

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCADERÍAS Y  
LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA."**

TESIS DE GRADO

**AIDA GABRIELLA PAREDES**

CARNET 38602-90

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCADERÍAS Y  
LA INTERGRACIÓN CENTROAMERICANA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

**AIDA GABRIELLA PAREDES**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2018

CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. MELANIE DENISS PAOLA HURTARTE BORRAYO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. ARIEL UBALDO DE LEON MALDONADO

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. ANA LUCRECIA MONTERROSO LEMUS DE MORENO  
MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA  
LIC. CLAUDIA JENNIFER GARCIA PORRAS DE LOPEZ



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Guatemala, 07 de Octubre de 2004

Ingeniero  
Rolando Josué  
Director de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar

Estimado Ingeniero Rolando Josué:

Por este medio me permito hacer de su conocimiento que he procedido a la revisión del informe académico titulado: **ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCADERIAS Y LA INTEGRACION CENTROAMERICANA** (Artículo Especializado) elaborado por la estudiante Aida Gabriella Paredes de Ramírez, quien se identifica con número de carné 38602-90.

En mi opinión el trabajo realizado cumple con los requisitos exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, para que el mismo sea aprobado como proyecto profesional, previo a que la estudiante opte al título de Administrador en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted, atentamente,

Lic. Ariel de León Maldonado  
Tutor  
Seminario de Actualización Profesional

Vo. Bo.

Ing. Rolando Josué  
Director



**Universidad  
Rafael Landívar**  
Tradicón Jesuita en Guatemala

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

Teléfono (502) 2279 7979 ext. 2329

Fax (502) 2279 7979 ext. 2339

Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16

Guatemala, Ciudad 01016

adempresas@url.edu.gt

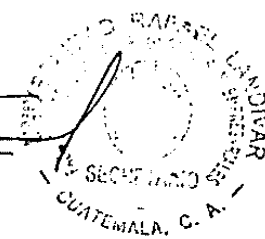
**Reg. E-10-2005-S**

**EL SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ONCE DE ENERO DEL AÑO DOS MIL CINCO**

De acuerdo al Visto Bueno emitido por el Director de Administración de Empresas Ingeniero Rolando Josué en base al informe presentado por el tutor Licenciado Ariel de León Maldonado de la investigación "ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCADERÍAS Y LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA" (Artículo Especializada) por la señora Aida Gabriella Paredes de Ramirez, autoriza la impresión, después de haber cumplido con los requisitos establecidos por esta Facultad.

Ing. Gerson Tobar

Secretario de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



cc.  
Archivo  
er/GT



**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante AIDA GABRIELLA PAREDES, Carnet 38602-90 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 014-2005 de fecha 13 de enero de 2005, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE  
MERCADERÍAS Y LA INTERGRACIÓN CENTROAMERICANA."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de noviembre del año 2018.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar**



## **Doy Gracias,**

- A Dios: Por mi vida, por no dejarme sola, por permitirme alcanzar las metas que me he trazado, por siempre guiarme y cuidarme.
- A mi Abuelo: Por haber formado las bases de lo que soy.
- A mi Abuela: Por su compañía, su esfuerzo y su apoyo incondicional.
- A mi mami: Por todo lo que se ha esforzado en darme lo mejor y su ejemplo.
- A mi tío: Por todo su esfuerzo en hacerme una mujer de bien.
- A mis hijos: Por su amor y por ser la motivación para seguir adelante cada día.
- A mis maestros y Jefes: Por todas sus enseñanzas, su apoyo y su ayuda.

Y a mi familia y amigos por estar siempre ahí.

## INDICE

Resumen Ejecutivo .....	2
I.    Introducción .....	3
II.   Antecedentes .....	5
2.1 La Administración y sus Funciones Básicas .....	5
2.2 La Industria del Transporte de Mercaderías.....	7
2.3 La Integración Centroamericana y el Plan Puebla Panamá .....	7
III.  Situación Actual .....	11
El Proceso de Cambio en el área.....	11
IV.   Datos y Hallazgos Relevantes .....	20
V.    Análisis e Interpretación .....	26
5.1.1. Resultados de la evaluación de la planeación.....	26
5.1.2. Resultados de la evaluación de la Organización.....	26
5.1.3. Resultados de la evaluación de Integración de Personal .....	27
5.1.4. Resultados de la evaluación de la Dirección .....	27
5.1.5. Resultados de la evaluación en el Control .....	27
VI.   Conclusiones .....	29
VII.  Bibliografía .....	30
Anexos .....	33



## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente Guatemala está atravesando por un proceso de cambios influenciado por las tendencias internacionales de integración económica y globalización, estos cambios afectan directamente las aduanas, los puertos, las fronteras, la competencia y otras áreas que están directamente relacionadas con las empresas de transporte terrestre de mercaderías, las cuales llevan años lidiando con problemas de infraestructura, delincuencia, demoras y algunos otros.

El transporte terrestre de mercaderías es uno de los pilares fundamentales de la economía del país, ya que contribuye al traslado de los insumos y productos tanto de importación como de exportación (Flores, 2004); por lo cual es importante determinar los efectos positivos y negativos que estos cambios traen así como las oportunidades y amenazas que los acompañan a fin de conocer cuál es la situación a la que estos empresarios se enfrentan y cuál es el marco administrativo con el que cuentan para enfrentar estos cambios.

## I. INTRODUCCION

Las tendencias a nivel mundial han llevado a las naciones de las diferentes áreas del globo a la búsqueda de alianzas estratégicas entre diversos países así como de la participación de sus empresas a nivel internacional. Todo esto hace que el comercio en general sea más eficiente y competitivo, creando un ambiente nuevo y desconocido para los empresarios locales, que están acostumbrados a trabajar con una infraestructura problemática, atrasos y demoras en aduanas y pasos fronterizos, falta de seguridad en sus trayectos, y algunos otros factores que han dado como resultado un ambiente de mercado en el cual se pueden desarrollar satisfactoriamente contando con organizaciones informales, lentas y poco eficientes.

Entre los medios utilizados como fuente de información para la realización del presente trabajo, se tienen: dos entrevistas estructuradas y un cuestionario realizado a un transportista guatemalteco, una entrevista con especialista en el área de transporte de la Secretaría Permanente del Tratado General de Integración Económica Centroamericana (SIECA), información del seminario regional de Integración de los sub-sectores de transporte en la región del Plan Puebla Panamá, documentos proporcionados y recuperados en la página de red de SIECA, otros sitios en red, libros de texto de diagnóstico, administración, publicaciones de prensa, minutas, revistas y boletines.

El presente artículo fue realizado bajo la supervisión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar y pretende determinar cual es la situación actual de las empresas de Transporte de Mercaderías en Guatemala ante los cambios originados por la integración centroamericana y cual es el marco administrativo con el que cuentan para enfrentar dichos cambios. Con este fin se han establecido los siguientes objetivos:

- Determinar si están llevando a cabo las funciones básicas de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control.
- Determinar cuales son los posibles cambios que surgen de la Integración Centroamericana.

A continuación se muestran algunos conceptos básicos sobre administración; así como de sus funciones básicas; también antecedentes de la industria del transporte terrestre de mercaderías y del proceso de integración económica centroamericana, se describe el proceso de cambio y situación actual, hallazgos recientes y el análisis de una empresa de transporte de mercaderías, los factores que afectan en forma positiva o negativa a las empresas de transporte terrestre de mercaderías, así como un análisis de los resultados encontrados:

## II ANTECEDENTES

### 2.1 La Administración y sus Funciones Básicas:

Según Koontz y Weihrich (2004) la *administración* es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos de las organizaciones en las que trabajan.

Según ellos la administración es aplicable a todo tipo de organizaciones y para poder estudiarla es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control, en torno de las cuales se estará realizando un análisis de las empresas de transporte terrestre de mercaderías.

La *planeación* implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones para elegir cursos de acción a partir de diversas alternativas (Koontz y Weihrich, 2004) por lo cual al analizar las empresas debemos investigar si esta cuenta con un plan estratégico, si funciona como línea directriz y si lo conocen y observan todos los niveles de la empresa; también debemos considerar, propósitos, estrategias, prioridades, secuencias de las acciones, asignación de recursos y procedimientos (Fleitman, 1994).

La *organización* supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa (Koontz y Weihrich, 2004); por tanto dentro de una evaluación de esta función es importante considerar la organización general y por áreas de la empresa, formas de control para medir avances en los programas, planes y programas estratégicos, la congruencia de la organización con los objetivos fijados, la planeación desarrollada, los programas y los recursos, las interrelaciones de todas las actividades y los niveles jerárquicos, la estructura orgánica, las líneas de autoridad y responsabilidad, la existencia, uso y actualización de manuales de organización y procedimientos (Fleitman, 1994).

La *integración de personal* implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional, para evaluar esta área debemos analizar la forma en que se identifican de los requerimientos de fuerza de trabajo, la existencia de un inventario de personal disponible y sus características, la forma en que se lleva a cabo el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación tanto de posibles candidatos como de los ocupantes actuales de los puestos (Koontz y Weihrich, 2004).

Según Koontz y Weihrich (2004) la *dirección* es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas grupales, debiéndose tomar en consideración para su análisis, según Fleitman (1994), la forma en que se definen la comunicación y el seguimiento de objetivos y políticas, la oportunidad en la toma de decisiones, la coordinación con los directivos de las diferentes áreas, la planeación estratégica, el enfoque de calidad total, los informes al consejo de administración, las relaciones externas e internas.

El *control* según Koontz y Weihrich (2004) es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, y de acuerdo a Fleitman (1994) para el análisis del control la evaluación está interesada en todos los controles de la empresa, tanto en los de calidad, como en los cuantitativos de producción, comercialización, horas-hombre, horas-máquina, etcétera.

Tomando en consideración para su correcto análisis la suficiencia y efectividad de los controles, el programa anual de control y evaluación internos, los objetivos, medios y formas de control, el cumplimiento de normas y lineamientos, importancia prestada a quejas y denuncias, el apoyo que brinda el órgano de control interno a los diferentes programas y a la dirección general, el análisis de las evaluaciones o auditorías practicadas, evaluación de la calidad y procedencia de las medidas correctivas sugeridas por el área de control interno, sistema de prevención de errores e irregularidades, informes de auditores externos y juntas directivas y los resultados de otras evaluaciones.

## **2.2 La Industria del Transporte Terrestre de Mercaderías en Guatemala**

En el Acuerdo Centroamericano sobre Circulación por Carretera (1958) el cual fue firmado por los Gobiernos de las Repúblicas de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, se definen los conceptos, acuerdos, principios y normas uniformes para la circulación en sus respectivos territorios; este acuerdo fue firmado con el afán de facilitar la integración de las economías del istmo centroamericano a través del mejoramiento de las condiciones en que se realiza el transporte inter-centroamericano por carretera.

El transporte terrestre de mercaderías es uno de los pilares fundamentales del desarrollo y de la economía del país, ya que a través del mismo se pueden hacer llegar los productos y mercancías de lugar a otro y a través de la región y depende de la calidad de este servicio la rapidez y puntualidad del cumplimiento de los diversos tipos de compromisos de la industria en general (Flores, 2004).

## **2.3 Integración Centroamericana y Plan Puebla Panamá**

Según SIECA (1993), “La integración tiene el objetivo general de lograr el desarrollo regional y la transformación de los sectores productivos. Es por tanto una alternativa de desarrollo, entendiéndolo como el mejoramiento sostenible del nivel de vida el cual comprende consumo material, educación, salud y protección del medio ambiente” “ La integración económica es un proceso global, dinámico y multidimensional, que pretende la convergencia progresiva de las economías de los países centroamericanos con la finalidad de construir la Unión Económica, dentro del marco de respeto a la autonomía y la competitividad de cada uno de los países. Se fundamente en la liberalización económica y financiera de los países.”

La Integración Centroamericana tiene sus inicios en los años cincuenta, según Sol Castellanos la Resolución del 16 de junio de 1951 adoptada en el Cuarto Período de Sesiones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) marca el inicio del esfuerzo integracionista. (SIECA, 1993)

En la década de los sesenta los gobiernos decidieron unificar las economías de la región para impulsar el desarrollo en forma conjunta a fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes. Acordaron establecer un mercado común en un plazo de cinco años, adoptando un arancel externo uniforme y perfeccionando una zona de libre comercio. (SIECA, 1993)

El esfuerzo centroamericano continuó en los años setenta con el esfuerzo de sus instituciones regionales, de hacer que el proceso integracionista no perdiera su rumbo. Centroamérica siguió unida. Pese a las grandes dificultades se mantuvo el espíritu integracionista demostrando que la integración regional ya era un hecho histórico irreversible. La década termina con los movimientos asociados a la Revolución Sandinista, los golpes de estado en Guatemala, la gravedad de conflictos armados en El Salvador y Guatemala, las frecuentes amenazas de ruptura entre Nicaragua y sus vecinos, o sea con el período de la más grave crisis de la integración centroamericana, caracterizado por la turbulencia político militar ante el agravamiento de los conflictos sociales, la crisis económica internacional y el deterioro económico de los cinco países. (SIECA, 1993)

Durante los ochenta se manifiesta la caída de la capacidad adquisitiva en la región, el peso de la deuda externa, la fuga de capitales y la escasez de recursos para inversión, desequilibrios en balanza de pagos, destrucción de infraestructura por desastres naturales y por conflictos internos armados. En la segunda mitad de la década la integración se asocia con la paz y la democracia como prerrequisitos para la estabilización y el desarrollo. Con ello el concepto de integración sobrepasa las dimensiones comerciales y trasciende a un ámbito político, económico y social más amplio. (SIECA, 1993)

Según SIECA 1993 en la década de los noventa La Declaración de Antigua, aprobada por los Presidentes de Centroamérica el 17 de junio de 1990, asentó el compromiso de los gobiernos de “reestructurar, fortalecer y reactivar el proceso de integración, así como los organismos regionales centroamericanos, adecuando rediseñando su marco jurídico e institucional para imprimirle renovado dinamismo y facilitar su adaptación a las nuevas estrategias de apertura externa y modernización producta que emprenden los países centroamericanos, aspirando a la conformación y consolidación de la Comunidad Económica del Istmo Centroamericano.”

El Plan Puebla Panamá es una propuesta de los ocho países mesoamericanos para fortalecer la integración regional e impulsar los proyectos de desarrollo social y económico en los estados del Sur-Sureste de México y el Istmo Centroamericano. En él participan: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y los nueve estados del Sureste de México, Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

Como se declara en la Iniciativa de Integración Vial Mesoamericana del Plan Puebla Panamá, (2001) “La región Mesoamericana de Puebla a Panamá cuenta con una enorme riqueza humana, fruto de la diversidad étnica y cultural, con la concentración en su territorio de una biodiversidad admirable, y una localización privilegiada por su condición de istmo hemisférico, lo que constituye la base para poder enfrentar con éxito los desafíos del presente y construir un futuro próspero, armónico con la naturaleza, en el que cada vez haya menos pobres. “

En el Protocolo de Guatemala al Tratado General de Integración Económica Centroamericana los gobiernos de las repúblicas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá subscriben en el Artículo 28:

“Los Estados parte promoverán el desarrollo de la infraestructura física y los servicios, particularmente energía, transporte y telecomunicaciones, para incrementar la eficiencia y la competitividad de los sectores productivos, tanto a nivel nacional y regional, como internacional.

Asimismo, convienen en armonizar las políticas de prestación de servicios en los sectores de infraestructura, a fin de eliminar las dispersiones existentes, particularmente en el ámbito tarifario, que afecten la competitividad de las empresas de la región.”

En consecuencia, los Estados Parte mantendrán plena libertad de tránsito a través de sus territorios para las mercancías destinadas a cualquiera de los otros Estados Parte o procedentes de ellos, así como para los vehículos que transporten tales mercancías, garantizarán asimismo la libre competencia en la contratación del transporte sin perjuicio del país de origen o destino.



Entre los objetivos del tratado de Libre Comercio entre Centro América y Estados Unidos el cual cerró negociaciones 23 de Enero del 2004 en Washington tenemos: Estimular la expansión y diversificación del comercio, eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y servicios entre los territorios, promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio, aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión. (Tratado de Libre Comercio Centroamérica – Estados Unidos, Enero 2004)

Se considera también en la Iniciativa de Integración Vial Mesoamericana, que a pesar de la proximidad geográfica, el mercado interior mesoamericano no es aprovechado a cabalidad, debido a debilidades de su interconexión física y las divergencias regulativas, por lo cual su desafío, es lograr, mediante inversiones eficientes y reformas institucionales prioritarias, una creciente integración regional que genere empleo, disminuya costos de transacción y, por ende logre el desarrollo humano. (Reunión de Ministros de Transporte, México 2001)

Por lo cual promueven algunos proyectos cuyo objetivo es lograr la integración física de la región mesoamericana para facilitar el tránsito de personas y mercancías, de esta manera reducir los costos de transporte, entre los cuales se tienen:

El corredor de Integración Puebla Panamá

Camino Complementario al Corredor Puebla Panamá

Corredor Vial del Atlántico

Armonización de Regulaciones y Normas Técnicas, y

Modernización de Aduanas y Pasos Fronterizos

### III. SITUACION ACTUAL

#### 3.1 El proceso de Cambio en el área:

Entre algunos aspectos de relevancia y actualidad que influyen en el desarrollo del área se pueden mencionar los siguientes:

Centro América ha certificado sus puertos. Según un artículo reciente del Diario La Prensa, Honduras, (14 de Julio, 2004) todos los países centroamericanos certificaron sus principales puertos, según declaración del director ejecutivo de la Comisión Centroamericana de transporte marítimo con sede en Nicaragua, el hondureño Alfonso Breuillet Galindo. El Código entró en vigor el pasado 1 de julio del 2004 y fue decretado por la Organización Marítima Internacional (OMI), en diciembre del 2002 como instrumento para reforzar la seguridad marítima.” (14 de Julio del 2004 tomado del Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA)

Se agilizan las aduanas fronterizas. San José Costa Rica y Nicaragua dieron un paso adelante en su proceso de unión aduanera al eliminar algunos trámites que ayudarán a facilitar el intercambio comercial entre los dos países. Ha entrado a regir un acuerdo gracias al cual los transportistas ya no deberán presentar la declaración de tránsito internacional terrestre. Ahora sólo deben entregar el Formulario aduanero único centroamericano (Fauca) o declaración de exportación, que describe el peso y las características de la mercancía. (Integración Económica Centroamericana, Siglo XXI, Guatemala 04 de agosto del 2004 tomado del Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA)

La directora costarricense de Aduanas, Loretta Rodríguez, explica que la medida fue acogida desde el pasado 22 de junio y aplica solamente a los productos de cada nación. “Al eliminar la presentación del formulario disminuimos el tiempo que deberán estar los transportistas en la aduana” agrega Rodríguez. El plan de las autoridades costarricenses y nicaragüenses es crear una aduana denominada yuxtapuesta, en la que las oficinas se mantienen en cada país pero comparten información por medios electrónicos, también la creación de una ventanilla única de comercio exterior, que ofrecería un servicio integrado a exportadores, importadores, transportistas y

turistas.” (Integración Económica Centroamericana, Siglo XXI, Guatemala 04 de agosto del 2004 tomado del Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA)

“La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) declara guerra a contrabandistas. La entidad revela plan para 4 años, con 17 acciones concretas. También plantea 83 medidas para fortalecerse, entre otras, simplificar pago de impuestos. Un total de 17 acciones que deben cumplirse con metas y plazos, ha puesto en marcha SAT para atacar el contrabando y aumentar la recaudación, según la Matriz del Plan Estratégico Institucional 2004-2007.

Fortalecer la fiscalización de impuestos específicos, comparar y cruzar información, retomar la revisión de furgones en carreteras y desarrollar sistemas que limiten la discrecionalidad del personal aduanero, son algunos de los puntos que se incluye en el plan. El programa también propone más de 80 cambios para mejorar el funcionamiento de la SAT, atacar la evasión de tributos y promover la economía formal.

Otro de los puntos específicos del plan que impulsa el titular de la SAT, Willy Zapata, es duplicar el número de contribuyentes inscritos en los regímenes especiales. Asimismo, esperan aumentar las revisiones de contenedores y elevar el número de incautaciones de mercaderías que son transportadas en vehículos particulares y del servicio extra-urbano de pasajeros. La mayoría de metas se ha propuesto cumplirla en diciembre de este año o en 2005, pero algunas ya están en marcha.” (SAT declara guerra a contrabandistas, F. Quiñónez, Siglo XXI, Guatemala 05 de agosto del 2004 tomado del Banco de Datos: Dirección General de Informática SIECA)

“Cormar y DHL crean gran empresa de envío, integran servicios ‘express’ y ‘logístico’ con la unión de dos conceptos distintos de negocio, Costa Rica se convirtió, en el primer país en integrar una compañía dedicada al transporte de grandes volúmenes con una empresa de envíos rápidos. Cormar y DHL integraron sus organizaciones, aunque conservan la independencia en el sistema de operaciones.

José Rossi, director regional de DHL para Centroamérica, comentó que la unión se dio con el fin de ampliar la cobertura de los servicios y a fin de agilizar el envío de grandes

cargamentos gracias a la “plataforma” de DHL. Como parte de la fusión, el logotipo que definirá la nueva marca será DHL Express & Logistics, por lo que Cormar desaparece como tal. Según Rossi, la iniciativa de unir el negocio de logística (transporte marítimo, terrestre y aéreo de cargas) con el servicio express (envíos rápidos y livianos) es un proyecto que se impulsó primero en Centroamérica, y específicamente en Costa Rica.

Existen planes para establecer fusiones en otros países del mundo. Dentro de los servicios que se ofrecen con la fusión, están la exportación e importación de documentos y paquetes, casilleros postales, carga aérea, transporte terrestre y marítimo, distribución local y agencias aduaneras.” (Cormar y DHL crean gran empresa de envío. Melissa Arce, Costa Rica, 02 de agosto del 2004 tomado del Banco de Datos: Dirección General de Informática SIECA)

“Taiwan y Colombia proponen TLC a Centro América. Los dos países quieren sus respectivos acuerdos con la zona. El Salvador solicitará a Taiwan que rebaje los costos del flete de mercancías hacia ese país. Centroamérica comienza a convertirse en una región atractiva para los inversionistas asiáticos y suramericanos, por el Tratado de Libre Comercio (TLC) que la zona ha suscrito con Estados Unidos. Por separado, Taiwan y Colombia han propuesto a los gobiernos del istmo negociar acuerdos similares, con el fin de ampliar el intercambio comercial. Las ofertas fueron enviadas oficialmente a cada gobierno centroamericano, entre junio y julio, después de la firma del TLC con Estados Unidos.

Pero, la región está dividida al respecto. El 28 de julio del 2004, el canciller de Guatemala, Jorge Briz, y su similar colombiana, Carolina Barco, firmaron en Bogotá una declaración conjunta en la que ambos países se comprometen a negociar un TLC “en un futuro próximo”. La noticia ocasionó que los viceministros de Economía de la región emplazaran a Guatemala en una reunión efectuada en San Salvador, a finales de julio, ya que una decisión unilateral de ese tipo complicaría el proceso de unión aduanera de la zona Centroamérica, dijo, debe comenzar a negociar como bloque ante otros países, debido a que ha armonizado la mayor parte de sus reglas de origen y harán lo mismo con las normas negociadas en los diferentes TLC que cada país ha firmado.

También se le solicitará al gobierno taiwanés cooperación para abaratar el costo del flete del transporte de mercancías desde El Salvador, con tal de aumentar las ventas en ese país e incursionar al mercado asiático, dijo.

En cuanto a Colombia, los empresarios sugieren al gobierno revisar el Acuerdo de Alcance Parcial (AAP), para evaluar el escaso uso del mismo. Según Monge, conviene buscar otra alternativa con Colombia, para aumentar las exportaciones hacia ese mercado, porque actualmente, ambos países producen lo mismo: café, telas, confecciones y azúcar. Las prioridades de Centroamérica - Según El Salvador, la zona debe conseguir la aprobación del TLC con Estados Unidos y la ratificación del mismo en Centroamérica. - Concluir la unión aduanera. - Terminar la negociación del TLC con Canadá. - Iniciar negociación con la Unión Europea." (Taiwán y Colombia proponen TLC a C.A., El Diario de Hoy, El Salvador, San Salvador, 12 de agosto del 2004, Banco de Datos: Dirección General de Información SIECA)

"Acuerdan unir pago de impuestos. Los ministros de Economía y de Comercio de Centroamérica acordaron en San Salvador un plan de actividades, hasta diciembre del 2004, para avanzar en la Unión Aduanera y lograr la libre movilidad de mercancías.

Tras la reunión, que duró una sola jornada, la ministra de Economía de El Salvador, Yolanda Mayora de Gavidia, informó en una rueda de prensa que entre los acuerdos figura la interconexión electrónica para facilitar los trámites de aduana y el pago de impuestos entre los países que ya estén preparados para ello. Aseguró que durante la reunión se discutió "el tema de las medidas contrarias al comercio" y se concluyó que, de 85 productos que presentaban problemas de armonización arancelaria al inicio del proceso de la Unión Aduanera, en 2002, sólo restan tres, que son café, azúcar y gas propano.

Los funcionarios también acordaron un plan de cabildeo en Estados Unidos para lograr la pronta ratificación del TLC, firmado entre sus países en mayo pasado. El ministro de Comercio de Nicaragua, Mario Arana, añadió que "el cabildeo va a ser dirigido a los congresistas sin postura porque son los más fáciles de convencer", e informó que las gestiones se extenderán ante empresarios e instituciones.

El ministro de Comercio de Costa Rica, Alberto Trejos, sugirió que los centroamericanos deberían ratificar el TLC con EE.UU. antes del cambio presidencial norteamericano "para que no vayan a surgir ideas de hacerle cambios o retrasarlo". (Acuerdo Unir Pago de Impuestos, Siglo XXI, Guatemala 30 de julio del 2004, Tomado del Banco de Datos: Dirección General de Informática SIECA)

Con el fin de llevar a cabo los tratados de Libre Comercio y la integración centroamericana se ha venido trabajando desde hace tiempo en diferentes proyectos de la Reunión de Ministros Responsables del Transporte (REMITRAN), de las Cumbres Presidenciales, y del Grupo Consultivo Regional para Centroamérica (GCR-CA), la SIECA (con apoyo de la Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo (COCATRAM) y la CEPAL, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) con apoyo financiero del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han preparado diagnósticos de la situación del sector transporte, y propuestas de políticas, de planes de acción y de reestructuración organizativa del Consejo Sectorial de Ministros de Transporte (COMITRAN).

Estos trabajos, aunque abordan el tema desde diferentes perspectivas, son coincidentes en cuanto al contenido del diagnóstico del sector, así como en cuanto a las recomendaciones fundamentales.

A continuación se presentan algunas gráficas que muestran el comportamiento de las importaciones y exportaciones del mercado centroamericano y la evolución del comercio total de Guatemala, los cuales nos dan una idea de las tendencias y del crecimiento del mercado esperado.

Cuadro No. 1  
 Mercado Común Centroamericano  
 Importaciones 1999 - 2002

Año y País Informante	IMPORTACION		
	MCCA %	Resto del Mundo	Total
<b>CENTROAMERICA</b>			
1999 (P)	13.3%	86.7%	100.0%
2000 (P)	14.6%	85.4%	100.0%
2001 (p)	14.3%	85.7%	100.0%
2002 (E)	13.3%	86.7%	100.0%

FUENTE: SIECA, Dirección General de Tecnologías de Información.

MCCA: Mercado Común Centroamericano

Fuente: SIECA (2004) (en red) <http://www.sieca.org.gt>

Cuadro No. 2.  
 Mercado Común Centroamericano  
 Exportaciones 1999 - 2002

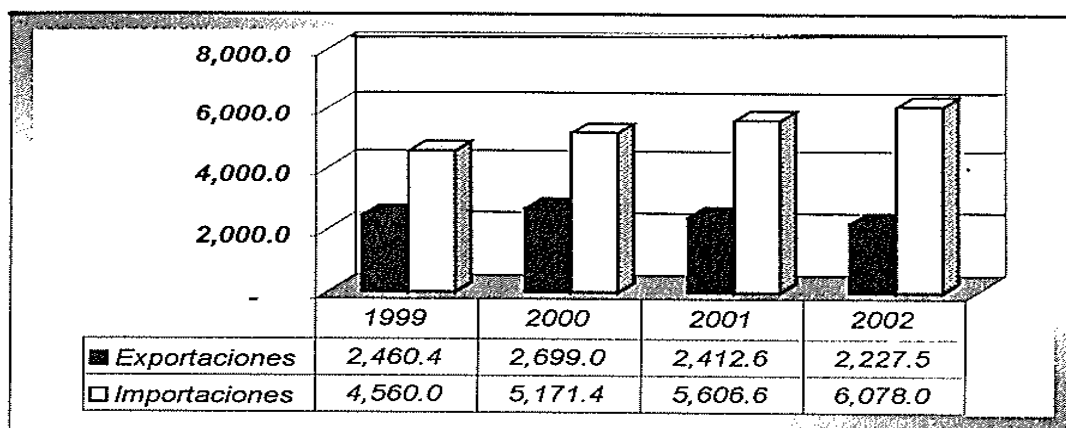
Año y País Informante	EXPORTACION		
	MCCA %	Resto del Mundo	Total
<b>CENTROAMERICA</b>			
1999 (P)	21.1%	78.9%	100.0%
2000 (P)	22.7%	77.3%	100.0%
2001 (P)	27.8%	72.2%	100.0%
2002 (E)	28.1%	71.9%	100.0%

FUENTE: SIECA, Dirección General de Tecnologías de Información.

MCCA: Mercado Común Centroamericano

Fuente: SIECA (2004) (en red) <http://www.sieca.org.gt>

Gráfica No. 1  
 Guatemala - Evolución del Mercado Total  
 Cifras en Millones de \$CA



Fuente: SIECA (2004) (en red) <http://www.sieca.org.gt>

Según Colindres (Julio 2004) Las principales formas de contrabando y defraudación aduanera son las siguientes:

- Contenedores que salen de los puertos sin ningún control.
- Falsas declaraciones de tránsito para traslado de aduanas, zonas francas y consolidadores.
- Las encomiendas.
- Ciertas importaciones de gasolina.
- Declaraciones de mercancías bajo inciso arancelario distinto.
- Falsificación de declaraciones aduaneras.
- Mercancías no declaradas.
- Puntos de salida en las portuarias sin control aduanero.
- Mercancías importadas provenientes de la Zona Libre de Colom, Panamá, por importadores origen extranjero.



Según Colindres la propuesta de la Cámara de Industria de Guatemala, es la siguiente:

- Selección y contratación de personal con el perfil requerido.
- Capacitación nacional e internacional del personal de aduanas.
- Evaluación y supervisión constante del desempeño del personal.
- Mejorar la estabilidad laboral a través de: Ambiente de trabajo adecuado, plan de carrera administrativa, política salarial, incentivos por logros, vivienda para trabajadores en las aduanas marítimas y de fronteras.
- Creación de la Unidad Anticorrupción Interna de la SAT.
- Automatización de los procesos y uso de bitácoras electrónicas.
- Simplificación de procesos y generación de manuales integrados.

Según el Consejo Sectorial de Ministros de Transporte de Centro América (1997) el diagnóstico del sector nos muestra que la región cuenta con un sector transporte con los niveles de desempeño que exige la creciente globalización de la economía mundial. Los problemas del sector en gran medida se pueden atribuir a las limitaciones financieras del sector público durante los últimos quince años. En este período, los problemas registrados en las economías centroamericanas afectaron la disponibilidad de recursos públicos necesarios para mantener en operación satisfactoria la infraestructura de este sector.

Entre las principales deficiencias que muestra el sector transporte según el Consejo Sectorial de Ministros de Transporte de Centro América (1997) se tienen:

- Capacidad limitada, deterioro y falta de mantenimiento de carreteras, puertos, aeropuertos y ferrocarriles,
- Limitaciones para el acceso real al financiamiento público que proporcionan las entidades financieras internacionales,
- Marco legal y regulatorio no idóneo para la atracción de capital privado al sector,
- Deficiencias de índole organizacional e institucional en cada país, y
- Coordinación regional insuficiente del foro de COMITRAN y su secretaria.

Estas deficiencias en el sector se reflejan en altos costos de operación en el manejo de productos y, por ende, en la pérdida de competitividad de las economías centroamericanas.

Las políticas recomendadas por el Consejo Sectorial (1997) son las siguientes:

- Modernización de la infraestructura y servicios de transporte,
- Competencia y complementariedad entre modos de transporte,
- Fortalecimiento del rol planificador y regulador del Estado en cada país y de la coordinación regional,
- Racionalización de la inversión pública con el criterio de subsidiaridad,
- Promoción del financiamiento y gestión privada de infraestructura pública,
- Incorporación de aspectos de impacto ambiental, y
- Promoción de la facilitación al transporte por medio de la coordinación intersectorial.

#### IV. DATOS Y HALLAZGOS RELEVANTES

Según Flores (04 de agosto del 2004) las principales barreras o limitaciones al crecimiento de las empresas de transporte son: mal estado de la infraestructura de carreteras, excesiva burocracia, demoras en aduanas, corrupción y la violencia del área entre algunas otras.

Es de vital importancia realizar cambios en los procesos administrativos y organización de las empresas para poder competir en los mercados cambiantes (Flores, 2004)

Según Castillo (13 de septiembre del 2004) los principales problemas que enfrenta la industria del transporte terrestre de mercaderías son de origen administrativo, aunque existen factores externos como los de aduanas y pasos fronterizos, estos también son problemas de organización y estructura organizacional de las empresas involucradas.

Por otra parte según Koontz y Weihrich (2004) los factores ambientales que afectan a las empresas nacionales suelen ser más cruciales para la compañías internacionales que operan en países extranjeros. Los administradores que participan en empresas internacionales enfrentan muchos factores diferentes de los que confronta la compañía de orientación nacional, tienen que interactuar con empleados cuyas bases de educación y cultura son diferentes, así como sus sistemas de valores, y han de lidiar con distintos factores legales políticos y económicos. Por lo cual es comprensible que estos factores ambientales tengan una influencia sobre el tipo de administración y las funciones de la empresa.

Sin embargo no se deben subestimar el desempeño de las empresas internacionales, sino por el contrario debemos fortalecer todas nuestras debilidades de manera que podamos tener una ventaja ante ellos y no una amenaza.

Una alternativa de solución ante la competencia con fuertes empresas internacionales y transnacionales del área que desean expandir sus operaciones lo constituyen las alianzas estratégicas que como lo describen Koontz y Weihrich (2004) son creadas por lo general con fines de expansión geográfica o de ampliación del mercado de ciertos productos o servicios.

También mencionan los efectos unificadores que éste tipo de alianzas traen cómo lo son el compartir de conocimientos prácticos tanto técnicos como administrativos, colaborando de este modo en el desarrollo de recursos humanos y materiales.

Un aspecto muy importante es el que Porter, en Koontz y Weihrich (2004) profesor de la Harvard Business School, ha propuesto en referencia a cuatro grupos de factores que contribuyen al bienestar de una nación. El primero grupo atañe a las condiciones factoriales como los recursos de la nación, sus costos laborales, las habilidades y el nivel educativo de su población. El segundo grupo de factores se compone de las condiciones de demanda de una nación, como las dimensiones del mercado, el modo en el que pueden publicitarse los productos y el grado de sofisticación de los consumidores. El tercer grupo de factores del modelo de Porter se refiere a los proveedores. Una compañía prospera cuando dispone de compañías de apoyo en su misma área. El cuarto grupo de factores consta de la estrategia y estructura de la empresa, así como de la rivalidad entre los competidores.

La calidad se ha convertido en los últimos años en un arma estratégica en el mercado global, según Koontz y Weihrich (2004), Las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidas como líderes mundiales en productividad, se hallan cercadas en la actualidad por empresas de todo el orbe. Una de las razones de ello es que muchas compañías, entre ellas las instaladas en Europa, fueron víctimas de la complacencia y no se dieron cuenta de los cambios ocurridos en las necesidades del mercado global que demanda en forma creciente productos de calidad. Esta complacencia y falta de previsión permitió a los competidores, especialmente de Japón, usar un arma muy poderosa para incrementar su participación de mercado en Estados Unidos y Europa. Esa arma es productos de calidad superior.

Para poder revolucionar el proceso de producción, los administradores deben revolucionar antes su manera de concebir la calidad. La necesidad de una nueva filosofía de la calidad es imperiosa. La antigua filosofía de la suficiencia (mantener el estado de cosas en tanto un producto genera una ganancia) ya no es aceptable, para alcanzarla es necesario que los administradores estén dispuestos a colocar las necesidades de sus clientes en primer término

jamás deben olvidar que los clientes son indispensables. Son la razón de existir de las compañías.

Son varios los medios para responder a las fuerzas del cambio. Uno de los enfoques sería limitarse a reaccionar a una crisis. Lamentablemente, ésta no suele ser la respuesta más eficaz. Otro enfoque consiste en la planeación deliberada del cambio. Esto puede requerir nuevos objetivos o políticas, reajustes organizacionales o un cambio en el estilo de liderazgo y en la cultura organizacional.

Según Koontz y Weihrich (2004) las fuerzas del cambio pueden provenir de las condiciones externas, del interior de las organizaciones o de los individuos; debido a la internacionalización los administradores de diferentes países deberán aprender a comunicarse y a adaptarse entre sí. Las compañías deben capacitar a su personal desde una perspectiva global.

Por otra parte Drucker (2002) explica que la sociedad futura no ha llegado aún, pero se ha acercado lo suficiente como para que se estudie lo que hay que hacer en las siguientes áreas:

- La Empresa Futura. Las empresas incluyendo muchas de naturaleza peculiar como las universidades, deben empezar a experimentar con nuevas formas corporativas y llevar a cabo unos cuantos estudios pilotos, especialmente trabajando con alianzas, con socios y operaciones a riesgo compartido, y definiendo nuevas estructuras y nuevas tareas para la alta gerencia. Igualmente se necesitan nuevos modelos de diversificación geográfica y por productos para la compañías multinacionales y para balancear concentración y diversificación.
- Políticas de Personal. La manera como se dirige al personal en todas partes da por sentado que la fuerza de trabajo se compone de individuos que son empleados de la empresa y trabajan para ella tiempo completo hasta que se les despida o se marchen o se jubilen o se mueran. Sin embargo, ya en muchas organizaciones hasta las dos quintas partes de quienes trabajan allí ni son empleados ni trabajan de tiempo completo.

Los gerentes de recursos humanos también dan por sentado que los empleados más deseables y menos costosos son los jóvenes. En los Estados Unidos, especialmente se está forzando a los de más edad y en particular a los gerentes y profesionales más antiguos a que se retiren pronto para contratar a jóvenes quienes se supone serán menos costosos. Lo cual resulta contraproducente y costoso.

- Información Externa. La revolución de la informática ha hecho que la gerencia este ahora menos bien informada que antes. Dispone de mas datos, pero la mayor parte de la información que le da su sistema es sobre cuestiones internas de la compañía, y ya se ha visto que los cambios mas importantes que el la actualidad afectan a una institución son los que ocurren por fuera de ella y que los actuales sistemas de información desconocen totalmente.
- Agentes del Cambio. Para sobrevivir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio. La manera más eficaz de manejar el cambio es crearlo; pero la experiencia ha demostrado que injertar innovaciones en una empresa tradicional no da buenos resultados. La empresa tienen que convertirse en agente de cambio y esto requiere abandono organizado de cosas que ha demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización (lo que los japoneses llaman *Kaizen*). Requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados, y requiere innovación sistemática. La importancia de volverse agentes de cambio es que con ello se cambia toda la mentalidad de la organización. En lugar de ver el cambio como una amenaza, la gente llegará a considerarlo como una oportunidad.

Entre los principales factores que afectan directamente al transporte de mercaderías se consideran los siguientes:

- **Reducción de Costos.** Todos los proyectos de mejoramiento en infraestructura, agilización de trámites aduanales, disminución del tiempo de tránsito en el área traen consigo una reducción en los costos del transporte terrestre de mercaderías, ya que se pueden efectuar mayor cantidad de viajes en menor tiempo, con menor cantidad de pilotos, lo cual les permite maximizar su inversión y abarcar una porción de mercado mayor con los mismos recursos. (Flores, 2004)
- **Mayor Competencia.** El mejoramiento de las condiciones del área y su estructura, así como la reducción de costos trae consigo un mercado más atractivo para competencia de empresas internacionales de la misma índole, que cuentan con mejores estructuras, modernización y tecnificación, personal calificado y con experiencia en el ramo, lo cual podría representar una amenaza para el mercado local en caso este no tome medidas desde ya en la preparación empresas competitivas, modernas, flexibles, fuertes y con tecnología de punta. (Flores, 2004)
- **Crecimiento del Mercado.** Los mismos aspectos mencionados en el punto anterior, reducción de costos y mejoramiento de condiciones estructurales atraen no solamente mayor competencia sino incrementan el comercio del área en otros sectores de la industria que repercuten directamente en el transporte ampliando su mercado, lo cual representa una oportunidad para las empresas de transporte terrestre de mercaderías.
- **Mejoramiento de la Infraestructura y mayor rapidez de tránsito en el área.** Estos factores traen consigo una necesidad de empresas eficientes y ágiles que puedan competir en sus servicios ya que su competitividad no dependerá más de los atrasos por causas externas sino deberán mostrar su capacidad interna para brindar un buen servicio, su logística, su eficiencia para cumplir con las necesidades de sus clientes.

- **Experiencia.** El conocimiento y la experiencia que se cuenta del mercado es una herramienta importante para el transportista guatemalteco, la cual puede utilizar en conjunto con alianzas estratégicas que la fortalezcan como ya lo han hecho algunas empresas de la industria del transporte. También se pueden tomar en cuenta las experiencias de otros países en transiciones similares a la nuestra ya que se pueden tomar ideas que ayuden a evitar errores innecesarios o a llegar a ciertas metas en forma más rápida.
- **Capacitación del personal.** Si bien es cierto que es inminente la amenaza que pueden representar las empresas internacionales, aspectos como el nivel educativo del personal son situaciones de difícil manejo para ellos.
- **Tecnología y estructura organizacional.** La tecnificación y organización que pueden tener otras empresas puede significar dependiendo de la actitud de las diferentes empresas de transporte de mercaderías una amenaza o bien una oportunidad.



## V. ANALISIS E INTERPRETACION

### 5.1 Análisis de las Funciones Administrativas

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de las funciones administrativas en una empresa de transporte terrestre de mercaderías con alta participación en el mercado nacional:

#### 5.1.1 Resultados de la evaluación de la Planeación:

Según la evaluación realizada al área de planeación se encontró que no se cuenta con planeación estratégica, no hay objetivos a largo plazo, existen algunos objetivos y estrategias a corto plazo, la asignación de recursos basada en proyecciones es escasa y existen algunos procedimientos, sin embargo estos no están aun plasmados. Esto no le permite a la empresa llevar a cabo su misión así mismo le dificulta realizar las acciones necesarias para llevar a cabo sus objetivos generales y dificulta la toma de decisiones en cuanto a futuros cursos de acción. (Koontz y Weihrich, 2004)

#### 5.1.2 Resultados de la evaluación de la Organización:

En el área de la organización se pudo observar que existen proyectos, sin embargo para lograrlos en algunos casos existen planes y programas y en otros no. El grado de cumplimiento de objetivos y programas no es medible, existe cierta congruencia entre los objetivos y los programas que se establecen, hay interrelación entre las actividades y los niveles jerárquicos. Existe definición clara de las líneas de autoridad y responsabilidad, el personal conoce sus responsabilidades y las líneas de mando, sin embargo no existen manuales de organización y procedimientos.

Es necesario llevar a cabo los instrumentos y / o medios que se utilizan para hacer una difusión efectiva de los objetivos, planes y programas de la empresa (Fleitman, 1994).

#### 5.1.3 Resultados de la evaluación de la Integración de Personal:

En esta área se pudo observar que no todos los puestos se encuentran claramente definidos, no existen inventarios de personal, no tienen procedimientos adecuados de reclutamiento y selección de personal, aunque en algunas ocasiones observan algunos puntos importantes sus procedimientos no son completamente adecuados, no existen planes de carrera y la capacitación y compensación es escasa.

La integración de personal es una de las funciones decisivas de los administradores, capaz de determinar el éxito o fracaso de una empresa (Koontz y Wehrich, 2004) por lo cual se debe poner énfasis en esta área.

#### **5.1.4 Resultados de la evaluación de la Dirección:**

La definición, comunicación y seguimiento de políticas es baja, existe oportunidad de toma de decisiones únicamente en los niveles superiores, si existe coordinación entre los directivos de la diferentes áreas, no existe enfoque de calidad total, las relaciones externas son buenas, las internas son aceptables, no existe participación del personal en el establecimiento de los objetivos a pesar de ello la participación y el compromiso del personal en el logro de las actividades diarias es elevada.

En esta área es importante resaltar la importancia de la congruencia que debe haber entre los objetivos generales de la empresa y los de los individuos, de manera que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes (Koontz y Wehrich, 2004).

#### **5.1.5 Resultados de la evaluación en el Control**

En los resultados obtenidos se pudo observar que no hay programa anual de control y evaluación internos, la suficiencia y efectividad de los sistemas de control que existen es bajo, tienen algunos objetivos y formas de control en algunas áreas del nivel medio, se cumplen normas y lineamientos en algunas áreas, si existe atención a las opiniones del personal así como

apoyo a los programas de la dirección general. Se está comenzando a establecer evaluaciones de calidad, auditorías y prevención de errores e irregularidades en algunas áreas de la empresa.

Según Koontz y Weihrich el control es una función que va más allá del establecimiento de normas, medición del desempeño, y corrección de desviaciones. Los administradores deben medir el desempeño real, compararlo con las normas e identificar y analizar desviaciones. Pero para hacer las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

## VI. CONCLUSIONES

Las empresas de Transporte en la actualidad se enfrentan a una serie de cambios originados por la globalización y la integración centroamericana.

Según el análisis realizado, las empresas de transporte terrestre no cuentan en la actualidad con una administración adecuada de sus recursos ni cumplen a cabalidad las cinco funciones administrativas definidas en Koontz y Weihrich (2004) como planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Esto se pudo observar en cada una de las áreas de la siguiente manera:

No existe planeación estratégica, no hay objetivos a largo plazo, existen algunos objetivos y estrategias a corto plazo, la asignación de recursos basada en proyecciones es escasa y solo existen algunos procedimientos.

En cuanto a la organización se encontró que existen proyectos, en algunos casos existen planes y programas y en otros no. El cumplimiento de objetivos y programas no es medible, existe cierta congruencia entre los objetivos y los programas que se establecen, hay interrelación entre las actividades y los niveles jerárquicos. Existe definición clara de las líneas de autoridad y responsabilidad, el personal conoce sus responsabilidades y las líneas de mando, sin embargo no existen manuales de organización y procedimientos.

En el área de la integración de personal se pudo ver que no todos los puestos se encuentran claramente definidos, no existen inventarios de personal, no siempre aplican los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, no existen planes de carrera y la capacitación y compensación es escasa.

En la dirección se pudo observar que la comunicación y seguimiento de políticas es baja, existe oportunidad de toma de decisiones únicamente en los niveles superiores, si existe coordinación entre los directivos de la diferentes áreas, no existe enfoque de calidad total, las

relaciones externas son buenas, las internas son aceptables, no existe participación del personal en el establecimiento de los objetivos a pesar de ello la participación y el compromiso del personal en el logro de las actividades diarias es elevada.

En el área de control se encontró que no hay programa anual de evaluación y control internos, la suficiencia y efectividad de los sistemas de control que existen es bajo, tienen algunos objetivos y formas de control en algunas áreas del nivel medio, se cumplen normas y lineamientos en algunas áreas, si existe atención a las opiniones del personal así como apoyo a los programas de la dirección general. Se está comenzando a establecer evaluaciones de calidad, auditorías y prevención de errores e irregularidades en algunas áreas de la empresa.

Por otra parte, la Integración centroamericana y la globalización traen consigo cambios en el entorno que se desarrollan las empresas de transporte, entre los cuales se pueden mencionar:

- Reducción de Costos por proyectos de mejoramiento en infraestructura, agilización de trámites aduanales, disminución del tiempo de tránsito en el área.
- Mayor Competencia. El mejoramiento de las condiciones del área hace que el mercado sea más atractivo para empresas internacionales de la misma indole,
- Crecimiento del Mercado. El incremento de comercio en área repercute directamente en el transporte ampliando su mercado.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Castillo, C. (2004, Agosto 13). Entrevista Personal

Colindres, F. (Julio, 2004). Un mal que tiene cura. Industria pp. 10-11

Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura Traducción por Jorge Cárdenas- Bogotá: Editorial Norma

Fleitman, J. (1994). Evaluación Integral México, D.F.; Impresora Cantori, S.A. de C.V.

Flores, J. ( 2004, Agosto 10). Entrevista Personal.

Koontz, H. Y Wehrich H. (2004). Administración, Una Perspectiva Global Traducción por Enrique Palos Baez y Francisco Dávila Martínez. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

SIECA, (1993). La Integración Centroamericana Centroamérica.

SIECA (1997) Consejo Sectorial de Ministros de Transporte de Centroamérica (1997). El sector Transporte para la Competitividad e Integración de Centroamérica

SIECA, (2004). [en red] Iniciativa de Integración Vial Mesoamericana del Plan Puebla Panamá, (2001). Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Acuerdo Centroamericano sobre Circulación por Carretera (1958) Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Protocolo de Guatemala al Tratado General de Integración Económica Centroamericana Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Tratado de Libre Comercio entre Centro América y Estados Unidos (2004) Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Diario La prensa, Honduras 14 de Julio del 2004 Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA. Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Integración Económica Centroamericana, Siglo XXI, Guatemala 04 de agosto del 2004. Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA. Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Integración Económica Centroamericana, Siglo XXI, Guatemala 04 de agosto del 2004. Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA. Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] SAT declara guerra a contrabandistas, F. Quiñónez, Siglo XXI, Guatemala 05 de agosto del 2004 Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA. Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Cormar y DHL crean gran empresa de envío. Melissa Arce, Costa Rica, 02 de agosto del 2004 Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA. Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Taiwán y Colombia proponen TLC a C.A., El Diario de Hoy, El Salvador, San Salvador, 12 de agosto del 2004. Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA. Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

SIECA, (2004). [en red] Acuerdan Unir Pago de Impuestos, Siglo XXI, Guatemala 30 de julio del 2004. Banco de Datos de la Dirección General de Informática SIECA. Recuperado: <http://www.sieca.org.gt>

## **ANEXOS**

### **ANEXO No 1.**

#### **Entrevista Estructurada**

#### **Transporte Guatemalteco**

#### **Barreras y Oportunidades**

1. Cuales son las principales barreras que enfrenta su empresa en la actualidad.
2. Cuales son la principales barreras de la industria en general.
3. Que opina de la situación actual en Guatemala en el área de aduanas.
4. Conoce usted cuales son las medidas que se están tomando en cuanto a la reestructuración de las aduanas en el área de Centroamérica y Panamá?
5. Que opina de esto?
6. Que efectos cree que estos cambios tendrán en su empresa?
7. Conoce algunos otros cambios de infraestructura que estén en proyecto y que puedan afectar a su empresa?
8. Considera que estos cambios afectan los procesos y organización de su empresa?
9. Considera que se deben tomar algún tipo de medidas en su empresa para enfrentar estos cambios? Que tipo de medidas?
10. Otras observaciones



## **Anexo No. 2**

### **Entrevista Estructurada**

#### **Jefe Unidad de Transporte Sieca**

1. Cuáles son las principales limitaciones para el desarrollo de las empresas de transporte terrestre de mercaderías en la actualidad?
2. Qué proyectos existen para minimizar o eliminar estas limitaciones:
3. Qué oportunidades y beneficios surgen del PPP y sus proyectos:
4. Qué oportunidades o amenazas podrían surgir para las empresas de transporte de mercaderías ante la Integración Centroamericana.
5. Cómo considera que están afrontando los cambios las empresas de transporte de mercadería:
6. Considera que las empresas de transporte terrestre de mercaderías cuentan con una estructura organizacional adecuada para afrontar estos y futuros cambios:
7. Cuales considera que son las principales debilidades de las empresas de transporte de mercaderías sen general:
8. En que aspectos deben enfocarse para enfrentar en forma adecuada los cambios:
9. Cree usted que las empresas de transporte cuentan con suficiente información sobre los cambios que se están dando.
10. Cree usted que las empresas de transporte cuentan con suficiente información sobre los cambios que se están dando, y que están consientes y preparadas ante las posibles repercusiones de estos cambios:
11. Considera que estos cambios podrían afectar la estructura organizacional de las empresas de transporte:
12. En el área de la logística cual considera que es la situación de las empresas locales en comparación con las empresas extranjeras:
13. Qué papel juega la capacitación del personal?
14. Cuál cree que va a ser el comportamiento del mercado ante los cambios:

## **Anexo No. 3**

### **Cuestionario**

#### **Análisis de Proceso Administrativo**

##### **Planeación**

1. Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
2. A qué plazos?
3. Cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?
4. Se emplean planeación estratégica?
5. Qué planes se tienen a corto y a largo plazos?
6. Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la empresa?
7. Existe coordinación en los planes a corto y largo plazos?
8. Se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa?
9. Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?
10. Se elaboran los planes considerando lo que pueden hacer o no los competidores?
11. En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto plazo?
12. En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a largo plazo?
13. Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?
14. Se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?
15. Se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?

## Organización

1. Se dispone de una organización formalmente establecida?
2. Existe un organigrama general y / o particular?
3. Cual es el grado de detalle con que se encuentra elaborado el organigrama?
4. La estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazos?
5. Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?
6. La estructura de la organización de la empresa es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores?
7. Existe un manual de organización?
  - Cuales son los principales capítulos?
  - Cuanto tiene en vigor?
  - Es revisado periódicamente?
  - Quiénes lo revisan?
  - Es general y específico por áreas?
  - Que áreas cuentan con manual de organización?
8. Coincide la organización formal con la organización real
9. Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la empresa?
10. Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?
11. La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
12. Se dispone de base legal?
13. Se dispone de reglamento interno de operación?
14. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas
15. Existe duplicidad de funciones?
16. Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales?
17. Se busca la especialización del empleado?
18. Qué flexibilidad tiene la estructura actual?
19. Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?

20. Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?
21. Son sometidas a un nivel superior sólo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?
22. Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?
23. Existen normas de funcionamiento interno?
24. Existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?
25. Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?
26. Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?

## **Integración.**

### **Reclutamiento, selección y contratación.**

1. Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
2. Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
  - Personal
  - Agencias de Empleo
  - Bolsa de Trabajo
  - Periódicos y revistas.
  - Sindicatos.
  - Colegios.
  - Universidades.
  - Otros
3. Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?
4. Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?
5. Se práctica examen médico?
6. Se hacen pruebas psicométricas?
7. Los supervisores hacen pruebas prácticas?
8. Qué criterios se toman para la selección de personal?
- 9.Cuál es la política que se sigue para la contratación?
10. Se considera que los puestos principales están ocupados por personal con:
  - Capacidad teórica
  - Experiencia
  - Habilidad
  - Integridad
  - Dinamismo
11. Se adaptan los hombres a las funciones o las funciones a los hombres?
12. Se colocará a la persona adecuada al puesto adecuado?

13. Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto a la empresa como al puesto que van a desempeñar?
14. Se capacita a los operario?
15. Se capacita a funcionarios y empleados?
16. Se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos?
17. Son revisados periódicamente?
18. Quién es el encargado de revisarlos?
19. Asisten funcionarios a cursos fuera de la empresa?
20. Asisten empleados a cursos fuera de la empresa?
21. Se imparten cursos a funcionarios dentro de la empresa?
22. Se imparten cursos a empleados dentro de la empresa?
23. Los ejecutivos se desarrollan por medio de una rotación en varios puestos?
24. Se presentan al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa?
25. Se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño de su puesto, tales como:
  - Manuales de bienvenida
  - Manuales de organización
  - Instructivos específicos, etcétera
26. Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?
27. Existen métodos para el análisis y evaluación de puestos?
28. Los funcionarios autorizan las contrataciones de nuevo ingreso?
29. Los funcionarios actualizan:
  - Sueldos
  - Tiempo extra
  - Viáticos
  - Honorarios
  - Becas, etcétera
27. Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado?

28. Existen en los expedientes de personal, antecedentes y justificación de su contratación?
29. Contienen los expedientes, fechas de ingreso, categoría, salario, periodo de contratación, faltas y permisos económicos, altas y bajas del IMSS, etcétera?

#### Administración de personal

1. Se dispone de plantilla actualizada por cada área de la empresa?
2. El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos?
3. El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección?
4. Se requiere cambiar al personal?
5. Se dispone de presupuesto para cambiar al personal?
6. Las relaciones con el personal son buenas?
7. Cuántas personas hay por áreas?
8. Cuántos empleados hay en la empresa que sean de:
  - Base
  - Confianza
  - Temporal
  - Honorarios
  - Otros
9. El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada?
10. Cumple con sus funciones?
11. Cómo se controla la entrada y salida del personal?  
Describa el proceso brevemente.
12. Cómo se controla el registro de
  - Inasistencias
  - Faltas
  - Incapacidades
  - Otros
13. Se reciben en forma oportuna los reportes correspondientes para la modificación en nóminas como son: altas, bajas, cambios, tiempos extras, faltas, retardos o permisos?

14. Las personas que preparan las nóminas son independientes en sus funciones de aquellas áreas encargadas de la contratación o despido?
15. En caso de licencias, comisiones, permisos y vacaciones se otorgan previa autorización?
16. Qué controles existen para el manejo del personal comisionado?
17. Se elabora y se autoriza previamente el contrato respectivo para las personas a quienes se va a pagar por honorarios?
18. Qué tipo de personal y servicios se contratan por este medio?
19. Dentro de la nómina de personal se contemplan algunos casos de pensión alimentaria y se verifica si éstos se apegan a las disposición correspondiente?

#### Remuneraciones al personal

1. Las condiciones de trabajo en las oficinas son adecuadas?
2. Mencione la totalidad de plazas:
  - Autorizadas
  - Ocupadas
  - Vacantes
  - Congeladas
3. Conoce el procedimiento para lograr la autorización de plazas?
4. Se han tomado medidas de control para verificar que el personal que renuncia compruebe y, en su caso, pague los anticipos o préstamos otorgados?
5. Se efectúan las deducciones conforme a las disposiciones legales aplicables?
6. Quién aprueba la nómina?
7. Es adecuada la comunicación entre la dirección de personal y el área que procesa los pagos?
8. Quién efectúa el pago? Donde se realiza?
9. Existe caja fuerte? Que personal tiene acceso a ella? Quiénes conocen la combinación?
10. En caso de cobrar con carta poder, se vigila que se cubran los requisitos legales?
11. Se requiere identificación para entrega de cheques a los beneficiarios y pagadores habilitados?



12. Qué tipo de documentos se exigen para poder cobrar?
13. Se les exige la firma en la nómina o acuse de recibo?
14. Qué destino tienen los cheques por percepciones no cobrados en su oportunidad por el personal?
15. Se elabora algún reporte de situación especial por cheques improcedentes?
16. Qué límite de tiempo se tiene establecido para presentar la comprobación de las nóminas pagas ante la dirección de recursos financieros?
17. Existe algún sistema de pensiones y jubilaciones?
18. Proporciona la empresa servicios de:
  - Comedor
  - Médico y medicina
  - Transporte
  - Habitación
  - Alimentos
  - Clubes sociales y deportivos
  - Bibliotecas
19. Hay programa de actividades deportivas?
20. Sobre que bases se establecen las gratificaciones?
21. Con qué periodicidad se realizan calificaciones de aumentos?

#### Relaciones Laborales

1. Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente autorizado ante las autoridades competentes?
2. Con qué periodicidad se revisa?
3. Quiénes lo revisan?
4. El reglamento interior de trabajo está a la vista del personal?
5. Están determinados los períodos de vacaciones generales o particulares?
6. En los últimos años la empresa se han enfrentado a problemas sindicales?
7. Qué directivos intervienen en el manejo de conflictos?

## Capacitación y Desarrollo

1. Están establecidos algunos de los siguientes programas de capacitación y perfeccionamiento?
  - Cursos
  - Seminarios
  - Conferencias
  - Prácticas Internas o impartidas por instituciones especializadas
  - Cursos sobre medidas de higiene y seguridad
2. Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo del personal?
3. Hay programas continuos de capacitación para:
  - principiantes
  - personal en general
  - supervisores
  - ejecutivos
4. Se dan cursos de capacitación específica a los empleados susceptibles de ocupar un puesto de mayor nivel que pronto estará vacante?
5. Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere o requerirá la empresa?

## Seguridad e Higiene

1. La empresa tiene servicio médico?
2. Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal?
3. Se tienen registros de accidentes y sus causas?
4. Conoce el personal las instrucciones en caso de accidentes?
5. Existen comités de seguridad e higiene?
6. Son adecuadas las condiciones de trabajo?
7. Se tiene un programa de higiene?
8. Se da a conocer al personal la importancia de la salud personal?

## Dirección

1. Define la dirección los objetivos y políticas de la empresa?
2. Cómo los ha difundido?
3. A qué niveles los han difundido?
4. Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
5. Qué información básica dispone la dirección para ejercer sus funciones?
6. Se aplica en la empresa desarrollo organizacional?
7. Se han aplicado en la empresa programas de calidad total?
8. Se aplican en la empresa proceso de mejoramiento continuo?
9. Hay programas de calidad total?
10. Acatan los dirigentes inferiores las órdenes dictadas por los dirigentes superiores?
11. Se determinan claramente las responsabilidades por cada decisión?
12. Se dedican los jefes a mandar y no sólo a hacer las operaciones?
13. El dirigente y los jefes principales buscan dirigir por objetivos y controlar por resultados?
14. Se establecen controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza?
15. Supervisan los jefes las labores de sus subordinados?
16. Logra el dirigente con su guía y supervisión armonizar los objetivos de la empresa con los de los empleados?
17. Motiva el dirigente a sus subordinados para que colaboren en forma eficiente a realizar los objetivos?
18. Se resuelven inmediatamente los conflictos procurando evitar el disgusto entre las partes?
19. La dirección es el centro de comunicación de la empresa?
20. Que tipo de información se prepara para el consejo de administración y accionistas?
21. Con que periodicidad?
22. Son claras y precisas la informaciones que se transmiten?
23. Se comunica a los jefes inferiores los planes con sus instructivos?
24. Se transmiten las órdenes a través de los canales y por medios adecuados?
25. Recibe la dirección informes por área de responsabilidad?

26. Recibe la dirección informes con oportunidad?
27. Considera la dirección que recibe la información necesaria y suficiente (o bien existen casos de informes duplicados y superfluos?)
28. Se reúnen periódicamente los jefes departamentales con la dirección?
29. Se obtienen los informes directamente de la fuente que los produce y no a través de intermediarios?
30. Conoce y utiliza la dirección a grupos informales?
31. Existe un buen sistema de quejas y sugerencias?

## Control

1. Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?
2. Quién los define?
3. Como los define?
4. Están actualizados y funcionan?
5. Hay alguna área específica responsable del control interno?
6. Que tipo de controles existen?
7. Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?
8. Hacen falta más controles que garanticen la productividad?
9. Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a:
  - Objetivos.
  - Políticas
  - Planes
  - Procedimientos
  - Programas
  - Presupuestos

En cada uno de estos aspectos deberá investigarse quién hace las comparaciones, como se hacen y con que periodicidad.
10. El personal de control reporta oportunamente las desviaciones?. (Variaciones que sobrepasan los límites previstos)
11. Se investigan las causas de las desviaciones?
12. Quién las efectúa?
13. Con que periodicidad?
14. Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?
15. Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?
16. Satisface el sistema de control las necesidades del área?

17. Se evalúan en general los aspectos de
- Cantidad
  - Costo
  - Tiempo
  - Calidad
  - Forma
18. Qué departamento o áreas de actividad realizan por sí mismas el control sobre los planes bajo su responsabilidad?
19. Es menor el costo de control que lo controlado?
20. Se estudia cuál es el control más adecuado de acuerdo con la función que va a controlarse?
21. Se establecen estándares precisos y adecuados para evitar la subjetividad?
22. Los resultados obtenidos con el procesamiento de datos, justifica los costos?
23. Se revisan periódicamente los elementos de control interno?

En cuanto a organización:

- la estructura orgánica
- la asignación de funciones
- los procedimientos de operación
- las formas

En cuanto al personal:

- sus políticas de selección y capacitación
- la eficiencia individual
- retribución adecuada

En cuanto a sistemas de información:

- sistema contable, sistema presupuestal, sistemas de procesamiento de datos.
- Informes, gráficas, estadísticas

En cuanto a supervisión:

- por parte de auditores internos y externos, contables y administrativos.



Imprenta "GORA"

25 Av. 25-71, Zona 5

Telefax: 2335-5733 - 5218-7292