

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS SAN PEDRO**

**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DEL MODELO Y ADMINISTRACIÓN DEL FLETE DEL GRUPO LAGAR  
DURANTE EL 2023 Y PROPUESTA DE MEJORA Y OPTIMIZACIÓN**

**ELABORADO POR:**

**CAROL MONGE VARGAS**

**MEILY LÓPEZ QUESADA**

**SAN PEDRO, COSTA RICA**

**AÑO 2023**




## Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

### Universidad Latina de Costa Rica

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Yo (Nosotros):</b>            | Carol Monge Vargas y Meily López Quesada  |
| <b>De la Carrera / Programa:</b> | Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia  |
| <b>Modalidad de TFG:</b>         | Proyecto  |
| <b>Titulado:</b>                 | Análisis del modelo y administración del flete del Grupo Lagar durante el 2023 y propuesta de mejora y optimización |

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el “AUTOR”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “OBRA”). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “UNIVERSIDAD”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO.** La presente autorización se extiende el día 29 de setiembre de 2023 a las 11:30 

**Firma del estudiante(s):**

MEILY  
DAYANNA  
LOPEZ  
QUESADA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MEILY DAYANNA  
LOPEZ QUESADA  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.09.29  
11:30:44 -06'00'

CAROL TATIANA  
MONGE VARGAS  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por CAROL  
TATIANA MONGE VARGAS (FIRMA)  
Fecha: 2023.09.29 11:48:11 -06'00'


## **CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Estimados señores:

En mi calidad de tutor, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en administración de negocios con énfasis en gerencia.

1. Análisis del modelo y administración del flete del Grupo Lagar durante el 2023 y propuesta de mejora y optimización.
2. Modalidad: Proyecto
3. Autor: Carol Monge Vargas y Meily López Quesada
4. Fecha de aprobación: 16 de Setiembre 2023

JUAN DIEGO  
SANCHEZ  
SANCHEZ  
(FIRMA)



Firmado digitalmente  
por JUAN DIEGO  
SANCHEZ SANCHEZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.09.30  
12:21:33 -06'00'

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph.D

## **CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Estimados señores:

En mi calidad de lector, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en administración de negocios con énfasis en gerencia.

1. Análisis del modelo y administración del flete del Grupo Lagar durante el 2023 y propuesta de mejora y optimización.
2. Modalidad: Proyecto
3. Autor: Carol Monge Vargas y Meily López Quesada
4. Fecha de aprobación: 16 de Setiembre 2023

MARTIN  
VINDAS GARITA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MARTIN VINDAS  
GARITA (FIRMA)  
Fecha: 2023.09.29  
15:28:13 -06'00'

MBA. Martin Vindas Garita

# **CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, **16 de Setiembre del 2023**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: “Análisis del modelo y administración del flete del Grupo Lagar durante el 2023 y propuesta de mejora y optimización.” elaborado por las estudiantes: Carol Monge Vargas y Meily López Quesada para optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA**

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

**Suscribe de Ustedes cordialmente,**

Firmado por EDITH RAISSA PIZARRO ALFARO (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-04-0178-0133. Fecha declarada: 30/09/2023 08:16 PM  
Esta representación visual no es una fuente de confianza, valide siempre la firma.

---

**Lic. Edith Raissa Pizarro Alfaro**

**Código: 35554**


# DECLARACIÓN JURADA

Yo, Carol Monge Vargas estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado:

Análisis del modelo y administración del flete del Grupo Lagar durante el 2023 y propuesta de mejora y optimización

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en Heredia, 16 Setiembre 2023

CAROL TATIANA  Firmado digitalmente  
por CAROL TATIANA  
MONGE VARGAS MONGE VARGAS (FIRMA)  
(FIRMA) Fecha: 2023.09.29  
11:48:39 -06'00'

---

Carol Monge Vargas



# DECLARACIÓN JURADA

Yo, Meily López Quesada estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado:

Análisis del modelo y administración del flete del Grupo Lagar durante el 2023 y propuesta de mejora y optimización

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en Heredia, 16 de setiembre del 2023

MEILY DAYANNA  
LOPEZ QUESADA  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
MEILY DAYANNA LOPEZ  
QUESADA (FIRMA)  
Fecha: 2023.09.29 11:31:11  
-06'00'

---

Meily López Quesada

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), Carol Monge Vargas con cédula de identidad número 114260587, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, dieciséis de Setiembre del dos mil veintitrés

CAROL TATIANA  
MONGE VARGAS  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
CAROL TATIANA MONGE  
VARGAS (FIRMA)  
Fecha: 2023.09.29  
11:48:56 -06'00'

---

Carol Monge Vargas

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), Meily López Quesada con cédula de identidad número 115310590, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, dieciséis de setiembre del dos mil veintitrés

MEILY  
DAYANNA  
LOPEZ  
QUESADA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MEILY DAYANNA  
LOPEZ QUESADA  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.09.29  
11:31:27 -06'00'

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo primeramente a Dios porque sin él no hubiera sido posible, a mi hijo, mi pequeño compañero de clases desde que estaba en mi vientre; a mi esposo por el apoyo y a mi madre la mujer que ha hecho posible que yo cumpla con todas mis metas y la que me hace luchar día con día.

## **Dedicatoria**

Dedico mi trabajo de graduación a mi familia, que son mi apoyo incondicional que me motivan todos los días para superarme y tratar de ser cada día mejor.

Mis príncipes bellos quienes son una luz que Dios me dio, ellos han vivido este proceso conmigo todos los días y hemos tenido que hacer sacrificios para poder obtener este título que con gran orgullo y motivación voy a recibir.

A mi esposo quien me apoya todos los días y que con su amor y comprensión he podido seguir estudiando.

Mis padres quienes son mi tesoro y con su apoyo y buenos consejos he salido hacia adelante y mis hermanos un apoyo incondicional mis ejemplos a seguir.

Muy agradecida con el apoyo de mi amiga y compañera de la memoria quien me ha apoyado para juntas salir con la meta propuesta.

E infinitas gracias a Dios por que sin él no estuviera aquí.

## **Agradecimiento**

Nuestro más profundo agradecimiento a Grupo Lagar por permitirnos elaborar este proyecto, y a cada uno de los colaboradores que participaron de esta investigación.

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento al Dr. Juan Diego Sánchez por ser nuestro guía y apoyo en todo el proceso, quien con su gran conocimiento nos permitió cumplir con éxito el desarrollo de esta investigación.

## **Resumen Ejecutivo**

Este trabajo de investigación se da inicio como propuesta para el proyecto de graduación, el mismo trata sobre un análisis, investigación y propuesta para un mejor control del flete en Grupo Lagar, promoviendo la mejora continua dentro de la compañía.

En el primer capítulo se muestran los antecedentes y datos de la compañía, la descripción del tema a investigar y como tal los objetivos del proyecto para así poder desarrollar el trabajo. Se plantean los problemas para de esta manera trabajar en las propuestas de mejora o corrección.

En el capítulo dos se desarrolla parte de la historia de la compañía, así como de la industria a la cual pertenece, se detallan datos teóricos de información necesaria para el desarrollo adecuado del proyecto respectando de esta manera las normas contables y fiscales que se requieran.

El capítulo tres se da énfasis a la terminología relacionada con el proyecto y la cual se necesita en primera mano para el desarrollo de este, así como todos aquellos aspectos relacionados a los métodos de investigación que se aplican en el proyecto.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los transportistas de Grupo Lagar, mediante gráficos para de esta manera observar los resultados de una manera más práctica para analizar la información obtenida.

El capítulo cinco se basa en todas las conclusiones que se perciben de los resultados obtenidos y a su vez se presentan las recomendaciones que se consideran necesarias para mejorar el sistema que se maneja actualmente en Grupo Lagar.

Para el capítulo seis y ya para finalizar se presenta el plan de propuesta para la implementación de un nuevo sistema en Grupo Lagar para un manejo óptimo de los

fletes, el mismo es planteado para dar inicio en el mes de octubre según la aprobación de los directores de la empresa.

Seguidamente se procede a detallar el proyecto capítulo por capítulo con el fin de guiar al personal de Grupo Lagar para lograr un mejor control y manejo en los fletes.



## Contenido

|   |      |
|---|------|
| <b>CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR</b> .....     | II   |
| <b>CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR</b> .....     | III  |
| <b>CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO</b> .....   | IV   |
| <b>DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN</b> .....              | IV   |
| <b>DECLARACIÓN JURADA</b> .....                           | V    |
| <b>DECLARACIÓN JURADA</b> .....                           | VI   |
| <b>MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> ..... | VII  |
| <b>MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> ..... | VIII |
| <b>Dedicatoria</b> .....                                  | IX   |
| <b>Dedicatoria</b> .....                                  | X    |
| <b>Agradecimiento</b> .....                               | XI   |
| <b>Resumen Ejecutivo</b> .....                            | XII  |
| <b>Índice de figuras</b> .....                            | XX   |
| <b>Índice de tablas</b> .....                             | XXIV |
| <b>Lista de anexos</b> .....                              | XXV  |
| <b>Capítulo I</b> .....                                   | 1    |
| <b>Introducción y propósito</b> .....                     | 1    |
| <b>Estado actual de la investigación</b> .....            | 2    |
| <b>Introducción</b> .....                                 | 2    |
| <b>Antecedentes</b> .....                                 | 2    |
| <b>Descripción del tema</b> .....                         | 4    |
| <b>Información existente</b> .....                        | 5    |
| <b>Estudios previos</b> .....                             | 6    |
| <b>Delimitación del título</b> .....                      | 6    |
| <b>Aporte investigativo</b> .....                         | 6    |
| <b>Aporte propositivo</b> .....                           | 7    |
| <b>Delimitación espacial</b> .....                        | 7    |
| <b>Delimitación temporal</b> .....                        | 7    |
| <b>Planteamiento de los problemas</b> .....               | 7    |
| <b>Problema investigativo</b> .....                       | 8    |
| <b>Problema propositivo</b> .....                         | 8    |
| <b>Sistematización del problema</b> .....                 | 8    |

|   |    |
|---|----|
| <b>Objetivos</b> .....  | 9  |
| <b>Objetivos generales</b> .....                                  | 9  |
| <b>Objetivos específicos</b> .....                                | 10 |
| <b>Justificación</b> .....  | 11 |
| <b>Justificación práctica</b> .....                               | 11 |
| <b>Justificación teórica</b> .....                                | 14 |
| <b>Alcances y limitaciones</b> .....                              | 16 |
| <b>Alcances</b> .....   | 16 |
| <b>Limitaciones</b> .....   | 17 |
| <b>Capítulo II</b> .....  | 18 |
| <b>Marco Situacional y Marco Teórico</b> .....                    | 18 |
| <b>Historia</b> .....   | 19 |
| <b>Desarrollo</b> .....   | 20 |
| <b>Estructura</b> .....   | 20 |
| <b>Evolución del volumen de la construcción</b> .....             | 21 |
| <b>Normas Internacionales de Información Financiera</b> .....     | 22 |
| <b>Debilidades del sistema</b> .....                              | 23 |
| <b>Mercado construcción</b> .....                                 | 23 |
| <b>Empresa</b> .....  | 24 |
| <b>Contribución económica del sector construcción</b> .....       | 26 |
| <b>Marco teórico</b> .....  | 27 |
| <b>Empresa</b> .....  | 27 |
| <b>Tipos de empresas</b> .....                                    | 28 |
| <b>Funciones de la empresa</b> .....                              | 29 |
| <b>Objetivos de la empresa</b> .....                              | 31 |
| <b>Los elementos de la empresa</b> .....                          | 32 |
| <b>Organización</b> .....   | 34 |
| <b>Dirección</b> .....  | 35 |
| <b>Análisis e interpretación de los estados financieros</b> ..... | 35 |
| <b>Entorno General</b> .....                                      | 37 |
| <b>Economía</b> .....   | 38 |
| <b>Administración</b> .....                                       | 38 |
| <b>Finanzas</b> .....   | 39 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Control</b> .....  | 40 |
| <b>Procedimientos</b> .....   | 40 |
| <b>Calidad</b> .....  | 40 |
| <b>Tecnología Contable</b> .....  | 41 |
| <b>Ética Financiera</b> .....   | 41 |
| <b>Estados Financieros</b> .....  | 42 |
| <b>La importancia de los estados financieros y los datos en la organización</b> ..... | 42 |
| <b>Uso e importancia de las razones financieras en los negocios</b> .....             | 43 |
| <b>La importancia de la medición del riesgo</b> .....                                 | 44 |
| <b>Capítulo III</b> .....   | 46 |
| <b>Marco Metodológico</b> .....   | 46 |
| .....   | 46 |
| <b>Definición del enfoque</b> .....   | 47 |
| <b>Diseño de la investigación</b> .....   | 47 |
| <b>No experimental</b> .....  | 47 |
| <b>Seccional</b> .....  | 47 |
| <b>Transversal</b> .....  | 48 |
| <b>Método de investigación</b> .....  | 48 |
| <b>Analítico</b> .....  | 49 |
| <b>De campo</b> .....   | 49 |
| <b>Tipo de investigación</b> .....  | 50 |
| <b>Descriptiva</b> .....  | 50 |
| <b>Exploratoria</b> .....   | 50 |
| <b>Hermenéutica</b> .....   | 51 |
| <b>Sujetos y fuentes de información</b> .....   | 52 |
| <b>Sujetos de información</b> .....   | 52 |
| <b>Fuentes primarias</b> .....  | 52 |
| <b>Fuentes secundarias</b> .....  | 52 |
| <b>Población y muestra</b> .....  | 53 |
| <b>Población</b> .....  | 53 |
| <b>Encuesta a transportistas</b> .....  | 54 |
| <b>Muestreo para la muestra de transportistas</b> .....                               | 56 |
| <b>Instrumentos</b> .....   | 56 |

|   |    |
|---|----|
| Cuestionario .....  | 56 |
| Encuesta .....  | 58 |
| Revisión documental .....   | 58 |
| Confiabilidad y validez .....   | 59 |
| Confiabilidad .....   | 59 |
| Validez .....   | 59 |
| Proceso de análisis .....   | 60 |
| Operacionalización de variables .....   | 60 |
| Definición conceptual .....   | 60 |
| Segunda variable: procedimiento para el cumplimiento y manejo de transportes .....  | 62 |
| Definición conceptual .....   | 62 |
| Tercera variable: costos y gastos del proyecto .....  | 63 |
| Definición conceptual .....   | 63 |
| Cuarta variable: administración idónea del proyecto .....   | 64 |
| Definición conceptual .....   | 64 |
| Capítulo IV .....   | 67 |
| Análisis e Interpretación de Resultados .....   | 67 |
| Análisis e interpretación de resultados .....   | 68 |
| Análisis e interpretación de resultados generales .....   | 69 |
| Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: debilidades de un sistema<br>proveniente de un tercero .....        | 73 |
| Resultados del cuestionario .....   | 73 |
| Análisis documental .....   | 81 |
| Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: procedimiento para el<br>cumplimiento y manejo de transportes ..... | 82 |
| Resultados del cuestionario .....   | 82 |
| Análisis documental .....   | 85 |
| Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: costos y gastos del proyecto .....                                  | 86 |
| Resultados del cuestionario .....   | 86 |
| Análisis documental .....   | 89 |
| Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: administración idónea del<br>proyecto .....                          | 90 |
| Resultados del cuestionario .....   | 90 |
| Análisis documental .....   | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| Alfa de Cronbach .....  | 94  |
| Capítulo V .....  | 96  |
| Conclusiones y recomendaciones .....  | 96  |
| <b>Conclusiones</b> .....   | 97  |
| <b>Conclusiones de los datos generales</b> .....  | 98  |
| <b>Conclusiones de la primera variable: debilidades de un sistema proveniente de un tercero</b><br>.....                  | 99  |
| <b>Conclusiones de la segunda variable: procedimiento para el cumplimiento y manejo de</b><br><b>transportes</b> .....    | 101 |
| <b>Conclusiones de la tercera variable: costos y gastos del proyecto</b> .....  | 102 |
| <b>Conclusiones de la cuarta variable: administración idónea del proyecto</b> .....                                       | 103 |
| <b>Conclusiones generales</b> .....   | 104 |
| <b>Recomendaciones</b> .....  | 105 |
| <b>Recomendaciones de los datos generales</b> .....   | 106 |
| <b>Recomendaciones de la primera variable: debilidades de un sistema proveniente de un</b><br><b>tercero</b> .....        | 108 |
| <b>Recomendaciones de la segunda variable: procedimiento para el cumplimiento y manejo</b><br><b>de transportes</b> ..... | 110 |
| <b>Recomendaciones de la tercera variable: costos y gastos del proyecto</b> .....   | 111 |
| <b>Recomendaciones de la cuarta variable: administración idónea del proyecto</b> .....                                    | 112 |
| <b>Recomendaciones generales</b> .....  | 113 |
| <b>Introducción</b> .....   | 116 |
| <b>Objetivo</b> .....   | 116 |
| <b>Público meta</b> .....   | 116 |
| <b>Alcances</b> .....   | 116 |
| <b>Justificación</b> .....  | 116 |
| <b>Propuesta estratégica</b> .....  | 117 |
| <b>Análisis FODAC</b> .....   | 117 |
| <b>Modelo Canvas</b> .....  | 118 |
| <b>Análisis</b> .....   | 118 |
| <b>Contenido</b> .....  | 119 |
| <b>Propuesta táctica</b> .....  | 119 |
| <b>Procedimiento para inclusión de nuevos transportistas</b> .....  | 120 |
| <b>Inclusión de nuevos de transportistas</b> .....  | 122 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Procedimiento para asignación y liquidación de guías .....</b>        | <b>126</b> |
| <b>Cálculo del monto del servicio de transporte.....</b>                 | <b>129</b> |
| <b>Procedimiento de liquidación de guías para pago de facturas .....</b> | <b>131</b> |
| <b>Liquidación de guías de transportes.....</b>                          | <b>132</b> |
| <b>Presupuesto de implementación de la propuesta.....</b>                | <b>137</b> |
| <b>Cronograma de implementación de la propuesta .....</b>                | <b>138</b> |
| <b>Consideraciones Generales .....</b>                                   | <b>139</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>  | <b>140</b> |

## Lista de figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Estatus de la actividad de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....              | 69 |
| <b>Figura 2:</b> Años que ejerció la actividad de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....        | 70 |
| <b>Figura 3:</b> Tipo de vehículo que utiliza de la muestra de transportista de Grupo Lagar 2023.....          | 71 |
| <b>Figura 4:</b> Compañía para la que labora de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....          | 72 |
| <b>Figura 5:</b> Conocimiento del sistema de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....             | 74 |
| <b>Figura 6:</b> Percepción del sistema de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....               | 75 |
| <b>Figura 7:</b> Área a realizar cambios de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....              | 76 |
| <b>Figura 8:</b> Mejor manera de liquidación de guías de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023..... | 77 |
| <b>Figura 15:</b> Adaptación de un nuevo sistema de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....      | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 16:</b> Habilitación de un nuevo sistema de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023 .....           | 79  |
| <b>Figura 17:</b> Capacitación sobre un nuevo sistema de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023 .....        | 80  |
| <b>Figura 9:</b> Cumplimiento de metas de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....                        | 82  |
| <b>Figura 10:</b> Forma de trabajar el servicio del flete de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023 .....    | 83  |
| <b>Figura 11:</b> Fletes donados al cliente de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023 .....                  | 84  |
| <b>Figura 12:</b> Asumir costos de combustible de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023 .....               | 86  |
| <b>Figura 13:</b> Relación de los costos con el flete pagado de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023 ..... | 87  |
| <b>Figura 14:</b> Evaluación de la tabla de pagos de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023.....             | 88  |
| <b>Figura 18:</b> Conocimiento del servicio al cliente de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023 .....       | 91  |
| <b>Figura 19:</b> Evaluación del servicio al cliente de la muestra de transportistas de Grupo Lagar 2023 .....         | 92  |
| <b>Figura 20:</b> Análisis FODAC .....   | 117 |
| <b>Figura 21:</b> Modelo Canvas .....  | 118 |



|                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| <b>Figura 22:</b> | Diagrama de flujo Inclusión de nuevos transportistas .....                    | 120 |
| <b>Figura 23:</b> | Mantenimiento de choferes.....  | 122 |
| <b>Figura 24:</b> | Mantenimiento de vehículos.....   | 123 |
| <b>Figura 25:</b> | Diagrama de flujo Coordinación y Asignación del servicio de transportes ..... | 124 |
| <b>Figura 26</b>  | Diagrama de flujo Coordinación y Asignación del servicio de transportes ..... | 125 |
| <b>Figura 27:</b> | Ingreso área de cálculo .....   | 129 |
| <b>Figura 28:</b> | Cálculo de flete por tipo de vehículo .....                                   | 129 |
| <b>Figura 29:</b> | Diagrama de Flujo Liquidación de guías para pago de facturas .....            | 130 |
| <b>Figura 30:</b> | Solicitud de guías de transporte .....  | 132 |
| <b>Figura 31:</b> | Validación de guías .....   | 133 |
| <b>Figura 32:</b> | Asignación de documentos a la guía.....                                       | 133 |
| <b>Figura 33:</b> | Guías en estado guardado .....  | 134 |
| <b>Figura 34:</b> | Guías en ruta .....   | 134 |

|               |            |             |    |                |            |     |           |     |
|---------------|------------|-------------|----|----------------|------------|-----|-----------|-----|
| <b>Figura</b> | <b>35:</b> | Guías       | en | estado         | entregado  | 135 |           |     |
| .....         |            |             |    |                |            |     |           |     |
| <b>Figura</b> | <b>36:</b> | Guías       | en | estado         | autorizado | 135 |           |     |
| .....         |            |             |    |                |            |     |           |     |
| <b>Figura</b> | <b>37:</b> | Guías       | en | estado         | liquidado  | 136 |           |     |
| .....         |            |             |    |                |            |     |           |     |
| <b>Figura</b> | <b>38:</b> | Liquidación | de | guías          |            | 137 |           |     |
| .....         |            |             |    |                |            |     |           |     |
| <b>Figura</b> | <b>39:</b> | Cronograma  | de | implementación | de         | la  | propuesta | 138 |
| .....         |            |             |    |                |            |     |           |     |

## Lista de tablas

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 1:</b> Tipos de empresas.....   | 28  |
| <b>Tabla 2:</b> Desglose del cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos..... | 57  |
| <b>Tabla 3:</b> Presupuesto implementación de la propuesta .....                               | 138 |
| <b>Tabla 4:</b> Desglose de cronograma de elaboración de proyecto de graduación .....          | 153 |

## **Lista de anexos**

**Anexo 1:** Cuestionario aplicado a los transportistas activos de Grupo Lagar

**Anexo 2:** Cálculo de Alfa de Cronbach

# **Capítulo I**

## **Introducción y propósito**

# **Estado actual de la investigación**

## **Introducción**

En la siguiente memoria se fundamenta mediante bases teóricas, la inclusión de un nuevo modelo de control de fletes, que sea acorde al modelo de negocio, adecuando al contexto de la organización y a sus necesidades.

Pretende dar un panorama de las áreas de oportunidad de la empresa (Grupo Lagar) donde se aborda el análisis del modelo y administración del flete en cada una de las tiendas con la finalidad de mejorar el control y la optimización de esta parte tan importante ya que representa uno de los porcentajes con mayor relevancia a nivel contable y el cual debe de manejarse de una manera óptima para así poder tener un gasto razonable y controlado a nivel de grupo.

Se analiza cada uno de los pasos del proceso que actualmente tiene la empresa del cual implica, generación de guías, control de viajes, costos de la mercadería ya que en algunos casos deben ser incorporado este gasto, para que el costo de la mercadería vendida no se vea afectado; y a su vez esto no tenga una afectación en el margen de ganancia de la compañía.

Se presenta un plan de mejora enfocado a la optimización de los recursos con miras a elevar la calidad total en el servicio de entrega de mercadería quien es el que le da el cierre a una venta, para satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez lograr que sigan adquiriendo los productos que ofrece la compañía. Tomando en consideración que el servicio que brinda el transportista es de suma importancia, ya que es el último contacto cara a cara de servicio al cliente que brinda la compañía.

## **Antecedentes**

Para efectos del tema se aborda en este trabajo puede indicarse que siendo una de las partidas de más consideración a nivel contable (Grupo Lagar 2023), es la que tiene menor razonabilidad contable, ya que no hay certeza que lo que está registrado sea el monto correcto.

Según Whittington (2015) , un antecedente:

*Es un concepto clave en el campo de la auditoría y la contabilidad. Se refiere al juicio y análisis profesional que los auditores y contadores utilizan para evaluar si los estados financieros y otra información contable de una entidad son precisos, confiables y cumplen con los principios contables y normas aplicables (p.35).*

Por otra parte, la necesidad de llevar el control adecuado de todo aquello que se tenga en la compañía, ya que se registran casos en donde hay duplicidad en documentación por la cual incide a un error económico esto afectando directamente el flujo de la empresa (Grupo Lagar).

Según Castro (2021), el control es:

*El control es para un negocio una de las cuatro funciones principales, junto con la planificación, organización y liderazgo. El control en una empresa u organización involucra los procesos y procedimientos que regulan, guían y protegen al negocio en general (p.12).*

Esto ha ocasionado que no se tomen las medidas necesarias, por lo que a largo plazo las consecuencias se han ido aumentando y acumulando con los días, por ejemplo, no contar con un control de proceso actualizado, deficiencia en el flujo de información, el que el cliente interno no se sienta totalmente identificado con su trabajo y mucho menos con la empresa y sobre todo la inestabilidad que este puede llegar a ocasionar tanto en el mercado como en la posición frente a la compañía.

Verificando los procesos, se considera que hay aplicaciones erróneas, los cuales hacen caer en desorganización con el transportista, por guías no tramitadas, pagos no realizados o en peor de los casos guías canceladas una o más veces por no contar con un control adecuado, o cual hace que la empresa incurra en gastos innecesarios.

Según Castro (2021),

*Se refiere a una secuencia de actividades o pasos que se llevan a cabo de manera sistemática y organizada para alcanzar un objetivo específico. En el contexto*

*empresarial y de gestión, los procesos son fundamentales para lograr eficiencia, calidad y mejora continua en la ejecución de tareas y la entrega de productos o servicios (p.22).*

A nivel del área operativa, no cuentan con una capacitación adecuada del sistema en uso, lo cual los hace incurrir en el error y así afectar el servicio al cliente interno, por falta de conocimiento y así indirectamente afecta al cliente externo, con atrasos en las entregas de los productos.

Estas debilidades se han convertido en una mayor amenaza ya que la empresa no cuenta con el sistema de comunicación adecuado, el personal administrativo no tiene definido claramente sus funciones, lo que implica que las operaciones se realizan de manera errónea e inclusive provocando duplicidad en los procesos.

### **Descripción del tema**

El tema planteado, se sustenta por la necesidad de la compañía de adaptar un sistema que ayude a mejorar y optimizar la administración del flete, donde se cumplan todas las necesidades de la empresa para tener una razonabilidad contable, tanto para presentación de información de socios, como para la auditoría externa.

El transporte, según Cameron & Williams (2018), *“se refiere al desplazamiento de personas, bienes o mercancías de un lugar a otro utilizando diferentes medios de movilidad, como vehículos, trenes, aviones, barcos u otros sistemas de transporte.”*(p.82).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, se destaca la importancia del transporte, y en este caso para la compañía debe ser destacable, ya que en su mayoría cada compra realizada debe ser entregada por medio de un servicio de flete.

Además, como otro punto importante, es el servicio al cliente que, según Kotler & Armstrong (2017), *“se refiere a la atención y asistencia que una empresa u organización proporciona a sus clientes antes, durante y después de la compra de un producto o servicio”*(p.75).



Esto nos demuestra que el servicio al cliente que ofrece el transportista debe ser destacado, por lo que deben ser capacitados para que su trato para con el cliente externo sea el mejor, para así garantizar la fidelidad del cliente con Grupo Lagar.

Una vez finalizado la reestructuración del sistema según las necesidades de la empresa, se procede a plantear la propuesta de dos personas responsables del proceso que supervisen y fiscalicen que las guías gestionadas diariamente sean facturadas y que no haya duplicidad en la documentación o volver a caer en el error que se ha presentado durante el 2023, dichas personas deben supervisar que todo sea cargado de manera correcta para no entorpecer el nuevo procedimiento (Grupo Lagar 2023).

### **Información existente**

Se cuenta con base de información registrada a nivel contable (Grupo Lagar, 2023) que, aunque no cuenta con la razonabilidad necesitada, sirve como herramienta para identificar las guías realizadas y así garantizar cuántas se tramitan por día y el monto.

También se cuenta con un sistema en el cual se registran las guías, donde se diferencian por tipo de documento y por monto, como también aquellas que se encuentran pendiente o que por error fueran duplicadas. El sistema les permite llevar un control de las guías generadas, pero para la compañía no es del todo razonable para poder presentar datos a los socios.

En la actualidad no se cuenta con un sistema de reportes que facilite el trabajo de quien va a procesar la información, debe de realizarlo de una forma muy manual, lo que hace que los procesos sean más lentos y se pueda generar más margen de error.

Se cuenta con prospecto de sistema, el cual se toma como base para descartar todo lo que no es necesario y a la vez solicitar los requerimientos que se consideren pertinentes para poder sacar el proyecto adelante.

Cuenta con una base de datos de todos los transportistas que brindan el servicio de flete lo cual puede ayudar para cuando se migre al nuevo sistema.

La tabla de pagos con la que actualmente se trabaja, no está estandarizada en todos los puntos de venta, por lo cual queda a criterio de la administración el costo del flete que se vaya a realizar; lo cual ocasiona molestias con los transportistas y a la vez radica como un mal servicio para el cliente final.

## **Estudios previos**

Al iniciar el trabajo de investigación, no se cuenta con estudios previos que pudiesen representar una base de partida para la investigación, y tampoco se cuenta con un procedimiento donde se pueda abordar con exactitud el tema en estudio ya que se cuenta con información muy escueta o nula.

Actualmente la empresa no cuenta con un criterio profesional en relación con el sistema de transportes y su aplicación en otras empresas de la misma rama comercial, por lo cual no se pueden valorar estudios que se hayan realizado con anterioridad.

Por otro lado, no se cuenta con una evaluación del servicio al cliente tanto interno como externo; lo cual no permite verificar cuáles sean las mejoras por implementar para poder crear un aumento en la satisfacción de los clientes.

## **Delimitación del título**

El título del trabajo es:

Análisis del modelo y administración del flete del Grupo Lagar durante el 2023 y propuesta de mejora y optimización.

## **Aporte investigativo**

Para el proyecto se desarrolla un aporte investigativo el cual trata sobre el análisis correspondiente al problema actual que se detecta en el área de fletes del grupo, ya que, aunque el proceso está funcionando y tiene un contexto se cuenta con pocos antecedentes, siendo esto a la vez un contexto investigativo.

## **Aporte propositivo**

Proponer el diseño de un sistema de control para mejorar y optimizar la administración de fletes.

El análisis se basa en la revisión para la creación de un mejor modelo para la administración de los fletes de Grupo Lagar, basando en los datos que se obtienen actualmente con el fin de mejorar y dar una mejor razonabilidad.

La propuesta va enfocada en un nuevo sistema, para el manejo de los fletes, el cual facilite el control de estos y a su vez la optimización de los recursos para beneficio de la compañía.

## **Delimitación espacial**

Para el proyecto la delimitación espacial corresponde en Costa Rica empresa (Grupo Lagar), ya que cuenta con sucursales a nivel nacional.

## **Delimitación temporal**

Para este trabajo, la investigación se lleva a cabo durante el periodo 2023 en la cual se busca establecer un modelo adecuado para el manejo de los fletes en Grupo Lagar y así garantizar su razonabilidad.

Análisis del modelo y administración del flete del Grupo Lagar durante el 2023 y propuesta de mejora y optimización.

## **Planteamiento de los problemas**

Con base en lo que se desea investigar, de acuerdo con el primer objetivo, se define como prioridad el investigar cuál es el modelo que actualmente está funcionando en la empresa y si realmente la administración de este se está cumpliendo a cabalidad, esto con la finalidad de tener respuesta durante el periodo 2023, planteando de esta forma que el primer problema de estudio es.

## **Problema investigativo**

Según Mata (2019), “plantear el problema de investigación es construir el objeto de estudio. No se trata de una selección, sino de una elaboración compleja por parte del investigador, la cual tiene como ejes articuladores las preguntas de investigación (p.31)”.

1. ¿Cuál es el modelo y administración del flete de Grupo Lagar durante el 2023?

Evaluando el primer problema de estudio se procede a definir la segunda interrogante del proyecto, definiendo una propuesta de implementación de un sistema que ayude a mejorar y optimizar el flete en (Grupo Lagar) para garantizar el cumplimiento del gasto del flete mensual y así permitirle a la empresa obtener los resultados adecuados, esto a vez permitiendo así establecer que el segundo problema del proyecto es:

## **Problema propositivo**

Según Hernández (2006), un problema propositivo:

*Se refiere a un enunciado que identifica un desafío o situación problemática y, al mismo tiempo, propone una solución o alternativa para resolverlo. Es decir, va más allá de simplemente identificar el problema, sino que también incluye una propuesta constructiva para abordarlo de manera positiva (p.45).*

2. ¿Cuál es la propuesta de mejora y optimización para el modelo y administración de flete de Grupo Lagar durante el 2023?

## **Sistematización del problema**

Después de estar definidos los problemas generales de dicha investigación y obteniendo cuales son las preguntas elementales, se procede a identificar los subproblemas del proyecto.

La primera interrogante hace referencias a las debilidades que se encuentran en el sistema que actualmente está utilizando la compañía.

- ¿Cuáles son las debilidades del sistema utilizado?

En la segunda interrogante hace mención el cumplimiento para el proceso de los fletes, para poder así definir, si el que actualmente está implementado funciona o se deben realizar cambios para mejorar el proceso.

- ¿Cuál sería el cumplimiento para el proceso de fletes?

En la tercera pregunta sistemática se desea obtener los costos y gastos del proyecto para poder implementarlo para el 2023.

- ¿Cuáles son los costos y gastos del proyecto?

La última pregunta de la sistematización hace referencia, a las técnicas administrativas que se deben ejecutar para poner en marcha el proyecto; entre las cuales son:

1. Costos de la implementación del nuevo sistema
2. Costo operativo para el traslado de información
3. Costo de capacitación para el nuevo sistema
4. Costo de horas para la implementación

- ¿Cuáles son las técnicas administrativas del proyecto?

## **Objetivos**

### **Objetivos generales**

Identificar los procesos realizados durante el 2023 para así mejorar en servicio competitivo y que se obtenga una productividad generalizada en el proceso.

Señalando primeramente los objetivos generales para así poder dar un orden lógico a la investigación, para posterior reflejar los específicos, que permita definir las variables de la investigación.

### **Objetivo general investigativo**

Los objetivos generales son los siguientes:

El primer objetivo del trabajo hace referencia, al cumplimiento del modelo de fletes, de cómo cumplen o no los colaboradores en la administración de este, y a su vez realizar una valoración de cómo esto afecta la razonabilidad financiera de la compañía.

- Analizar el cumplimiento del modelo y administración de fletes de Grupo Lagar durante el 2023.

### **Objetivo general propositivo**

Una vez planteado el primero objetivo se propone el segundo objetivo general propositivo, la cual se basa en la propuesta del proyecto, que plantea realizar un diseño de sistema para mejorar el control y optimizar la administración de los fletes en la empresa (Grupo Lagar).

- Proponer un diseño de sistema de control para mejorar y optimizar la administración de fletes.

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos se dan de forma directa en la sistematización de la investigación del trabajo, de los cuales son una base fundamental, ya que tomando dicha información es donde se pueden definir las variables y las bases de estudio en las cuales se desea abarcar y a su vez la presentación de conclusiones de la investigación del proyecto.

Se plantean cuatro objetivos específicos donde el primero va a indicar las debilidades que tiene el sistema, donde se puede mejorar o implementar otras variables para mejorar los resultados.

De los demás objetivos es implementar un sistema nuevo que ayude a la automatización, fiscalización del proyecto de fletes, para mejorar el servicio al cliente tanto externo como interno, donde se realice un proceso que garantice el cumplimiento de este. Al igual se debe establecer los costos y gastos de la incorporación de un sistema que ayude a simplificar el trabajo pero que este sea el que también garantice una razonabilidad contable y fiscal.

Con base en lo anterior se detalla los cuatros objetivos específicos:

1. Identificar las debilidades del sistema utilizado.

Una vez que se logra identificar las debilidades que tiene el sistema, se debe analizar con el proveedor cuáles serían las mejoras que propone, si no son las mejoras esperadas, se procede con una propuesta que cumpla con lo requerido por la compañía y para el personal que vaya a utilizar la herramienta.

2. Definir el proceso para el cumplimiento de fletes.

Para proceder en secuencia con los objetivos, y posterior al análisis e implementación de nuevas herramientas en el sistema, se realiza el proceso que garantice el cumplimiento de los fletes en la compañía y así mismo garantizar su razonabilidad contable.

3. Establecer costos y gastos del proyecto.

Se evalúan las mejoras del sistema, y las horas de trabajo en la implementación, de la empresa que brinda el servicio del sistema; y a su vez se establece el costo que genera la transición a los nuevos cambios con el personal administrativo de la compañía.

4. Plantear técnicas administrativas del proyecto.

Según los objetivos anteriormente mencionados, los cuales permiten aclarar y establecer las mejoras requeridas, para así cumplir con los objetivos y procedimientos de la compañía en torno a la razonabilidad contable que se amerita.

## **Justificación**

### **Justificación práctica**

Al tratarse de un proyecto donde se desea analizar el cumplimiento del modelo y administración de fletes y además proponer un diseño de sistema de control para mejorar y optimizar la administración de fletes, se debe iniciar por un levantamiento de funciones, y valorar el sistema actual, para identificar las debilidades de este; seguido de esto analizar la teoría basado en las Normas Internacionales de Contabilidad (2019) para verificar que la empresa esté cumpliendo a cabalidad con lo establecido a nivel mundial para así tener seguridad de que no genera problemas fiscales y a la vez dar razonabilidad a los socios de

que todos los millones que representa este rubro a nivel de Estados Financieros no tienen ningún riesgo a pérdida.

En esta investigación se aplican instrumentos para la recolección de datos y documentar así porque se elige un modelo apropiado.

Para la parte de análisis como nos comenta Senn (2010), *“analizar, es un término ampliamente utilizado en diferentes campos para describir el proceso de examinar, estudiar o descomponer un objeto, tema o situación en sus componentes más pequeños y detalles para comprenderlo mejor o extraer conclusiones significativas”* (p.75).

Para el inicio de la investigación de debió analizar diferentes áreas para poder describir cuál sería el proceso idóneo para iniciar el proyecto, siempre pensando en la razonabilidad contable y la satisfacción de los socios en cuanto a los resultados.

En lo que respecta al cumplimiento, como lo indica Manacorda (2021), *“en diferentes áreas, el cumplimiento puede implicar seguir ciertos estándares, reglas o directrices para asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con los principios y normativas aplicables”* (p.39).

A nivel del proyecto es de suma importancia el cumplimiento de nuevos estándares para poder garantizar que los resultados van a ser positivos para la compañía.

Para lo que es la administración, Robbins (2013) *“es una disciplina que se ocupa de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Implica tomar decisiones, asignar tareas, coordinar actividades y dirigir esfuerzos hacia el logro de metas y resultados deseados”* (p.47).

En lo que respecta la administración del proyecto, para ir de la mano con el cumplimiento es de suma importancia poder planificar de forma amplia lo que se desea elaborar, organizar de manera que los procesos no sean reiterativos o en dado caso que den resultados negativos,



dirigir al personal para que procedan de manera satisfactoria y controlar que los procedimientos que cumplan a cabalidad para la obtención de excelentes resultados.

La importancia de la administración se ve en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, según Reyes (2007), indica que esta se evidencia donde exista un organismo social por ende podemos entender abarca todas las ramas contemplando todos los factores internos y externos de un individuo, lo cual logra tener un objetivo común alcanzando logros mancomunados que evidencian el logro de una meta, todo apoyado de una serie de procedimientos que logran generar un trazo que ayudan con estos logros.

Reyes (2007), enumera la importancia de la administración como: *“La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este”* (p.10).

Se puede concluir la importancia de la administración con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración, una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicándola administración.

Como parte de la importancia de la administración, nos recalca que al iniciar este proyecto todas las personas involucradas en el área de transportes deben de fijarse un objetivo en común, el cual sería lograr los mejores resultados con los cambios que se aprueben en el nuevo modelo.

Se espera lograr todos los resultados positivos posibles y cumplir a cabalidad con todo lo solicitado por los socios, para así poder contar con la razonabilidad necesaria para que ellos puedan tomar las mejores decisiones para la compañía.

Vale la pena proceder con este proyecto, por el gran volumen de transacciones que realiza la compañía diariamente, las cuales representan monetariamente una cifra de suma importancia en los estados financieros de la compañía y que también impactan a nivel de resultados mensuales, si no se controla de una manera adecuada.

### **Justificación metodológica**

Se realiza un cuestionario, el cual es aplicado a la muestra de usuarios del departamento operativo quien actualmente llevan el proceso de fletes, el mismo nos permite aclarar varias dudas que se presentan en la revisión del proyecto y las cuales se pueden aclarar realizando las consultas a las personas que trabajan directamente en la compañía con el proceso de fletes y por ende son los que cuentan con más conocimiento en relación con el tema de investigación.

Una encuesta de servicio del cliente interno que es este caso son los transportistas quienes brindan el servicio de transportes en (Grupo Lagar); Una entrevista a profundidad el Gerente Financiero de la empresa con el fin de reforzar los datos obtenidos y poder reforzar los objetivos del proyecto.

Adicional se realiza una revisión de documental de toda la información que se genera actualmente de transportes en cada uno de los puntos de ventas, para así respaldar la información.

### **Justificación teórica**

Como se ha mencionado anteriormente, el trabajo es basado con los datos actuales de la compañía (Grupo Lagar, 2023) y se justifica con las Normas Internacionales de Contabilidad (2019), dando énfasis en el cumplimiento de procedimientos.

Aunque el proyecto se desarrolla con la teoría de la Norma Internacional de Contabilidad (2019), también se puede abordar y estudiar la teoría de las Normas Internacionales de Información Financiera (2019), temas que pudiesen tener relación con el fin de mejorar el cumplimiento de los procedimientos de transportes.

De acuerdo a Deloitte & Touche (2018) Las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) son el conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standards Board (IASB), que establece los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a una empresa y que se reflejan en los estados financieros. El mundo actual está cambiando constantemente, el entorno nunca es el mismo, las personas y las empresas buscan una evolución continua; es por esto que las NIIF/IFRS buscan un punto en común, una homologación y consistencia en los temas.

En otro orden de ideas, la adopción de las NIIF/IFRS ofrece una oportunidad para mejorar la función financiera a través de una mayor consistencia en las políticas contables, obteniendo beneficios potenciales de mayor transparencia, incremento en la comparabilidad y mejora en la eficiencia, tales como:

- Acceso a mercados de capital.
- Mismo lenguaje contable y financiero, destaca como una de las más importantes.
- Herramienta para la alta gerencia en la toma de decisiones.
- Modernización y simplificación de la información financiera y los procesos contables aplicados.
- Información consistente y comparable.
- Transparencia en la cifra de los Estados Financieros.
- Reducción de costos.

De acuerdo con el cumplimiento de estas normas hace garantizar la veracidad y razonabilidad de los estados financieros de la compañía y deben de realizarse de acuerdo con los cambios que se vayan dando año con año, ya que el mundo va cambiando y con ello el entorno de las compañías las cuales siempre buscan la evolución continua.

A su vez de la mano con la parte administrativa se debe de tomar en consideración el proceso para poder estructurar de una manera adecuada, para así poder utilizar todos los recursos con los que se cuenten y de esta manera llevar estos al logro de las metas que la compañía desee alcanzar. Considerando que la administración nos ayuda con el proceso para planear, decidir y evaluar; donde el éxito va a depender de la buena administración; su utilización adecuada hará que exista la elevación de la productividad el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico social.

## **Alcances y limitaciones**

### **Alcances**

- **Accionistas:** los accionistas son los principales beneficiados con el proyecto, ya que les va a garantizar la razonabilidad contable.
- **Departamento contable:** se garantiza que contablemente tenga un mejor control que las partidas este debidamente justificadas, que para la presentación de resultados el dato sea confiable.
- **Personal operativo:** al simplificar el sistema, reduce margen de error.
- **Profesionales en administración:** son beneficiados ya que pueden tomar este trabajo como base de información para futuros proyectos.
- **Estudiantes:** sujeto que tiene como ocupación principal la actividad de estudiar, percibiendo tal actividad desde el ámbito académico.
- **Alcance temporal:** la información contenida se está gestionando en un año, esto sería para el 2024.

## **Limitaciones**

- **Falta de estudios previos:** al no tener estudios previos, el proyecto se hace más complejo, ya que debe realizarse el estudio desde cero.
- **Acceso de información:** puede que la empresa se niegue a dar información contable que es fundamental para poder validar la razonabilidad de los valores

## **Capítulo II**

### **Marco Situacional y Marco Teórico**

## **Marco situacional**

En el presente capítulo se muestra el marco situacional del trabajo, que es aquel que describe la situación en la que la investigación se va a realizar, el propósito es el de resolver no un problema asociado con la teoría, sino un problema real.

El marco en cuestión se elabora con la finalidad de conocer cómo se encuentra la compañía elegida con respecto al tema del modelo y administración del flete, estos registrados de una manera estándar basados en las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacional de Información Financiera.

## **Historia**

Según Illingworth (2020), la construcción se define como:

*Se refiere al proceso de crear edificaciones, infraestructuras y obras civiles mediante la combinación de materiales, técnicas y mano de obra. La construcción abarca desde pequeñas estructuras hasta proyectos de gran envergadura, y es fundamental en el desarrollo de la sociedad y la economía (p.82).*

Como bien lo menciona el texto, se denota la importancia que la construcción da a la población, y el aporte económico que esta ofrece a la economía; así como el desarrollo continuo en las edificaciones.

*El inicio de la construcción se da en el momento que los primeros pobladores comienzan a salir de las cuevas, en los inicios un hombre construye sus viviendas con arcilla, pero en dicho proceso la piedra comienza a ser utilizada, sin embargo, con el paso del tiempo se va evolucionando y aparecen ciudades enteras, por lo cual se hace necesario construir muros y estructuras defensivas, lo que a su vez impulsa el desarrollo de la arquitectura (Bardahl,2020, párr.3).*

Al principio la construcción en eras pasadas se da por la necesidad del ser humano para tener un hogar donde refugiarse, al principio es como una clase de experimento utilizando los

recursos que están más a la mano, pero debido a ello van dándose cuenta de las ciertas necesidades que requieren dichas construcciones para permanecer en pie.

## **Desarrollo**

*“El desarrollo de la construcción tiene inicio a principios del siglo XX, pero su ejecución se lleva a cabo con la ayuda de la mano de obra pesada, normalmente construían promotores privados que tienen una base de material débil” (Bardahl,2020, párr.5).*

Como se indica anteriormente la construcción viene desde hace muchos años, la misma debe de contar con los materiales adecuados para su ejecución y a su vez con mano de obra especializada.

*En un corto tiempo, se van implementando tecnologías y equipos de construcción (excavadoras, raspadoras, hormigoneras) los que se utilizan en relación con la simplificación de la mano de obra; también se mecanizan otros aspectos de la construcción, lo que permite reducir el tiempo de construcción (Bardahl,2020, párr.6).*

El mecanizar muchos de los procesos realizados en el ámbito de la construcción contribuye a que su desarrollo es cada vez mayor, debido a la agilidad y precisión en los procesos y tiempos de confección de las construcciones, lo cual ha creado un impacto positivo durante muchos años en el sector construcción.

## **Estructura**

Según Allen (2019);

*El concepto de "estructura" abarca diferentes contextos y disciplinas, pero en términos generales se refiere a la disposición, organización y relación de partes o*



*elementos en un todo coherente. Puede aplicarse a campos como la arquitectura, la ingeniería, la biología, la literatura y más (p.37).*

Tal como indica INCOBER (2020),

*El termino estructura en el ámbito de la construcción es el conjunto de materiales y elementos ensamblados, unidos o conectados entre sí, con el objetivo de distribuir peso entre los distintos puntos de apoyo para soportar cargas, esto con el fin de permitir que la edificación sea estática y sólida, pudiendo soportar la edificación (párr.8).*

La estructura es la base fundamental para que toda construcción, se deben utilizar materiales de alta calidad para que pueda soportar la carga de toda edificación.

INCOBER (2020) también comenta;

*Existen numerosos elementos de construcción, así como diferentes formas de emplearlos para lograr estructuras, un ejemplo de ello son las vigas de directriz rectas que son excelentes para la flexión, mientras que los pilares son esenciales para la comprensión; ahora bien, se debe tener en cuenta la cimentación y las características del terreno, en caso de que cualquiera falle se verá afectado considerablemente (párr.7).*

Según el texto anterior, se deben evaluar diferentes elementos para saber cuál es la estructura adecuada para la edificación que este en construcción, a su vez se debe tomar en consideración la cimentación y también el tipo de terreno donde se vaya a construir.

## **Evolución del volumen de la construcción**

Según la Angulo (2018); *“pocos indicadores son tan reveladores para marcar la importancia absoluta de la actividad de la construcción como la cantidad de metros cuadrados construidos en el año” (p.6).*

A su vez también comenta Angulo (2018) que “*el volumen de construcción se duplicó en los últimos 25 años, a principios de la década de los noventa del país adicionaba, en construcción privada, alrededor de 1.5 millones de m<sup>2</sup> por año a su capacidad productiva*”, (p.6).

Con el paso de los años, cada vez ha ido evolucionando más el volumen de la construcción y debido a ello se tiene que controlar mediante trámites de permisos de construcción todas aquellas obras que se deseen realizar en la cualquiera área del país, con la finalidad de un control de volumen por área de construcción y a la vez para verificar que el terreno donde se construya sea el adecuado.

## **Normas Internacionales de Información Financiera**

Según Deloitte (2021)

*Las Normas Internacionales de Información Financiera, son un conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standards Board (IASB), que establece los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a una empresa y que se refleja en los estados financieros* (p.10).

Entre los beneficios de más importancia que tienen las NIFF están los siguientes:

- Acceso a mercados de capital
- Transparencia en las cifras de los Estados Financieros
- Información consistente y comparable
- Mismo lenguaje contable y financiero
- Reducción de costos
- Herramienta para el alta
- Gerencia en la toma de decisiones
- Modernización de la información financiera
- Simplificar la preparación de los Estados Financieros

## **Debilidades del sistema**

Según Ross (2020), las debilidades del sistema:

*Se refiere a las vulnerabilidades, fallos o puntos débiles en un sistema, ya sea un sistema tecnológico, organizacional o de cualquier otro tipo. Estas debilidades pueden ser explotadas por amenazas externas o internas, lo que puede resultar en problemas de seguridad, ineficiencias operativas o impactos negativos en el funcionamiento del sistema en general (p.101).*

El sistema con el que actualmente cuenta la compañía presenta una serie de debilidades que hacen que el control y manejo que se pretende se vea debilitado, ya que no hay una automatización para el registro de las facturas con el impuesto de valor agregado, debido a esto genera que se duplique un proceso y vuelva más lento el registro contable, otras debilidades con las que cuenta el sistema, es que no hay una pantalla donde se pueda llevar el control de los fletes realizados si hay o no una duplicidad entre algún transportista o entre tiendas; también otras de las debilidades es que no cuenta con una persona encargada y responsable de cada uno de los procesos y registros y a la vez de llevar un control adecuado.

## **Mercado construcción**

La Cámara Costarricense de la Construcción (2023), indica que:

*El sector construcción experimentó una fuerte desaceleración a partir de abril del 2022. En promedio, durante 2022 el IMAE construcción se desaceleró un -6%. Para el inicio del 2023, la construcción se mantiene en desaceleración, aunque a un ritmo más moderado, mientras que la economía en general revierte levemente la tendencia a la baja durante los primeros tres meses del año. La tasa de variación interanual del IMAE construcción para marzo 2023 se ubica en -1%. Parte de este comportamiento responde a las condiciones poco favorables en las que culminó el 2022 y a la incertidumbre actual respecto a tasas de interés, precios y tipo de cambio.*

Como bien se indica en el párrafo anterior, el no culminar el 2022 con cifras positivas a nivel del sector construcción, hace que el 2023 inicie con números poco favorables, a su vez la incertidumbre a nivel país con respecto a las tasas de interés, precios y el famoso tipo de cambio hace que el panorama no se aclare del todo y siga siendo una incertidumbre para los próximos meses el tema de la construcción.

A su vez La Cámara Costarricense de la Construcción (2023), indica que:

*La Cámara Costarricense de la Construcción (CCC), pide al Poder Ejecutivo retirar los proyectos de ley presentados a la Asamblea Legislativa y cuyo objetivo es aumentar impuestos a las empresas y a los asalariados. Reconocemos que Costa Rica necesita atender la problemática del déficit fiscal, que amenaza la estabilidad económica y social del país, dijo el director ejecutivo de la Cámara de la Construcción al tiempo que propuso al Poder Ejecutivo, empezar por una revisión profunda del gasto público y una optimización del aparato estatal (párr.9).*

Analizando la situación del mercado de construcción y su vez el texto anterior, es evidente que si el poder ejecutivo presenta proyectos de ley donde la finalidad es aumentar los impuestos, el sector construcción se va a seguir viendo afectado y puede causar fuertes desaceleraciones en la economía del país.

## **Empresa**

Grupo Lagar está compuesto por tres grandes empresas, de las cuales se comenta una pequeña de cada una para conocimiento:

Corporación Comercial el Lagar S.A: *“dicha compañía fue fundada hace 50 años por don Ángel Mora en Desamparados, tiempo durante en el cual se extendió y modernizó su atención para permanecer al día con las demandas del mercado y a la vez enfrentar la competencia”* (El Lagar,2023, párr.2).

Misión: *“El Grupo Lagar se dedica a proveer materiales y acabados para la construcción, remodelación y la industria, mediante un servicio personalizado, seguro y oportuno; brindando asesoría y respaldo a sus clientes”* (El Lagar,2023, párr.3).

Visión: *“El Grupo Lagar será la cadena de depósito de materiales para la construcción y ferreterías líder en comercialización, servicio y rentabilidad. Todo esto, sustentado en el mejoramiento continuo de nuestros sistemas de servicio al cliente, motivando y capacitando a nuestro personal para alcanzar la excelencia individual y grupal”* (El Lagar,2023, párr.4).

Corporación Comercial el Lagar ha sido una empresa muy establecida desde su fundación, actualmente cuenta con 22 sucursales distribuidas en todo el país; aunque su fundador es el señor Ángel Mora, actualmente la batuta la lleva su hijo Ricardo Mora.

Depósito Las Gravilias S.A: *“dicha compañía fue fundada en 1989 por el señor German Quesada Morales en Desamparados, desde sus inicios hasta octubre 2015 fue una compañía independiente, pero por temas estrictamente comerciales tomó la decisión de una alianza comercial con Corporación el Lagar”* (Las Gravilias, 2023. párr.1).

Visión: *“Ser la empresa líder que brinda la mayor confianza a sus clientes en la realización de sus comunidades donde operamos”* (Las Gravilias, 2023, párr.2).

Misión: *“Somos el lugar donde solucionamos las necesidades de nuestros clientes. Con cercanía, conveniencia y precio justo creando compromiso con nuestro personal y la comunidad”* (Las Gravilias, 2023, párr.3).

Depósito Las Gravilias en la actualidad cuenta con siete sucursales, distribuidas en áreas más cercanas a la capital, su fundador German Quesada después de la venta del 50% de las acciones a Corporación el Lagar en el 2015 se aleja un poco del negocio, actualmente solo es participe de las juntas directivas, pero está formando a su hijo mayor para que se haga cargo del negocio.

Papagayo Doit Center S.A: *“la compra de las acciones por parte de Grupo Lagar en esta compañía se dio en el 2007, dicha estrategia se enfoca en fortalecer el mercado de la construcción en la zona de Guanacaste”* (El Lagar, 2023, p.8).

Papagayo Doit Center, es una empresa que se ubica en la provincia de Guanacaste, la misma cuenta con un socio extranjero; actualmente en dicha provincia se da la apertura de una nueva tienda solo que esta va con la marca Lagar.

Las tres compañías forman parte de Grupo Lagar, empresa dirigida por el señor Ricardo Mora Goldoni, quien a la vez trabaja en equipo con un grupo de gerentes que se encargan de sacar las tareas de las tres marcas con igualdad de condiciones; también cuenta con una junta directiva en las cuales solo se divide por un tema de socios de Depósito Las Gravilias S.A y Papagayo Doit Center, pero para Corporación el Lagar sí cuenta con socios en común.

Las compañías de Grupo Lagar se dedican a la venta de materiales de construcción, así como también cuentan con ferretería, vivero, acabados y hogar; en algunas de las tiendas se cuenta con servicio de corte y dimensionado, lectura de planos y asesorías para los maestros de obras. Dentro de las principales categorías que ofrece la empresa a sus clientes se detallan:

- Aceros
- Jardinería
- Herramientas
- Pinturas
- Venta de aceros y materiales de construcción
- Iluminación
- Eléctrico
- Servicio de corte y dimensiona

## **Contribución económica del sector construcción**

Según Angulo (2018); algunas de las contribuciones que ofrece el sector económico son los siguientes:

- *Crecimiento sostenido de largo plazo en la construcción privada y aporte de 3.5 millones de m2 la formación bruta de capital.*

- *La contribución del sector construcción al PIB real es de 4.3%. A partir del 2006 dicha contribución se ubica por encima del 4%.*
- *El sector construcción ha ganado importancia relativa frente a otros sectores, a pesar del dinamismo y la fuerte transformación hacia una economía de servicios.*
- *La construcción es indicador adelantado de la actividad económica. Al final de un ciclo de crecimiento, el sector construcción es el primero en observar estancamiento o desaceleración. Contrario ocurre al final de una contratación del ciclo económico.*
- *Cuando a la construcción le va bien, a la economía también le va bien. En los años en que se juntan el esfuerzo de la construcción privada y la construcción pública, la economía muestra un excelente desempeño (p. 40).*

Se puede observar que el sector construcción crea un gran impacto en la economía debido al crecimiento que se da año con año en dicho sector, también cabe destacar que este sector ha ganado mucha importancia en el mercado sobre otros sectores y ha demostrado excelentes resultados en el desempeño que ofrece a nivel de mercado.

## **Marco teórico**

Posteriormente se plantea el marco teórico del trabajo, donde se mencionan las definiciones de más importancia para el desarrollo de este, donde se procede a resaltar desde los conceptos económicos hasta la información de la compañía que sea más sobresaliente en dicho proyecto.

### **Empresa**

Bustamante (2009) define la empresa como:

*La empresa es la organización de los recursos necesarios que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar*

*una serie de objetivos previamente definidos, entre los cuales destaca el ánimo de obtener beneficios económicos (p.43).*

Una empresa siempre es aquella entidad que brindando bienes o servicios a los clientes satisfacen una necesidad, genera beneficios económicos para sus socios; y a su vez proporcionan trabajo a cierta cantidad de personas creando así un beneficio económico para ellos también.

El éxito de toda empresa está basado en tener metas y objetivos claros; se debe contar con una misión y visión bien establecida, crear políticas y procedimientos acorde al modelo de negocio para así garantizar la funcionabilidad de la empresa.

## **Tipos de empresas**

Las empresas se pueden clasificar en función de distintos criterios, además del sector de actividad en que desarrollen las funciones.

**Tabla 1. Tipos de empresas**

| <b>Criterios</b>        | <b>Tipos</b>  | <b>Características</b>  |
|-------------------------|---|---|
| Tamaño                  | Pequeña   | Menos de 50 trabajadores  |
|                         | Mediana   | Más de 50 y menos de 250 trabajadores   |
|                         | Grande  | Más de 250 tranajadores   |
|                         | Además del número de trabajadores, existen otras variables para determinar el tipo de empresa: volumen de ventas y cuantía de balance. No obstante, estas variables apenas se aplican |   |
| Ámbito de actuación     | Local   | Su mercado se circunscribe a una ciudad y las poblaciones del alrededor.  |
|                         | Regional  | Tiene mercado en varias provincias limítrofes.  |
|                         | Nacional  | Desarrollo su actividad en numerosas provincias del Estado.   |
|                         | Internacional   | Tiene relaciones comerciales con clientes y/o proveedores extranjeros.  |
|                         | Multinacional   | Se ha establecido en diferentes países.   |
|                         | Global  | Su mercado abarca los cinco continentes.  |
| Forma Jurídica          | Individuales  | El empresario es una persona física.  |
|                         | Sociedades:   |   |
|                         | * Civiles   | El empresario es una persona jurídica. Existen diferentes situaciones que se clasifican en función de la rama del derecho que les se de aplicación. |
|                         | * Mercantiles   |   |
| * Economía social       |   |   |
| Titularidad del capital | Públicas  | Empresas cuyo capital pertenece al Estado y que prestan servicios básicos o estratégicos que no presta la empresa privada.                          |
|                         | Privadas  | El capital pertenece a personas.  |
|                         | Mixtas  | Una parte del capital pertenece al Estado y otra a persona.   |

Fuente: Lobato Gómez, Francisco (2009)



## **Funciones de la empresa**

Según Kotler (2016), *“las funciones de una empresa se refieren a las distintas áreas o divisiones dentro de una organización que trabajan de manera coordinada para lograr los objetivos y metas establecidas”* (p.83).

Tipos de funciones:

**Función de Producción u Operaciones:** *“esta función se encarga de la creación y entrega de bienes y servicios. Incluye la gestión de procesos de manufactura, logística, control de calidad y optimización de la cadena de suministro”* (Chase, 2021, p.77).

Esta función se basa en el proceso de logística para una adecuada entrega de los bienes o servicios que solicite el cliente, mientras mejor sea el proceso mejor la satisfacción del cliente final.

**Función de Marketing y Ventas:** *“esta función se centra en la promoción, distribución y venta de productos o servicios. Incluye la investigación de mercado, la publicidad, la gestión de marcas y la relación con los clientes”* (Kotler, 2021, p.95).

La función de marketing es de suma importancia para llamar la atención de los clientes, de acuerdo con el proceso de marketing que implemente una empresa así es el volumen de clientes que atraigan.

**Función Financiera:** *“esta función aborda aspectos relacionados con la gestión de recursos financieros, como la planificación y control presupuestario, la inversión, el análisis financiero y la administración de riesgos”* (Brigham, 2020, p.104)

Sumamente importante tener una adecuada gestión de los recursos de la empresa, manejar un presupuesto mensual debe ser algo fijo en toda compañía, las inversiones siempre deben ir de la mano con el análisis financiero de toda compañía.

Función de Recursos Humanos: *“esta función se dedica a la gestión de los recursos humanos de la empresa, incluyendo la contratación, el desarrollo de talento, la administración de compensaciones y beneficios, y la gestión de relaciones laborales”* (Dessler, 2019, p.66).

El recurso humano dentro de la compañía es un área de alta importancia, si el personal está en condiciones adecuadas la empresa trabaja por sí sola, siempre debe complementarse el proceso de contratación con la remuneración de sus labores.

Función de Investigación y Desarrollo: *“esta función se enfoca en la innovación y el desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnologías para mantener la competitividad en el mercado”* (Trott, 2017, p 217).

Toda empresa debe ser innovadora, adaptarse a los puntos de mejora que ofrece el mercado, siempre se debe actualizar la empresa acorde a las tecnologías y la competitividad que ofrece el mercado para así satisfacer las necesidades de los clientes.

Función de Gestión de la Calidad: *“esta función se encarga de garantizar que los productos o servicios cumplan con estándares de calidad establecidos y de implementar mejoras continuas en los procesos”* (Evans, 2020, p. 315).

Esta función está enfocada en el ámbito de manufactura, donde el control de calidad debe ser de suma importancia, ya que basado en este proceso es donde se selecciona el servicio o bien final que es el que llega a mano de los clientes.

Función de Relaciones Públicas y Comunicación: *“esta función se ocupa de gestionar la imagen y la comunicación de la empresa con sus diferentes públicos, incluyendo clientes, empleados y la sociedad en general”* (Cutlip, 2018, p.55).

La empresa siempre debe de contar con una excelente imagen, y debe de llevar un plan de comunicación para siempre estar presente en diferentes medios para así abarcar diferentes tipos de públicos.

## Objetivos de la empresa

Según Locke (2000), un objetivo;

*Se refiere a un fin o meta que se pretende alcanzar. Puede aplicarse en diferentes contextos, como en la planificación, la toma de decisiones, la gestión de proyectos y más. Los objetivos son fundamentales para dirigir y guiar las acciones individuales y organizacionales hacia un propósito específico (p.27).*

También se tienen objetivos importantes como lo son:

Objetivo de Rentabilidad: *“este objetivo se refiere a la búsqueda de obtener beneficios económicos y financieros”* (Gitman,2019, p.230).

Como objetivo principal de una compañía es la obtención de ganancias para sus socios, a esto hace referencia el objetivo de rentabilidad.

Objetivo de Crecimiento: *“este objetivo implica aumentar la presencia en el mercado, expandirse a nuevas regiones o diversificar la oferta de productos y servicios”* (Ansoff, 2007, p.367).

Este objetivo tiene como finalidad el crecimiento de la compañía, pensando en abarcar varias regiones del país donde se encuentre ubicada la compañía.

Objetivo de Satisfacción del Cliente: *“este objetivo se centra en brindar productos y servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes”* (Parasuraman, 1985, p.49)

Como base primordial en una compañía es el servicio al cliente, tanto interno como externo; un cliente bien atendido siempre va a regresar y eso es meta primordial en una compañía.

Objetivo de Responsabilidad Social Corporativa: *“este objetivo involucra la contribución positiva a la sociedad y el medio ambiente a través de prácticas comerciales éticas y sostenibles”* (Carroll, 1991, p.34).

Ante el mundo cambiante, y la afectación a nivel sostenible es impactante, por lo cual la compañía debe involucrarse de una forma positiva en no crear impactos que afecten la parte sostenible.

Objetivo de Innovación: *“este objetivo busca desarrollar nuevas ideas, productos y procesos para mantenerse competitivo en el mercado”* (Christensen, 2013, p.84).

Un objetivo clave es siempre ser innovar ante un mercado tan cambiante, se debe de desarrollar ideas y productos que sean competitivos y que llamen la atención de los clientes.

Objetivo de Eficiencia Operativa: *“este objetivo se refiere a la optimización de los procesos internos para mejorar la eficiencia y reducir costos”* (Hammer, 2009, p.321).

Una empresa debe de crear procesos que agilicen cada paso en el desarrollo de una venta, pensando siempre en ser eficaces y manteniendo los costos a un bajo nivel.

El objetivo principal de las compañías no es solo ganar dinero, como se menciona en los objetivos anteriores, toda empresa busca diferentes ramas como meta para que su empresa sobresalga en el mercado.

## **Los elementos de la empresa**

Misión y Visión: *“la misión es la declaración concisa del propósito fundamental y las actividades centrales de la empresa, mientras que la visión es una imagen aspiracional del futuro que la empresa busca alcanzar”* (Kotler, 2017, p.35).

Para iniciar una compañía se debe de tener claro cuál es la misión y visión, pensando un futuro extenso y en el propósito fundamental que se quiere para la empresa.

Estrategia: *“la estrategia empresarial se refiere al plan general que guía las decisiones y acciones de la empresa para lograr sus objetivos a largo plazo y aprovechar sus ventajas competitivas”* (Kim, 2005, p.67).

Ante cualquier toma de decisiones, se debe pensar en una estrategia, marcando los objetivos y ventajas que se van a obtener en un periodo determinado.

Organización y Estructura: *“la organización y estructura de la empresa se refieren a cómo se divide el trabajo, cómo se coordina y cómo se establecen las relaciones de autoridad y comunicación”* (Robbins, 2017, p.87).

La razón por la cual una empresa está estructurada en departamentos es para llevar un mejor control de los procesos internos, definiendo de manera precisa las obligaciones que le corresponde a cada área de trabajo.

Recursos Humanos: *“los recursos humanos incluyen a los empleados de la empresa y la gestión de su reclutamiento, desarrollo, motivación y retención”* (Noe, 2016, p.98).

Naturalmente toda empresa debe contar con un área de recursos humanos, la misma encargada de reclutar el personal adecuado para cada uno de los puestos que requiera la compañía; a su vez también se encarga de la parte de capacitación del personal, así como del bienestar emocional dentro de la compañía.

Finanzas: *“las finanzas empresariales involucran la gestión de los recursos financieros, incluida la planificación presupuestaria, la inversión, la financiación y la evaluación de la rentabilidad”* (Brigham, 2016, p.31).

Es necesario dentro de cualquier compañía un departamento financiero, el cual se dedique a gestionar los recursos financieros de una manera adecuada para así sacar adelante la compañía.

Marketing: *“el marketing abarca todas las actividades relacionadas con la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente, incluida la promoción, distribución y comunicación”* (Kotler, 2015, p.76).

Como se menciona en textos anteriores la parte del marketing es de suma importancia para llamar la atención de los clientes, una empresa bien promocionada siempre va a permanecer ante los ojos del público meta.

Operaciones: *“las operaciones se refieren a la planificación y gestión de los procesos de producción, entrega y suministro de bienes y servicios de la empresa”* (Chase, 2018, p.54).

Como se ha venido diciendo, dentro de la compañía se debe de tener una planificación y gestión adecuada de los procesos que se llevan a cabo, con el fin de siempre satisfacer las necesidades de los clientes.

## **Organización**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), *“la organización se refiere a la estructura formal que une a las personas, recursos y procesos para lograr los objetivos y metas establecidos por la entidad”* (p. 45).

Robbins y Coulter (2010), también indican que *“una entidad social compuesta por dos o más personas, con un propósito definido y una estructura bien definida que establece las relaciones entre los miembros y las funciones que cada uno debe desempeñar”* (p.45).

Toda organización debe de alinear sus actividades para que de esta manera su estructura sea eficiente, cada administrador debe capacitar y contratar personas de acuerdo con su puesto de trabajo, que tenga las capacidades para desarrollar las funciones asignadas.

La organización siempre es la encargada de velar por el adecuado funcionamiento de la empresa, esto con recursos materiales y humanos que permitan cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa.

## **Dirección**

Como lo indica Koontz (2010); *“la dirección es una función fundamental en la administración y gestión de organizaciones, que implica guiar y liderar a los miembros de una organización hacia el logro de sus objetivos”* (p.454).

Toda dirección debe ser guiada y liderada por los miembros de la organización, y ellos deben realizado acorde con las políticas y procedimientos de la compañía, cada jefatura debe de tener relación con los subordinados acorde a los estándares ya dispuestos por la empresa; siempre la supervisión debe de ir enfatizada en mejorar los procesos y manteniendo la ética profesional.

## **Análisis e interpretación de los estados financieros**

Según Morales et al. (2014),

*El análisis financiero es la actividad que separa los diversos elementos que concurren en el resultado de las operaciones de una empresa e identifica los factores que lo componen a fin de determinar si participación de éste. Por otro lado, el análisis de los estados financieros es una parte integral e importante del campo más amplio del análisis de los negocios y que muestran la posición y el desempeño de una compañía, así como para evaluar el desempeño futuro* (p.76).

A su vez Gibson (2012) indica que,

*El análisis e interpretación de los estados financieros es una herramienta fundamental para evaluar la salud financiera y el desempeño de una empresa.*

*Consiste en examinar los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo, para comprender la situación financiera de la empresa, identificar tendencias, evaluar la rentabilidad y tomar decisiones informadas (p.31).*

Es de suma importancia que toda empresa realice un análisis exhaustivo de sus estados financieros, ya que en ellos se muestra la salud financiera y el desempeño de la compañía para así poder tomar las decisiones necesarias para que la empresa siempre salga adelante.

Como comenta Warren (2012);

*Los estados financieros desempeñan un papel crucial en la comunicación de la información financiera de una empresa a sus partes interesadas. Estos informes proporcionan una visión integral de la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad. Los estados financieros son herramientas esenciales para evaluar el desempeño financiero de una empresa y tomar decisiones informadas (p.328).*

Los estados financieros tienen como funcionalidad poder expresar a los administradores y dirigentes el resultado de la compañía en un período específico, también el grado de seguridad de sus inversiones, el manejo de su productividad y el capital de trabajo.

## **La auditoría externa e interna y su papel en el Grupo**

Por su parte Arens, Elder y Beasley (2014) definen la auditoría externa como;

*Un proceso independiente y objetivo en el cual un profesional o firma de auditoría externa examina y evalúa los estados financieros y registros contables de una empresa u organización para determinar si se presentan de manera precisa y cumplen con los principios contables y las regulaciones aplicables. El objetivo principal de la auditoría externa es proporcionar una opinión independiente sobre la razonabilidad de la información financiera presentada por la entidad (p.89).*



Toda auditoría externa es un servicio prestado por profesionales calificados en contabilidad, su tarea consiste en realizar una revisión a profundidad de los estados financieros de la empresa, según las normas ya establecidas; tienen como finalidad expresar un opinión sobre la situación económica y financiera de cada empresa en revisión y a su vez detectar los cambios de hábitos que se hayan realizado durante el periodo en revisión basados en los principios contables generalmente aceptados y por ende las Normas Internaciones de Información Financiera (NIIF).

Resumiendo lo planteado, las compañías optan por una auditoría externa con la principal razón de ser evaluados de manera objetiva, y como los auditores no tienen ninguna relación con la empresa, no están sesgados de ninguna manera, lo que significa que son objetivos al largo del proceso. Debido a ello es que los estados financieros auditados y verificados de manera externa son más confiables en el mercado empresarial.

## **Entorno General**

Moyano (2011), lo define así:

*El entorno está conformado por las condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican las acciones de una organización. Así, los elementos que forman parte del sistema económico ejercerán su fuerza sobre el elemento empresa, que se verá sometida a determinadas fuerzas externas, como, por ejemplo, las procedentes de los factores económicos, de los distintos grupos sociales, de las leyes por la que se rijan o de sus relaciones con otras empresas y, en definitiva, se verá afectada por todos aquellos aspectos que pueden influir directa o indirectamente en el desenvolvimiento de su actividad (p.15).*

Como lo menciona el autor anteriormente, el entorno es más difícil de controlar, pues depende de los factores que están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar análisis y un seguimiento detallado de esta situación con el objeto de adelantarse a posibles cambios. De este modo se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades que surjan.

## **Economía**

*“Es la ciencia social que estudia las elecciones que los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades enteras hacen para enfrentar la escasez, así como los incentivos que influyen en esas elecciones y las concilian” (Parkin y Loría, 2010 p.9.)*

A nivel empresarial, la economía influye directamente, ya que esta se afecta según su estabilidad en el mercado o país; ante la economía se debe realizar un análisis para situaciones como lo son la determinación de precios del producto o servicio ofrecido, maximizar los beneficios minimizando costos y hasta para decidir sobre la expansión o estrategias de crecimiento.

## **Administración**

Según Hitt (2006), su concepto de administración es *“el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”* (p. 8).

A la vez Hitt (2006) divide la administración en cuatro partes fundamentales:

- 1. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar*
- 2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.*
- 3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de*

*ambos. Comprende esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.*

- 4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructurados y coordinadas para lograr propósitos comunes (p. 9).*

La administración es la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de una compañía, desde el recurso humano hasta el financiero y tecnológico; esto con el fin de obtener el máximo beneficio basados en su visión y misión.

El éxito de toda compañía depende de la buena administración que se tenga, con una buena administración la empresa puede obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones interpersonales; siempre manteniendo al frente las condiciones cambiantes y proporcionando una nueva perspectiva dentro de las variantes del mercado.

## **Finanzas**

Según García (2014): *“Las finanzas se definen como el conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero de los negocios, de la banca y de la bolsa; y como el grupo de mercados o instituciones financieras de ámbito nacional o internacional” (p.1).*

Las finanzas son el área de la economía el cual estudia y brinda la obtención y la administración del capital esto quiere decir todos los recursos económicos de la empresa, teniendo una base en las finanzas esta ayudan a poder tomar decisiones tanto para inversiones, acciones, bonos, compras entre otros.

Adicional ayudan a llevar el control de gastos e ingresos, garantizando un mejor control en las finanzas tanto empresariales como personales.

## **Control**

Según Hernández (2020);

*El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro (p. 65).*

Es de suma importancia que la empresa cuente con los controles adecuados dentro de la compañía, esto con la finalidad de cuidar los intereses dentro de la misma, evitando de esta manera fraudes o malas prácticas que puedan afectar la ética de la compañía.

## **Procedimientos**

Según Riquelme (2021) “*Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones que deben guiarse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea.*” (p.32).

Como uno de los pasos a seguir y de suma importancia, es después de realizar una revisión exhaustiva de las fallas que se tienen como compañía y de las mejoras a establecer, es definir en conjunto con el departamento de contraloría interna un manual de procedimientos para que así esté al alcance de todo el personal y sea de mayor entendimiento y mayor facilidad para el cumplimiento de las nuevas políticas.

## **Calidad**

Según Rodríguez (1999) “*El concepto de calidad es, sencillamente, proporcionar productos y servicios cuyas características respondan de manera adecuada a las expectativas de uso que tiene el cliente, de acuerdo con sus necesidades y al precio que está dispuesto a pagar por ellos*” (p. 43).

En este caso, dicho concepto en relación con el servicio de fletes que ofrece la compañía, en donde los transportistas son los que deben de dar respuesta de una manera adecuada al cliente, satisfaciendo las necesidades; y en lo que respecta a la compañía debe de cobrar un precio que el cliente esté dispuesto a pagar acorde al servicio recibido.

## **Tecnología Contable**

Según Hall (2020);

*Se refiere a la aplicación de herramientas tecnológicas y sistemas de información en el campo de la contabilidad, con el objetivo de mejorar la eficiencia, precisión y calidad de los procesos contables y financieros de una organización. Esto puede incluir el uso de software contable, automatización de tareas, integración de sistemas, análisis de datos financieros y más (p.36).*

En este proyecto es de suma importancia la tecnología contable, ya que según el sistema que se tome para el control de fletes de la compañía, debe ir ligado al sistema contable con la finalidad de facilitar y a la vez controlar que los datos sean cargados de una manera correcta y así poder disminuir el margen de error.

## **Ética Financiera**

Según Ferrel (2020);

*La ética financiera se refiere a los principios y normas morales que guían las decisiones y acciones en el ámbito de las finanzas, tanto a nivel individual como organizacional. Implica tomar decisiones financieras que sean justas, transparentes, responsables y respetuosas tanto con los intereses de las partes involucradas como con los valores éticos y sociales. La ética financiera es crucial para mantener la confianza en los mercados y asegurar un comportamiento ético en todas las actividades financieras (p.58).*

En síntesis, se deben de inculcar principios morales, así como definir las normas dentro de la compañía, para que cada uno de los colaboradores pueda y deba tomar decisiones dentro de la compañía de manera transparente, siendo responsable y respetando cada una de las directrices que estén bajo el reglamento establecido.

## **Estados Financieros**

Según Gibson (2021), los estados financieros:

*Son informes contables que proporcionan información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad. Estos informes son esenciales para que los inversores, acreedores y otros interesados puedan evaluar la salud financiera y la viabilidad de una empresa u organización (p.74).*

Dichos informes deben ser entregados a los socios de manera mensual, evidenciando cada una de las partidas del balance de comprobación de forma globalizada y resumida para que así sea de más facilidad la interpretación de las cifras, a fin de que cada uno de los miembros hasta puedan realizar cálculos más fácilmente si así lo requiera.

## **La importancia de los estados financieros y los datos en la organización**

De acuerdo con Tamayo (2014);

*Es importante que los empresarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas conozcan los estados financieros básicos, así como su rápida y sencilla interpretación para una mejor toma de decisiones. Podemos obtener estos resultados de equilibrio si los Estados Financieros reflejan la situación del activo, pasivo, patrimonio neto, gastos e ingresos en los que se incluyen las pérdidas y ganancias, y flujos de efectivo de la empresa. Esta información, junto con la contenida en las notas o explicaciones adicionales, ayudará a los usuarios a predecir los flujos futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de estos (p.74).*

Los estados financieros representan de una manera resumida y detalladas la situación y desempeño financiero de una entidad, tienen como objetivo suministrar información acerca de la situación financiera y los flujos de efectivo a los usuarios específicos para la toma de decisiones económicas.

Los estados financieros en el entorno actual son de suma importancia, ya que con ellos se pueden evitar problemas como lo son la falta de liquidez, recuperación de cartera, rotación de inventario, bajos márgenes de utilidad entre otros.

En resumen, los estados financieros son los que representan la situación de cada compañía y los resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones realizadas, así mismo son documentos que muestran de manera parcial o total el origen y aplicación de los recursos para cumplir con determinado objetivo.

### **Uso e importancia de las razones financieras en los negocios**

La constitución del análisis financiero se basa en una serie de herramientas, técnicas, metodologías e indicadores que buscan la medición del desempeño corporativo; es fundamental en cada empresa la gestión del administrador financiero ya que fortalecen la toma de decisiones.

Según Gitman y Zutter (2012);

*El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la compañía. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar el pago de los intereses y el principal (p.58).*

Los estados financieros son el medio oficial con el que cuentan las empresas para mostrar su información financiera, por lo cual para poder analizar y evaluar el comportamiento de una cifra contable específica deben compararla con otras cifras, esto con la finalidad de revelar las debilidades y fortalezas de la compañía, con relación a otras empresas de la misma industria.

En síntesis, toda aquella información que se genera en la contabilidad y se resume en los estados financieros, deber ser interpretada y analizada para así poder comprender el estado de una compañía.

## **La importancia de la medición del riesgo**

Según Gitman y Zutter (2012);

*La compensación entre riesgo y rendimiento está presente en muchas decisiones financieras personales. Usted usa los conceptos de riesgo y rendimiento cuando invierte sus ahorros, compra bienes inmobiliarios, financia compras mayores, contrata seguros, invierte en valores y elabora planes de jubilación. Aun cuando el riesgo y el rendimiento son difíciles de medir con exactitud, usted puede tener una noción de ellos y tomar decisiones con base en el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento, considerando su disposición personal hacia el riesgo (p.74).*

En concordancia con el párrafo anterior, una empresa siempre va a tomar en cuenta factores claves como lo son el riesgo y el rendimiento; ya que esto puede afectar cada decisión financiera lo cual puede aumentar o disminuir el precio de las acciones de la compañía.

Los autores Gitman y Zutter (2012) definen el riesgo y rendimiento de la siguiente forma:

Riesgo:

*Es una medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganará una inversión. Las inversiones cuyos rendimientos son más inciertos se consideran generalmente más riesgosas. Más formalmente, los términos riesgo e incertidumbre se usan*



*indistintamente para referirse al grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico (p.35).*

El riesgo dentro de una compañía siempre va a existir, cada inversión que se realice cuenta con un nivel de riesgo ya que el mercado es incierto y la incertidumbre ante los resultados permanece siempre presente.

Rendimiento:

*Cómo es evidente, si evaluamos el riesgo según el grado de variación del rendimiento, debemos estar seguros de que sabemos lo que es el rendimiento y cómo medirlo. La tasa de rendimiento total es la ganancia o pérdida total que experimenta una inversión en un periodo específico. Matemáticamente, el rendimiento total de una inversión es la suma de todas las distribuciones de efectivo (por ejemplo, pagos de dividendos o interés) más el cambio en el valor de la inversión, dividida entre el valor de la inversión al inicio del periodo (p.36).*

El rendimiento es la pérdida o ganancia que genera una inversión durante un periodo establece, el riesgo se evalúa de la mano con el grado de rendimiento que se establezca en cada inversión.

Por otra parte, el riesgo está ligado con la incertidumbre, es decir que mientras mayor incertidumbre haya en la toma de una decisión mayor será el riesgo, por ello siempre se deben de analizar diferentes escenarios de cada activo específico.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

## **Definición del enfoque**

*El enfoque de investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular (Gómez, 2006, p.75).*

Para efectos del enfoque se indica que el presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo con rasgos cualitativo; el enfoque cuantitativo de este proyecto se obtiene por el estudio que conlleva la obtención de datos.

## **Diseño de la investigación**

A continuación, se muestran los diseños metodológicos aplicables al trabajo de investigación que se plantea.

### **No experimental**

Este tipo de investigación podría definirse como “*aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional de variables independientes para ver su efecto sobre otras variables*” (Hernández, 2014, p.175.)

Este diseño es aplicable a esta investigación ya que los datos que se estudian son aplicados mediante análisis del entorno y son estudiadas mediante la perspectiva objetiva de la persona que lidera el proyecto.

### **Seccional**

Como lo comenta Yin (2017); la investigación seccional:

*Se refiere a un enfoque metodológico dentro de la investigación científica que se centra en analizar y comprender fenómenos o eventos en diferentes secciones o*

*segmentos de tiempo, espacio, grupos o categorías. Este enfoque busca capturar la variabilidad y las diferencias existentes en diferentes contextos para obtener una comprensión más profunda y completa de un problema o pregunta de investigación (p.37).*

El trabajo también realiza la aplicación del diseño seccional, el cual recolecta información de su estudio específico por una sola ocasión para ver qué tan afectado se puede ver el proyecto.

Este diseño es aplicable a este proyecto ya que tiene fecha de inicio y finalización definida y además se está detallando el área de estudio y los datos específicos que se están estudiando para llevarlo a cabo, durante el 2023.

## **Transversal**

Como último diseño se cuenta con el diseño de investigación transversal, el cual según Hernández (2021) se define como:

*El diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características en un momento dado. La información de un estudio transversal se recolecta en el presente y, en ocasiones, a partir de características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos (p.15).*

El diseño transversal es utilizado en este proyecto ya que el cuestionario es aplicado una única vez a las personas.

## **Método de investigación**

Según Trochim (2006), “*Un método de investigación es un enfoque sistemático y organizado utilizado para obtener conocimiento, comprender fenómenos, resolver problemas o responder preguntas mediante la recopilación, análisis e interpretación de datos*”(p.74).

La siguiente sección muestra los métodos de investigación que se utilizan en el trabajo de investigación, detallando cada uno de ellos en función con el proyecto

## **Analítico**

El primer método investigativo utilizado en el trabajo consiste en el analítico, el cual, tal y señala Navarro (2011), es: “(...) *un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio al separar cada parte del todo para estudiarlas por separado*” (p.195), implicando el análisis y estudio profundo de los datos y la información que se toma en cuenta para el trabajo, pudiendo ser esta información recopilada del campo propiamente, o bien también de fuentes documentales.

Para este trabajo este método es utilizado debido a que la información que se recolecta analiza variables de investigación que se analizan y estudian de una manera profunda, de la mano con leyes y reglamentos para evitar problemas fiscales, así como las normas de contabilidad para el manejo adecuado de nuestro enfoque que son los fletes en Grupo Lagar.

## **De campo**

*En el método de campo se indica que este reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómeno menos que se encientan en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por este con un adecuado control de las variables que intervienen* (Moreno, 1987, párr.46).

Se utiliza este método para el proyecto, ya que la información es obtenida mediante la aplicación del instrumento con los transportistas de Grupo Lagar.

## **Deductivo**

También es utilizado el método deductivo como indica Cerraga (2012), (...) “*lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos*” (p.17).

Este método se utiliza por los conceptos obtenidos por expertos en materia de fletes, manejo de transportes mediante normas internacionales y enfoques económicos para la generación de rentabilidad en la compañía.

## **Tipo de investigación**

El tipo de investigación puede agruparse según el objetivo que persiguen, el nivel de profundización, la forma de hacer inferencia estadística, la forma de manipular variables, el tipo de datos o el periodo de tiempo de estudio.

### **Descriptiva**

Rodríguez, (2005) “*La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta*” (p.25).

Según Rodríguez (2005) la tarea del investigador en este tipo de investigaciones tiene las siguientes etapas:

- Descripción del problema
- Definición y formulación de hipótesis
- Supuestos en que se basan las hipótesis
- Marco teórico y conceptual
- Selección de técnicas de recolección de datos (muestreo)
- Categorías de datos a fin de facilitar relaciones
- Verificación de validez de instrumentos
- Recolección de los datos
- Descripción, análisis e interpretación

Para el presente estudio se acude a la investigación descriptiva por el hecho de que es sumamente necesario realizar una descripción clara y precisa de los elementos contenidos en el mismo, para así dejar clara la información a los lectores.

### **Exploratoria**

Según Naghi (2005):

*El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las*

*hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas (p.89).*

La presente investigación, muestra un tipo de investigación exploratoria, ya que se investiga de acuerdo con el tema en desarrollo y se logra llegar al problema más grande y hasta los problemas.

## **Hermenéutica**

La cual es definida como:

*Es una técnica o método para la interpretación. Es determinante para el análisis de textos que contribuyen a la formulación del estado del arte, marco teórico, interpretar hallazgos. Es una herramienta fundamental en la investigación. Es menester del presente escrito inducir al lector en un cumulo de aspectos conceptuales y teóricos sobre la hermenéutica para que de manera autodidáctica se profundice en su estudio (Pérez, 2018 p.320.)*

En este proyecto se aplica la investigación hermenéutica ya que se busca información técnica que permita complementar la interpretación de los datos obtenidos en la investigación realizada para así poder obtener conclusiones que sean razonables para el trabajo y la sociedad.

## **Nomotética**

La cual es definida por Trochim (2006) como:

*Se refiere a la búsqueda de leyes generales, patrones y regularidades que puedan aplicarse a una amplia gama de individuos o situaciones. Es un enfoque típicamente cuantitativo que busca establecer relaciones causales y generar generalizaciones basadas en la recopilación y el análisis sistemático de datos numéricos. (p.85).*

Se aplica la investigación nomotética, ya que se busca establecer regulaciones en cuanto al manejo de los fletes dentro de la compañía, para así poder controlar de una manera más exacta

el gasto de transportes que es de alto volumen en la compañía y a su vez que pueda ser utilizado por los diferentes colaboradores de Grupo Lagar.

## **Sujetos y fuentes de información**

En esta área del proyecto se especifican los sujetos de información que brindan información primaria al proyecto, donde se sustenta las fuentes de información del trabajo investigativo.

### **Sujetos de información**

Es la definición de quiénes son las personas objeto de estudio, también se le conoce como población o universo, según Barrantes (2005) *“la población: conjunto de elementos que tienen características en común... Pueden ser finitas o infinitas”* (p. 135) Para este trabajo se considera el siguiente sujeto de información:

- **Transportistas:** este sujeto de investigación consiste en los transportistas de Grupo Lagar quienes tienen el conocimiento para brindar información por medio de la encuesta que se les aplica.

### **Fuentes primarias**

*“La fuente primaria es el objeto del estudio y, a falta de este, el primero registro sobre el mismo, por oposición a cualquier registro derivado de éstos, que se califica como fuente secundaria”* (Garza, 2007, p.23).

Para este trabajo se cuenta con una fuente primaria, siendo esta la siguiente:

- **Información de los transportistas:** esta información refiere a datos obtenidos de la encuesta aplicada a los transportistas de Grupo Lagar, el cual permite generar datos de corte cuantitativo, mismos que consisten en la información de fondo del trabajo realizado.

### **Fuentes secundarias**

*“Las fuentes secundarias se denominan aquellas bibliografías, los resúmenes y, en general las obras de consulta que cumplen con las funciones de describir otros documentos para guiarnos hacia ellos”* (Garza, 2007, p.23).



Para esta investigación se presentan las siguientes fuentes secundarias:

- **Libros de texto:** se utilizan libros de texto referentes a la teoría transportes (fletes).
- **Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento:** se recurre a esta ley y reglamento para la presentación adecuada de los fletes en las declaraciones de renta anuales.
- **Libro de Normas Internacionales de Contabilidad:** se usa para tomar elementos como base para el registro adecuado a nivel contable de fletes de la compañía.
- **Internet:** como manera de refuerzo se utilizan fuentes de internet para la obtención de datos relevantes del proyecto tanto nacionales como internacionales que sean de apoyo para el proyecto.

## **Población y muestra**

Seguidamente se presenta la definición del tipo de investigación, que es el proceso para recopilar los datos demográficos y la cantidad de habitantes.

### **Población**

La población seleccionada para este trabajo hace énfasis a los transportistas de Grupo Lagar siendo así un dato de doscientos cuarenta personas aproximadamente, dicho dato es obtenido de la empresa.

Con base en dicha información se puede determinar que la población es finita para el presente proyecto ya que las mismas pueden ser cuantificadas, dicha población es de doscientos cuarenta transportistas.

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. *"El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros"*. (Pineda 1994, p.188).

## **Encuesta a transportistas**

Obtenida la información anterior puede definirse que el método a utilizar para este trabajo sería una encuesta.

*Una encuesta es un método de investigación que implica la recopilación sistemática de datos de una muestra representativa de individuos o grupos mediante preguntas estructuradas o cuestionarios. Su objetivo principal es obtener información cuantitativa o cualitativa sobre opiniones, actitudes, comportamientos, preferencias o características demográficas de la población objetivo. (Saris, 2014, p.88)*

Este método se utiliza en una parte delimitada de la empresa que está compuesta por los transportistas de Grupo Lagar, para poder determinar la información necesaria para poder implementar una propuesta de mejora.

## **Población y muestra: transportistas de Grupo Lagar**

### **Población**

Para la primera población de estudio de este trabajo, se toma como referencia a los transportistas de Grupo Lagar, siendo estos los usuarios directos con el proyecto a evaluar y que se encuentran activos actualmente en la compañía.

Para la precisión de los datos se toma como referencia los transportistas activos de la compañía, los cuales actualmente, es de doscientos cuarenta transportistas. Cabe mencionar que dicha información es tomada de la base de datos de Grupo Lagar.

### **Muestra**

Definida la población de transportistas activos dentro de la compañía se procede con el cálculo de la muestra.

Se precisa una muestra de 240 transportistas activos dentro de la compañía, con un error de 5% y un nivel de confianza de 95%, cuyo valor Z aplicable en la fórmula específica, equivale a un intervalo de 1.96.

Con una probabilidad de éxito de 95%, debido a que se utiliza un filtro para asegurar que toda la muestra cumpla la característica de que es un transportista activo de la compañía.

La fórmula utilizada para esta muestra es:

$$n = \frac{[Z^2 * p * q * N]}{\{(N-1) * e^2\} + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z = intervalo de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso (1-p)

e = error muestral

N = población

Para la presente investigación se aplica de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1.96^2 * 0.95 * 0.05 * 240)}{\{(240-1) * 0.05^2\} + (1.96^2 * 0.95 * 0.05)}$$

$$n = 56$$

## Muestreo

*El muestreo es un proceso fundamental en la investigación y la estadística que implica la selección de un subconjunto representativo de elementos de una población más grande con el fin de obtener información sobre esa población sin tener que examinar todos los elementos en su totalidad (Thompson, 2002, párr.20).*

Existen varios métodos de muestreo, incluyendo:

- Muestreo aleatorio simple: “en este método, cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado en la muestra” (Thompson, 2002, p.107).

## **Muestreo para la muestra de transportistas**

Dicha muestra es obtenida de una población finita la cual es detallada anteriormente, la misma responde al uso de técnicas específicas como lo son el muestreo aleatorio y probabilístico.

Según Hogg (2018);

*La aleatoriedad juega un papel crucial en el muestreo estadístico, donde la selección de una muestra aleatoria es fundamental para asegurar que los resultados obtenidos sean representativos de la población en estudio. También es esencial en el diseño de experimentos, donde se busca controlar los factores que pueden influir en los resultados y aislar el efecto de la variable en estudio (p.56).*

En lo que respecta a probabilístico “(... indica que hay incertidumbre en los resultados y que se utilizan conceptos y métodos de probabilidad para describir y analizar esos resultados” (Ross,2014, p.115).

## **Instrumentos**

### **Cuestionario**

*Es un conjunto formal de preguntas para obtener información de encuestados. Un cuestionario por lo general es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir: 1) procedimientos de trabajo de campo, como instrucciones para seleccionar, aproximarse y preguntar a los encuestados; 2) alguna recompensa, regalo, o pago ofrecido a los encuestados, y 3) ayudas de comunicación, como mapas, fotografías, anuncios y productos (como en las entrevistas personales) y sobres con parte pagado de regreso (Naresh, 2004, p.280).*

Se realiza un cuestionario de ítems cerrados, el cual es aplicado a la muestra de transportistas de Grupo Lagar. Este es una guía con una estructura sumamente precisa de ítems que obtienen datos muy exactos, el cual es su enfoque principal.

El desglose de este instrumento se indica seguidamente:

**Tabla 2: Desglose del cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos.**

| Ítem | Naturaleza                         | Reactivo                                    | Indicador |
|------|------------------------------------|---|-----------|
| 1    | Cerrada, politómica                | Status de la actividad                      | Razón     |
| 2    | Cerrada, politómica                | Años que ejercicio de la actividad          | Intervalo |
| 3    | Cerrada, politómica                | Tipo de vehículo que utiliza                | Nominal   |
| 4    | Cerrada, politómica                | Compañía para la que labora                 | Razón     |
| 5    | Cerrada, dicotómica                | Conocimiento del sistema                    | Razón     |
| 6    | Cerrada, politómica, escala Likert | Percepción del sistema                      | Ordinal   |
| 7    | Cerrada, politómica                | Área a realizar cambios                     | Razón     |
| 8    | Cerrada, politómica                | Mejor manera liquidación de guías           | Ordinal   |
| 9    | Cerrada, politómica                | Cumplimiento de metas                       | Ordinal   |
| 10   | Cerrada, politómica                | Forma de trabajar el servicio de flete      | Razón     |
| 11   | Cerrada, politómica                | Fletes donados al cliente                   | Razón     |
| 12   | Cerrada, politómica                | Asumir costos de combustible                | Ordinal   |
| 13   | Cerrada, politómica                | Relación de los costos, con el flete pagado | Ordinal   |
| 14   | Cerrada, politómica                | Evaluación de la tabla de pagos             | Ordinal   |
| 15   | Cerrada, politómica, escala Likert | Adaptación a un nuevo sistema               | Ordinal   |

|    |                                    |                                      |         |
|----|------------------------------------|--------------------------------------|---------|
| 16 | Cerrada, politómica, escala Likert | Habilitación de un nuevo sistema     | Ordinal |
| 17 | Cerrada, politómica                | Capacitación sobre el nuevo sistema  | Ordinal |
| 18 | Cerrada, politómica, escala Likert | Conocimiento del servicio al cliente | Ordinal |
| 19 | Cerrada, politómica                | Evaluación del servicio al cliente   | Ordinal |

Fuente: elaboración propia

## Encuesta

*Existen dos tipos de encuesta, la censal o censo recaba información sobre ciertas características de todos y cada uno de los elementos que componen la población y la encuesta muestral recoge información solo de una parte de la población, seleccionada para formar una muestra representativa de la misma (Pérez,2010, p. 138).*

La encuesta es aplicada mediante medios electrónicos, pudiendo enviarse por correo electrónico o bien por WhatsApp, ya que son los medios de más uso recientemente y hace más fácil la recepción de la información de los encuestados facilitando de esta manera la recolección de la información.

## Revisión documental

*“La revisión documental ha sido utilizada para la complementación de algunos datos e informaciones recabadas durante el trabajo de campo” (Rojas, 2005, p.9).*

Se procede con una revisión documental en términos de normas de contabilidad pertenecientes al tema que se desarrolla, de los cuales se pueden recabar puntos de suma importancia para así poder concluir de manera precisa con el proyecto.

## **Confiabilidad y validez**

Es de suma importancia que investigaciones científicas, mencionen la confiabilidad de los datos y la información obtenida, así como la validez de los instrumentos aplicados, sobre todos los aspectos que se detallan.

### **Confiabilidad**

Dicho concepto es definido como:

*La confiabilidad es una cualidad de la información que garantiza a quienes toman las decisiones que la información refleja las condiciones o hechos que se propone representar. Los datos confiables están respaldados por evidencia convincente que puede ser verificada por contadores independientes (Horngren, Sundem y Elliott, 2000, p.150).*

La confiabilidad de este proyecto se logra gracias a la encuesta que se realiza a los transportistas de Grupo Lagar, dicha muestra al ser aleatoria proporciona un intervalo de confiabilidad alto del 95% debido a que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser seleccionada, la muestra se vuelve altamente confiable por ello permite un margen de error bajo del 5%.

### **Validez**

*“La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, pp. 242-243).*

La validez del presente trabajo se logra por el hecho de que el instrumento, entiéndase cuestionario, es redactado en base a la metodología de la investigación y además es realizado basándose en los objetivos específicos del proyecto, logrando así poder medir los datos obtenidos por este instrumento.

Adicionalmente, dicho instrumento es validado por el tutor previo a su aplicación, y con el Alfa Cronbach en el capítulo cuatro; evitando que tengan algún defecto de interpretación u comprensión y que puedan afectar la aplicación.

## **Proceso de análisis**

Siendo del conocimiento:

*“El proceso de análisis dentro de la investigación es aquel que consiste en la realización de los procedimientos a los que el investigador deberá someter la información recabada con la finalidad de alcanzar los objetivos que el estudio se propone” (Ramírez, 2015 p.253).*

El análisis planteado para este proyecto está basado en la encuesta que se realiza a los transportistas; la información se procede a tabularse y analizar la información obtenida la cual es presentada en gráficos, esto con el fin de tener más claro las necesidades desde lo externo en el caso de los transportistas.

## **Operacionalización de variables**

Este capítulo se mencionan las variables del trabajo, que están constituidas por los procedimientos quien dará los elementos básicos para la investigación, para poder llegar a las conclusiones del trabajo y por ende a la propuesta final.

### **Primera variable: debilidades de un sistema proveniente de un tercero**

#### **Definición conceptual**

Según Senge (2006), *“las debilidades del sistema se refieren a las deficiencias, vulnerabilidades o limitaciones presentes en un sistema, ya sea en un contexto tecnológico, organizacional, social o político” (p.78).*

Esta variable se entiende por la dependencia de un tercero para poder lograr la corrección de los puntos de mejora que se necesitan para poder llegar a una de las recomendaciones solicitadas para el sistema.

#### **Definición instrumental**

La presente variable es evaluada por el cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos en la compañía, esto por medio de los siguientes ítems:

- Ítem 5, naturaleza cerrada, dicotómica; reactivo conocimiento del sistema
- Ítem 6, naturaleza cerrada, politómica; reactivo percepción del sistema.



- Ítem 7, naturaleza cerrada, politómica; reactivo área a realizar cambios.
- Ítem 8, naturaleza cerrada, politómica; reactivo mejor manera liquidación de guías.
- Ítem 15, naturaleza cerrada, politómica; escala Linkert; reactivo adaptación de un nuevo sistema
- Ítem 16, naturaleza cerrada, politómica; escala Linkert; reactivo habilitación de un nuevo sistema
- Ítem 17, naturaleza cerrada, politómica; reactivo capacitación sobre un nuevo sistema

La variable se complementa con un análisis basado en revisión documental, recapitulando información de los transportistas.

### **Definición operacional**

En esta primera variable se detalla una naturaleza mixta, ya que las mismas presentan rasgos cuantitativos y cualitativos; las cuales permiten precisar la información en la aplicación realizada.

El estudio se basa en la obtención de interpretaciones que puedan ligarse a las debilidades de un sistema que venga desde un tercero, esto para verificar la factibilidad en cuanto a la obtención del sistema que se requiere.

La presente variable es evaluada por el cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos en la compañía, esto por medio de los siguientes ítems:

- Ítem 5, indicador de razón
- Ítem 6, indicador ordinal
- Ítem 7, indicador de razón
- Ítem 8, indicador ordinal
- Ítem 15, indicador ordinal
- Ítem 16, indicador ordinal
- Ítem 17, indicador ordinal

## **Segunda variable: procedimiento para el cumplimiento y manejo de transportes**

### **Definición conceptual**

Según Button (2018);

*El "procedimiento para el cumplimiento y manejo de transportes" se refiere a las pautas y pasos específicos que una organización o entidad sigue para garantizar un transporte seguro, eficiente y cumplir con regulaciones y normativas establecidas en relación con la gestión de vehículos y la logística de transporte (p.68).*

Como segunda variable, el enfoque va en establecer un procedimiento, el cual es aquel que permite proceder con la ejecución del proyecto planteado, para obtener los mejores resultados.

### **Definición instrumental**

La presente variable es evaluada por el cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos en la compañía, esto por medio de los siguientes ítems:

- Ítem 9, naturaleza cerrada, politómica; reactivo cumplimiento de metas
- Ítem 10, naturaleza cerrada, politómica; reactivo forma de trabajar el servicio al cliente
- Ítem 11, naturaleza cerrada, politómica; reactivo fletes donados al cliente

La variable se complementa con un análisis basado en revisión documental, recapitulando información de los transportistas.

### **Definición operacional**

En esta primera variable se detalla una naturaleza mixta, ya que las mismas presentan rasgos cuantitativos y cualitativos; las cuales permiten precisar la información en la aplicación realizada.

El estudio se basa en la obtención de interpretaciones que puedan ligarse a un nuevo procedimiento y manejo de los fletes dentro de la compañía, con la finalidad de crear puntos de mejora en las debilidades que se detecten.

La presente variable es evaluada en el cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos en la compañía, esto por medio de los siguientes ítems:

- Ítem 9, indicar ordinal
- Ítem 10, indicador de razón
- Ítem 11, indicador de razón

### **Tercera variable: costos y gastos del proyecto**

#### **Definición conceptual**

*Para esta variable se entiende como costos y gastos, a todos aquello monetario generado para poder poner en marcha el proyecto; desde la propuesta hasta el final de la implementación.*

*Los contadores definen al costo como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo se mide por lo general como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios (Horngren, Foster y Datar, 2007, p.29).*

El Plan General de Contabilidad define el gasto como “*decrementos en el patrimonio neto de la empresa, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumentos de pasivos, siempre que no tengan la consideración en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios*” (el economista, 2016, parr.7).

#### **Definición instrumental**

La presente variable es evaluada en por el cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos en la compañía, esto por medio de los siguientes ítems:

- Ítem 9, naturaleza cerrada, politómica; reactivo cumplimiento de metas

- Ítem 12, naturaleza cerrada, politómica; reactivo asumir costos de combustible
- Ítem 13, naturaleza cerrada, politómica; reactivo relación de los costos con el flete pagado
- Ítem 14, naturaleza cerrada, politómica; reactivo evaluación de la tabla de pagos

La variable se complementa con un análisis basado en revisión documental, recapitulando información de los transportistas.

### **Definición operacional**

En esta primera variable se detalla una naturaleza mixta, ya que las mismas presentan rasgos cuantitativos y cualitativos; las cuales permiten precisar la información en la aplicación realizada.

El estudio se basa en la obtención de interpretaciones que puedan ligarse a los costos y gastos que se deban de incurrir en cuanto a los cambios y adaptaciones que se deban de crear dentro de la empresa.

La presente variable es evaluada por el cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos en la compañía, esto por medio de los siguientes ítems:

- Ítem 9, indicador ordinal
- Ítem 12, indicador ordinal
- Ítem 13, indicador de ordinal
- Ítem 14, indicador de ordinal

### **Cuarta variable: administración idónea del proyecto**

#### **Definición conceptual**

La presente variable de administración se define como:

*“La ciencia social cuya meta es satisfacer los objetivos institucionales de cada medio a través de una estructura y del esfuerzo unificado”* (Fernández, 2021 p.486).

Esta variable, según su concepto se busca satisfacer los objetivos de la compañía, con una persona que sepa liderar el proyecto y no dejar que recaiga, el enfoque es tener una administración idónea que cuente tanto con los conocimientos teóricos como operativos de este trabajo.

### **Definición instrumental**

La presente variable es evaluada en por el cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos en la compañía, esto por medio de los siguientes ítems:

- Ítem 10, naturaleza cerrada, politómica; reactivo forma de trabajar el servicio de flete
- Ítem 11, naturaleza cerrada, politómica; reactivo fletes donados al cliente
- Ítem 15, naturaleza cerrada, politómica, escala Linkert; reactivo adaptación a un nuevo sistema
- Ítem 16, naturaleza cerrada, politómica, escala Linkert; reactivo habilitación de un nuevo sistema
- Ítem 17, naturaleza cerrada, politómica; reactivo capacitación sobre un nuevo sistema
- Ítem 18, naturaleza cerrada, politómica, escala Linkert; reactivo conocimiento del servicio al cliente
- Ítem 19, naturaleza cerrada, politómica; reactivo evaluación del servicio al cliente

La variable se complementa con un análisis basado en revisión documental, recapitulando información de los transportistas.

### **Definición operacional**

En esta primera variable se detalla una naturaleza mixta, ya que las mismas presentan rasgos cuantitativos y cualitativos; las cuales permiten precisar la información en la aplicación realizada.

El estudio se basa en la obtención de interpretaciones que puedan ligarse a la administración idónea del proyecto, donde la finalidad de este es la obtención de resultados positivos en cuanto a las mejoras propuestas.

La presente variable es evaluada en por el cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos en la compañía, esto por medio de los siguientes ítems:

- Ítem 10, indicador de razón
- Ítem 11, indicador de razón
- Ítem 15, indicador ordinal
- Ítem 16, indicador ordinal
- Ítem 17, indicador ordinal
- Ítem 18, indicador ordinal
- Ítem 19, indicador de razón

## **Capítulo IV**

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

## **Análisis e interpretación de resultados**

En el presente capítulo cuatro se presenta los resultados correspondientes al trabajo de campo realizado para este documento, indicando la presentación de los datos cuantitativos que se obtienen del cuestionario aplicado a la muestra de transportistas activos de Grupo Lagar; el mismo tiene como objetivo recabar la información pertinente para considerar las respuestas en los cambios que se deseen implementar en el proyecto; a su vez también considerar algunos puntos que no se han tomado en cuenta y que puedan funcionar como algún punto de mejora dentro del manejo adecuado de los fletes de Grupo Lagar.

Dichos resultados son presentados según las variables de estudio, donde la información señalada es ordenada con base al instrumento antes mencionado; se da inicio con los resultados cuantitativos del cuestionario aplicado, esto de forma gráfica y en función de indicadores específicos, a su vez se analiza y son cotejados con el material bibliográfico antes mencionado en el trabajo, concluyendo así con más profundidad en la información obtenida.

A su vez, en cada variante se presenta los resultados con más relevancia en cada uno de los ítems, y se señala un orden lógico para presentar los resultados del trabajo y el análisis respectivo. Estos resultados son la base para los cambios y nuevas implementaciones del proyecto con el fin de crear una mejora en el manejo de los fletes.

Cabe mencionar que en cada variable se menciona un análisis documental, en el cual se realiza un estudio de las principales debilidades o posibilidades de mejora que el proyecto necesita para que sus resultados sean positivos. Este análisis también va cotejado con material bibliográfico la cual garantiza más el análisis de la información.

Este capítulo finaliza con el cálculo y detalle del Alfa de Cronbach, la cual es una herramienta que deriva de un coeficiente específico que permite validar el cuestionario, así poder lograr la necesidad estadística de este instrumento, el cual ha funcionado de manera técnica para validar y dar exactitud de los datos obtenidos con el estudio de campo realizado con la muestra de transportistas activos.

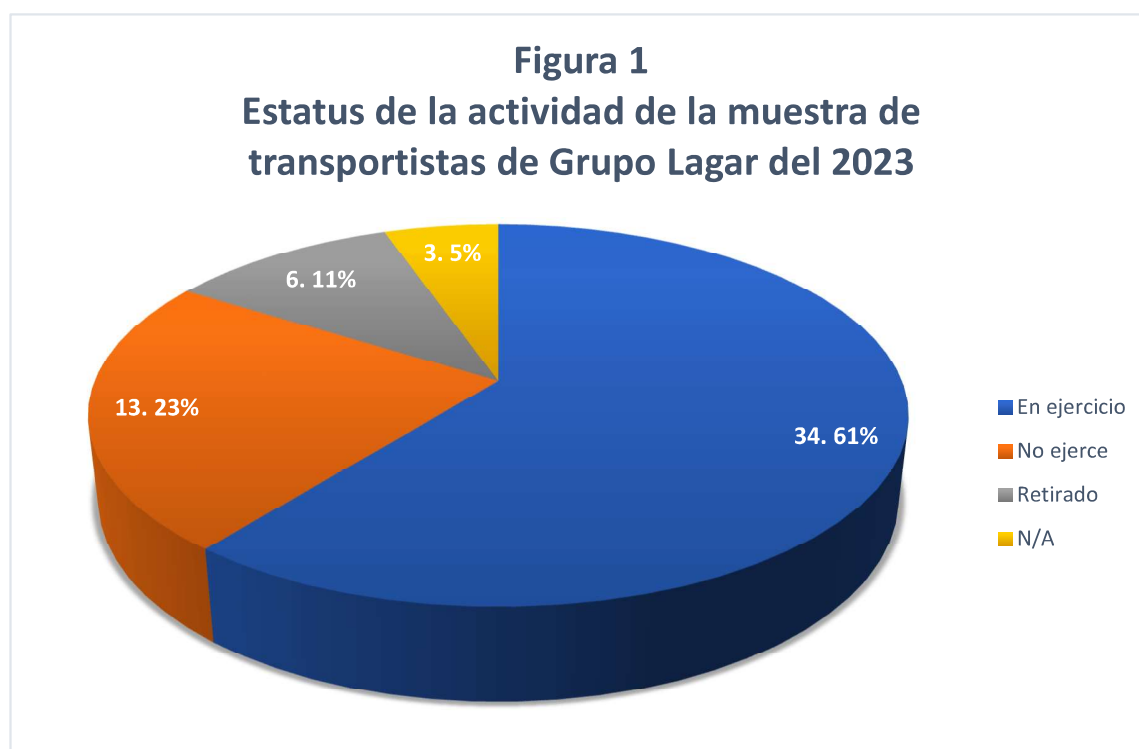


## **Análisis e interpretación de resultados generales**

Dando inicio al capítulo de los resultados, se presenta la información referente a los datos generales del trabajo, esto indica que son todos aquellos datos de información básica que no son asignados a ninguna variable, sino que son meramente de carácter general.

### **Resultados del cuestionario**

Seguidamente se detallan los resultados del cuestionario aplicado a la muestra transportistas activos de Grupo Lagar.

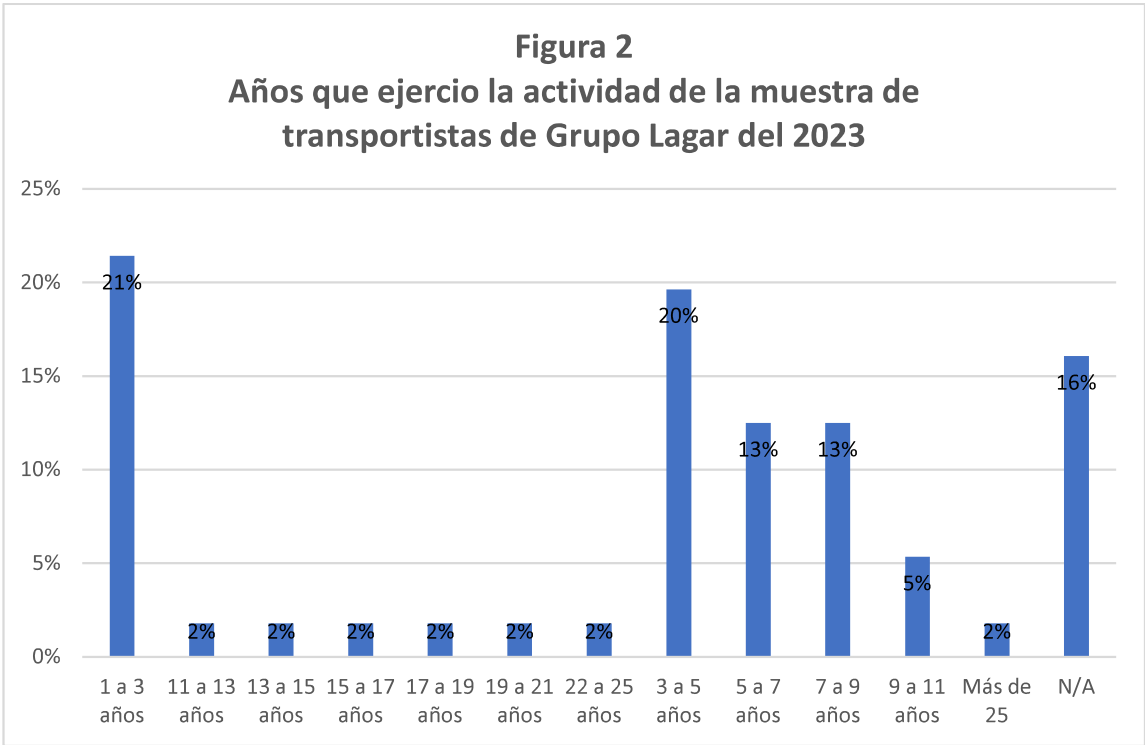


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

Para esta primera figura del trabajo, se presenta el estatus actual dentro de la compañía de cada uno de los transportistas encuestados, esto permite tener certeza de que quienes participaron en la aplicación de dicho instrumento, cumplen con la cualidad de ser transportista activo.

Una gran mayoría de los transportistas está ejerciendo actualmente dentro de la empresa, esto hace que tengan una conexión directa con la compañía, aunque a su vez también se denota una importante cantidad del 13.23% que no está ejerciendo actualmente.

Tomando como base estos resultados, garantiza que en su gran mayoría los transportistas encuestados están actualmente ejerciendo dentro del grupo, esto como tal da la seguridad que la información recopilada es de primera mano, ya que ellos actualmente brindan el servicio y en defecto son los que adquieren mayor beneficio al dar inicio con el proyecto.



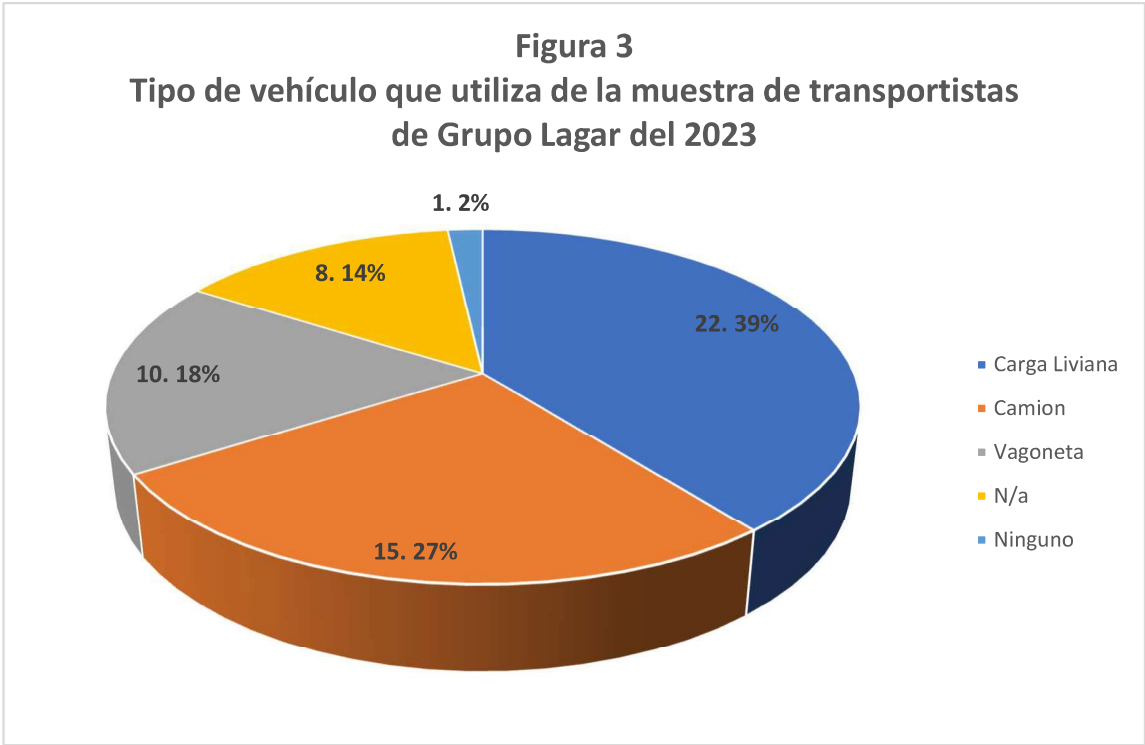
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

La figura dos indica la cantidad de años que ha ejercido cada transportista en este ámbito, esto sin tomar en cuenta su condición actual, solo se valora el tiempo que ha laborado en el ámbito de fletes.

Esta pregunta no es exactamente relacionada con el proyecto, pero se considera relevante ya que con ella se analiza los años de experiencia y con esto el grado de conocimiento que puede tener el transportista, en este caso se puede resaltar que en su gran mayoría son personas con muy pocos años de laborar, dando como resultado un 21% de 1 a 3 años.

El segundo grupo más alto es de 3 a 5 años con un 20%, causando así un balance en la muestra con respecto a los años de experiencia que la empresa espera con su personal de transportes.

Este resultado, es un punto a favor para la compañía debido a que en su gran mayoría los encuestados cuentan con experiencia en servicio de fletes, lo que es un punto a favor para la empresa al momento de brindar el servicio a los clientes de la compañía, y esto también hace que la empresa no tenga que capacitar al transportista como principiante.



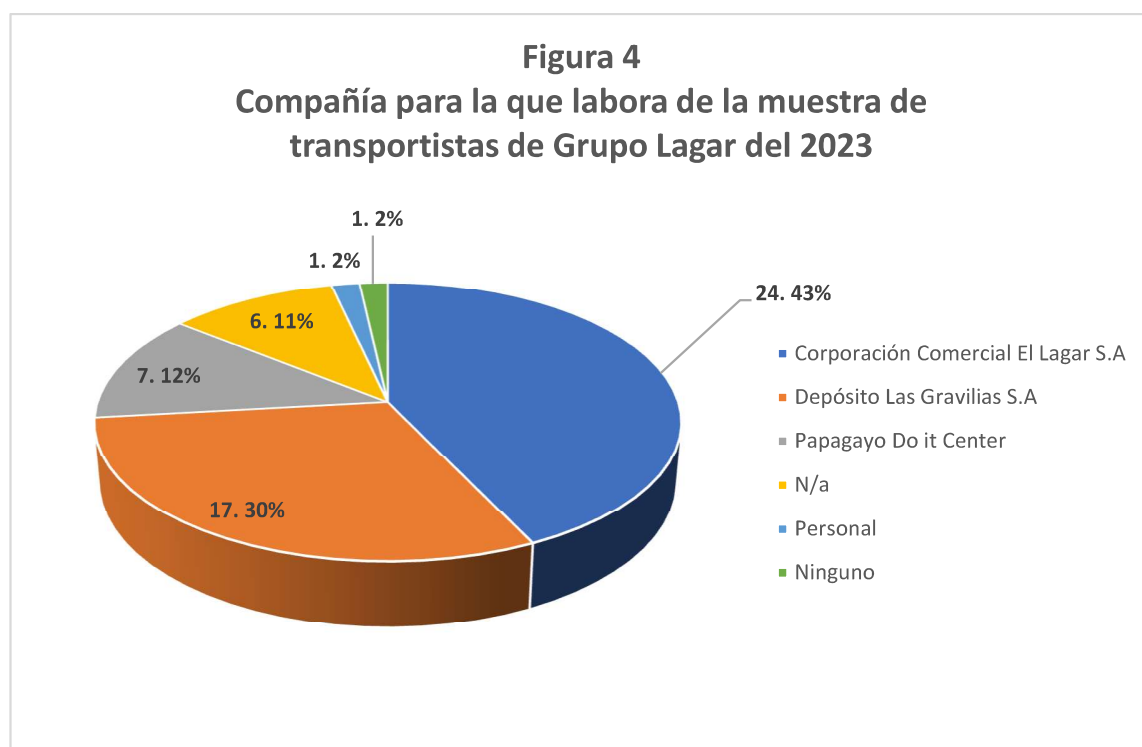
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la figura 3 se detalla el tipo de vehículo que usa cada transportista para realizar sus fletes dentro de la compañía, ya que según este resultado se puede valorar el nivel de costo que se genera, lo cual demuestra que de acuerdo con el tamaño de cada vehículo así debe ser el precio que debe cancelar cada cliente por las compras realizadas y que así requieren el transporte del material.

En este caso sobresalen los vehículos de carga liviana con un 22.39%, esto da como resultado que en su mayoría las ventas que se realizan ocupan vehículos de menor tamaño, y como segundo resultado están los camiones con un 15.27% de la muestra realizada; esto denota

cual es el tipo de camión según la necesidad que tienen las tiendas y al requerir usualmente camiones para carga liviana hace que el gráfico muestre como está compuesta en su mayoría la flotilla vehicular con la que se cuenta actualmente.

Basados en la información del tipo de vehículo que utiliza la compañía al momento de realizar sus ventas, se denota que los vehículos de carga liviana son los que más se requieren en el día a día; por lo que basados en el resultado obtenido le brinda tranquilidad a la compañía de que no se va a ofrecer un mal servicio con las entregas por no contar con los vehículos necesarios de acuerdo con la necesidad de cada tienda.



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la figura anterior se presenta la distribución según la empresa a la cual pertenece cada transportista, en el gráfico se demuestra que la compañía con mayor volumen de transportistas es Corporación el Lagar, dando como resultado un 24.43% son los que laboran para esta empresa.

En segundo lugar, se ubica Depósito Las Gravilias con un 17.30% de posicionamiento de transportistas en dicha empresa; esto demuestra que este resultado va de la mano con el tamaño de las compañías.

Basados en el resultado, el gráfico destaca que la cantidad de transportistas que están asignados por cada empresa cumplen con la necesidad de la tienda de acuerdo con el volumen de ventas de cada compañía, implicando que al tener el Lagar más tiendas cuentan con más necesidad de vehículos para así garantizar el servicio al cliente.

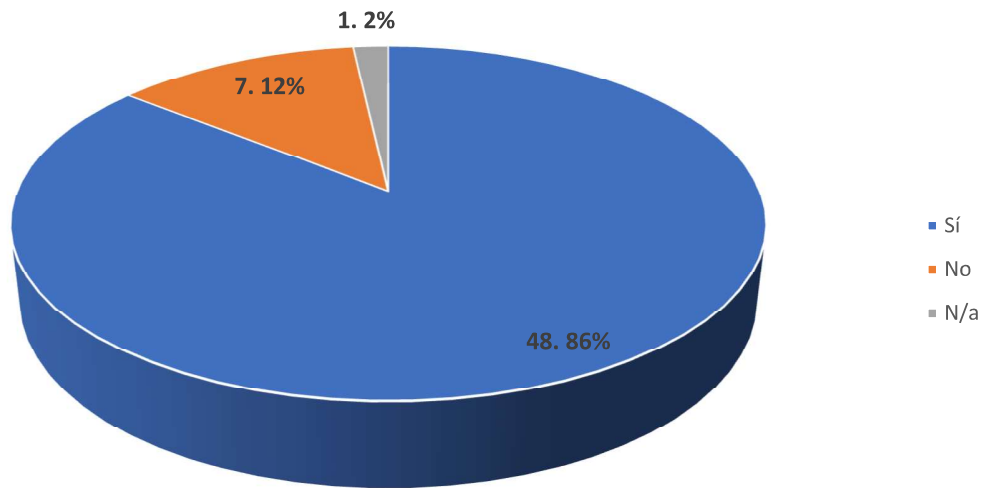
### **Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: debilidades de un sistema proveniente de un tercero**

A continuación, se presenta los resultados de la primera variable, en donde se analizan los resultados obtenidos de un tercero para así poder aplicar los puntos de mejora basados en los datos de los gráficos para tomar en consideración dichas mejoras o recomendaciones para el sistema.

#### **Resultados del cuestionario**

Los resultados específicos de los ítems del cuestionario aplicado a los transportistas activos de Grupo Lagar se presentan seguidamente, precisando los ítems particulares asignados para la primera variable del trabajo y en función de las respuestas dadas por los transportistas, se procede con la tabulación y presentación de los datos para de esta manera analizarlos para una toma de decisiones a futuro.

**Figura 5**  
**Conocimiento del sistema de la muestra de transportistas de Grupo Lagar del 2023**

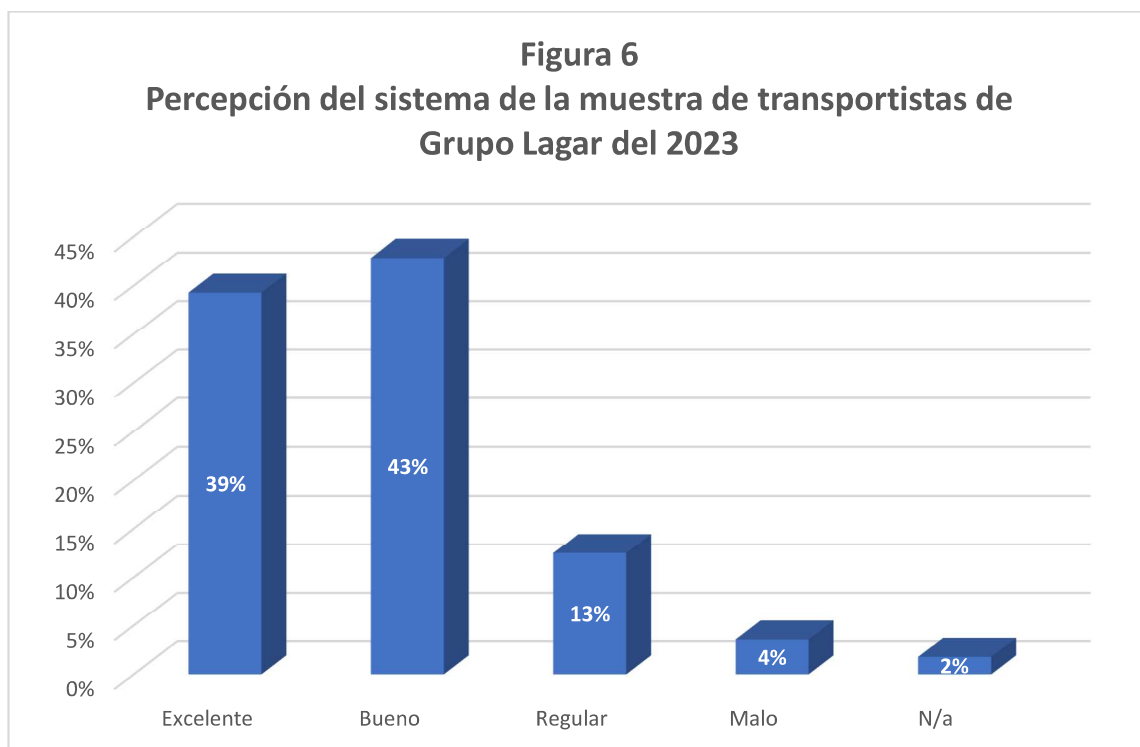


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para para memoria 2023**

Para la anterior figura del trabajo, se presenta el resultado por medio del cual se da garantía del conocimiento que tienen los transportistas con respecto al sistema que se utiliza para la creación y liquidación de las guías de transportes.

Se puede observar que en su gran mayoría los transportistas tienen conocimiento de dicho sistema, dando como resultado un 48.86% sobre la muestra realizada, esto es de suma importancia, ya que en este caso no se debe de invertir tanto dinero en capacitaciones para conocer dicho sistema.

De acuerdo con Horngren, Sundem y Elliott (2000), lo mencionado por ellos, se destaca la importancia de una información que de confiabilidad y que la misma garantice a todos aquellos que deben tomar decisiones dentro de la compañía contar con datos veraces y que estén respaldados con evidencia.

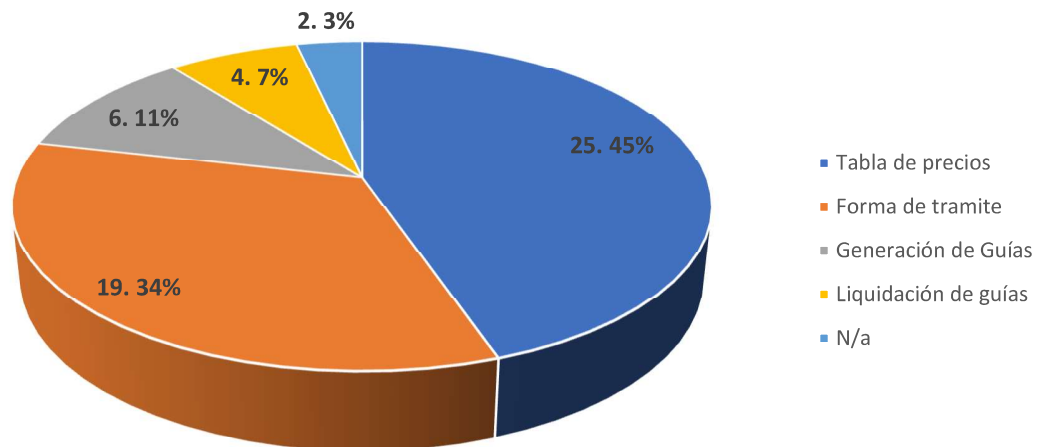


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la figura anterior, se muestra la percepción del sistema, desde los transportistas hacia la empresa, donde se muestra que en su mayoría ambos de los resultados con mayor volumen son excelente y bueno con un 39% y 43% respectivamente; esto se enlaza con el resultado de la figura 5; lo que hace concluir que a nivel de sistema no hay tanto problema desde la perspectiva de los transportistas.

De acuerdo Fernandez (2021), se refleja la importancia de una estructura y del esfuerzo unificado para así poder lograr las metas de la corporación, mediante el cumplimiento de objetivos, donde la empresa se ha enfatizado en la capacitación de funciones y sistema como tal, en la figura anterior de denota un resultado positivo con respecto a la percepción del sistema, lo cual se ha logrado mediante estas capacitaciones a nivel de Grupo Lagar.

**Figura 7**  
**Área a realizar cambios de la muestra de transportistas de Grupo Lagar del 2023**



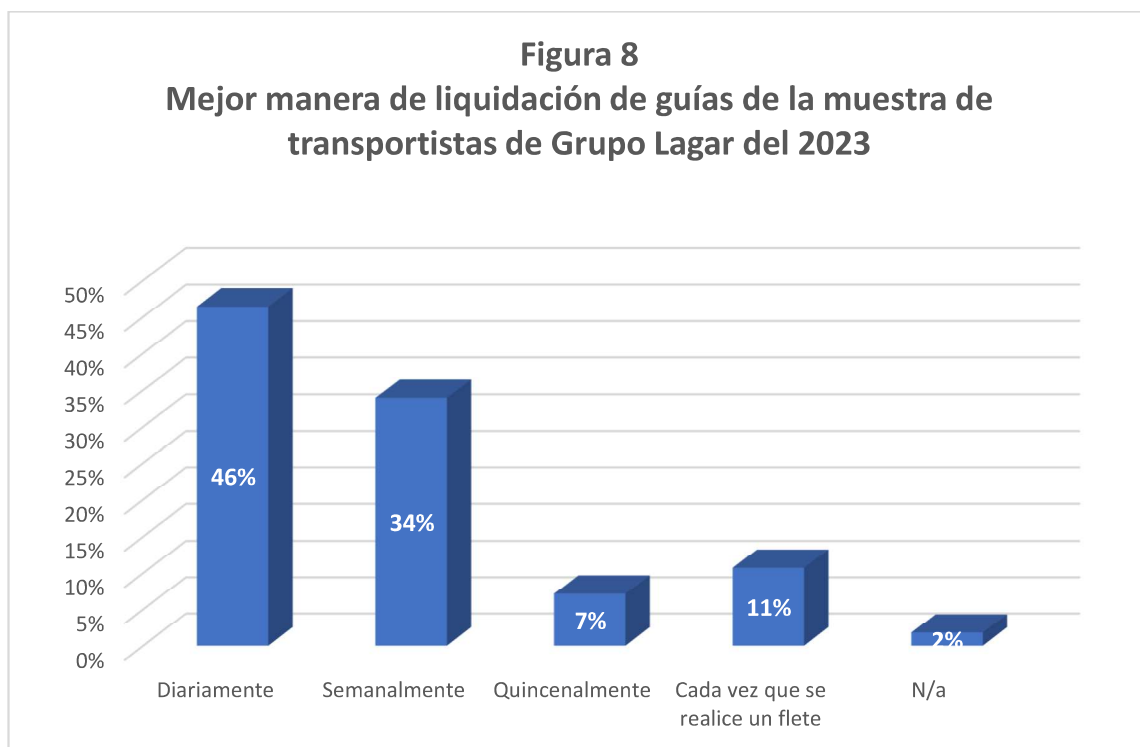
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

Para efectos de la figura 7 del trabajo, se muestran los resultados sobre las áreas que los transportistas consideran se deben de realizar cambios, donde el 25,45% indica que el mayor cambio debe ser en la tabla de precios, lo cual abre una oportunidad de mejora a la empresa para saber que se debe mejorar ante las necesidades de los transportistas.

Como segundo resultado de importancia esta la forma de trámite, con un 19.34% sobre los resultados, lo cual hace que se analice que la forma actual de trámite debe ser complicada o poco ágil para ellos, esto también se puede tomar como punto de mejora para realizar los cambios pertinentes.

Siendo la tabla de pagos, parte fundamental en la labor de los transportistas y como García (2014) indica, las finanzas se basan en la relación que tiene el dinero con los negocios, siendo los fletes un negocio donde se genera una gran cantidad de flujo de caja; tanto para bienestar de los transportistas como de la compañía.



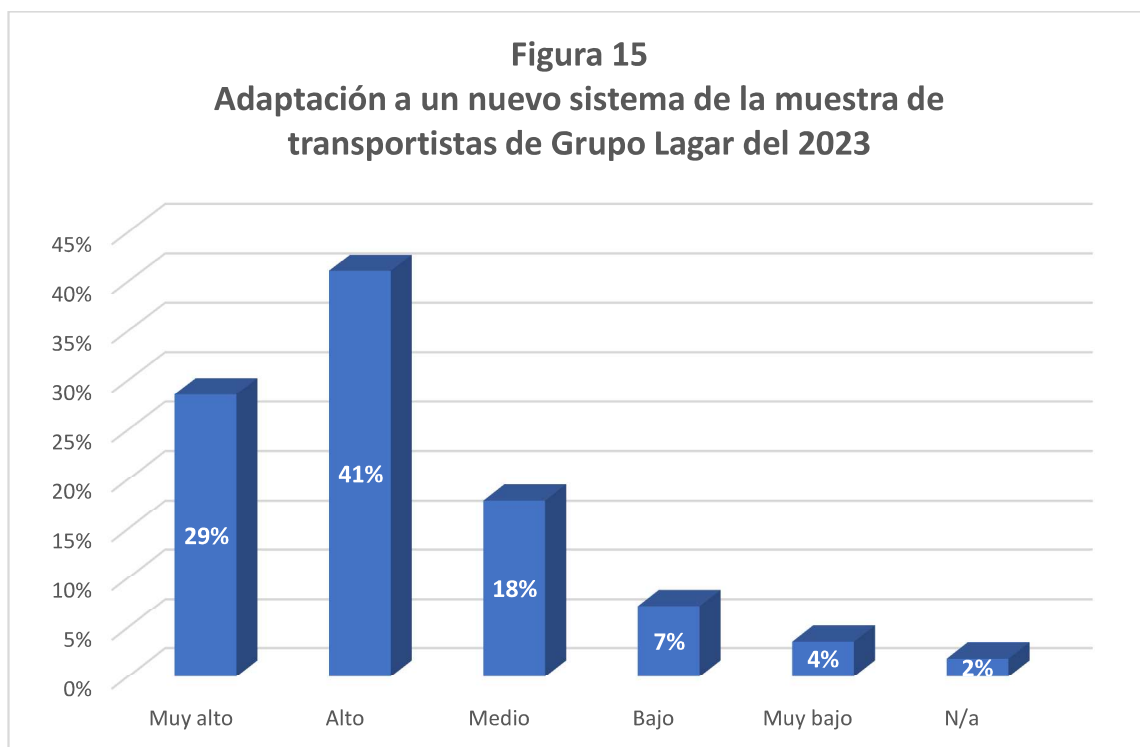


**Fuente: cuestionario de elaboración propia memoria 2023**

La figura anterior señala la mejor manera de liquidar las guías para los transportistas, con base en el criterio de ellos, lo consideran mejor de manera diaria, dando como resultado un 46% de la muestra; esto quiere decir que dentro de la compañía se debe analizar la posibilidad de realizar este proceso de manera diaria.

Ahora bien, tomando en cuenta el segundo mayor resultado de la muestra, el cual es de un 34%, gran cantidad de transportistas apoyan la forma de liquidación que actualmente maneja la compañía; por lo cual se deben analizar estos dos resultados sin causar inconvenientes en ninguna de las áreas relacionadas.

Según Button (2018), para garantizar el cumplimiento eficiente y las normativas establecidas por Grupo Lagar, se denota la importancia de cumplir con un adecuado proceso para la entrega y respaldo de la documentación al momento de proceder con la liquidación de las guías, ya que este documento es el que garantiza que el transporte fue realizado correctamente para así poder proceder con la cancelación del mismo; por lo tanto y según resultados de la encuesta, los transportistas prefieren que se realice de manera diaria.

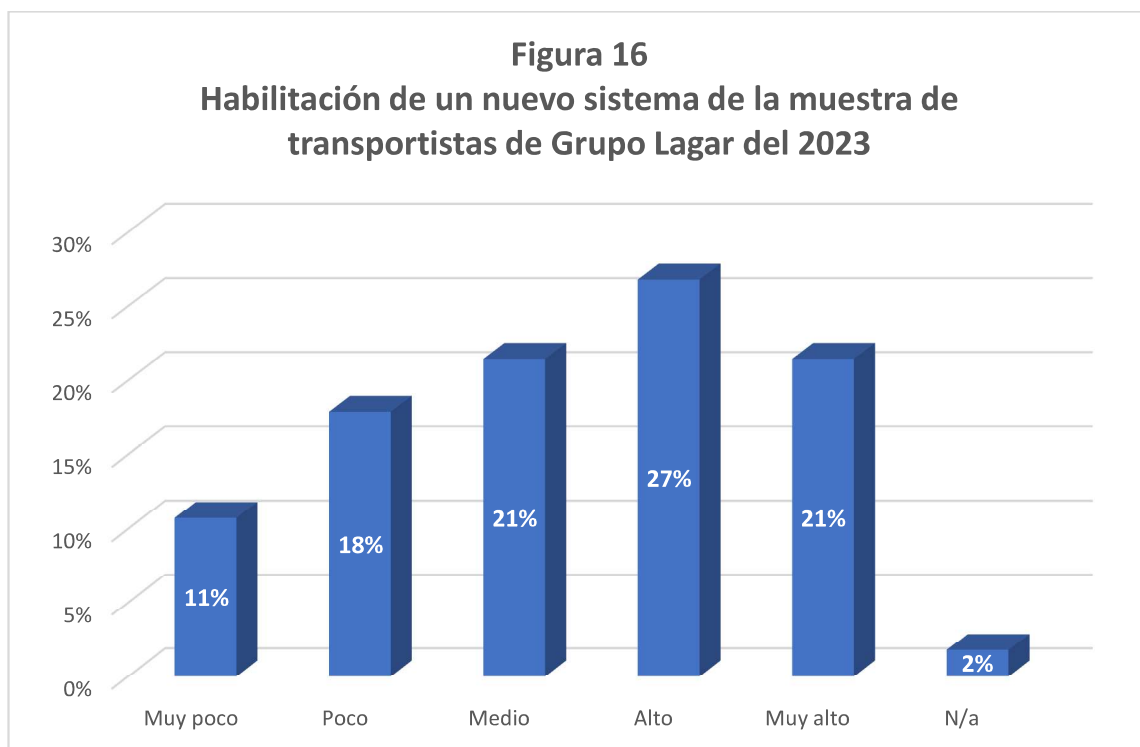


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

La figura anterior detalla, el resultado que se dio basándose en la consulta sobre adaptarse a un nuevo sistema; pensando en un cambio para mejora dentro de la empresa y el gráfico indica que el 41% da como percepción un alto grado de adaptación y el 29% un muy alto grado de adaptación de los transportistas a un nuevo sistema; lo cual también le facilita a la compañía poder tomar en cuenta el cambio del sistema.

Al proceder con la adaptación de un nuevo sistema, se debe tomar en consideración como menciona Senge (2006), cualquier sistema puede tener debilidades, como lo son deficiencias, vulnerabilidades o limitaciones de este; aunque teniendo conocimiento de esto el personal de transportes tiene una percepción alta para adaptarse a nuevos cambios.

Considerando que la empresa tiene como uno de sus ejes primordiales la capacitación continua, les transmite seguridad a los transportistas de que si se implementa un nuevo sistema obtendrán las capacitaciones pertinentes para el manejo correcto del mismo.

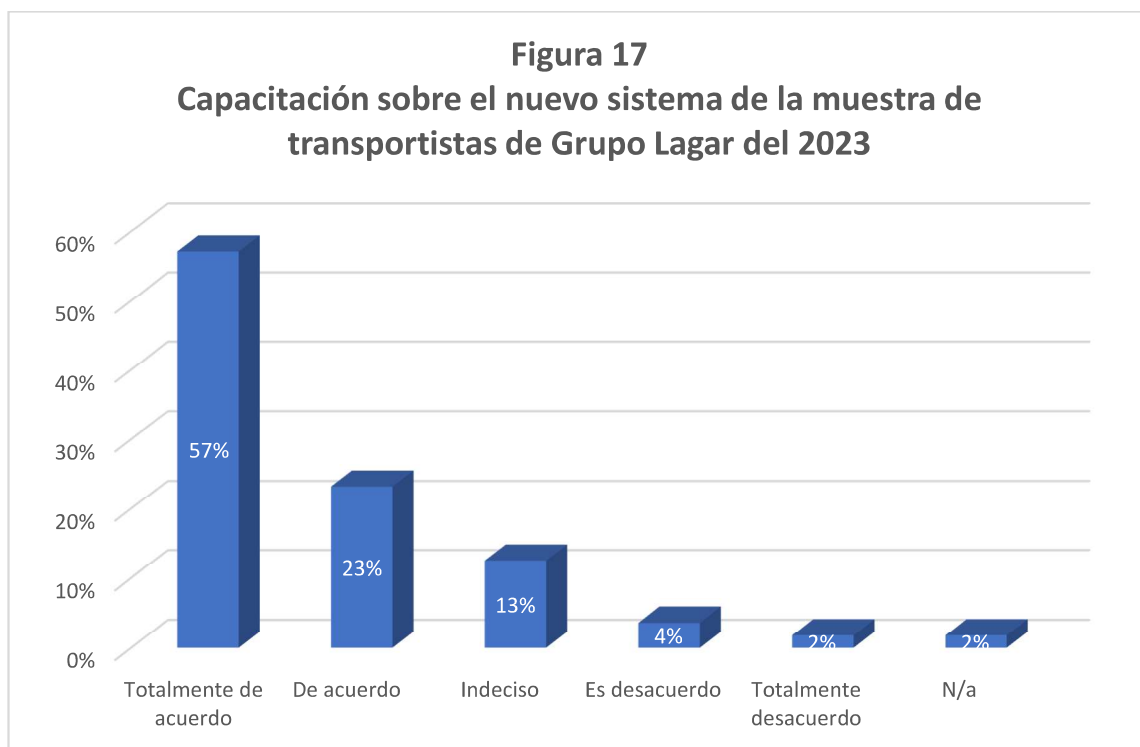


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la figura anterior se evalúa que tan de acuerdo están los transportistas con que se habilite un nuevo sistema para llevar el control de los fletes dentro del grupo; y según los resultados se observa que es un alto porcentaje de transportistas están de acuerdo con que se habilite un nuevo sistema.

Este 27% da posibilidad de tomar en consideración el poder habilitar un nuevo sistema, si en dado caso el sistema actual no cumple con las condiciones y requerimientos que se necesitan para desarrollar el proyecto.

Según Ross (2020), cada sistema cuenta con sus propias debilidades o fallas, donde pueden surgir amenazas internas o externas como también se puede decir problemas de seguridad o ineficiencias operativas o impactos negativos para la compañía. Usualmente cuando se realizan cambios de sistema en la compañía, existe un temor por parte de los usuarios; pero analizando los resultados del gráfico se detalla que el nivel de aceptación para con el cambio del sistema es bastante positivo.



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la última figura de esta primera variable, se evalúa el nivel de compromiso que adquieren los transportistas al recibir una capacitación en caso de adaptarse un nuevo sistema, basándose en los resultados de las variantes anteriores y de acuerdo con la decisión de la administración.

En este caso se puede observar que el 32.57% de la población está totalmente de acuerdo en recibir una capacitación si en su momento se tomara la decisión de optar por un nuevo sistema; este resultado denota que el personal tiene mucha disposición para aprender y para adecuarse a los cambios que la compañía considere necesarios.

El personal de transportes participa de manera positiva en la aceptación por una capacitación debido a que se cuenta con un departamento de recursos humanos que dedica gran cantidad de tiempo en la mejora continua del personal, esto de la mano con lo que indica Dessler (2019) sobre parte de las funciones que tiene el departamento de recursos humanos dentro de la compañía.

## **Análisis documental**

Para la primera variable, se analizan los datos relacionados con las debilidades que presenta el sistema de fletes que maneja la compañía actualmente; Sommerville (2018) menciona lo siguiente sobre las debilidades del sistema,

*Las debilidades de un sistema proveniente de un tercero se refieren a las limitaciones, vulnerabilidades o desafíos que pueden surgir al implementar o depender de un sistema desarrollado por una entidad externa, como un proveedor o un tercero. Estas debilidades pueden afectar la eficiencia, la seguridad, la confiabilidad y la capacidad de personalización del sistema (p.75).*

Como se menciona en el texto anterior, las debilidades que pueden surgir al implementar un sistema se basan en limitaciones, vulnerabilidades y nuevos desafíos a los que se debe enfrentar la empresa.

Ahora bien, entre las debilidades a las que también se puede enfrentar la compañía, es estar dependiendo de un tercero para el desarrollo y mantenimiento de dicho sistema; lo cual se puede ver afectado si el tercero tiene problemas operativos o financieros y hasta legales puedan afectar el servicio que brinden.

Una de las vulnerabilidades que puede tener un sistema proveniente de un tercero es la seguridad, en este caso se debe de tener suficiente confianza con la compañía para que se protejan los datos y a su vez prevenir posibles brechas.

Kanoun (2012), comenta sobre la integración con sistemas existentes; *“integrar un sistema de terceros con sistemas existentes puede ser complejo y costoso si no se planifica adecuadamente”* (p.25); en dado caso que lo que se requiera en el proyecto es integrar nuevas funcionalidades se debe de tomar en cuenta una correcta planificación para que de esta manera no se vuelva un proceso completo y costoso para la compañía.

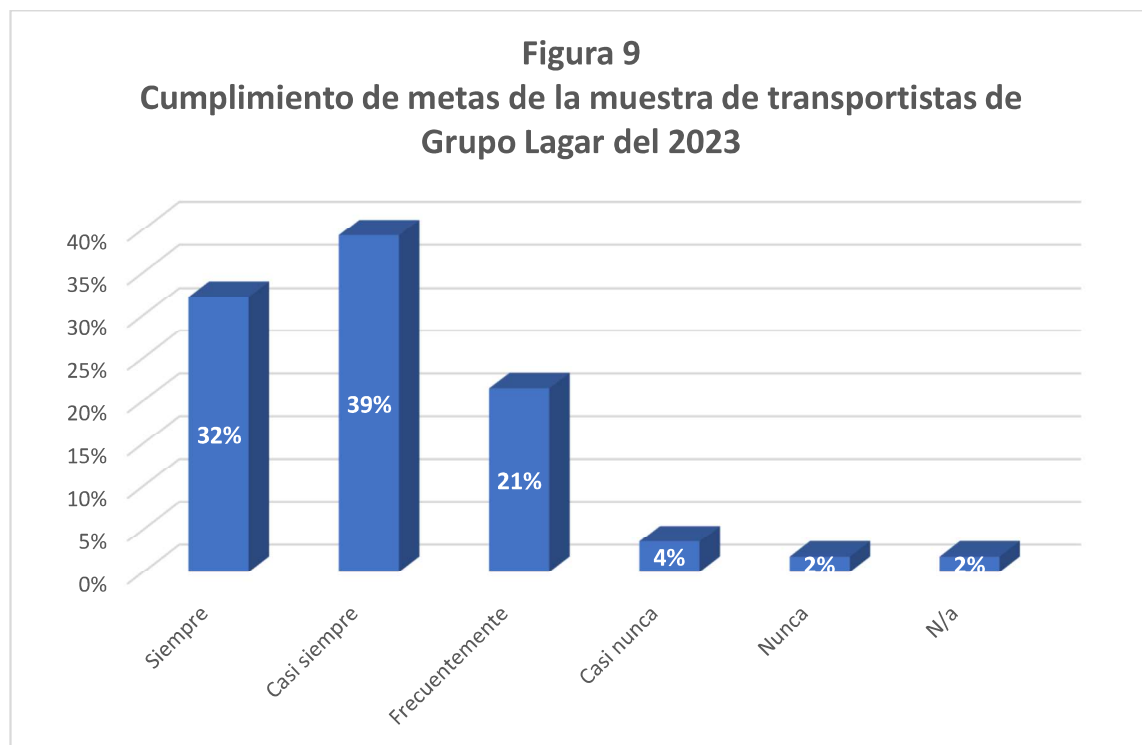
Por otra parte, la compañía debe de tener un control directo con el proveedor que va a desarrollar dicho sistema, ya que el no tener un control directo puede limitar la capacidad para la implementación de cambios y mejoras según las necesidades específicas que se tengan dentro de la empresa.

## **Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: procedimiento para el cumplimiento y manejo de transportes**

Seguidamente se precisan los resultados para la segunda variable del trabajo, la cual se enfoca en establecer un procedimiento, el cual permite la ejecución del proyecto planteado con el fin de obtener mejores resultados.

### **Resultados del cuestionario**

Los resultados específicos de los ítems del cuestionario aplicado a la de transportistas activos de Grupo Lagar, se presentan seguidamente, precisando los ítems particulares asignados para la segunda variable del trabajo y en función de las respuestas dadas por los transportistas.

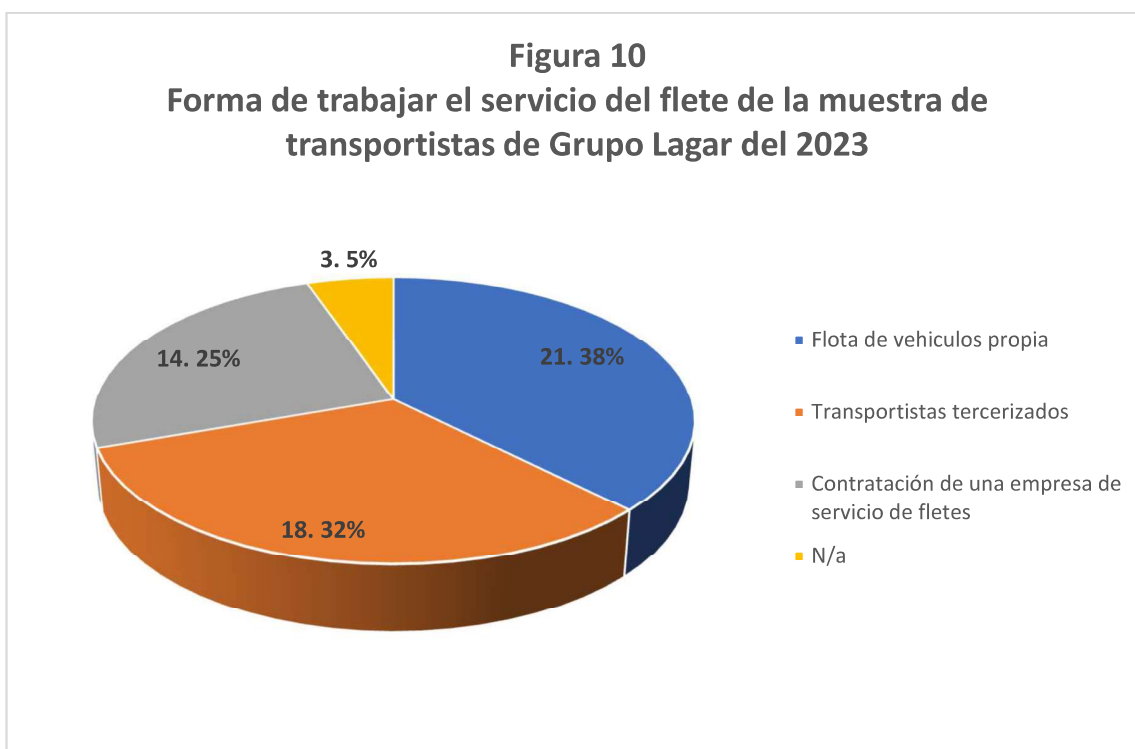


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

Para esta primera figura de la segunda variable se evalúa el cumplimiento de la meta en relación con flete de la compañía, donde en su gran mayoría consideran que dentro de la empresa se cumple con la meta establecida por la administración para el costo de flete; representada por un 39% los cuales indican que casi siempre se cumple con dicha meta.

Seguidamente un 32% de la muestra indica que siempre se cumple con la meta de costo de flete establecida; obteniendo estos dos resultados de forma positiva para la empresa, se demuestra que actualmente se está desempeñando una labor apropiada en el manejo de dicho costo.

De acuerdo con Locke (2000), el objetivo de la empresa va enfocado a un fin o meta específica que se pretenda alcanzar, por ejemplo, en la planificación, toma de decisiones en donde lo primordial son los objetivos para el cumplimiento de la meta sobre el costo de flete que se establece en el mes, en este caso los transportistas tienen la percepción que dentro de la compañía sí se está cumpliendo con este objetivo.



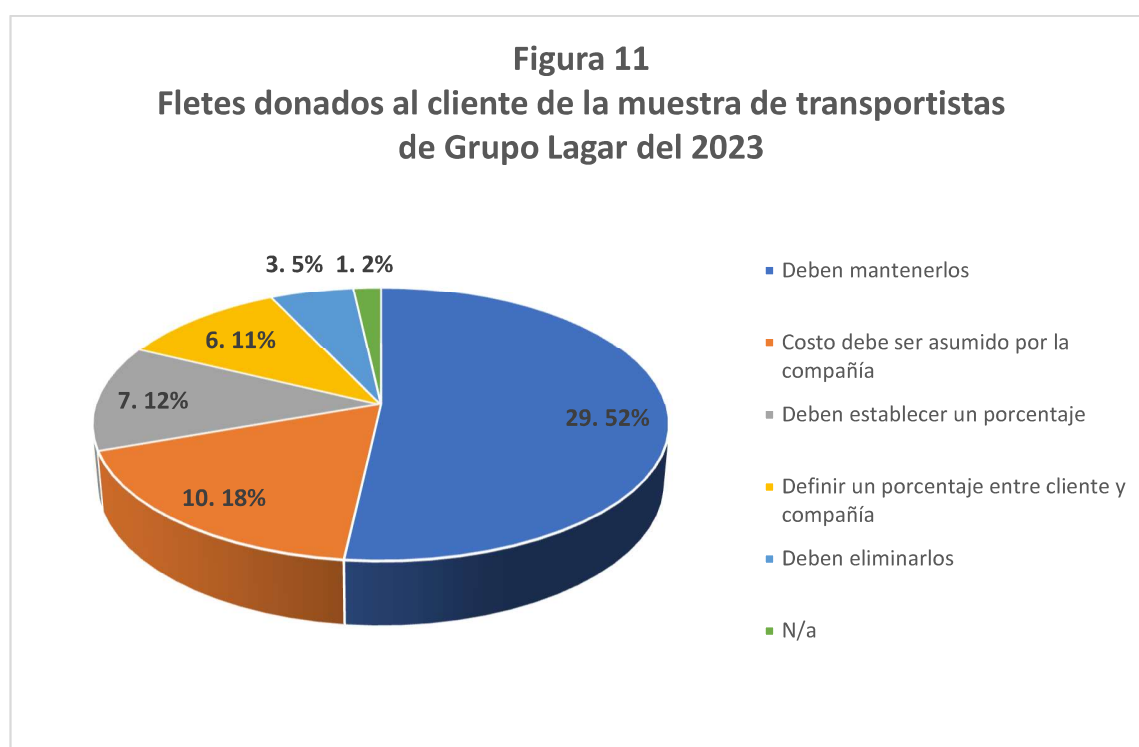
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

La figura anterior presenta los resultados sobre la valoración de cuál es la forma adecuada para el manejo del servicio del flete, desde la perspectiva de los vehículos que se maneja, para analizar cuál sea la manera más rentable para la compañía.

El gráfico demuestra que el 21.38% de la población entrevistada opina que la empresa debería contar con una flotilla de vehículos propia, lo cual implica contratar personal para manejar

dichos vehículos. Y el segundo resultado de mayor porcentaje, es de 18.32% que opinan que deben ser con transportistas tercerizados que brinden el servicio de flete a la compañía.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), indica que una entidad está compuesta por dos o más personas y con una estructura bien definida, por lo cual la compañía cuenta con una estructura organizacional estable y definida, lo cual permite el cumplimiento de los objetivos; basados en esto los transportistas consideran que la empresa debería optar por una flotilla de vehículos propios y no con transportistas tercerizados como lo está actualmente.



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la figura 11 se presenta la valoración de mantener o eliminar los fletes que actualmente la compañía dona a sus clientes; donde se muestra el gráfico que el 29.52% de los encuestados consideran que la empresa debe de mantener este tipo de donaciones de fletes a sus clientes.

Como segundo resultado los transportistas votan con un 10.18% que la compañía debe de asumir al 100% el costo de los fletes y no incluirlos dentro de la facturación de los clientes;



basados en un mejor servicio y un valor agregado a los productos que se ofrecen en la compañía.

En este caso valorando los resultados, va acorde a la estrategia comercial que actualmente maneja la compañía, ya que el donar estos fletes a los clientes hace que se garantice una mejor percepción del servicio; ahora bien, de acuerdo con lo que menciona García (2014) sobre las finanzas esta es parte de una actividad mercantil para la generación de dinero.

### **Análisis documental**

Para la segunda variable se comenta sobre el procedimiento para el cumplimiento y manejo de los transportes de Grupo Lagar, Bowersox y Cooper (2013) mencionan lo siguiente;

*El procedimiento para el cumplimiento y manejo de transportes se refiere a las acciones y pasos organizados que una empresa o entidad sigue para garantizar que todas las operaciones de transporte se lleven a cabo de manera eficiente, segura y cumplan con las regulaciones y requisitos legales aplicables. Este procedimiento puede incluir la planificación, ejecución y supervisión de todas las actividades relacionadas con el transporte, desde la adquisición de vehículos hasta la gestión de rutas y la evaluación de la seguridad (p.115).*

Basados en el texto anterior y tomando en cuenta los datos de la encuesta, como primer punto la empresa debe de tomar la decisión de si adquiere vehículos comprados o rentados; o si se maneja con una flota vehicular de terceros; siempre evaluando la calidad y seguridad de los clientes.

Entre los procedimientos se debe de realizar una planificación de rutas que sean eficientes y seguras y que vayan acorde de la tabla de pagos con la que cuenta la compañía y a su vez considerando factores como lo son el tráfico, condiciones del camino y en dado caso si se cuenta con restricciones de peso o tamaño para el ingreso de los camiones.

Como parte de la entrega final, en el procedimiento se debe de detallar si el transportista debe realizar la carga y descarga del material; siempre asegurando la mercancía y la salud física de quienes vayan a realizar dicho proceso.

Se debe definir con anticipación quien será el responsable de realizar el mantenimiento de los vehículos, así como la compra del combustible; tomando en consideración el uso eficiente de dicho combustible para reducir costos y emisiones que afecten la rentabilidad.

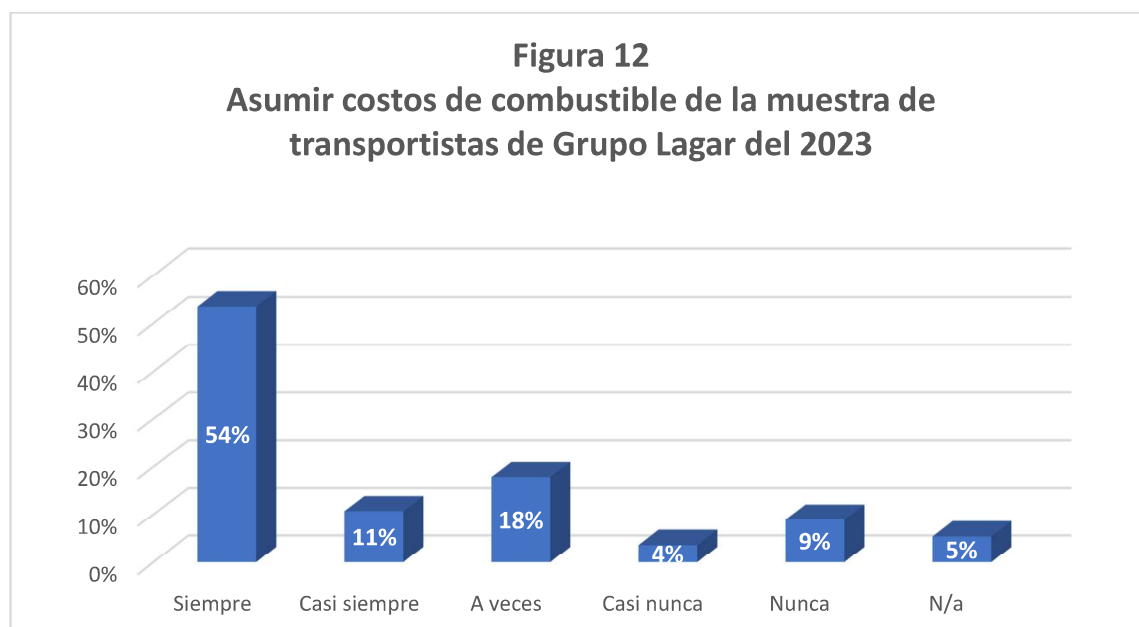
Implementar políticas y prácticas de seguridad vial, esto con la finalidad de prevenir accidentes y a su vez proteger la integridad de los conductores y la carga que trasladen.

### **Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: costos y gastos del proyecto**

Seguidamente se precisan los resultados para la tercera variable del trabajo, en la cual se evalúan los resultados con base en los costos y gastos del proyecto, analizando los mismos si se tuviera que realizar cambios o adaptaciones en el sistema.

#### **Resultados del cuestionario**

Los resultados específicos de los ítems del cuestionario aplicado a la de transportistas activos de Grupo Lagar, se presentan seguidamente, precisando los ítems particulares asignados para la tercera variable del trabajo y en función de las respuestas dadas por los transportistas.

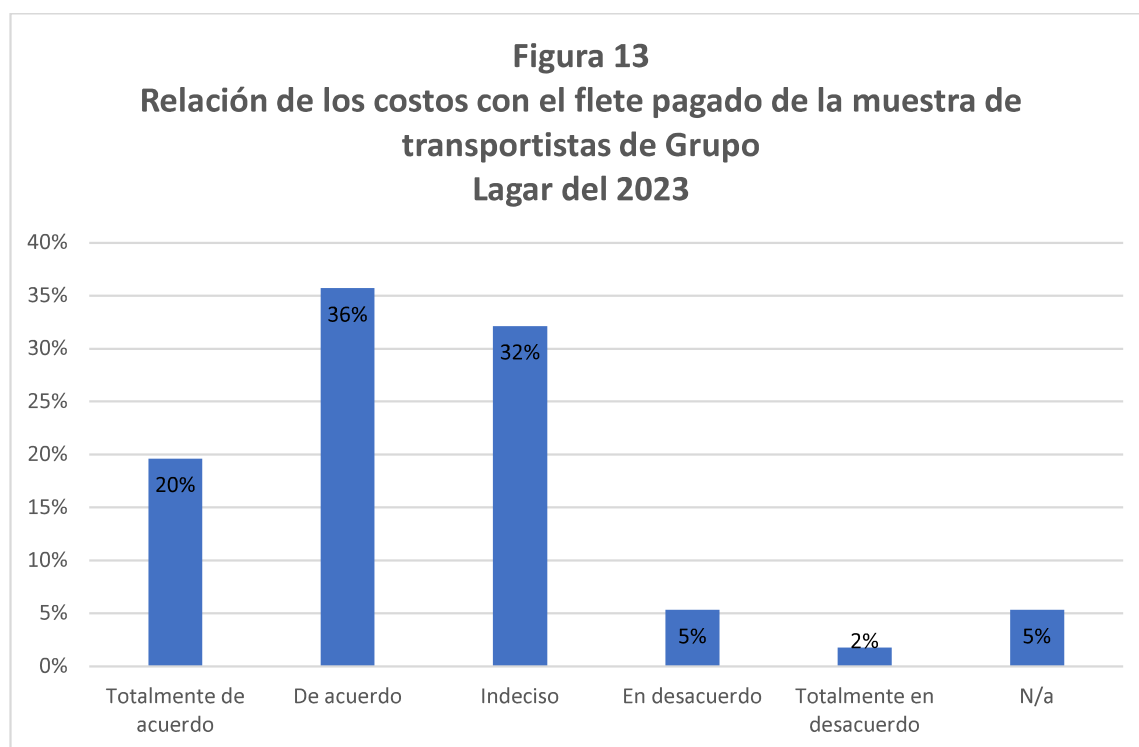


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la figura anterior se muestra que el 54% de los encuestados asumen el costo del combustible sobre los fletes que realiza, mientras que el 18% dice que a veces asume dicho costo; en su gran mayoría todos los transportistas asumen la compra del combustible.

En este caso la empresa debe de valorar siempre que los precios de la tabla de fletes vayan muy acorde al mercado para poder colaborar con los costos que los transportistas ya que asumen bastantes responsabilidades.

Ante la necesidad diaria de la compañía por los servicios de fletes, esta debe de tener una eficiencia operativa tal como lo menciona Hammer (2009), donde el objetivo primordial sea la optimización de los procesos con la finalidad de ser más eficientes y de esta manera reducir los costos que afecten a terceras personas como lo son los transportistas.

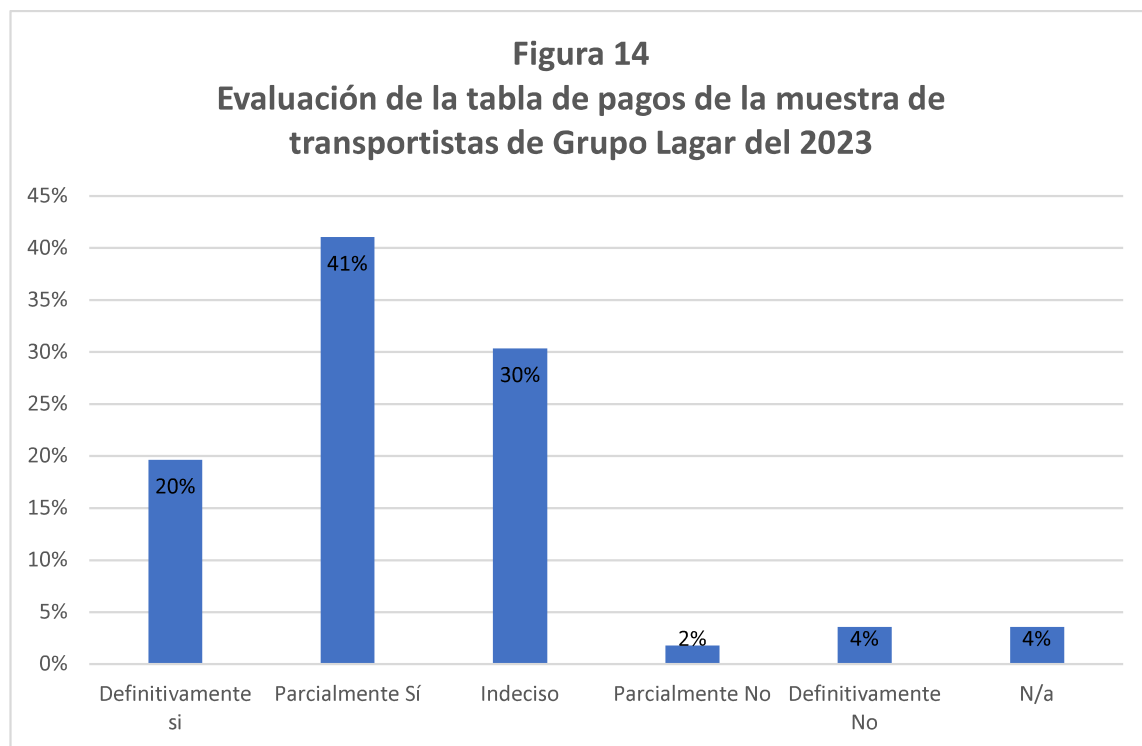


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la figura 13 se denota la relación que tienen los costos generados por cada transportista con el flete que cobran a la empresa; donde el 36% de los transportistas están de acuerdo que los fletes cobrados cubren sus costos y a su vez generan utilidad para poder salir adelante con los gastos personales.

Esto demuestra que la empresa actualmente tiene una tabla de pago de fletes acorde al mercado, tanto así que cubre con los costos generados por los transportistas, hablese de combustible, mantenimiento de vehículos, cambio de llantas entre otros.

Como indica Horngren, Foster y Datar (2007), los costos se miden por la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios; en este caso es muy implícito debido a que cada transportista debe de incurrir con costos específicos como lo son el combustible, llantas, cambio de aceite y mantenimiento general del vehículo para poder realizar los fletes de la compañía.



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

En la figura anterior se evalúa la tabla de pagos que se utiliza a nivel de Grupo Lagar para cancelar los fletes realizados por los transportistas, comparando la tabla de trabajo del Grupo con los valores del mercado, en un 41% los transportistas indican que parcialmente sí se maneja una tabla competitiva, y un 30% de los encuestados están indecisos con la respuesta.

Esto demuestra que, a nivel de Grupo, se ha manejado una tabla de pagos acorde a los valores de mercado, lo cual indica que la compañía es competitiva en este aspecto y se ha dedicado a mejorar y permanecer siempre acorde a las variaciones de la economía.

De acuerdo con Bustamante (2009), la empresa como tal es una organización que depende de diferentes recursos para la producción, a si coloca a disposición del público bienes y servicios para cubrir las diferentes necesidades, en donde Grupo Lagar evalúa periódicamente la tabla de pagos, con la finalidad de dar un buen servicio al cliente interno como son los transportistas del grupo.

### **Análisis documental**

En esta tercera variable se analizan los costos y gastos que se requieren para la ejecución del proyecto, como indica Kerzner (2005);

*El concepto de costos del proyecto se refiere al conjunto de gastos asociados con la planificación, ejecución y finalización de un proyecto específico. Estos costos pueden incluir una amplia variedad de elementos, como recursos humanos, materiales, equipo, servicios externos, y otros gastos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. La gestión de costos del proyecto implica la estimación, el seguimiento y el control de estos gastos para garantizar que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto asignado (p. 240).*

Al iniciar con un proyecto con la dimensión que tiene este basado en transportes, se debe de tomar en consideración todos los gastos y costos que este incurra para su implementación.

En primera estancia se debe analizar el recurso humano que se necesite para poder dar inicio con el proyecto, valorando el conocimiento de cada persona y el puesto en el cual se vaya a desempeñar.

Se debe realizar un listado de todos los materiales necesarios para la elaboración del proyecto, a su vez también se debe de tomar en consideración los equipos que necesitan cada una de las personas dentro del proyecto, así como los servicios externos que se necesite.

Se debe de tener una gestión adecuada, para que se lleve un seguimiento y control adecuado de los gastos estipulados en el presupuesto del proyecto, para que de esta manera se garantice que no genere costos adicionales que incrementen el valor del proyecto.

De la mano a lo anteriormente mencionado, Kerzner (2017) indica;

*Los gastos del proyecto se refieren a los costos asociados con la ejecución de un proyecto específico. Estos costos pueden incluir una variedad de elementos, como salarios del personal, suministros, equipos, servicios profesionales, costos de viaje, entre otros. La gestión efectiva de los gastos del proyecto es fundamental para garantizar que el proyecto se mantenga dentro del presupuesto y se complete con éxito (p.241).*

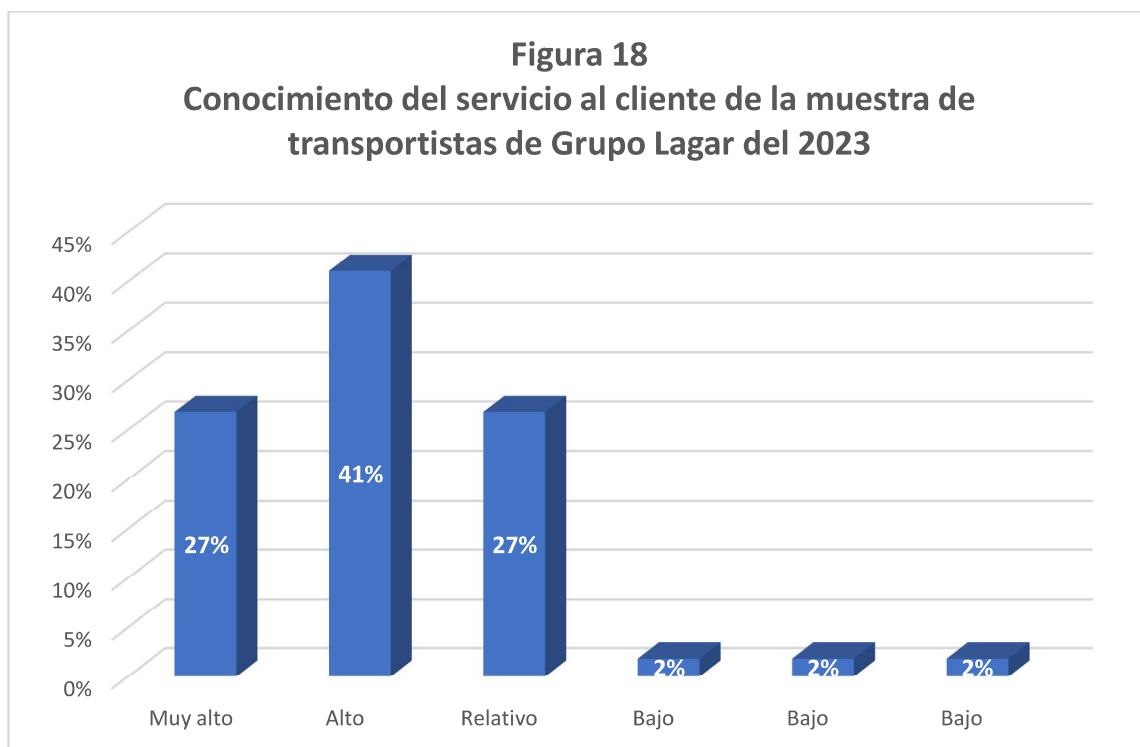
El manejo adecuado de los costos y gastos ayuda a que el proyecto se cumpla de acuerdo con lo estipulado en el presupuesto inicial y esto permite que se cumpla con éxito el proyecto según el tiempo establecido.

### **Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: administración idónea del proyecto**

A continuación, se presenta los resultados de la cuarta variable, en donde se analizan los resultados obtenidos, donde la administración busca cumplir con los objetivos de la empresa; buscando una persona que sepa liderar de manera adecuada el proyecto y a su vez no permita que el mismo tenga ninguna recaída en el transcurso del tiempo, dicha persona debe de contar con los conocimientos teóricos y operativos que se requieren para el puesto.

### **Resultados del cuestionario**

Los resultados específicos de los ítems del cuestionario aplicado a la de transportistas activos de Grupo Lagar, se presentan seguidamente, precisando los ítems particulares asignados para la cuarta variable del trabajo y en función de las respuestas dadas por los transportistas.

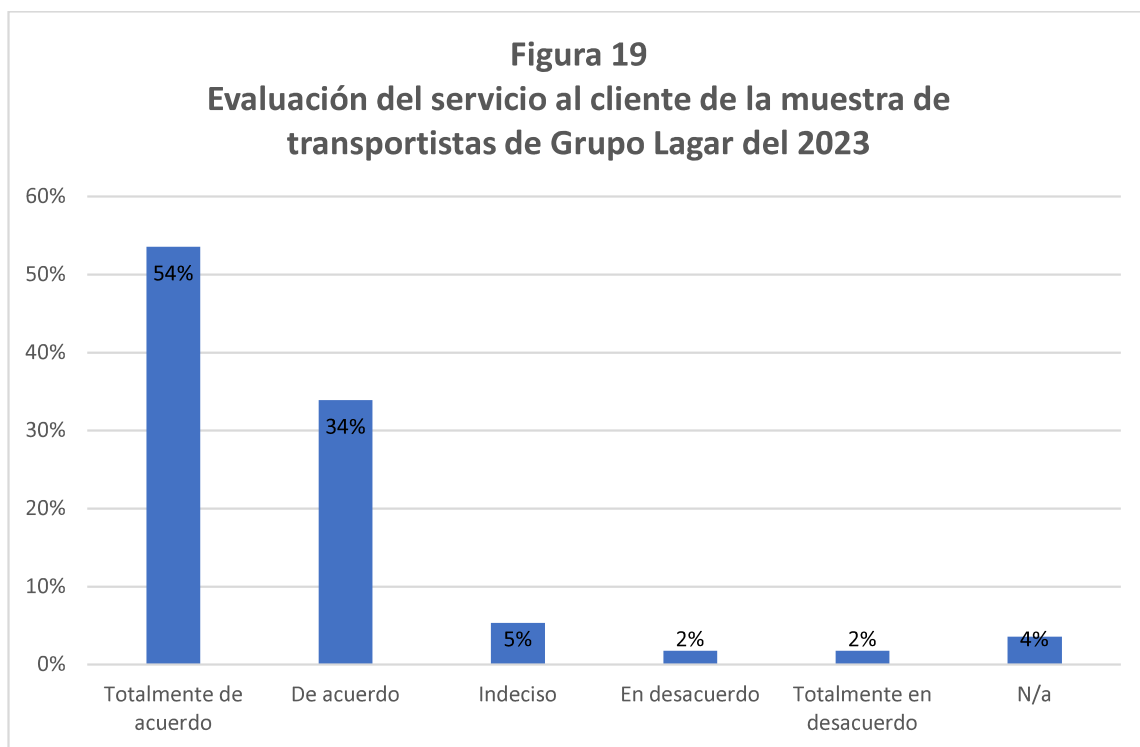


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

La figura anterior presenta los resultados basados en el criterio de que, si la forma de trabajar el servicio al cliente dentro de la compañía es el adecuado para el cliente, siendo los transportistas las últimas personas en tener contacto cara a cara con los clientes.

Dicho gráfico demuestra que el 41% de los transportistas tienen un conocimiento alto del concepto de servicio al cliente y un 27% está entre muy alto y relativo sobre el conocimiento del servicio al cliente; basados en estos resultados se considera que la empresa abarca de una manera favorable la atención al cliente, logrando de esta manera llegar a una alta satisfacción con el cliente para así conservar la fidelidad de los clientes, tomando así el servicio al cliente como el valor agregado de la venta.

Como indica Kotler & Armstrong (2017), el servicio al cliente está basado en atención y asistencia por lo que es de suma importancia aclarar este concepto con los transportistas que no tienen el conocimiento suficiente.



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria 2023**

La figura anterior da como resultado que los transportistas están un 54% totalmente de acuerdo que se realice una evaluación periódica sobre el servicio al cliente ofrecido de parte de ellos hacia con los clientes, seguidamente con un 34% están de acuerdo con el mismo proceso.

Esto quiere decir que los transportistas ofrecen un compromiso con la empresa al ser evaluados, y a su vez ofrecen un compromiso al saber que el servicio que ellos brinden a los clientes es de suma importancia para la permanencia de los clientes en la compañía.

Según Grupo Lagar (2023) el tema de servicio al cliente ha mejorado considerablemente en comparación de años atrás, pero también se trabaja día a día para que sea mejor y que el personal sea capacitado para ofrecer el mejor servicio.

### **Análisis documental**

Como parte de la investigación realizada para este proyecto y para la administración adecuada del mismo, Schwalbe (2019) menciona lo siguiente;



*La administración idónea de un proyecto se refiere a la aplicación de las mejores prácticas, técnicas y procesos de gestión de proyectos para lograr los objetivos de manera eficiente y efectiva. Implica la planificación, ejecución, monitoreo y control de todas las actividades relacionadas con el proyecto para garantizar que se entregue dentro del alcance, el tiempo y el presupuesto previamente definidos (p. 96).*

Para poder tener una administración idónea del proyecto siempre se debe contar con buenas prácticas dentro de la compañía, para iniciar un proyecto como este se desarrolla un plan completo que incluya detalladamente las tareas que debe cumplir cada persona, a su vez se deben de entregar los recursos necesarios y establecer tiempos de entrega para cumplir con todas las fases del proyecto.

Como parte fundamental se deben de establecer objetivos específicos, siempre tomando en consideración que los mismos sean claros y que se puedan medir en el transcurso del proyecto, se debe de tener una comunicación constante con el personal para garantizar que tengan conocimiento del progreso y de los cambios que ocurren en el proyecto para así cumplir con los objetivos establecidos.

Ante un proyecto con el volumen que tiene este, se debe de considerar los riesgos que se puedan tener en el camino, siempre antes que todo se deben identificar y evaluar dichos riesgos, para así poder desarrollar estrategias para poder mitigarlos en el menor tiempo posible, lo cual ayuda a no llevarse sorpresas durante la ejecución del proyecto.

Como base fundamental para mitigar riesgos está siempre el seguimiento y control de los proyectos, esto para verificar que se cumplan con los plazos establecidos y claramente con los estándares de calidad que la empresa requiere; para que si se está dando algún error tomar las medidas correctivas en el tiempo idóneo.

Debido a lo antes mencionado se pueden establecer los siguientes puntos a seguir para una adecuada administración de un proyecto:

- Definir objetivos.
- Planificación anticipada.
- Gestionar riesgos.
- Asignar recursos.

- Tener una comunicación efectiva.
- Dar seguimiento y control.
- Documentar cada proceso.
- Evaluar la información y los procesos

## **Alfa de Cronbach**

La última parte del capítulo de análisis e interpretación de resultados muestra el Alfa de Cronbach, coeficiente que tiene como fin validar el instrumento cuantitativo aplicado, y permite dar una certeza estadística a la calidad de los datos obtenidos.

Es definido por Tavakol y Dennick (2011), *“el coeficiente Alfa de Cronbach evalúa la consistencia interna de un conjunto de ítems o preguntas en un cuestionario, prueba o escala. Es una medida que indica cuán bien los ítems miden el mismo constructo o característica”* (p.67).

Para efectos de la validación aceptada, se parte del supuesto estadístico que indica que a medida que el coeficiente en cuestión se acerque más a 1, la validez interna del instrumento es mayor. El parámetro aceptable es dado por un mínimo de 0.65, siendo este el rango para considerar adecuado el instrumento.

El Alfa de Cronbach es precisado en función de aquellas preguntas que tengan una escala de numérica y ordinal, ya sea de 1 a 5 o similar, o bien con base en aquellos indicadores que tengan una escala de Likert, la cual puede ser convertida al valor numérico antes señalado.

Para la validación del cuestionario aplicado a la muestra de transportistas se utilizan los siguientes ítems:

- Ítem 1.
- Ítem 2.
- Ítem 6.
- Ítem 8.
- Ítem 9.
- Ítem 12.
- Ítem 13.

- Ítem 14.
- Ítem 15.
- Ítem 16.
- Ítem 17.
- Ítem 18.
- Ítem 19.

Siendo así y con base en los indicadores antes indicados, para el cálculo del coeficiente en específico de este trabajo, se precisan un total de 13 ítems.

El cálculo del Alfa de Cronbach se detalla seguidamente:

$$\alpha = [\text{Ítems} / (\text{Ítems} - 1)] * [1 - (\sum \sigma^2 N / \sigma^2 \sum \text{Ítems})]$$

Donde:

**$\alpha$  = Alfa de Cronbach**

**Ítems = Cantidad de ítems**

**$\sum \sigma^2 N$  = Sumatoria de la varianza de los sujetos**

**$\sigma^2 \sum \text{Ítems}$  = Varianza de la sumatoria de los ítems**

Al aplicar la fórmula señalada y con base en los ítems antes precisados, se obtiene lo siguiente:

$$\alpha = [13 / (13 - 1)] * [1 - (51.82 / 15.16)] = 0.76$$

De esta forma logra precisarse la validez del cuestionario utilizado, implicando que se tiene con la validez de contenido y constructo adecuadas, asegurando así la consistencia de los datos presentados.

El procedimiento de cálculo del Alfa de Cronbach se presenta en los anexos del trabajo en su detalle completo.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y recomendaciones**

## **Conclusiones**

Concretizando con los datos presentados y analizados en el trabajo de investigación, se muestran los datos de información cuantitativa recopilada de la encuesta aplicada a los transportistas activos de Grupo Lagar, se procede a presentar las conclusiones provenientes del mismo, en el cual se da enfoque a los datos de mayor relevancia.

Basados en la colocación del trabajo se presentan las conclusiones, en el cual en la primera parte se mencionan los datos generales indagados en el trabajo, y en sucesión a cada una de las variables de investigación, las cuales van de la mano con medios de estudio que son mencionadas en los objetivos específicos; cada variable va ordenada de acuerdo con el capítulo tres.

Cabe destacar que las conclusiones se basan con respecto a la información generada de la aplicación de la encuesta a los transportistas activos, que en su totalidad los encuestados sumaron cincuenta y seis personas; las cuales permiten recopilar información de suma importancia para así poder concluir con datos veraces.

Cada una de las conclusiones llevan un contraste bibliográfico, para que a efecto de completar las conclusiones tengan un claro señalamiento de donde se recopila la información, lo que permite tener un desglose amplio y con una mayor profundidad en la materia, dicha información es analizada tanto en el marco situacional como en el teórico

Para finalizar la parte de conclusiones generales se plantean las ideas principales y las que causan un gran impacto en cada una de las variables mencionadas; donde a su vez se trata de ampliar de una manera generalizada toda la información obtenida en un solo tiempo, para así permitir al lector observar de una forma más íntegra todo el informe que se ha realizado en cada una de las partes de este trabajo de investigación, en el cual se busca el mejoramiento en el manejo del flete de Grupo Lagar.

## Conclusiones de los datos generales

En esta primera parte de conclusiones se mencionan las ideas que tienen relación a los datos generales, quiere decir todos aquellos resultados que no tiene una asignación específica a alguna variable del trabajo.

- En resumen, la mayoría de los transportistas encuestados se encuentran actualmente ejerciendo, lo que implica una mayor veracidad para las demás preguntas de la encuesta, ya que se parte del hecho que todos tienen conocimiento de cómo se opera el módulo y el proceso de fletes dentro de Grupo Lagar, lo que hace que dicha información tenga mayor validez tal como menciona Hernández, Fernández y Baptista (1997), debido a que la esencia de la encuesta va enfocada a los transportistas activos.
- En definitiva, la distribución según la experiencia de los transportistas es interesante, debido a que está en rangos de muy poca experiencia como lo es de 1 a 3 años o con media experiencia, en este caso entre los 3 a 5 años, a nivel general se observa la presencia de personal con pocos años de experiencia pero que pueden ser más abierta para los cambios, así como los que se encuentran en una cantidad media de años de experiencia, que pueden colaborar con el desarrollo de nuevas ideas según su base de conocimiento según el enfoque como lo menciona Gómez (2006).
- Se concluye que dentro de la corporación predomina la cantidad de vehículos de carga liviana, esto basado en un entorno general como indica Moyano (2011); este nivel de vehículos de carga liviana va influenciado de acuerdo con la necesidad requerida por la compañía, estos a su vez formando parte de un sistema económico dentro de la empresa donde ejercen mayor presión en la ejecución de los fletes. Esto quiere decir que basados en la actual necesidad de la compañía este resultado va de la mano con lo requerido por cada tienda de Grupo Lagar.
- Basados en lo que establece Grupo Lagar (2023), se establece la conclusión que los datos mostrados de acuerdo con el volumen de sucursales con los que cuenta cada compañía, así se ha distribuido el personal de transportes en cada una de las empresas.

A su vez se crea una distribución competitiva de la carga de trabajo y al mismo tiempo que tenga competitividad con los compañeros para la generación de su rentabilidad personal. Esto implica que la compañía sabe cómo distribuir el personal de una manera equitativa en cada empresa.

### **Conclusiones de la primera variable: debilidades de un sistema proveniente de un tercero**

Según la primera variable las conclusiones son presentadas en esta sección, las cuales son mencionadas en concordancia con los resultados dados para esta unidad de estudio.

- En definitiva, se detalla que el conocimiento del sistema desde los transportistas ha sido óptimo y trabajado de la mejor manera desde la parte interna de la compañía, como lo menciona Noe (2016), la parte de recurso humano sobresale ante el desarrollo e innovación del personal; esto hacia un desempeño adecuado dentro de la compañía, con los conocimientos pertinentes para ofrecer el mejor servicio. Para Grupo Lagar esto hace que desde el punto de vista de conocimiento del personal de transportes funciona de una manera óptima y adecuada dentro de la empresa.
- Se concluye que la percepción del sistema para los transportistas ha sido muy positiva, esto crea un vínculo de confiabilidad del transporte para con la empresa según lo indica Horngren, Sundem y Elliott (2000); a su vez basados en una estructura y esfuerzo unificado de ambas partes se logra el cumplimiento de los objetivos establecidos, llevados de la mano de las capacitaciones dentro de la empresa. Esto quiere decir que la empresa ha realizado de una manera positiva las capacitaciones para el conocimiento y actualización en áreas como lo es el uso de sistemas.
- Para terminar de identificar las áreas donde los transportistas consideran que se debe tomar en cuenta un cambio, basado en el concepto de estructura según Allen (2019), mismo que menciona que se debe de tomar diferentes contextos que ayuden a la organización a crear una relación adecuada para ambas partes, buscando el beneficio mutuo y apropiado. Esto señala a la empresa que según la percepción de los

transportistas aún se cuenta con debilidades, las cuales pueden tomarse en consideración para corregirlas.

- En relación con el proceso según Chase (2021), para la forma apropiada al liquidar guías de transporte, se determina que los transportistas optan como mejor opción para que el procedimiento se haga diariamente, donde se tenga un mejor control de la liquidación de las guías y a su vez la optimización de recursos. Realizando las guías de esta manera, se crea un control adecuado de la papelería la cual no permite el extravío de esta y por ende la pérdida del pago.
- Se concluye que la percepción sobre la adaptación de un nuevo sistema en la compañía es alta, basados en lo que dice Trott (2017) sobre la innovación y el desarrollo de nuevos productos crea una alta diferenciación en el mercado; por lo que para la empresa es de suma importancia crear un nivel de competitividad alto para darse a conocer y hasta sobre salir, basándose en todo lo nuevo e innovar que ofrezca el mercado.
- Se concluye que al habilitar un nuevo sistema se crea una diversificación de oferta de productos y servicios como lo indica Ansoff (2007); por lo que al implementar el nuevo sistema se crea un cambio potencial de acuerdo con el crecimiento del grupo, ya que entre más se expanda la empresa más agilidad y rapidez se necesita de parte del sistema que vaya a procesar toda la información que cada empresa genere. Esto quiere decir que el implementar un nuevo sistema Grupo Lagar logre abarcar diferentes puntos para mejorar el manejo de fletes en todas sus compañías.
- En relación con que Grupo Lagar ha trabajado de una manera continua en la capacitación del personal, los transportistas están muy de acuerdo con ser capacitados para el uso de un nuevo sistema, según menciona Hitt (2006), la empresa busca estructurar de manera adecuada, mediante recursos que vayan orientados al cumplimiento de metas en el entorno de la compañía. Esto quiere decir que a nivel interno la compañía ha logrado satisfacer las necesidades de conocimiento en cada transportista, por lo cual siempre se mantienen anuentes a nuevos aprendizajes.



## **Conclusiones de la segunda variable: procedimiento para el cumplimiento y manejo de transportes**

En esta parte se muestran las conclusiones pertenecientes a la segunda variable de estudio, donde se detalla el cumplimiento de procedimientos ante el manejo de los fletes de Grupo Lagar.

- Como primera conclusión para la segunda variable de estudio se señala que una organización como indica Robbins y Coutler (2010), debe contar con una estructura adecuada para así poder cumplir con las metas establecidas y los objetivos que la compañía considere adecuadas para el crecimiento de esta. Ante los resultados se analiza que en su mayor parte del tiempo la empresa logra las metas establecidas y que si no se logra puede ser afectado por factores externos a la compañía como es la economía.
- Se plantea que, aunque la percepción de los transportistas sea manejar una flotilla de vehículos propios, se debe de tomar en consideración cual es el nivel de costos adicionales que se generarían para la compañía, ya que en la actualidad no se hace responsable de cargas sociales y de mantenimiento de vehículos, ya que al ser transportistas tercerizados cada uno se hace cargo del mantenimiento y de su seguro propio. Según Rodríguez (1999), el servicio de calidad es ofrecer servicios de forma adecuada según la necesidad del cliente, de la mano con la necesidad y el precio que quiera pagar por el servicio.
- Al analizarse los datos para la continuidad en la donación de fletes brindado al cliente, se concluye que la mayor cantidad de transportistas están de acuerdo con que este se siga manejando, Bustamante (2009) organiza los recursos para la disposición de bienes y por ende sacar beneficios económicos de estos; por lo tanto, si un cliente adquiere productos en la compañía con alta recurrencia se toma en consideración ofrecer este flete como un obsequio a la lealtad para con la empresa.
- Basados en lo que comenta Hernández (2021), se determina que el diseño de esta investigación se mide por las características con las que cuenta actualmente, la

información de este estudio se recolecta con datos actuales de los transportistas basados en experiencias antiguas. Esto señala que la información obtenida es de gran funcionamiento para la toma de decisiones y cambios dentro de la compañía.

### **Conclusiones de la tercera variable: costos y gastos del proyecto**

A continuación, se presentan las conclusiones investigativas pertenecientes a la tercera variable del trabajo, donde se da énfasis a los costos y gastos que se generan en el proyecto.

- Se concluye que, en la mayoría de los casos, cada transportista se hace responsable de asumir los costos por combustible que genere en cada flete el camión que usa, pero a su vez como lo indica Gitman y Zutter (2012) deben de obtener un rendimiento que les permita cumplir con todos los costos y obtener ganancias para poder incurrir con los gastos personales que tenga cada uno de los transportistas.
- Puede concluirse que la relación de los costos con el flete pagado va de la mano de igual manera con el rendimiento, pero a su vez basado en el objetivo económico como lo menciona Gitman (2019), se debe buscar la obtención de beneficios económicos y financieros que permitan llevar un nivel adecuado mediante un balance de sus ingresos y los costos que genere para la operación del día a día. Esto señala que actualmente se maneja un nivel adecuado entre ambas partes, lo cual permite beneficio entre ambos.
- En línea de lo anterior puede concluirse que la tabla de pagos debe ser evaluada y aceptada acorde a la economía del país, ya que se debe crear un balance entre lo que ingrese y lo que se gaste; esto se decide mediante una estrategia como lo indica Kim (2005), se deben tener claras las decisiones que se tomen para poder llevar los objetivos a largo plazo. Esto señala que la actual tabla de pagos con la que trabaja el grupo cuenta con algunas debilidades por solucionar.
- Rodríguez (2005), permite concluir que dicha investigación se basa en análisis reales y actuales de la compañía, para de esta manera mostrar una interpretación correcta de los costos y gastos del proyecto, lo cual internamente funciona perfectamente para el

área financiera al realizar proyecciones, analizando el proyecto a largo plazo. Esto quiere decir que la compañía toma decisiones acordes a la información actual de la compañía, para de esta manera tomar las decisiones pertinentes visualizando el crecimiento de la compañía en un futuro.

### **Conclusiones de la cuarta variable: administración idónea del proyecto**

Las conclusiones para la última variable del trabajo se plantean seguidamente, dando énfasis a la administración idónea del proyecto.

- Un criterio desde la perspectiva del servicio al cliente evaluada por los transportistas activos del grupo, se denota que el conocimiento sobre la terminología del servicio al cliente tal como lo plantea Parasumaram (1985) el objetivo de este es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente; esta más que clara dentro del personal de transportes, lo cual a nivel de la compañía es acertado para que cada uno de ellos puedan de una manera más clara y objetiva ofrecer un excelente servicio al cliente, siendo ellos el contacto final con el cliente.
- En conclusión y de la mano con el punto anterior, los transportistas no tienen temor a ser evaluados por el servicio al cliente que ofrecen, tal como Kotler (2015) nos comenta sobre tener claro la misión y visión; la empresa siempre ha tenido claro cuál es el propósito ante sus clientes, a la vez tiene muy en cuenta donde quiere llegar y las metas que quiere alcanzar, por lo que se ha enfocado en que su personal cuente con las herramientas necesarias para aplicar las mejores técnicas de servicio al cliente y que al mismo tiempo tenga la seguridad de que al evaluarlos no se ven afectados.
- Este método de investigación como bien lo indica Trochim (2006), permite organizar líneas de conocimiento, para resolver problemas o aclarar dudas mediante un análisis e interpretación de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta, lo que quiere decir que Grupo Lagar mediante esta investigación logra aclarar diferentes dudas o problemas que se presentan en la compañía y a las cuales no se le encontraba una respuesta lógica.

- Naghi (2005), permite concluir que esta investigación tiene como objetivo captar una perspectiva general del problema que actualmente presenta la administración de fletes e Grupo Lagar; con la finalidad de dividir el enorme problema en unos más pequeños para así tener la facilidad de que se plantee de una manera más práctica una hipótesis y una solución, esto le permite a la compañía atacar los problemas según su nivel de importancia.

## **Conclusiones generales**

Para el último punto se maneja la parte de conclusiones generales para cada una de las variables de trabajo, donde se tiene como finalidad plasmar los datos de mayor relevancia en cada una de las partes estudiadas.

- En relación con las debilidades del sistema y la implementación de uno nuevo, se detalla que a nivel general el personal de transportes ha contado con la capacitación adecuada para llevar el control adecuado del sistema, por lo que cuentan con la apertura para que en el momento que la empresa así lo requiera se pueda proceder con un cambio que sea para beneficio de ambas partes, buscando la innovación y el desarrollo para un mejor desempeño. Cabe concluir que los transportistas hacen énfasis en algunos puntos de mejora que la compañía debe de tomar en cuenta, como lo es la liquidación de guías de manera diaria, donde sea para ellos de más facilidad, pensando en que no deban manejar documentación acumulada de una semana. Por otra parte, se concluye que otras áreas donde los transportistas desean que la compañía realice una investigación y evaluación más a fondo sea la tabla de pagos, dado que la misma debe ir muy acorde a la economía del país para que no ver afectada su rentabilidad.
- Se concluye que en la segunda variable basada más que todo en la adaptación de un nuevo procedimiento para un mejor cumplimiento y manejo de los transportes, podemos dar méritos a que la compañía cumple con la meta establecida para el costo de fletes, lo que permite que en los resultados mensuales esta cifra no sea de preocupación. Según el criterio de los transportistas la compañía debería de trabajar con una flotilla de vehículos propia, lo cual se debe de analizar a profundidad para

analizar cuáles podrían ser los posibles beneficios, pero también los problemas a futuro. En síntesis, sobre los fletes que la compañía dona al cliente, estos se definen como un tipo de valor agregado para el cliente, basados en la recurrencia de compra de estos y la empresa decide ofrecer estos fletes como un tipo de obsequio por la lealtad y permanencia con la compañía.

- Se establece que ante tantas transacciones que realiza la compañía con los fletes, en materia de costos y gastos se debe realizar una evaluación estandarizada y basada en hechos económicos actuales para no crear afectaciones monetarias en la cotidianidad de cada uno de los transportistas; debido a que estos son responsables de dar mantenimiento a sus unidades y abastecer a estas del combustible necesario para poder transitar, en conclusión y con lo mencionado para la actualidad los transportistas consideran que el flete pagado está muy de la mano con los costos actuales, lo que permite concluir que si les permite obtener rentabilidad; pero a su vez se observa una insatisfacción con la tabla de pagos, por lo que se debe realizar un análisis más profundo para poder dar con certeza a la inconformidad que se tenga.
- Se concluye que la administración actual del flete dentro de la compañía va enfocada en el servicio al cliente que se le ofrece al comprador, debido a que el transportista es el último en tener contacto cara a cara con el cliente, se puede concluir que los transportistas cuentan con un conocimiento adecuado en temas de servicio al cliente, se determina, según lo que se observa dentro de la compañía que con la continuidad en las capacitaciones para ofrecer un mejor servicio que esta le ofrecer a los colaboradores crean un medio seguro y confiable para ofrecer este tipo de servicio y que tienen la confianza de ser evaluados porque han sido formados de una manera profesional y enfocada siempre en el bienestar y satisfacción del cliente.

## **Recomendaciones**

Al finalizar las conclusiones de presente trabajo según cada una de las variables evaluadas, así como de las conclusiones generales, se inicia con la mención de las recomendaciones que

se consideran pertinentes para la realización del trabajo, permitiendo así dar cierre al proceso investigativo del proyecto.

Para proceder a plantear las recomendaciones, se cerciora que las mismas se detallen con base en las conclusiones anteriormente mencionadas; los cuales implican los resultados que se obtuvieron de la encuesta aplicada a los transportistas activos de Grupo Lagar, lo que determina que las ideas planteadas se originan del contexto investigativo del propio trabajo.

Para la elaboración de las recomendaciones se procede a indicar la idea principal de la recomendación, que se sugiere, donde debe implementarse y la posible aplicación en caso de aprobación del proyecto; de crearse una afirmación este permite la posibilidad de realizar la gestión de la implementación y por ende el uso de cada recomendación planteada.

Las variables de estudio son el medio principal para poder plantear cada conclusión y recomendación, donde cada variable permite considerar la fuente de investigación de donde son asignadas; ya que esto es lo que ha hecho posible el desarrollo de la propuesta que se desarrolla en el último capítulo del trabajo.

Para finalizar, se definen las recomendaciones generales, las cuales se presentan en un estilo de resumen para cada una de las variables de estudio; en las cuales se implica de una manera relevante las sugerencias que contengan mayor interés para el proyecto, para de esta manera tener claro cuál es el punto de partida para dar inicio con el desarrollo de la propuesta final, para que en caso de aprobación se pueda poner en práctica en un futuro.

## **Recomendaciones de los datos generales**

Iniciando las recomendaciones, de entrada, se procede a indicar las recomendaciones a la información general.

- Se recomienda al personal de transportes mantenerse activos en el área de elaboración de fletes, tanto para terceros como en medio propios; ya que dentro del mercado de construcción es el medio que más prevalece y del que se generan muchas transacciones, mismas que en efecto producen dinero, el cual permite a la población tener un ingreso extra para sus gastos. En el caso de los transportistas que están activos en Grupo Lagar, se les incita a permanecer dentro de la compañía, valorando

la dimensión de trabajo que está empresa generada y lo cual da beneficio personal a cada uno de ellos.

- Se sugiere a los transportistas que cuentan con una mayor cantidad de años de experiencia, que siempre cuenten con cartas referencia de lugares donde hayan desempeñado sus funciones; las cuales generan más confiabilidad a las empresas en el momento de una contratación y a la vez facilitan el proceso de búsqueda de trabajo. De suma importancia que sean de los lugares donde se han desempeñado más recientemente. Para lograr contar con dichas cartas de recomendación deben de tomar en consideración antes de salir de alguna compañía hacer la solicitud para que puedan contar con este documento que es de suma importancia para mostrar su experiencia.
- Se plantea la recomendación a los transportistas que cuentan con vehículos de un tamaño más grande que opten por la posibilidad de adquirir vehículos de carga liviana, puede ser mediante renting o compras de contado, esto debido a que los vehículos de carga liviana son los que más se necesitan en tiendas. Los transportistas pueden optar por vender el vehículo actual y comprar uno que sea de mayor utilidad para así poder generar más ingresos; o en dado caso que no quieran vender el vehículo recurrir a un ente financiero que les permita tramitar un crédito para compra de vehículos.
- A los transportistas activos en una empresa equis del grupo, se les recomienda la permanencia en cada una de ellas y de ser posible optar por colocar camiones de su sociedad en cada una de las empresas de Grupo Lagar, ya que pueden obtener mejores beneficios y más liquidez. Para seguir con la permanencia dentro del Grupo se les recomienda ofrecer un servicio de flete con el valor agregado de servicio al cliente, lo cual los va a diferenciar del mercado y de esta manera la empresa siempre valora la permanencia dentro del grupo.

## **Recomendaciones de la primera variable: debilidades de un sistema proveniente de un tercero**

A continuación, se presentan las recomendaciones para la primera variable del trabajo, haciendo referencia a las debilidades de un sistema que provenga de un tercero en la compañía.

- Para efectos del conocimiento del sistema de la compañía, se recomienda a los transportistas activos de Grupo Lagar, que tengan permanencia en el conocimiento del sistema; que mantengan un interés activo para el uso de este, esto mediante la asistencia a capacitaciones relacionadas con el sistema de la empresa y a su vez tratando de utilizarlo diariamente para no perder el hilo de conocimiento el día a día; y permanecer actualizado en caso de que el proveedor cree actualizaciones. Para lograr esto cada transportista debe tener claro que la presencia en capacitaciones es vital para la actualización e innovación en temas tecnológicos, por lo tanto, deben de tener espacio en sus agendas para participar en cada una de las capacitaciones a las que se les convoca.
- Se recomienda al personal de tecnología evaluar el cambio del sistema actual para que la percepción de los transportistas con el sistema sea excelente y no solo bueno como actualmente lo demuestran. Al departamento de operaciones se le recomienda dar su opinión en relación con los cambios pertinentes para que dicha percepción aumente, ayudando en temas de servicio y reportes para que la misma sea más ágil. Posterior a una nueva implementación, al área de recursos humanos se les recomienda una capacitación activa y constante para que no disminuya la percepción de los transportistas con respecto al sistema.
- Se sugiere a la parte operativa y gerencia financiera de la compañía, en primera instancia realizar un análisis de la tabla actual de pagos para verificar que los costos de los fletes que se mantiene actualmente vaya acorde al mercado; por otra parte se recomienda establecer una política que vaya relacionada con la actualización de dicha tabla, donde se indique cada cuánto tiempo se debe realizar un análisis para dicha



actualización y a su vez que se detalle los puntos a considerar al realizar la actualización para que ninguna de las partes se vea afectada. Esto lo pueden trabajar en un módulo donde se evalúa el tipo de vehículo, el peso que lleva y la distancia que va a recorrer y que el mismo sistema indique el monto a cancelar por cada viaje.

- Se recomienda a la parte operativa de la empresa, considerar que el proceso de liquidación de guías de transporte se realice diariamente, esto puede ser que cada día se liquide al día siguiente. Este proceso se puede realizar en un lapso definido, así como un lugar concreto y con una persona encargada que cuente con los conocimientos necesarios para poder dar un servicio rápido y eficiente a los transportistas para así evitar conflictos por fletes que puedan perder en el momento que asistan a la liquidación de la documentación.
- Se sugiere a la gerencia de recursos humanos que, mediante capacitaciones continuas, aporte al proceso de adaptación de nuevos sistemas; esto para que el personal tenga el conocimiento pertinente para poder hacer uso de este y que lo haga de la manera correcta. A su vez se le solicita apoyo al personal operativo para que en conjunto con recursos humanos puedan llevar todas estas actualizaciones a los transportistas que están activos en la compañía. Este proceso se debe de realizar cada mes en una sala acondicionada para la realización de capacitaciones, misma que debe de contar con los recursos necesarios para explicar de una manera fácil y clara a los transportistas.
- Se recomienda al personal de tecnología y en conjunto con el personal de operaciones que se cree un reporte donde de una manera practica y efectiva se genere la información pertinente para que cada transportista pueda de esta manera controlar más fácil la información de los fletes que ha realizado, para así poder procesar la facturación pertinente para el cobro a realizar a cada una de las compañías para la que labore. Este reporte debe de estar alimentado de la información que se genera del sistema propuesto para un manejo adecuado de los fletes, el cual a su vez permite generar reportes con información veraz y de una forma práctica.

- Se recomienda al personal de recursos humanos, tomar como punto a favor la percepción positiva de los transportistas para capacitarse y crear en conjunto con el departamento de operaciones, un cronograma de capacitaciones donde se puedan mostrar las diferentes áreas donde los transportistas deben de tener conocimiento y a su vez dar un enfoque importante al servicio al cliente que debe ser reforzado en cada momento que se pueda para mantener a los transportistas actualizados con el tema. Este proceso de capacitaciones puede realizarse dentro de la empresa en una sala acondicionada con lo necesario para el entendimiento de cada transportista o se puede buscar la opción de un lugar al aire libre donde sea más didáctico el aprendizaje.

### **Recomendaciones de la segunda variable: procedimiento para el cumplimiento y manejo de transportes**

En esta parte se presentan las recomendaciones atinentes a la segunda variable, donde se menciona la presencia de un procedimiento para el cumplimiento y manejo de transportes.

- Se plantea la recomendación a la gerencia financiera para que la meta que se establece para el costo de fletes de cada compañía lleve un análisis especial donde se tome en cuenta un rango de meses para promediar el costo de flete en cada empresa y a su vez se tome en consideración la economía del país, así como el mercado de la construcción y sus afectaciones en el mes que se esté proyectando el costo, para no incurrir con cifras o muy elevadas o bajas. Este análisis se puede trabajar en un libro de Excel, donde se incluya la información pertinente de los últimos seis meses por cada tienda, para de esta manera promediar el costo de esos meses.
- Se recomienda a la gerencia financiera crear un planteamiento evaluando la posibilidad de trabajar con una flotilla de vehículos propia; en donde se evalué el costo por alquiler o compra de contado, los costos por mantenimiento, el gasto de combustible, el costo del salario para un chofer. Y que después de verificar el análisis mencionada realice un comparativo con el modelo de transportes actual y lo presente a la junta directiva para que sean ellos quienes tomen la decisión de cómo procedería a laborar Grupo Lagar.

- Se sugiere al departamento de operaciones en conjunto con la gerencia financiera realizar un análisis de los fletes donados a los clientes, que se han realizado en el último año, el mismo debe indicar, nombre del cliente, monto de factura comprada, fecha y monto del flete donado; para con esta información realizar una revisión para así poder determinar que la empresa no se esté incurriendo con un costo innecesario dentro de la compañía.
- Se recomienda a las gerencias de la Grupo Lagar, que para la toma de decisiones se basen en datos generados en la actualidad, pero que los mismos sean aplicados a la compañía mediante experiencias antiguas de diferentes realidades a las cuales se ha enfrentado la empresa en el largo trayecto que han recorrido en el ámbito ferretero constructivo.

### **Recomendaciones de la tercera variable: costos y gastos del proyecto**

A continuación, se plantean las recomendaciones para la variable tres del trabajo, detallando los costos y gastos a los que puede llegar a incurrir el proyecto.

- A los transportistas activos de Grupo Lagar se les recomienda que creen una negociación con la compañía para que el costo de combustible pueda ser distribuido entre ambas partes y así crear un balance entre este gasto. Por otro lado a la gerencia general, gerencia financiera y al departamento de operaciones de la compañía se le recomienda proceder con un análisis de unos seis meses para verificar el precio del combustible en el mercado y a su vez solicitar un reporte a una muestra específica de transportistas de cuanto han gastado en combustible en unos seis meses, para así tener los datos necesarios para analizar la posibilidad de tomar en consideración que la empresa incurra con un porcentaje sobre el costo de combustible
- Se sugiere a los transportistas activos de Grupo Lagar que tengan en consideración plantear una propuesta a la compañía en el momento que observen que los fletes cobrados no cubran con los costos generados en el día a día, esto como base de una comunicación acertada entre ambas partes. Por consiguiente, al departamento de

operaciones se le recomienda una apertura para verificar los datos mostrados por los transportistas y así poder solicitar una mejora en el flete por pagar a los transportistas.

- Se recomienda a la gerencia general y gerencia financiera dar continuidad a la tabla de pagos con la que actualmente trabaja la compañía; pero se sugiere que deben agregar cierto rubros dentro del análisis para la determinación de los precios, como lo es la variante en el precio de combustible, el mantenimiento de los vehículos, el posible pago de peones para la ayuda de descarga del material, así como incluir un investigación del costo de vida, para con esto crear un estudio de peso que permita colocar precios en la tabla que cumplan con lo necesario para que el transportista tenga rentabilidad en el servicio brindado.

### **Recomendaciones de la cuarta variable: administración idónea del proyecto**

Seguidamente se muestran las recomendaciones de la última variable del trabajo, donde se presenta la administración idónea del proyecto de fletes de Grupo Lagar.

- Se recomienda a los transportistas activos de Grupo Lagar que tengan una disposición amplia para la continua actualización en temas de servicio al cliente, mediante un enfoque de dar una mejor atención a la clientela. Por otro lado, se recomienda a la gerencia de recursos humanos considerar la implementación de capacitaciones adaptadas específicamente para los transportistas del grupo, donde la explicación sea de manera más ligera y clara, tomando en consideración que muchos de los transportistas son personas que no cuentan con estudios.
- Se plantea la recomendación a la gerencia de recursos humanos para dar continuidad a las capacitaciones para los transportistas y a su vez la permanencia en las evaluaciones de estos para corroborar que dichas capacitaciones estén dando los resultados deseados para la compañía. Por otro lado, se recomienda a la gerencia de recursos humanos junto con la gerencia general la posibilidad de crear alguna dinámica para premiar las mejores evaluaciones y de esta manera crear una mayor

interacción con el personal de transportes y a su vez crear una motivación que haga que el servicio al cliente por parte de estos sea el esperado por la compañía.

## **Recomendaciones generales**

Culminando con las recomendaciones, se procede a agrupar de forma general cada una de las variables, las cuales son consideradas como punto de cierre de este capítulo y que abordan de una manera masiva cada recomendación.

- Se recomienda al personal de tecnología considerar la implementación de un nuevo sistema, que cuente con una forma más práctica para la liquidación de guías de transportes y que a la vez cuente con un sistema de reportería que sea de acceso para los transportistas y de esta manera puedan obtener información de los fletes realizados para la elaboración de la facturación. Al área de recursos humanos se les recomienda la continuidad en las capacitaciones ante cambios o nuevas implementaciones en el sistema. Al departamento de operaciones y la gerencia financiera se les plantea la evaluación de la tabla de pagos, para que la misma vaya acorde al mercado y esta cumpla con las necesidades de los transportistas para incurrir con los costos que cada flete les genera.
- Se plantea la recomendación a la gerencia financiera para que la meta que se establece mensualmente en relación con el costo de flete vaya debidamente analizada con datos promediados y a su vez con información externa a la compañía como lo es el mercado de la construcción y la economía del país; por otra parte a la gerencia financiera se le plantea el estudio y análisis de la posibilidad de manejar una flotilla de vehículos propios en la empresa, valorando de esta manera los costos actuales y los costos que se puedan generar con una flotilla propia. A dicha gerencia en conjunto con el departamento de operaciones se le recomienda un análisis exhaustivo sobre los fletes que actualmente la empresa dona a cierta cantidad de clientes, donde se toma en consideración ciertos factores para que dicho costo de flete sea incurrido por la empresa.

- Se establece la recomendación a los transportistas activos de Grupo Lagar, la posibilidad de crear una propuesta a la empresa donde ambas partes incurran con el gasto de combustible, donde se cree un análisis desde el punto de vista de ambas partes para considerar si es posible este cambio. A su vez a los transportistas se les recomienda una amplia comunicación con el personal de operaciones de la empresa para que si en algún momento consideran que los pagos que reciben no están siendo suficientes para la cancelación de sus gastos, tengan la apertura de comunicarse y así la empresa pueda valorar el aumento de los precios de la tabla de pagos; y de la mano con esto a la gerencia general y gerencia financiera se le recomienda dar una continua revisión de dicha tabla donde tomen en consideración factores externos de la compañía que pueda afectar la rentabilidad de los transportistas.
- Se precisa la recomendación a los transportistas activos de Grupo Lagar para que mantengan una amplia disposición ante la continua actualización en temas de servicio al cliente, para con este crear un mejor vínculo entre la compañía y la clientela. A la gerencia de recursos humanos se les plantea la recomendación de dar de manera continua capacitaciones adecuadas para el personal de transportes, donde sean de una manera más práctica y entendible; a su vez se recomienda crear dinámicas para premiar las mejores evaluaciones en relación con el servicio al cliente, donde se premie a los transportistas que logren sobresalir en las calificaciones de dichas evaluaciones, esto para motivarlos a que siempre den lo mejor de ellos al brindar un servicio único a cada cliente que le realicen un flete.

## **Capítulo VI**

### **Propuesta**

## **Introducción**

Después de una revisión exhaustiva y tomando en cuenta como base las recomendaciones que surgen del análisis de la información obtenida en esta investigación, se procede a desarrollar la propuesta para la implementación de un modelo adecuado para la administración de flete de Grupo Lagar.

## **Objetivo**

Elaborar una propuesta de un modelo adecuado e innovador para la administración de flete de Grupo Lagar donde permita la optimización de este a la empresa.

## **Público meta**

Para esta propuesta, el público meta inicial son los directivos de la compañía, en segundo lugar, las gerencias, en tercer lugar, el departamento de operaciones y para finalizar los transportistas activos de Grupo Lagar.

## **Alcances**

En este proyecto se propone la implementación de un nuevo modelo para el manejo del flete de Grupo Lagar, donde se logre la optimización de este dentro de la compañía. Se presenta la propuesta de un nuevo sistema que agiliza el proceso de la liquidación de guías y a su vez un módulo donde mida e indique la distancia y el precio para elaborar cada flete. De la mano con la propuesta de un nuevo sistema y basados en el análisis del volumen de las transacciones se propone que una empresa externa de Grupo Lagar incurra con la contabilidad de dicho proceso y a la vez ofrezca los servicios contables y administrativos a todos los transportistas activos de Grupo Lagar; que en este caso la que se considera adecuada para cumplir con dichos procesos es ASOELAGAR.

## **Justificación**

Esta investigación busca establecer un modelo para el manejo del flete de Grupo Lagar, donde se logre un mejor control de este y a su vez lograr una optimización de los costos. A la vez centralizar la contabilidad de los fletes del Grupo en una empresa externa y que la misma se encargue de dar el apoyo contable y administrativo que los transportistas requieran.



Grupo Lagar necesita contar con las herramientas necesarias que le permita llevar un mejor control del flete, donde agilice el manejo desde la parte operativa y a su vez permita tener una optimización de los costos de la empresa.

En el presente capítulo se hace la propuesta para que directores, usuarios y tomadores de decisiones dentro de Grupo Lagar cuenten con un modelo de manejo de flete que le permita llevar un mejor control de este. Donde el mismo agilice los procesos para ingreso de transportistas, generación de guías de transporte y liquidación de estas, de la mano con esto el nuevo sistema va a permitir la generación de reportes de una manera fácil y práctica con información completamente actualizada y al día.

## Propuesta estratégica

### Análisis FODAC

En el presente análisis FODA se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la propuesta en curso para trabajar en un modelo para el manejo apropiado del flete de Grupo Lagar; el cual permite observar de una manera más clara cuáles son los puntos a favor y los puntos negativos que se pueden presentar al no optar por el cambio del sistema actual.

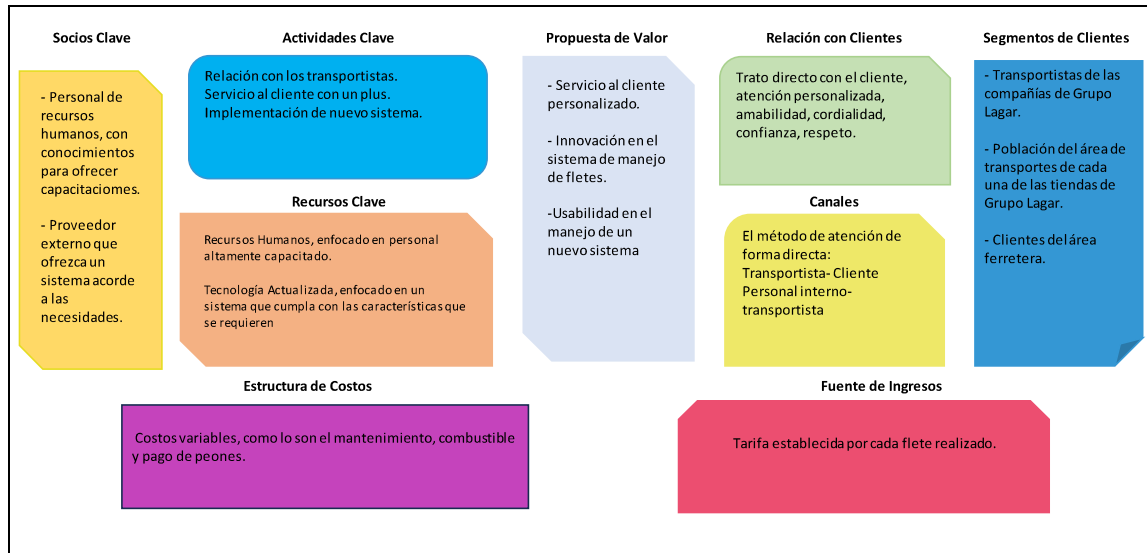
**Figura 20. Análisis FODAC**

| Fortalezas   | Oportunidades   | Debilidades  | Amenazas  | Circunstancias   |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comprometido a aprender nuevos sistemas y procesos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación a nivel tecnológico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema con falta de cualidades y necesidades acorde al modelo de negocio.</li> <li>• Servicio al cliente inapropiado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependere de un tercero para la implementación del nuevo sistema.</li> <li>• No avanzar ante la innovación del mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación por el tipo de cambio.</li> <li>• Incremento en los precios del combustible</li> </ul> |

**Fuente: elaboración propia para memoria 2023**

## Modelo Canvas

Figura 21. Modelo Canvas



Fuente: elaboración propia para memoria 2023

### Análisis

Según los datos obtenidos y analizados mediante la encuesta realizada a los transportistas de Grupo Lagar, se determina que la empresa requiere de un cambio de sistema para el manejo apropiado del flete; esto debido a que el mismo cuenta con debilidades, como no contar con las características necesarias para el control de cada uno de los transportistas activos de la compañía, también se determinó la duplicidad de documentación lo cual a su vez permitía el cobro doble o hasta triple de un flete en específico lo cual generaba una pérdida económica para la compañía de gran impacto; por otro lado no cuenta con un proceso adecuado para realizar la liquidación de guías por los fletes realizados que sea fácil y ágil para el uso de los transportistas.

Debido al cambio e implementación del nuevo sistema, este genera un procedimiento en el cual cada transportista debe de realizar la facturación pertinente para el cobro de cada uno de los fletes, debido a los cambios mencionados se percibe de parte de los transportistas que, por el poco conocimiento en temas contables y fiscales, se les complica manejar el proceso de elaboración de facturas y presentación de declaraciones ante el Ministerio de Hacienda.

Basados en análisis anterior se concluye que la compañía no puede manejar la parte administrativa y contable de tantos transportistas, ya que por el volumen de transacciones que genera diariamente cada sucursal del Grupo se vuelve prácticamente imposible, por lo que se propone que una empresa externa se encargue de llevar el control y manejo de las transacciones mencionadas y la misma realice los cobros y pagos pertinentes a cada una de las empresas de Grupo Lagar. En este caso la empresa que es de confianza y la cual se considera adecuada para dar apoyo con este proceso es ASOELAGAR, la cual es la asociación del grupo y la cual cuenta con rendimiento extraordinario por brindar estos servicios.

## **Contenido**

Esta propuesta va enfocada directamente en la implementación de un nuevo sistema, que permita administrar el flete de Grupo Lagar de una manera más fácil y adecuada acorde a los procesos innovadores del mercado y basados en las Normas Internacionales de Contabilidad; mismos que van de la mano con un adecuado control fiscal ante el Ministerio de Hacienda.

La propuesta presenta con detalle cuáles son los procedimientos por seguir con la implementación del nuevo sistema y además detalla con imagen de como se ve cada una de las nuevas pantallas a utilizar. Adicional para agregar un complemento al sistema, se implementa un módulo que se encargue de efectuar el cálculo del costo en cada viaje, según el vehículo que se va a utilizar y la distancia de dicho flete.

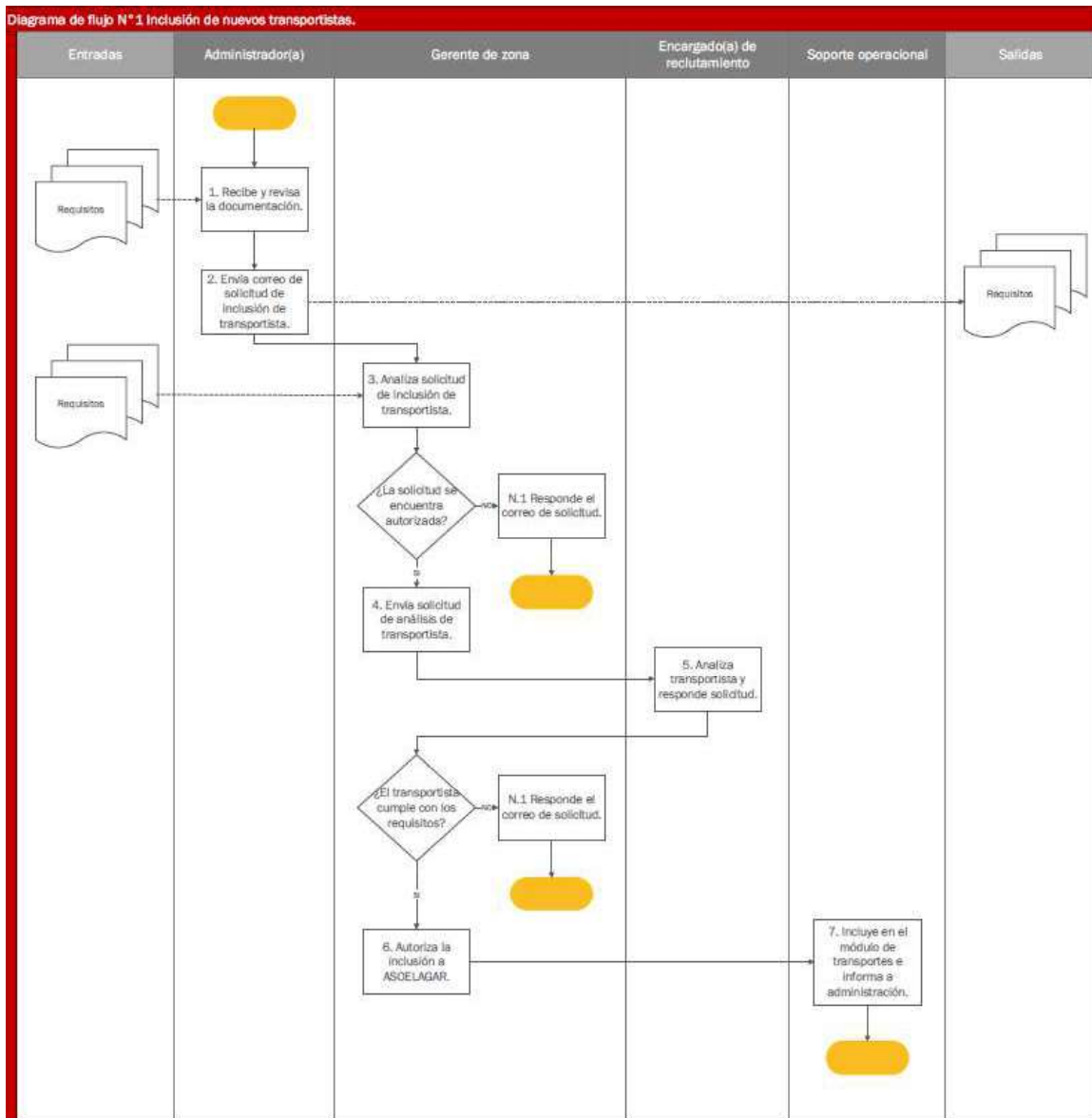
La propuesta se basa en la implementación de un nuevo sistema que le permita al personal operativo llevar un control más adecuado de los fletes de Grupo Lagar.

## **Propuesta táctica**

Se procede con la presentación del nuevo sistema, mismo que abarca desde el ingreso y registro de un nuevo transportista, hasta la liquidación de guías de transportes.

El cual va detallado mediante diagramas de flujo que resumen de una manera más entendible los procesos a seguir para el registro de transportistas, asignación de guías al inicio de un flete y a su vez la liquidación de estas al finalizar la entrega.

**Figura 22. Diagrama de flujo; inclusión de nuevos transportistas**



Fuente: Elaboración propia para memoria final, 2023

### Procedimiento para inclusión de nuevos transportistas

Se procede a detallar el procedimiento para la inclusión de los nuevos transportistas que quieran formar parte de Grupo Lagar.

1. Recibir y revisar la documentación: administración recibe y valida que los requisitos se encuentren completos, correctos y en vigencia.

2. Enviar correo de solicitud de inclusión de transportista: Administración envía mediante correo electrónico la solicitud al gerente de zona solicitando la autorización para la inclusión de un nuevo transportista, adjuntando los requisitos establecidos.
3. Analizar solicitud de inclusión de transportista: El gerente de zona analiza la solicitud de inclusión de transportista considerando la necesidad en la tienda, según el promedio de servicios realizados por tamaño.

Si, la solicitud se encuentra autorizada:

1. Continúa con lo establecido en el punto 4.

No, la solicitud no se encuentra autorizada:

2. El gerente de zona responde el correo de solicitud informando las razones del rechazo.
3. Enviar solicitud de análisis de transportista: El gerente de zona envía la documentación al encargado(a) de reclutamiento.
4. Analizar transportista y responder solicitud: El encargado(a) de reclutamiento realiza el análisis Credid al transportista y responde con los resultados obtenidos al gerente de zona.

Si, el transportista cumple con los requisitos:

5. Continúa con lo establecido en el punto 6.

No, el transportista no cumple con los requisitos:

6. El gerente de zona responde el correo de solicitud informando las razones del rechazo.
7. Autorizar la inclusión a ASOELAGAR: El gerente de zona autoriza la inclusión del transportista informando a ASOELAGAR para la ejecución del proceso de formalización. ASOELAGAR debe notificar por medio de correo electrónico a soporte operacional cuando se encuentre el proceso de formalización concluido por parte del transportista.

8. Incluir al módulo de transportes: Soporte operacional incluye al transportista al módulo de transportes e informa a administración para el inicio de la asignación de los servicios.

## Inclusión de nuevos de transportistas

A continuación, se detalla la presentación de cada una de las pantallas con las que se propone trabajar en el sistema nuevo de transportes.

**Figura 23. Mantenimiento de Choferes**

Mantenimiento de Choferes

Sucursal actual: 1-DESAMPARADOS

Transportistas: HECTOR PASILLA RICHMOND

Choferes asignados al Transportista:

| Nombre del chofer       |
|-------------------------|
| HECTOR PASILLA RICHMOND |

Código Chofer: 200

Tipo identificación: FISICA Identificación: 3-0243-0826

Nombre: HECTOR PASILLA RICHMOND

Fecha Nacimiento: 29/09/1960

Tipo de Licencia: B3 Fecha Vencimiento: 23/01/2026

Estado: 2- Activo

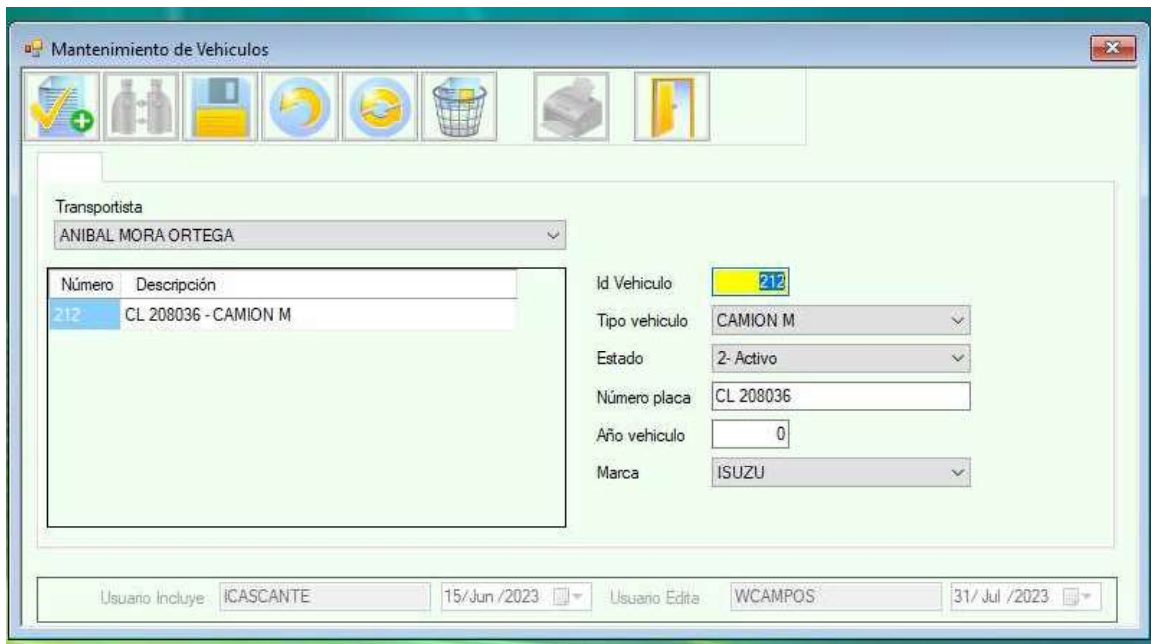
Usuario Incluye: ICASCANTE 15/Jun/2023 Usuario Edita: 01/Jan/1900

Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura anterior se realiza el registro de los datos personales del transportista a ingresar, llámese nombre, cédula, fecha de nacimiento, tipo de licencia, fecha de vencimiento; y el estado actual dentro de la compañía.

En dado caso que alguno de los documentos de identidad presente caducidad, el sistema de forma inmediata genera una alerta indicando que para poder realizar el servicio de flete debe de presentar la documentación actualizada.

**Figura 24. Mantenimiento de vehículos**



| Número | Descripción         |
|--------|---------------------|
| 212    | CL 208036 -CAMION M |

Id Vehiculo: 212  
Tipo vehiculo: CAMION M  
Estado: 2- Activo  
Número placa: CL 208036  
Año vehiculo: 0  
Marca: ISUZU

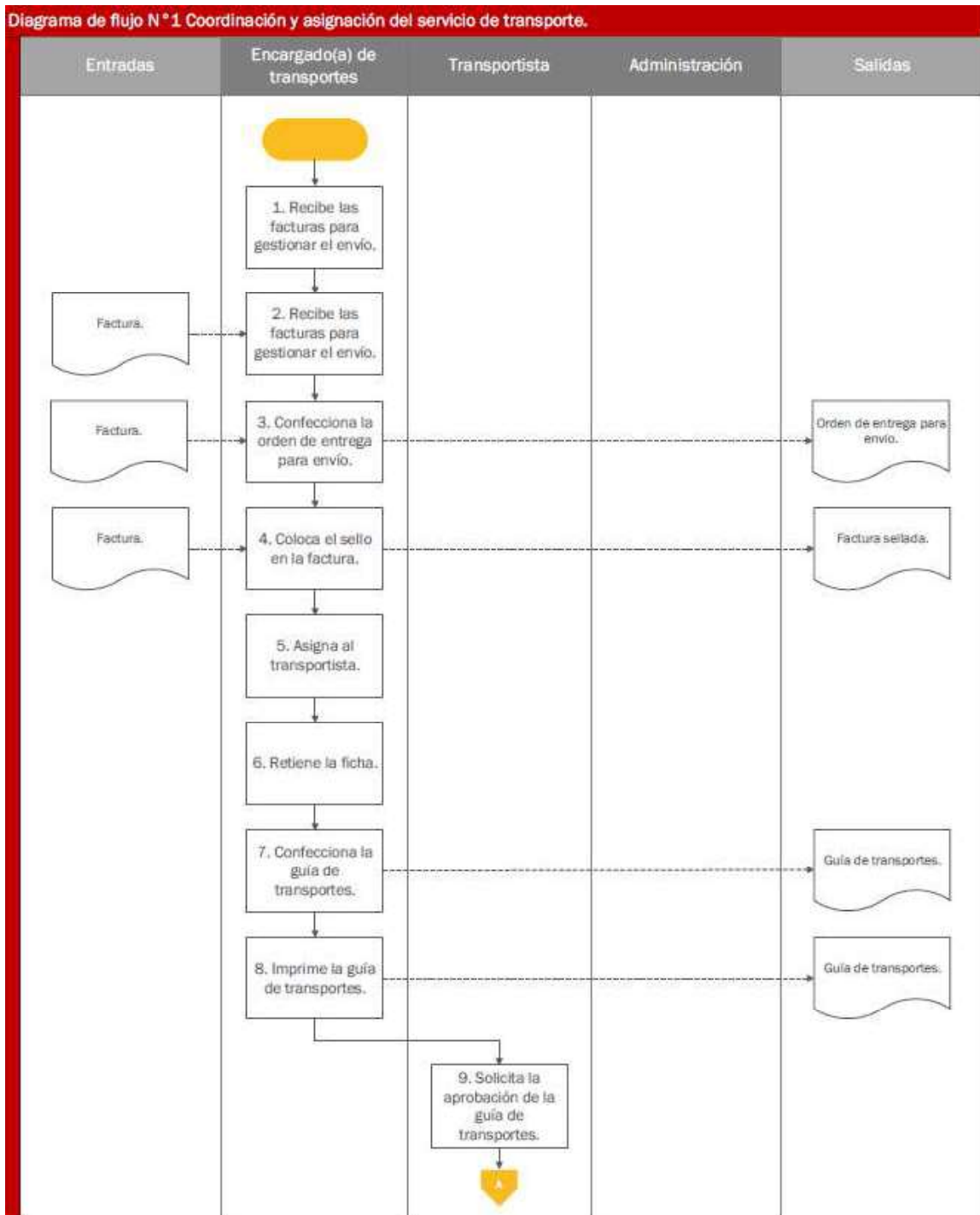
Usuario Incluye: ICASCANTE 15/Jun /2023  
Usuario Editó: WCAMPOS 31/ Jul /2023

Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura 24 se muestra el mantenimiento de vehículos, en dado caso que dicho transportista deba realizar el registro de más de un vehículo, en la cual se debe de indicar el tipo de camión, número de placa, año del vehículo y la marca correspondiente.

En esta pestaña se maneja la información actualizada de los camiones que están autorizadas a brindar el servicio de flete dentro de la compañía, solo los camiones aquí registrados pueden y tienen la autorización de brindar el servicio, en el caso que no hayan realizado el registro de algún vehículo en la sucursal no les van a permitir realizar el flete.

Figura 25. Diagrama de flujo, coordinación y asignación del servicio de transporte.



Fuente: Elaboración propia para memoria final, 2023



El anterior diagrama de flujo detalla la primera parte del proceso para la coordinación y asignación del servicio de transporte; basados en la información que presenta el área de ventas con respecto al material que se debe trasladar y dónde se debe entregar.

**Figura 26. Diagrama de flujo, coordinación y asignación del servicio de transporte**



Fuente: Elaboración propia para memoria final, 2023

El anterior diagrama de flujo detalla la segunda parte del proceso para la coordinación y asignación del servicio de transporte; basados en la información que presenta el área de ventas con respecto al material que se debe trasladar y donde se debe entregar. El mismo presente un orden detallado de los procesos a seguir por cada uno de los transportistas para poder realizar el flete asignado, el cual debe de presentar su ficha, la cual fue entregada en el momento de realizar el registro de sus datos en la base de Grupo Lagar.

### **Procedimiento para asignación y liquidación de guías**

Se presenta el procedimiento como guía para la asignación y liquidación de las guías de transportes para la realización de fletes en Grupo Lagar.

1. Calcular el valor del servicio de transporte: El encargado(a) de transportes basándose en los productos a trasladar define el tamaño del vehículo requerido, posteriormente mediante la herramienta Google Maps calcula la distancia al punto de entrega y finalmente en el módulo de Operaciones Especiales realiza el cálculo del monto a pagar por el servicio requerido.
2. Recibir las facturas para gestionar el envío de mercadería: El encargado(a) de transportes recibe la factura por parte del cliente o la factura y la boleta de información de entrega de parte del vendedor(a) (cliente ausente). En caso de servicios coordinados por medio de El Lagar en Línea, la información del cliente se obtiene por medio del sistema EXPRESS WEB.
3. Confeccionar la orden de entrega para envío: El encargado(a) de transportes confecciona la orden de entrega para envío en el módulo de Operaciones Especiales, completando la información de entrega e imprimiendo la orden de entrega en su totalidad, es decir dicha orden no se debe manipular por ningún motivo (marcar o desmarcar líneas).
4. Colocar sello en la factura: El encargado(a) de transportes coloca el sello “Coordinado Transportes” en la factura y regresa al cliente.
5. Asignar transportista: El encargado(a) de transportes comunica la necesidad del transportista por medio del canal de comunicación definido, indicando únicamente el

tamaño requerido, debe presentarse en el área de Transportes el transportista que continúe en la fila.

6. Retener la ficha: El encargado(a) de transportes retiene la ficha de transportes. La ficha es indispensable para realizar cualquier tipo de servicio, es de carácter personal y no se debe ceder a otros transportistas. En caso de extravío de la ficha, el transportista debe asumir el monto correspondiente para la sustitución.
7. Confeccionar la guía de transporte: El encargado(a) de transportes confecciona una guía de transportes por cada cliente a entregar, completando todos los espacios. Si se presenta la necesidad de anular una guía de transportes, el encargado(a) de transportes debe indicar de forma manual en la guía la justificación de la anulación, posteriormente debe colocar el sello “Nulo” y solicitar la firma de Administración, finalmente la archiva en un ampo de guías anuladas.
8. Imprimir la guía de transportes: El encargado(a) de transportes imprime la guía, la firma como responsable de su confección y se la entrega al transportista junto con los documentos según tipo de entrega.
9. Solicitar la aprobación de la guía: El transportista le entrega a la administración la guía de transportes para su respectiva aprobación a nivel de sistema, ya que el transportista no puede salir de la tienda sin la aprobación de la guía en físico y en sistema.
10. Aprobar la guía de transportes: Administración ingresa al sistema de transportes, procede a autorizar la guía y finalmente la firma. En caso de que administración no esté de acuerdo con el monto establecido, se devuelve la guía para su respectiva modificación, el asistente de SAC debe editar la guía con los cambios solicitados y posterior a su modificación debe enviar nuevamente la guía para la aprobación correspondiente.
11. Retirar la mercadería: El transportista se presenta al área correspondiente para realizar el retiro de la mercadería. El retiro de mercadería donde el proveedor debe ser revisada unidad por unidad con respecto a la mercadería facturada, no se encuentra autorizada la recepción a bulto.

12. Entregar la mercadería al cliente: El transportista solicita el nombre y número de cédula al cliente en la guía, una vez que haya hecho entrega de la mercadería, esto como respaldo de la correcta entrega de la mercadería, de lo contrario el transportista es el responsable en caso de presentarse anomalías o reclamos posteriores por el cliente con respecto a faltantes o deterioros.
13. Recibir los documentos de entrega: El encargado(a) de transportes recibe todos los documentos de respaldo de la entrega por parte del transportista, revisando que la guía cuente con el recibido conforme de la mercadería por parte del cliente.

Si, la información está correcta y completa:

14. Continúa con lo establecido en el punto 13.

No, la información está incorrecta o incompleta:

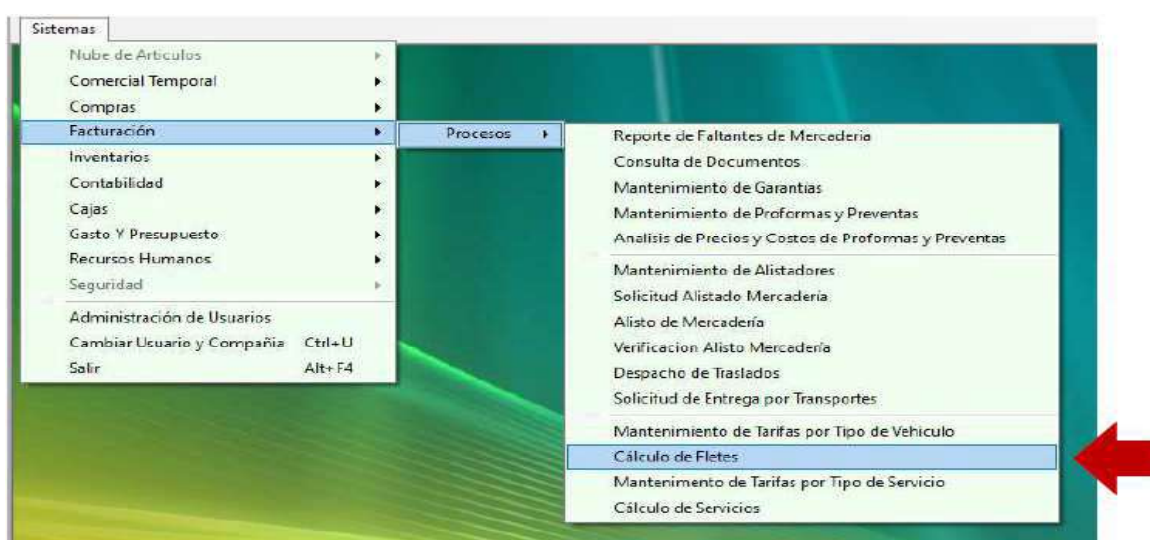
15. El encargado(a) de transportes solicita al transportista la recolección de la información o documentación faltante.
16. Recibir documentos en sistema: El encargado(a) de transportes ingresa al sistema de transportes y procede con la recepción de documentos en sistema. En caso de servicios coordinados por medio de El Lagar en Línea, el encargado(a) de transportes procede a ingresar al sistema EXPRESS WEB para la liquidación de la orden. Para el caso de órdenes de compra por agregados, el encargado(a) de transportes entrega de manera inmediata la documentación de respaldo al encargado(a) de recibo de mercadería por medio de bitácora: fecha, número de guía, número de factura, número boleta de material no recibido, nombre recibe. Cuando recibe la documentación incluida valida en la boleta de inclusión del transporte: el número de guía, sociedad y monto finalmente entrega la documentación al transportista externo.
17. Regresar la ficha de transportes: El encargado(a) de transportes regresa la ficha al transportista para la continuación de los servicios. No se debe regresar la ficha de transportes a un transportista que no haya entregado la documentación completa.

18. Entregar la documentación de crédito: El encargado(a) de transportes entrega las facturas de crédito al encargado(a) de cajas, según las condiciones acordadas, la entrega se realiza por medio de la bitácora de control según el formato indicado.

## Cálculo del monto del servicio de transporte

A continuación, se detalla el paso a paso para el cálculo del monto del servicio de transporte.

**Figura 27. Ingreso área de cálculo**



Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura anterior se presenta el área donde se debe ingresar para proceder con el cálculo del flete que se desea realizar, dicha pantalla pertenece a un área específica del sistema para el cálculo de los fletes.

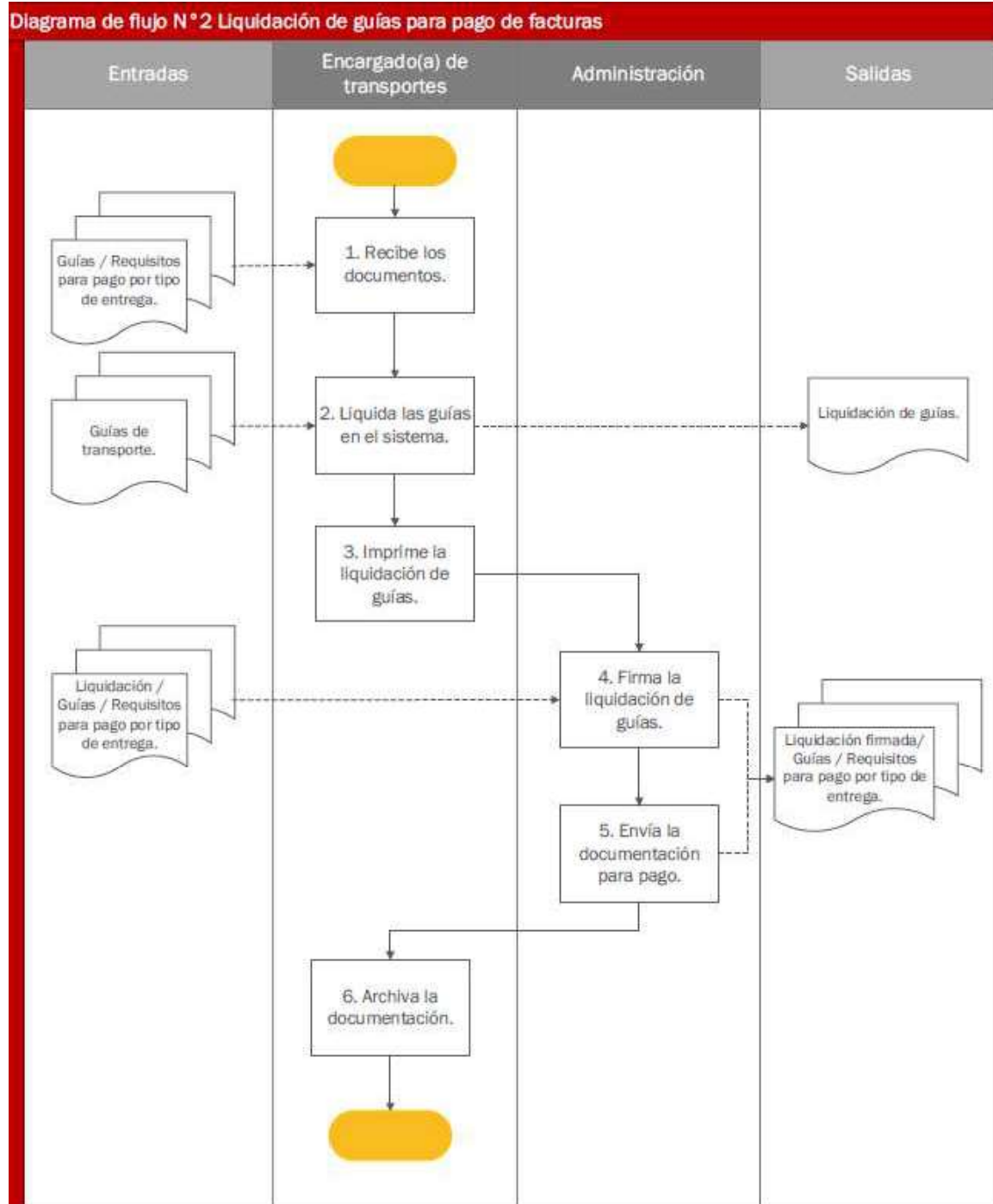
**Figura 28. Cálculo flete por tipo de vehículo**

A screenshot of a software window titled 'Cálculo de Fletes por tipo de Vehículo'. The window has a 'Mantenimiento' tab selected. The form contains the following fields: 'Tipo Vehículo' is a dropdown menu with 'MOTO' selected; 'Distancia Kms' is a text input field with '0.00' displayed; 'Total de Flete' is a large text input field with '0.00' displayed. To the right of the 'Total de Flete' field is a small icon of a yellow truck. Below the form, there is a note: '\*\*\* Indique al cliente Total del Flete + I.V.A.'.

Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura 28 se ingresa a la pestaña para ingresar los datos pertinentes para el cálculo del flete, en donde se debe de ingresar el tipo de vehículo que se va a utilizar y los kilómetros a recorrer, para que por consiguiente el sistema dé el valor del flete.

**Figura 29. Diagrama de flujo, liquidación de guías para pago de facturas**



Fuente: Elaboración propia para memoria final, 2023

En el anterior diagrama de flujo se detalla el proceso para la liquidación de guías después de realizado el flete en la compañía. El mismo indica que para proceder con la liquidación de las guías el transportista tiene que culminar el viaje y presentar la documentación pertinente donde se presente la firma del cliente, para de esta manera proceder con la cancelación de este.

### **Procedimiento de liquidación de guías para pago de facturas**

1. Recibir los documentos: encargado(a) de transportes todos los lunes recibe de parte del transportista, todas guías de transportes de la semana anterior desde el lunes hasta el domingo con sus respectivos documentos de respaldo. Se cancela únicamente las guías de transportes de la semana anterior a la liquidación, guías de transportes de semanas anteriores no pueden ser canceladas. Las liquidaciones de las guías se deben realizar una vez a la semana, exceptuando el cierre de mes contable en donde es informado con anticipación el manejo de estas.
2. Liquidar las guías en sistema de transportes: El encargado(a) de transportes procede con la liquidación de las guías, comparando las guías recibidas físicamente con las guías existentes en el sistema pendientes por liquidar. Se debe realizar una liquidación por cada tipo de documento y para el caso de “Otros” se debe realizar una liquidación por cada tipo registrado. Las guías de transportes extraviadas son canceladas si es posible confirmar la correcta recepción de la mercadería por parte del cliente mediante una investigación, de lo contrario no son canceladas.
3. Imprimir el documento de liquidación de guías: El encargado(a) de transportes imprime el documento “Liquidación de Guías”, lo adjunta a las guías con sus respectivos documentos de respaldo y procede con la entrega a administración para su aprobación.
4. Firmar la liquidación de guías: Administración verifica que la liquidación se encuentre correcta, confirmando que los datos indicados en la liquidación coincidan con los datos indicados en el reporte de guías transportes Asoelagar, posteriormente procede con la firma en la liquidación.

5. Enviar la documentación para pago: Administración envía el reporte de guías transportes Asoelagar revisado y las boletas liquidación de guías escaneadas a Asoelagar y cuentas por pagar a más tardar los martes a las 10:00 am.
6. Archivar la documentación: El encargado(a) de transportes archiva la documentación en el área de transportes.

## Liquidación de guías de transportes

A continuación, se detalla el proceso para realizar la liquidación de guías de transporte para pago de facturas.

**Figura 30. Solicitud de guía de transporte**

The screenshot shows a software window titled "Solicitud de Guía Transportes". It features a toolbar at the top with icons for maintenance and queries. Below the toolbar, there are several input fields and dropdown menus for document and client information. A table with columns for document details is visible, and at the bottom, there is a summary section with financial calculations.

| Lk | Nombre Tipo Documento | Caja # | Número Documento | Fecha | Kms | Peso Atpa | Código Cliente / Proveedor | Nombre Cliente / Proveedor | Teléfono | Destino |
|----|-----------------------|--------|------------------|-------|-----|-----------|----------------------------|----------------------------|----------|---------|
| 0  |                       | 0      | 0                | 0     | 0   | 0         |                            |                            |          |         |

Summary section data:

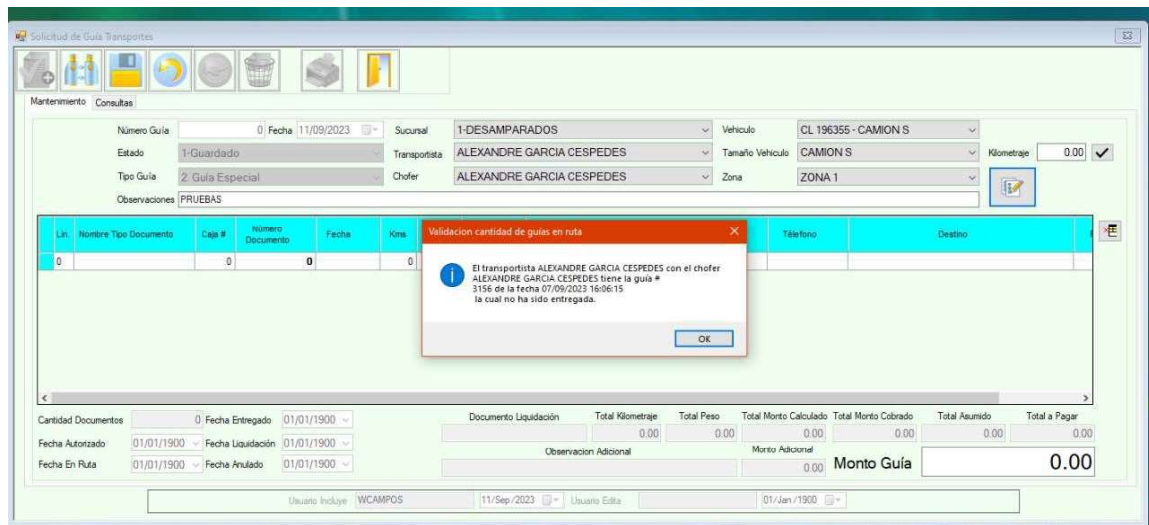
|                        |                         |                    |                             |                           |                     |                     |
|------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Documento Liquidación: | Total Kilometraje: 0.00 | Total Flete: 0.00  | Total Monto Calculado: 0.00 | Total Monto Cobrado: 0.00 | Total Asumido: 0.00 | Total a Pagar: 0.00 |
| Observación Adicional: | Monto Adicional: 0.00   | <b>Monto Guía:</b> | <b>0.00</b>                 |                           |                     |                     |

Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura 30 se procede a llenar los datos solicitados, iniciando por sucursal y se selecciona el transportista que va a realizar el flete, en la parte de observación se coloca datos de información necesaria para el flete. En el mismo podemos seleccionar la sucursal desde donde está siendo enviado el material, así como el tamaño del vehículo y la placa de este. Se detallan los kilómetros y la zona donde se realiza la entrega esto para poder analizar el costo del flete.



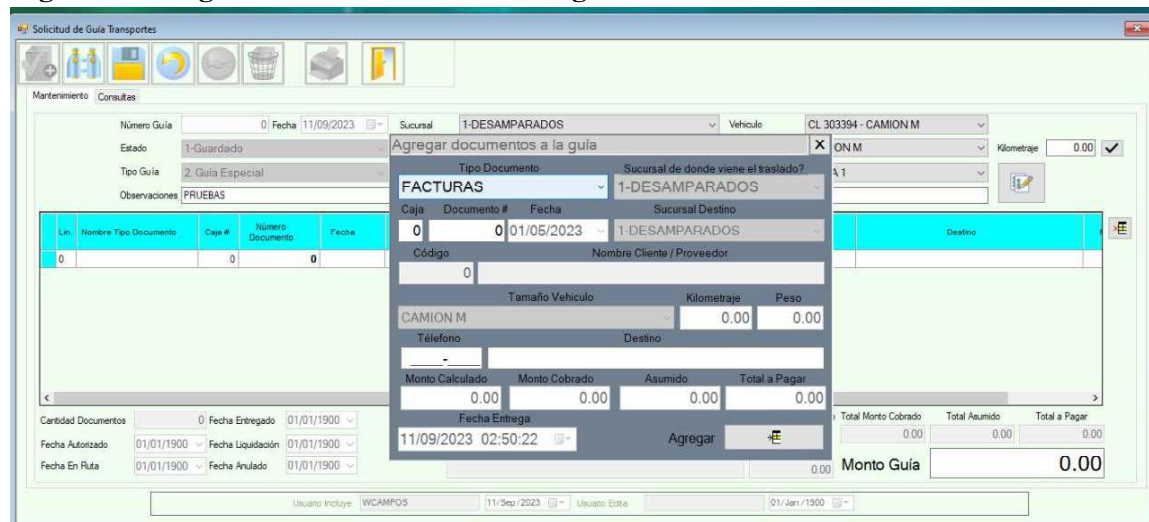
**Figura 31. Validación de guías**



Fuente: Wilberth Campos, 2023

Cuando se han llenado los datos necesarios para la confección de la guía y a la vez el inicio del transporte se procede a guardar la información y el sistema automáticamente asigna un número de consecutivo, el cual permite rastrear el estatus de la entrega del material.

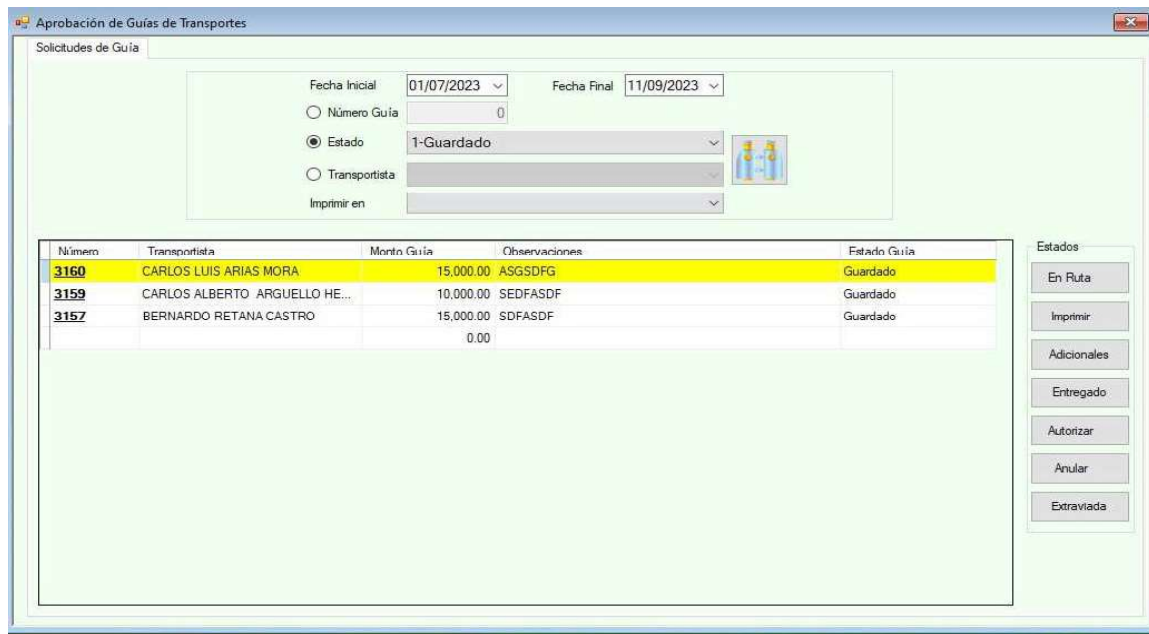
**Figura 32. Asignación de documentos a la guía**



Fuente: Wilberth Campos, 2023

Se procede a asignar el documento de venta a la guía de transporte, el cual permite saber a quién pertenece el material que se entregó y a su vez conocer con detalle que se transporta.

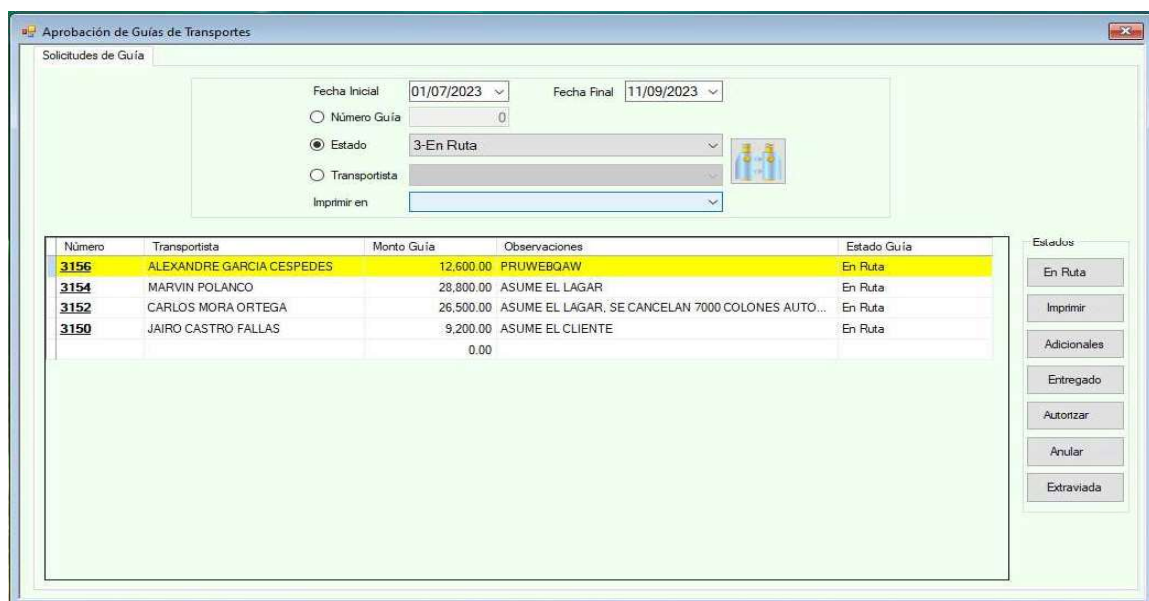
**Figura 33. Guías en estado guardado**



Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura anterior se detalla cuáles son las guías que actualmente se encuentran en estado guardado dentro de la empresa, mismas que indican que el transporte aún no ha salido de las instalaciones.

**Figura 34. Guías en ruta**



Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura 34 se detallan las guías de transporte que actualmente se encuentran en ruta para la entrega de los materiales al cliente, mismas que permiten indicarle al cliente que en cualquier momento reciben el flete solicitado.

**Figura 35. Guías en estado entregado**

| Número | Transportista                   | Monto Guía | Observaciones                        | Estado Guía |
|--------|---------------------------------|------------|--------------------------------------|-------------|
| 3155   | ALEXANDRE GARCIA CESPEDES       | 12.900.00  | PRUEBAS DE SISTEMAS                  | Entregado   |
| 3079   | MARVIN POLANCO                  | 6.000.00   | ASUME EL LAGAR TRAE COMBO TALADRO    | Entregado   |
| 3078   | EDGAR MORA HERNANDEZ            | 9.700.00   | ASUME EL LAGAR                       | Entregado   |
| 3076   | MARVIN POLANCO                  | 9.200.00   | ASUME EL CLIENTE                     | Entregado   |
| 3075   | MARVIN POLANCO                  | 19.900.00  | ASUME EL LAGAR                       | Entregado   |
| 3073   | EDGAR MORA HERNANDEZ            | 9.000.00   | ASUME EL LAGAR                       | Entregado   |
| 3072   | JOSUE SANDI RIVERA              | 16.950.00  | ASUME EL CLIENTE Y EL LAGAR EL RESTO | Entregado   |
| 3071   | LUIS ARMANDO NUÑEZ RODRIGUEZ    | 38.100.00  | ASUME EL LAGAR                       | Entregado   |
| 3070   | WILLIAM DE JESUS CASTRO CALD... | 24.200.00  | ASUME EL LAGAR                       | Entregado   |
| 3069   | DENIS SANCHEZ VARGAS            | 79.100.00  | ASUME EL CLIENTE                     | Entregado   |
| 3068   | GERMAN MORA ORTEGA              | 49.800.00  | ASUME EL CLIENTE                     | Entregado   |
| 3067   | ULISES HERNANDEZ                | 28.250.00  | ASUME EL LAGAR, CUENTAS CLAVES       | Entregado   |
| 3066   | BERNARDO RETANA CASTRO          | 11.600.00  | ASUME EL CLIENTE                     | Entregado   |
| 3065   | BERNARDO RETANA CASTRO          | 7.000.00   | ASUME EL LAGAR                       | Entregado   |
| 3062   | JOSE ANTONIO VALVERDE MORAGA    | 20.700.00  | ASUME EL CLIENTE                     | Entregado   |

Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura 35 se detalla cada una de las guías de entrega que han sido entregadas, en la misma se puede seleccionar el transportista para identificar de forma puntual quien realiza una entrega especifica en dado caso que se presente algún inconveniente.

**Figura 36. Guías en estado autorizado**

| Número | Transportista                   | Monto Guía | Observaciones                                       | Estado Guía |
|--------|---------------------------------|------------|---|-------------|
| 3158   | BERNARDO RETANA CASTRO          | 15.000.00  | WERWERWQER  | Autorizado  |
| 3149   | KIMAURA ROSCHELL DELGADO HI...  | 38.100.00  | ASUME EL LAGAR, SOLICITA LA ASOCIACIÓN Y ADMINIS... | Autorizado  |
| 3148   | MARVIN POLANCO                  | 27.000.00  | CUENTAS CLAVES, ASUME EL LAGAR                      | Autorizado  |
| 3147   | ULISES HERNANDEZ                | 19.400.00  | ASUME EL CLIENTE                                    | Autorizado  |
| 3146   | JAIRO CASTRO FALLAS             | 14.690.00  | ASUME EL LAGAR                                      | Autorizado  |
| 3145   | PRISCILA CAMPOS CARRILLO        | 45.000.00  | TRASLADO DEL CEDI 57 A LAGAR BARRIO CUBA, AUTO...   | Autorizado  |
| 3144   | CARLOS MORA ORTEGA              | 11.800.00  | ASUME EL CLIENTE                                    | Autorizado  |
| 3142   | CARLOS MORA ORTEGA              | 22.500.00  | ASUME EL LAGAR                                      | Autorizado  |
| 3141   | WILLIAM DE JESUS CASTRO CALD... | 9.000.00   | ASUME EL CLIENTE                                    | Autorizado  |
| 3140   | ORLANDO MORA ORTEGA             | 14.690.00  | ASUME EL CLIENTE UN PARTE Y EL LAGAR L OTRA         | Autorizado  |
| 3139   | ERICK CASTRO                    | 15.600.00  | CUENTAS CLAVES, ASUME EL LAGAR                      | Autorizado  |
| 3138   | LUIS ARMANDO NUÑEZ RODRIGUEZ    | 11.600.00  | ASUME EL CLIENTE                                    | Autorizado  |
| 3137   | MARVIN POLANCO                  | 12.100.00  | ASUME EL CLIENTE                                    | Autorizado  |
| 3136   | ULISES HERNANDEZ                | 45.200.00  | ASUME EL LAGAR, CHOFER VA A ACEROS ABONOS AGR...    | Autorizado  |
| 3135   | VIVIAN PATRICIA GARRO ARIAS     | 11.600.00  | ASUME EL CLIENTE                                    | Autorizado  |

Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura 36 se detalla todos aquellos fletes que se encuentran autorizados por la administración, mismos indican que dichos transportes son procesados con éxito en cualquiera de las tiendas de Grupo Lagar.

**Figura 37. Guías en estado liquidado**

Solicitudes de Guía

Fecha Inicial: 01/07/2023    Fecha Final: 11/09/2023

Número Guía: 0

Estado: 5-Liquidado

Transportista

Imprimir en

| Número | Transportista                   | Monto Guía | Observaciones                                    | Estado Guía |
|--------|---------------------------------|------------|--|-------------|
| 3007   | MARVIN POLANCO                  | 8,100.00   | ASUME EL LAGAR, SOLICITA ANA MORA,               | Liquidado   |
| 2994   | JESUS ESTEBAN HERNANDEZ RO...   | 11,900.00  | ASUME EL LAGAR, PARA COMPLETAR VENTA CUENTAS ... | Liquidado   |
| 2989   | LUIS AHMANDO NUÑEZ RODRIGUEZ    | 7,000.00   | ASUME EL LAGAR                                   | Liquidado   |
| 2988   | MARVIN POLANCO                  | 41,600.00  | ASUME EL LAGAR, CUENTAS CLAVES                   | Liquidado   |
| 2987   | RAFAEL MORA ORTEGA              | 16,950.00  | ASUME EL CLIENTE UNA PARTE Y EL LAGAR L A OTRA   | Liquidado   |
| 2986   | MARVIN POLANCO                  | 10,900.00  | ASUME EL LAGAR, AUTORIZA WILMER LOPEZ            | Liquidado   |
| 2979   | SOREN ORTEGA RAMIREZ            | 25,425.00  | ASUME EL LAGAR, VENTA PLATAFORMA                 | Liquidado   |
| 2977   | MINOR NUNEZ FERNANDEZ           | 14,690.00  | ASUME EL LAGAR, CUENTAS CLAVES                   | Liquidado   |
| 2976   | ALEXANDRE GARCIA CESPEDES       | 45,000.00  | ASUME EL CLIENTE                                 | Liquidado   |
| 2975   | SOREN ORTEGA RAMIREZ            | 23,100.00  | ASUME EL LAGAR                                   | Liquidado   |
| 2971   | MANUEL ENRIQUE PADILLA DELGA... | 31,100.00  | ASUME EL LAGAR, CUENTAS CLAVES                   | Liquidado   |
| 2968   | CARLOS LUIS ARIAS MORA          | 13,300.00  | ASUME EL LAGAR, CUENTAS CLAVES                   | Liquidado   |
| 2967   | EDGAR MORA HERNANDEZ            | 11,600.00  | ASUME EL CLIENTE                                 | Liquidado   |
| 2963   | CARLOS MORA ORTEGA              | 20,000.00  | ASUME CLIENTE                                    | Liquidado   |
| 2963   | MARVIN POLANCO                  | 8,100.00   | ASUME EL LAGAR, SOLICITA WILMERER LOPEZ          | Liquidado   |

Estados: En Ruta, Imprimir, Adicionales, Entregado, Autorizar, Anular, Extraviada

Fuente: Wilberth Campos, 2023

Basado en las figuras anteriormente presentadas, las mismas permiten localizar las guías de transportes de acuerdo con su estatus actual en el sistema, lo que hace más accesible poder rastrear de una manera más rápida y ágil una entrega de material, esto con la facilidad de poder buscar el número de guía que tiene asignada la factura de un cliente específico.

Con esta información podemos generar un reporte que permita cotejar los datos presentados por los transportistas para la cancelación de las guías, con el mismo se puede corroborar que no presenten guías que no se encuentran en estado liquidado y así no incurrir en el error de cancelar algo que no cuente con la autorización de la administración y en peor de los casos cancelar un flete que no haya sido entregado al cliente.

**Figura 38. Liquidación de Guías**

| Lin. | Guía # | Chofer | Número Placa | Fecha Guia | Adicional | Monto Guia |
|------|--------|--------|--------------|------------|-----------|------------|
| n    | n      |        |              |            | 0.00      | 0.00       |

Fuente: Wilberth Campos, 2023

En la figura anterior se observa la pantalla del sistema donde se pueden localizar las guías de transporte ya sea por nombre de transportista o por número de guía para que en el momento que el transportista finaliza la entrega liquidar la guía para procesar el pago.

### **Presupuesto de implementación de la propuesta**

Se presenta el presupuesto basado en horas profesionales de acuerdo con el desarrollo e implementación de este, en la primera etapa se incluye el análisis y desarrollo como tal del sistema, en la segunda etapa el desarrollo y ajustes y para la implementación se trabaja en un rango de tres horas por sucursal. Después de evaluar las horas necesarias para el desarrollo e implementación se concluye que para el desarrollo de este se necesitan casi dieciocho mil dólares, lo cual representa un costo alto en el momento, pero garantiza el buen funcionamiento de todas las transacciones que conlleva el proceso de fletes de Grupo Lagar.

**Tabla 3. Presupuesto implementación de la propuesta**

| Presupuesto   |  |              |                 |                     |
|---------------|--|--------------|-----------------|---------------------|
| Datos Cliente |  |              |                 |                     |
| Nombre        | Grupo Lagar  |              |                 |                     |
| Dirección     | Desamparados   |              |                 |                     |
| Teléfono      | 2217-9400  |              |                 |                     |
|               | Descripción  | Cantidad     | Precio Unitario | Total               |
|               | Desarrollo 1era Etapa  | 115 horas    | \$ 50.00        | \$ 5 750.00         |
|               | Desarrollo 2da Etapa   | 100 horas    | \$ 50.00        | \$ 5 000.00         |
|               | Implementación por sucursal (3 horas por sucursal a 31 sucursales) | 93 horas     | \$ 50.00        | \$ 4 650.00         |
|               |  | Subtotal     |                 | \$ 15 400.00        |
|               |  | IVA 13%      |                 | \$ 2 002.00         |
|               |  | <b>Total</b> |                 | <b>\$ 17 402.00</b> |

Fuente: elaboración propia memoria 2023

## Cronograma de implementación de la propuesta

**Figura 39. Cronograma de implementación de la propuesta**



Fuente: elaboración propia memoria 2023

Se adjunta cronograma de implementación en caso de que el proyecto tenga aprobación de parte de la empresa, el mismo se presenta con la finalidad de que el proyecto pueda dar inicio en el mes de octubre y de esta manera concluirlo en el mes de marzo del 2024, lo extenso del período es debido al volumen de sucursales con las que cuenta el grupo.

### **Consideraciones Generales**

Se debe de tomar en consideración la aprobación de los directores para proceder con la implementación del sistema anteriormente propuesto; en dado de que sea afirmativo se debe de considerar el presupuesto necesario y a la vez contar con el personal preciso para el desarrollo y seguimiento del proyecto.

Como parte del costo se debe tomar en consideración que si se cancela en colones el tipo de cambio puede afectar el valor inicial presentado.

Para la implementación se debe tomar en consideración que si no se da aviso con anticipación el proveedor se puede comprometer con otro proyecto y de esta manera afecta el tiempo de inicio.

# Bibliografía

Bardahl Industria (2020). *Historia de la construcción*. México.

Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliott (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México.

Charles T. Horngren, George Foster, Srikant M. Datar (2007). *Contabilidad de costos un enfoque general*. México.

Fundación IFRS. (2015). *Normas Internacionales de la Información Financiera NIIF*. London.

Javier Llanos Rete (2005). *Como entrevistar para la selección de personal*. México

José Eduardo Angulo (2018). *Cámara Costarricense de la construcción*. Costa Rica. Desde: <https://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/3931&clen=4837392>

Marcelo M. Gómez (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina.

Yin, R.K (2017). *Investigación y aplicaciones de estudios de caso: Diseño y métodos. Publicaciones sabias*.

Thompson, S. K. (2002). *Muestreo*. John Wiley e hijos.

Hogg, R. V. *Introducción a la Estadística Matemática*.

Popper, K. R. (1959). *La lógica del descubrimiento científico*

Trochim, W. M. (2006). *Base de conocimientos sobre métodos de investigación*.

Button, K. (2018). *"Manual de estrategias, políticas e instituciones de transporte"*.

Kotler, P. (2016). *Gestión de marketing*.

Gitman, L. J.(2019). *Principios de las finanzas gerenciales*.

Ansoff, I. H. (2007). *Estrategias de diversificación*



Parasuraman, A. (1985). *Un modelo conceptual de calidad del servicio y sus implicaciones para investigaciones futuras.*

Carroll, A. B. (1991). *La pirámide de la responsabilidad social corporativa: hacia la gestión moral de las partes interesadas de la organización.*

Christensen, C. M. (2013). *El dilema del innovador: el libro revolucionario que cambiará la forma de hacer negocios.*

Hammer, M. (2009). *Reingeniería de la corporación: un manifiesto para la revolución empresarial.*

Chase, R. B. (2021). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministro.*

Robbins, S. P. (2010). *Administración (Edición 13).*

Warren, C. S. (2012). *Contabilidad Financiera (Edición 13).*

Noe, R. A. (2016). *Gestión de recursos humanos: obtener una ventaja competitiva.*

## **Anexos**

## **Anexo 1**

### **Cuestionario aplicado a los transportistas activos de Grupo Lagar**

## Cuestionario

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para la confección de una tesis de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en gerencia, referente a el modelo y administración del flete en Grupo Lagar. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos y no comerciales. **Favor marcar solo una opción para cada pregunta.** De antemano se le agradece su colaboración.

### Datos generales

1) ¿Cuál es su estatus actual como transportista?

- a.  En ejercicio
- b.  No ejerce
- c.  Retirado

2) Años que ha ejercido o ejerció como transportista

- a.  1 - 3
- b.  3 - 5
- c.  5 - 7
- d.  7 - 9
- e.  9 - 11
- f.  11 - 13
- g.  13 - 15
- h.  15 - 17
- i.  17 - 19
- j.  19 - 21
- k.  21 - 23
- l.  22 - 25
- m.  Más de 25

3) ¿Cuál es el tipo de vehículo que utiliza?

- a.  Carga Liviana
- b.  Camión
- c.  Vagoneta

4) ¿En cuál de las compañías se desempeña como transportista?

- a.  Depósito Las Gravilias S.A
- b.  Corporación Comercial El Lagar S.A
- c.  Papagayo Doit Center

**En relación con el sistema de transportes de la compañía**

- 5) ¿Ha utilizado el sistema de transportes de la compañía?
- a.  Si
  - b.  No (**Favor pasar a pregunta #7**)
- 6) ¿Cuál es su percepción de acuerdo con lo que ha utilizado del sistema?
- a.  Excelente
  - b.  Bueno
  - c.  Regular
  - d.  Malo
  - e.  Muy malo
- 7) Desde su punto de vista, en cuál de las áreas deben realizarse cambios
- a.  Generación de guías
  - b.  Forma de trámite
  - c.  Tabla de precios
  - d.  Liquidación de guías
- 8) ¿Cuál considera sería la manera adecuada para liquidación de las guías?
- a.  Diariamente
  - b.  Semanalmente
  - c.  Quincenalmente
  - d.  Cada vez que se realiza un flete
  - e.  Otra: \_\_\_\_\_

### **En relación con el Cumplimiento de Fletes**

- 9) Considera usted que la empresa actualmente cumple con la meta establecida para el costo de flete.
- a.  Siempre
  - b.  Casi siempre
  - c.  Frecuentemente
  - d.  Casi nunca
  - e.  Nunca
- 10) Desde su punto de vista, la compañía debería trabajar su servicio de flete de la siguiente manera:
- a.  Flota de vehículos propia
  - b.  Contratación de una empresa de servicio de flete
  - c.  Transportistas tercerizados

11) En el caso de los fletes que la compañía otorga (dona) al cliente considera usted que:

- a.  Deben mantenerlos
- b.  Deben eliminarlos
- c.  Deben establecer un porcentaje
- d.  Costo debe ser asumido por la compañía
- e.  Definir un porcentaje entre cliente y compañía

### **En relación con el establecimiento de costos y gastos**

12) ¿En sus servicios habituales de transporte usted asume los costos por combustible?

- a.  Siempre
- b.  Casi Siempre
- c.  A veces
- d.  Casi nunca
- e.  Nunca

13) En su caso, considera que el monto cancelado por cada flete en relación con los costos que usted genera es:

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

14) Según la tabla del valor de cada flete, considera usted que dicha tabla tiene valores acordes del mercado

- a.  Definitivamente Sí
- b.  Parcialmente Sí
- c.  Indeciso
- d.  Parcialmente No
- e.  Definitivamente No

### **En relación con el planteamiento de técnicas administrativas del proyecto**

15) Que facilidad tiene para adaptarse a una nueva implementación de sistema.

- a.  Muy alto
- b.  Alto
- c.  Medio
- d.  Bajo
- e.  Muy bajo

**16)** Está de acuerdo en que se habilite un sistema nuevo donde se lleve el control de sus guías y montos, para realizar las facturas correspondientes.

- a.  Muy poco
- b.  Poco
- c.  Medio
- d.  Alto
- e.  Muy Alto

**17)** Estaría de acuerdo en recibir una capacitación sobre el manejo del nuevo sistema.

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

**18)** ¿Señale que tanto es su conocimiento del concepto de servicio al cliente?

- a.  Muy alto
- b.  Alto
- c.  Relativo
- d.  Bajo
- e.  Muy bajo

**19)** ¿Considera que el servicio al cliente debe ser evaluado periódicamente, para así brindar un mejor servicio?

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

**Anexo 2**  
**Cálculo de Alfa de Cronbach**



| Item         | 1    | 2    | 6    | 8    | 9    | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   | 13   | Total |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Sujeto       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
| 1            | 5    | 3    | 4    | 5    | 3    | 5    | 4    | 3    | 3    | 5    | 5    | 3    | 5    | 4    | 53    |
| 2            | 4    | 1    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 3    | 4    | 4    | 54    |
| 3            | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 13    |
| 4            | 4    | 1    | 4    | 2    | 3    | 1    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 44    |
| 5            | 5    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 2    | 5    | 4    | 5    | 5    | 55    |
| 6            | 4    | 1    | 5    | 2    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 49    |
| 7            | 5    | 1    | 5    | 3    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 1    | 4    | 4    | 49    |
| 8            | 4    | 2    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 59    |
| 9            | 5    | 2    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 54    |
| 10           | 5    | 1    | 4    | 5    | 3    | 5    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 51    |
| 11           | 5    | 1    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 54    |
| 12           | 5    | 1    | 5    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 44    |
| 13           | 5    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 60    |
| 14           | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 1    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 49    |
| 15           | 5    | 1    | 4    | 5    | 3    | 1    | 3    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 49    |
| 16           | 5    | 2    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 2    | 5    | 5    | 5    | 4    | 55    |
| 17           | 4    | 1    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 52    |
| 18           | 5    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 52    |
| 19           | 5    | 1    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 49    |
| 20           | 4    | 1    | 5    | 2    | 2    | 5    | 1    | 1    | 1    | 2    | 5    | 4    | 5    | 5    | 38    |
| 21           | 1    | 1    | 3    | 5    | 3    | 1    | 1    | 1    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 38    |
| 22           | 5    | 1    | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 53    |
| 23           | 1    | 3    | 4    | 5    | 4    | 1    | 1    | 3    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 42    |
| 24           | 5    | 3    | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 57    |
| 25           | 5    | 1    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 5    | 4    | 51    |
| 26           | 4    | 1    | 4    | 5    | 4    | 1    | 2    | 3    | 4    | 2    | 5    | 4    | 5    | 4    | 44    |
| 27           | 5    | 1    | 3    | 2    | 2    | 5    | 2    | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 44    |
| 28           | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 49    |
| 29           | 5    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 48    |
| 30           | 5    | 2    | 2    | 2    | 5    | 3    | 5    | 3    | 5    | 1    | 5    | 4    | 4    | 2    | 44    |
| 31           | 5    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 51    |
| 32           | 4    | 1    | 3    | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 2    | 3    | 4    | 3    | 5    | 4    | 41    |
| 33           | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 2    | 3    | 5    | 3    | 5    | 4    | 47    |
| 34           | 5    | 1    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 59    |
| 35           | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 1    | 3    | 5    | 5    | 5    | 56    |
| 36           | 5    | 2    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 58    |
| 37           | 5    | 2    | 3    | 5    | 4    | 3    | 3    | 5    | 3    | 4    | 4    | 3    | 1    | 4    | 45    |
| 38           | 5    | 2    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 2    | 5    | 5    | 5    | 5    | 56    |
| 39           | 5    | 2    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 54    |
| 40           | 5    | 1    | 4    | 5    | 4    | 5    | 2    | 3    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 52    |
| 41           | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 1    | 5    | 5    | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 53    |
| 42           | 5    | 2    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 58    |
| 43           | 5    | 1    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 1    | 4    | 51    |
| 44           | 5    | 1    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    | 4    | 51    |
| 45           | 5    | 5    | 2    | 3    | 1    | 5    | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 2    | 3    | 3    | 42    |
| 46           | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 46    |
| 47           | 5    | 2    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 5    | 4    | 46    |
| 48           | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 49    |
| 49           | 3    | 1    | 5    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 1    | 4    | 3    | 4    | 4    | 43    |
| 50           | 4    | 1    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 43    |
| 51           | 5    | 1    | 4    | 5    | 3    | 5    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 52    |
| 52           | 5    | 1    | 5    | 5    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 45    |
| 53           | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 49    |
| 54           | 3    | 2    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 51    |
| 55           | 1    | 1    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 45    |
| 56           | 3    | 2    | 4    | 2    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 46    |
| Promedio     | 4.34 | 1.75 | 4.14 | 4.13 | 3.93 | 3.86 | 3.55 | 3.64 | 3.80 | 3.27 | 4.41 | 3.86 | 4.29 | 3.86 | 2742  |
| Variancia    | 1.08 | 1.19 | 0.80 | 1.11 | 0.99 | 2.12 | 1.18 | 1.09 | 1.19 | 1.73 | 0.71 | 0.91 | 1.06 | 0.91 | 48.96 |
| Summ Items   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 2742  |
| Prom Items   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 48.96 |
| VarSum Items |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 51.82 |
| Sum Var N    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 15.16 |

|       |    |
|-------|----|
| Items | 13 |
| n     | 56 |

|                  |           |
|------------------|-----------|
| Primer Parte     | 1.0833333 |
| Segunda Parte    | 0.7074482 |
| Alfa de Cronbach | 0.7664023 |

