

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA COMO
APOYO A LA EXPORTACIÓN DE MAQUILA DE ROPA**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
MARTHA LYDIA FELIPE GUARÁN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Alberto Cabrera Morales
VOCAL 1	Lic. Canton Lee Villela
VOCAL 2	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4	P. C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
VOCAL 5	B. C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exoneración de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al Numeral 6.4, Punto SEXTO del acta 26–2003, de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas el día 14 de agosto de 2003.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Vicente Freixas Pérez
Secretaria:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Examinador:	Lic. Jorge Humberto Hosttas Vasconcelos

Guatemala,
Septiembre de 2006

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento, que como asesor de la estudiante Martha Lydia Felipe Guarán, con carné número 199814817, perteneciente a la Escuela de Administración de Empresas, he procedido a revisar el trabajo de graduación titulado "GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA COMO APOYO A LA EXPORTACIÓN DE MAQUILA DE ROPA" y que de acuerdo a mi criterio el mismo se encuentra concluido y cumple con los objetivos definidos al inicio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Jairo Joaquín Flores Divas
Administrador de Empresas
Colegiado No. 8225



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, Subinciso 6.8.1 del Acta 7-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 173-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de octubre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA COMO APOYO A LA EXPORTACIÓN DE MAQUILA DE ROPA", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARTHA LYDIA FELIPE GUARÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECALDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ser mi fuente inagotable de luz en cada una de las fases de mi vida y brindarme la oportunidad de alcanzar mis metas.
- A MIS PADRES:** Francisco Felipe y Clarita Guarán Sinay, por su amor, apoyo y ejemplo de responsabilidad y dedicación. Gracias por sus inagotables esfuerzos por brindarme un mejor futuro, este éxito también es de ustedes.
- A MIS HERMANOS:** Sandy, Juan Francisco, Mario Rolando y Eduardo Javier por su solidaridad y cariño.
- A MI ESPOSO:** Mynor Danny por su apoyo durante mi carrera.
- A MI HIJO:** Diego Pablo por ser mi fuente de superación.
- A MIS AMIGOS:** Por su amistad y ayuda durante la carrera; y por compartir cada uno de mis logros.
- ESPECIALMENTE A:** Licda. Friné Salazar, Lic. Jairo Flores, Licda. Rosa Maria Orozco y Licda. Lucia Yax, muchas gracias por su valiosa asesoría y por compartir sus conocimientos.
- A TODAS LAS PERSONAS:** Que en alguna forma contribuyeron a este logro y a usted, que amablemente lo lee.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Logística	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Definición	2
1.1.3 Misión	3
1.1.4 Importancia	4
1.1.5 Actividades de la logística	5
1.1.5.1 Actividades clave	6
1.1.5.2 Actividades de apoyo	17
1.2 Cadena de suministro	20
1.2.1 Antecedentes	20
1.2.2 Definición	21
1.2.3 Importancia	22
1.2.4 Objetivos	23
1.2.5 Beneficios	24
1.2.6 Ventajas	24
1.2.7 Estructura	25
1.2.8 Miembros	27
1.2.9 Dimensiones	28
1.3 Compañías de logística	29
1.3.1 Antecedentes	29
1.3.2 Definición	30
1.3.3 Objetivo	31
1.3.4 Importancia	31
1.3.5 Servicios	32
1.3.6 Ventajas	33
1.3.7 Beneficios	33
1.4 Maquila de ropa	34
1.4.1 Definición	34
1.4.2 Importancia	34
1.4.3 Marco legal	35
1.4.4 Clasificación de las maquilas	37

	Página
1.5 Conocimiento de exportación	38
1.5.1 Términos básicos de exportación	38
1.5.2 Documentos de exportación	42
1.5.3 Términos internacionales de compra	45

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA DE LA INDUSTRIA DE MAQUILA DE ROPA

2.1 Compañías de logística en Guatemala	50
2.1.1 Aspectos generales	50
2.1.2 Aspectos del sector	52
2.2 Cadena de suministro de la compañía de logística	54
2.2.1 Miembros de la cadena de suministro de la compañía de logística	54
2.2.2 Participación de las compañías de logística en la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa	57
2.3 Generalidades de la unidad de estudio	60
2.3.1 Antecedentes	60
2.3.2 Actualidad	62
2.3.3 Estación Guatemala	63
2.3.4 Estructura orgánica y localización	64
2.4 Metodología	67
2.5 Análisis de información	68
2.5.1 Generalidades	68
2.5.2 Elementos de la planeación estratégica	70
2.5.3 Análisis estructural	72
2.5.4 Análisis funcional	75
2.5.5 Análisis procedimental	84
2.5.6 Resultados de la investigación	98

CAPÍTULO III
GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA COMO
APOYO A LA EXPORTACIÓN DE MAQUILA DE ROPA

	Página	
3.1	Introducción	103
3.2	Objetivo general	103
3.3	Objetivos específicos	103
3.4	Propuestas para el mejoramiento de la gestión de la compañía de logística	104
3.4.1	Determinación de misión y visión	104
3.4.2	Descripción técnica de puestos	106
3.4.3	Manual de inducción	125
3.4.4	Procedimiento de inducción	126
3.4.4.1	Información básica	128
3.4.4.1.1	Fábricas maquiladoras	128
3.4.4.1.2	Terminología	133
3.4.5	Lista de verificación actividades	139
3.4.6	Programa de capacitación de personal	142
3.4.7	Seminarios – taller	150
3.4.8	Motivación para los empleados	152
3.5	Programación de actividades propuestas	156
3.6	Costo de aplicación	158
	CONCLUSIONES	161
	RECOMENDACIONES	163
	BIBLIOGRAFÍA	165
	ANEXOS	168

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1: Tipos de contenedores utilizados en la industria de la maquila de ropa	10
Tabla 2: Grado de escolaridad de los empleados STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	68
Tabla 3: Tiempo de trabajar para la empresa STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	69
Tabla 4: Experiencia en exportación y logística al momento de ser contratados STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	70
Tabla 5: Formas de motivación que reciben los empleados por parte de la empresa. STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	83
Tabla 6: Medios expresados por los empleados para realizar sus actividades STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	85
Tabla 7: Medios expresados por los empleados del conocimiento adquirido en exportación y logística STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	95

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1: Cadena de suministro básica	26
Figura 2: Miembros de la cadena de suministro de la compañía de logística	57
Figura 3: Participación de las compañías de logística en la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa	59
Figura 4: Estructura orgánica compañía transnacional	65
Figura 5: Organigrama general STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	72
Figura 6: Organigrama área de operaciones STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	74
Figura 7: Flujograma del proceso de coordinación contenedor completo (full container load) STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	90
Figura 8: Flujograma del proceso de coordinación contenedor parcial (less container load) STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	91
Figura 9: Flujograma del proceso de exportación de una fábrica maquiladora de ropa	132

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1: Clasificación de los INCOTERMS	46
Cuadro 2: Oficinas de la compañía transnacional	66
Cuadro 3: Errores cometidos por los empleados STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	92
Cuadro 4: Sugerencias del personal operativo acerca del contenido de la guía para la gestión de la compañía de logística STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	97
Cuadro 5: Sugerencias de los gerentes acerca del contenido de la guía para la gestión de la compañía de logística STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	97
Cuadro 6: Procedimiento de inducción STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	127
Cuadro 7: Lista de verificación actividades semanales	140
Cuadro 8: Lista de verificación pantallas del sistema ACS123	141
Cuadro 9: Control cursos programa de capacitación	143
Cuadro 10: Programa de capacitación, cursos generales	145
Cuadro 11: Programa de capacitación, cursos básicos	146
Cuadro 12: Programa de capacitación, servicio al cliente	147
Cuadro 13: Programa de capacitación, relaciones de trabajo	148
Cuadro 14: Cronograma de actividades programa de capacitación	149
Cuadro 15: Temas y actividades sugeridos para seminarios–taller STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.	151

Cuadro 16:	Formas de motivación sugeridas STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.	153
Cuadro 17:	Control de la evaluación de desempeño	155
Cuadro 18:	Programación de actividades propuestas STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.	157
Cuadro 19:	Costos totales de aplicación de propuestas STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.	159

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1: Conocimiento de los empleados acerca de la misión y visión empresarial STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	71
Gráfica 2: Conocimiento de las atribuciones y responsabilidades del puesto de trabajo STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	76
Gráfica 3: Fuente de reclutamiento por la que fueron contratados los empleados STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	77
Gráfica 4: Existencia de un manual de inducción STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	79
Gráfica 5: Existencia de supervisión del proceso de inducción al puesto de trabajo por la gerencia STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	80
Gráfica 6: Capacitación recibida por los empleados STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	81
Gráfica 7: Conocimiento de la cadena de suministro y la Participación de la compañía dentro de la misma STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	82
Gráfica 8: Frecuencia de errores cometidos en la coordinación de un embarque STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	93
Gráfica 9: Existencia de una guía para la gestión de la compañía de logística STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	94
Gráfica 10: Necesidad expresada por los empleados y gerentes de contar con una guía para la gestión de la compañía de logística STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A. 2005	96

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo 1: Juego de documentos de exportación	169
Anexo 2: Documentos para trámites aduanales	178
Anexo 3: Boleta de encuesta	182
Anexo 4: Guía de entrevista a gerentes	187
Anexo 5: Formato de reservación (Booking Form)	190
Anexo 6: Reporte de control de embarque	191
Anexo 7: Orden de embarque (Shipping Instruction)	192
Anexo 8: FCR (Forwarder Cargo Receipt)	193
Anexo 9: Manual de Inducción	194
Anexo 10: Carta de crédito (Letter of Credit)	212

INTRODUCCIÓN

La industria está cambiando y los requisitos de los clientes crecen, por tanto, se tiene que aumentar el nivel de servicio para mantenerse en el mercado y agregar valor a la cadena de suministro a través de la correcta gestión logística de la misma. Por ende, las empresas han tomado seriamente la gestión de la logística para ser eficientes y competitivas pues llegar con el producto adecuado, en el momento justo y a un mínimo costo ha pasado a ser un elemento de diferenciación competitiva en el mercado.

Dada la importancia de la logística en lo relacionado con el manejo y administración de la cadena de suministro, resulta imprescindible tener conocimiento de ella y de los eslabones que la administran. Actualmente, las compañías confían el aspecto de la logística a firmas independientes dedicadas a la gestión de la cadena de suministro pues aprovechan los recursos y la experiencia que éstas ofrecen; además de que prefieren concentrarse en su actividad principal, delegando a los operadores logísticos las actividades que no tienen que ver directamente con su negocio específico.

Debido a que las compañías de logística coordinan los eslabones de la cadena de suministro con la finalidad de entregar los productos en el lugar acordado, tiempo exigido y con las condiciones pactadas, la presente tesis titulada **“GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA COMO APOYO A LA EXPORTACIÓN DE MAQUILA DE ROPA”** tiene el propósito proporcionar a la unidad de análisis los lineamientos para mejorar la gestión logística de sus operaciones. Además de ser fuente de información para cualquier miembro de la cadena de suministro de la maquila de ropa pues contiene conceptos y aspectos que pueden ser utilizados para comprender la cadena a la que pertenecen.

Este documento se divide en tres capítulos, los cuales pretenden dar una presentación ordenada de la información que debe conocer toda persona que participe en la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa.

El primer capítulo se refiere al marco teórico que contiene la información teórica que sustenta la investigación realizada.

El segundo capítulo lo conforma el diagnóstico de las condiciones de la Compañía de Logística, cuyo análisis se realizó en los elementos de planeación estratégica, estructura, funciones y procedimientos de la empresa para identificar las debilidades que afectan la gestión de ésta; al final se presentan los resultados de la investigación para tener una visión global de los hallazgos encontrados.

El tercer capítulo lo constituye la propuesta de una guía que contiene lineamientos adaptados a las características y necesidades de la unidad de estudio, que apoya y orienta a la Gerencia de la empresa en las diversas actividades que debe realizar para mejorar el proceso logístico de exportación con el fin de beneficiar a la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa; así mismo proporciona información que le permitirá a empresas con la misma actividad tener bases para mejorar sus procesos administrativos y operativos al presentar descripciones técnicas de puestos, programas de capacitación y motivación de personal, listas de verificación de actividades; así como terminología básica utilizada en el negocio.

Se presentan las conclusiones como resultado del análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo y las recomendaciones pertinentes. Finalmente se encontrará la bibliografía utilizada durante la investigación y los anexos que contienen los documentos e información que complementan la propuesta presentada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 LOGÍSTICA

1.1.1 ANTECEDENTES

El origen de la logística cuyo término proviene del campo militar, se remonta a la época de los ejércitos romanos y cartagineses, éstos la utilizaban en situación de guerra para afrontar las largas jornadas y los campamentos. Pero no es hasta el día D en la Segunda Guerra Mundial que se desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas de los Estados Unidos con los recursos necesarios para cumplir una misión.

A finales de los sesenta, aparece el concepto de gestión de materiales, desarrollado a partir de la escasez y discontinuidad de los suministros de esa década, “pero cuyo fin era el mismo: proporcionar un determinado nivel de servicio con un costo social mínimo. A este período que va hasta 1979 se le conoce como el de la **madurez** de la logística, porque la empresa se concientiza de la importancia de ella.”(5:4)

Las décadas de los años ochenta y noventa marcaron un período en que la idea de desarrollar sociedades y alianzas se convirtió en una práctica logística básica. Muchas alianzas logísticas se construyeron gracias a la ayuda de firmas especializadas en ofrecer sistemas de operación eficientes para enlazar a compradores y a vendedores. Por eso mismo, “la logística es tal vez el proceso que más está utilizando los adelantos tecnológicos, ya que éstos han simplificado la administración de la cadena de suministro mediante el uso del intercambio electrónico de documentos (EDI) para transacciones y contabilidad, el código de barras para identificar productos y servicios, sistemas de transporte de materiales para reducir tiempos de entrega y manipulación.”(5:5)

Al ámbito empresarial trascendió hace unas cuatro décadas y ha sido en éste donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo. La logística ha tomado fuerza debido a que los mercados son más exigentes y que la integración y la globalización son un hecho. La función empresarial de las compañías ahora está dirigida a competir con empresas de todo el mundo, ya no solamente a nivel local, por lo que éstas deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes.

Para seguir compitiendo, las empresas han tomado seriamente la gestión logística como herramienta indispensable para ser eficientes y competitivas. Además, la logística junto con la tecnología de la información ha simplificado la administración de la cadena de suministro al permitir que los negocios se efectúen en menor tiempo y con el menor costo.

1.1.2 DEFINICIÓN

Para la mayoría, la logística es sólo un nombre elegante para definir a la distribución física. Pero este enfoque subestima los costos de traslado y almacenamiento de productos e ignora así mismo, los gastos necesarios para la planeación o para la operación de sistemas de computación. Por tanto, para comprender la logística es necesario conocer otras definiciones.

“En un sentido amplio se entiende por logística al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad.” (12:1)

“En un sentido concentrado relacionado en el ámbito empresarial, logística es el proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final.” (19:1)

“Desde el punto de vista comercial, es la herramienta gerencial que involucra el control de los distintos elementos de la cadena de abastecimiento, desde la producción hasta su entrega en el lugar de consumo en óptima calidad en el momento indicado, en el sitio requerido y a precio competitivo, incluidos los flujos de información y control.” (13:1)

Aunque el concepto de logística varía para cada individuo y para cada empresa, pues depende de la naturaleza de la industria, el mercado y los productos específicos de cada cliente, se puede observar en las definiciones anteriores que la logística busca administrar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento y el control de inventarios, así como el flujo de información, desde los proveedores hasta el usuario final, con el fin de satisfacer las exigencias del mercado actual y del servicio al cliente dentro de la cadena de suministro.

Directamente en la investigación que se presenta se aplica la definición del Consejo de Dirección de Logística (CLM, por sus siglas en inglés) la cual explica la Logística como la “parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.” (2:4)

1.1.3 MISIÓN

“Es planear y coordinar todas las actividades necesarias para alcanzar los niveles deseados de servicio y calidad.”(7:12)

1.1.4 IMPORTANCIA

Llegar con el producto adecuado, en el momento justo y a un mínimo costo ha pasado a ser un elemento de diferenciación competitiva. Por eso mismo, hoy en día, la logística constituye una de las herramientas fundamentales para posicionar la empresa en el mercado y determina en gran medida su nivel de competitividad, ya que su correcta administración permitirá reducir la incertidumbre de un futuro desconocido.

La logística es tan importante que las empresas han creado áreas específicas para su tratamiento dentro de su compañía, tal es el caso de Nuestro Diario, Farmacias Novartis, Colgate, Edisur, etc. que cuentan con un departamento de logística, el cual se encarga de la coordinación del transporte, almacenaje y producción de su producto; mientras que otras como Maersk, APL y Crowley Logistics desarrollan todo el proceso logístico de una industria, permitiendo a las empresas del sector real como la industria de ropa, automóviles, electrodomésticos, entre otras, dedicarse a su actividad básica.

Dada la importancia de la Logística en lo relacionado con el manejo y administración de la cadena de suministro, resulta imprescindible tener una buena gestión logística, que permita lograr optimización en la producción, en la provisión de bienes y servicios para el funcionamiento adecuado y poder alcanzar la entera satisfacción de los clientes. Según lo indica Martín Christopher en Logística, Aspectos Estratégicos “el status actual de la logística dentro de las empresas la ha colocado en un nivel que hace visible su función y ha hecho que los altos niveles ejecutivos reconozcan su importancia estratégica. En efecto, el hecho es que la logística está siendo utilizada cada vez con más frecuencia como un medio para desarrollar ventajas competitivas, ya sea como una ayuda para bajar los costos unitarios o como un medio adicional para obtener diferencias en los mercados.”(7:47)

1.1.5 ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA

“Las actividades que se dirigen para conformar la logística de los negocios (proceso de la cadena de suministro) varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una, de las honestas diferencias de opinión, de la administración respecto de lo que constituye la cadena de suministros para su negocio y de la importancia de las actividades individuales para sus operaciones.”(2:9)

“Los componentes de un sistema típico de Logística son: servicio al cliente, pronóstico de la demanda, comunicaciones de distribución, control de inventarios, manejo de materiales, procesamiento de pedidos, apoyo de partes y servicio, selección de la ubicación de las fábricas y almacenamiento (análisis de localización), compras, embalaje, manejo de bienes devueltos, eliminación de mercaderías aseguradas rescatadas (desechos) y desperdicios, tráfico y transporte, almacenamiento y provisión.”(2:10)

A pesar de las actividades que la logística administra, éstas dependen de la estructura organizacional de cada empresa e industria, básicamente las actividades de la compañía de logística son las siguientes:

1. **Actividades Clave:** a) servicio al cliente; b) transporte; c) manipulación del producto; d) manejo de información y e) procesamiento de pedidos.
2. **Actividades de Apoyo:** a) almacenamiento; b) gestión de inventarios; c) compras y d) embalaje.

1.1.5.1 ACTIVIDADES CLAVE

Son las actividades esenciales que realiza la empresa en el proceso de coordinación de un embarque.

a) Servicio al cliente

El servicio es un término amplio que puede incluir muchos elementos, que van desde la disponibilidad del producto hasta el mantenimiento después de la venta. Desde una perspectiva logística, el servicio al cliente es el resultado final de todas las actividades logísticas o procesos de la cadena de suministro.

Dado que el servicio al cliente es parte fundamental del proceso logístico se hace necesario conocer algunas definiciones de este término.

“El servicio al cliente, cuando se utiliza de forma efectiva, es una variable fundamental que puede tener un impacto importante sobre la creación de la demanda y para mantener la lealtad del cliente.

Otro concepto se refiere específicamente a la cadena de actividades orientadas a la satisfacción de las ventas, que en general inician con el ingreso del pedido y finalizan con la entrega del producto a los clientes, continuando en algunos casos como servicio o mantenimiento de equipo, u otros como soporte técnico.”(2:92)

En el proceso logístico, recientemente “el servicio al cliente se ha denominado como un proceso de satisfacción total, el cual puede describirse como el proceso integral de cumplir con el pedido de un cliente. Este proceso incluye la recepción del pedido (ya sea manual o electrónico), administración del pago, recolección y empacado de los productos, envío del paquete, entrega del mismo, y

proporcionar el servicio al cliente para el usuario final, así como el manejo de posible devolución de los productos.”(2:92)

El principal elemento del servicio al cliente que pueden controlar los responsables de logística es el tiempo del ciclo del pedido, que es el tiempo transcurrido entre el momento en que se hace un pedido, una orden de compra o una solicitud de servicio y el momento en que el producto o servicio es recibido por el cliente.

De la misma forma que puede juzgarse la calidad de la prestación de un servicio o un producto, el servicio logístico al cliente puede juzgarse por el grado con el que los procesos de la cadena de suministro cumplen los objetivos de fechas de entrega, inventarios, cumplimiento de pedidos y de otras variables. La calidad y el servicio al cliente son similares pues determinan el grado de satisfacción del cliente.

“La atención al cliente puede definirse como la provisión consistente de un servicio de tiempo y lugar. En otras palabras, los productos no tienen valor hasta que están en manos del cliente en el tiempo y en el lugar requeridos.”(7:13) Por tanto, el principal requisito del servicio logístico es la capacidad de entregar al cliente siempre lo que pide y en la fecha acordada. Esto implica un compromiso de calidad de servicio que debe de brindarse y aplicarse en todas las áreas de la organización y con cada proveedor y cliente de la cadena de suministro.

b) Transporte

El transporte desempeña un papel central en las cadenas de suministro, básicamente porque vincula a proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes. El transporte se ocupa del movimiento físico de los materiales y productos. Es decir, se utiliza para trasladar físicamente los bienes de un lugar a

otro. Debido a ello, a menudo influye significativamente en los gastos operativos y en el nivel de satisfacción del cliente. De acuerdo con el tipo de mercancía se escoge el medio de transporte más apropiado para garantizar un adecuado abastecimiento.

“El usuario de transportación tiene una amplia gama de servicios a su disposición que giran alrededor de cinco modalidades o modos básicos: marítimo, ferroviario, por camión, aéreo y por ductos o conducto directo.”(2:167) La variedad de servicios de transporte es ilimitada ya que las cinco modalidades se pueden utilizar combinadas. Para la elección del servicio de transporte pueden utilizarse “características básicas como: precio, tiempo de tránsito promedio, variación del tiempo de tránsito, y pérdidas y daños.

- **Precio:** el precio (costo) del servicio de transporte para un consignatario será simplemente la tarifa de transporte de línea para el desplazamiento de bienes y cualquier cargo accesorio o terminal por servicio adicional proporcionado. En el caso de servicio por contrato, la tarifa cargada para el desplazamiento de bienes entre dos puntos más cualquier cargo adicional, como recoger la mercancía en origen, la entrega en el destino, el seguro o la preparación de bienes para el envío, constituirán el costo total del servicio.” (2:167)
- **Tiempo de tránsito y variabilidad:** “se refiere por lo general al tiempo promedio de entrega que le toma a un envío desplazarse desde su punto de origen a su destino.” (2:168)
- **Pérdidas y daños:** “los transportistas comunes tiene la obligación de desplazar la carga con una rapidez razonable y de hacerlo con cuidado con el fin de evitar pérdidas o daños. Esta posibilidad se aminora si la pérdida y el daño son resultado de un desastre natural, incumplimiento del consignatario u otras causas fuera de control del transportista.”(2:169)

Opciones de Servicio Sencillo o Transporte Unimodal. “Cada uno de los cinco modos básicos de transportación ofrece sus servicios en forma directa al usuario.”(2:171) El servicio sencillo permite el traslado de mercancía de un lugar a otro utilizando un sólo modo y documento de transporte (Guía Aérea, Bill of Lading o Conocimiento de Embarque marítimo y Carta de Porte terrestre).

1. **Ferrocarril:** “es una empresa de transporte de larga distancia y baja velocidad para materias primas (carbón, madera y químicos) y productos manufacturados de bajo valor (productos alimenticios, de papel y de madera) que prefiere desplazar tamaños de envío de al menos un vagón completo.”(2:171)
2. **Camión:** este medio es utilizado según el tipo de carga, la distancia, la geografía, etc., y desplaza menor volumen de carga que el ferrocarril. “La ventaja del camión es su servicio de puerta a puerta, es decir, que no hay carga o descarga de mercadería entre el origen y el destino.”(2:172)
3. **Avión:** debido a la reducción de costo de mantenimiento de existencias y a su rapidez de entrega origen-destino en relación a otros transportes, es utilizado por un gran número de consignatarios a pesar de sus altas tarifas, ya que elimina grandes distancias, especialmente cuando las entregas son urgentes.

Existen siete tipos de servicio aéreo: “1) transportistas regulares locales de línea de aviones, ofrecen servicios de transporte de carga además de sus operaciones de pasajeros programadas regularmente; 2) transportistas de todo tipo de carga, el servicio se concentra en la noche y las tarifas promedian 30% menos que las de transportistas locales; 3) aerolíneas de servicio local, proporcionan servicio de conexión con transportistas nacionales interurbanos para centros menos poblados; 4) transportistas

complementarios, charters, operan gran parte como lo hacen los transportistas urbanos, excepto que no tienen horarios regulares; 5) taxis aéreos, son aeronaves pequeñas, helicópteros y aviones de ala fija que ofrecen servicios de transporte regular para pasajeros y carga entre áreas céntricas de las ciudades y aeropuertos; 6) aerolíneas de trabajo, cubren rutas de jornadas por los transportistas interurbanos; 7) transportistas internacionales, transportan carga y pasajeros más allá de sus regiones nacionales.”(2:174)

4. **Barco:** permite transportar la carga con un valor de flete más económico que el aéreo, pero la carga tarda más en llegar a su destino. Este servicio es utilizado por aquellos exportadores e importadores que manejan grandes cantidades de mercadería, como la industria de maquila de ropa. En esta modalidad, la mercadería es transportada en contenedores que son utilizados de acuerdo al volumen de la carga y los requerimientos del cliente.

Los contenedores secos son los más utilizados en la industria de maquila de ropa dentro de los cuales se presentan diferentes tipos. (Véase Tabla 1)

TABLA 1
TIPOS DE CONTENEDORES UTILIZADOS
EN LA INDUSTRIA DE LA MAQUILA DE ROPA

Tipo	Tamaño	Metros ³	Pies ³
20' std	20' x 8' x 8'6"	33	1,170
40' std	40' x 8' x 8'6"	67	2,390
40' hc	40' x 8' x 9'6"	76	2,714
45' hc	45' x 8' x 9'6"	85	3,040

Fuente: Crowley. 2003. Tipos de Contenedores. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 25 de octubre 2004. Disponible en: www.crowley.com/liner-shipping-services/equipment

- **20' Standard:** “este equipo está disponible para cualquier carga seca normal, es decir, para usos generales y de carga sólida. Ejemplos: bolsas, pallets, cajas, tambores, etc. La capacidad máxima de peso de este contenedor es de 38,000lbs (17,236.00KGS).”(8:1) La abreviación utilizada para los equipos de 20 pies es TEU (Twenty Foot Equivalent Unit).

- **40' Standard:** “aunque el contenedor sirve para transportar la mayoría de los productos, la carga seca es la mercancía que en mayor medida utiliza el contenedor. La capacidad máxima de peso de este contenedor es de 45,200lbs (20,502KGS).”(8:1) La abreviación utilizada para los equipos de 40 pies es FEU (Forty Foot Equivalent Unit).

- **40' High Cube:** “es usado para carga general seca. Son casi idénticos a los 40' standard, excepto que estos tienen más capacidad cúbica, al ser más altos. Es por ello que son especialmente utilizados para carga voluminosa. La capacidad máxima de peso de este contenedor es de 45,200lbs (20,502.00KGS).”(8:1) La abreviación para estos contenedores también es FEU.

- **45' High Cube:** “este tipo de contenedor es utilizado para carga voluminosa pero de poco peso, sin embargo, es escaso en Centro América, por lo que preferiblemente se sustituye por equipos de 40 pies. La capacidad máxima de peso de este contenedor es de 43,680lbs (19,813.00KGS).”(8:1)

Las normas para los contenedores las establece la Organización Internacional de Normas (ISO - International Standards Organization); sin embargo, un contenedor puede cargarse según los pesos máximos proporcionados por cada cliente que son basados en las regulaciones de transporte pesado que establece cada país.

5. **Ductos:** “este sistema ofrece un rango limitado de servicios y capacidades. Los productos que se adecuan de manera más económica son el petróleo crudo y sus productos refinados.”(2:175)

Servicios Intermodales: en años recientes ha habido incremento en el envío de productos utilizando más de una modalidad de transporte que se requiera para el desplazamiento de las mercancías entre el origen y el destino. “La característica más importante de este servicio es el intercambio libre de equipo entre las modalidades.

Existen diez combinaciones posibles de servicio intermodal: “1) ferrocarril-camión; 2) ferrocarril-barco; 3) ferrocarril-avión; 4) ferrocarril-ducto; 5) camión-avión; 6) camión-barco; 7) camión-ducto; 8) barco-ducto; 9) barco-avión, y 10) avión ducto.”(2:176) Sin embargo, no todas estas combinaciones son prácticas y de beneficio para todas las empresas y productos, por lo que se hace necesario realizar una evaluación de tarifas y tiempo de tránsito de cada servicio intermodal. La industria de maquila de ropa utiliza la combinación camión-barco.

Los contratos de transporte se diferencian unos de otros, en la responsabilidad de la coordinación del transporte y en la responsabilidad sobre la carga. A nivel internacional, las transacciones comerciales se realizan bajo los Términos Internacionales de Compra (INCOTERMS), que son las diferentes posibilidades de realizar un intercambio comercial internacional, donde además de precisar las características de la mercancía y quién asume los costos de transporte, se determina el lugar en el cual la responsabilidad sobre ésta pasa del vendedor al comprador.

La tendencia a utilizar los INCOTERMS obedece a la necesidad de aprovechar las ventajas competitivas del transporte para convertirlas en ventajas competitivas de las mercancías que se están trasladando.

Funciones de los INCOTERMS:

1. **“Definen la transferencia de los gastos.** El vendedor sabe exactamente hasta qué momento y lugar deberá asumir los gastos que ocasiona su contrato de venta e incluirlos en el precio.
2. **Definen la transmisión del riesgo.** El comprador sabe exactamente a partir de qué momento y lugar el riesgo de pérdida que tienen las mercancías corren por su cuenta. Por tanto, definen el momento y lugar en el que la responsabilidad del vendedor acaba y donde empieza la del comprador.
3. **Definen el lugar donde se liberará la mercancía.** Señalan el lugar concreto donde el vendedor debe depositar la mercancía y por consiguiente el punto en que el comprador debe recogerla.”(3:154)

La clasificación de los INCOTERMS se describe en el punto 1.5.3 de este capítulo.

c) Manipulación del producto

“Está compuesto por todos aquellos procesos que se ejercen sobre el producto y que tienden a facilitar su llegada al destino final en óptimas condiciones, tales como: carga, descarga, identificación, verificación, conteo, empaque, reempaque, proceso de órdenes, pesaje y adecuación.” (5:16) También forman parte de esta fase, los servicios de consolidación y desconsolidación que tienen el objetivo de agrupar bienes que tengan un mismo destino final.

d) Manejo de información

“Es el manejo adecuado y lógico de los documentos que se generan durante todo el tránsito del producto, desde su punto de origen hasta su destino final. Dichos documentos son el medio de comunicación entre estos dos extremos. Además, conlleva la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos precisos, relevantes para la toma de decisiones logísticas. El mayor espacio en la memoria de las computadoras y el acceso a la información de la organización mediante sistemas como el Intercambio Electrónico de Datos e Internet, han creado para las empresas la oportunidad de compartir información en la cadena de suministro.

La logística es el proceso que más está utilizando los adelantos tecnológicos en áreas como la electrónica, la informática y la mecánica, pues “ha simplificado la administración de la cadena de suministro mediante el uso del intercambio electrónico de documentos para transacciones y contabilidad, el código de barras para identificar productos y servicios, sistemas de transporte de materiales para reducir tiempos de entrega y manipulación.”(5:5) Como consecuencia, la tecnología de la información puede servir de apoyo tanto para los procesos internos como para la colaboración entre las distintas compañías.

“La tecnología puede aplicarse a tres funciones distintas dentro de la cadena de suministro: captura y comunicación de datos; almacenamiento y recuperación (obtención) de datos; y manejo de información y generación de informes.

- **Captura y comunicación de datos:** se utilizan como plataformas para crear redes de alta velocidad de captura y comunicación de datos. El uso de estos sistemas ayuda a reducir el desperdicio (en tiempo y costo) ocasionado por múltiples operaciones de registro de los mismos datos a lo largo de la cadena de suministro.

- **Almacenamiento y recuperación (obtención) de datos:** esta tecnología se refiere a la utilización de manejadores de bases de datos para almacenar información y obtenerlos cuando se necesitan.
- **Manejo de información y generación de informes:** estos sistemas poseen la lógica de procesamiento de datos correspondiente a los procesos que automatizan (total o parcialmente). La forma en que manipula y despliega la información es determinada por las operaciones que se realizan en los distintos procesos.”(11:3-6)

e) Procesamiento de pedidos

“Está representado por el número de actividades incluidas en el ciclo del pedido del cliente. Específicamente, incluyen la preparación, la transmisión, la entrada, el surtido y el informe sobre el estado del pedido.”(2:131)

- **Preparación o recopilación del pedido:** “se refiere a las actividades de recopilar la información necesaria sobre los productos y servicios deseados, así como la requisición formal de los productos que se vayan a comprar. Puede incluir elegir un vendedor apropiado, llenar un formulario de pedido, determinar la disponibilidad de existencias, comunicar por teléfono la información del pedido a un empleado de ventas o seleccionarlo de un menú en la página Web.”(2:131) Esta actividad la realiza la fábrica maquiladora de ropa o de cualquier otra índole.
- **Transmisión de pedido:** “incluye transferir la solicitud del pedido, desde su punto de origen hasta el lugar donde pueda manejarse su entrada. Esta transmisión se puede realizar de forma manual y electrónica. La forma manual incluye envíos por correo o que la persona que tomó la orden la lleve físicamente. La forma electrónica incluye la transmisión de información por

páginas Web, el sistema EDI, las máquinas de fax y correo electrónico, entre otras.”(2:132) La compañía de logística realiza la transmisión del pedido de forma electrónica a través del sistema EDI.

- **Entrada del pedido:** se refiere a las tareas que tienen lugar antes de efectuar el pedido real. Estas incluyen: “1) comprobación de la precisión de la información del pedido, como descripción del artículo y número, cantidad y precio; 2) comprobación de la disponibilidad de los artículos solicitados; 3) preparación de la documentación de órdenes atrasadas o de cancelaciones, si fuere necesario; 4) comprobación del estado de crédito de los clientes; 5) transcripción de la información del pedido según sea necesario, y 6) facturación.” (2:133) Esta actividad la realiza el cliente o comprador.

- **Surtido del pedido:** “se representa por las actividades físicas requeridas para: 1) adquirir los artículos mediante la recuperación de existencias, la producción, o la compra; 2) empacar los artículos para el envío; 3) programar el envío para su entrega; y 4) preparar la documentación del envío.”(2:135) Esta actividad la realiza el embarcador.

- **Informe sobre el estado del pedido:** “es la actividad final del procesamiento del pedido asegura que se suministre un buen servicio al cliente, manteniéndolo informado de cualquier retraso en el procesamiento del pedido o en su entrega.” (2:136) Esta actividad la realiza la compañía de logística al concluir el embarque, es decir, cuando la mercadería se encuentra en las bodegas del comprador.

1.1.5.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Son las actividades que facilitan las operaciones y permiten reforzar la labor logística de coordinación de un embarque.

a) Almacenamiento

“Se refiere a la administración del espacio físico necesario para el mantenimiento de existencias, así como el diseño y gestión operativa de los almacenes y de las diferentes herramientas que deben utilizarse para optimizar la operación.”(5:45)

Los almacenes tienen un papel intermediario a lo largo de la cadena logística pues son sitios transitorios para los artículos, no el destino final. Por lo tanto, se debe disponer del espacio adecuado para que facilite la movilización de la mercadería. El almacenaje no debe confundirse con el simple procedimiento de apilar mercancías, pues está estrechamente ligado a la conservación de éstas, ya que los lugares donde se almacenen los productos deben garantizar su óptima protección, para que conserven las características de calidad del lugar de origen, es decir, la fábrica.

Existen cuatro razones básicas para usar un espacio de almacenamiento: “1) reducir los costos de producción-transportación; 2) coordinar la oferta y la demanda; 3) ayudar en el proceso de producción; y 4) ayudar en el proceso de marketing.”(2:470)

“Las instalaciones de almacenamiento se diseñan alrededor de cuatro funciones principales: mantenimiento o pertenencia, consolidación, carga fraccionada (*break-bulk*) y mezcla.”(2:472)

“Para eliminar pérdida de tiempo y dinero, es necesario optimizar la ubicación y espacio de los almacenes, con zonas perfectamente delimitadas dentro de las bodegas.

- **Zona de seguridad:** donde se colocarán los productos de alto valor con acceso autorizado sólo por el personal supervisor del almacén.
- **Zona de devoluciones:** donde se recibirán las mercancías devueltas y comprobará el estado de la mismas.
- **Zona de pallets:** donde se colocan los productos en bloque recibidos del proveedor y que irán pasando en pequeñas unidades a la zona de picking.
- **Zona de picking:** donde se encuentran los productos preparados para cargar.
- **Zona de packing:** donde se preparan los pedidos para ser empacados.
- **Zona de informática:** donde se encontrará la información de las listas de empaque.”(5:45)

b) Gestión de inventarios

“Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa. Los inventarios se hayan con frecuencia en lugares como almacenes, patios, pisos de las tiendas, equipo de transporte y en los estantes de las tiendas de menudeo.”(2:328)

Hay muchas razones por las cuales los inventarios están presentes en la función logística de la cadena de suministro, pues conlleva la responsabilidad de la cantidad y surtido de materiales que ha de disponer para cubrir con las necesidades de producción y la demanda de los clientes, además de garantizar la continuidad de los envíos, pues supone la búsqueda del equilibrio entre la falta y el exceso, considerando los costos financieros asociados al almacenaje, deterioro, seguros y obsolescencia.

“Las razones para mantener inventarios se relacionan con el servicio al cliente pues suministran un nivel de disponibilidad del producto o servicio que, cuando se localiza cerca del cliente, puede satisfacer altas expectativas del cliente por la disponibilidad del producto. Disponer de estos inventarios para los clientes no sólo puede mantener las ventas, sino que también puede aumentarlas.” (2:328)

c) Compras

“El proceso de compras involucra la adquisición de materias primas, suministros y componentes para la organización. Las actividades asociadas con este proceso incluyen lo siguiente:

- Seleccionar y calificar proveedores
- Evaluar el desempeño del proveedor
- Negociar los contratos
- Comparar precio, calidad y servicio
- Contratar bienes y servicios
- Programar compras
- Establecer las condiciones de ventas
- Evaluar el valor recibido
- Medir la calidad que proviene del exterior

- Predecir el precio, servicio y en ocasiones, los cambios de demanda
- Especificar la forma en la que se recibirán los bienes.”(2:446)

d) Embalaje

El embalaje adecuado evitará daños en el producto, facilitará su almacenaje y manipulación; así como dará una buena imagen al cliente.

“Con la excepción de un número limitado de artículos, como materias primas a granel, automóviles y muebles, la mayor parte de los productos se distribuyen en algún tipo de embalaje.

Hay un buen número de razones por las que se incurre en el gasto de embalaje, las cuales pueden ser:

- Facilitar el almacenamiento y el manejo
- Promover una mejor utilización del equipo de transporte
- Brindar protección al producto
- Promover la venta del producto
- Cambiar la densidad del producto
- Facilitar el uso del producto
- Proporcionar valor de reutilización para el cliente”(2:76)

1.2 CADENA DE SUMINISTRO

1.2.1 ANTECEDENTES

La Cadena de Suministro surge como una evolución de la Logística que denota la gestión integrada de organizaciones que se relacionan, como clientes y proveedores entre sí, para satisfacer la demanda de los clientes finales. La

expresión Gestión de la Cadena de Suministro o SCM por sus siglas en inglés, Supply Chain Management, es un proceso novedoso que genera reducciones de costos permitiendo a las empresas mayor nivel de competitividad y mayores ganancias, enfatizando las interacciones de la logística entre las funciones de marketing, ventas y producción de una empresa, y las interacciones entre empresas independientes. Es decir, la Cadena de Suministro es la aplicación de la logística que tiene como estrategia que los distribuidores y proveedores se comprometan y trabajen juntos para lograr mejores valores para los consumidores.

1.2.2 DEFINICIÓN

Debe distinguirse entre Cadena de Suministro y la gestión de ésta, para evitar confusiones entre estos conceptos.

La Cadena de Suministro o SC por sus siglas en inglés, Supply Chain, “abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados.”(2:5) Mientras que la Gestión o Administración de la Cadena de Suministro o SCM por sus siglas en inglés, Supply Chain Management, “es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministro para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.”(2:5)

Se han tomado otras definiciones de Cadena de Suministro y la Gestión de la misma, con el propósito de tener un criterio amplio de estos términos.

“La Cadena de Suministro es el conjunto de vínculos que conectan entre sí a los proveedores de materiales y servicios, que abarcan la transformación de materias primas en productos y servicios y la entrega de éstos a los clientes de

una empresa. Una parte importante de este proceso consiste en proveer la información necesaria para planear y administrar la cadena de suministro.”(15:458)

La Gestión de la Cadena de Suministro está definida por el mismo Consejo de la Cadena de Suministro como “La coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro.”(6:10)

Reconociendo que toda empresa por el solo hecho de pertenecer a un entorno, está involucrada de alguna forma en relaciones de cadena (supply chain) con otras empresas, es importante distinguir que las relaciones que establece la Administración de la Cadena de Suministro son de carácter deliberado, intencional y planificado.

1.2.3 IMPORTANCIA

La creciente competitividad y la globalización exigen de las empresas respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un mundo en continuo cambio, en el cual el cliente es quien asume cada vez más el poder de negociación y quien al final define el éxito o fracaso de toda empresa que fabrica un producto o presta un servicio.

La importancia de la cadena de suministro gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. “Este valor se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y

lugar. Los productos no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos.”(2:13)

Adicionalmente, una adecuada dirección puede reducir costos y generar ventas. Muchos se preguntarán que es lo novedoso e importante de la gestión de la cadena de suministro, si siempre las empresas se han ocupado de gestionar los procesos de distribución, transporte, entrega y servicio al cliente. Lo nuevo del concepto es que integra dichos procesos a los objetivos y a la estrategia corporativa de la empresa, lo que anteriormente se manejaba en forma aislada por el departamento de compras o por el de distribución, ahora está reunida en un mismo sistema que permite aprovechar sinergias a favor de disminuciones de costos y mayor eficiencia frente a los clientes.

1.2.4 OBJETIVOS

“Una vez que todos los miembros de la cadena de suministro trabajen como si pertenecieran a una misma empresa, incluyendo proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores, la misma sinergia que surge del trabajo coordinado, planificado y con estrategias y objetivos comunes, hará que todos puedan mejorar su desempeño significativamente.” (6:17)

En el momento en que el cliente quede satisfecho con el producto o servicio, se podrá decir que la cadena de suministro ha cumplido sus objetivos. Es decir, mejorar la competitividad y la rentabilidad de las empresas al abastecer con los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempo requerido al menor costo posible para brindar un mejor servicio al cliente.

1.2.5 BENEFICIOS

“Entre los principales beneficios que genera la gestión integral de la cadena de suministro se pueden mencionar:

1. **Lealtad de los clientes.** Consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega y condiciones de compra.
2. **Entrada a nuevos mercados.** Solo es posible afrontar la competencia internacional si se tiene la capacidad para hacerlo, si se tienen precios y procesos competitivos.
3. **Liderazgo en el mercado.** Una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a los nuevos, será posible pensar en liderar el mercado.
4. **Nuevas relaciones comerciales y competitivas.** La tendencia es hacia la competencia y las alianzas, en orden de disminuir costos y generar mayores tamaños de mercado.”(16:1)

1.2.6 VENTAJAS

“Las ventajas son muchas, puesto que existen varios elementos que proporcionan una mejora sustancial a las operaciones, no son fáciles de medir en términos cuantitativos, como por ejemplo la mejora de las relaciones y el trato con los proveedores, el incremento en la confianza y la reducción de la incertidumbre, entre otras. Además se pueden mencionar las siguientes:

- Flujo ágil de productos y servicios
- Reducción de stock en toda la cadena
- Reducción de costos por ineficiencias
- Plazos de entrega fiables
- Mejor calidad de servicio
- Mayor disponibilidad de bienes
- Relaciones más estrechas con los socios de la cadena
- Reducción de papeleo y de los costos administrativos
- Una respuesta más rápida a las variaciones del mercado
- Menor tiempo de comercialización de los nuevos productos y servicios
- Mejor toma de decisiones.”(6:24-25)

1.2.7 ESTRUCTURA

“La estructura de la cadena de suministro está conformada por la empresa central (o de control) y los eslabones (proveedores y clientes), que tienen negocios con dicha empresa.”(14:81) Es decir, las empresas que participan en una cadena de producción y servicios desde las materias primas hasta el consumidor final.

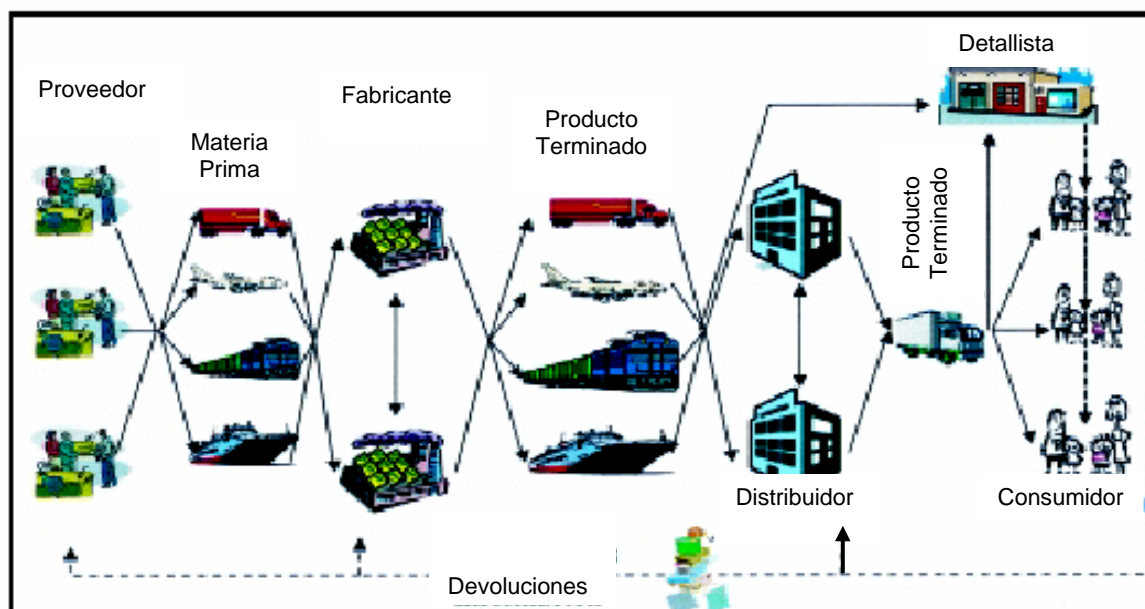
La unión o integración de múltiples empresas hacen que la gestión de una cadena de suministro no sea tarea fácil; sin embargo, todas las empresas que forman parte de una cadena deben de mantener un flujo de información continuo para mejorar los procesos y alcanzar un beneficio global.

En toda cadena existirá más contacto y relación entre algunos miembros pero todas las empresas deben de apoyarse mutuamente y conocer el papel de todos los participantes pues la competencia hoy en día no es entre equipos, ni entre empresas, sino entre cadenas de suministro.

Debido a que las cadenas de suministro incluyen frecuentemente diversos vínculos entre numerosas compañías, cada empresa depende de otra para obtener los materiales, servicios e información que requiere para atender a su cliente inmediato en la cadena. Por lo tanto, para simplificar la identificación de los miembros, toda cadena de suministro tiene una estructura básica que la constituyen los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y consumidores.

Los proveedores proporcionan materias primas a los fabricantes que son procesadas para obtener el producto final que es enviado a los distribuidores para su entrega a los detallistas y finalmente el producto es colocado para la venta. El traslado de la materia prima y producto final se puede realizar por camión, avión, tren, barco o por combinación de estos transportes. (Véase Figura 1)

FIGURA 1
CADENA DE SUMINISTRO BÁSICA



Fuente: CEL (Centro Español de Logística). 2001. Pilot: Gestión de la Cadena de Suministro. (en línea). España. Consultado el 15 de octubre 2004. Disponible en: http://silmaril.smeal.psu.edu/supply_chain_intro.html.

Cada cadena de suministro varía de acuerdo al producto, los proveedores y clientes que interactúan en cada industria. Por ello, es necesario conocer cada empresa de la cadena, así como los objetivos de cada una y analizar su relación.

De manera general la cadena de suministro está integrada por tres elementos: proveedores, la empresa y clientes.

1.2.8 MIEMBROS

De acuerdo con el Supply Chain Council y con Davenport, “los miembros primarios de una cadena de suministro son todas las compañías autónomas o unidades comerciales estratégicas que llevan a cabo actividades de valor agregado, operativas o de gestión, en los procesos comerciales produciendo un rendimiento específico para un cliente en particular o mercado.

En contraste, los miembros de apoyo son las compañías que simplemente proveen los recursos, conocimientos y utilidades para los miembros primarios de la cadena de suministro. Por ejemplo, las compañías de apoyo la integran los transportistas, los bancos que prestan dinero, el dueño del edificio que proporciona equipo de producción, etc. Una compañía puede realizar ambas actividades, primarias y de apoyo.”(14:82)

Los miembros de una cadena de suministro la integran todas las compañías con quienes la compañía central actúa recíproca, directa o indirectamente a través de sus proveedores o clientes, desde el punto de origen hasta el punto de consumo de producto. Sin embargo, para hacer de una red compleja, una más manejable es importante distinguir los miembros primarios de los de apoyo.

Cabe mencionar que la distinción entre los miembros primarios y de apoyo de la cadena de suministro, no es muy obvia en todos los casos; ya que varía de acuerdo al producto, los proveedores y clientes que interactúan en cada industria. No obstante, la definición antes señalada proporciona al menos una simplificación de la misma.

1.2.9 DIMENSIONES

“Se pueden distinguir tres dimensiones dentro del concepto de la gestión de la cadena de suministro.

1. Dimensión Estratégica. Permite alcanzar ventajas competitivas a la empresa. Se ha mencionado que las cadenas de suministro son clave en un entorno de competencia y que las ventajas para las empresas involucradas provienen de que la cadena sea más eficiente que otra.
2. Dimensión Administrativa. Se refiere al manejo de las transacciones entre los participantes de la cadena, como procesamiento de pedidos, transmisión de información, realización de pagos y manejo de documentación mediante sistemas de información manejadas por personas con la autoridad y responsabilidad de la toma de decisiones administrativas.
3. Dimensión Operativa. Esta dimensión se refiere a cada movimiento de material o de productos a través de la cadena involucrando tareas operacionales tales como: almacenamiento, producción, distribución y transporte, realizadas en forma interna en una organización o en coordinación con otras compañías.”(14:83)

1.3 COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA

1.3.1 ANTECEDENTES

A través de los años 70 y 80, la contratación externa de transporte y almacenaje eran comunes. Sin embargo, las relaciones de negocios eran de naturaleza corta, ya que la mayoría de las transacciones tenían duración de 30 días.

En los primeros años de los 80, los servicios ofrecidos por las compañías externas se expandieron rápidamente, pues éstos incluían el almacenamiento, empaque, soporte de sistema, administración, transporte, manejo de información e intermediación aduanera. Para los años 90, hubo mayor interés en la contratación externa de cualquier función que no estuviera relacionada directamente con la esencia del negocio, de allí que las compañías de logística surgieron por la necesidad de apoyo y asesoría que tienen los exportadores e importadores de mercadería para manejar los productos a su destino final.

Hoy en día, una de las tendencias más marcadas del mercado es el de confiar el aspecto de la logística a compañías independientes. La logística por terceros (Third Party Logistics Providers), también llamada logística por contrato o por fuentes externas, ésta se encuentra en una etapa de rápido crecimiento global, una importante razón que explica ese crecimiento es el hecho de que los tratos comerciales están transformándose en alianzas fundamentadas en relaciones tales como consorcios o asociaciones. Las compañías han comenzado a reconocer que pueden lograr una ventaja competitiva si aprovechan los recursos y la experiencia que ofrecen estas firmas independientes.

1.3.2 DEFINICIÓN

Como eslabón de la Cadena de Suministro de la Industria de Maquila de Ropa, las compañías de logística son las encargadas de coordinar la entrega de mercadería en el lugar acordado, tiempo exigido y con las condiciones pactadas a un costo razonable. Por ende, es la gestión logística de estas compañías la que permite lograr un manejo adecuado del producto terminado y contribuir al óptimo desempeño de la cadena.

Existen varios conceptos para referirse a las empresas de contratación externa que manejan la logística de una cadena de suministro. Los cuales varían uno de otro por los servicios que prestan, el tipo de producto y la industria en que participan. Se hace referencia específicamente a las compañías de logística de maquila de ropa.

- **Agencia de Carga o de Consolidación:** “es un facilitador del comercio internacional que ofrece alternativas de transporte, soluciones y asesoría en requisitos internacionales, como documentación y términos de pago; es un proveedor de servicios al remitente (exportador) y consignatario (importador).” (4:3)

- **Compañías de Logística, Operadores Logísticos, Compañías de Servicios Logísticos o Third Party Logistics Providers:** son organizaciones que, bajo premisas de servicio integral, se responsabilizan del almacenaje, la manipulación y la distribución de las mercancías de terceros; ofreciendo asesoría y manejo lógico de los embarques. El operador logístico se define como una unidad especializada, capaz de intervenir con eficiencia en las actividades y servicios logísticos, permitiendo a las empresas del sector real dedicarse a su actividad básica.

El servicio que estas compañías prestan está bajo la modalidad del outsourcing o contratación externa que puede obtenerse de forma completa, es decir, administrar toda la cadena de suministro, o solicitar a la compañía que provea sólo parte de esta actividad como transporte, distribución, importaciones, etc. La unidad de análisis se encuentra bajo la modalidad de forma completa.

1.3.3 OBJETIVO

El objetivo de las compañías de logística es coordinar los eslabones de la cadena de suministro, con la finalidad de entregar los productos al cliente en la forma más rápida y predecible posible.

“Por ello, la administración de la cadena de suministro es tan importante para los proveedores de servicios como para las empresas manufactureras pues la eficiente administración de la cadena les brinda la oportunidad de acrecentar su competitividad y mejorar su participación.”(5:460) Cuatro conceptos son fundamentales para el buen desempeño de la cadena de suministro: una buena administración, sentido común, actitud y compromiso con el cliente.

1.3.4 IMPORTANCIA

La importancia de estas compañías radica en que coordinan todas las actividades relacionadas a la entrega de un producto, pues ofrecen a los remitentes (exportador) y consignatarios (importador) la asesoría para encontrar la solución ideal de la logística de los embarques, considerando las múltiples alternativas de transporte (aéreo, marítimo, terrestre, intermodal o multimodal) y todos los requisitos que exige el comercio internacional pues tiene la opción de contemplar otras alternativas y decidir cuál es la mejor.

1.3.5 SERVICIOS

El servicio de las compañías de logística está diseñado para asegurar que cada eslabón de la cadena de suministro sea coordinado y gestionado de manera eficaz. “Estas compañías ofrecen al exportador e importador los siguientes servicios:

- Asesoramiento y contratación del transporte internacional y local
- Coordinación de embarques aéreos o marítimos
- Reservación de espacio en barcos y cargueros
- Supervisión de mercadería
- Asesoramiento de los requerimientos aduanales y realización de trámites
- Manejo de documentos de embarque
- Envío de documentos de exportación a la aduana del destino final
- Información al embarcador
- Pre-avisos del embarque al consignatario
- Envío de información al cliente a través del EDI.” (4:4)

“Los servicios completos que puede prestar un operador logístico son:

- Almacenamiento
- Manejo de mercancía
- Distribución física
- Consultoría
- Manejo de información”(23:1)

1.3.6 VENTAJAS

El outsourcing es una tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. Permite contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para el negocio, a un proveedor especializado para conseguir una mayor efectividad que permitirá orientar mejor los esfuerzos al cumplimiento de su misión.

“Las ventajas de contratar outsourcing son:

- Reducir o controlar el gasto de operación
- Disponer de fondos de capital, al eliminar actividades que no tienen relación con la razón de compañía
- Tener acceso al dinero en efectivo
- Manejar fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control
- Enfocar y realizar mejoras a la empresa”(23:1)

1.3.7 BENEFICIOS

“Los beneficios al contratar la consulta externa son:

- Tener acceso a las capacidades de clase mundial
- Compartir riesgos
- Destinar recursos para otros propósitos
- Disponer de tecnología de punta sin tener que adquirirla
- Evitar gastos de operación de otra compañía en otro país
- Mejorar la calidad de servicio al contratar a una compañía especializada
- Eliminación de procesos y atención especializada

- Contar con una compañía en el país de origen
- Reducción de espacio
- Eliminación de puestos de trabajo
- Reducción del ciclo de tiempo de los embarques
- Reducción del inventario en la cadena de suministro”(17:1)

1.4 MAQUILA DE ROPA

1.4.1 DEFINICIÓN

“Maquilar quiere decir terminar en un país un producto, utilizando para su elaboración insumos importados, para posteriormente ser enviado como producto final al país de origen. Este concepto se puede aplicar a piezas o aparatos electrónicos, relojes, prendas de vestir, etc. Para tal fin se realizan importaciones que no son definitivas pues el producto terminado está destinado a la exportación. Se importa la materia prima, se le agrega valor a través de la mano de obra local y el producto terminado se exporta.”(4:18)

1.4.2 IMPORTANCIA

“La industria maquiladora ha contribuido en forma sustancial en el desarrollo económico y social de la región, a través de la generación de divisas y empleo, contribuyendo a elevar el nivel de vida de los trabajadores Centroamericanos y del Caribe.”(24:1)

Para Guatemala la apertura de las empresas maquiladoras ha sido una gran fuente de trabajo para muchos trabajadores, que ha contribuido al desarrollo de las mismas, y a la vez ha permitido que una buena parte de la población de escasos recursos tenga un trabajo, disminuyendo de esta forma el desempleo. Esto debido a que el sector está compuesto por más de 199 fábricas de vestuario, con una capacidad instalada de 76,142 máquinas y una mano de obra

de 90,335 trabajadores aproximadamente; además de contar con 260 empresas proveedoras de servicios y accesorios. Guatemala cuenta con la Industria textil más grande de la región.

La mayor parte de la industria textil y de vestuario se encuentra localizada en la región metropolitana y en el área circunvecina, distante a no más de 30 minutos de la ciudad capital.”(24:1)

El que la mercadería llegue en el momento adecuado y con las condiciones requeridas por el cliente depende en gran parte de las fábricas maquiladoras pues cualquier atraso en producción significa pérdida de dinero para ellos y el cliente final; así como complicaciones a la compañía de logística al no contar ésta con el tiempo adecuado y necesario para coordinar los embarques, pues deben de sujetarse a itinerarios de las navieras, disponibilidad de equipos y de espacio en los barcos.

1.4.3 MARCO LEGAL

Debido a la importancia que han adquirido las exportaciones en la economía guatemalteca, el Gobierno ha creado mecanismos que contribuyen a estimular y favorecer las exportaciones con el propósito de lograr el desarrollo del Comercio Exterior en Guatemala.

“Actualmente, Guatemala cuenta con dos leyes muy importantes: el Decreto No. 29-89 Ley de Fomento a la Actividad Exportadora y de Maquila y el Decreto No. 65-89 Ley de Zonas Francas. Estas herramientas han constituido un valioso instrumento para atraer la inversión productiva, tanto nacional como extranjera, y fomentar las exportaciones en forma efectiva.”(24:1) “Actualmente se encuentran instaladas 554 empresas activas bajo el decreto 29-89, de las cuales 313 empresas pertenecen al sector de vestuario y textiles.”(10:1)

“La Ley de Zonas Francas (Decreto 65-89) y Ley de Fomento a la Actividad Exportadora y de Maquila (Decreto 29-89) del Congreso de la República tienen como objetivo:

- Promover y desarrollar en el territorio nacional, la producción de mercancías con destinos a países fuera del área Centroamericana.
- Regular el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila dentro de los regímenes de perfeccionamiento activo o exportación de componente agregado nacional total.”(24:1)

Adicionalmente a estas leyes, la AGEXPRONT (Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales) “entidad privada no lucrativa, fundada en 1982, ofrece a los exportadores asistencia técnica, capacitación, información, mercadeo, promoción de exportaciones y relaciones a nivel internacional y gobierno con la cual se estimula y favorece al sector exportador y al desarrollo del comercio exterior en Guatemala.

Como parte de la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT), la Industria de Vestuario y Textiles de Guatemala (VESTEX) tiene como objetivo promover y desarrollar las exportaciones de vestuario y textiles, prestar servicios a los exportadores y representar a sus miembros ante instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras vinculadas con ésta.”(24:1)

A nivel nacional, la AGEXPRONT promueve el desarrollo de las exportaciones de productos no tradicionales de Guatemala, por lo que las compañías de logística han encontrado un segmento del mercado enfocado a las exportaciones.

A nivel internacional, se realizan distintos trabajos y estudios de Logística, con el objetivo de mejorar la cadena de suministro para disminuir los costos y satisfacer

las necesidades de los consumidores; así como la firma de tratados comerciales que faciliten las relaciones de comercio y brinden ventajas a las importaciones y exportaciones.

1.4.4 CLASIFICACIÓN DE LAS MAQUILAS

“Según el tipo de contrato que llevan a cabo las maquilas, la Organización Internacional del Trabajo las clasifica en tres clases distintas.

- **Maquila de subcontratación.** La compañía extranjera emplea una fábrica del área o país que se encargará de manejar la operación de ensamblar las piezas, incluyendo el manejo de las importaciones y exportaciones.
- **Shelter.** Con las mismas funciones que la anterior pero con personal de la compañía extranjera para asegurarse de la calidad.
- **Dueño único.** Los propietarios de las empresas son extranjeros.”(22:6)

La unidad de análisis trabaja con 28 empresas de maquila de subcontratación.

1.5 CONOCIMIENTO DE EXPORTACIÓN

Para iniciar en la exportación es necesario conocer los elementos básicos del proceso de una transacción internacional y los aspectos operativos que lo conforman, lo que permitirá planear correctamente los procesos de exportación, realizar adecuadamente las operaciones, hacer frente a los problemas y mejorar substancialmente la efectividad del trabajo.

1.5.1 TÉRMINOS BÁSICOS DE EXPORTACIÓN

Para comprender algunos términos utilizados en las operaciones de exportación a continuación se describen algunos conceptos básicos:

Carga. “mercancía o producto que quiere exportarse, se puede dividir según su naturaleza en cuatro importantes rubros:

- Perecedero
- Maquila (régimen 29-89)
- General o carga seca
- Peligrosa o restricta”(4:10)

Perecedero: “se llama así porque tiene un ciclo de vida corto y fecha de vencimiento. Este tipo de mercadería requiere de un manejo rápido y el mantenimiento de la cadena de frío, desde su producción hasta su consumo. Los maltratos o un manejo inadecuado pueden hacer que llegue a destino en mal estado. Dentro de este tipo de carga se puede encontrar la fruta, vegetales, pescado, flores y plantas.”(4:11)

La maquila: “maquilar quiere decir terminar en un país un producto, utilizando para su elaboración insumos importados, para posteriormente ser enviado como producto final al país de origen. Este concepto se puede aplicar a piezas o aparatos electrónicos, relojes, prendas de vestir, etc. Para tal fin se realizan importaciones que no son definitivas pues el producto terminado está destinado a la exportación. Se importa la materia prima, se le agrega valor a través de la mano de obra local y el producto terminado se exporta.

Carga general o seca: dentro de este grupo se encuentra la ropa, medicinas, artesanías, maquinaria, efectos personales, etc.”(4:18)

Carga peligrosa o restringida: “es todo artículo o sustancia que en su manipulación y transporte puede constituir un riesgo importante para la salud, la seguridad o la propiedad. Se consideran mercancías peligrosas aquellas que satisfacen los criterios de una o más de las nueve clases de riesgo y a uno de los tres grupos de embalaje asignados por las Naciones Unidas. Las nueve clases se refieren al tipo de riesgo, mientras que los grupos de embalaje hacen referencia al grado de peligro. Dentro de la clase de Grupo de Embalaje I significa peligro grande, Grupo de Embalaje II quiere decir peligro intermedio y Grupo de Embalaje III peligro menor.”(4:19)

Zonas Francas, Decreto 65-89: “es el área de terreno físicamente delimitada, planificada y diseñada, sujeta a un régimen aduanero especial, en la que las personas individuales o jurídicas se dedican indistintamente a la producción o comercialización de bienes para la exportación; así como los servicios vinculados con el comercio internacional. Las zonas francas pueden ser públicas o privadas. Cuando se indica que una zona franca debe estar "físicamente delimitada" se refiere a que debe existir una barrera física que separe la zona franca del resto del territorio nacional, dado que una Zona Franca para efectos aduanales es considerada como un área extraterritorial.”(4:64)

Almacenes Generales de Depósito, Decreto 76-69: “son empresas privadas que tienen el carácter de instituciones auxiliares de crédito, constituidas en forma de sociedad anónima. Cuyo objetivo es el depósito, conservación y custodia; el manejo y la distribución; la compra y venta por cuenta ajena de mercancías o productos de origen nacional o extranjero; y la emisión de los títulos-valor, o títulos de crédito.”(4:65)

Predio: lugar que está destinado a recepcionar contenedores vacíos.

Reciento portuario: "es un área litoral delimitada por condiciones físicas y artificiales que permite la instalación de una infraestructura destinada a la entrada, salida, atraque y permanencia de naves, y a la realización de operaciones de movilización y almacenamiento de carga, a la prestación de servicios a las naves, cargas, pasajeros o tripulantes, actividades pesqueras, de transporte marítimo, deportes náuticos, turismo, remolque y construcción y reparación de naves."(4:60)

Consolidación de carga: "consolidar carga quiere decir, reunir varios embarques de diferentes remitentes y diferentes destinatarios en un sólo embarque con un único remitente, un destinatario específico y un desconsolidador en destino." (4:56) o bien acto donde se agrupa para su posterior exportación en un mismo medio de transporte, mercancías declaradas por diferentes empresas exportadoras a un mismo destino.

Deconsolidación de carga: es el vaciado de un contenedor con carga de varios dueños en una terminal o centro de distribución. Es la operación inversa a la consolidación.

Estación de contenedores de carga (CFS - Container Freight Station): son almacenes donde paquetes o lotes de carga son agrupados y cargados en un contenedor, esta modalidad es utilizada para carga LCL (Less Container Load).

Carga de menos de un contenedor (LCL – Less Container Load): se compone de mercadería de diversos clientes que comparten igual origen y destino. Esta modalidad se utiliza cuando la carga no tiene suficiente volumen o peso para contratar un contenedor completo (FCL – Full Container Load). En estos casos son consolidadas en un contenedor por un operador logístico, siendo ésta una forma de economizar costos.

Contenedor de carga llena (FCL – Full Container Load): se refiere a la carga de un contenedor completo procedente de un sólo cliente. Estos contenedores no son objeto de consolidación ya que la mercadería es cargada en un sólo contenedor, con un mismo consignatario y destino.

Regímenes Aduaneros: “son las diferentes destinaciones a que pueden someterse las mercancías que se encuentran bajo control aduanero, de acuerdo con los términos de la declaración presentada ante la Autoridad Aduanera. Los regímenes aduaneros se clasifican en: definitivos, temporales o suspensivos y liberatorios.

Entre los regímenes definitivos se encuentran: importación definitiva, modalidades especiales de importación definitiva, exportación definitiva, modalidades especiales de exportación definitiva.

Los regímenes temporales o suspensivos son: tránsito aduanero, importación temporal con reexportación en el mismo estado, admisión temporal para perfeccionamiento activo, depósitos de aduanas y depósito aduanero, exportación temporal con reimportación en el mismo estado, exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.

Los regímenes liberatorios se dividen en: reimportación, reexportación, zonas francas, Zolic y sus agencias.”(20:1)

Para fines del estudio, el presente trabajo se refiere específicamente a la carga de maquila de ropa. Esta mercadería se encuentra bajo el régimen aduanero temporal suspensivo, Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo bajo la modalidad **Decreto 29-89**.

1.5.2 DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN

Los documentos de exportación son parte crítica de las transacciones del comercio internacional; por lo que es indispensable conocer los documentos utilizados en los embarques de ropa de maquila que maneja un operador logístico. Las fábricas maquiladoras de ropa entregan a la compañía de logística documentos tales como: factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, hoja detallada de la prenda a exportar, certificado de seguro, certificado de inspección y plan de carga, por cada pedido a exportar. (Véase Anexo 1)

- **Factura comercial (commercial invoice):** es un documento que “demuestra la propiedad de la mercancía y es extendida por el vendedor” (21:69) el cual indica las especificaciones de la mercadería tales como: cantidad, precio unitario, descripción del producto, el valor total y las especificaciones que el comprador requiera.
- **Lista de empaque (packing list):** consiste en la especificación o detalle del artículo que se está exportando y es “un requisito para el control de la aduana de exportación de Guatemala y para la aduana de importación en el extranjero.”(21:70)
- **Declaración de origen de tejidos de varios países (textile multiple country of origin declaration):** consigna información sobre el origen de la mercancía o de la materia prima utilizada para su fabricación; así como el nombre y dirección de exportador. “Documento expedido por la autoridad u órgano competente, para dar fe de que determinado artículo es producido, cosechado, etc., en determinada región o país; se utiliza con la finalidad de aprovechar ventajas impositivas o preferencias arancelarias.”(1:1)

- **Hoja detallada de la prenda de vestir (wearing apparel detail sheet):** es una hoja detallada de la prenda a exportar que indica la descripción de la mercadería por orden de Compra o PO (por sus siglas en inglés – Purchase Order), el género, el material con el que fue elaborada, los accesorios que fueron utilizados, entre otros.

- **Certificado de seguro (insurance certificate):** frecuentemente adquirido por el importador, este documento indica la clase de seguro comprado y el valor amparado por éste.

- **Certificado de inspección (inspection certificate):** es el documento que extienden los inspectores de calidad del cliente, que indica el número de PO, cantidad de piezas, cartones, peso y medida de cada prenda. Si este documento es emitido, significa que la prenda ha sido aceptada y que puede ser embarcada.

- **Plan de carga (container load plan):** documento elaborado por las fábricas de maquila de ropa que indica la forma en que fue estibada la mercadería en el contenedor. La información que contiene este documento da la visibilidad a la compañía de logística del número de contenedor, marchamos, tamaño del equipo, cartones, piezas, peso y medida del pedido.

Otros documentos utilizados en la exportación de ropa de maquila son: declaración única aduanera (DUA), licencia de exportación, autorización de exportación textil de prendas de vestir de Guatemala (EXTEX) y conocimiento de embarque. Éstos son elaborados por la fábrica de maquila y enviados al agente aduanal para que los contenedores ingresen al recinto portuario y sean embarcados. (Véase Anexo 2)

- **Declaración única aduanera (DUA):** “tiene como objetivo uniformizar la presentación de la declaración de mercancías debido a que estandariza el uso del sistema de codificación y racionaliza la exigencia de información de los operadores de comercio exterior. Este documento sustituye los múltiples formularios físicos que se utilizan para los diversos regímenes aduaneros por un documento único. “(20:1)

- **Licencia de exportación:** son autorizaciones para la realización de operaciones con mercancías de importación y exportación que “contiene la declaración de la forma de pago del valor de la mercancía a exportar. Es requerida por el Banco de Guatemala para el control estadístico del ingreso de divisas al país.”(21:70)

- **Autorización de Exportación Textil y Prendas de Vestir de Guatemala (EXTEX):** formulario que se emite para la exportación de vestuario y textiles. Actualmente se obtiene a través del Sistema Electrónico de Exportación – SEADEx- o en la ventanilla única para las exportaciones en AGEXPRONT.

- **Conocimiento de embarque:** es el nombre en español que se da al contrato de transporte entre un exportador y un transportista para trasladar la mercadería de un punto a otro, este documento es emitido por las navieras. En embarques marítimos se conoce como original Bill of Lading (B/L) o copia Sea Waybill, en embarques aéreos como Air Waybill (AWB) y en terrestre como Carta de Porte (C/P).

El conocimiento de embarque contiene todos los detalles de un contrato de transporte, incluyendo el texto detallado de las condiciones del mismo, el cual se encuentra al dorso. Éste es emitido por el transportista en origen y enviado al importador en destino, de dos formas. 1) Pre-paid (PDD -

Prepagado) significa que fue pagado en origen; 2) Collect (CC - pagado) que el importador debe pagar los costos del flete en destino

1.5.3. TÉRMINOS INTERNACIONALES DE COMPRA

Debido a las relaciones comerciales que se tienen con otros países al momento de exportar es necesario utilizar y conocer los INCOTERMS los cuales fueron adoptados a nivel internacional para describir hasta donde llega la responsabilidad del vendedor y donde comienza la responsabilidad del comprador.

Estos términos son de gran importancia ya que los contratos de transporte se diferencian unos de otros en la coordinación de la operación de transporte y en la responsabilidad sobre la carga.

El propósito de tales condiciones es dar una interpretación uniforme y evitar malentendidos. La principal función de los INCOTERMS es determinar con la mayor precisión la forma en que los costos deben distribuirse entre exportador e importador.

CLASIFICACIÓN. La Cámara Comercial Internacional los ha clasificado de manera gradual, de forma que en primer lugar se menciona aquél donde las obligaciones del vendedor son mínimas y finaliza con el que más exige al vendedor. Los clientes de Star Logistics tienen contratos de servicio con las navieras bajo el término FOB y en algunas ocasiones utiliza el EXW, sin embargo, es necesario que se conozcan los 13 términos de compra que existen.

“Los Incoterms se definen en cuatro grupos: E, F, C y D. (Véase Cuadro 1)

CUADRO 1
CLASIFICACIÓN DE LOS INCOTERMS

Grupo	Sigla	Denominación	Medio de Transporte
E	EXW	Ex Works (En fábrica)	TT
F	FCA	Free Carrier (Transporte libre)	TT
F	FAS	Free Alongside Ship (Libre al costado del buque)	M
F	FOB	Free On Board (Libre a bordo)	M
C	CFR	Cost and Freight (Costo y flete)	M
C	CIF	Cost, Insurance and Freight (Costo, seguro y flete)	M
C	CPT	Carriage Paid To (Porte pagado hasta)	TT
C	CIP	Carriage and Insurance Paid To (Porte y seguro pagadas hasta)	TT
D	DAF	Delivered At frontier (Entregado en frontera)	TT
D	DES	Delivered Ex Ship (Entregado a bordo del buque)	M
D	DEQ	Delivered Ex Quay (Entregado sobre el muelle)	M
D	DDU	Delivered Duty Unpaid (Entregado derechos no pagados)	TT
D	DDP	Delivered Duty Paid (Entregado derechos pagados)	TT

Fuente: Bertrán, Joseph. Marketing Internacional Avanzado: Incoterms Barcelona, Serie McGraw-Hill de Management. 264 p.

Medio de transporte:

TT: Todo tipo de medio de transporte incluyendo multimodal

M: Transporte marítimo incluyendo aguas interiores (fluvial y lagos)

Grupo E. Obligación mínima por parte del vendedor.

EXW (Ex Works – En fábrica). Si se establece esta cláusula es una compra-venta internacional, el vendedor se compromete a poner la mercancía ya embalada a disposición del comprador en los locales del vendedor en el plazo pactado. El Comprador debe hacerse cargo del transporte de las mercancías hasta destino y del despacho en la aduana de su país. La transmisión del riesgo se produce en la fábrica/almacén del vendedor en el momento pactado.

Grupo F. Dejan los gastos del transporte principal a cargo del comprador. El vendedor debe entregar la mercancía al transportista designado por el comprador en el lugar y plazo determinados.

FCA (Free Carrier – Transporte libre). Significa que el vendedor cumple con sus obligaciones en el momento de liberar las mercancías al transportista elegido por el comprador en el lugar y días convenidos. Es en este momento cuando se produce la transmisión del riesgo.

FAS (Free Alongside Ship – Libre al costado del buque). La mercancía debe ser entregada por el vendedor en la fecha y forma acordada al costado del navío del puerto de embarque convenido. El importador se responsabiliza de los gastos de carga y estiba en el buque, así como del seguro y gastos posteriores.

FOB (Free On Board – Libre a bordo). El vendedor debe liberar la mercancía a bordo del buque (se incluye carga pero no estiba), pero el flete y el seguro son a cargo del comprador. El exportador transfiere el riesgo y los gastos cuando la mercancía se halla sobre el buque en el puerto de embarque.

Grupo C. Los gastos del transporte internacional son a cargo del vendedor, pero sin asumir los riesgos de pérdida o daños ni los gastos suplementarios debido a hechos posteriores a la carga.

CFR (Cost and Freight – Costo y flete). El exportador paga el flete y los demás gastos de transporte hasta que la mercancía llega al puerto de destino, pero el riesgo se transfiere en el momento que la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de desembarque. El importador soportará el resto de gastos: el seguro, los gastos de la aduana de entrada y aquellos que impliquen el transporte de la mercancía hasta su domicilio.

CIF (Cost Insurance Freight – Costo, seguro y flete). El vendedor además de asumir todos los gastos que supone llevar la mercancía hasta el puerto de destino acordado, contrata un seguro de riesgo para la misma.

CPT (Carriage Paid To... - Porte pagado hasta...). Significa que el vendedor satisface el flete del transporte de la mercancía hasta el destino convenido. El riesgo que corre la mercancía, así como los gastos suplementarios, son transferidos del vendedor al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista.

CIP (Carriage Insurance Paid – Porte y seguro pagadas hasta). El vendedor tiene las mismas obligaciones de la cláusula anterior, pero además debe de contratar y pagar un seguro de riesgo para la mercancía. El riesgo se transmite en el momento de liberar la mercancía al transportista.

Grupo D. Dejan a cargo del vendedor todos los costes y riesgos que conlleva el transporte de las mercancías hasta el país de destino.

DAF (Delivered at Frontier – Entregado en frontera). Significa que el vendedor ha cumplido con sus obligaciones una vez que la mercancía ha sido liberada en el punto y lugar convenido de la frontera y ha pasado las formalidades aduaneras de exportación. Todas las formalidades correspondientes a la importación son a cargo del comprador.

DES (Delivered Ex Ship – Entregado a bordo del buque). Variante de la entrega CIF, mediante la cual el vendedor se obliga a poner la mercancía a disposición del comprador a bordo del buque en el puerto de destino convenido. Los gastos y riesgos que pueda correr la mercadería hasta ese momento son a cargo del vendedor.

DEQ (Delivered Ex Quay – Entregado sobre muelle). La mercancía debe ser entregada en el muelle del puerto de destino convenido, soportando el vendedor además de los gastos producidos por la entrega, los de descarga en destino.

DDU (Delivered Duty Unpaid – Entregado derechos no pagados). El vendedor debe entregar la mercancía en el lugar convenido del país del importador y debe soportar los gastos y riesgos inherentes hasta este punto, a excepción de los derechos, impuestos y otros cargos oficiales exigibles en los trámites de importación, que corren a cargo del comprador.

DDP (Delivered Duty Paid – Entregado derechos pagados). El vendedor debe entregar la mercancía en el país del importador, soportando todos los gastos y riesgos, además de los impuestos y gravámenes del despacho de importación. Esta cláusula representa la obligación máxima por parte del vendedor.”
(3:153-159)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA DE LA INDUSTRIA DE MAQUILA DE ROPA

Para guardar la confidencialidad de la empresa, el nombre de la unidad de análisis fue cambiado; sin embargo la información obtenida se basa en datos reales.

2.1 COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA EN GUATEMALA

2.1.1 ASPECTOS GENERALES

Una de las tendencias más marcadas del mercado actual y que se encuentra en etapa de rápido crecimiento global es confiar el aspecto de la logística a compañías independientes, logística por terceros (3PLs -Third Party Logistics Providers), también llamada logística por contrato o por fuentes externas, pues las empresas se han enfocado en tener menos existencias, manejar la información de manera eficiente y obtener ventajas competitivas al aprovechar los recursos y la experiencia que ofrecen las compañías de logística; además que prefieren concentrarse en su actividad principal, delegando a estas nuevas firmas independientes, las actividades que no tienen que ver directamente con su negocio específico.

Las compañías de logística en Guatemala como APL, CROWLEY, MAERSK y CORMAR son sucursales de empresas transnacionales que han creado oficinas en países centroamericanos para aprovechar las ventajas que éstos brindan, como mano de obra barata y corto tiempo de tránsito a destino final.

Estas empresas de logística se establecieron y funcionaron fundamentalmente como agencias de carga, es decir, solamente ofrecían alternativas de transporte y movimiento de carga de un punto a otro; sin embargo, debido a la creciente competencia y a la globalización, estas agencias se formalizaron como proveedores de servicios logísticos para cumplir con las exigencias del mercado actual.

A estas compañías se les conoce actualmente como operadores logísticos, proveedores de servicios logísticos, 3PLs (por su siglas en inglés, Third Party Logistics Providers) o simplemente compañías de logística.

Durante los últimos años, la logística ha tenido importantes desarrollos en el país. Actualmente, existen en Guatemala varias compañías de logística; sin embargo, cuatro proveedores de servicios logísticos son los que destacan en el mercado guatemalteco, por la presencia a nivel mundial, por prestar servicios de calidad y que su cartera de clientes está constituida por grandes cadenas de tiendas estadounidenses y de renombre en el mercado como Wal-Mart, Target, Kmart, Federated, Sears, JC Penney, Gap, entre otras.

Estas compañías de logística son Cormar, American President Line, Maersk y Crowley Logistics; empresas que actualmente brindan servicios logísticos como consolidación de carga, almacenaje, transporte, administración de documentos e información, coordinación de embarques, soluciones para el manejo de la mercadería, entre otras. Cormar, American President Line y Maersk iniciaron sus operaciones en el año 1996 como agencias de carga bajo el nombre de Buyers, Carinter y Mapa, respectivamente y como compañías de logística iniciaron actividades en los años 2000 y 2001.

Debido a que se mantienen relaciones comerciales con países de todo el mundo, las compañías de logística se caracterizan por tener varios contactos extranjeros, principalmente estadounidenses y coreanos.

Las cadenas de tiendas contratan a las compañías de logística por diversas razones, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Se evitan crear oficinas en cada país
- Eliminan gastos de operación
- No existe activo laboral
- Contratan personal especializado y profesional
- Los riesgos son compartidos
- Existe reducción de inversión en activos
- Cuentan con reducción de inversión en capacitación
- Designan recursos para otros propósitos

Las compañías de logística se encuentran dentro de las industrias más difíciles de evaluar en Guatemala pues no están agrupadas en un sector específico o gremial, aunque en el Directorio de Exportadores 2005 aparecen bajo el renglón de compañías de carga y/o otros servicios.

2.1.2 ASPECTOS DEL SECTOR

Existen varios aspectos que deben de considerarse para la gestión de las compañías de logística que facilitan la administración de la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa como lo son: infraestructura portuaria, inversión extranjera en maquilas de ropa, leyes creadas por el Gobierno para estimular y favorecer las exportaciones, instituciones que brindan asistencia al exportador y tratados comerciales con países extranjeros.

Infraestructura portuaria: por su privilegiada posición geográfica, al colindar con los Océanos Atlántico y Pacífico, Guatemala presenta un punto estratégico dentro del comercio internacional al contar con puertos tales como: en el Océano Atlántico, Santo Tomás de Castilla y Puerto Barrios; en el Océano Pacífico, Quetzal.

La oportunidad de las compañías de logística en Guatemala se encuentra en el tiempo de entrega de los productos, pues la cercanía con los puertos de Estados Unidos permite que el tiempo de tránsito hasta los centros de distribución sea entre 6 y 12 días. Los embarques pueden ser rastreados a través de las páginas Web de las navieras, las cuales permiten visualizar la situación de la mercadería.

Inversión extranjera en maquila de ropa: las maquilas han contribuido al desarrollo económico y social de Guatemala al generar empleo y divisas. Estas empresas constituyen una de las modalidades que han adoptado los países industrializados como Corea y Estados Unidos, al permitirles mejorar su competitividad internacional y aprovechar las ventajas que los países centroamericanos brindan. La industria textil más grande de la región se encuentra en Guatemala.

Leyes creadas por el Gobierno: debido a la importancia que han adquirido las exportaciones en la economía guatemalteca, el país cuenta con dos leyes muy importantes: el Decreto No. 29-89 Ley de Fomento a la Actividad Exportadora y de Maquila y el Decreto No. 65-89 Ley de Zonas Francas.

Instituciones que brindan asistencia y apoyo al exportador: AGEXPRONT, asociación que ofrece a los exportadores asistencia técnica, capacitación, información, mercadeo, promoción de exportaciones y relaciones a nivel internacional. VEXTEX comisión que promueve y desarrolla las exportaciones de vestuario y textiles, presta servicios a los exportadores y representa a sus

miembros ante instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras vinculadas con ésta.

La labor de estas instituciones ha permitido que la industrial textil crezca y se encuentre enfocada a las exportaciones.

Tratados comerciales: el Tratado de Libre Comercio de Estados Unidos con Centroamérica y República Dominicana (TLC-CAUSA), es el tratado que se negoció entre Centro América y los Estados Unidos y que incorporó posteriormente a República Dominicana. Este tratado establece las reglas que normarán la relación comercial entre los Estados Unidos de América, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana que abarca el comercio de productos y servicios y contiene normas de apoyo a las inversiones, protección de los derechos de propiedad intelectual, acceso a las contrataciones de los gobiernos y respeto a las leyes laborales y ambientales.

2.2 CADENA DE SUMINISTRO DE LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA

Es importante que la compañía de logística conozca los miembros de la cadena en que participa para integrar los procesos de cada eslabón y lograr así una eficiente gestión y brindar a los clientes un servicio de calidad al cumplir con sus requerimientos.

2.2.1 MIEMBROS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA

Debido a que cada cadena de suministro varía de acuerdo al producto, los proveedores y clientes que interactúan en cada industria, cada empresa debe de construir su propia cadena de suministro para brindar soporte a las prioridades competitivas correspondientes a sus productos y/o servicios.

Para obtener la cadena de suministro de la unidad de análisis se identificaron los procesos logísticos realizados actualmente por la empresa; por lo que a continuación se describen los miembros de la misma.

- a) Cliente / Tiendas de venta al público / Consignatario / Comprador
- b) Proveedores de materia prima
- c) Fábricas maquiladoras / Embarcador / Vendedor
- d) Navieras / Carrier
- e) Centros de distribución
- f) Tiendas

- a) Cliente

La cartera de clientes de Star Logistics Guatemala, S.A., está conformada por cadenas de tiendas estadounidenses como: Wal-Mart Stores, Inc., JC Penney Department Stores, Target Corporation, TJMAXX Home Goods, Bath & Body Works, Sears Holding Corporation, Illumination, Mast Industries, Kmart Corporation, Lerner, Maist Department Store, American Army Forces Services (AAFES), Blue Star Corporation y sus divisiones American Eagle Outfitters (AEO), American Eagle Corporation (AEC) y American Eagle Direct (AED). La empresa no cuenta con clientes locales debido a que los contratos son negociados por la casa matriz en Miami, Florida.

- b) Proveedores de materia prima

Son las empresas que suministran la materia prima (telas, botones, listones, hilos, etc.) a las fábricas de maquila. No tienen relación directa con la unidad de estudio pero son una entidad importante de la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa pues la entrega del producto a las fábricas maquiladoras determina el cumplimiento de las fechas de finalización y entrega del producto.

c) Fábricas maquiladoras

Star Logistics Guatemala tiene relación con las siguientes fábricas maquiladoras de ropa: Han Soll Guatemala, Sae-A Internacional, Estofel, Cambridge, Shin Won Guatemala, Dong Bang Guatemala, Alianza Fashion, Han-Sae Guatemala, Colección de Santa, You Won, Shalom, Victoria Fashion, Génesis Apparel, Modas Doo Sol, Kwang Lim, Tata, Alfa Industries, Xanadú, Beautex, Chong Won, Manufacturas del Caribe, C-Site Guatemala, K & H, Modas Dure, El Texcom, Ensera, JMB Guatemala y Fashion Solution.

d) Navieras

Star Logistics Guatemala, S.A., tiene relación con las siguientes navieras: Maersk Line, APL Liner, Crowley y NYK que son las empresas contratadas por los clientes para realizar el traslado de su mercadería a los centros de distribución.

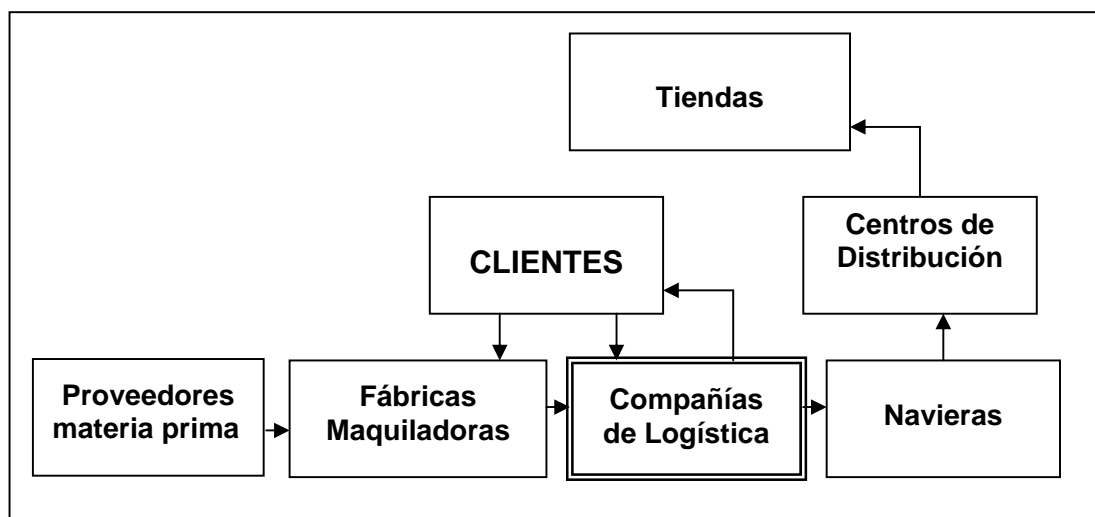
e) Centros de distribución

Estas bodegas se encuentran en los puertos de descarga del destino final de la mercadería y su ubicación depende del cliente y de la cercanía de las tiendas. Es la compañía de logística la encargada de coordinar la entrega del producto a estos centros de distribución para que la mercadería sea distribuida al cliente.

f) Tiendas

Es el último destino de la mercadería y el lugar donde las personas compran el producto. (Véase Figura 2)

FIGURA 2
MIEMBROS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE
LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA



Fuente: Elaboración propia basada en investigación de campo. Abril de 2005.

2.2.2 PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA INDUSTRIA DE MAQUILA DE ROPA

Uno de los mayores enemigos de las empresas en la cadena de suministro es el tiempo. De nada sirve realizar una estupenda gestión comercial, si la entrega del producto se realiza fuera de plazo. Por tanto, los clientes hacen negocios con proveedores de servicios logísticos que les garanticen una entrega a tiempo.

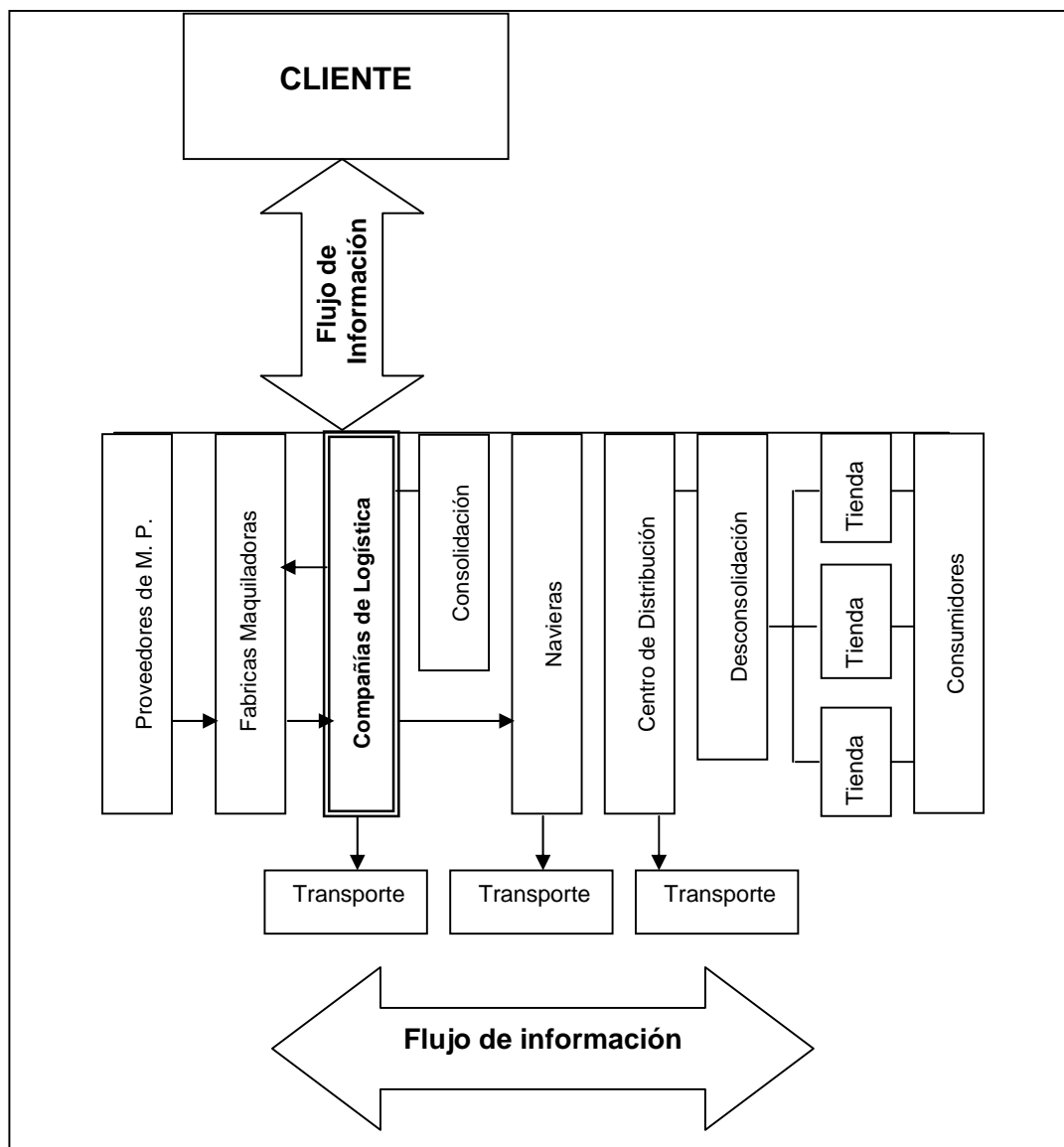
Debido a que Star Logistics Guatemala mantiene relación con múltiples compañías (fábricas maquiladoras, navieras y clientes) desde el aviso de la coordinación de los pedidos hasta la entrega de mercadería a los centros de distribución del cliente, su participación en la cadena de suministro determina el éxito o fracaso de la gestión logística del producto.

Es decir, la participación de las compañías de logística en la cadena de suministro se basa en la coordinación de las actividades de las fábricas maquiladoras, transportistas, navieras y clientes para entregar los productos a los centros de distribución para su posterior entrega a las tiendas de venta al público.

El flujo de información inicia con el cliente que establece los términos de venta y compra para coordinar el producto; posteriormente se mantiene comunicación directa y permanente con la fábrica maquiladora la cual entrega el pedido basado en los requerimientos del cliente; la compañía de logística coordina el transporte con la naviera para que entregue el producto; la naviera lleva la carga a los centros de distribución indicados por la compañía de logística, previamente establecidos por el cliente, donde se realiza el proceso de desconsolidación de la mercadería para distribuir la misma a las tiendas respectivas para su venta.

En todo este proceso se mantiene un flujo de información constante que es manejado por la compañía de logística, al ser ésta el enlace entre el cliente y los demás eslabones de la cadena. (Véase Figura 3)

FIGURA 3
PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA EN LA CADENA DE
SUMINISTRO DE LA INDUSTRIA DE MAQUILA DE ROPA



Fuente: Elaboración propia basada en investigación de campo. Abril de 2005.

La correcta administración de la cadena de suministro brinda la oportunidad de acrecentar la competitividad de la compañía de logística y mejorar su participación en la misma.

2.3 GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

2.3.1 ANTECEDENTES

La historia del Grupo Orión está estrechamente ligada a la historia de la República de Singapore ya que al independizarse ésta en 1965 buscó la industrialización, comercio, industria marítima y transportes internacionales. Por lo que en la primera elección general que se llevó a cabo en 1968, el gobierno incorporó al Grupo Orión a la industria marítima del país con el objetivo de crear una compañía de embarques comerciales que contribuyera al crecimiento económico de la nación.

En su primer año de operación, la compañía adquirió sus cuatro primeros barcos: Topacio, Aguamarina, Amazonita y Zirconio; y a finales del año de 1960 adquirió cinco buques: Neptuno, Tauro, Orión, Aries y Sirius.

Al celebrar Singapore su 150 aniversario en 1969, el Ministro de Finanzas de Singapore y la Administración del Grupo Orión, definieron las estrategias de la empresa para los próximos 30 años. El Grupo Orión operaría como empresa privada, ya no como entidad gubernamental, para convertirse en una compañía internacional.

A finales de 1971 la compañía ya había adquirido 11 barcos, en apenas su tercer año de operación. Para 1972 lanzó su primer barco tipo libre, llamado Rubí Neptuno. Estos barcos tenían múltiples propósitos, pues eran capaces de llevar carga general y a granel.

Entre 1974 y 1975 el Grupo Orión decidió participar en el negocio de la contenerización (manejo de contenedores) y sus dos primeros barcos de porta-contenedores fueron Coral y Perla. En 1975 la empresa expandió sus

negocios a Norte América, esta fue una decisión crucial pues permitió ingresar al comercio de América. La compañía adquirió cinco barcos de contenedores más para cubrir el área: el Diamante, Cristal, Jade, Ámbar y Granate.

A principios de 1978 la flota había crecido a 19 barcos de varios tipos: buques, barcos a granel y barcos convencionales. En 1983 se construyó un edificio en Singapur, en el cual estarían las Oficinas Centrales de la corporación.

Durante 1984 y 1989 la compañía adquirió siete barcos de contenedores y ocho buques más. Además a finales de 1980 desarrolló el servicio de alimentadores (feeders), el cual reúne y transporta carga de barcos pequeños, que se dirigen a un mismo destino, en un barco con mayor capacidad.

En abril de 1997, el Grupo Orión anunció su interés en adquirir una nueva compañía, la cual prestaba servicios logísticos y de transporte marítimo. Para noviembre la adquisición de esta empresa **Star Limited**, formada por Star Logistics y Star Liner (logística y naviera) fue completada. Debido a que Star Limited contaba con gran presencia y prestigio en el mercado, continuó utilizando su razón social. Como resultado de esta adquisición, el Grupo Orión se situaba como la quinta Compañía de Transporte de Contenedores más grande del mundo.

A principios de 1999, luego de la adquisición de Star Limited, el Grupo Orión creó una nueva corporación la cual tenía como fin:

- Crear una Compañía Global⁽¹⁾ con una cultura unificada
- Enfocarse en la excelencia operativa y funcional
- Desarrollar un lugar de trabajo agradable

⁽¹⁾ Compañía con subsidiarias establecidas alrededor del mundo para convertirse en un líder mundial.

En junio de 1999, la Junta Directiva del Grupo Orión eligió a Flemming Jacob como Presidente de la corporación y en octubre de ese mismo año, la nueva organización se reestructuró en tres centros separados de negocios.

GRUPO ORION

- Star Logistics (Logística)
- Star Liner (Naviera)
- Orión Chartering & Enterprises (Parte de la industria de Carga)

A finales de 1999, una vez la organización y el grupo de trabajo estaban formados, el Grupo Orión estableció la visión y metas para Star Logistics y Liner.

Visión. “El Grupo Orión, como casa matriz, está comprometida a convertir a Star Limited (Logistics y Liner) en una compañía de clase mundial y líder en servicios globales de contenedores y servicios logísticos, así como en invertir en personal, sistemas, procesos y bienes para alcanzar esta visión.

Las metas de la organización son:

- 1) Hacer realidad un 5% de productividad proyectada al año.
- 2) Alcanzar excelencia en todo lo que se realice.
- 3) Estar listo y dispuesto a aceptar cambios.”(18:1)

2.3.2 ACTUALIDAD

Star Logistics es un líder reconocido en el mercado de logística, al diseñar y administrar cadenas de suministro que permiten controlar la logística de la mercadería y tener la visibilidad de la misma. La compañía es parte del Grupo Orión, el cual está conformado por 10,000 empleados en 140 países alrededor

del mundo, de los cuales 4,000 empleados y 300 oficinas en 100 países pertenecen a Star Logistics.

Con la intención de tener mejor posicionamiento ha dividido sus operaciones a nivel global en cinco regiones: Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Asia-Medio Oriente y África, contando cada región con un Presidente Regional y con varias estaciones para cada región.

Star Logistics provee los recursos necesarios para apoyar a la cadena de suministro, al ofrecer servicios de consolidación y desconsolidación de mercadería, coordinación de embarques, gestión de aduanas, almacenaje y una red distribución; así como soluciones tecnológicas que incrementan el desarrollo y reducen el costo de toda cadena de suministro.

Lo que hace diferente a Star Logistics son las ventajas que posee como:

- Reputación
- Calidad de servicio e innovación
- Procesos eficientes
- Avanzadas aplicaciones tecnológicas
- Flexibilidad de intercambio de información

2.3.3 ESTACIÓN GUATEMALA

En 1995 en la región de Latinoamérica, Star Limited estableció una empresa de carga en Guatemala que coordinaría la exportación de mercadería con la finalidad de aprovechar las ventajas que el país proporcionaba como posición geográfica, infraestructura de los puertos y presencia de fábricas maquiladoras de ropa. Así fue como ABC Logistics Guatemala, S.A. inició operaciones en 1995, inicialmente en una pequeña oficina de la zona 13 que fue establecida

como agencia de carga, contando solamente con dos empleados. Su función era coordinar mercadería de pequeñas cuentas (pequeñas cadenas de tiendas de ropa) hacia el mercado estadounidense.

Luego de seis años de operación como agencia de carga, la cartera de clientes de ABC Logistics Guatemala, S.A. fue creciendo y su presencia en el mercado fue lo suficientemente estable; por lo que en junio del 2001 se instituyó a esta agencia como una empresa de logística, fue así como surgió Star Logistics Guatemala, S.A.

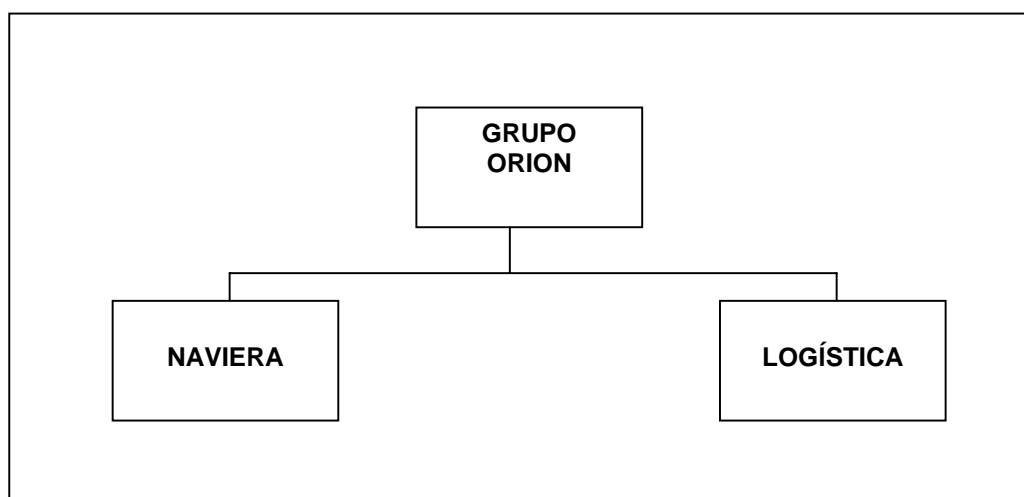
Actualmente la empresa cuenta con 15 empleados (Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Operaciones, dos asistentes de contabilidad y 10 encargados de cuenta). Además, tiene una cartera de 13 clientes extranjeros con 28 fábricas maquiladoras.

Bajo la administración de la actual Gerente General de Star Logistics Guatemala, fue posible contar con una bodega, la cual brinda servicios de consolidación de carga, escaneo de mercadería y supervisión de la misma, entre otros; para clientes con poco volumen de mercadería. Esta bodega es manejada a través de la empresa Consolidados 807, situada en la zona 12.

2.3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y LOCALIZACIÓN

Estructura orgánica: El Grupo Orión es una organización de soluciones de transporte y de logística cuya casa matriz se encuentra en Singapore, Corea. Cuenta con un total de 10,000 empleados aproximadamente a nivel global y está conformada por dos compañías centrales transnacionales. La naviera, séptima compañía más importante a nivel global del transporte de contenedores que provee servicios a más de 140 países y la logística que brinda la visibilidad y control de la cadena de suministro. (Véase Figura 4)

FIGURA 4
ESTRUCTURA ORGÁNICA
COMPAÑÍA TRANSNACIONAL



Fuente: Página Web de la Compañía Transnacional. Estructura Corporativa. (en línea).
Singapore, Corea. Consultado el 4 de abril de 2005.

Esta estructura le permite a la Corporación brindar soluciones de transporte y de logística a nivel mundial, ya que las dos compañías están especializadas y comprometidas a la administración del transporte global y a la cadena de suministro.

Localización: El Grupo Orión está dividido en cinco regiones: Norteamérica, Latinoamérica, Europa, África y Asia-Medio Oriente. La unidad de análisis es la estación que se encuentra localizada en la región de Latinoamérica, país, Guatemala. (Véase Cuadro 2)

CUADRO 2
OFICINAS DE LA COMPAÑÍA TRANSNACIONAL

Norte América	Latinoamérica	Europa	África	Asia-Medio Oriente
U.S.A. México	Argentina Brasil Chile Colombia Costa Rica República Dominicana El Salvador Guatemala Haití Honduras Jamaica Nicaragua Perú Uruguay Venezuela	Bélgica Francia Alemania Italia Portugal España Rusia Reino Unido	Kenia Madagascar Sur África Mauricio	Singapore Bangladesh Brunei Cambodia China del Norte China Central China del Sur Indonesia Japón India Malasia Myanmar Pakistán Filipinas Saipan Corea del Sur Sri Lanka Taiwan Vietnam Turquía Australia Fiji Egipto Omán

Fuente: Página Web de la Compañía Transnacional. (En línea). U.S.A. Consultado el 4 de abril de 2005.

2.4 METODOLOGÍA

Para realizar la presente investigación se aplicaron las tres fases del método científico de investigación. La fase indagatoria o de descubrimiento se realizó a través de la recolección de información de fuentes primarias y secundarias; las fuentes primarias se basaron en la realización de entrevista al gerente general y en encuestas al personal de la compañía de logística, efectuadas en noviembre de 2004 y febrero de 2005. Con respecto a las fuentes secundarias se utilizaron las siguientes: participación en Diplomado de Gestión de Logística Empresarial impartido en los meses de mayo, junio y julio del año 2004; así como consulta de libros de logística y cadena de suministro, tesis, boletines e informes de AGEXPRONT, páginas y documentos electrónicos publicados en internet relacionados al tema.

La fase demostrativa se realizó a través de la comparación de las variables expuestas en las hipótesis que fueron confrontadas con la realidad de la empresa a través del análisis y comparación de la información obtenida del trabajo de campo.

La fase expositiva donde se utilizaron los procesos de conceptualización y generalización que están expuestos en este informe.

Para la recopilación de información, se utilizaron las siguientes técnicas. Estudio general a través de la apreciación, aplicando el juicio, experiencia y preparación del investigador; encuesta al personal operativo y guía de entrevista a la gerencia, que fueron realizadas en el segundo semestre de 2004 y primer semestre de 2005; observación directa donde se tuvo contacto con el personal de la empresa y observación indirecta donde se consultaron libros, revistas, manual general de la compañía, páginas electrónicas en Internet, como la página Web de la empresa.

2.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con base al estudio realizado en la Compañía de Logística (Véase Anexo 3 y 4), los resultados de la investigación se presentan a continuación.

2.5.1 GENERALIDADES

La sección sobre información general de la encuesta a los empleados, proporcionó aspectos sobre escolaridad, tiempo de trabajar para la empresa y experiencia al momento de haber sido contratados. (Véase Tablas 2, 3 y 4).

TABLA 2
GRADO DE ESCOLARIDAD DE LOS EMPLEADOS
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

Educación	Número de Empleados	Porcentaje
Carrera Universitaria	9	75 %
Carrera a Nivel Medio	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Se determinó que el 75% de los empleados tiene un grado de escolaridad a nivel universitario en las carreras de Administración de Empresas, Comercio Internacional e Ingeniería Industrial pero solamente dos de ellos cuentan con pensum cerrado en la carrera de Administración de Empresas, mientras los siete restantes cuentan con dos años de estudio. El 25% de los empleados solamente cuentan con una carrera a nivel medio en Secretariado Bilingüe y Bachillerato; los cuales manifestaron no estar interesados por el momento en seguir una carrera universitaria.

TABLA 3
 TIEMPO DE TRABAJAR PARA LA EMPRESA
 STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
 2005

Tiempo	Número de Empleados	Porcentaje
Menos de 2 años	3	25%
De 2 años a menos de 4 años	4	33%
De 4 años a menos de 6 años	3	25%
Más de 6 años	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

El 58% de los empleados cuenta con menos de cuatro años de trabajar en la empresa, por lo que pueden catalogarse como parte del personal nuevo; el 25% cuenta con menos de seis años, lo que indica que el 83% es personal que inició a laborar cuando la compañía de logística dejó de ser una compañía de carga para convertirse en un proveedor de servicios logísticos.

El resultado muestra que solamente dos personas han trabajado en la empresa desde que inició sus actividades; además de ser la únicas en contar con capacitación en el área de logística para la exportación de ropa de maquila ya que personal de la casa matriz en Miami viajó a Guatemala para brindarles entrenamiento en el área de sistemas, exportación y logística. El 83% de los empleados manifestaron haber recibido inducción de estas dos personas de los procedimientos de embarque y que son ellas las que resuelven dudas por contar con experiencia y conocimiento.

TABLA 4
EXPERIENCIA EN EXPORTACIÓN Y LOGÍSTICA AL
MOMENTO DE SER CONTRATADOS
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

Experiencia	Número de Empleados	Porcentaje
Con experiencia en exportación y logística	4	33%
Sin experiencia en exportación y logística	8	67%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

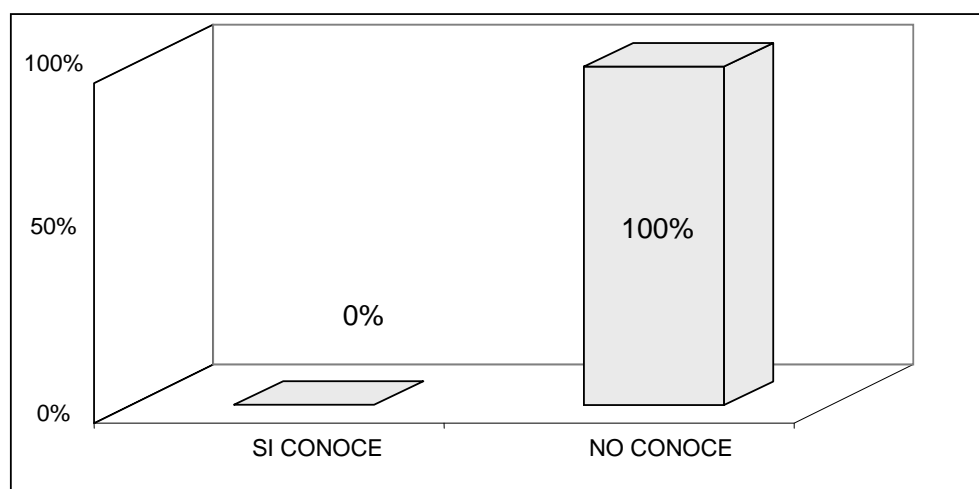
Se determinó que solamente cuatro personas contaban con experiencia al momento de ser contratados pues laboraban en empresas dedicadas al negocio como navieras y compañías de logística. El resto del personal manifestó no haber trabajado en el área de exportación y logística anteriormente, lo que dificultó su adaptación a su puesto de trabajo y al negocio debido a dudas con respecto a términos de exportación y procedimientos de embarque.

2.5.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se determinó que la empresa solamente cuenta con visión y metas a nivel global; sin embargo, éstas no cumplen con los requerimientos adecuados y específicos que necesita la Estación en Guatemala debido que no muestran la situación deseada de la empresa a futuro. La visión se encuentra publicada en la página Web de la organización al alcance de todos los empleados, clientes y mercado potencial, al encontrarse en la página principal donde frecuentemente ingresan los empleados para revisar reservaciones y clientes para conocer el estado de sus embarques.

La ausencia de misión impide que los empleados conozcan la importancia y participación de su trabajo y que colaboren en la consecución de los objetivos de la empresa. Así mismo, la falta de visión a nivel local evita que los clientes y mercado potencial conozcan el reto empresarial que la estación tiene a futuro. (Véase Gráfica 1)

GRÁFICA 1
CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE
LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



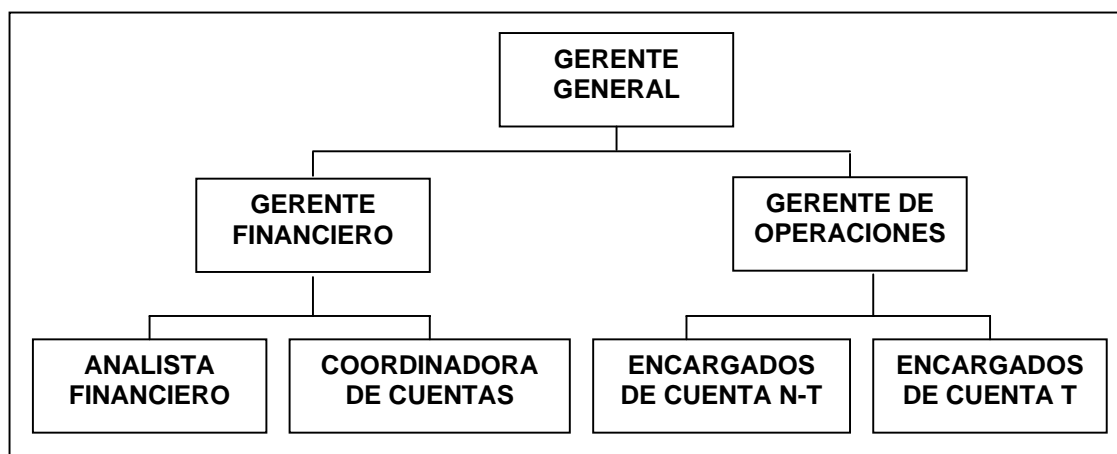
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Los resultados muestran negatividad del conocimiento de los empleados acerca de la misión y visión de la empresa, esto debido a que se comprobó que la estación en Guatemala carece de las mismas.

2.5.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

La estación en Guatemala cuenta con una estructura formal explícita, es decir, que está oficialmente reconocida por la empresa y empleados. Los niveles jerárquicos que existen están claramente delimitados y definidos en el organigrama de la compañía (Véase Figura 5), cada puesto dentro de la organización tiene deberes y responsabilidades establecidas y asignadas.

FIGURA 5
ORGANIGRAMA GENERAL
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



Fuente: Organigrama General de la Compañía de Logística de Guatemala. Abril de 2005.

La importancia de contar con la representación gráfica de la estructura de la empresa es que sirve como medio de información al permitir que los empleados y público en general tengan una visión de la estructura y de las relaciones (líneas de autoridad y responsabilidad) que guardan entre sí los órganos que la integran.

La creación de una plaza o eliminación de la misma se efectúa con la autorización del Departamento de Recursos Humanos de la Casa Matriz de la Región de Latinoamérica que se encuentra en Miami, Florida.

El puesto de mayor jerarquía es Gerente General, que es el responsable de la administración y coordinación de las actividades de la empresa, toma de decisiones para el buen funcionamiento de la estación y encargado de la consecución de los objetivos y creación de nuevos negocios.

El Gerente Financiero se encarga de la parte contable y financiera de la estación; así como de presentar informes financieros a la Casa Matriz y administrar el presupuesto anual de la empresa.

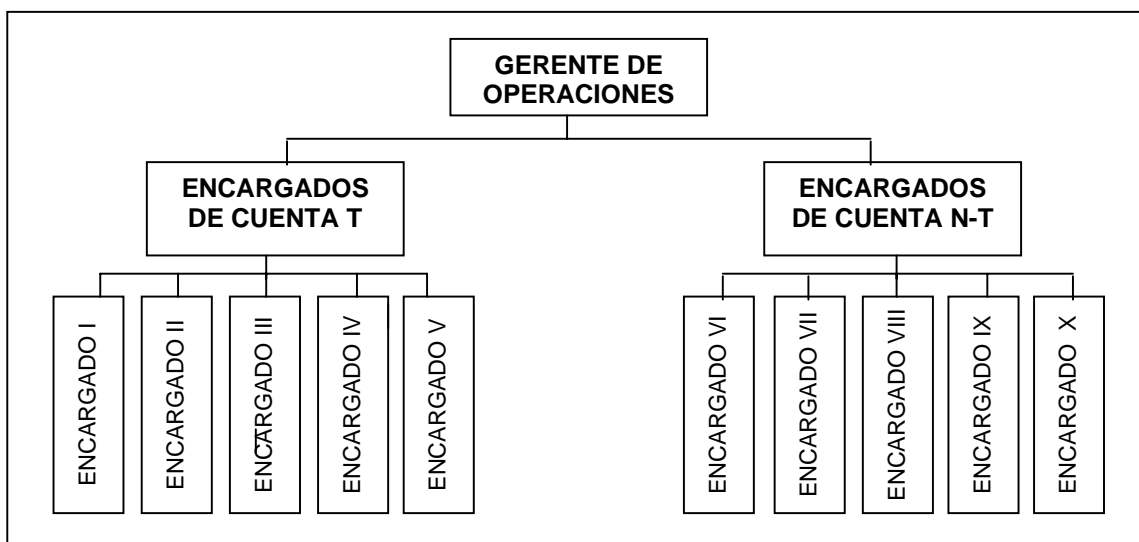
El Analista Financiero tiene la responsabilidad de apoyar al Gerente de Finanzas en el análisis financiero y contable de los reportes e informes de la empresa.

La Coordinadora de Cuentas se encarga de realizar los cobros, pagos, reportes contables, elaboración de facturas, entrega de documentos y cotizaciones a proveedores y clientes; así como funciones del Departamento de Recursos Humanos debido a la falta de éste en la estación.

El Gerente de Operaciones es el encargado de supervisar, apoyar y resolver los inconvenientes del área operativa, tiene como responsabilidad que los encargados de cuenta realicen el trabajo en tiempo y mantengan buena relación con cada uno de los eslabones de la cadena de suministro cumpliendo con los requerimientos del cliente. Entre las actividades que están a su cargo se encuentra la supervisión de los encargados de cuenta. (Véase Figura 6)

Los Encargados de Cuenta son responsables de coordinar los embarques incluyendo todos los aspectos que lo involucren como: apertura de espacio en el barco con la naviera, ingreso de información, solicitud de autorización de embarques, coordinación de transporte, elaboración de reportes, comunicación escrita con fábricas maquiladoras y clientes, entre otros.

FIGURA 6
ORGANIGRAMA ÁREA DE OPERACIONES
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

El área de operaciones se encuentra dividida en dos grupos: Encargados de Cuenta T que coordinan los embarques del cliente Target Corporation y Encargados de Cuenta N-T que coordinan los embarques del resto de los clientes. Ambos grupos están conformados por cinco integrantes: El Grupo T coordina solamente la cuenta de Target Corporation, esto debido al volumen de pedidos y contenedores que este cliente importa.

En el grupo N-T se manejan varias cuentas que están distribuidas de la siguiente manera: el encargado VI coordina la mercadería de JC Penney Department Stores; el encargado VII y VIII mercadería de Walmart Stores, Inc.; el encargado IX coordina la mercadería de TJMAXX Home Goods, Bath & Body Works, Sears Holding Corporation, Illumination y Mast Industries; y el encargado X mercadería de Kmart Corporation, Lerner, Maist Department Store, American Army Forces Services, Blue Star Corporation y sus divisiones American Eagle Outfitters, American Eagle Corporation y American Eagle Direct.

Los encargados del Grupo T dependen uno del otro para concluir la operación de una exportación, lo que representa un grado dificultad mayor al Grupo N-T, el trabajo en equipo representa ventaja y desventaja para los integrantes de este grupo. Al coordinar correctamente el trabajo, se puede concluir el mismo a tiempo y con un mínimo de errores, lo que representa una ventaja al cumplir con el compromiso de la empresa hacia los clientes; desventaja porque cada uno de ellos depende de los otros para avanzar en su trabajo y el atraso de uno ellos, genera conflictos en toda la operación.

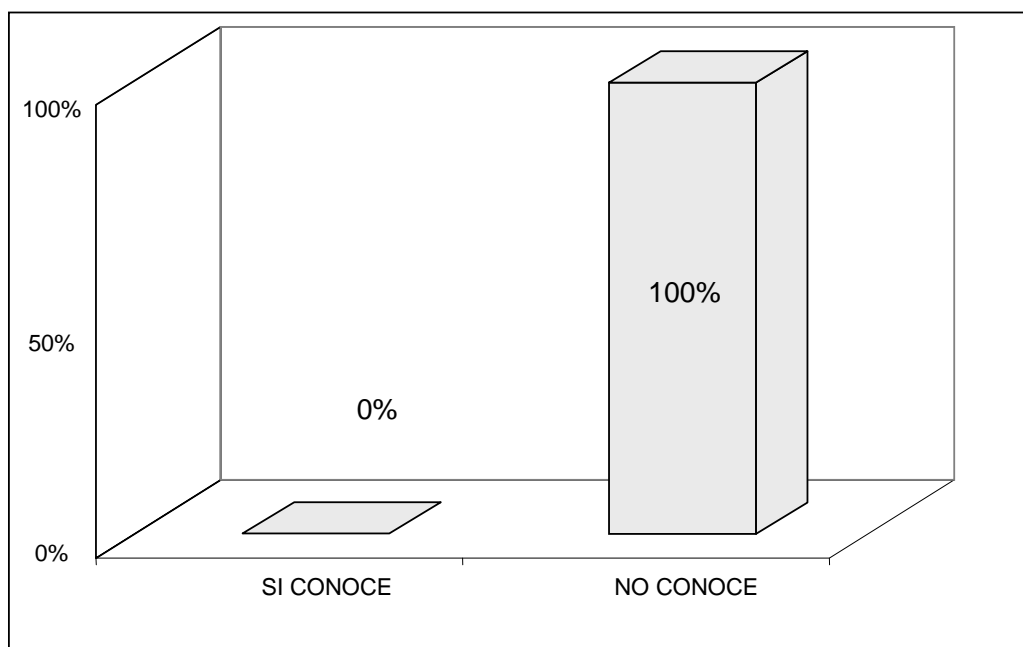
Por el contrario, los integrantes del Grupo N-T son independientes uno de otro, pues tienen asignadas distintas cuentas; por lo que la coordinación de los embarques se realiza de manera individual, es decir, el atraso de un integrante no perjudica el trabajo del otro. Sin embargo, tienen la responsabilidad de iniciar y finalizar correctamente la exportación de sus cuentas.

2.5.4 ANÁLISIS FUNCIONAL

Las funciones de los seis puestos de trabajo de la unidad de análisis no están establecidas por escrito, las atribuciones y responsabilidades se transmiten de forma verbal a la persona que ocupa el puesto. Esto ha dado lugar a que las funciones no estén definidas de forma correcta, porque la persona que

proporciona la inducción las transmite de acuerdo a la experiencia adquirida en el desempeño del puesto y en ocasiones puede ignorar y omitir aspectos importantes en la realización de las actividades diarias debido a que no existe un documento donde estén descritas. (Véase Gráfica 2)

GRÁFICA 2
CONOCIMIENTO DE LAS ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES
DEL PUESTO DE TRABAJO
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

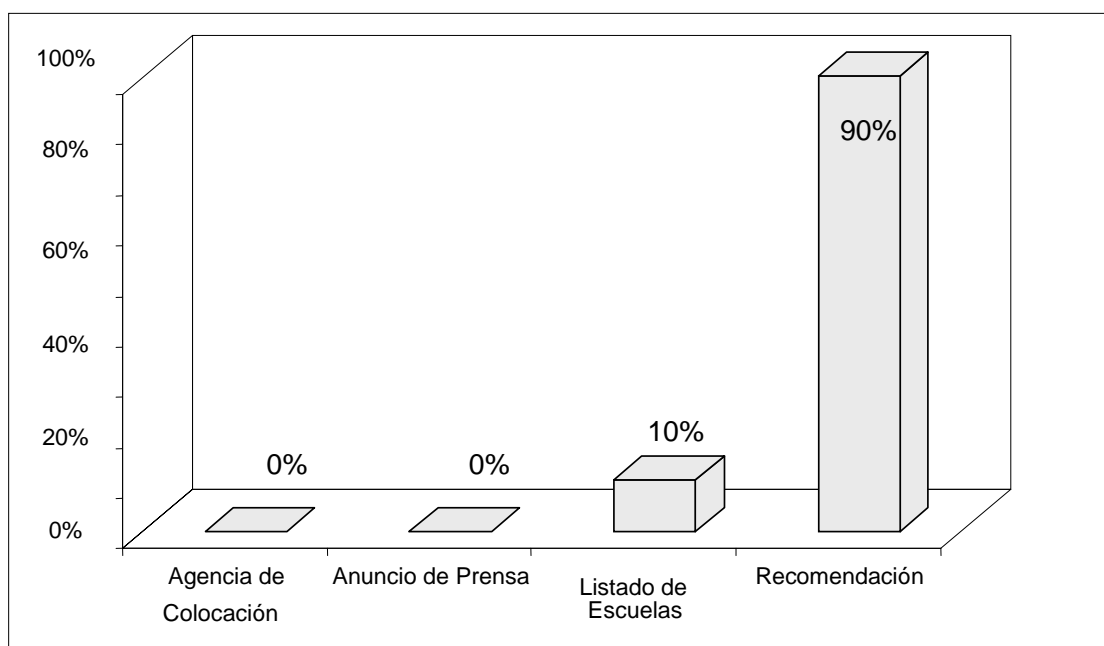


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Se verificó que el personal desconoce las atribuciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, al carecer la empresa de la descripción técnica del puesto, el cual contribuiría a delimitar atribuciones y responsabilidades del personal de la compañía.

El proceso de reclutamiento de personal lo realiza la Coordinadora de Cuentas, Gerente General y Gerente Financiero, al no contar la empresa con un encargado o departamento definido para realizar dicho proceso. Para determinar la fuente de reclutamiento que la compañía utiliza, se encuestó a los empleados para determinar el medio por el cual fueron contratados. (Véase Gráfica 3)

GRÁFICA 3
FUENTE DE RECLUTAMIENTO POR LA QUE FUERON
CONTRATADOS LOS EMPLEADOS
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

La investigación refleja que las fuentes de reclutamiento que normalmente utiliza la empresa son por recomendación y por base de datos de escuelas. La Gerencia prefiere contar con colaboradores de confianza dentro de la misma; por lo que el 90% del personal fue contratado por recomendación de los empleados de la empresa, mientras que la contratación del 10% de los

trabajadores se efectuó utilizando la base de datos de una Escuela Secretarial como medio para minimizar costos de reclutamiento evitando así contratar agencias de colocación y anuncios de prensa.

Para la selección de personal, la empresa utiliza medios para la variados para acomodarse a las necesidades y condiciones de la compañía. Basados en que el 90% de las contrataciones son por recomendación los medios utilizados son los siguientes:

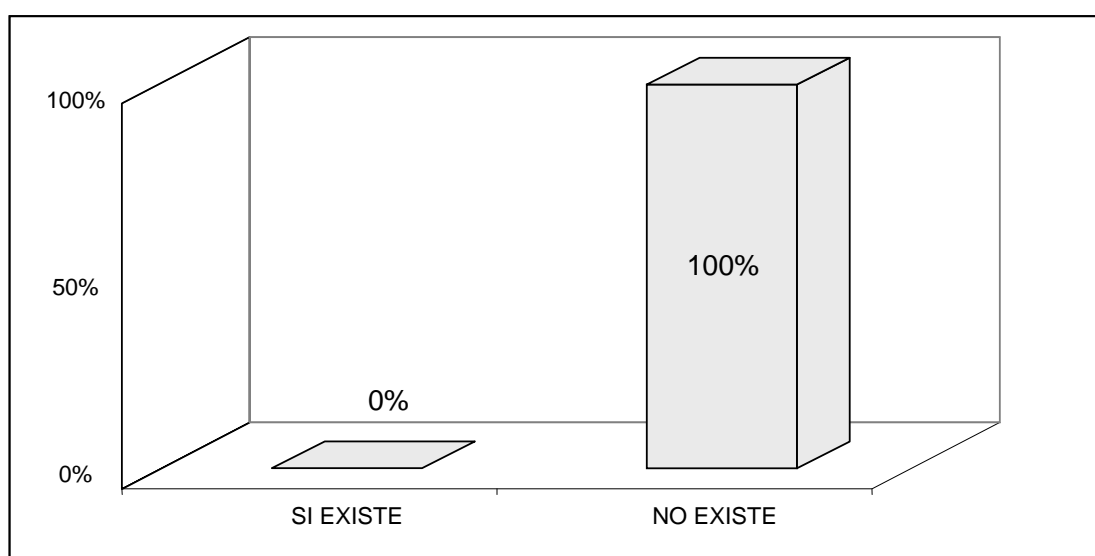
- Hoja de solicitud, formulario elaborado y establecido por la empresa, que además de servir como base de la selección, encabeza todo el expediente del personal.
- Curriculum vitae, que contiene la información del candidato como datos generales, formación académica, conocimientos, capacidades, experiencia laboral y referencias.
- Entrevista, que es el instrumento más valioso, ya que complementa y aclara los datos de la solicitud y el curriculum, permitiendo obtener más vivamente informes sobre el solicitante.

El entrevistador (Gerente General) realiza una serie de preguntas conduciendo la entrevista en un ambiente de confianza y amistad que facilita las respuestas de los candidatos.

- Encuestas, guía de preguntas que se utiliza para comprobar antecedentes de trabajo, escolares, penales y sociales. Esta tarea la realiza la Coordinadora de Cuentas.

El proceso de adaptar e integrar al nuevo empleado al ambiente de trabajo y al grupo del que formará parte lo realiza el Gerente de Operaciones de forma verbal. (Véase Gráfica 4)

GRÁFICA 4
EXISTENCIA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



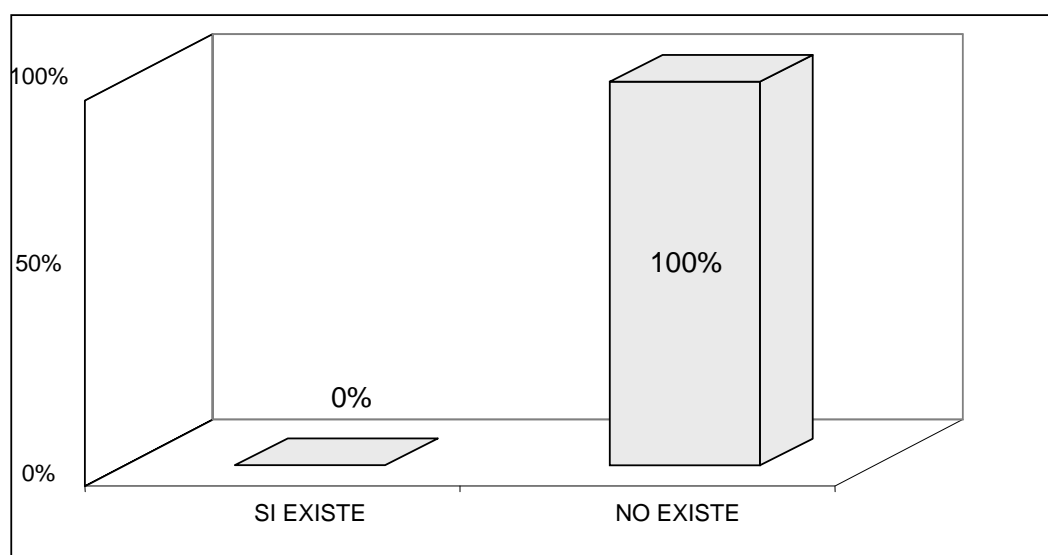
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Los empleados manifestaron que la empresa carece de un medio escrito que contenga la información necesaria para familiarizarse con las actividades de la empresa desde el inicio de sus funciones. La inducción se realiza de manera verbal iniciando con dar la bienvenida, indicar el lugar de trabajo, orientar sobre las actividades de la empresa, presentar a los empleados y jefe inmediato.

Así mismo, la Gerencia asigna a un empleado, usualmente al que deja el puesto o la persona con más experiencia, para que instruya y guíe al nuevo colaborador en el entrenamiento del puesto de trabajo, utilizando el Manual Operativo de la cuenta asignada, que indica la información y requisitos del cliente para un

embarque, e instruye al empleado en el manejo del sistema de Intercambio Electrónico de Datos, que es un programa de comercio electrónico donde se realizan transacciones entre clientes y proveedores y donde se ingresa la información de los embarques, desentendiéndose la gerencia del proceso de inducción del nuevo colaborador. (Véase Gráfica 5)

GRÁFICA 5
EXISTENCIA DE SUPERVISIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN AL
PUESTO DE TRABAJO POR LA GERENCIA
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



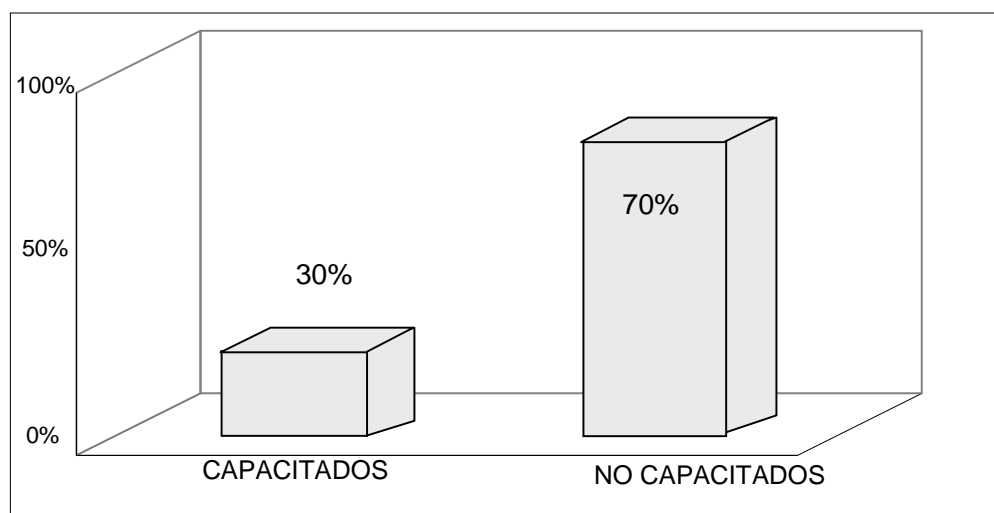
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

La gerencia manifestó que no existe supervisión y seguimiento de la inducción del puesto de trabajo del nuevo empleado al considerar que la persona asignada realiza el proceso correctamente y que ellos no cuentan con conocimiento en los procesos específicos de cada cliente.

El proceso de inducción al puesto de trabajo se realiza en una semana y el empleado asignado supervisa las actividades del nuevo trabajador durante dos semanas más para la resolución de dudas.

En lo que respecta a la capacitación, ésta debe ser constante y permanente para brindar un servicio de calidad a cada miembro de la cadena de suministro de maquila de ropa con la que se mantienen relaciones comerciales. (Véase Gráfica 6)

GRÁFICA 6
CAPACITACIÓN RECIBIDA POR LOS EMPLEADOS
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



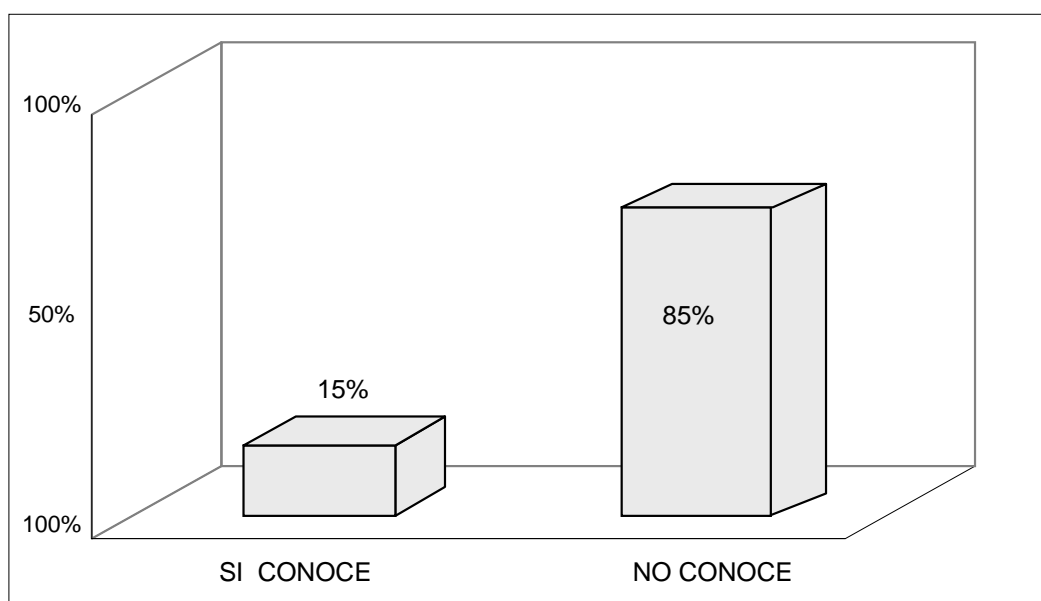
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

El 70% de los empleados manifestó no haber recibido capacitación por parte de la empresa en áreas de exportación y logística; lo cual los coloca en desventaja en relación a los empleados que sí la recibieron. Por el contrario, el 30% de los empleados, que coincidentemente son los trabajadores que tienen más tiempo de laborar en la empresa, manifestaron haber recibido cursos como Servicio al

Cliente, Tratado de Libre Comercio, Normas Fitosanitarias y Exportación impartidas por la Cámara de Comercio y la Gremial de Exportadores.

Para contribuir con un servicio de calidad, el personal debe conocer qué es la cadena de suministro y la participación de la empresa dentro de la misma. (Véase Gráfica 7)

GRÁFICA 7
CONOCIMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA
PARTICIPACIÓN DE LA COMPAÑÍA DENTRO DE LA MISMA
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Se determinó que el 85% de los entrevistados desconocen qué es la cadena de suministro, el papel de la empresa dentro de la misma y los miembros que la conforman y que solamente el 15% tiene conocimiento sobre el tema; se puede observar que existe la necesidad de dar a conocer al personal esta información.

A pesar de la ausencia de programas de capacitación local, se determinó que la Corporación a nivel global cuenta con cursos de capacitación en diferentes áreas como: Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Logística, Servicio al Cliente, Ventas, Comercio y Soluciones Tecnológicas, los cuales están al alcance y disposición en la página Web de la Corporación, para todos los empleados de cada estación de las cinco regiones de la organización.

Los empleados de la estación en Guatemala, únicamente necesitan solicitar al Gerente Financiero el número de estación y de empleado para tener acceso a estos cursos. Esta herramienta era desconocida por la gerencia de la estación en Guatemala hasta que un empleado de la estación informara sobre la existencia de los cursos virtuales al indagar en la página de la compañía.

Para determinar si los empleados se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo y la forma en que son motivados para realizar sus actividades y crecer personalmente, se encuestó a los colaboradores para conocer la forma de motivación recibida por parte de la empresa. (Véase Tabla 5)

TABLA 5
FORMAS DE MOTIVACIÓN QUE RECIBEN LOS EMPLEADOS
POR PARTE DE LA EMPRESA
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

Medio utilizado	Porcentaje
Días libres	40%
Cursos de motivación	30%
Reconocimientos	10%
Certificado de regalo	10%
Bonos	10%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Los empleados manifestaron que sí existen formas de motivación en la empresa, de los cuales el 40% lo ocupa los días libres los cuales se solicitan a la gerencia según la conveniencia del empleado. En segundo lugar se encuentra los cursos de motivación que solamente han sido recibidos por algunos empleados.

Finalmente, con un 10% se encuentran los bonos, reconocimientos y certificados de regalo, de los cuales solamente el bono es recibido por todos los empleados, éste es otorgado por la corporación y está basado en desempeño de la estación; sin embargo, este bono no es obligatorio pues depende de la ganancias de la corporación percibidas durante el año anterior de operaciones y de la autorización de la junta directiva en Singapore, Corea. Los empleados manifestaron haber recibido diplomas de reconocimiento y certificados de regalo pero no son de manera constante.

2.5.5 ANÁLISIS PROCEDIMENTAL

Existe un manual operativo para cada una de las cuentas (clientes), que indica el procedimiento a seguir de los embarques e incluye nombres de los contactos para solicitar autorizaciones e indicaciones especiales para el manejo de la mercadería, direcciones de los centros de distribución, información de los contratos de servicio, indicaciones para enviar información y documentación a destino final, nombre de los contactos en la aduana de Estados Unidos, entre otros. Los procedimientos de estos manuales son acordados por el cliente y la compañía de logística y son distribuidos a cada uno de los encargados de cuenta de cada estación.

A pesar de la existencia de estos manuales, los mismos no contienen y explican la terminología básica utilizada para la exportación de ropa de maquila y la información de éstos no siempre se encuentra actualizada; por lo que no son utilizados por los empleados para realizar sus actividades. (Véase Tabla 6)

TABLA 6
 MEDIOS EXPRESADOS POR LOS EMPLEADOS
 PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES
 STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
 2005

Medio utilizado	Porcentaje
Experiencia propia (en base a la práctica)	80%
Experiencia de sus compañeros	20%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Se determinó que el 80% de las actividades son realizadas por experiencia propia y el 20% por consulta a compañeros.

A continuación se presentan las actividades realizadas actualmente por los encargados de cuenta para el manejo y coordinación de un embarque.

1. El encargado de cuenta recibe el aviso de reservación del pedido (Booking Form) por e-mail, incluyendo el número de transacción que le permitirá validar la información del pedido en la página Web de la empresa. La información del pedido se revisa en el sistema ACS123 de la compañía donde el cliente ingresa la información del pedido que se actualiza constantemente mientras se coordina el embarque. (Véase Anexo 5)
2. Sí la información del pedido está correcta, el booking se acepta y se confirma a la encargada de exportación de la fábrica la fecha de embarque del pedido. Si existe discrepancia en la información recibida contra la información del cliente, se rechaza la reservación y se solicita se revise.

3. Cuando la reservación del pedido es aceptada, se ingresa la información en el Reporte de Control de Embarque, que solamente es utilizado por una de las cuentas. El reporte se actualiza según se complete la exportación del pedido. (Véase Anexo 6)
4. Si el pedido se encuentra fuera de la fecha de embarque o ventana de exportación (shipping window), se solicita autorización a la distribución del cliente asignada a esta requisición, a través del correo electrónico. La coordinación de embarque de este pedido queda suspendida hasta recibir la confirmación del cliente para embarcar.
5. Se solicita autorización al cliente por los siguientes motivos: 1) embarque temprano (early shipment), es decir que el vendedor desee embarcar el pedido antes de la fecha de exportación designada por el cliente; 2) embarque tarde (late shipment), que el vendedor necesite embarcar el pedido después de la fecha de exportación; 3) pedidos incompletos (short shipment), que el vendedor no pueda cubrir la cantidad de piezas del pedido; 4) pedidos parciales (partial shipment), que la producción esté atrasada por lo que el pedido tiene que embarcarse en dos partes.
6. Cuando se recibe la autorización para embarcar, se informa al vendedor para que conjuntamente con el encargado de cuenta inicien el proceso de coordinación del pedido.
7. Basados en el itinerario mensual de barcos de la naviera, se asigna el barco y fecha de embarque según la ventana de exportación y se contacta a la naviera para reservar espacio en el barco.
8. Al recibir confirmación de la naviera del espacio en el barco, se coordina el envío del equipo (contenedores) a las instalaciones de la fábrica. Siete días

es el máximo de tiempo que pueden estar situados los contenedores en las instalaciones de la fábrica, ya que luego de este tiempo aplica un cobro de demora. Por tal razón, se coordina el transporte la semana en que zarpa el barco. Ejemplo: Para el barco del lunes, los contenedores pueden situarse el martes de la semana anterior.

9. La encargada de exportación de la fábrica, envía plan de carga y factura comercial por e-mail a la encargada de cuenta para elaborar la orden de embarque, que es elaborado para cada pedido, y la envía a la naviera para que la mercadería sea manifestada en el reporte que es enviado a la aduana de Estados Unidos. La orden de embarque puede elaborarse en el Sistema ACS123 de la empresa o bien en formato de la naviera, según lo indique el manual operativo del cliente. (Véase Anexo 7)
10. El embarcador envía juego de documentos de exportación a la persona encargada de la cuenta para que sean enviados a la aduana de Estados Unidos.
11. Basados en la información de los documentos de exportación se realiza el ingreso de la información en el sistema ACS123 de la empresa donde deben completarse varias pantallas que contienen la información del embarque y que posteriormente es transmitido vía EDI al sistema del cliente.
12. Se elabora el FCR del pedido, el cual incluye toda la información de la orden y se realiza en una de las pantallas del sistema ACS123. Se envía borrador de este documento a la encargada de exportación de la fábrica para que lo revise y confirme la impresión del mismo. Este documento es entregado al vendedor, firmado y sellado toda vez la naviera confirme que el barco zarpó. (Véase Anexo 8)

13. La naviera envía conocimiento de embarque por cada orden de embarque recibida, el cual es revisado por el encargado de cuenta, al obtener la naviera la confirmación de que la información es correcta, ésta procede a imprimirlo y entregarlo a la compañía de logística a más tardar 48 horas después de la fecha de salida del barco.
14. Para coordinar la recolección de los contenedores, la fábrica debe de enviar certificado de inspección firmado y sellado por el auditor del cliente. Los contenedores se recogen en horario de 8:00hrs a 15:00hrs debido a la restricción de tránsito pesado en la ciudad.
15. A partir de la fecha de salida del barco, el encargado de cuenta tiene 48 horas para enviar los documentos de exportación a la aduana del puerto de desembarque de los contenedores, donde se encuentran los centros de distribución del cliente. Así mismo, se transmite vía EDI la información completa y actualizada del embarque al cliente.
16. El encargado de cuenta prepara el juego de documentos de exportación de los pedidos embarcados para la aduana, éstos son enviados según requisición del cliente (por correo o vía electrónica).
17. Luego de que el pedido es embarcado, se procede a archivar los documentos del embarque de la semana y se elaboran los reportes semanales para el cliente.

El vendedor elabora un juego de documentos de exportación para cada pedido; por lo tanto se elabora un FCR y conocimiento de embarque para cada orden.

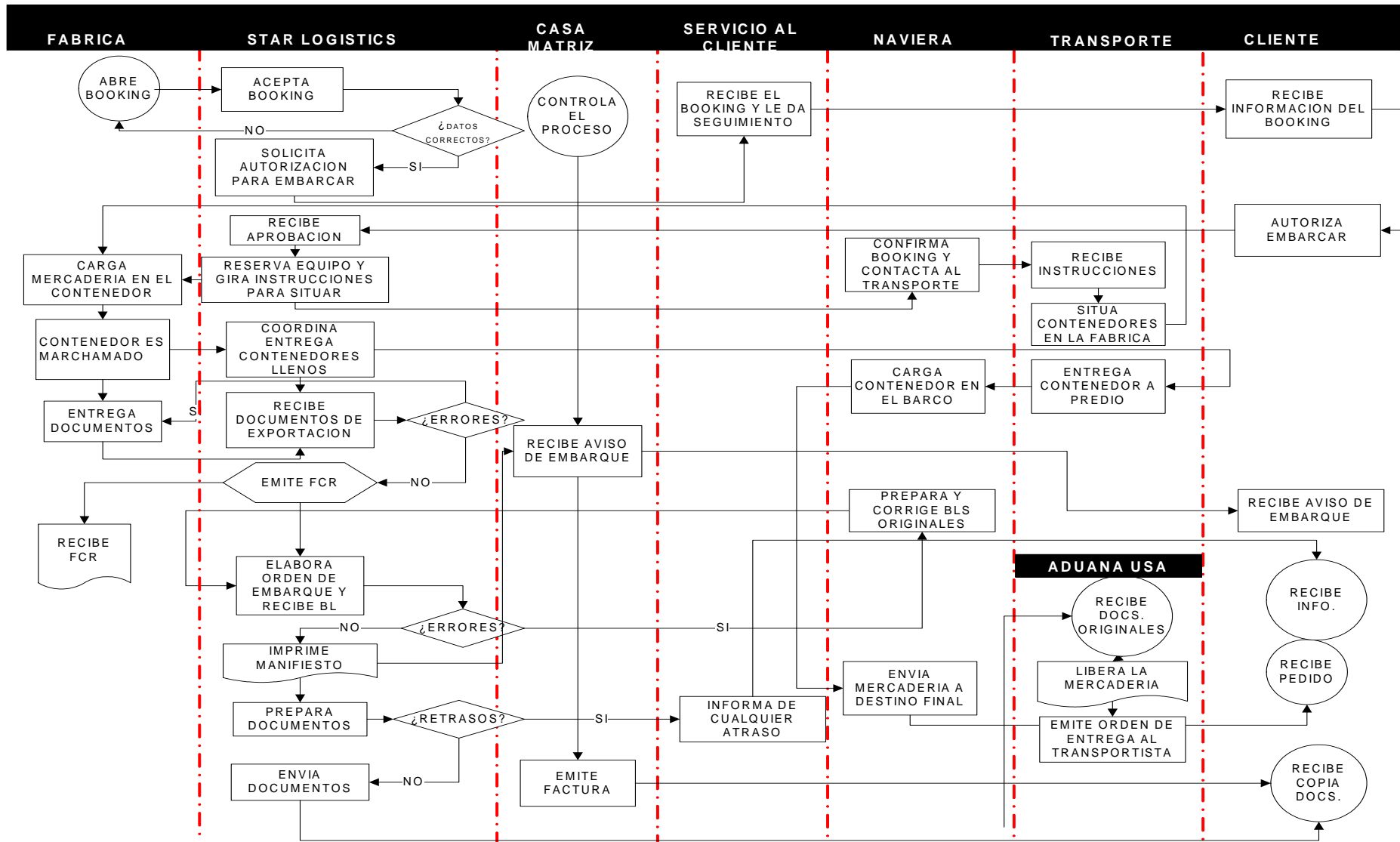
Las operaciones de la empresa se dividen en dos procesos de carga:

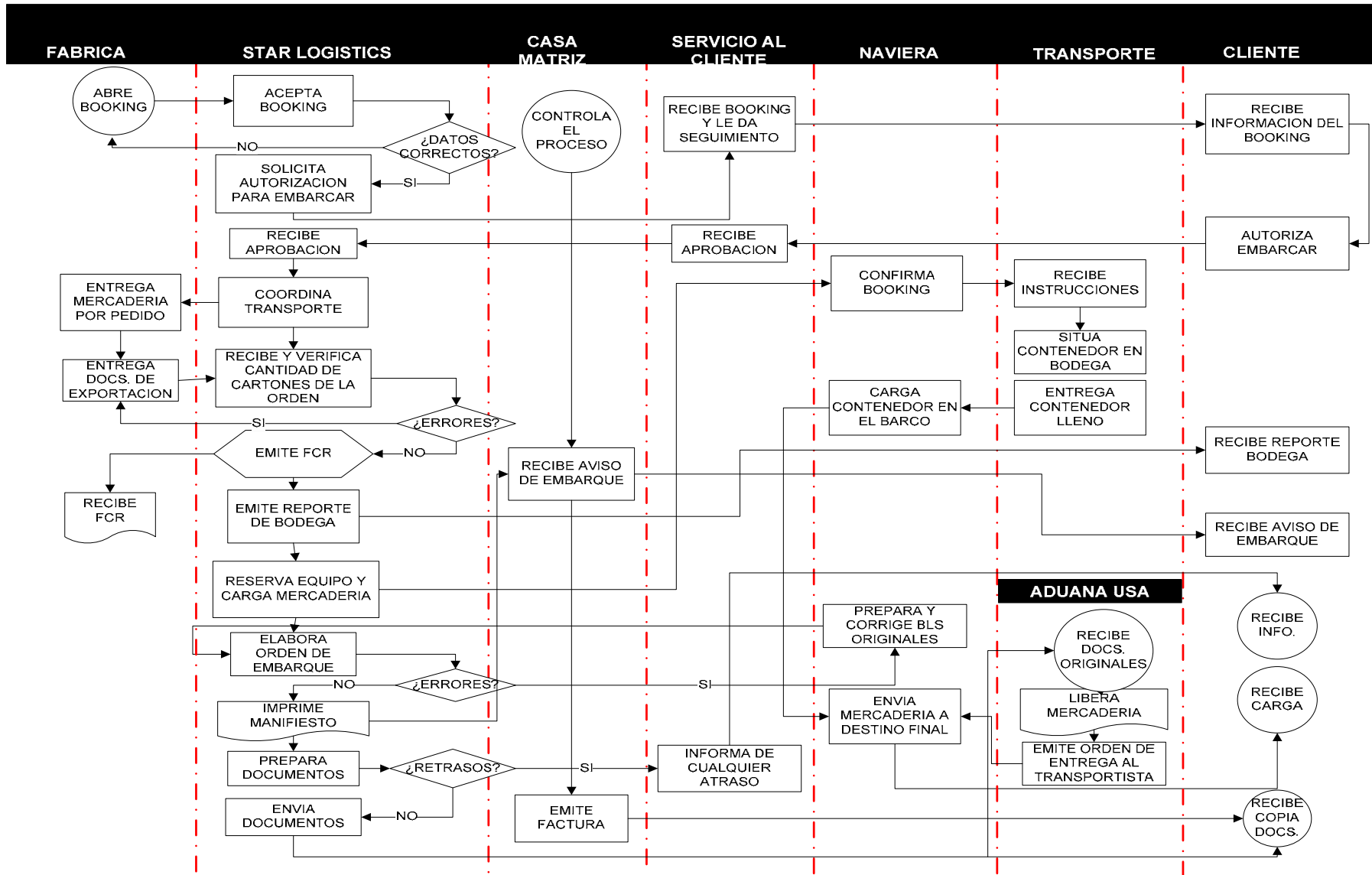
1. Coordinación de contenedores completos (Full Container Load – FCL) que son los cargados en las instalaciones de las fábricas maquiladoras. (Véase Figura 7)
2. Coordinación de contenedores parciales (Less Container Load - LCL) que son los que se consolidan en la bodega de la compañía de logística, con mercadería de diferentes fábricas maquiladoras para el mismo destino y cliente. (Véase Figura 8)

La diferencia entre el proceso del contenedor completo varía en que la fábrica debe enviar la mercadería a la bodega de la compañía de logística para su consolidación.

Otro procedimiento para embarcar contenedores parciales es llamado Milk Run, es decir que el contenedor se carga en la fábrica que tenga mayor volumen de mercadería y las demás fábricas deben enviar la mercadería a ésta.

Durante la coordinación de contenedores completos y parciales no existe supervisión del personal por parte del gerente de operaciones; así mismo no existe ningún control o lista de verificación para comprobar que todos los pasos han sido realizados en la coordinación de un embarque para evitar errores por omisión de actividades.





Para determinar los errores cometidos por los empleados en la coordinación de un embarque, se consideró la opinión del Gerente de Operaciones. (Véase Cuadro 3)

CUADRO 3
ERRORES COMETIDOS POR LOS EMPLEADOS
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

Errores cometidos	Porcentaje
a. Manejo incorrecto de documentos: no se revisan estén completos, envío tarde, no se coloca fecha de recepción, se traspapelan y pierden documentos.	30%
b. Coordinación inadecuada de transporte: instrucciones tarde para situar y recoger contenedores, recolección de equipo fuera de restricción, falta de información al girar instrucciones.	30%
c. Omisión de actividades para coordinar un embarque: envío de información tarde al cliente, ingreso de información incorrecta al sistema de la empresa.	30%
d. Inadecuada interpretación de INCOTERMS: cotizaciones incorrectas, elaboración inadecuada de órdenes de embarque.	10%
TOTAL	100%

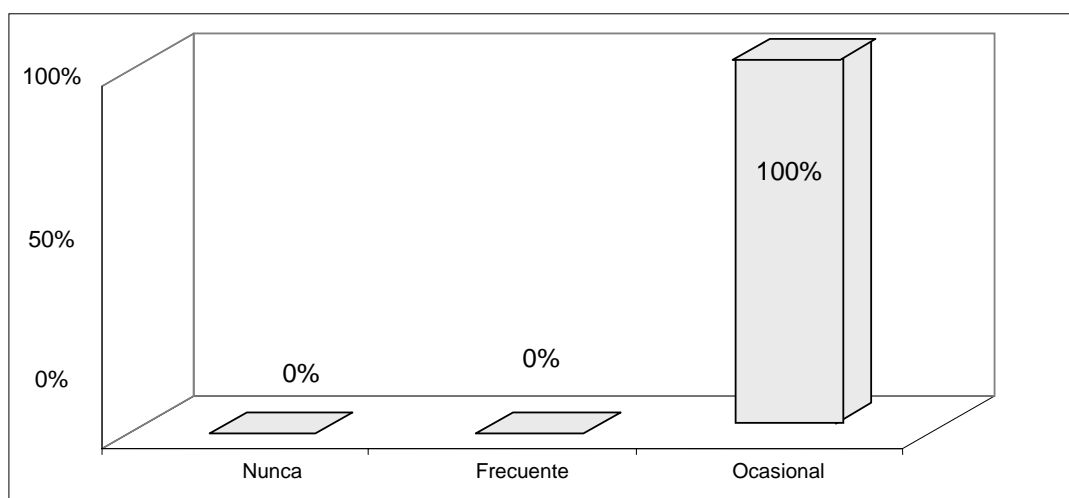
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

El Gerente de Operaciones indicó que los errores cometidos han ocasionado que la compañía sufra pérdidas financieras por el pago de penalizaciones. No fue posible tener acceso a lo estados financieros de la empresa; por lo que se consideró la opinión del Gerente de Finanzas que indicó que se han cancelado multas por \$2,000.00 dólares al año aproximadamente en concepto de movimientos en falso de equipo y corrección de documentos. Además el envío de información tarde al cliente y no completar la información de un embarque en

el sistema ocasiona que la empresa pierda credibilidad ante el cliente por la mala imagen reflejada. Para el empleado ha provocado que deba consultar a la gerencia el proceso a seguir y revisar el origen del error, lo que conlleva a pérdida de tiempo e inseguridad en la toma de decisiones.

Incidencia de los errores cometidos por los empleados para coordinar un embarque. (Véase Gráfica 8)

GRÁFICA 8
FRECUENCIA DE ERRORES COMETIDOS EN LA
COORDINACIÓN DE UN EMBARQUE
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

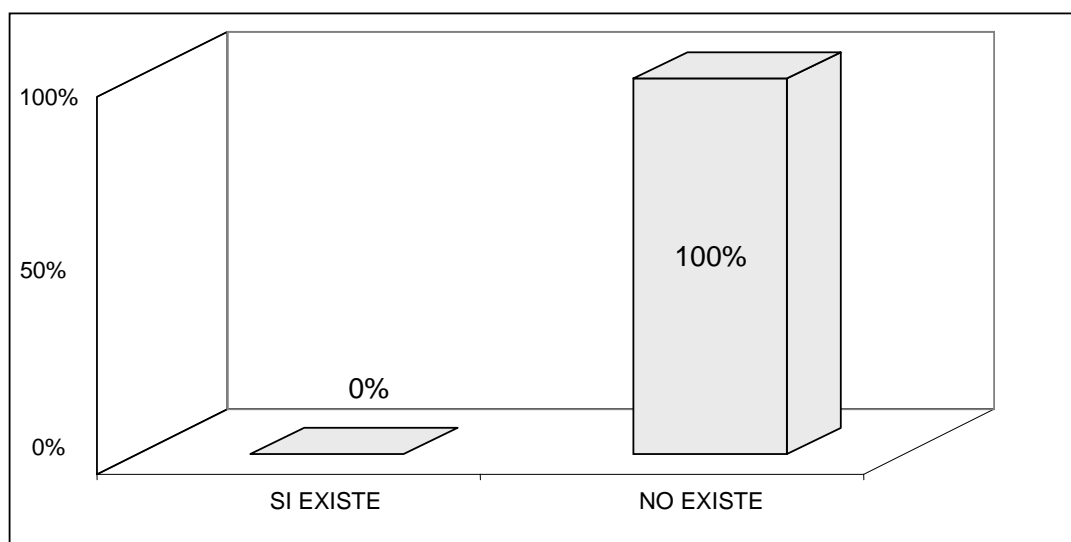


Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Los empleados manifestaron que los errores cometidos en el procedimiento de los embarques son de forma ocasional, esto debido a la ausencia de una guía que muestre aspectos y agentes involucrados en las operaciones logísticas de su trabajo.

A pesar de que existe información al alcance de los empleados y de la empresa en sitios de Internet, manuales y libros, no se cuenta con una guía que reúna y recopile información básica y necesaria para la exportación de ropa de maquila. (Véase Gráfica 9)

GRÁFICA 9
EXISTENCIA DE UNA GUÍA PARA LA GESTIÓN DE
LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Los empleados manifestaron que la compañía carece de una guía que contenga información de los aspectos básicos relacionados a la actividad de la empresa, que pueda contribuir a la adecuada gestión de la estación.

Los empleados manifestaron haber adquirido conocimiento en el área de exportación y logística a través de distintos medios. (Véase Tabla 7)

TABLA 7
MEDIOS EXPRESADOS POR LOS EMPLEADOS DEL
CONOCIMIENTO EN EXPORTACIÓN Y LOGÍSTICA
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

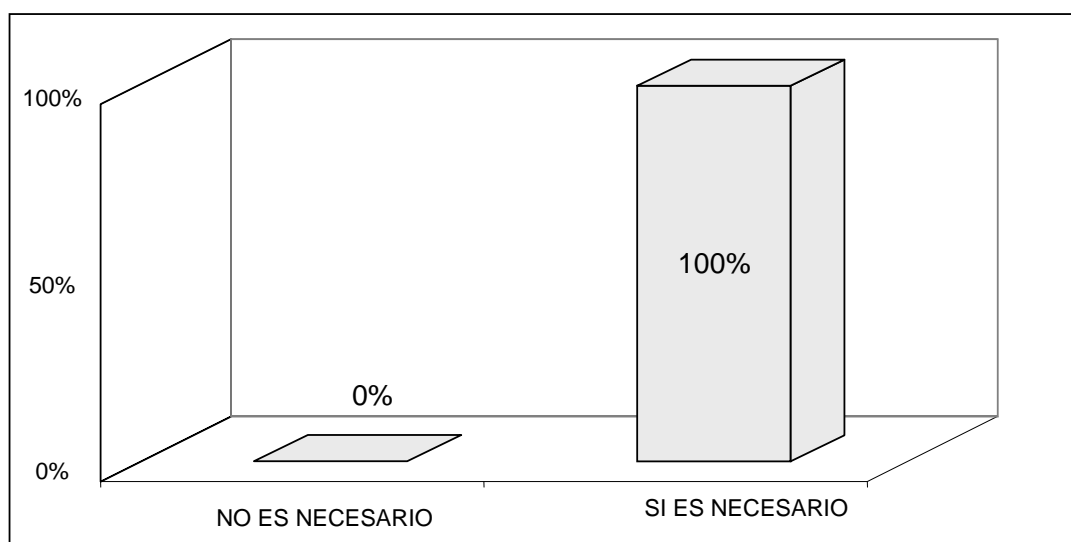
Medio utilizado	Porcentaje
Práctica	30%
Compañeros	30%
Manuales	14%
Capacitación	7%
Internet	7%
Gerencia	7%
Libros	5%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Se determinó que la mayor parte del conocimiento que tienen los empleados en el área de exportación y logística es a través de la práctica y por consulta a compañeros; en segundo lugar se encuentran los manuales operativos de la empresa que indican los requerimientos de los clientes para manejar su producto; la adquisición de conocimiento por capacitación, investigación en Internet y consulta a la Gerencia se encuentra en tercera posición y finalmente el 5% del conocimiento se ha adquirido por consulta en libros.

Para determinar la necesidad de contar con un guía para la gestión de la compañía de logística como apoyo a la industria de maquila de ropa, se consideró la opinión de los gerentes y empleados de la empresa. (Véase Gráfica 10)

GRÁFICA 10
NECESIDAD EXPRESADA POR LOS EMPLEADOS Y GERENTES
DE CONTAR CON UNA GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA
COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

La investigación confirmó que el 100% del personal de la compañía considera conveniente contar con una guía que reúna y recopile información que se adapte a las características y necesidades de la empresa y empleados para la gestión logística de la cadena de suministro de la maquila de ropa.

Basados en la información obtenida acerca de la necesidad de una guía, se consideró la opinión del personal respecto a los aspectos que debe contener la misma. (Véase Cuadros 4 y 5)

CUADRO 4
SUGERENCIAS DEL PERSONAL OPERATIVO ACERCA DEL CONTENIDO DE LA
GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

Sugerencias	Porcentaje
a. Información de la cadena de suministro	20%
b. Información de logística	18%
c. Documentos de exportación	17%
d. Información sobre los servicios de la empresa	15%
e. Terminología básica	12%
f. Visión y misión de la empresa	10%
g. Información de los INCOTERMS	8%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

CUADRO 5
SUGERENCIAS DE LOS GERENTES ACERCA DEL CONTENIDO DE LA
GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

Sugerencias	Porcentaje
a. Procedimiento de inducción	25%
b. Programación de capacitación y motivación	25%
c. Controles de embarque	20%
d. Procedimientos de embarque	10%
e. Terminología básica de exportación y logística	8%
f. Información de los miembros de la cadena de suministro de la empresa.	8%
g. Información sobre los INCOTERMS	4%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo. Abril de 2005.

Los anteriores cuadros reflejan la necesidad del personal de la empresa de la información que debe contener la guía para la ejecución de las operaciones de la compañía como apoyo a la industria de maquila de ropa.

2.5.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La estación de Guatemala no cuenta con misión, lo que ha impedido que los empleados conozcan la importancia y participación de su trabajo y que colaboren en la consecución de los objetivos de la empresa; así mismo, la falta de visión a nivel local evita que los clientes y mercado potencial conozcan el reto empresarial que la estación tiene a futuro. La creación de las mismas permitiría que lo anteriormente expuesto se cumpla.

En el organigrama general de la estación se observa que los niveles jerárquicos que existen están claramente delimitados y definidos, ya que su estructura muestra las relaciones (líneas de autoridad y responsabilidad) que guardan entre los seis puestos de trabajo que existen en la empresa. Se determinó que este esquema está oficialmente reconocido por la empresa y empleados.

El área de operaciones se encuentra dividida en dos grupos: Encargados de Cuenta T que coordinan los embarques del cliente Target y Encargados de Cuenta N-T que coordinan los embarques del resto de los clientes. Ambos grupos están conformados por cinco integrantes.

Los encargados del Grupo T dependen uno del otro para concluir la operación de una exportación, lo que representa un grado de dificultad mayor al Grupo N-T. La ventaja de este grupo consiste en que pueden concluir el proceso de un embarque a tiempo y con un margen de errores mínimo, sí mantienen entre ellos comunicación constante y coordinan correctamente el embarque. De lo contrario, debido a que cada uno de ellos depende de los otros para avanzar en su trabajo, el atraso de uno de ellos genera conflictos en toda su operación.

La coordinación de los embarques de los integrantes del Grupo N-T se realiza de manera individual, por lo que son independientes uno del otro, pues tienen

asignadas distintas cuentas, por lo tanto cada integrante de este grupo tiene la responsabilidad de iniciar y finalizar correctamente la exportación de su cuenta.

Se determinó que las funciones de los seis puestos de trabajo de la unidad de análisis no están establecidas por escrito y que las atribuciones y responsabilidades se transmiten de forma verbal a la persona que ocupa el puesto. Esto da lugar a que las funciones no estén definidas de forma correcta, porque la persona que proporciona la inducción las transmite de acuerdo a la experiencia adquirida en el desempeño del puesto y en ocasiones puede ignorar y omitir aspectos importantes en la realización de las actividades diarias debido a que no existe un documento establecido. El contar con la descripción técnica de cada puesto de trabajo permitiría delimitar atribuciones y responsabilidades del personal de la empresa.

El proceso de reclutamiento de personal lo realiza la Coordinadora de Cuentas, Gerente General y Gerente Financiero, al no contar la empresa con un encargado o departamento definido para realizar dicho proceso, el mismo se realiza por medio de recomendación de los trabajadores y en ciertas ocasiones por la base de datos de escuelas, pues la Gerencia prefiere contar con personal de confianza dentro de la misma.

Para adaptar e integrar al nuevo empleado al ambiente de trabajo y al grupo del que formará parte, este proceso lo realiza el Gerente de Operaciones de forma verbal debido a que se carece de un medio escrito, Manual de Inducción, que contenga la información necesaria para que el nuevo colaborador se familiarice con las actividades de la empresa desde el inicio de sus funciones.

Así mismo, debido a que no existe un procedimiento establecido para instruir al nuevo trabajador, la Gerencia asigna a un empleado, usualmente al que deja el puesto o la persona con más experiencia, para que instruya y guíe al nuevo

colaborador en el entrenamiento del puesto de trabajo utilizando solamente el Manual Operativo de la cuenta asignada e instruyéndolo en el manejo del sistema de Intercambio Electrónico de Datos, desentendiéndose así del proceso de inducción.

No existe supervisión y seguimiento de la inducción del puesto de trabajo del nuevo empleado por parte de la Gerencia, al considerar que la persona asignada realiza el proceso correctamente y que ellos no cuentan con conocimiento en los procesos específicos de cada cliente.

Solamente el 30% de los empleados han recibido cursos de capacitación como Servicio al Cliente, Tratado de Libre Comercio, Normas Fitosanitarias y Exportación impartidas por la Cámara de Comercio y la Gremial de Exportadores. Lo cual coloca en desventaja al resto del personal en cuanto a capacitación se refiere.

La Corporación a nivel global cuenta con cursos de capacitación en diferentes áreas, los cuales están al alcance y disposición de todo el personal en la página Web de la compañía; por lo que la creación de un programa formal constante y definido basado en esta herramienta permitirá brindar un mejor servicio al cliente al contar con personal capacitado en temas relacionados a la empresa y al negocio.

Se comprobó que sí existen formas de motivación en la empresa dentro de los cuales se encuentran: días libres, cursos de motivación, bonos, reconocimientos y certificados de regalo. Por lo que se refuta parte de la primera hipótesis que indica que la ausencia de incentivos laborales no permiten mejorar el desempeño de las actividades pues a pesar de que no son otorgados de manera constante, estos sí existen; sin embargo, se sugiere un programa de motivación formal y permanente para mantener al personal de la empresa motivado.

La empresa cuenta un manual operativo para cada una de las cuentas (clientes), sin embargo, los mismos no contienen y explican la terminología básica utilizada para la exportación de ropa de maquila y la información de éstos no siempre se encuentra actualizada; por lo no son utilizados por los empleados para realizar sus actividades diarias pues se determinó que el 80% de las actividades son realizadas por experiencia propia y el 20% por consultas a compañeros.

En relación a las actividades realizadas actualmente por los encargados de cuenta para el manejo y coordinación de un embarque de contenedores completos y parciales, se determinó que no existe supervisión por parte del gerente de operaciones y que no se cuenta con ningún tipo de control para comprobar que todos los pasos han sido realizados y terminados dentro de la operación; por lo que la creación y utilización de una lista de verificación de actividades permitiría que lo anteriormente se realice.

Para determinar los errores cometidos por los empleados en la coordinación de un embarque, se consideró la opinión del Gerente de Operaciones donde se comprueba la primera hipótesis que indica que los principales problemas que enfrenta la compañía de logística para realizar la operación de exportación de ropa de maquila son manejo incorrecto de documentos, coordinación inadecuada de transporte, omisión de actividades e inadecuada interpretación de términos logísticos, de carga y de transporte.

Los empleados manifestaron que los errores cometidos en el procedimiento de los embarques son de forma ocasional, esto debido a la ausencia de una guía que muestre aspectos y agentes involucrados en las operaciones logísticas de su trabajo. Además, se determinó que los errores cometidos han ocasionado que la empresa sufra pérdidas financieras y de credibilidad ante el cliente por la mala

imagen reflejada y al empleado pérdida de tiempo e inseguridad en la toma de decisiones. Por lo tanto, se comprueba la segunda hipótesis.

La mayor parte del conocimiento que tienen los empleados en el área de exportación y logística fue adquirida a través de la práctica y por consulta a compañeros. Por lo que es conveniente contar con una guía que reúna y recopile información que se adapte a las características y necesidades de la empresa y empleados para que la operación logística se realice correctamente y así evitar pérdidas monetarias y de tiempo en las operaciones de la compañía.

Se presenta a continuación, una guía que contiene propuestas de solución a los hallazgos encontrados, tomando en cuenta también las sugerencias del personal de la unidad de análisis. Al poner en práctica estas propuestas se comprobará la tercera hipótesis que indica que la medida que debe tomarse para que la operación logística se realice correctamente y así evitar pérdidas monetarias y de tiempo en las operaciones de la compañía es presentando una guía donde se indiquen los lineamientos para mejorar la gestión logística de la mercadería de ropa de maquila que contenga información para la ejecución de las distintas operaciones que son necesarias en el manejo y coordinación de la carga de exportación.

CAPÍTULO III

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE LOGÍSTICA COMO APOYO A LA EXPORTACIÓN DE MAQUILA DE ROPA

3.1 INTRODUCCIÓN

La presente guía contiene lineamientos adaptados a las características y necesidades de la unidad de análisis, apoyando a la empresa en el proceso de selección, inducción y capacitación del personal a fin de mejorar la gestión de la cadena de suministro de industria de maquila de ropa; así mismo proporciona información que le permitirá a empresas con la misma actividad tener las bases para mejorar sus procesos administrativos y operativos, al presentar descripción técnica de puestos, listas de verificación de actividades; así como terminología básica utilizada en el negocio.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Presentar una guía que apoye y oriente a la Gerencia de la unidad de estudio en las diversas actividades que debe realizar para mejorar el proceso logístico de exportación con el fin de beneficiar a la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar a la Gerencia propuestas de solución a los hallazgos encontrados en el estudio realizado que permitan mejorar la gestión de sus operaciones.
- Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la Compañía a través de una guía de inducción e información de los procesos operativos de la empresa.

- Presentar la descripción técnica de cada uno de los seis puestos de la compañía a fin de delimitar atribuciones y responsabilidades; para ayudar al proceso de reclutamiento de personas idóneas para cada puesto de trabajo.
- Presentar diversas actividades que pueden implementarse para mejorar el desempeño de los empleados en la compañía como programas de capacitación e incentivos laborales.
- Contar con un instrumento para la supervisión de actividades y para comprobar que las tareas han sido cumplidas, a través de listas de verificación de las actividades realizadas por el personal operativo.

3.4 PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA DE LOGÍSTICA

Basados en la realidad que actualmente atraviesa la empresa se dan a conocer propuestas aplicables que contribuyan a mejorar la gestión logística de sus actividades para apoyar a la industria de maquila de ropa.

3.4.1 DETERMINACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

Debido a que la misión sintetiza los principales propósitos que deberán ser reconocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio, es importante que la empresa cuente con la misma, para que el personal comprenda su participación e importancia en el trabajo.

Asimismo, el establecimiento de la visión a nivel local permitirá que los clientes y mercado potencial conozcan el reto empresarial que Star Logistics Guatemala tiene a futuro.

Se proponen los siguientes modelos para su aplicación:

A) MISIÓN

1. Ser eficientes en la operación logística de la Cadena de Suministro de la Industria de Maquila de Ropa en Guatemala, lo que permitirá que nuestros clientes focalicen sus esfuerzos en desarrollar valor en aspectos comerciales de su propio negocio.
2. Brindar el mejor servicio logístico para lograr un óptimo desempeño de la cadena de suministro, comprometiéndonos a motivar a los empleados y a los miembros de la cadena a trabajar en equipo con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Contribuir al óptimo desempeño de la Cadena de Suministro de la Industria de Maquila de Ropa en Guatemala mediante el flujo de información eficiente y manejo del producto adecuado, con el fin de satisfacer las exigencias del mercado actual y del servicio al cliente.

B) VISIÓN

1. Ser la compañía líder en servicios logísticos de la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa en Guatemala, orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
2. Convertirnos en la compañía de servicios logísticos más eficiente y eficaz orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
3. Ser la mejor y más rentable compañía de servicios logísticos en la región de Latinoamérica.

3.4.2 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

El propósito de contar con la descripción técnica de cada puesto de trabajo de Star Logistics Guatemala es delimitar la autoridad-responsabilidad de cada empleado de la estación y que la persona que inicie sus labores en la empresa, conozca sus atribuciones y responsabilidades; además de llevar a cabo procesos de contratación de personas idóneas para cada puesto de trabajo.

A continuación se presenta la descripción técnica de los seis puestos de trabajo de Star Logistics Guatemala, S.A.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente General
Jefe inmediato:	Director de Carga y Consolidación de la Región de Latinoamérica
Subalternos:	Gerente Financiero Gerente de Operaciones

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la planificación, organización, dirección y control de las actividades que se realizan en la estación de Guatemala. Encargado de la consecución de los objetivos y creación de nuevos negocios.

Atribuciones:

1. Dirigir la operación hacia el logro de metas
2. Apoyar la implementación de procedimientos acorde a los objetivos de la empresa
3. Dirigir el negocio en general
4. Promover el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo
5. Apoyar el desarrollo profesional y técnico del equipo de trabajo a través de programas de entrenamiento, capacitación y motivación

6. Colaborar en la evaluación del desempeño del equipo de trabajo
7. Crear nuevos negocios
8. Atender clientes del extranjero
9. Visitar otros países según requerimientos del negocio y de la corporación
10. Representar a la empresa en eventos locales e internacionales
11. Promover reuniones de trabajo
12. Apoyar en procesos relacionados con recursos humanos
13. Colaborar en el reclutamiento y contratación de personal

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una estrecha relación con los puestos administrativos de la estación, los gerentes de otras compañías de la corporación y con las personas que trabajan en el resto de la corporación a nivel regional. Además debe relacionarse con clientes actuales y potenciales.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**Educacionales:**

Poseer título de Licenciado en Administración de Empresas, Comercio Internacional o carrera afín.

Experiencia:

Diez años de experiencia en manejo de operaciones, proyectos, sistemas y procesos. Administración de recursos humanos y financieros.

Habilidades:

- Orientación a resultados
- Servicio al cliente
- Liderazgo
- Curiosidad intelectual
- Pensamiento analítico
- Manejo de personal
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Facilidad para la toma de decisiones

Destrezas :

- Conocimiento en comercio internacional
- Conocimiento de las operaciones aduaneras, políticas y leyes de comercio
- Manejo de equipo de computación y de oficina
- Conocimiento de técnicas de servicio al cliente y relaciones humanas
- Inglés nivel avanzado oral y escrito

Otros requisitos:

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Respeto
- Integridad
- Madurez ejecutiva

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente Financiero
Jefe inmediato:	Gerente General
Subalternos:	Analista Financiero Coordinadora de Cuentas

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Puesto de carácter administrativo responsable de la administración y control de los recursos financieros, del proceso contable, del cumplimiento de las leyes fiscales y laborales de la estación; así como de velar por el uso adecuado de los activos de la empresa.

Atribuciones:

1. Velar por el cumplimiento de políticas locales y corporativas
2. Velar por el adecuado registro de facturación y proceso de cobros
3. Manejar la tesorería local
4. Velar por el uso adecuado de los activos fijos de la empresa
5. Velar por el correcto registro de datos contables
6. Analizar y presentar estados financieros locales
7. Administrar y controlar el personal a su cargo

8. Apoyar en procesos relacionados con recursos humanos
9. Velar por el cumplimiento de las leyes fiscales y laborales de la estación
10. Velar por el cumplimiento del presupuesto anual de la empresa
11. Evaluar bienes y servicios contratados con proveedores
12. Gestión administrativa en ausencia del gerente general
13. Apoyar en todas las negociaciones realizadas por la gerencia general

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una estrecha relación con los puestos administrativos de la estación, Analista Financiero, Coordinadora de Cuentas y con las personas que trabajan en el resto de la corporación a nivel local y regional.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**Educacionales:**

Poseer título de Licenciado de Contador Público y Auditor.

Experiencia:

Diez años de experiencia como Gerente Financiero o Contralor General.

Habilidades:

- Capacidad de liderazgo
- Orientación a resultados
- Madurez ejecutiva

- Servicio al cliente
- Liderazgo
- Curiosidad intelectual
- Pensamiento analítico
- Manejo de personal
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de organizar, dirigir y controlar
- Facilidad para la toma de decisiones

Destrezas:

- Conocimiento actualizado en leyes fiscales y laborales
- Manejo de programas y equipo de computación
- Inglés nivel avanzado oral y escrito

- **Otros requisitos:**

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Respeto
- Integridad

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Gerente de Operaciones
Jefe inmediato:	Gerente General
Subalternos:	Encargados de Cuenta

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Puesto de carácter administrativo responsable de supervisar la calidad del trabajo y de la productividad del departamento de operaciones, encargado de la toma de decisiones en asuntos relacionados al proceso de exportación. También es responsable de delegar funciones, actividades y tareas específicas a todo el personal subalterno y verificar que se cumplan.

Atribuciones:

1. Supervisar al equipo de trabajo del departamento de operaciones
2. Distribuir la carga de trabajo apropiadamente
3. Auditar los procesos de cada cuenta manejada en la empresa
4. Tomar decisiones en asuntos relacionados al proceso de exportación
5. Participar en reuniones con el equipo de trabajo
6. Atender y solucionar los problemas que se presenten
7. Asistir a eventos relacionados al negocio de la empresa

8. Actualizar los manuales operativos de cada cuenta
9. Integrar y adaptar al ambiente de trabajo al nuevo colaborador
10. Dirigir los programas de capacitación y motivación de personal
11. Evaluar el desempeño del personal de operaciones
12. Apoyar en procesos relacionados con recursos humanos

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una estrecha relación con el Gerente General, personal de operaciones y clientes.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**Educacionales:**

Poseer título de Licenciado en Administración de Empresas, Comercio Internacional o carrera afín.

Experiencia:

Cinco años de experiencia como Gerente de Operaciones o en el desempeño de actividades relacionadas con exportaciones.

Habilidades:

- Capacidad de liderazgo
- Orientación a resultados
- Madurez ejecutiva
- Servicio al cliente
- Liderazgo

- Curiosidad intelectual
- Pensamiento analítico
- Manejo de personal
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de organizar, dirigir y controlar

Destrezas:

- Conocimiento en comercio internacional
- Conocimiento de las operaciones aduaneras, políticas y leyes de comercio
- Inglés nivel avanzado oral y escrito

Otros requisitos:

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Facilidad para la toma de decisiones
- Capacidad de dirigir grupos
- Respeto
- Integridad

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de Cuenta
Jefe inmediato:	Gerente de Operaciones
Subalternos:	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Puesto de carácter operativo responsable de coordinar el proceso de los embarques de exportación, ingreso de datos, envío de documentos, elaboración de reportes o informes al cliente y brindar un excelente servicio al cliente.

Atribuciones:

1. Recibir y confirmar pedidos
2. Realizar reservaciones de contenedores y espacio en los barcos con las navieras.
3. Aprobar pedidos en el sistema de empresa
4. Solicitar autorización a los clientes para embarcar pedidos
5. Actualizar y llevar controles de los embarques
6. Revisar el aviso de embarque (shipping advice) de la cuenta asignada
7. Elaborar solicitudes de factura
8. Elaborar órdenes de embarque de los pedidos a exportar

9. Elaborar FCRs, revisarlos e imprimirlos
10. Elaborar y enviar reportes al cliente de los problemas que se presenten con las fábricas maquiladoras.
11. Enviar documentos de exportación a la aduana de Estados Unidos
12. Participar en reuniones
13. Cubrir vacaciones de otros puestos de trabajo, cuando se requiera
14. Brindar atención adecuada al cliente
15. Enviar información al cliente en tiempo
16. Archivar documentos de exportación cuando el embarque se finalice

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación con el Gerente de Operaciones, personal operativo, coordinadora de cuenta, clientes en el extranjero y personal de exportaciones de las fábricas maquiladoras de ropa.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**Educacionales:**

Tercer año de las carreras de Administración de empresas, Comercio Internacional o carrera afín.

Experiencia:

Dos años de experiencia en actividades relacionadas al negocio.

Habilidades:

- Orientación a resultados
- Servicio al cliente
- Curiosidad intelectual
- Pensamiento analítico
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de adaptación

Destrezas:

- Conocimiento en comercio internacional
- Conocimiento de las operaciones aduaneras
- Inglés nivel medio o avanzado oral y escrito

Otros requisitos:

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Facilidad para la toma de decisiones
- Capacidad para el trabajo en equipo
- Integridad

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Coordinadora de Cuentas
Jefe inmediato:	Gerente Financiero
Subalternos:	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Responsable de realizar los cobros, pagos, reportes contables, elaboración de facturas, entrega de documentos y cotizaciones a proveedores y clientes; así como de apoyar algunas funciones de personal.

Atribuciones:

1. Responsable del proceso de facturación
2. Contactar a las fábricas maquiladoras para la gestión de cobro
3. Controlar cuentas por pagar
4. Elaborar cheques de pago a proveedores
5. Ingresar de datos del libro de compras
6. Revisar el libro de ventas
7. Realizar las compras y cotizaciones de insumos para la oficina
8. Realizar los reclamos de seguro médico del personal de la empresa

9. Realizar los pagos y trámites con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
10. Ordenar y mantener actualizado el archivo de la papelería del personal
11. Elaborar cartas de cualquier índole
12. Apoyar en el proceso de selección de personal

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación con el Gerente Financiero, Analista Financiero, personal operativo, proveedores y personal de exportaciones y contabilidad de las fábricas maquiladoras de ropa.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**Educacionales:**

Tercer año de las carreras de Administración de Empresas con especialidad en Finanzas, Contaduría Pública y Auditoría o carrera afín.

Experiencia:

Dos años de experiencia en actividades contables.

Habilidades:

- Orientación a resultados
- Servicio al cliente
- Curiosidad intelectual
- Pensamiento analítico
- Facilidad de expresión oral y escrita

- Capacidad de adaptación
- Adaptación al cambio

Destrezas:

- Conocimiento en procesos de facturación
- Conocimiento en procesos de cobro
- Conocimiento en programas contables
- Inglés nivel medio o avanzado oral y escrito

Otros requisitos:

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Integridad

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Analista Financiero
Jefe inmediato:	Gerente Financiero
Subalternos:	Ninguno

II DESCRIPCIÓN

Naturaleza del puesto:

Responsable de apoyar al Gerente de Finanzas en el análisis financiero y contable de los reportes e informes de la empresa, de llevar el control de la contabilidad, costos e impuestos.

Atribuciones:

1. Llevar la contabilidad de la empresa
2. Llevar control de los costos
3. Revisar aspectos fiscales de facturas a proveedores
4. Llevar control de los pagos mensuales a proveedores
5. Llevar control de la caja chica
6. Realizar los depósitos monetarios por cobros
7. Preparar reporte de las cuentas por cobrar
8. Revisar la facturación local
9. Hacer los pagos de los servicios de oficina

10. Realizar cierres contables mensuales
11. Apoyar en la gestión financiera en general

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación con el Gerente Financiero, Coordinadora de Cuenta y proveedores de servicios.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**Educacionales:**

Pensum cerrado en Licenciatura de Contador Público Auditor o Licenciatura en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas.

Experiencia:

Cinco años de experiencia en actividades contables.

Habilidades:

- Orientación a resultados
- Curiosidad intelectual
- Pensamiento analítico
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Capacidad de adaptación
- Capacidad numérica

Destrezas:

- Conocimiento en procesos de facturación, cobros
- Conocimiento de principios de contabilidad general
- Interpretación, elaboración y análisis de Estados Financieros
- Conocimiento en programas contables y de computación
- Conocimiento de legislación laboral
- Inglés nivel medio o avanzado oral y escrito

Otros requisitos:

- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Integridad

3.4.3 MANUAL DE INDUCCIÓN

Las personas que ingresan a las empresas, desconocen aspectos de su trabajo, de la organización; así como sus beneficios y derechos; por lo que es importante que el nuevo empleado se adapte lo más rápido posible y se identifique con su trabajo y con la empresa, esto podrá realizarse con la ayuda de un manual de inducción. (Véase Anexo 9)

3.4.4 PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

Es importante que el responsable de presentar al nuevo colaborador, no emita juicios valorativos o afirmaciones subjetivas sobre la organización y sus empleados, esto con el propósito de permitir que el nuevo empleado se forme su propia impresión de éstos. También es oportuno que cada vez que se presente a cada compañero de trabajo se realice una breve descripción de las funciones generales que éste realiza.

Debido a que uno de los mayores bienes de las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido es importante la forma en que se le inicie. (Véase Cuadro 6)

CUADRO 6
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.
2005

Actividad	Encargado	Duración
1. Dar la bienvenida a la persona que ingresa.	Gerente de Operaciones	10 minutos
2. Proporcionar Manual de Inducción y explicar el contenido del mismo.	Gerente de Operaciones	30 minutos
3. Proporcionar documento de información básica y terminología utilizada en la empresa para coordinar embarques.	Gerente de Operaciones	30 minutos
4. Proporcionar Manual Operativo de la cuenta asignada al nuevo empleado y dar una explicación del mismo.	Gerente de Operaciones y/o compañero guía	120 minutos
5. Explicarle al nuevo empleado las funciones específicas que va realizar.	Gerente de Operaciones	15 minutos
6. Presentación del nuevo empleado a los compañeros de trabajo.	Gerente de Operaciones y/o compañero guía	15 minutos
7. Recorrido por las instalaciones para mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo, área de sanitario, cocina-comedor, oficinas de los gerentes y la sala de reuniones.	Gerente de Operaciones y/o compañero guía	30 minutos
8. Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitar cuando se agoten.	Compañero guía	15 minutos
9. Proporcionarle una guía telefónica interna y una breve explicación del sistema telefónico, que incluye aspectos tales como: solicitar líneas para hacer llamadas internas, códigos especiales, trasladar llamadas de una extensión a otra.	Compañero guía	10 minutos

Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

3.4.4.1 INFORMACIÓN BÁSICA

Como parte del procedimiento de inducción, se presentan las actividades que se realizan antes de iniciar el proceso de coordinación de un embarque; así como la terminología utilizada por Star Logistics Guatemala con la finalidad de adaptar e integrar rápidamente al nuevo colaborador al negocio de la empresa.

3.4.4.1.1 FÁBRICAS MAQUILADORAS

Las fábricas maquiladoras de ropa tienen un papel importante dentro de la cadena de suministro, pues de ellas depende en gran parte, que la mercadería llegue en el momento adecuado y con las condiciones requeridas por el cliente, ya que cualquier atraso en producción significa pérdida de dinero, tanto para ellos como para el cliente final; así como complicaciones a la compañía, al no contar con el tiempo necesario para coordinar los embarques pues hay que sujetarse a itinerarios de las navieras y limitaciones de disponibilidad de barcos y contenedores, entre otras.

Es importante que los empleados de Star Logistics Guatemala comprendan los procesos generales que se realizan antes de iniciar la empresa con la coordinación de un embarque.

1. La Casa Matriz realiza directamente las negociaciones con el cliente. Al completarse la negociación, la Casa Matriz recibe e imprime la lista detallada (Detail List) que contiene todos los requerimientos del cliente como: tallas, medidas, colores y diseños de la prenda. Posteriormente, envían esta información al departamento de producción de la fábrica maquiladora en Guatemala.

2. Luego de definir los diseños, el departamento de producción en Guatemala se encarga de hacer las muestras de la prenda que se va a confeccionar y luego son enviadas al cliente para su revisión y aceptación.
3. Al recibirse la autorización de confección de la prenda, la Casa Matriz en Corea coordina el envío de la materia prima como tela, botones, etiquetas, hilo, etc., que es entregada al encargado de producción en Guatemala.
4. Al ingresar la materia prima a la fábrica, el departamento de bodega se encarga de repartir a los departamentos correspondientes el material para la producción de la prenda. Al departamento de corte se le entrega la tela para que sea cortada según los patrones de medidas, al departamento de empaque le es proporcionado las etiquetas.
5. Se entrega al departamento de producción el Contrato de Compra de la prenda que contiene toda la información del pedido como: color, talla, cantidad de piezas, cantidad de cartones, destino final, puerto de zarpe y desembarque, fecha de entrega, fecha de exportación, entre otras, para iniciar la producción del pedido.
6. Mientras las prendas son confeccionadas en la planta, se solicita la elaboración de la caja de acuerdo a los requerimientos del cliente y a las medidas de la prenda.
7. Durante la producción del pedido, la encargada de exportaciones recibe la lista de empaque (packing list) de lo que será exportado y la fecha en que estará lista la mercadería.

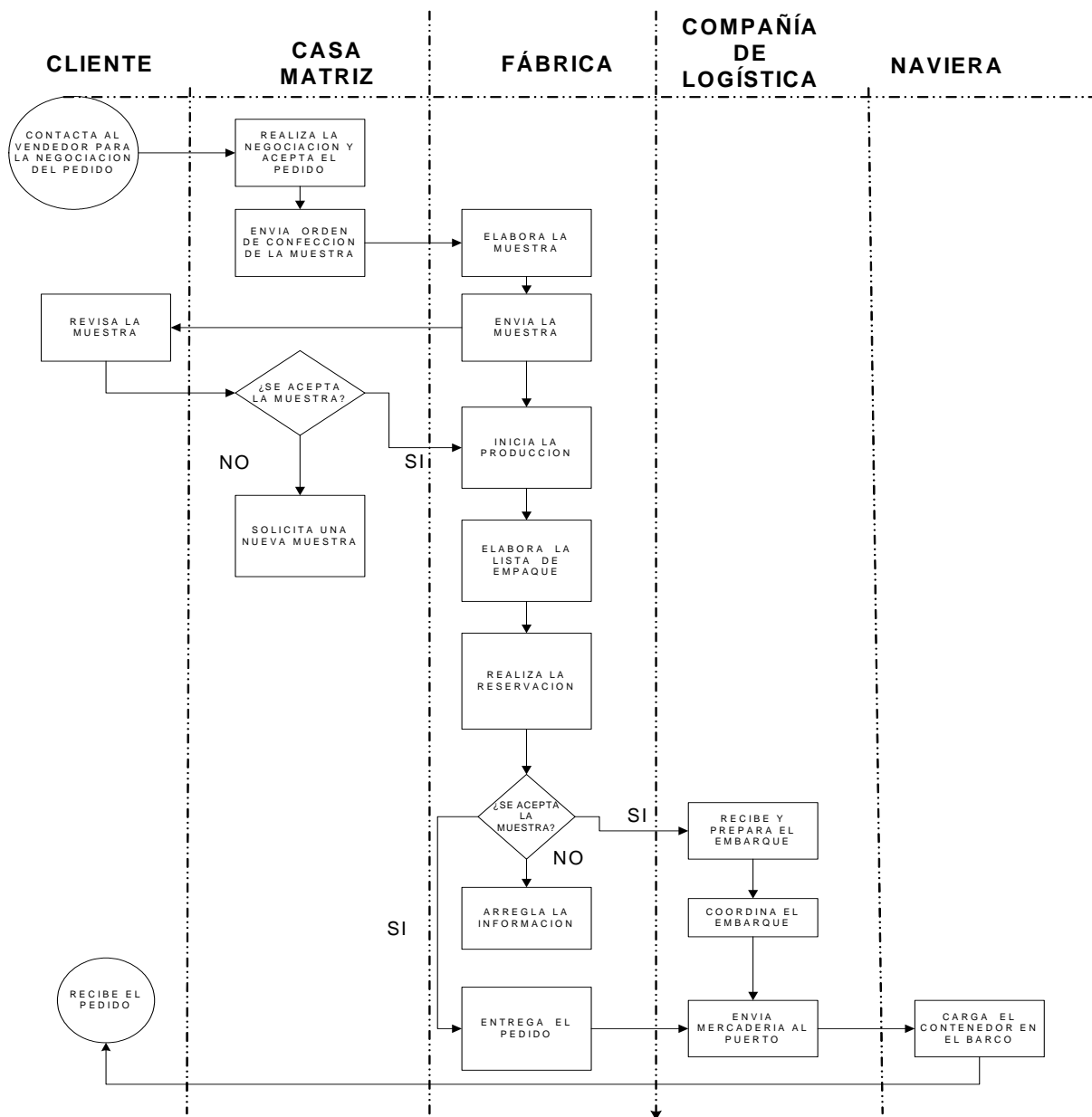
8. En base a la lista de empaque, la encargada de exportación envía por correo electrónico el formato de reservación (Booking Form) al encargado de cuenta de la compañía de logística para que inicie el proceso de coordinación de embarque del pedido. Adicionalmente, la información de cada pedido es ingresado en la página Web del Star Logistics Guatemala.
9. La Casa Matriz envía al encargado de exportaciones la Carta de Crédito del banco que contiene la información del pedido para proceder con la elaboración de los documentos de exportación de dicha orden. (Véase Anexo 10)
10. La encargada de exportaciones procede a elaborar los documentos en base a los requerimientos de la carta de crédito, posteriormente los envía a la casa matriz en Corea para su revisión, al recibirse la aceptación de los documentos se procede a imprimirlos para sellarlos y firmarlos.
11. Se coordina la fecha de entrega de la mercadería con la persona encargada de la cuenta de Star Logistics Guatemala. Al recibirse la información del nombre del barco y fecha de zarpe se procede a solicitar que se sitúen los contenedores en las fábricas donde se encuentra la mercadería. Un pedido puede cargarse en varios contenedores y en distintas fábricas.
12. En la semana de embarque de la mercadería, se prepara los documentos para realizar el trámite de aduana en Guatemala tales como: factura comercial, orden de embarque y licencia de exportación que son enviadas a la naviera siguiendo el horario de entrega del barco a utilizarse. La Licencia Exportación es tramitada por el sistema SEADEx de la gremial de exportadores. La licencia es elaborada según las pólizas de importación pues aplica el término **todo lo que entra tiene que salir**.

13. Se solicita cita a un inspector del cliente para realizar la supervisión de calidad de la prenda, el auditor emite certificado de inspección si la calidad de la prenda es aceptada. Este documento debe enviarse a Star Logistics para que coordine la recolección de los contenedores cargados.
14. Se coordina con el encargado de empaque que los contenedores sean cargados basados en los mínimos y máximos de volumen y peso establecidos por cada cliente. Al finalizar de llenar el contenedor se coloca un Plan de Carga (Container Load Plan) en la puerta del equipo y posteriormente se cierra con los sellos respectivos.
15. El mismo día en que se entregan los contenedores, se envían los documentos de exportación a Star Logistics Guatemala.
16. Cuando la mercadería es entregada, se confirma la fecha de zarpe del barco y se solicita a la compañía de logística extienda el FCR, este debe recibirse por pedido, ya que con este documento la fábrica realiza el cobro de la mercadería.
17. La encargada de exportación deberá de recibir del operador logístico copia del conocimiento de embarque de la naviera, emitido por cada pedido, para el descargo de la licencia que fue enviada al puerto.

Una fábrica maquiladora puede tener órdenes de varios clientes, por ende, un cliente puede colocar sus pedidos con varias fábricas maquiladoras. Así mismo, una fábrica puede tener relaciones comerciales con más de un proveedor de servicios logísticos.

Para simplificar y brindar una visión general de las actividades de la fábrica se presenta en forma gráfica las operaciones de la misma. (Véase Figura 9)

FIGURA 9
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE UNA
 FÁBRICA MAQUILADORA DE ROPA



Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

Como lo muestra el diagrama, el ciclo de las operaciones de una maquila inicia con la comunicación del cliente con la casa matriz para realizar la firma del contrato, es decir, con la solicitud del pedido del cliente. Actualmente, la información de los contratos es conectada en línea (Internet, EDI) con el sistema de programación de la fábrica, el cliente y la compañía de logística para contar con la visibilidad de la orden durante todo el proceso desde la producción de la prenda hasta la entrega del pedido a los centros de distribución.

Es necesario tener en cuenta que todo el proceso de transformación, desde que se seleccionan y adquieren las materias primas hasta la distribución del producto terminado, sólo concluye en el momento en que el cliente queda satisfecho con el producto o servicio.

3.4.4.1.2 TERMINOLOGÍA

Se presenta la terminología básica que todo colaborador debe conocer al iniciar las actividades de coordinación de un embarque en Star Logistics Guatemala, S.A.

TERMINOLOGÍA

Bill of lading (B/L):	Documento legal y oficial que representa la posesión de la carga, documento negociable para poseer la carga, y un contrato entre la empresa de transporte y el transportador.
Booking number:	Número de referencia utilizado para registrar el envío de carga.
Bunker:	Aceite pesado para uso del barco.

Bunker surcharge:	Cobros arancelarios por el combustible consumido por los barcos, dicho precio refleja el costo actual del combustible.
Carrier:	Compañías que transportan mercadería por medio de distintas modalidades de transporte.
C.B.M. :	Metro cúbico.
Cells:	Sistema de construcción empleado por barcos que permite el transporte de contenedores alineados uno sobre otro.
Cellular vessel:	Barco diseñado con ajustadores internos que permiten la seguridad de los contenedores llenos.
Certificate of origin:	Documento que certifica el país y origen de los productos, lo cual es normalmente hecho y firmado por la Cámara de Comercio del país o Embajada.
Charter:	Empresas que proporcionan servicio especial de entrega de mercadería a un cierta tarifa son parte de la industria marítima.
Chasis:	Plataforma sobre ruedas construida para transportar contenedores sobre las carreteras.
Closing date:	Último día para entregar la mercadería que será exportada.
Consignee:	Persona física o jurídica a quien va dirigida la carga en el lugar de destino final.
Consolidated cargo:	Reunión de varios embarques de diferentes remitentes y diferentes destinatarios en un sólo embarque con un único remitente, un destinatario específico y un desconsolidador en destino o bien acto mediante el cual se agrupan para su posterior exportación en un mismo medio de transporte mercancías declaradas por diferentes empresas exportadoras a un mismo destino.
Consolidation:	Proceso de agrupamiento de cargas parciales compatibles por naturaleza y destino con el fin de

aprovechamiento de bodega y abaratamiento de costos involucrados en el transporte.

Container:	Cajones grandes en los que se almacenan y se transportan otras cajas. Este equipo es utilizado por los exportadores e importadores para enviar mercadería vía marítima o por ferrocarril, ya que son a prueba de agua y tienen cerrojos de seguridad.
Container freight station (CFS, C.F.S.):	Almacenes donde paquetes o carga son agrupados y cargados en un contenedor, esta modalidad es utilizada con carga LCL.
Container number:	Referencia numérica por el cual un contenedor es identificado.
Container seal number:	Referencia numérica del marchamo o sello, que es utilizado para la seguridad del contenedor.
Containership:	Barco diseñado para transportar contenedores está compuesto de varios compartimientos verticales.
Container size:	Tamaño de un contenedor.
Container terminal:	Se le conoce también con el nombre de contenedor de yarda. Lugar en el cual se reciben contenedores para la exportación e importación. En este lugar se lleva a cabo el cargo y descargo de las embarcaciones.
Cross docking;	Operaciones de recepción y clasificación para transferencia de carga que implican salida inmediata hacia distribución, sin almacenamiento intermedio. Flujo directo de mercancías del receptor evitando depósitos. Utilizado para reducir costos y tiempos de entrada para mercancías de rápido movimiento y carga perecedera.
Custom house:	Oficina o departamento donde se reciben los pagos de impuesto por el transporte de carga extranjera.
Cut-off time:	Último posible tiempo en el cual la carga puede ser entregada.

CY/CFS:	Carga embarcada en un contenedor por barco en el punto de origen; luego desembarcada en un lugar determinado para ser entregada a la persona designada.
CY/CY:	Carga enviada por el transportador a las bodegas del cliente.
Dead space:	Espacio dentro de un contenedor, camión, barco etc., el cual no es utilizado.
Desconsolidation:	Vaciado de un contenedor con carga de varios dueños en una Terminal. Es la operación inversa a la consolidación. Proceso de desagrupamiento de cargas parciales en destino para su distribución a los respectivos consignatarios.
Delivery order:	Documento que autoriza la entrega de carga a una tercera persona, puede ser usado por el distribuidor a cambio del B/L y luego éste puede ser usado para transferir el título o para endosar.
Depot container:	Estación de contenedores de transporte en donde los contenedores vacíos pueden ser retirados o devueltos.
Destination:	Lugar donde el transportador entrega la carga al destinatario.
Distribution Center:	Son bodegas automatizadas que reciben productos de diferentes fábricas y proveedores, cuya actividad principal consiste en despachar mercadería al cliente lo más rápido posible según el destino especificado. En estas bodegas se realizan operaciones de consolidación y desconsolidación. Establecimiento que acepta consignas de entrada de materiales en bruto, componentes o mercancías acabadas, los divide y recombina en envíos de salida. Muchos de estos centros también contienen equipos especializados de manipulación/depósito y sistemas y sirven como almacenes
Dock:	Plataforma de carga y descarga dentro de una zona industrial o Terminal de transporte.

Dray:	Camión o cualquier otra clase de equipo designado para levantar carga pesada.
Drayage:	Pago por el transporte local por uso de equipo de levantamiento.
Dry Cargo:	Carga que no requiere control de temperatura.
Dry Dock:	Compartimiento cerrado en el cual se sumerge el barco para ser limpiado y reparado.
Electronic Data Interchange (EDI):	Transmisión de información electrónica, a través de computadoras entre dos compañías.
Estimated Time of Arrival (ETA):	Tiempo estimado de llegada del transporte.
Estimated Time of Departure (ETD):	Tiempo estimado de partida del transporte.
Feeder vessel:	Servicio de alimentadores, el cual reúne y transporta carga de barcos pequeños, que se dirigen a un mismo destino, en un barco con mayor capacidad.
FEU:	La abreviación utilizada para los equipos de 40 pies (Forty Foot Equivalent Unit).
Final Destination:	Punto o destino final donde termina la responsabilidad de la compañía de transporte.
Full Container Load:	Se refiere a la carga de un contenedor completo procedente de un sólo cliente. Estos contenedores no son objeto de consolidación pues la mercadería es cargada en un sólo contenedor, con un mismo consignatario y destino.
Freight:	Tarifa del servicio de transporte que implica un cálculo que combina las variables de distancia del viaje, peso, volumen, valor y riesgos propios de la carga.
Garment on Hand	Contenedores estandarizados montados con barras y

(GOH):	cuerdas para mantener la ropa colgada y ordenada para que puedan ser colocadas directamente en las estanterías de las tiendas.
Less Container Load (LCL):	Se compone de mercadería de diversos clientes que comparten igual origen y destino. Esta modalidad se utiliza cuando la carga no tiene suficiente volumen o peso para contratar un contenedor completo (FCL). En estos casos la carga es consolidada en un contenedor para economizar costos.
Pallet:	Plataforma reutilizable usada en la estiba de carga para facilitar el aprovechamiento del espacio de almacenamiento, de bodega y de transporte; y de las operaciones de manipuleo.
Picking:	Sacar del stock el ítem solicitado para proseguir una acción logística: la preparación de un pedido. Pick (verbo inglés) es picotear, seleccionar, recolectar y cosechar. Es un término de aplicación general en inglés pero con una amplia difusión internacional en el ambiente de la logística y el transporte.
STC:	Dice contener (said to contain)
Tracking:	Proceso para grabar el avance de una consigna a través de la cadena de suministro, normalmente en o casi en tiempo real, para rastrear su estatus o seguir sus movimientos.
Transit time:	Tiempo demandado por el transporte y el procesamiento de la documentación y la información asociada.
Transfer:	Consiste en el traslado de la mercadería de un medio de transporte a otro, bajo el control de Aduana, sin pago de tributos.

3.4.5 LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Para comprobar que todos los pasos han sido realizados en la coordinación de un embarque y evitar errores por omisión de ciertas actividades. Se presenta una lista de verificación de las actividades diarias que deben realizarse en cada exportación y de las pantallas del sistema ACS123 de la empresa que deben completarse por embarque. Debido a que los procesos de cada cliente difieren en ciertas actividades, este formato debe adecuarse a cada cliente. Se presenta la lista de verificación para el barco del lunes para la cuenta Walmart. (Véase Cuadro 7)

CUADRO 7
LISTA DE VERIFICACIÓN ACTIVIDADES SEMANALES

Cliente: _____ Fecha: _____
Responsable: _____ Nombre del barco: _____

Instrucciones: Cuando una tarea se concluya deberá de marcarse la actividad para identificar que la misma ha sido realizada.

LUNES		MARTES	
	Confirmar salida del barco		Transmitir información al cliente - pantalla 7.53
	Informar a la fábrica salida del barco		Revisar pantalla 9.94, envío información
	Actualizar pantalla 31.20		Imprimir información pantallas 9.50 y 7.70
	Revisar información pantalla 7.53		Imprimir aviso de envío de documentos
	Imprimir conocimiento de embarque final		Preparar documentos para escanear
	Actualizar pantallas 5.4, 6.1 (DO, DS)		Escanear juego documentos de exportación
	Preparar documentos de exportación para Suffolk		Enviar documentos de exportación
	Enviar courier de documentos de Suffolk		Elaborar pre-alerta para la aduana U.S.A
	Solicitar recolección de documentos/Fedex		Imprimir FCR final
	Elaborar guía para enviar documentos		Actualizar pantallas 3.1 y 6.1 Documentos a Corea
	Ingresar información pantallas 3.1 & 3.2		Pasar copias de FCRs al Depto. de Finanzas
			Pasar solicitud de factura al Depto. de Finanzas
			Enviar reporte barco atrasado al cliente, si aplica
			Enviar aviso de barco atraso a la fábrica, si aplica
			Elaborar y enviar reporte semanal Pedidos Embarcados
			Solicitar asignación Nos. de BLs a la naviera
MIÉRCOLES		JUEVES	
	Elaborar reporte semanal de problemas		Ingresar información pantallas 5.1 y 5.4
	Archivar documentos barco del Lunes anterior		Ingresar información pantalla 6.1
	Recibir información para órdenes de embarque		Elaborar solicitud de factura
	Sellar facturas para colocar referencias		Enviar solicitud de factura a la fábrica
	Elaborar órdenes de embarque		Elaborar formato de entrega de documentos
	Enviar órdenes de embarque a la naviera		Elaborar formato de envío de documentos
	Enviar mensaje a la naviera confirmación OE		Enviar borradores de FCRs a la fábrica
	Revisar pantalla 9.94, envío información		Revisar borradores de conocimientos de embarque
			Enviar correcciones de conocimientos de embarque
VIERNES			
	Revisar FCRs		
	Ingresar información pantalla 7.2		
	Confirmar conocimientos de embarque		
	Imprimir pantalla 7.53, para revisión		
	Enviar mensaje pendientes del sábado		

Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

CUADRO 8
LISTA DE VERIFICACIÓN PANTALLAS DEL SISTEMA ACS123

Fecha: _____ Cliente: _____ Destino: _____
 Responsable: _____

Instrucciones: Cuando una tarea se concluya deberá de marcarse la actividad para identificar que la misma ha sido realizada.

No.	INGRESO DE INFORMACIÓN PANTALLAS ACS123																		
1	Fábrica	7,31	3,1	3,2	5,1	5,4	6.1 HD	6.1 DO	6.1 DS	6.1 MN	6,15	7,61	7,62	7,70	7,72	7,73	7,53	9,5	
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			

Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

3.4.6 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

La capacitación constante y permanente del personal de la empresa es indispensable para brindar un servicio de calidad a cada miembro de la cadena de suministro de la maquila de ropa.

La empresa debe recordar que el propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo. La inversión de capacitar al personal y contar con personas especializadas en los procesos y sistemas contribuirá a reducir conflictos y a obtener mejoras operativas; así como mantener a los clientes actuales y obtener nuevos.

El presente programa está basado en los cursos que están disponibles en la página Web de la corporación, dedicado exclusivamente a capacitar a todos los empleados en temas relacionados al negocio, desde la gerencia hasta operarios.

Para tener acceso a este sitio, es necesario solicitar al Gerente Financiero el número de empleado y usuario. Cada curso tiene al final una evaluación para obtener un crédito (diploma), el curso deberá ser aprobado con una nota mínima de 80 puntos. El responsable de llevar el control de cursos completados y aprobados será el Gerente de Operaciones o bien, él podrá asignar a un empleado responsable y de confianza para llevar este control. (Véase Cuadro 9)

CUADRO 9
CONTROL CURSOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.

No.	Nombre	Nota obtenida por curso																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Empleado 1																						
2	Empleado 2																						
3	Empleado 3																						
4	Empleado 4																						
5	Empleado 5																						
6	Empleado 6																						
7	Empleado 7																						
8	Empleado 8																						
9	Empleado 9																						
10	Empleado 10																						
11	Empleado 11																						
12	Empleado 12																						

Nota:	Aprobado	☆
	Reprobado	x

No.	Curso
1	Código de conducta de la corporación
2	Programa de conocimiento de seguridad
3	Prevención de acoso en el trabajo
4	Discriminación en el trabajo
5	Unidad 1: Introducción a la corporación
6	Unidad 2: Servicios de consolidación
7	Unidad 3: Servicio de desconsolidación
8	Unidad 4: Cadena de Suministro
9	Unidad 5: Casos de estudio de la cadena de suministro
10	Unidad 6: Administración de servicios de transporte
11	Unidad 7: Servicio de bodega I
12	Unidad 8: Servicio de bodega II
13	Unidad 9: Tecnología y servicios
14	Términos internacionales de venta y documentación
15	Perfil del cliente
16	Clientes, conflictos y confrontaciones
17	Enfrentando situaciones de servicio
18	Entendiendo al cliente
19	Comunicación efectiva en grupos
20	Manejando conflicto con otros
21	Escuchar eficientemente
22	Manejo del estrés

Fuente: Elaboración propia, abril de 2006.

El programa fue dividido en cuatro módulos y diseñado para concluirse en un año. (Véase Cuadros 10, 11, 12 y 13) El tiempo de duración de cada curso varía de acuerdo al contenido del mismo. Con el fin de no interferir con las actividades diarias de los empleados, cada curso deberá de ser completado en dos semanas y el momento de realizarlo queda a discreción de cada trabajador. (Véase Cuadro 14)

CUADRO 10
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
CURSOS GENERALES

Dirigido a: Personal Star Logistics Guatemala
Medio: Página Web de la Corporación
Objetivo: Brindar información que contribuya al bienestar del personal

Responsable: Gerente de Operaciones
Lugar: Puesto de Trabajo

Generalidades	Tema	Tiempo	Duración	Evaluación
Asegurar el conocimiento general común de los estándares de la empresa.	Código de conducta de la corporación	Una sesión	1 hora	Directa en el puesto de trabajo. Al finalizar el curso deberán aprobar el examen con un mínimo de 80 puntos para obtener el Diploma de finalización y aprobación del curso.
Introducción a la seguridad de la cadena de suministro, seguridad en general, identificación de mensajes, paquetes, personas y actividades sospechosas en la empresa.	Programa de conocimiento de seguridad	Cinco sesiones	5 horas	
Permite conocer como detectar, resolver y prevenir el acoso en el trabajo; así como se presentan prácticos pasos para confrontarlo.	Prevención de acoso en el trabajo	Dos sesiones	2 horas	
Permite conocer como detectar, resolver y prevenir la discriminación en el trabajo.	Discriminación en el trabajo	Tres sesiones	3 horas	

Fuente: Elaboración propia, abril de 2006.

CUADRO 11
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
CURSOS BÁSICOS

Dirigido a: Personal Star Logistics Guatemala
 Medio: Página Web de la Corporación
 Objetivo: Brindar conocimiento de las actividades logísticas de la empresa que contribuyan a mejorar el servicio y el conocimiento del negocio.

Responsable: Gerente de Operaciones
 Lugar: Puesto de Trabajo

Generalidades	Tema	Tiempo	Duración	Evaluación
El conocimiento de los servicios de Star Logistics está integrado por 10 unidades que tienen como propósito dar a conocer a los empleados las actividades de la empresa.	Unidad 1: Introducción a la corporación	Dos sesiones	2 horas	Directa en el puesto de trabajo. Al finalizar el curso deberán aprobar el examen con un mínimo de 80 puntos para obtener el Diploma de finalización y aprobación del curso.
	Unidad 2: Servicios de consolidación	Tres sesiones	3 horas	
	Unidad 3: Servicio de desconsolidación	Tres sesiones	3 horas	
	Unidad 4: Cadena de Suministro	Tres sesiones	3 horas	
	Unidad 5: Casos de estudio de la cadena de suministro	Cuatro sesiones	4 horas	
	Unidad 6: Administración de servicios de transporte	Tres sesiones	3 horas	
	Unidad 7: Servicio de bodega I	Tres sesiones	3 horas	
	Unidad 8: Servicio de bodega II	Tres sesiones	3 horas	
	Unidad 9: Tecnología y servicios	Tres sesiones	3 horas	
	Términos internacionales de venta y documentación	Tres sesiones	3 horas	

Fuente: Elaboración propia, abril de 2006.

CUADRO 12
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
SERVICIO AL CLIENTE

Dirigido a: Personal Star Logistics Guatemala
 Medio: Página Web de la Corporación
 Objetivo: Brindar herramientas que permitan brindar un servicio de
calidad a todos los clientes.

Responsable: Gerente de Operaciones
 Lugar: Puesto de Trabajo

Generalidades	Tema	Tiempo	Duración	Evaluación
Muestra como utilizar el sistema del perfil del cliente que permitirá tener información del cliente para proporcionar un óptimo servicio.	Perfil del cliente	Una sesión	1 hora	Directa en el puesto de trabajo. Al finalizar el curso deberán aprobar el examen con un mínimo de 80 puntos para obtener el Diploma de finalización y aprobación del curso.
Permite conocer y diferenciar los mejores métodos para manejar clientes difíciles personalmente y por teléfono. Además, brinda estrategias para restaurar la confianza del cliente y mantener una relación comercial más fuerte.	Clientes, conflictos y confrontaciones	Cinco sesiones	5 horas	
Contribuye a manejar a clientes insatisfechos al proporcionar diferentes pasos para encontrar solución a los problemas del cliente.	Enfrentando situaciones de servicio	Seis sesiones	6 horas	
Muestra las áreas claves para acercarse al cliente y encontrar información para nuevos negocios. Así como, permite conocer técnicas para alcanzar los objetivos de negocios deseados.	Entendiendo al cliente	Cuatro sesiones	4 horas	

Fuente: Elaboración propia, abril de 2006.

CUADRO 13
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
RELACIONES DE TRABAJO

Dirigido a: Personal Star Logistics Guatemala
Medio: Página Web de la Corporación
Objetivo: Complementar la información de los talleres - seminarios
motivacionales

Responsable: Gerente de Operaciones
Lugar: Puesto de Trabajo

Generalidades	Tema	Tiempo	Duración	Evaluación
Permite aprender formas de comunicar y escuchar efectivamente para brindar un respuesta constructiva.	Comunicación efectiva en grupos	Tres sesiones	3 horas	Directa en el puesto de trabajo. Al finalizar el curso deberán aprobar el examen con un mínimo de 80 puntos para obtener el Diploma de finalización y aprobación del curso.
Permite decidir las mejores decisiones para resolver conflictos basados en las necesidades de otros.	Manejando conflicto con otros	Seis sesiones	6 horas	
Proporciona técnicas para escuchar eficientemente y lograr que las relaciones de trabajo y de negocios se fortalezcan.	Escuchar eficientemente	Una sesion	1 hora	
Brinda herramientas para manejar el estrés en temporada de trabajo alta y aplicarla a la vida diaria.	Manejo del estrés	Cinco sesiones	5 horas	

Fuente: Elaboración propia, abril de 2006.

CUADRO 14
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.

No.	Actividad Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
		1	Cursos generales	x		x		x		x																																							
2	Cursos básicos																																																
3	Servicio al cliente																																																
4	Relaciones de trabajo																																																

Fuente: Elaboración propia, abril de 2006.

3.4.7 SEMINARIOS – TALLER

Al llevar a cabo este tipo de actividades se logra una interrelación con el empleado y la empresa, considerar temas de trabajo que sean apoyo para la realización de las tareas, como pláticas para todos los empleados contratando a un conferencista acerca de servicio al cliente, trabajo en equipo, resistencia al cambio, entre otros temas permitirá obtener opiniones y vivencias personales en la parte del receso que serán de beneficio y aprovechamiento para los empleados.

Otra manera de llevar a cabo estos seminarios-taller es formar grupos con los empleados, aprovechando el conocimiento de algunos de ellos al contar con estudios universitarios, y asignar los temas para que los investiguen, desarrollen y trabajen en forma objetiva y dinámica.

El objetivo de implementar actividades diferentes en el ambiente laboral es incrementar el valor de los procesos diarios dentro de la organización, creando un ambiente agradable de trabajo y a la vez productivo. Contar con el conocimiento e identificación plena con la empresa es la base para tener satisfacción por el trabajo y beneficiar a quienes son receptores del mismo. (Véase Cuadro 15)

CUADRO 15
TEMAS Y ACTIVIDADES SUGERIDOS PARA SEMINARIOS - TALLER
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.

TEMAS SUGERIDOS PARA CADA SEMINARIO-TALLER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio al cliente ▪ Trabajo en equipo ▪ Inteligencia emocional ▪ Resistencia al cambio
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conferencia / presentación ▪ Trabajos grupales ▪ Receso ▪ Preguntas y respuestas ▪ Evaluación de la actividad ▪ Entrega de diploma de participación
ENCARGADO Y/O RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de persona por la empresa o persona especialista.
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 60 minutos por conferencia ▪ 30 minutos otras actividades sugeridas ▪ 15 minutos de receso ▪ 30 minutos evaluación y entrega de diplomas
COSTO TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Q.3,360.00 por conferencias dictadas por especialista de la Cámara de Comercio de Guatemala incluye material de apoyo, diplomas y dos horas del profesional. (Sí la imparte un empleado no se incurre en este costo) ▪ Q.480.00 por refrigerio a participantes <p style="text-align: right;">Costo Total: Q.3,840.00 por tema</p>

Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

Los temas propuestos y actividades pueden ser combinados con los cursos de capacitación de la página Web de la empresa. Para no interferir con las actividades normales de la compañía, se puede considerar que todos los empleados asistan el sábado por la mañana, en horario de 9:00 a 12:00 horas a las instalaciones de la empresa, la sala de juntas es el lugar indicado para recibir estos seminarios. Debido a que los empleados cubren un turno los sábados cada mes, uno de la Cuenta T y uno de la Cuenta N-T, éstos estarán exentos de cubrir la planta y recibir documentos en la fecha de los seminarios y se le informará a los clientes que no se atenderá ese día. Los seminarios pueden ser programados para recibirse cada tres meses.

3.4.8 MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS

Existen diversas maneras de motivación para las personas, pero de tipo laboral suelen ser actividades que lleven enmarcadas tareas realizadas por los mismos empleados que hagan resaltar su valor como personas tales como buenas costumbres, actitudes positivas; aspectos que lo involucren de manera más personal con el servicio que otorgan, premiando así la puntualidad, la perseverancia, el compañerismo, la eficiencia, el trabajo en equipo, superación personal y profesional, entre otras. (Véase Cuadro 16)

CUADRO 16
FORMAS DE MOTIVACIÓN SUGERIDAS
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.

Actividad	Premio a otorgar	Encargado	Costo en Q	Tiempo
Incentivar al empleado que realice su trabajo eficientemente, es decir, que no cometa errores en la coordinación de los embarques.	Certificado de regalo en tiendas de conveniencia.	Gerente de Operaciones	Q200.00 por empleado, se elegirán a tres colaboradores	Cada seis meses
Premiar al empleado con más puntualidad.	Cupones de descuento en tiendas de conveniencia.	Gerente de Operaciones	Q200.00	Cada tres meses
Premiar al empleado al cumplir 5, 10 y 15 años de labores.	Diploma, certificado de regalo y broche de la empresa.	Gerente General	Q.300.00 por empleado. Para el año 2007 aplican cuatro empleados.	Cada año al celebrarse el aniversario de la empresa.
Incentivar a los empleados al mejoramiento y preparación académica.	Diploma por superación profesional y certificado de regalo.	Gerente General	Q.250.00	Cada año al celebrarse el aniversario de la empresa.
Cursos de motivación (seminarios-taller).	Diploma de participación.	Gerente de Operaciones	Q.144.00	Cada tres meses
	TOTAL		Q.3,834.00	Año 2007

Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

Mediante la aplicación de las diversas formas de motivación se observarán los resultados en rendimiento, identificación de los empleados con la empresa y mejoramiento en su trabajo; la aplicación de un programa de evaluación de desempeño ayudará a conocer el rendimiento de cada uno de los empleados quienes son los ejecutores de las diversas actividades y servicios que la empresa presta. Al no contar con un departamento de recursos humanos, el Gerente de Operaciones deberá de realizar dichas evaluaciones, con la ayuda de un control de evaluación de desempeño. (Véase Cuadro 17)

Es de importancia llevar seguimiento al progreso alcanzado con la implementación de las diversas actividades propuestas. Los resultados serán dados a conocer en reuniones convocadas por el Gerente de Operaciones, según lo crea conveniente.

**CUADRO 17
CONTROL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																																				
NOMBRE DEL EMPLEADO	DEPARTAMENTO	PUESTO	CUENTA																																	
Instrucciones: Este formato debe ser completado como evaluación general de todos los empleados y debe ser incluido en el historial laboral de cada uno. La finalidad de dicha evaluación es conocer las habilidades y aptitudes del personal para premiarlo basados en el programa de motivación al personal.																																				
Por favor, marcar con un "X", la casilla que considere correcta a la conducta del empleado.																																				
I. Conducta y Disciplina	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Siempre (4pts)</th> <th style="width: 33%;">A veces (2pts)</th> <th style="width: 33%;">Nunca (0)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Siempre (4pts)	A veces (2pts)	Nunca (0)																														
Siempre (4pts)	A veces (2pts)	Nunca (0)																																		
a. Se presenta puntual a sus labores																																				
b. Colabora en las actividades que se solicitan																																				
c. Muestra respeto hacia sus superiores y colegas																																				
d. Respeta las normas de disciplina de la empresa																																				
e. Es ordenado en su trabajo																																				
II. Habilidades y Conocimiento	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Siempre (4pts)</th> <th style="width: 33%;">A veces (2pts)</th> <th style="width: 33%;">Nunca (0)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Siempre (4pts)	A veces (2pts)	Nunca (0)																														
Siempre (4pts)	A veces (2pts)	Nunca (0)																																		
a. Aprende rápidamente la tareas asignadas																																				
b. Se le facilita el trabajo en grupo																																				
c. Aporta ideas nuevas a su trabajo																																				
d. Posee facilidad para comunicarse con el grupo																																				
e. Se esfuerza por realizar su trabajo con calidad																																				
f. Tiene alto grado de iniciativa en sus labores																																				
g. Habilidad para solucionar problemas																																				
h. Posee claro conocimiento en las labores que realiza																																				
Escala de Evaluación																																				
De 10 - 24	Posee habilidades pero aún necesita mejorar																																			
De 25 - 39	Posee habilidades necesita entrenamiento																																			
De 40 - 50	Posee habilidades y conocimiento																																			
Observaciones:																																				
Nombre del responsable																																				
Lugar y fecha																																				

Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

3.5 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PROPUESTAS

La programación de las actividades para la aplicación de las propuestas, se encuentra en meses, las mismas se elaboraron para aplicarse en el año 2007. Estas propuestas están basadas en los resultados encontrados a través de la investigación realizada con el fin de eliminar y disminuir las debilidades que presenta la unidad de estudio. (Véase Cuadro 18)

Las propuestas contempladas son las siguientes:

1. Misión y visión empresarial
2. Descripción técnica de puestos
3. Manual de inducción
4. Procedimiento de inducción
5. Lista de verificación de actividades
6. Capacitación de personal
7. Seminarios – taller
8. Motivación para los empleados

CUADRO 18
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PROPUESTAS
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.

No.	Actividad	Meses											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Determinación de misión y visión												
2	Descripción técnica de puestos												
3	Manual de Inducción												
4	Procedimiento de inducción												
5	Lista de verificación de actividades												
6	Capacitación de personal												
7	Seminarios - taller												
8	Motivación para los empleados												

Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

3.6 COSTO DE APLICACIÓN

Basados en que la Casa Matriz en Miami asigna el rubro de capacitación al presupuesto de la Estación anualmente, es conveniente que el Gerente Financiero revise si el actual fondo de capacitación es suficiente para implementar las propuestas, de lo contrario, se sugiere enviar un Plan de Trabajo a la Casa Matriz con las propuestas presentadas con el afán de que se adecue el rubro de capacitación para realizar dichas actividades.

Para la realización de las diversas actividades propuestas, existen alternativas para contar con apoyo, entre las cuales están:

1. AGEXPORT. Otorga capacitación y seminarios en el área de exportación periódicamente, estas actividades son publicadas en la página Web de la institución, los expositores son personas calificadas y especializadas en el área a tratar de cada seminario.
2. CÁMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA. Brinda cursos relacionados a motivación de personal y temas administrativos. El programa es personalizado e incluye dos horas de capacitación del profesional en el área, diplomas de participación y material de apoyo, el expositor asignado acuerda con la empresa fecha y hora para llegar a impartir el curso. Por ser afiliados, la institución concede un 20% de descuento en sus servicios. Además, la institución cuenta con un programa llamado Miércoles de Conferencia el cual es gratuito para afiliados activos; sin embargo el cupo es limitado, por tanto la compañía debe confirmar la asistencia del personal.

3. ASOCIACIÓN DE GERENTES DE GUATEMALA. Brinda servicios de capacitación empresarial para la pequeña y mediana empresa; además de contar con programas de maestrías en negocios y marketing.

Se presentan los costos totales de aplicación de las propuestas; así como gastos adicionales que deben considerarse por estas actividades. (Véase Cuadro 19)

CUADRO 19
COSTOS TOTALES DE APLICACIÓN DE PROPUESTAS
STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A.

CONCEPTO	COSTO ANUAL
Impresión diplomas a color por cursos de capacitación - página Web de la empresa (22 cursos, 12 empleados)	Q.792.00
Formas de motivación	Q.3,834.00
Seminarios-taller impartida por conferencista profesional incluye refrigerio (cuatro temas para todo el personal)	Q.15,360.00 *
Seminarios-taller impartida por empleados incluye refrigerio y diplomas (cuatro temas para todo el personal)	Q.2,016.00 *
Impresión de 15 manuales de inducción a color	Q.270.00
Cursos Cámara de Comercio (12 empleados, un tema)	Q.3,360.00 **
Seminarios AGEXPORT (12 empleados, un tema)	Q.3,400.00 **
Cursos Asociación de Gerentes de Guatemala (12 empleados, un tema)	Q.3,600.00 **
TOTAL	Q.32,632.00

Fuente: Elaboración propia. Abril de 2006.

* El costo anual de los seminarios-taller dependerá del criterio de la empresa al seleccionar a un conferencista para los cuatro seminarios o bien al asignar a un grupo de empleados para impartir estos temas. Otra forma es considerar la combinación de las dos opciones.

** Queda a criterio de la empresa que todos los empleados reciban un tema al año en cada institución o bien seleccionar varios temas y distribuirlos entre el personal de la empresa, para que luego los asistentes transmitan la información al resto del personal.

CONCLUSIONES

1. La investigación realizada en la compañía de logística refleja la falta de una guía que muestre los aspectos y agentes involucrados en las operaciones logísticas de la empresa; así como la ausencia de incentivos laborales constantes como consecuencia se presentan problemas como un mal manejo de documentación, coordinación inadecuada de transporte y mala interpretación de términos logísticos, de carga y de transporte.
2. En el diagnóstico se recopiló información relevante que refleja las debilidades del área operativa de la empresa donde la carencia de una guía para la gestión logística de la compañía ha ocasionado que se cometan errores afectando a los empleados en la pérdida de tiempo en su trabajo e inseguridad en la toma de decisiones; y a la empresa en pérdida financiera y de credibilidad, reflejando mala imagen ante el cliente.
3. La inexistencia de una guía que apoye y oriente a la Gerencia en las diversas actividades que debe realizar para mejorar el proceso logístico de exportación de ropa de maquila y la falta de programas de capacitación constantes para los empleados ha causado que no se conozca información relevante y necesaria para el manejo y coordinación de los embarques.
4. La ausencia de misión impide que los empleados conozcan la importancia y participación de su trabajo y que colaboren en la consecución de los objetivos de la empresa. Así mismo, la falta de visión a nivel local evita que los clientes y mercado potencial conozcan el reto empresarial que la compañía tiene a futuro.

5. Las atribuciones y responsabilidades de los seis puestos de trabajo de la unidad de análisis no están establecidas por escrito, esto ha dado lugar a que las funciones no estén definidas de forma correcta pues las mismas se transmiten de forma verbal de acuerdo a la experiencia adquirida, lo que ocasiona que se ignoren y omitan aspectos importantes en la realización de las actividades diarias.
6. Los manuales operativos de las cuentas (clientes), no se encuentran actualizados; por lo que no son utilizados por los empleados para realizar sus actividades diarias.
7. No existe supervisión por la gerencia, en el proceso de coordinación de los embarques pues no se cuenta con ningún tipo de control para auditar y comprobar que todos los pasos han sido realizados y terminados dentro de la operación.
8. El modelo de la guía presentada proporciona información que le permitirá a empresas con la misma actividad tener las bases para mejorar sus procesos administrativos y operativos al contener soluciones a problemas de coordinación de carga, integración, motivación y capacitación de personal y herramientas de control.

RECOMENDACIONES

1. Se propone la implementación de una guía para la gestión de la compañía de logística como apoyo a la maquila de ropa, la cual se adapta a las características y necesidades de la empresa. Esta guía contiene información que contribuye a solucionar problemas logísticos, de carga y de transporte; así como programas de capacitación, seminarios–taller considerándolas formas de motivación para todo el personal operativo de la empresa como parte de incentivos laborales.
2. Implementar las propuestas expuestas en la guía para la gestión logística de la compañía; documento en donde se dan a conocer a los nuevos y actuales empleados, los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo en forma eficiente y eficaz; presentando a la empresa los lineamientos para mejorar las operaciones y aprovechar los recursos disponibles.
3. Se recomienda que el Gerente de Operaciones sea el encargado de realizar la evaluación de los resultados obtenidos, en forma semestral, al aplicar las propuestas expuestas en la guía para la gestión de la compañía a fin de verificar el desempeño de los empleados y evaluar si la gestión de las operaciones del colaborador y la empresa han mejorado. Se sugiere realizar revisiones cada año para adaptar y actualizar los programas de capacitación y seminarios-taller propuestos en la guía.
4. Utilizar e implementar la misión y visión empresarial propuestas, para brindar a los empleados la visibilidad de los objetivos de la empresa y al mercado el reto empresarial que la empresa tiene a futuro.

5. Emplear la descripción técnica de cada puesto de trabajo que delimita la autoridad-responsabilidad de cada empleado de la estación, lo que ayudará a realizar el proceso de contratación de personas idóneas para cada puesto de trabajo y definir las funciones del actual empleado.
6. Para mantener actualizados los manuales operativos de las cuentas (clientes) es necesario que el Gerente de Operaciones realice revisiones mensuales de los procesos con cada encargado de cuenta.
7. Usar la lista de verificación de actividades para comprobar que todos los pasos han sido realizados y terminados dentro de la operación; así mismo para la gerencia será una herramienta de control para auditar las actividades del personal.
8. Divulgar el presente documento a empresas con la misma actividad para colaborar al desarrollo del sector empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

1. APL Limited. 1997. Términos Internacionales de Venta y Documentación. (CD-ROM). Estados Unidos. Consultado el 13 de enero 2005. Para Microsoft Windows 95, Windows 3.1 or later, or NT.
2. Ballou, Ronald H. 2004. Logística: Administración de la Cadena de Suministro. 5ª. Edición. México, Editorial Pearson Education. 789 p.
3. Bertrán, Joseph. Marketing Internacional Avanzado: Incoterms. Barcelona, Serie McGraw-Hill de Management. 264 p.
4. Carinter. 1999. Curso de Carga Básica. Guatemala. 75 p.
5. Carmatu. 2004. Logística: Gestión Logística como Ventaja Competitiva. (en línea). Chile. Consultado el 13 de agosto 2004. Disponible en: <http://www.rincondelvago.com/gestion-logistica.html>
6. CEL (Centro Español de Logística). 2001. Pilot: Gestión de la Cadena de Suministro. (en línea). España. Consultado el 15 de octubre 2004. Disponible en: http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_chain_intro.html.
7. Christopher, Martín. 2003. Logística: Aspectos Estratégicos. México, Editorial Limusa. 327 p.
8. Crowley. 2003. Tipos de Contenedores. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 25 de octubre 2004. Disponible en: <http://www.crowley.com/liner-shipping-services/equipment>
9. Directorio de exportadores de AGEXPORT 2005.
10. Estrada de, Fanny. 2005. Programa de Incentivos a las Exportaciones en Guatemala. (en línea). Guatemala. Consultado el 31 de octubre de 2006. Disponible en: <http://www.mineco.gob.gt/mineco/analisis/folletos/seminarios>
11. Fernández, Rodrigo. 2004. Diplomado en Logística Empresarial: Modulo III Sistemas de Información. Guatemala. 50 p.
12. Gambino, Alfonso Antonio. Gestión Logística: La Logística de Hoy. (en línea). Argentina. Consultado el 25 de junio 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/geslog.htm>

13. Higuera, Edgar. 2002. Logística Comercial. (en línea). Colombia. Consultado el 13 de agosto 2004. Disponible en: <http://www.mipymenet.com/negocios/negocio2.htm>
14. Jiménez Sánchez, José E. y Hernández García, Salvador. 2002. Marco Conceptual de la Cadena de Suministro: Un Nuevo Enfoque Logístico. (en línea). México. Consultado el 18 de octubre de 2004. Disponible en: <http://boletin.imt.mx/publicaciones/pubtec/pt215.pdf>
15. Krajewski, Lee J. y Ritzman, Larry. P. 2000. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. 5ª. Edición. México, Editorial Prentice Hall. 892 p.
16. López, Carlos. Administración de la Cadena de Abastecimiento: Beneficios. (en línea). Argentina. Consultado el 30 de agosto 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/aca.html>
17. Morales, Gustavo. Outsourcing: Beneficios. (en línea). Guatemala. Consultado el 18 noviembre 2004. Disponible en: www.monografias.com/trabajo3/outsourcing/outsourcing/html
18. Página Web de la Compañía Transnacional. Página principal: Información general. (en línea). Singapore, Corea. Consultado el 4 de abril de 2005.
19. Rincón Ramos, Pedro. Gestión Logística: Definición de Logística. (en línea). Argentina. Consultado el 25 de junio 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/geslog.html>
20. SAT (Superintendencia de Administración Tributaria). Regímenes Aduaneros y su Aplicación. (en línea). Guatemala. Consultado el 31 de octubre 2006. Disponible en: <http://portal.sat.gob.gt/portal>
21. Sierra Jiménez, Francisco. 1984. Mercadeo internacional de productos no tradicionales. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 87 p.
22. Torres López, Anabella. 2005. La integración de personal en la industria textil de la maquila, como ventaja competitiva. Tesis Licda. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 91 p.
23. Universidad Mayor, Facultad de Ingeniería. 2002. Manejo de la Cadena de Suministros. (en línea). Santiago, Chile. Consultado el 18 noviembre 2004. Disponible en: <http://www.elrincondelvago.com/manejo-cadena-de-suministros/html>

24. VESTEX (Industria de Vestuario y Textiles de Guatemala). Página principal: Información general. (en línea) Guatemala. Consultado el 10 de octubre de 2004. Disponible en : www.apparel.com.gt
25. Viarapid Logistics, Inc. 2004. Glosario de Términos. (en línea). Estados Unidos. Consultado el 13 de agosto 2004. Disponible en: <http://www.viarapid.com/glossary.html>

ANEXOS

HANSOLL TEXTILE LTD.,
 3RD FL. HANSOLL BLDG. 651-3 YOUKSAM-DONG
 KANGNAM-KU SEOUL, 137- 130 KR

FACTURA COMERCIAL

SOLD TO <u>WAL-MART STORES INC.,</u>	INVOICE NO <u>1a</u>
_____	DATE <u>JUL.13,2005</u>
_____	PAGE NO <u>1 OF 2</u>
Vessel Name & Voyage/ Flight No. <u>SUSANNE 0632</u>	On Board Date <u>JUL.23,2005</u>
From : <u>SANTO TOMAS DE CA</u> TO : <u>SAVANNAH NEW STOR</u>	Cargo Received Date <u>JUL.21,2005</u>
Payment Term : <u>L/C AT SIGHT</u>	Freight Payable At <u>DESTINATION</u>
L/C Issuing Bank : <u>BANK OF AMERICA N.A.</u>	Shipment Term : <u>FOB SANTO TOMAS DE CA</u>
L/C No : <u>106</u>	L/c Ref No : <u>100</u>
Product Description in L/C <u>LADIES 100PCT COTTON POINTELLE RAGLANLONG SLEEVE</u>	
<u>LADIES 100PCT COTTON POINTELLE RAGLANLONG SLEEVE HENLEY</u>	

Shipping Marks	Wal-Mart P.O. No., Assortment/Item No. & Detailed Description as per Purchase Order	No. of Cartons	Quantity	Unit Price	Amount in US\$
FRONT MARK WAL-MART	LADIES 100% COTTON POINTELLE RAGLANLONG SLEEVE HENLEY KNIT TOP SOLID				
	LADIES 100% COTTON POINTELLE RAGLANLONG SLEEVE HENLEY HEATHER KNIT TOP				
	P.O NO :	4301672494			
	P.O. TYPE :	0043			
DEPT NO. 00034	ITEM ID:	STOCK NO. :			
SUPPLIER STOCK NO.:	FGL36850	003482434	FGL36850	16 CTNS 288 PCS	@\$3,8108 U\$1.097,5104
SHIPPING CASE Q' TY:	18PCS	003482476	FGL36850	16 CTNS 288 PCS	@\$3,8108 U\$1.097,5104
CASE GROSS WEIGHT:	3,90 KGS	003482483	FGL36850	16 CTNS 288 PCS	@\$3,8108 U\$1.097,5104
CASE VOLUME :	0,027 CBM	003482490	FGL36850	16 CTNS 288 PCS	@\$3,8108 U\$1.097,5104
MADE IN GUATEMALA		003482462	FGL36850	16 CTNS 288 PCS	@\$3,8108 U\$1.097,5104
		003482448	FGL36850	16 CTNS 288 PCS	@\$3,8108 U\$1.097,5104
-DITTO-		003482469	FGL36850H	16 CTNS 240 PCS	@\$4,0098 U\$962,3520
SUPPLIER STOCK NO.:	FGL36850H	003482441	FGL36850H	16 CTNS 240 PCS	@\$4,0098 U\$962,3520
SHIPPING CASE Q' TY:	15PCS	003482455	FGL36850H	16 CTNS 240 PCS	@\$4,0098 U\$962,3520
CASE GROSS WEIGHT:	3,25 KGS	003482497	FGL36850H	16 CTNS 240 PCS	@\$4,0098 U\$962,3520
CASE VOLUME :	0,027 CBM			160 CTNS 2.688PCS	U\$10.434,47

Description, Origin, Quantity & Cost of any free supplied parts					
Gross Weight/Ctn	Net Weight/Ctn	Textile Merchandise		Country of Origin	HTS No./Duty %
		Quota Cat. No	N.N Wt/Pc		
3,90 KGS	3,65 KGS		S = 0.15	REPUBLIC OF GUATEMALA	6106.10.00.10/19.70%
3,25 KGS	3,00 KGS		M = 0.17		
			L = 0.183		
			XL = 0.20		

INVOICE NO 1A
PAGE NO 2 OF 2

Manufacturer(s)' Name & address HAN-SOLL GUATEMALA, S.A. MAIN	MID Code GTHANGUA170GUA	Material Content and Value Breakdown in % and US\$. VALUE BREAKDOWN: KNIT TOP = FGL36850 FGL36850H MATERIAL BREAKDOWN: COTTON 100%
---	-----------------------------------	---

Any Statement or Special Clause Under L/C Requirement

We Hereby certifying that merchandise of each purchase order is shipped complete and,

- a. That product(s) from vendors/factories were not mined, produced, manufactured, assembled or packaged by the use of either forced labor as defined by U.S.A. Laws Or forced child labor as defined by respective laws of that country.
- b. That product(s) from vendors/factories donot involve transshipments of merchandise for the purpose of mislabeling, evading quota or country of origin restrictions or avoiding compliance with forced labor or child labor laws.
- c. Shipment contains no regulated wood packing materials.

Consignee :
 WAL-MART STORES, INC.

*TOTAL NET NET WEIGHT : 491,81KGS
TOTAL NET WEIGHT : 160.00KGS
TOTAL GROSS WEIGHT : 170.00KGS
TOTAL MEASUREMENT : 60,25 Cbms

COMPANY NAME & CHOP

Authorized Signature

LISTA DE EMPAQUE

Seller HANSOLL TEXTILE LTD., 3RD FL.HAN SOLL BLDG 651-3 YOUKSAM-DONG KANGNAM-KU SEOUL 137-130 KOREA	Invoice No. and date 1A
consignee WAL-MART STORES INC.,	Buyer(if other than consignee)
Departure date 01/12/05	Other reference
Vessel/Flight PLUTO V-0622	From SANTO TOMAS DE CA
To SAVANNAH NEW STORE	

Shipping marks	No. & kind of pkgs ; Goods description	Quantity or Net weight	Gross weight	Measurement
FRONT MARK WAL-MART	(2688PCS/160CTNS)	160.00KGS	170.00KGS	60,25 CBM

P.O NO : 4301672494
 STOCK NO. : FGL36850
 FGL36850H

ITEM	TTL CTN	COLOR /SIZE	S	M	L	XL	
003482434	16	BLACK SOOT	2	4	5	7	18PCS/CTN
003482476	16	DARKEST BROWN	2	4	5	7	18PCS/CTN
003482483	16	DELICATE IVORY	2	4	5	7	18PCS/CTN
003482490	16	MILITARY OLIVE	2	4	5	7	18PCS/CTN
003482462	16	RED INTENSITY	2	4	5	7	18PCS/CTN
003482448	16	WASHED STONE	2	4	5	7	18PCS/CTN
003482469	16	AQUA HEATHER	2	3	4	6	15PCS/CTN
003482441	16	BLUE HEATHER	2	3	4	6	15PCS/CTN
003482455	16	LT GREY HEATHER	2	3	4	6	15PCS/CTN
003482497	16	PINK HEATHER B0	2	3	4	6	15PCS/CTN
160 CTNS							

Signed by

DECLARACION DE ORIGEN DE TEJIDOS DE VARIOS PAISES

I, **JACK LEE**, declare that articles described below and covered by the invoice or entry to which this declaration relates were exported from the country identified below on the dates listed and were subjected to assembling, manufacturing or processing operation in, and/or incorporate materials originating in, the foreign territory or country* or countries* or the u.s. or an insular possession of the U.S. identified below. I declare that the information set forth in this declaration is correct and true to the best of my information, knowledge, and belief.

- A KOREA (Country*)
- B GUATEMALA (Country*)
- C _____ (Country*)
- D _____ (Country*)

MARKS OF IDENTIFICATION NUMBERS	DESCRIPTION OF ARTICLES AND QUANTITY	DESCRIPTION OF MANUFACTURING AND/OR PROCESSING OPERATIONS	DATE AND COUNTRY OF MANUFACTURE AND/OR PROCESSING		MATERIALS		
			COUNTRY	DATE OF EXPORTATION	DESCRIPTION OF MATERIAL	COUNTRY OF PRODUCTION	DATE OF EXPORTATION
DEPT NO. SUPPLIER STOCK NO.: SHIPPING CASE Q' TY: CASE GROSS WEIGHT: CASE VOLUME : MADE IN GUATEMALA -DITTO- SUPPLIER STOCK NO.: SHIPPING CASE Q' TY: CASE GROSS WEIGHT: CASE VOLUME :	P.O NO : 4301672494 STOCK NO. : FGL36850 FGL36850H Q'TY : C/T : L/C NO:	CUTTING SEWING PRESSING PACKING	"B"	01/05/06	100% COTTON KNIT FABRIC	"A"	02-25-2005 02-19-2005

DATE _____ #REF! _____ NAME JACK LEE

SIGNATURE _____ TITLE PRESIDENT

COMPANY HANSOLL TEXTILE LTD., ADDRESS _____

* Country or Countries when used in this declaration includes territories and U.S. insular possessions. The country will be identified in the above declaration by the alphabetical designation appearing next to the named country.

HOJA DETALLADA DE PRENDA DE VESTIR

Wearing apparel detail sheet

Detail Sheet

Date sent :

Rec'd:

Instruction : Complete section A for all garments then answer the related section for each specific item.

THIS SHEET IS TO BE SUBMITTED IN ADDITION TO THE COMMERCIAL INVOICE

- A)
1. NAME OF GARMENT :
#iREF!
LADIES 100% COTTON POINTELLE RAGLANLONG SLEEVE HENLEY HEATHER KNIT TOP
 2. P.O NO. : #iREF!
 3. STOCKNO. : FGL36850
FGL36850H
 4. IDENTIFY CONSTRUCTION
* KNIT
* WOVEN
 5. IDENTIFY SHELL FABRIC : 100% COTTON POINTELLE RIB W/COLOR RETENTION & FABRIC WASHING
 6. IDENTIFY TOTAL GARMENT WEIGHT PER KG: 0.2
 7. IDENTIFY YARN COUNT: CM30'S/1
 8. IDENTIFY YARN GAUGE: 18GG
 9. FOR GARMENTS THAT ARE COMPOSED OF TEXTILE OR TEXTILE AND NON-TEXTILE(Ex: 10% LEATHER + 90% FABRIC NAME) OR IF KNIT AND WOVEN. IDENTIFY PERCENTAGE OF COMPONENT BY WEIGHT: NA
 10. FOR GARMENTS THAT ARE COMPOSED OF TEXTILE OR TEXTILE AND NON-TEXTILE(Ex: 10% LEATHER + 90% FABRIC NAME) OR IF KNIT AND WOVEN. IDENTIFY PERCENTAGE OF COMPONENT BY VALUE: NA
 11. FOR GARMENTS THAT ARE COMPOSED OF TEXTILE OR TEXTILE AND NON-TEXTILE(Ex: 10% LEATHER + 90% FABRIC NAME) OR IF KNIT AND WOVEN. IDENTIFY PERCENTAGE OF COMPONENT BY SURFACE AREA: NA
 12. IDENTIFY GENDER OR WEARER :
* MENS
* WOMENS
* INFANTS :MUST BE THE SIZE RANGE : 0-24 MO.BODY HT. MAY NOT BE.
* BOYS : MUST BE IN SIZE RANGE :2T-4T, 4-7, OR 8-20.
* GIRLS: MUST BE IN SIZE RANGE :2T-4T, 3-6X,7-16 &/OR 10 1/2 TO 16
 13. LIST SIZES: S/M/L/XL
 14. DOES THE GARMENT HAVE LINING? IF YES, LIST FIBER CONTENT + LOCATION : N/A
 15. DOES THE GARMENT HAVE INTERLING/PADDING? IF YES LIST FIBER CONTENT +LOCATION : N/A
 16. DOES THE GARMENT HAVE TRIM? IF YES, LIST FIBER CONTENT + LOCATION : 100% COTTON 1X1 RIB + NECK TRIM & CUFF
 17. DOES THE GARMENT HAVE EMBROIDERY/ APPLIQUE? IF YES LIST THE FIBER CONTENT + LOCATION : NA
 18. DOES THE GARMENT HAVE A BELT? IF YES, WHAT IS IT MADE OF? N/A
 19. IS THE GARMENT DENIM NO
 20. IF THE GATMENT IS DENIM IS IT : N/A
 21. IF THE GARMENT IS DENIM WHAT COLOR OF DENIM? N/A
 22. IS THE GARMENT WATER RESISTANT? NO
 23. IF THE GARMENT IS WATER RESISTANT IS THE APPLICATION: N/A
 24. IF THE GARMENT IS WATER RESISTANT WHERE IS THE APPLICATION:
* OUTER SHELL
* LINING
* INTERLINING
* NONE OF THE ABOVE
 25. DOES THE GARMENT PASS THE ASTM 3600-81 AND D3781-39 (UNDER A HEAD PRESSURE OF 600MM. NOT MORE THAN 1.0 GM OF WATER PENETRATES AFTER 2 MIN.) AND TESTED IN ACCORDANCE WITH THE AATC TEST METHOD 35-1986? NO
 26. ON ALL KNIT GARMENTS PLEASE GIVE STITCHES PER CENTIMETER OF FOR THE COURSES HORIZONTAL : 16
 27. ON ALL KNIT GARMENTS PLEASE GIVE STITCHES PER CENTIMETER FOR THE WALES VERTICAL : 11
 28. ON ALL WOVEN GARMENTS: DOES GARMENT CONTAIN TWO OR MORE COLORS IN THE WARP OR FILLING? NO
 29. ON ALL WOVEN GARMENTS IS THE GARMENT: NONE OF THE ABOVE
- B) SHIRTS/BLOUSES
1. DOES THE GARMENT HAVE POCKETS BELOW THE WAIST?
* YES
* NO
 2. DOES THE GARMENT HAVE A NECK OPENING?
* YES
* NO
 3. IF YES, IS THE OPENING:
* FULL
* PARTIAL
 4. IF THE GARMENT HAS A FULL OR PARTIAL OPENING DOES IT:
* BUTTON LEFT OVER RIGHT (AS WORN)
* BUTTON RIGHT OVER LEFT (AS WORN)
 5. IF THE GARMENT HAS A NECK OPENING IS IT
* IN THE FRONT
* ON THE BACK
* ON THE SIDE

6. IF THE GARMENT HAS A NECK OPENING,
WHAT IS THE METHOD OF FASTENING:

- * BUTTON
- * ZIPPER
- * OTHER X
- * TIE

7. IF ANSWER FOR METHOD OF FASTENING IS
OTHER PLEASE DESCRIBE : SNAP

8. WHAT TYPE OF BOTTOM:

- * RIB
- * HEMMED
- * DRAWSTRING
- * OTHER X

9. IF BOTTOM IS RIBBED IS IT:

- * SEWN ON
- * CONTINUOUS

10. IF BOTTOM IS HEMMED DOES IT HAVE A TAIL: NO

11. IF BOTTOM IS OTHER PLEASE DESCRIBE: COVERSTITCH

12. WHAT TYPE OF SLEEVE DOES THE
GARMENT HAVE:

- * LONG X
- * SHORT
- * SLEEVELESS
- * STRAPS

20. IF THE GARMENT IS A T-SHIRTS AND IS
COLORED IS IT CONSTRUCTED OF
LIGHTWEIGHT KNIT MATERIAL?

* YES

* NO X

21. GIVE AVERAGE LENGTH OF GARMENT IN
INCHES 24.5

22. IF GARMENT IS A SWEATSHIRT, IS IT NAPPED
(FLEECE)?

* YES

* NO X

23. IS GARMENT ASSEMBLED IN HONG KONG WITH
KNIT TO SHAPE COMPONENT PARTS KNITTED
ELSEWHERE?

* YES

* NO X

COATS JACKETS

1. IS THE GARMENT SUIT TYPE?

* YES

* NO

2. GIVE AVERAGE LENGTH IN INCHES:

3. GIVE NUMBER OF PANELS:

4. IF ITEM IS DOWN APPAREL WHAT IS THE
TOTAL WEIGHT OF THE GARMENT?

5. IF ITEM IS DOWN APPAREL WHAT IS THE
TOTAL WEIGHT OF THE FEATHERS?

6. IF ITEM IS DOWN APPAREL WHAT IS THE
TOTAL WEIGHT OF THE DOWN?
GLOVES

C)

D)

Wearing Apparel Detail Sheet

Date sent :

Rec'd:

Instruction : Complete section A for all garments then answer the
related section for each specific item.

THIS SHEET IS TO BE SUBMITTED IN ADDITION TO THE
COMMERCIAL INVOICE

13. IF THE GARMENT HAS STRAPS OR IS
SLEEVELESS, PLEASE GIVE WIDTH OF
SHOULDERS SEAM : N/A

14. WHAT TYPE OF CUFFS ON SLEEVES:

- * RIBBED X
- * HEMMED
- * OTHER

15. IF CUFFS ON SLEEVES IS OTHER, PLEASE
DESCRIBE: N/A

16. IF GARMENT IS A TOP, DOES IT MEET THE
WAIST:

- * YES X
- * NO

17. IF THE GARMENT IS TOP, GIVE AVERAGE
LENGTH OF TOP IN INCHES: 24.5

18. IF GARMENT IS T-SHIRTS IS IT TO BE USED AS
UNDERWEAR?

- * YES
- * NO X

19. IF THE GARMENT IS A T-SHIRT IS IT WHITE?

- * YES
- * NO X

1. DO THE GLOVES HAVE FOURCHETTES?

2. ARE THE GLOVES CUT AND SEWN FROM A
PREEXISTING MACHINE WOVEN IS
IMPREGNATED WITH PLASTIC OR RUBBER?

3. IF GLOVES ARE COATED ARE THEY COATED
WITH:

- * PLASTIC
- * RUBBER

4. IF GLOVES ARE COATED PLEASE GIVE
CHEMICAL NAME:

5. IF GLOVES ARE COATED LIST DEPTH OF
COATING IN MILLIMETERS:

6. IF GLOVES ARE COATED WHERE ARE THEY
COATED:

- * LINING
- * INTERLINING
- * OUTERSHELL
- * OTHER

7. IF GLOVES ARE COATED IN OTHER THAN
ABOVE, WHERE ARE THEY COATED?

8. IS THE GLOVE A SKI GLOVE?

MARCH 15, 2005

CERTIFICADO DE SEGURO

PRODUCTS LIABILITY

The insurer listed below extends coverage to Wal-Mart Stores, Inc.

This Certificate is issued in conjunction with the following Named Insured ;

Company : **SAE-A TRADING CO., LTD.**
Location : **Sae-a Bldg., 946-12, Daechi-dong**
Subsidiaries or Affiliated
Companies Also Covered
Under this policy: **Not Applied**

Policy Information ;

1. Name of Ins. Co. : **MERITZ FIRE & MARINE INSURANCE CO., LTD.**
2. Policy No. : **491-7578**
3. Type of Policy : **PRODUCTS LIABILITY(Occurrence Form)**
4. Policy Period : from **February 1, 2006** to **February 1, 2007**
5. Limit of Liability : **Bodily Injury / Property Damage**
Combined Single Limit USD 2,000,000-per occurrence/aggregate
6. Policy Territory/Jurisdiction: **Worldwide**
7. Covered Products : **Clothing for Adult / Kid**
8. Any Special Warranty/Conditions : **Please refer to the Original Insurance Policy.**

This is to certify that the policy of Insurance described above has been issued to the named insured and is in force at this time, and will not be altered or cancelled without first giving Wal-Mart Stores, Inc. a written **30** days advance notice of such alteration or cancellation.

MERITZ FIRE & MARINE INSURANCE CO., LTD.

BY _____

Authorized Representative

CERTIFICADO DE INSPECCIÓN

Date: March 15, 2005
Vendor: Han Soll Guatemala, S.A
Goods: Ladies T-shirt

This document certificate that cargo met quality requirements based on contract details. **The result is satisfactory.**

PO	Item	Article	Cartons	Pieces
SE23456	3456	Catalog order	350	8,400

STATUS: **PASSED**

Sign & stamp: _____
Quality Inspector

ANEXO 2 DOCUMENTOS PARA TRÁMITES ADUANALES DECLARACIÓN ÚNICA ADUANERA (DUA)

DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS DUA-GT										SAT No. 8331	
1. No. de Orde: 9158006546		A. IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN		3. Número de DUA: GTGUAEA0606718900012		B. IDENTIFICACIÓN IMPORTADOR/EXPORTADOR, DECLARANTE/REPRESENTANTE		5. Importador / Exportador: 6.1 Tipo Id: 6.2 No. Identificación: 6.3 País		7. Declarante / Representante: 7.1 Tipo Id: 7.2 No. Identificación: 7.3 País: 7.4 Tipo Declarante	
2. Aduana de Entrada/Salida/Parada: GTGUAEA		4. Fecha Aceptación: 17/10/2006		5. Aduana de Despacho/Destino: GTGUAEA		6.4 Nombre y apellidos completos o razón o denominación social: MODAS FAMILIA, SOCIEDAD ANONIMA		7.5 Nombre y apellidos completos o razón o denominación social: GREMIAL DE EXPORTADORES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE GUATEMALA		7.6 Domicilio Fiscal: 15 AVENIDA 14-72 ZONA 13	
C. IDENTIFICACIÓN DEL RÉGIMEN		8.1 Régimen: 157 - MPR		8.2 Clase: 11		D. LUGARES		8. País de procedencia / destino: US		8.5 Domicilio Fiscal: 47A. CALLE "C" 3-87, ZONA 8 MIXCO CIUDAD SAN CRISTOBAL I	
10. Depósito Temporal		11. Depósito fiscal / 2 Finca		E. TRANSPORTE		12. Modo: 4		13. Fecha Llegada / salida		8.8 Ciudad: GUATEMALA	
F. TRANSAC.		14. Naturaleza Transacción: 01		15. Tipo de cambio: 7.6103		16. Total de Valor en Aduana MPI (C): 133,980.09		17. Nro. Form. A.B.C. 1		18. Total Nro. Líneas (items): 2	
G. TOTAL		17. Nro. Form. A.B.C. 1		18. Total Nro. Líneas (items): 2		19. Total Bultos: 3,007.000		20. Total Peso Bruto (Kgs.): 1,263.900		21. Total Valor FOB USD: 17,605.10	
H. VALOR TOTAL EN USD		21. Total FOB USD: 17,605.10		22. Total Flete USD: 0.00		23. Total Seguro USD: 0.00		24. Total otros gastos USD: 0.00		25.1 Tipo de tributo: 25.2 Moneda (C): 25.3 Forma de pago:	
I. TRIBUTOS Y FORMA DE PAGO		25.1 Tipo de tributo		25.2 Moneda (C)		25.3 Forma de pago		26.1 Tipo Cont: 10		26.2 Número Cont: 26.3 Entidad: 26.4 No. Manifiesto: 27. Marcas y Nros.	
J. OBSERVACIONES		25.4 Total a incluir (C):		25.5 Otros (C):		25.6 Total general (C):		29. Código de barras y firma electrónica		30. Selectivo y acausado	
K. OBSERVACIONES		28. Observaciones Generales:		L. COD. BARRAS Y FIRMA		30. Selectivo y acausado		M. SELECTIVO Y ALEATORIO		30. Selectivo y acausado	
N. DATOS POR LÍNEA (ITEM) DE LA MERCANCÍA		31. N° línea: 1		32.1 Código SAC: 62043300		32.2 CA61: 32.3 CA67: 32.4 Códigos/Conting: 33. Bultos: 3,007.000		33.1 Número Bultos: 33.2 Clase: NE		34. Peso Bruto (Kgs): 771.500	
37. Descripción de mercancías		38. País Origen: KR		39. Región CP: RC1		40. Acuerdo 1: 41. Acuerdo 2: 42. Valor en Aduana MPI (C): 81,974.35		43.1 Tipo bulto: 43.2 Base imponible: 43.3 Tasa impositiva: 43.4 Moneda (C): 43.5 Forma de Pago:		35. Peso Neto (Kgs): 771.500	
37. Descripción de mercancías		38. País Origen: KR		39. Región CP: RC1		40. Acuerdo 1: 41. Acuerdo 2: 42. Valor en Aduana MPI (C): 10,771.50		43.1 Tipo bulto: 43.2 Base imponible: 43.3 Tasa impositiva: 43.4 Moneda (C): 43.5 Forma de Pago:		35. Peso Neto (Kgs): 771.500	
37. Descripción de mercancías		38. País Origen: KR		39. Región CP: RC1		40. Acuerdo 1: 41. Acuerdo 2: 42. Valor en Aduana MPI (C): 52,006.75		43.1 Tipo bulto: 43.2 Base imponible: 43.3 Tasa impositiva: 43.4 Moneda (C): 43.5 Forma de Pago:		35. Peso Neto (Kgs): 771.500	
37. Descripción de mercancías		38. País Origen: KR		39. Región CP: RC1		40. Acuerdo 1: 41. Acuerdo 2: 42. Valor en Aduana MPI (C): 6,833.60		43.1 Tipo bulto: 43.2 Base imponible: 43.3 Tasa impositiva: 43.4 Moneda (C): 43.5 Forma de Pago:		35. Peso Neto (Kgs): 771.500	
37. Descripción de mercancías		38. País Origen: KR		39. Región CP: RC1		40. Acuerdo 1: 41. Acuerdo 2: 42. Valor en Aduana MPI (C): 0.00		43.1 Tipo bulto: 43.2 Base imponible: 43.3 Tasa impositiva: 43.4 Moneda (C): 43.5 Forma de Pago:		35. Peso Neto (Kgs): 771.500	
37. Descripción de mercancías		38. País Origen: KR		39. Región CP: RC1		40. Acuerdo 1: 41. Acuerdo 2: 42. Valor en Aduana MPI (C): 0.00		43.1 Tipo bulto: 43.2 Base imponible: 43.3 Tasa impositiva: 43.4 Moneda (C): 43.5 Forma de Pago:		35. Peso Neto (Kgs): 771.500	
O. DOCUMENTOS DE SOPORTE		48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006	
48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006		48.6 Emisor Documento: PROV	
48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006		48.6 Emisor Documento: VUPE	
48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006		48.7 Fecha Exped: 17/10/2006	
48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006		48.8 Fecha Venc: 15/11/2006	
48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006		48.9 Inc. princ: USD	
48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006		48.10 C. Mon/C. Puerto: USD	
48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006		48.11 Monto Docu: 1,357.10	
48.1 Inc. 1: 0		48.2 Inc. 2: 0		48.3 Tipo: 811		48.4 Descripción Documento: LICENCIA DE EXPORTACION		48.5 Número Documento: 01-000034744-2006		48.11 Monto Docu: 17,605.10	

LICENCIA DE EXPORTACIÓN

SEADEx Ventanilla Única Para las Exportaciones, Guatemala, C.A.		DECLARACION PARA REGISTRO Y CONTROL DE EXPORTACIONES			11-68514375-2006
1. REGISTRO No: SE12876706 3. CLAVE REGIMEN: 5. FECHA EMISION: 31/05/2006 7. TIPO DE CAMBIO: 9. TIPO DE EMBARQUE: BAJO DECRETO 29-89		2. ADUANA DE SALIDA: SANTO TOMAS DE CASTILLA 4. PAIS ORIGEN: KOREA REPUBLIC OF 6. PAIS DESTINO: UNITED STATES 8. MEDIO DE TRANSPORTE: MARITIMO		IMPRESION SISTEMA SELECTIVO Y ALEATORIO	
10. EXPORTADOR: NOMBRE: SHIN WON DIRECCION: KM 37 CARRETERA AL PACIFICO, PALIN, ESCUINTLA TELEFONO: 78389135/67/8791/ 7882-7315 11. NIT: 826320-5 12. CODIGO EXPORTADOR: 95519			13. DATOS CONSIGNATARIO / IMPORTADOR: NOMBRE: WAL-MART STORES, INC. DIRECCION: 601 N. WALTON BENTOVILLE, AR 72716-0410		
14. FACTURAS: 10758 15. DOCUMENTO DE EMBARQUE: NO DISPONIBLE 16. No. CONTENEDOR / FURGON: NO DISPONIBLE 17. PESO TOTAL KG.: (PESO BRUTO) 3,054.72 18. NUMERO DE BULTOS: 1,591.0		19. MONTO DOLARES: 51,485.61 20. VALOR DOLARES: 51,485.61 21. MODALIDAD / MEDIO DE PAGO: Carta de Crédito 22. VALOR AGREGADO EXPORTADOR DIRECTO: 0.00 23. VALOR AGREGADO EXPORTADOR INDIRECTO:			
24. CANTIDAD Y UNIDAD DE MEDIDA 38,184.0 PZA	25. DESCRIPCION DE LAS MERCADERIAS PLAYERA PARA NIÑA DE ALGODON	26. INCISO ARANCELARIO 61061000	27. PESO NETO (KGS) 2,901.98 PN 2,901.98	28. VALOR FOB US\$ 51,485.61	
29. PERMISOS Y AUTORIZACIONES FIRMA ELECTRONICA REGISTRO VUPE: 1168514375SE128767062006			30. VALOR FOB TOTAL US\$: 51,485.61 31. FLETE US\$: 0.00 32. SEGUROS US\$: 0.00 33. OTROS US\$: 0.00 34. VALOR TOTAL US\$: 51,485.61		
35. OBSERVACIONES: EXTEX 1100685143752006		36. LUGAR Y FECHA: GUATEMALA 21 DE AGOSTO DEL 2006 Bajo protesta de decir verdad declaro que los datos de la presente declaración son claros y correctos. Firma y Sello del Exportador			
http://www.seadex.org.gt		Copia		ACUERDO GUBERNATIVO 142-2001	

AUTORIZACIÓN DE EXPORTACIÓN TEXTIL DE PRENDAS DE VESTIR DE GUATEMALA (EXTEX)

VENTANILLA UNICA PARA LAS EXPORTACIONES
MINISTERIO DE ECONOMIA
AUTORIZACION DE EXPORTACION TEXTIL Y PRENDAS DE VESTIR DE GUATEMALA

1. ACCESO 14	2. FECHA 17/10/2006	3. CODIGO EXPORTADOR M14130	No. : 100000347442006
4. NOMBRE DEL EXPORTADOR Y DIRECCION MODAS FAMILIA, S.A.	NIT: 3475059-2		
5. NOMBRE DEL CONSIGNATARIO Y DIRECCION JORDAN INC	4TA. CALLE "C" 3-87, ZONA 8 MIXCO CIUDAD TEL: 66594233		
6. PAIS DESTINO UNITED STATES	7. ADUANA DE SALIDA EXPRESS AEREO		

PRODUCTO Y DESGLOSE DE LA FACTURA DE EXPORTACION													
No. Linea	8. Factura	9. Código SAC	10. Categoría	11. Descripción del Producto	12. Peso en Kilos	13. UNIDAD DE MEDIDA			14. Materia Prima Importada de USA US\$	15. Materia Prima Importada de Otros Países US\$	16. Materia Prima Nacional US\$	17. Valor Agregado US\$	18. TOTAL US\$
						Unidades	Docenas	Yardas					
1	390	62043300	635	SACOS PARA DAMAS Y NIÑAS	771.50	1543	125		\$10,000.00			\$771.50	\$10,771.50
2	390	62046300	648	PANTALONES SHORT DAMA/NIÑA	512.40	1464	122		\$6,248.00			\$585.60	\$6,833.60
TOTALES					1,283.90	3007	251		\$16,248.00			\$1,357.10	\$17,605.10

LISTADO DE DECLARACIONES DE IMPORTACION (DAI , Valor Descargar US\$)	
252604561 , \$1,248.00	2726010707 , \$15,000.00

PREA EL USO DEL SERVICIO DE INSPECCION DE LA DIRECCION GENERAL DE ADUANAS EN EL PUERTO DE SALIDA Y/O ADUANA DE SALIDA, EL INFRASCRITO VISTA AUTORIZADO CERTIFICA QUE LOS PRODUCTOS, TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR ARRIBA DESCRITOS SALIERON DEL PAIS AFIRMADOS POR EL PRESENTE PERMISO.


Fecha y Hora de Impresión: 17/10/2006 14:26:06

 FIRMA Y SELLO

 NOMBRE

 FIRMA Y SELLO DEL EXPORTADOR O SU REPRESENTANTE LEGAL

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE

		NON-NEGOTIABLE WAYBILL		Waybill No. 552278116			
Shipper DONG BANG INDUSTRIAL, S.A. KM 50.5 CARR PANAMERICANA EL TEJAR CHIMALTENANGO, GUATEMALA		Booking No. 851868105		Export references			
Consignee WALMART STORES, INC 101 WALTON BENTONVILLE, AR 51234-0123 U.S.A.		This contract is subject to the terms and conditions, including the law & jurisdiction clause and limitation of liability & declared value clauses, of the current Line Bill of Lading (available from the carrier, its agents and at _____), which are applicable with logical amendments (mutatis mutandis). To the extent necessary to enable the Consignee to sue and to be sued under this contract, the Shipper on entering into this contract does so on his own behalf and as agent for and on behalf of the Consignee and warrants that he has the authority to do so. The shipper shall be entitled to change the Consignee at any time before delivery of the goods provided he gives the Carrier reasonable notice in writing. Delivery will be made to the Consignee or his authorised agent on production of reasonable proof of identity (and, in the case of an agent, reasonable proof of authority) without production of this waybill. The Carrier shall be under no liability whatsoever for misdelivery unless caused by the Carrier's negligence.					
Notify Party EXPEDITORS INTERNATIONAL 10 EAST JOHN STREET, SUITE 305 SAVANNAH, GA 45678 ATTN: VALERIA SMITH		Onward inland routing (Not part of Carriage. For account and risk of Merchant)					
Vessel SUSANNE		Voyage No. 0634		Place of Delivery: Applicable only when document used as Multimodal Waybill			
Port of Loading SANTO TOMAS DE CA		Port of Discharge CHARLESTON, SC		Place of Receipt: Applicable only when document used as Multimodal Waybill			
PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER - CARRIER NOT RESPONSIBLE							
Kind of packages; Description of goods; Marks and Numbers; Container No./Seal No. DEPT NO. : 1 40' CNTR 00034 SAID TO CONTAIN POCUL150136 58 CARTON(S) ML-LA0585031 CY / CY INV. NO. : DB2006-412-1 OF WEARING APPAREL ME CLASSIC FLANNEL TROUSER P.O. NO. : 4551607223 ITEM NO. : 345922176/345922183 P.O. TYPE NO. : 0014 DEPT NO. : 00034 VENDOR STOCK NO. : GME56157 L/C NO. : CLC0063286 HTS NO. : 6204.63.35.10				Gross Weight KGS 946.560		Measurement CBM 4.980	
Above particulars as declared by Shipper, but without responsibility of or representation by Carrier							
Freight & Charges		Rate	Unit	Currency	Prepaid	Collect	
Carrier's Receipt Total number of containers or packages received by carrier 1 CONTAINER(S)		Place of Issue of Waybill GUATEMALA CITY		Received by the Carrier from the Shipper, as far as ascertained by reasonable means of checking in apparent good order and condition unless otherwise stated herein the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box opposite entitled "Carrier's Receipt"			
		Date of Issue of Waybill AUG 07 2005					
Declared Value Charges (see clause 7.3 of the Maersk Line Bill of Lading) for Declared Value of US\$							
Signed for the Carrier _____ As Agent(s) for the Carrier							

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AÑO 2004

BOLETA DE ENCUESTA

Instrucciones. Responda cada una de las interrogantes abajo descritas y marque con una "X" las de opción múltiple.

Estado Civil: Soltero (a) _____ Edad: _____
Casado (a) _____
Divorciado (a) _____

1. ¿Cuál es su profesión? _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? _____

3. ¿Conoce la visión de la compañía?

Sí _____
No _____

¿Por qué? _____

4. ¿Conoce la misión de la empresa?

Sí _____
No _____

¿Por qué? _____

5. El conocimiento de exportación y logística que actualmente tiene, fue adquirido a través de:

La práctica _____
 Manuales _____
 Internet _____
 Compañeros _____
 Capacitación _____

Otros: _____

6. ¿Conoce los aspectos involucrados en el trabajo como manejo de documentos, manejo de información, procedimientos?

Sí _____
 No _____

7. De las siguientes opciones, ¿En qué rango se considera en cuanto a conocimiento de exportación y logística?

10 – 08 _____
 07 – 05 _____
 04 – 02 _____
 0 _____

8. ¿Ha recibido algún curso de capacitación en el área de exportaciones y/o logística?

Sí _____
 No _____

¿Cuáles? _____

9. ¿Considera necesario tomar algún curso de capacitación?

Sí _____
 No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Qué tipo de cursos considera necesarios recibir?

Servicio al Cliente _____
Logística _____
Términos generales de exportación _____
Cadena de Suministro _____
Documentos de Exportación _____

Otros _____

11. ¿Considera necesario contar con una guía de procedimientos logísticos de exportación?

Sí _____
No _____

¿Por qué? _____

12. Según su opinión ¿qué información debería contener este manual?

13. ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta?

14. ¿Con qué frecuencia comete errores en la operación?

Nunca ___ Ocasional ___ Frecuente ___ Otros _____

15. ¿Cómo soluciona los problemas que se le presentan diariamente?

Consulta a la gerencia _____

Consulta un manual _____

Consulta a compañeros _____

Experiencia propia _____

Otros _____

16. Indique el nombre de las fábricas con las que tiene relación:

17. ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta con las fábricas?

18. Indique el nombre de las navieras con las que tiene relación:

19. ¿Conoce cuales son atribuciones y responsabilidades?

Si _____ No _____

20. Describa las funciones que realiza:

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AÑO 2006

GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES

1. ¿Considera que los empleados conocen los procedimientos y todos aspectos relacionados con su puesto trabajo y el negocio de la empresa?

Sí _____
No _____

Explique

2. ¿Considera que los empleados manejan correctamente la información, coordinación y realizan correctamente los procesos?

Sí _____
No _____

Explique

3. ¿Con qué frecuencia cometen errores los empleados?

4. ¿A qué atribuye que los empleados cometan errores en el desempeño de su trabajo?

5. ¿Qué impacto han tenido los errores cometidos por los empleados en la operación?

6. ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta la compañía, en relación al desempeño de los empleados?

7. ¿Qué medidas debieran tomarse para que la operación logística se realice correctamente y así evitar pérdidas monetarias y de tiempo para la empresa?

8. ¿Existe alguna guía o manual para los empleados que contenga información sobre logística (Cadena de suministro) y exportación?

Sí _____
No _____

Explique

9. ¿Considera necesario contar con una guía de procedimientos logísticos de exportación que se adapte a las características y necesidades de la empresa?

Sí _____
No _____

Explique

10. Según su opinión ¿qué información debería contener este manual?
11. Indique cuales son las funciones que realiza en su puesto de trabajo.
12. ¿Realiza algún tipo de supervisión o control en las actividades diarias de los empleados?
- Si ____
- No ____
- Explique:

Muchas gracias por su colaboración



BOOKING FORM

NOTICE TO SUPPLIERS:
 In accepting goods from your company, STAR LOGISTICS GUATEMALA is acting as agent for its customer. As its customer's agent STAR LOGISTICS GUATEMALA will follow its customer's instructions not the instructions of your company, as to all documentation for the goods, including the type of bill of lading/sea waybill which the ocean carrier shall issue.

Date:	_____	TRANSPORTISTA:	_____
Supplier:	_____	STAR LOGISTICS Origen Office:	_____
Contact:	_____	Contact:	_____
Telephone:	_____	Telephone:	_____
Fax:	_____	Fax:	_____
Consignee/Customer:	_____	Tel:	_____
Equipment requested:	_____	Loading/Ready Date:	_____
Carrier:	_____	Ves/Voy	_____
ETD:	_____	ETA:	_____
		Discharge Port: _____	


Purchase Order No.	Labels Y/N	description	Item	Cartons	Pieces	CBM'S	Weight	Total Pcs Por PO	Total CTNs por PO	Disch Port	TRANSACTION NUMBER	Final Dest
												CHARLESTON
			TOTALS	CTN	PCS	0,00	0		0,00KGS			

FAX COMPLETED FORM TO STAR LOGISTICS'S LOCAL AGENT TWO WEEKS PRIOR TO PLANNED SHIP START DATE.
 STAR LOGISTICS CAN NOT SHIP FREIGHT UNLESS AUTHORIZED TO SHIP BY THE U.S. CUSTOMER.

ANEXO 7
ORDEN DE EMBARQUE (SHIPPING INSTRUCTION)

CARRIER Shipping Instruction								
(All fields marked by * are mandatory)								
Shipping Instruction submitter (who should carrier contact in case of inquiries to this document)								
Name:		Company:						
Shipper (Maximum 6 lines)*:		Booking Number *:						
Consignee (Maximum 6 lines)*:		Own references:						
Notify party 1 (Maximum 6 lines):		Notify party 2 (Maximum 6 lines):						
Service Contract number:								
Onward inland routing (Not part of precarriage for account and risk of merchant)		Place of issue:						
Vessel:	Voyage Number:		Place of receipt (Only mandatory in case of inland transport under carriers responsibility) *:					
Port of loading*:	Port of discharge*:		Place of delivery (Only mandatory in case of inland transport under carriers responsibility) *:					
Particulars as furnished by shipper – Carrier not responsible								
Total equipment count	20'	40'	40'HC	45'HC				
Container number*	Seal Number	Other Seal Number:	Container size/type *	No. of packages*:	Cargo description (Including package description)*:	Marks & Number	Gross Weight (Please indicate Kgs or Lbs)*:	Volume (Please indicate CBM or FT):
Freight component: Ocean Freight Origin Charges Destination charges		Prepaid or Collect Payment (Please indicate by P or C)			To be paid by:			
Specific for shipments to and from USA and Canada								
SED/AES Number (Only for exports from USA)*:			SCAC Code (Only for automated NVOCCs exporting to USA or Canada)*					
Documentation printing instructions								
Number of original and copy Transport Documents required		Shipped on board Transport Document		Shipped on board waybill		Received for Transport Document		

**ANEXO 8
FCR (FORWARDER CARGO RECEIPT)**

FORWARDERS CARGO RECEIPT				
SELLER (PRINCIPAL OR LICENSEE) SHIN WON GUATEMALA, S.A. KM. 37 CARRETERA AL PACIFICO PALIN, ESCUINTLA GUATEMALA, C.A.		DATE CARGO RECEIVED 10 AGO 2005	NO. COUNTRY OF ORIGIN GUATEMALA	
BUYER (NAME AND ADDRESS) WALMART STORES, INC 101 WALTON BENTONVILLE, AR 51234-0123 USA		ALSO NOTIFY PARTY		
NOTIFY PARTY (NAME AND ADDRESS) EXPEDITOR INTERNATIONAL 10 EAST JOHN STREET, SUITE 305 SAVANNAH, GA 45678 ATTN: VALERIA SMITH		EXPORT CARRIER (VESSEL, VOYAGE) ROTHORN 0628		EXPORT REFERENCE
		PORT OF DISCHARGE CHARLESTON, SC		PORT OF LOADING SANTO TOMAS DE CA, GUATEMALA FINAL DESTINATION CHARLESTON, SC
DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS				
MARKS AND NUMBERS	NO. OF PKGS.	PARTICULAR FURNISHED BY SELLER	GROSS WEIGHT	MEASUREMENT
CONTAINER/SEAL NO.: TOLU3553423 MLLA1034387 B/L NO.: 559933453	423 CTNS	1X40' STD CONTAINER LADIES 100PCT COTTON 3/4 SLEEVE V-NECK 2 FER KNIT TOP P.O. NO.: 1234567897 ITEM NO.: 003482133/003482126/003482119/00348214 VENDOR STOCK NO.: W5512153 L/C NO.: 6055IM483433/06 TOTAL PIECES: 10152 PCS TOTAL CARTONS: 423 CTNS SAILING DATE: 08/14/2005 FINAL DESTINATION ETA: 08/18/2005 SHIPPER LOAD, STOW AND COUNT FREIGHT COLLECT THE SHIPMENT IS CONSISTENT WITH THE LAST SHIPPERS LOAD AND COUNT FOUR HUNDRED TWENTY-THREE CTNS ONLY	"FREIGHT COLLECT" KGS. 2538.000	CBM. 16.58
STATEMENT IN ACCORDANCE WITH INSTRUCTIONS OF WAL-MART STORES, INC. DOCS RCVD: 10 AUG2005 ISSUE DATE: 16 AUG2005		RECEIVED <u>1</u> ORIGINAL <u>1</u> COPIES OF THE FOLLOWING DOCUMENTS WHICH PLUS 2/3 ORIGINAL COPIES OF LADING WOULD BE DISPATCHED TO THE PARTIES AT PORT OF DISCHARGE AT THE TIME PACKING LIST CONTAINER LOAD PLAN MULTIPLE COUNTRY DECLARATION COMMERCIAL INVOICE WEARING APPAREL DETAIL SHEET		
No. 67		LOGISTICS HONG KONG LTD. HEREBY ACKNOWLEDGES RECEIPT OF THE PACKAGES OR OTHER SHIPPING UNITS SAID TO CONTAIN THE GOODS ABOVE (THE GOODS) IN APPARENT EXTERNAL GOOD ORDER AND CONDITION UNLESS OTHERWISE STATED. THE SELLER, BUYER AND ALL OTHERS HAVING AN INTEREST IN THE GOODS (THE "CARGO OWNERS") ARE ADVISED, AND BY DELIVERING THE GOODS AND ACCEPTING THIS RECEIPT AGREE THAT THE RECEIPT, CUSTODY, CONSOLIDATION AND FORWARDING OF THE GOODS BY ARE SUBJECT TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS SET FORTH ON THE REVERSE SIDE OF THIS FORWARDERS CARGO RECEIPT AND INCORPORATED BY REFERENCE OF THIS SIDE AND HEREOF. THE NUMBER ON THIS FORWARDERS CARGO RECEIPT MAY BE WRITTEN, STAMPED OR PRINTED. ORIGINAL OF THE FORWARDERS CARGO RECEIPT, ISSUED BY: BY 		



BIENVENIDO
BIENVENIDO

MANUAL DE INDUCCIÓN



ÍNDICE

Bienvenida	3
Antecedentes	4
Misión y visión	5
Perfil del colaborador	5
Responsabilidades	6
Asistencia, puntualidad y permanencia	7
Normas de fomento y mantenimiento de la armonía	8
Higiene y seguridad en el trabajo	9
Nuestros clientes	10
Nuestros servicios	11
Logística	12
Cadena de suministro	14
Servicio al cliente	17
Despedida	18



AHORA ERES PARTE DE NUESTRO GRAN EQUIPO

Bienvenido a STAR LOGISTICS GUATEMALA, S.A., el presente manual tiene como propósito dar a conocer a la organización, antecedentes, misión, visión, responsabilidades, cartera de clientes, servicios, medidas de seguridad e higiene en el lugar de trabajo, entre otros.

Ha sido seleccionado por su capacidad, experiencia y méritos profesionales para apoyar la gran tarea que tenemos diariamente en nuestro equipo de trabajo, en donde la búsqueda de la excelencia es permanente. Valoramos el uso racional de todos los recursos, pero nuestra verdadera riqueza es el recurso humano, al seleccionarlo le hemos demostrado nuestra confianza y a la vez hacemos efectivo nuestro compromiso de contribuir a su bienestar, ya que estamos convencidos que usted es la persona que necesitamos.

Estamos seguros que este manual le será de gran utilidad y que a través de la práctica, empeño y disposición que usted brinde se lograrán cubrir las necesidades de nuestros clientes.

Atentamente,

Gerente General

Gerente de Operaciones



ANTECEDENTES

Star Logistics es un líder reconocido en el mercado por ser una compañía global de logística que ofrece servicios a todos los continentes. La compañía es parte del Grupo Orión, el cual está conformado por 10,000 empleados en 140 países alrededor del mundo, de los cuales 4,000 empleados y 300 oficinas en 100 países pertenecen a Star Logistics.

Con la intención de tener mejor posicionamiento, las operaciones de la organización a nivel global están divididas en cinco regiones: Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Medio Oriente y África, con varias estaciones en cada región.

La empresa provee los recursos necesarios para apoyar a la Cadena de Suministro de cualquier industria al ofrecer servicios logísticos completos. Lo que hace diferente a Star Logistics son las ventajas competitivas que posee como: marca reconocida, reputación, calidad de servicio e innovación, procesos eficientes, avanzadas aplicaciones tecnológicas y flexibilidad de intercambio de información.

Para la región de Latinoamérica, la organización cuenta con 16 estaciones, situadas en Centro y Sur América. Con la finalidad de aprovechar las ventajas competitivas de Guatemala como posición geográfica, infraestructura de los puertos y presencia de fábricas maquiladoras de ropa. Star Logistics Guatemala, S.A., inició operaciones en 1995 inicialmente como una agencia de carga en una pequeña oficina de la zona 13. Luego de seis años de operación como agencia de carga, en junio de 2001 se instituyó como una empresa de logística dedicada a prestar servicios a la Cadena de Suministro de la industria de maquila de ropa.



NUESTRA MISIÓN

Ser excelentes en la operación logística de la Cadena de Suministro de la Industria de Maquila de Ropa en Guatemala, lo que permitirá que nuestros clientes focalicen sus esfuerzos en desarrollar valor en aspectos comerciales de su propio negocio.

NUESTRA VISIÓN

Ser la compañía líder en servicios logísticos de la cadena de suministro de la industria de maquila de ropa en Guatemala, orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

PERFIL DEL COLABORADOR

- Quien forma parte de Star Logistics posee cualidades, aptitudes y actitudes que son de beneficio para sí mismo y para la empresa, por eso mismo es considerado un colaborador (a) y no solamente un empleado más.
- Se identifica plenamente con la corporación y se esfuerza por ser el reflejo de la misma en cada una de las actividades que realiza diariamente.
- Tiene disposición inmediata de servicio para cada uno de los miembros de la cadena de suministro como también para sus compañeros (as) de labores.
- Tiene y mantiene una presentación personal excelente.
- Es una persona bilingüe (Español – Inglés) que atiende las necesidades de los clientes extranjeros.
- Posee capacidad de liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo.
- Es capaz de ejercer excelentes relaciones humanas.
- Tiene disponibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa.



RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades de la empresa son las siguientes:

1. Proveer visibilidad de la mercadería.
2. Servir de enlace entre la fábrica, naviera y cliente.
3. Reservar espacio en el barco con la naviera.
4. Elaborar orden de embarque vía EDI y enviarla a la naviera.
5. Verificar la ventana de exportación de la orden, es decir, la fecha en que el pedido deberá ser embarcado.
6. Solicitar autorización al cliente acerca de los pedidos que no cumplan con los requerimientos establecidos.
7. Verificar que se utilice al máximo el espacio del contenedor.
8. Enviar vía electrónica (EDI) información del embarque al cliente.
9. Asegurar la recolección y envío de los documentos comerciales a la aduana.
10. Elaborar y entregar original de FCR, 24hrs después de que haya zarpado el barco y que todos los requerimientos hayan sido completados.
11. Elaborar reportes de acuerdo a los requisitos del cliente.
12. Evaluar el desempeño de la naviera y las fábricas maquiladoras.

Las responsabilidades de las fábricas maquiladoras con la empresa son las siguientes:

1. Hacer reservación de embarque a través de la página Web de la empresa.
2. Informar inmediatamente de cualquier cambio como: variación de la cantidad de cajas, piezas, número de órdenes, medidas, peso, fecha de carga y fecha de embarque.



3. Proporcionar estado de la orden.
4. Solicitar equipo para cargar la mercadería.
5. Enviar certificados de inspección.
6. Cargar contenedor según las especificaciones del cliente.
7. Entregar juego original completo de documentos.
8. Proporcionar información exacta de la manera en que será cargado el contenedor (Plan de Carga).
9. Colocar plan de carga en la puerta del contenedor antes de cerrarlo.
10. Cumplir con el tiempo límite (cut off) para asegurar que la mercadería sea embarcada según lo programado (fecha y barco).
11. Apegarse a los requerimientos de los clientes con respecto a calidad y a tiempos de entrega.

ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

- Todos los colaboradores tienen la obligación de concurrir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido y de registrar su asistencia al ingreso y salida en el sistema de control.
- El registro de asistencia es personal.
- El trabajador que por cualquier motivo no pueda concurrir a sus labores está obligado a dar aviso en el día.
- El trabajador deberá permanecer en su puesto, dentro del horario de trabajo.
- El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del jefe inmediato a quien compete.



NORMAS DE FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA

Se considera las relaciones de trabajo como una obra común de integración, concertación, responsabilidad, cooperación y participación de todos sus integrantes en la consecución de los objetivos de la Empresa.

Los principios que sustentan las relaciones laborales son:

- El trabajador constituye el más valioso recurso de la Compañía y la base de su desarrollo y eficiencia.
- El respeto mutuo y la cordialidad debe existir entre los trabajadores de todos los niveles.
- La voluntad de concertación, el espíritu de justicia, la equidad y rapidez con que deben resolver las diferencias, problemas o conflictos que se generen en el trabajo.

Por el desempeño de acciones excepcionales o de calidad, relacionados con las funciones de los empleados, la Gerencia podrá reconocer y felicitar por escrito, siempre que tal desempeño cumpla las siguientes condiciones:

- Constituya ejemplo para todos los empleados.
- Esté orientado a cultivar valores éticos y sociales.
- Redunde en beneficio de la Empresa.
- Mejore la imagen de la Empresa.



HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Los empleados están obligados a cumplir las siguientes normas de higiene y seguridad.

- Cuidar y dar el uso apropiado, a los equipos que la Empresa le hubiere proporcionado para su protección, así como los bienes que estuviesen bajo su responsabilidad.
- Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- Usar correctamente los servicios higiénicos, en resguardo de la salud e higiene de los trabajadores.
- Comunicar cualquier irregularidad en las instalaciones o equipos que se utilicen.
- Desconectar o apagar las máquinas, equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria; así como mantener cerradas las conexiones de agua.
- Comunicar a los responsables de seguridad, en caso de detectar un incendio u otra situación de inminente peligro.
- Vestir de manera apropiada.
- Cuidar corte de cabello, peinado (largo y limpieza apropiada).
- Cuidar hábitos personales de limpieza (manos, uñas y dientes limpios).



La cartera de clientes de Star Logistics Guatemala, S.A., está conformada por:

1. Wal-Mart Stores, Inc.
2. JC Penney Department Stores
3. Target Corporation
4. TJMAXX Home Goods
5. Bath & Body Works
6. Sears Holding Corporation
7. Illumination
8. Mast Industries
9. Kmart Corporation
10. Lerner
11. Maist Department Store
12. American Army Forces Services (AAFES)
13. Blue Star Corporation y sus divisiones American Eagle Outfitters (AEO), American Eagle Corporation (AEC) y American Eagle Direct (AED).



Star Logistics Guatemala ofrece a sus clientes los servicios de:

- Asesoramiento y contratación del transporte internacional y local
- Coordinación de embarques marítimos
- Reservación de espacio en barcos y cargueros
- Supervisión de mercadería
- Servicios de consolidación de carga
- Ingreso de datos a sistema electrónico
- Manejo de documentos de embarque
- Envío de documentos de exportación a aduana de destino final
- Envío de información al embarcador y pre-avisos de embarque al consignatario
- Envío de información al cliente a través del intercambio electrónico de datos
- Elaboración de reportes semanales y mensuales
- Visibilidad de la mercadería para el cliente
- Elaboración de conocimiento de embarque (Bill of Lading / Sea Waybill)
- Rastreo y monitoreo de mercadería
- Enlace entre vendedor, comprador, transportista
- Servicios de bodega como: almacenaje, control de inventarios, clasificación de carga.
- Recolección de documentos comerciales



Es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. Su misión es planear y coordinar todas las actividades necesarias para alcanzar los niveles deseados de servicio y calidad.

Las actividades o componentes que conforman la logística varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una. Por tanto, en el presente informe solamente se enumeraran las actividades clave de Star Logistics Guatemala.

a) Servicio al Cliente

El servicio desde una perspectiva logística es el resultado final de todas las actividades logísticas que se inician con la recepción del pedido (ya sea manual o electrónica), administración del pago, recolección y empaqueo de los productos, envío de la mercadería y entrega de la misma al cliente final. El servicio logístico se determina por el cumplimiento de los objetivos de fechas de entrega y cumplimiento de pedidos. En otras palabras, los productos no tienen valor hasta que están en manos del cliente en el tiempo y en el lugar requeridos.



b) Transporte

El transporte desempeña un papel central en las cadenas de suministro, básicamente porque vincula a proveedores, las fábricas maquiladoras, centros de distribución y clientes. Es importante, que se sigan las instrucciones del cliente en lo relacionado al transporte como: medios utilizados, contratos de servicio, peso y volumen a cargar en un contenedor y Términos Internacionales de Compra para no perjudicar los gastos operativos del cliente.

c) Manejo de información

Es el manejo adecuado y lógico de los documentos que se generan durante todo el tránsito de la mercadería, desde su punto de origen hasta su destino final. El manejo de información se ha simplificado por los adelantos tecnológicos mediante el uso del intercambio electrónico de documentos para transacciones y contabilidad y el código de barras para identificar productos, entre otros.

d) Procesamiento del pedido

Está representado por el número de actividades incluidas en el ciclo del pedido del cliente. Específicamente, incluyen la preparación, la transmisión, la entrada, el surtido y el informe sobre el estado del pedido.

e) Manipulación del producto

Está compuesto por todos aquellos procesos que se ejercen sobre el producto y que tienden a facilitar su llegada al destino final en óptimas condiciones, tales como: carga, descarga, identificación, verificación, conteo, empaque, reempaque, proceso de órdenes, pesaje, adecuación, consolidación y desconsolidación.

A rectangular box with rounded corners and a drop shadow, containing the title 'CADENA DE SUMINISTRO'. The box has a small circular icon in the top right corner, resembling a scroll or a document edge.

CADENA DE SUMINISTRO

La Cadena de Suministro es el conjunto de vínculos que conectan entre sí a los proveedores de materiales y servicios, que abarcan la transformación de materias primas en productos y servicios y la entrega de éstos a los clientes de una empresa.

La estructura de la cadena de suministro está conformada por la empresa central (o de control) y los eslabones (proveedores y clientes), que tienen negocios con dicha empresa. Es decir, las empresas que participan en una cadena de producción y servicios desde las materias primas hasta el consumidor final.

Cada cadena de suministro varía de acuerdo al producto, proveedores y clientes que interactúan en cada industria, por ende, cada empresa que pertenece a una cadena deberá de construir su propia cadena de suministro con el propósito de realizar alianzas que les permita optimizar el flujo de información de la cadena.

La cadena de suministro de Star Logistics Guatemala la conforman cuatro eslabones que tienen el objetivo de hacer llegar la ropa de maquila a las bodegas de los clientes en Estados Unidos.



1. **Cliente / Consignatario**

Lo conforman la cartera de clientes de Star Logistics, S.A.: Wal-Mart Stores, Inc., JC Penney Department Stores, Target Corporation, TJMAXX Home Goods, Bath & Body Works, Sears Holding Corporation, Illumination, Mast Industries, Kmart Corporation, Lerner, Maist Department Store, American Army Forces Services (AAFES), Blue Star Corporation y sus divisiones American Eagle Outfitters (AEO), American Eagle Corporation (AEC) y American Eagle Direct (AED).

2. **Fábricas maquiladoras / Embarcador / Vendedor**

Star Logistics Guatemala tiene relación con las siguientes fábricas maquiladoras: Han Soll Guatemala, Sae-A Internacional, Estofel, Cambridge, ShinWon Guatemala, Dong Bang Guatemala, Alianza Fashion, Han-Sae Guatemala, Colección de Santa, You Won, Shalom, Victoria Fashion, Génesis Apparel, Modas Doo Sol, Kwang Lim, Tata, Alfa Industries, Xanadú, Beautex, Chong Won, Manufacturas del Caribe, C-Site Guatemala, K & H, Modas Dure, El Texcom, Ensersa, JMB Guatemala y Fashion Solution.

3. **Navieras / Carrier**

Star Logistics Guatemala, S.A., tiene relación con las siguientes navieras: Maersk Line, APL Liner, Crowley y NYK.

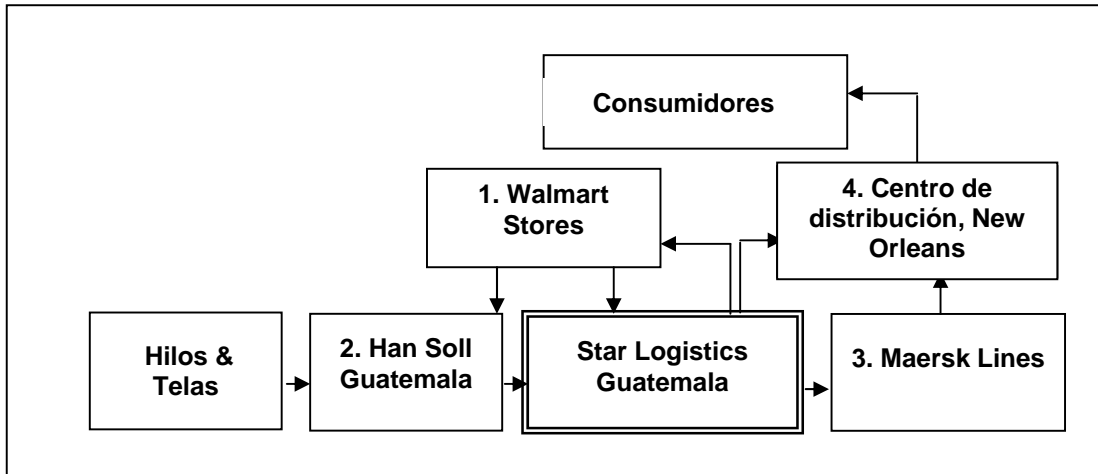
4. **Centros de distribución**

Son las bodegas que se encuentran en los puertos de descarga del destino final de la mercadería y su ubicación depende del cliente y de la cercanía de las tiendas.

Para simplificar al lector la comprensión de la Cadena de Suministro de Star Logistics Guatemala se presenta en forma gráfica los miembros de la misma.



MIEMBROS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE
STAR LOGISTICS GUATEMALA



Fuente: Elaboración propia basada en investigación de campo. Abril de 2005.



SERVICIO AL CLIENTE

Cuido del sonido de la voz, no solamente para las personas que hablan por teléfono, sino también en la manera de referirse a un compañero de trabajo; el tono de voz, o la manera en que se dice algo es a menudo más importante que las palabras que se usan.

Técnicas Telefónicas. Al responder el teléfono se debe recordar que es la empresa misma la que contesta. Por lo tanto, debe tomarse en cuenta las técnicas claves para comunicarse con calidad personal, radical y efectiva, ya que es un servicio de persona a persona, siendo las tácticas:

1. Utilizar un tono de voz adecuado.
2. Hablar con claridad, teniendo una correcta pronunciación de las frases e identificación que se haga.
3. Escuchar atentamente.
4. Sonreír con cortesía.

TENER PRESENTE



- Atender de inmediato, no hacer esperar al cliente más del segundo o tercer timbre.
- Responder “Star Logistics, buen día, le atiende... (su nombre)
- ¿Podría usted esperar un momento por favor?
- Ser cuidadoso al transferir la llamada.
- Anotar y entregar los mensajes con precisión (podría resumirse lo acordado en la conversación).
- Permitir que el cliente cuelgue primero.
- Devolver las llamadas cuanto antes.



DESPEDIDA



El manual tuvo como objetivo primordial presentar las características esenciales de la Empresa para que los nuevos empleados tengan una perspectiva general que coadyuve a un desenvolvimiento eficaz y eficiente dentro de la compañía para el bien de todos.

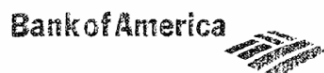
Ha sido realmente un gusto brindarle la más cordial bienvenida e informarle sobre la organización, antecedentes, misión, visión, responsabilidades, cartera de clientes, servicios, medidas de seguridad e higiene en el lugar de trabajo, entre otros. Esperamos haber dado respuesta a sus expectativas y despertado el entusiasmo necesario para realizar sus actividades.

Cordialmente,

Gerente General
Star Logistics Guatemala, S.A.

Gerente de Operaciones
Star Logistics Guatemala, S.A.

ANEXO 10
CARTA DE CRÉDITO (LETTER OF CREDIT)



L/C ARRIVAL NOTICE
=====

BANK OF AMERICA, N.A. L/C ADVISING	TELEPHONE NO. (02)2022-4513/4
OUR REF NUMBER A5301/601/07048	3 January, 2006
TO: BENEFICIARY (L/C EXPORT SECTION)	ISSUER:
-----	-----
SHINWON CORPORATION	BANK OF AMERICA N.A., HK TFS
SHINWON BLDG.	L/C REF: 6055IM466012/05
NR 532, DOWHA-DONG,	LC AMOUNT: USD 475,812.57
MAPO-KU, SEOUL, KR	
FAX REF: 3274-6414	EXPIRY DATE: 05 April, 2006
APPLICANT: WAL-MART STORES INC. USA	

AT THE REQUEST OF THE ABOVE CORRESPONDENT BANK, WE HAVE RECEIVED THE FOLLOWING ITEM(S) (MARKED X) THAT HAS BEEN ISSUED IN YOUR FAVOUR.

- () PRELIMINARY CABLE ADVICE
 (X) AUTHENTICATED OPERATIVE CREDIT INSTRUMENT
 () AUTHENTICATED AMENDMENT NO.XX DATED
 () CABLE CORRECTION DATED

RESTRICTED

OTHER INSTRUCTIONS AND CONDITIONS:

- (X) PLEASE BRING ALONG KOREA WON 30,000.00 AS THE ADVISING FEE TO PICK UP THE LC/AMENDMENT.
 () THIS REFERS TO OUR PRE-ADVICE DATED DDMMYY.
 () OUR CONFIRMATION HAS NOT BEEN ADDED TO THIS INSTRUMENT. WE SHALL NOTIFY YOU AS SOON AS ARRANGEMENT IS FINALIZED.
 () SHOULD YOU WANT US TO ADD CONFIRMATION/ACCEPT THE DRAFT DRAWN ON US AT YOUR COST, PLEASE CONTACT US IMMEDIATELY.
 (X) NEGOTIATION UNDER THIS L/C IS 'RESTRICTED' TO US.
 (X) YOU HEREBY CONSENT TO OUR PROVISION OF THE INFORMATION OF THIS TRANSACTION TO THE RELATED COMPANIES OF OUR BANK FOR PROCESSING AND STORAGE OF SUCH INFORMATION WITHOUT GIVING A NOTICE TO YOU AFTER THE PROVISION AND THIS CONSENT IS VALID FOR THE PERIOD DURING WHICH OUR BANK IS REQUIRED TO KEEP THE RECORD OF THE TRANSACTION.
 () IF REQUESTED BY PRESENTER, WE WILL PAY THE COMPLIED DOCUMENTS AT SIGHT BASIS WITH DISCOUNT INTEREST FOR ACCOUNT OF BENEFICIARY. THE INTEREST WILL BE CALCULATED FROM DATE OF PAYMENT TO MATURITY DATE OF THE BILL AT OUR PREVAILING RATE IN THE CURRENCY OF THIS LC ON THE DATE OF PAYMENT.
 (X) THE ENCLOSURE IS SOLELY AN ADVICE OF CREDIT SUBJECT TO UCP500 WITHOUT ANY ENGAGEMENT ON OUR PART.
 (X) DOCUMENTS SHOWING SHIPMENT RELATED TO COUNTRIES COVERED BY U.S. RESTRICTIONS ARE NOT ACCEPTABLE BY US FOR NEGOTIATION/PAYMENT.
 THIS IS A COMPUTER PRINT-OUT. SIGNATURE IS NOT REQUIRED. 5532GLINX
 (X) OFAC AND ANTIBOYCOTT CHECKED - FOR BANK USE ONLY EX317471/06

C.P.O. BOX 3026, 9TH FL., HANWHA BLDG. 1 CHANGKYO-DONG, CHUNG-KU, SEOUL

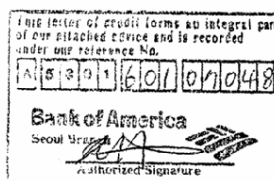
Bank of America



FROM: /SA-BOFAHKHX
 BANK OF AMERICA, N.A.
 9/F DEVON HSE, QUARRY BAY
 HONG KONG

TO: /SA-BOFAKR2X
 BANK OF AMERICA, N.A. SEOUL
 9-F HYONAM BLDG., CHANGKYO-DONG
 CHUNG-KU, SEOUL,
 KOREA

DATE: 060103



:: 700 ISSUE OF DOC CREDIT

: 27 / PAGE NUMBER	: 1 OF 4				
: 40A / FORM OF DOC CREDIT	: IRREVOCABLE				
: 20 / DOC CREDIT NUMBER	: 6055IM466012/05				
: 31C / ISSUE DATE	: 060103 03JAN06				
: 31D / EXPIRY DATE/LOCATION	: 060405 05APR06				
: 50 / APPLICANT/ACCOUNT PARTY	: BENEFICIARY COUNTRY : WAL-MART STORES INC. USA				
: 59 / BENEFICIARY	: SHINWON CORPORATION : SHINWON BLDG. : NBR 532, DOWHA-DONG, : MAPO-KU, SEOUL, KR				
: 32B / AMOUNT	: USD 475812.57 U.S. DOLLARS				
: 41D / AVAILABLE WITH/BY	: BANK OF AMERICA, N.A. SEOUL : 9-F HYONAM BLDG., CHANGKYO-DONG : CHUNG-KU, SEOUL, : KOREA				
: 42C / DRAFTS AT ...	: BY NEGOTIATION				
: 42D / DRAWEE	: SIGHT : BANK OF AMERICA, N.A. : 9-F DEVON HOUSE : 979 KING'S ROAD : QUARRY BAY HONG KONG				
: 43B / PARTIAL SHIPMENTS	: SEE BELOW				
: 43T / TRANSSHIPMENT	: NOT ALLOWED				
: 44A / LOADING ON BOARD/DISPATCH/TAKING IN CHARGE AT/FROM...					
: 44B / FOR TRANSPORTATION TO	: SANTO TOMAS DE CA				
: 45 / DESCRIPTION OF GOODS/SERVICES:					
PO NO	CASES	AMOUNT	EARLIER	LATEST	DESTINATION
		(USD)	(S/D)	(S/D)	

Bank of America



Print 002 of 013

+++++

4101543116 751 37661.15 2/17/2006 2/24/2006 CHARLESTON SC
 4101542955 154 12871.32 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542977 225 11283.3 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101543115 2108 105711.98 2/17/2006 2/24/2006 CHARLESTON SC
 4101543122 20 1002.96 2/23/2006 3/2/2006 CHARLESTON SC
 4101542984 16 1337.28 1/20/2006 1/27/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101542959 154 12871.32 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542979 225 11283.3 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542985 16 1337.28 1/20/2006 1/27/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101542987 16 1337.28 1/20/2006 1/27/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101542992 16 1337.28 2/10/2006 2/17/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101543121 218 10932.26 2/23/2006 3/2/2006 CHARLESTON SC
 4101543114 751 37661.15 2/17/2006 2/24/2006 CHARLESTON SC
 4101543120 608 30489.98 2/23/2006 3/2/2006 CHARLESTON SC
 4101542953 154 12871.32 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542965 295 19724.88 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542973 225 11283.3 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542983 16 1337.28 1/20/2006 1/27/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101542986 16 1337.28 1/20/2006 1/27/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101542971 225 11283.3 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542975 225 11283.3 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101543117 70 3510.36 2/17/2006 2/24/2006 CHARLESTON SC
 4101542951 154 12871.32 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542961 295 19724.88 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542988 16 1337.28 2/10/2006 2/17/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101542989 16 1337.28 2/10/2006 2/17/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101543118 20 1002.96 2/23/2006 3/2/2006 CHARLESTON SC
 4101543119 218 10932.26 2/23/2006 3/2/2006 CHARLESTON SC
 4101542957 154 12871.32 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542963 295 19724.88 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542967 295 19724.88 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542981 10 626.85 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 4101542990 16 1337.28 2/10/2006 2/17/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101542991 16 1337.28 2/10/2006 2/17/2006 SAVANNAH NEW STOR
 4101543113 70 3510.36 2/17/2006 2/24/2006 CHARLESTON SC
 4101542969 295 19724.88 2/27/2006 3/6/2006 SUFFOLK POS
 LADIES 95PCTCOTTON 5PCTSPANDEX CROCHETINSET TANK KNIT TOP

FOB SANTO TOMAS DE CA

:46 /DOCUMENTS REQUIRED :

+ 1 COPIES REQUIRED PACKING LIST

+ 1 COPIES REQUIRED COUNTRY

OF ORIGIN DECLARATION SINGLE OR MULTIPLE OR NEGATIVE

COUNTRY OF ORIGIN DECLARATION IS ACCEPTABLE. THE WORD

TEXTILE IN THE DOCUMENT TITLE IS ACCEPTABLE.

+ 1 COPIES

REQUIRED COMMERCIAL INVOICE SIGNED AND SHOWING VALUE AND

WEIGHT BREAKDOWNS, NAME OF MANUFACTURER, THE COMPLETE ITEM OR