

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

**“DESARROLLO DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL
PARA UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA Y CARGA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MONICA VANESSA ARCINIEGA CHÁVEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°.	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL 2°.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5°.	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área de Administración y Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia y Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Área Matemática-Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón

Guatemala,
Octubre 21, de 2009

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de ese Decanato, del 06 de Noviembre de 2007, te informo que he finalizado la asesoría de tesis de la Señorita: **MÓNICA VANESSA ARCINIEGA CHÁVEZ**, en el trabajo: **“DESARROLLO DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA Y CARGA”**.

La investigación contiene aportes valiosos, en lo documental al describir: el proceso administrativo, el diseño organizacional, el rediseño organizacional, la matriz FODA, y el plan de acción. En lo metodológico al presentar la situación actual del diseño organizacional de la agencia de logística y carga, en cuanto a que se hace la descripción, análisis y relación de la: metodología de la investigación, las generalidades de: la empresa y los empleados; el análisis administrativo, el diseño organizacional actual y el FODA; así como de las hipótesis y los objetivos. En la propuesta se presenta: el objetivo, las estrategias, el desarrollo del: rediseño organizacional propuesto y el proceso administrativo y el costo.

Por ello me satisface dictaminar favorablemente este trabajo de tesis, elaborado de acuerdo a los requerimientos que exige esta Facultad, a la vez lo recomiendo, para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la graduación como profesional de la Srta. Arciniega Chávez, al otorgarle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez
Administrador de Empresas
Colegiado No. 3,125



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

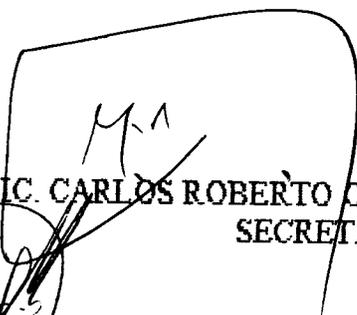
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

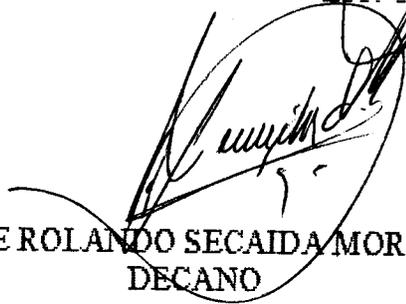
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 111-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de mayo de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "DESARROLLO DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA Y CARGA", que para su graduación profesional presentó la estudiante MONICA VANESSA ARCINIEGA CHÁVEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
PREVISALUC

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS Por ser en mi vida la luz que llena mi ser y nunca me falla.
- A MIS PADRES Por el apoyo incondicional, sabios consejos y sobre todo por el amor que me han brindado a lo largo de toda mi vida, me quedo corta en palabras para agradecer todo lo que me han dado y enseñado. Sin ustedes no sería lo que soy hoy en día los amaré siempre.
- A MI HERMANITA Porque siempre has estado a mi lado en las buenas y las malas, gracias por tus consejos y amor incondicional.
- A MI ABUELITA Gracias por tu ayuda, sabios consejos y palabras de amor en los momentos que más los he necesitado.
- A LA USAC Alma Máter que me brindó la oportunidad y abrió las puertas del conocimiento.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL Licenciado Carlos Hernández por su valiosa contribución durante el desarrollo de esta investigación, gracias por compartir sus conocimientos.
- Nadia Cabrales por brindarme la oportunidad para realizar la investigación en la empresa y por todo el apoyo recibido.
- A LA TERNA DE TESIS Por sus oportunas observaciones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página No.
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Agencia de Carga	1
1.2 Agente de Carga	1
1.3 Administración	2
1.3.1 Proceso administrativo	3
1.3.1.1 Fase o función de planeación	3
i. Elementos de la planeación	3
a. Misión	3
- Visión	4
- Valores	4
b. Objetivos	4
c. Metas	4
d. Políticas	5
e. Procedimientos	5
f. Presupuestos	5
g. Norma	5
ii. Principios de la planeación	5
a. De la precisión	5
b. De la flexibilidad	6
c. De la unidad de dirección	6
d. De consistencia	6
e. De la rentabilidad	7
f. De participación	7

Contenido	Página No.
iii. Instrumentos administrativos de la planeación	7
a. Plan de acción	8
1.3.1.2 Fase o función de organización	8
i. Elementos de la Organización	9
a. Funciones	9
b. Jerarquías	9
c. Puestos	9
ii. Principios de la organización	9
a. De la especialización	10
b. De la unidad de mando	10
c. Del equilibrio de autoridad – responsabilidad	10
d. Del equilibrio de dirección – control	10
e. De la definición de puestos	11
iii. Estructura organizacional	11
a. Diferenciación	11
b. Formalización	12
c. Centralización	12
d. Integración	13
e. Complejidad	13
iv. Diseño organizacional	13
✓ Tipos de estructuras organizacionales	14
✓ Dimensión de la estructura y sus categorías	14
✓ Modelo de diseño y sus características	15
✓ Departamentalización	15
✓ Tramo de control administrativo	17
✓ Sistema de organización	18
v. Instrumentos administrativos de la organización	20
a. Descriptores de puestos	20
b. Organigrama	22

Contenido	Página No.
c. Flujograma	23
1.4 Diagnóstico	23
1.5 Rediseño organizacional	23

CAPÍTULO II
DIAGNÒSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL
DE LA AGENCIA DE LOGÍSTICA Y CARGA

2.1 Metodología utilizada en la investigación	25
2.1.1 Métodos utilizados	25
2.1.1.1 Métodos científico	25
2.1.1.2 Método deductivo - inductivo	27
2.1.2 Técnicas de investigación	27
a. Observación directa	27
b. Censo	27
c. Investigación documental o bibliográfica	27
2.1.2.1 Instrumentos de la investigación	28
a. Guía de observación	28
b. Cuestionario	28
c. Fichas bibliográficas y de trabajo	28
2.2 Antecedentes de la empresa objeto de investigación	28
2.2.1 Misión	29
2.2.2 Objetivos	32
2.2.3 Metas	33
2.2.4 Políticas	36

Contenido	Página No.
2.2.5 Procedimientos	37
2.2.6 Actividad económica	39
2.2.7 Tipo de organización de la unidad objeto de investigación	39
2.3 Situación actual de la estructura organizacional	40
2.3.1 Análisis de las características de la estructura organizacional	40
2.3.2 Análisis de los componentes de Diseño de la Estructura Organizacional actual de la Agencia de Logística y Carga	45
2.3.2.1 Tipo de estructura organizacional	45
2.3.2.2 Actual dimensión de la estructura y sus categorías en la empresa	46
2.3.2.3 Actual modelo de diseño y sus características	46
2.3.2.4 La departamentalización actual de la Agencia	47
2.3.2.5 Tipo de tramo de control que refleja la empresa	49
2.3.2.6 Sistema de organización que refleja la empresa	50
2.3.3 Instrumentos administrativos	51
2.4 Análisis y discusión de resultados	51

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA Y CARGA

3.1 Justificación de la propuesta	54
3.2 Objetivo de la propuesta	55
3.3 Propuesta del rediseño organizacional	55
3.3.1 Fundamentación estratégica de la Agencia de Logística y Carga	55
3.3.1.1 Misión	55
a. Visión	56
b. Valores	56

Contenido	Página No.
3.3.1.2 Objetivos	57
3.3.1.3 Metas	58
3.3.1.4 Políticas	61
3.3.1.5 Procedimientos de la empresa	61
3.3.1.6 Normas	62
3.3.2 Organización	63
3.3.2.1 Funciones básicas de la nueva estructura	63
3.3.2.2 Puestos	64
3.3.2.3 Diseño organizacional propuesto	67
a. Tipo de estructura organizacional propuesta	67
b. Dimensión de la estructura y sus categorías propuestas	67
c. Modelo de diseño y sus categorías propuestas	68
d. Departamentalización propuesta	68
e. Tramo de control propuesto	68
f. Sistema de organización a utilizar	68
3.4 Presupuesto para implementar la propuesta del rediseño organizacional	73
3.5 Plan de Acción para implementar la propuesta	78
Conclusiones	81
Recomendaciones	83
Bibliografía	85
Anexos	87

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

No.		Página No.
1	Organigrama específico actual Agencia de Logística y Carga	43
2	Organigrama General Propuesto	66
3	Organigrama Específico Propuesto Gerencia de Operaciones	69
4	Organigrama Específico Propuesto Gerencia de Ventas	70
5	Organigrama Específico Propuesto Gerencia Administrativa	70
6	Organigrama Específico Propuesto Gerencia Financiera	71
7	Organigrama Nominal Propuesto Agencia de Logística y Carga	72

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página No.
1	Cálculos sobre salario diario, mensual y anual	74
2	Determinación del salario mensual de los puestos propuestos	75
3	Índices de prestaciones laborales	76
4	Presupuesto anual para la implementación del rediseño Organizacional	77
5	Presupuesto para la adquisición de mobiliario y equipo para la Implementación del rediseño organizacional Organizacional Agencia de Logística y Carga	78

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página No.
1	Ejemplo Sistema Organizacional Lineal	18
2	Ejemplo Sistema Organizacional Funcional o Taylor	19
3	Ejemplo Sistema Organizacional Lineal-Staff	20
4	Conocimiento del establecimiento de las metas	34

No.		Página No.
5	Entrega de algún documento con los principales procedimientos de trabajo al iniciar labores en la empresa	37
6	Conocimiento del personal sobre sus atribuciones	50

INTRODUCCIÓN

Las empresas exitosas de hoy, cuentan con estructuras organizacionales que les permiten alcanzar sus objetivos, debido a esto los administradores de las mismas, deben verificar constantemente si las estructuras organizacionales de las empresas que dirigen responden a los objetivos planteados. El presente trabajo de tesis lleva como título **“Desarrollo de un Rediseño Organizacional para una Agencia de Logística y Carga”**; el objetivo principal es rediseñar la estructura actual de la empresa objeto de investigación lo que permitirá una gestión más eficiente. Este estudio se basó principalmente a través de un análisis de las fases del proceso administrativo: planeación y organización así como del diseño organizacional.

La empresa se dedica a la prestación de servicios logísticos y transporte de carga; la importancia de la logística radica en la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa, con un menor costo y un excelente servicio al cliente. También busca administrar estratégicamente, el movimiento, el desaduanaje y almacenamiento de productos; así como el flujo de información relacionada a la logística y al movimiento de carga.

Para realizar la investigación se recopiló información documental así mismo se llevó a cabo un censo que permitió conocer de cerca y de forma completa la situación actual y los cambios que ha venido experimentando. Otros métodos utilizados fueron la observación directa y la entrevista preliminar.

De acuerdo a lo anterior, el contenido de este informe está compuesto por tres capítulos. El primero contiene el marco teórico necesario para el análisis teórico versus lo observado e investigado preliminarmente; en la agencia de logística y carga. También contiene la teoría relevante a las dos fases del proceso

administrativo: planeación y organización, componentes del diseño organizacional, rediseño organizacional y plan de acción.

El segundo capítulo consiste en la metodología de la investigación, las generalidades de la empresa, tales como: antecedentes y actividad económica; asimismo se cuenta con la exposición de la situación actual del diseño organizacional de la agencia de logística y carga, el cual consiste en el análisis de las fases de planeación y organización del proceso administrativo y del diseño organizacional aplicado al funcionamiento de la empresa en estudio, derivado del análisis de la boleta de encuesta, entrevistas y observaciones realizadas.

En el último capítulo se encuentra la propuesta del rediseño organizacional principalmente lo referente al análisis de los componentes de diseño organizacional

Seguidamente se incluyen las conclusiones y recomendaciones. Por último, se presenta la bibliografía consultada y los anexos que tienen como objetivo principal informar y complementar el contenido del informe.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo recopila toda la teoría necesaria que sirvió de base para el presente estudio de tesis específicamente en los temas de: administración, proceso administrativo, organización, diseño y rediseño organizacional.

1.1 Agencia de carga

Es una entidad especializada en comercio internacional que desarrolla actividades para solucionar, por cuenta de su cliente, todos los problemas implícitos en el flujo físico de las mercancías.

1.2 Agente de carga

Se encarga de resolver al importador/exportador cualquier problema vinculado con el transporte, consolidación, almacenaje, manejo, embalaje o distribución de productos así como los servicios auxiliares y de asesoría involucrados, incluyendo los relacionados con materia fiscal y aduanal, declaraciones de bienes para propósitos oficiales, aseguramiento de los productos y recolección o procuración de pagos o documentos relacionados con las mercancías.

Las agencias de carga ofrecen soluciones de logística integral de acuerdo a las necesidades de los clientes, sin limitantes en la ubicación geográfica, peso, dimensiones y tipo de productos.

La agencia de carga se especializa en proporcionar un servicio profesional en todas las operaciones necesarias para efectuar el traslado nacional e internacional de la carga, así como los servicios complementarios ante la banca, seguros, autoridades gubernamentales, entre otros, por cualquier medio de transporte o vía de comunicación. Cumplen una relevante tarea al resolver los problemas de transporte de carga que plantea el comercio exterior.

Entre las actividades de una agencia de carga se pueden mencionar las siguientes:

- Buscar las mejores opciones para la selección del o los medios de transporte más adecuados según el tipo carga y destino.
- Coordinación para el cliente.
- El itinerario más conveniente.
- El embalaje adecuado de acuerdo a las normas internacionales de manejo de carga.
- La aplicación de las leyes locales e internacionales del comercio exterior.
- Las pólizas de crédito para los envíos.
- Los trámites aduaneros en origen y destino.
- Planeación y organización de la consolidación de diversos envíos de uno o varios clientes obteniendo mejores condiciones económicas.
- Efectúan el almacenaje y distribución de la carga según lo convenido.
- Emisión de documentos (Conocimientos de embarque, guías aéreas, cartas de porte entre otros.)
- Supervisan la ejecución del transporte y el seguimiento de la carga.
- Proporcionan servicio puerta a puerta.
- Asesoran por su conocimiento y experiencia en comercio exterior a exportadores e importadores.

1.3 Administración

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.” (1:3)

La administración como un proceso sistemático tiene como finalidad lograr objetivos previamente trazados de una manera efectiva a través de las diferentes etapas y fases que la componen.

Es importante mencionar que la definición de Idalberto Chiavenato no incluye la fase de integración porque la misma se ve inmersa en la fase de organización.

Las cinco fases forman lo que se conoce como proceso administrativo que se define a continuación.

1.3.1 Proceso administrativo

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (1:3)

Las fases o funciones del proceso administrativo son las siguientes:

- a. Fase o función de planeación
- b. Fase o función de organización
- c. Fase o función de integración
- d. Fase o función de dirección
- e. Fase o función de control

Para la elaboración de este informe se aplicaron únicamente las fases de planeación y organización bases fundamentales para el desarrollo de un rediseño organizacional.

1.3.1.1 Fase o función de planeación

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.” (6:244)

i. Elementos de la planeación

Para efectos de esta investigación se aplicaron los siguientes:

a. Misión

Es la razón de ser de una empresa, orienta las acciones a seguir en todo el proceso administrativo. Es importante mencionar que la misión se complementa con los siguientes elementos:

- Visión

Es la definición de lo que la empresa pretende ser en un futuro y cómo desea ser visualizada por los distintos actores que la conforman entre ellos: clientes, proveedores, empleados etc.

- Valores

Son juicios éticos sobre las distintas acciones de los empleados y que los directores estipulan como pilares importantes de la organización. La importancia de ellos radica en que desarrollan la cultura organizacional de la empresa y encaminan la toma de decisiones.

b. Objetivos

Lineamientos y/o finalidades a las que deben encaminarse los distintos esfuerzos y recursos empresariales.

c. Metas

Las metas son los distintos procesos a seguir para conseguir un objetivo plenamente identificado.

d. Políticas

Consiste en una secuencia de actividades establecidas y que permiten guiar la conducta operacional y funcional de los empleados ante posibles situaciones que se presenten en el ámbito laboral.

e. Procedimientos

Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

f. Presupuestos

Presentación cuantitativa formal de los recursos financieros asignados para las actividades planeadas (monetarias y no monetarias).

g. Norma

Conjunto de conductas obligatorias emitidas por quien legalmente tiene facultad para ello, que rige y determina el comportamiento de los empleados de una empresa.

ii. Principios de la planeación

Conocer y aplicar todos los principios de planeación fue de vital importancia para la elaboración de esta tesis porque permitió que la propuesta fuera coherente y encaminada al objetivo general de la empresa. Los principios de la fase de planeación son:

a. De la precisión

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.”(6:245)

b. De la flexibilidad

“Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.” (6:245)

Debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe existir flexibilidad en los planes de la organización.

c. De la unidad de dirección

“Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas, contabilidad, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación.” (6:246)

d. De consistencia

“Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.” (6:247)

La empresa como un todo debe unificar los distintos planes para lograr una armonía que permita alcanzar los objetivos trazados.

e. De la rentabilidad

“Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.” (6:247)

f. De participación

“Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en un grupo asegura un resultado objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta cada día.

La participación funcional de alguna manera garantiza ya cierta elevación de la calidad humana del trabajador pues, como se ha señalado, existirá mayor entusiasmo y empeño en hacer aquello que se ha sugerido o donde se han señalado algunos de sus elementos.” (6:248)

iii. Instrumentos administrativos de la planificación

Como su nombre indica son herramientas administrativas que permiten una visión clara de las actividades a realizar para alcanzar determinados objetivos.

Para efectos de este informe únicamente se utilizó el plan de acción y servirá para determinar todas las actividades a realizar para la puesta en marcha de la propuesta.

a. Plan de Acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades. Estos se elaboran para programar eventos que requieren acción inmediata y por períodos cortos, (diarios, semanales, mensuales, semestrales).”
(9,6)

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

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

▪ Contenido

Introducción, justificación, definición de objetivos y metas del plan, actividades a realizar, determinación de responsables de realizar las actividades, costos y presupuestos, determinación de tiempos de inicio y ejecución.

1.3.1.2 Fase o función de organización

Base medular de la presente tesis sirvió para analizar todas las actividades de la empresa detectando sus debilidades y proponiendo en base a la teoría soluciones eficientes para alcanzar los objetivos.

“Proceso para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos”. (8:1)

i. Elementos de la Organización

Son tres los elementos de la organización:

a. Funciones

Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

b. Jerarquías

“Líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales, delimitan la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Permiten ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.” (5:372)

c. Puestos

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

ii. Principios de la organización

Los principios que componen la fase de organización fue son:

a. De la especialización

“De acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.” (4:371)

b. De la unidad de mando

“Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.” (4:372)

c. Del equilibrio de autoridad – responsabilidad

Autoridad: “Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.” (4:373)

d. Del equilibrio de dirección – control

Implica la asignación de un jefe y un plan de control a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir sin alguna delegación, ya que aquella consiste en hacer a través de otros. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada.” (6:284)

Conocer los principios de la organización servirá para determinar en qué medida estos han regido las acciones de la empresa objeto de investigación y servirán de base al momento de diseño de la nueva estructura.

e. De la definición de puestos

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información sobre identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones generales, responsabilidades y especificaciones.” (4:253)

iii. Estructura organizacional

“Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base en su grado de complejidad, formalidad y centralización. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y empleados.” (8:1)

Las características de la estructura organizacional son:

a. Diferenciación

“Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos.

La diferenciación puede ser:

- ✓ **Horizontal:** en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.

- ✓ **Vertical:** en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor

sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización.” (1:209)

b. Formalización

“Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

- **El cargo:** a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí como la descripción de éste.
- **El flujo de trabajo:** a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas.
- **Las reglas y los reglamentos:** a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.” (1:210)

c. Centralización

“Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización el dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles.

Cuanto mayor sea la centralización, más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía. Cuanto mayor sea la descentralización más autoridad se delega y distribuye en los niveles inferiores de la estructura.” (1:211)

d. Integración

“Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.” (1:213)

e. Complejidad

Consiste en la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización. El proceso de diferenciación da lugar a un incremento de la complejidad organizacional.

iv. Diseño organizacional

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.” (8:2)

Los componentes del diseño organizacional se definen a continuación:

✓ **Tipos de estructuras organizacionales**

a. Organización funcional: “reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilitan mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades.

b. Organización por producto – mercado: reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de productos o servicios, a todos los que están en cierta zona geográfica o los que tratan con cierto tipo de clientes.

c. Organización matricial: llamada también sistema de mando múltiple, cuenta con dos tipos de diseño al mismo tiempo. Los empleados tienen dos cadenas de mando, la de funciones o divisiones en forma vertical y la que combina al personal de distintos departamentos o divisiones funcionales de forma horizontal, para formar un equipo de proyecto, encabezado por un gerente experto en el campo de especialización asignado.” (8:2)

✓ **Dimensión de la estructura y sus categorías**

“Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo).

Puede ser vertical y horizontal” (8:2)

a. Estructura vertical

Es una estructura ordenada en la cual la aplicación de la unidad de mando recae en una sola persona, es decir una persona debe reportarse a un solo superior.

La responsabilidad autoridad indica la obligación de desarrollar una tarea, y los derechos inherentes de una posición supervisora para dar órdenes y esperar que se cumplan.

b. Estructura horizontal

Incluye la división del trabajo, divide una tarea entera en serie de pasos realizados por diferentes empleados y la departamentalización que agrupa individuos en unidades separadas para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Las categorías son conocidas también como: nivel estratégico, nivel táctico, nivel técnico.

✓ **Modelo de diseño y sus características**

a. Organización mecánica

“Conocida también como *Burocracia*, es una estructura que es alta en complejidad, formalización y centralización. Sus características son las siguientes: relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada.”
(10:3)

b. Organización orgánica o adhocracia

Estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización. Entre sus características se encuentran: alta adaptabilidad, baja formalización, comunicación informal, autoridad de decisión descentralizada.

✓ **Departamentalización**

“El proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos. La departamentalización es una alternativa estructural capaz de resolver problemas

de integración, pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad.” (1:214)

Para efectos de la presente investigación se tomará la departamentalización desde el punto de vista clásico específicamente la departamentalización funcional la cual agrupará actividades similares permitiendo la especialización.

Desde el punto de vista clásico la departamentalización se divide en:

a. Departamentalización funcional

“Es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como finanzas, recursos humanos, mercadeo, producción, etc. Al departamentalizar con un criterio funcional la empresa estimula la especialización.” (1:237)

b. Departamentalización por productos o servicios

“La organización basada en los productos o servicios incluye la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados (output) de la empresa.

Los principales deberes y tareas relacionadas con un productos o servicio se agrupan y asignan a un departamento específico para coordinar las actividades requeridas en cada tipo de salida o resultado (output).” (1:238)

c. Departamentalización por área geográfica

“Diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñará el trabajo, o el área de mercado servida por la empresa. Este tipo de departamentalización la utilizan las empresas que cubren grandes áreas geográficas y mercados extensos.” (1:240)

d. Departamentalización por proceso

“Denominada también agrupación por proceso o departamentalización por fases del proceso o por procesamiento, e incluso por el tipo de equipo. Está restringida prácticamente a aplicaciones del nivel operacional de las empresas industriales y de servicios, en especial en las áreas productivas o de operaciones.” (1:244)

e. Departamentalización por proyectos

“Se utiliza en empresas que elaboran productos que exigen gran concentración de recursos y tiempo prolongado para fabricarlos” (1:245)

✓ Tramo de control administrativo

Es la cantidad de subordinados que un administrador puede dirigir en forma eficaz y eficiente. “La amplitud de control (o amplitud administrativa) se refiere al número de subordinados que cada órgano o cargo puede supervisar de manera adecuada. Cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede prestarles. La amplitud de control influye en la estructura organizacional dándole un formato o configuración peculiar.” (1:219)

El tramo de control puede ser de dos tipos:

a. Estrecho

Corresponde a estructuras organizacionales altas es decir de crecimiento vertical.

b. Ancho

Corresponde a estructuras organizacionales planas es decir de crecimiento horizontal.

✓ **Sistema de organización**

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de gráficas de organización y se complementan con análisis de puestos. Éstos pueden ser:

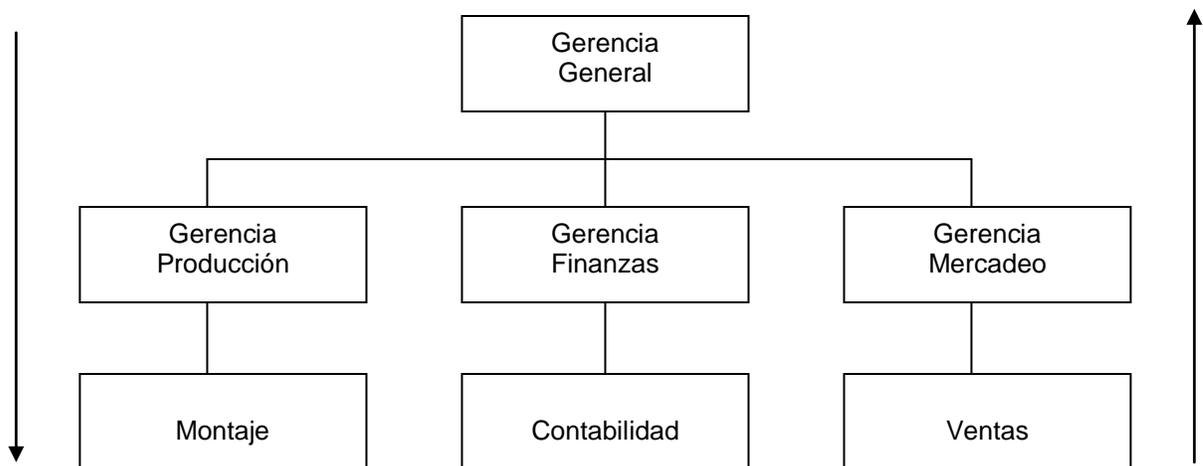
a. Sistema lineal o militar

“Aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o cargo.” (8:9)

Gráfica 1
Ejemplo Sistema Organizacional Lineal

Autoridad

Responsabilidad

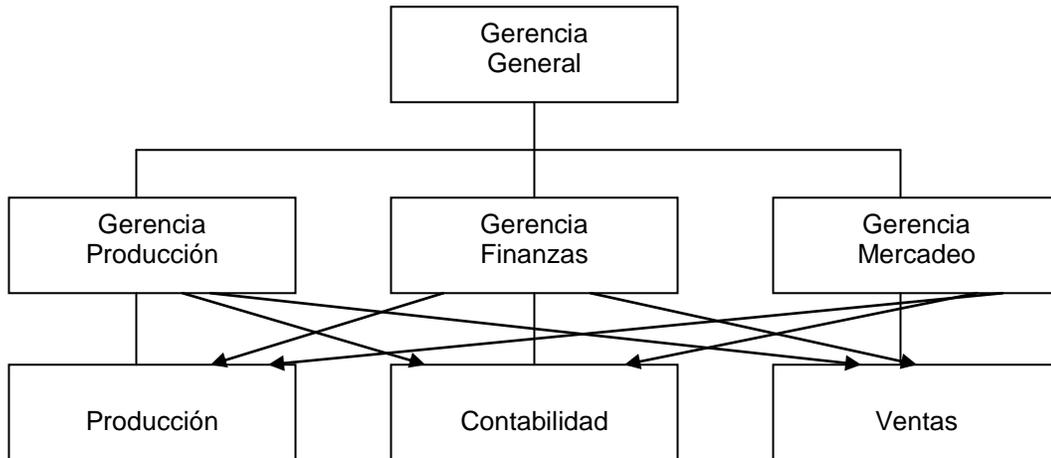


Fuente: Material de apoyo. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de C.C.E.E.

b. Funcional o Taylor

“Aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad van en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.” (8:10)

Gráfica 2
Ejemplo Sistema Organizacional Funcional o Taylor

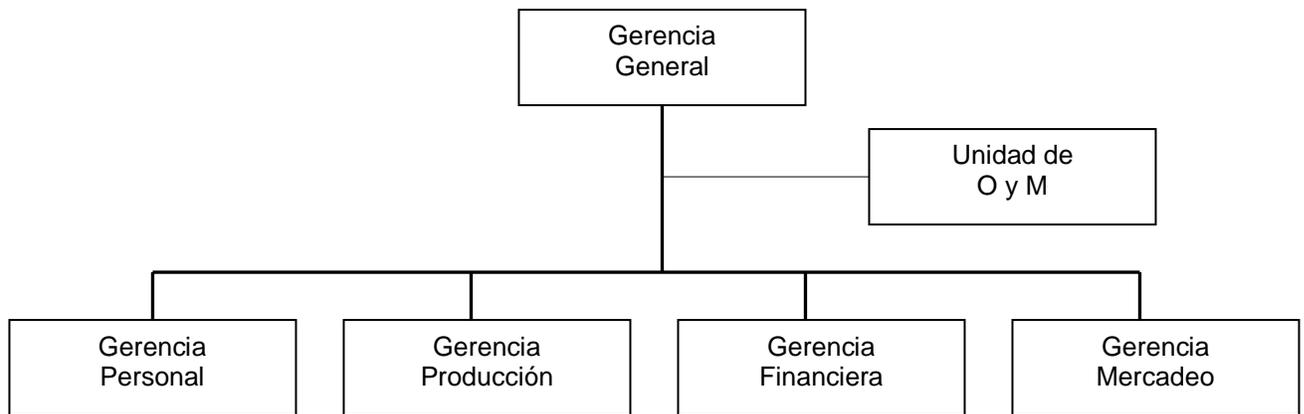


Fuente: Material de apoyo. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de C.C. E.E.

c. Lineal-staff

“Es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esa autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional).”
(8:10)

Gráfica 3
Ejemplo Sistema Organizacional Lineal-Staff



Fuente: Material de apoyo. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de C.C.E.E.

v. Instrumentos administrativos de la organización

A continuación se enumeran los instrumentos que se tomaron en cuenta para la realización del presente trabajo de tesis.

a. Descriptores de puestos

Es la identificación técnica de los diferentes puestos con los que cuenta una empresa, la información que debe contener permitirá identificar la tarea a cumplir y la responsabilidad que conlleva. El descriptor de puestos incluye lo siguiente:

1. Identificación del puesto

Esta permitirá conocer el título del puesto, ubicación administrativa, inmediato superior y subalternos (en caso existiesen), incluye:

- a. Nombre del puesto
- b. Código del puesto
- c. Departamento, unidad o sección en donde encuentra
- d. Inmediato superior (le reporta a)
- e. Subalternos (le reportan)
- f. Fecha de actualización y/o elaboración

2. Propósito / objetivo del puesto

Permite conocer la naturaleza (descripción genérica del puesto), atribuciones (descripción específica del puesto), relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidades.

3. Funciones del puesto

Enumera las principales actividades que debe desempeñar el empleado.

4. Especificaciones del puesto (Requisitos mínimos exigidos)

Incluye:

- a. Requisitos de educación
- b. Requisitos de experiencia
- c. Habilidades y destrezas

5. Responsabilidad

Incluye:

- a. Errores
- b. Maquinaria y equipo
- c. Relaciones con otros

- d. Información confidencial
- e. Dinero/valores
- f. Supervisión

6. Nivel de esfuerzo

Se divide en físico y mental

7. Condiciones ambientales

Son todos los aspectos externos que rodearan el lugar de trabajo de los empleados. Estos aspectos deben ser adecuados y seguros para el desarrollo efectivo del trabajo.

8. Riesgos

Agrupar distintas situaciones que ponen en riesgo la integridad física de los empleados. Las mismas deben de evitarse brindando un ambiente seguro de trabajo.

b. Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” (3:78)

Es la forma de instrumento más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Entre sus características se pueden mencionar:

- “Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.

- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.” (3:78)

c. Flujograma

“Gráficas que representan la secuencia de procedimientos.” (1:187)

“Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, el flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistemas.” (9)

1.4 Diagnóstico

“El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada orientación, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales” (1:10)

Para efecto de la presente investigación se aplicó el diagnóstico POIDC únicamente en las fases de Planificación y Organización.

1.5 Rediseño organizacional

Consiste en una reestructuración de todos los aspectos organizacionales ya establecidos en una empresa, con el objetivo principal de mejorar la gestión administrativa.

El rediseño organizacional está orientado a definir la jerarquización, la departamentalización, la división del trabajo, las funciones, atribuciones y la coordinación entre las distintas unidades de trabajo que conforman la estructura de la empresa. El aumento de las actividades administrativas y operativas en la agencia de carga y logística no pueden afrontarse de forma eficiente si la estructura permanece estática ante los cambios y necesidades de la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA DE LOGÍSTICA Y CARGA

Este apartado tiene como objetivo el análisis de la situación actual de la agencia de logística y carga en relación a la estructura organizacional. Se inicia con la metodología de la investigación, las generalidades de la empresa, como sus antecedentes y la actividad económica; la boleta de encuesta que contiene información sobre: generalidades de los empleados, el proceso administrativo en sus fases de planeación y organización, el diseño organizacional. La información recabada provee los datos necesarios para determinar, qué características del diseño organizacional se aplican en la mencionada agencia; como lo son: la diferenciación, la formalización, la centralización e integración.

2.1 Metodología utilizada en la investigación

Determinar el método a utilizar para la presente investigación fue una de las primeras decisiones que se tomaron, lo cual permitió definir las actividades necesarias a realizar.

2.1.1 Métodos

A continuación se describen los métodos utilizados para la realización del presente análisis.

2.1.1.1 Método científico

El método utilizado para la realización de esta investigación fue el científico, tomando en cuenta sus fases:

- **Indagadora:** Como fase inicial fue de suma importancia para el investigador ya que permitió detectar la existencia de un problema.

- **Demostrativa:** Esta fase permitió obtener los datos necesarios para comprobar la existencia de un problema, seguidamente la información se ordenó y cuantifico.
- **Expositiva:** Última fase expone los resultados obtenidos a través de toda la investigación en la agencia de carga. Cabe mencionar que la importancia radica en la comprobación de las hipótesis planteadas al inicio.

El proceso del método científico incluye los siguientes procesos lógicos:

- **Observación:** Proceso importante dentro de la investigación, el investigador pudo constatar directamente la situación actual de la empresa, su estructura organizacional etc.
- **Análisis:** Incluye el estudio de cada uno de los componentes de la estructura organizacional y del diseño organizacional. Esto conlleva a un estudio extenso, parcial y con profundidad.
- **Síntesis:** Permite reconstruir o unir todos los aspectos analizados para brindar conclusiones de forma cualitativa.
- **Abstracción:** El estudio de la estructura organizacional de la empresa permitió evidenciar varios aspectos sin embargo se tomó en cuenta lo fundamental y lo más importante para efectos del tema investigado.
- **Deducción e inducción:** Partiendo de conocimientos generales se llegaron a conclusiones específicas y al mismo tiempo de conocimientos específicos se llegaron a conclusiones generales.

2.1.1.2 Método deductivo – inductivo

Este método fue de utilidad para llegar a conclusiones y conocimientos partiendo de la información encontrada en la empresa objeto de investigación.

2.1.2 Técnicas de investigación

A continuación se detallan las técnicas utilizadas durante la investigación en la empresa objeto de estudio. Estas técnicas fueron importantes para presentar el análisis correspondiente a la estructura organizacional actual de la agencia de logística y carga.

a) Observación directa

En este caso se observó la estructura organizacional de la empresa recolectando información directamente, se puede decir finalmente que la observación directa como tal fue de la subclase “Observación Participante” porque el investigador es parte del evento investigado.

b) Censo

Se tomó toda la población para realizar la investigación, esto debido a que la cantidad de empleados a investigar es pequeña (20 empleados). La boleta de encuesta tiene 48 interrogantes las cuales permitirán realizar el análisis del actual diseño organizacional.

c) Investigación documental o bibliográfica

Para tener un amplio criterio fue necesaria la utilización de la investigación bibliográfica la cual incluyó no solo documentos escritos sino también archivos, videos, reportajes periodísticos etc.

2.1.2.1 Instrumentos de la investigación

a) Guía de Observación

Se utilizó para describir y anotar todas las observaciones recolectadas por el investigador.

Los aspectos que se tomaron en cuenta en la ficha de campo fueron:

- Identificación de puntos estratégicos
- Identificación del entorno
- Lugar, fecha, hora
- Breve descripción de la observación

b) Cuestionario

Se elaboró un formato de preguntas de manera estructurada y codificada lo cual permitió recabar, tabular, sintetizar y analizar la información necesaria para la elaboración de este informe.

c) Fichas bibliográficas y de trabajo

Este instrumento fue de vital ayuda ya que permitió identificar las obras relevantes para esta investigación, las fichas bibliográficas contenían el nombre del autor, título de la obra, edición etc.

Otro instrumento que se utilizó fue la ficha de trabajo tipo textual en ella se resumieron los puntos textuales más importantes de las obras consultadas.

2.2 Antecedentes

La Agencia de Logística y Carga fue fundada en el año 1979, como una oficina de "Ocean Forwarding" en Seattle Washington; en 1981 ésta es reconocida formalmente como una empresa de logística global. Se fueron abriendo más agencias a tal punto que para el año 1991 se contaba con 37 oficinas en dicho

país. En el año 2003 se abre la primera oficina a nivel centroamericano en San José, Costa Rica.

El crecimiento del mercadeo internacional ha sido fundamental para la apertura de nuevas sucursales, a tal situación que la empresa actualmente cuenta con 230 filiales a nivel mundial. A mediados del año 2006 debido al incremento de importaciones y exportaciones, el corporativo de Estados Unidos decide abrir una oficina en Guatemala, (desde el año 2000 hasta inicio del 2006 se contaba con un agente que representaba la empresa).

2.2.1 Misión

De acuerdo a lo observado, se determina que la agencia cuenta con misión y visión, todos los encuestados consideran que; tanto la misión, como la visión identifican a la empresa con las actividades que realiza día a día.

A continuación se describe la misión de la Agencia de Logística y Carga:

“Lograr el estándar de excelencia en logística global por medio del compromiso total del personal y el servicio al cliente, con resultados financieros superiores.”
(2:27)

La misión anteriormente descrita carece de ciertos aspectos importantes que una empresa de logística no debe dejar de incluir: mercado y tecnología, mercado porque debe enunciar el lugar en donde están establecidos los clientes con la necesidad y la capacidad de compra de los servicios, tecnología porque no se puede desaprovechar esta fortaleza con la que cuenta la agencia, los sistemas informáticos con los que cuenta son de última generación y deben darse a conocer desde la misión.

Se deduce que los elementos de la planeación deben ser revisados y actualizados cada cierto tiempo para verificar que están cumpliendo con su cometido si los elementos son olvidados y no son constantemente monitoreados se vuelven obsoletos y no responden a la necesidades tan cambiantes y desafiantes del negocio de la logística.

- **Visión**

“Ser reconocido como el líder de la industria, gracias a nuestro total compromiso con el servicio al cliente, siendo íntegros en el apoyo y desarrollo a nuestra gente, comunicación y sistemas, manteniendo crecimiento y rentabilidad sostenida.” (2:27)

Cabe mencionar que la visión de la agencia define correctamente como desea ser reconocida, incluso menciona aspectos claves como son: personal, comunicación, sistemas entre otros.

- **Valores**

Se pudo evidenciar que los empleados conocen los seis valores de la empresa, los mismos están descritos en el Manual de Bienvenida (New Employee Orientation) y son conocidos como los ítems de cultura. Debido a la auditoría que se hace anualmente los trabajadores deben conocer los valores, incluso en los pasillos de la agencia fueron colocados cuadros representativos con símbolos de cada uno de los valores de la empresa; los mismos se detallan a continuación:

✓ Apariencia

“El profesionalismo es la base de nuestra identidad. La apariencia de nuestra gente e instalaciones contribuyen a esta identidad demostrando visualmente quiénes somos y qué hacemos.”

✓ Actitud

“Apasionada, cuidadosa y exitosa enfocada en la base del trabajo en equipo. Conociendo lo esencial que es nuestro éxito en equipo nos conduce a ser los mejores jugadores en trabajo en equipo.”

✓ Confianza

“Nosotros no debemos creer, no solo en nosotros mismos, sino también en nuestros colaboradores. Sin la confianza, seguridad personal y dependencia de lo que nuestra confianza nos trae, nuestra red no funcionaría.”

✓ Excelencia

“Haciendo no solo lo que se espera, sino haciendo lo mejor físicamente posible. Esforzándose constantemente por exceder las expectativas, rompemos con las limitaciones tradicionales de entrega de calidad y valor a nuestros clientes y ganamos un bien merecido sentido de cumplimiento y premio para nosotros mismos.”

✓ Integridad

“Justicia, honestidad y dignidad están en el corazón de las relaciones exitosas que disfrutamos con nuestros clientes, proveedores y nosotros mismos.”

✓ Resolución

“¡Di lo que haces y haz lo que dices! Deseando tomar riesgos y sin tener miedo al error, es la determinación, lealtad, firmeza y justicia lo que nos da fuerza para triunfar en el rápido movimiento de hoy día, altamente competitivo.”

Cabe resaltar que de los seis valores enunciados únicamente se pueden considerar como valores cinco los cuales según sus dirigentes son adecuados para la empresa ya que representan la cultura organizacional de la misma; ellos son: actitud, confianza, excelencia, integridad y resolución. La apariencia no es un valor sino una cualidad que se exige a los empleados. Se determinó que hay aspectos que no se incluyeron y que en el próximo capítulo se proponen valores acordes al giro de entidad.

2.2.2 Objetivos

La agencia de carga no cuenta con un objetivo general únicamente elaboran lo que ellos denominan como objetivos empresariales anuales los cuales se dan a conocer a todo el personal al inicio de cada año. A continuación se detallan:

- ✓ Incrementar el nivel de ingreso mensual a través de ventas locales.
- ✓ Mejorar el servicio al cliente.
- ✓ Aumentar el nivel de horas de entrenamiento anual.
- ✓ Adquirir nuevos programas financieros que permitan el ingreso, análisis e interpretación de datos mensuales.
- ✓ Reducir la cantidad de facturas anuladas y errores en el proceso operativo.
- ✓ Mejorar y actualizar los sistemas operativos actuales.

Los enunciados arriba descritos no se pueden considerar como objetivos debido a que no están planteados en función a tiempo y principalmente no cumplen todas las características de un buen objetivo.

- ✓ Específico: No cumple con esta característica porque no enuncia tareas específicas a realizar.
- ✓ Medible: La empresa no establece en qué porcentaje se pretenden alcanzar los distintos objetivos.

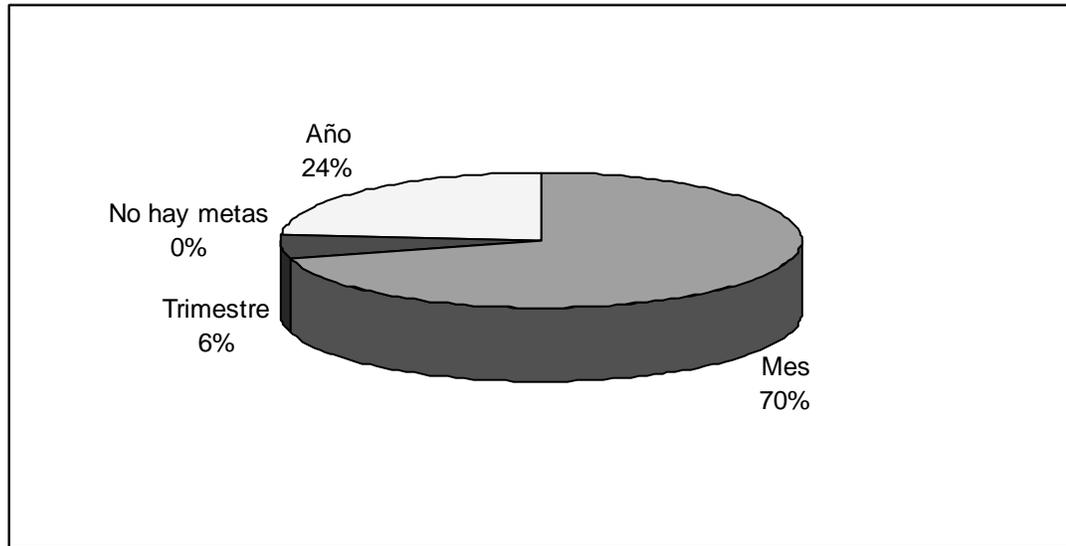
- ✓ Realizable (Realista): Los objetivos enunciados por la empresa si cumplen con esta característica ya que pueden cumplirse.
- ✓ Limitado en el tiempo: Delimitar el tiempo para cumplir los objetivos es vital para el control interno de la agencia.

A pesar que la agencia de carga no cuenta con objetivos administrativamente correctos se determinó que se han alcanzado ciertos puntos que se han propuesto, por ejemplo se ha notado un aumento considerable en la horas de entrenamiento mensuales, esto ha sido posible por la programación de cursos en la oficina impartidos por los gerentes de cada área incluyendo también cursos que se han tomado fuera los cuales se puede mencionar, actualizaciones fiscales, cursos de logística etc.

2.2.3 Metas

El 70% de los encuestados concuerdan en que las metas se dan a conocer cada mes, a diferencia del 24% que indicó que éstas se determinan cada año, este pequeño porcentaje corresponde a los empleados que se desempeñan como jefes y/o supervisores. Las metas detectadas tienden a ser superficiales ya que no están dirigidas a un objetivo correctamente elaborado y que cuente con las principales características anteriormente descritas.

Gráfica 4
Conocimiento del establecimiento de las metas
Agencia de Logística y Carga



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De estos resultados se comprueba que los supervisores cuentan con diferente información sobre las metas que los demás empleados lo cual denota poca comunicación entre ambos. Se pudo determinar que no existe planificación de reuniones donde se den a conocer las metas mensuales por departamento incluyendo la verificación del alcance de las mismas. La manera en que los empleados se enteran de las metas es por medio de la página Web interna de la empresa, ellos descargan las metas mensuales y dirigen sus esfuerzos para cumplir con las mismas.

Como se indicó anteriormente por no contar con un objetivo general y específicos las metas no están técnicamente sustentadas.

Se pudo determinar que la empresa divide las metas en tres grupos principales: operacionales, financieras y de ventas las cuales se plantean así:

✓ **Metas operacionales**

- Analizar reportes operacionales diarios (Embarques procesados por empleado, eventos pendientes de actualizar, pre-alertas de embarques recibidos, notificaciones pendientes de envío)
- Presentar informes semanales y mensuales identificando puntos sensibles en los cuales se debe mejorar.
- Llevar a cabo llamadas semanales a los distintos clientes para detectar insatisfacción, por ejemplo: mal servicio por parte de los empleados, atrasos en los embarques, tarifas etc.
- Reducir la anulación de facturas y errores operacionales.
- Mejorar los tiempos en el envío de notificaciones de arribo, cobro etc.

✓ **Metas financieras**

- Analizar reportes operacionales diarios (Facturas emitidas, facturas pendiente de emisión, anulación de la facturación)
- Agilizar el análisis de solicitudes de crédito.
- Llevar control semanal de las cuentas por cobrar.
- Asegurar el envío de estados de cuenta a clientes morosos.
- Dar conocer el análisis de los estados financieros mensualmente.
- Llevar un mejor control de los pagos recibidos en el extranjero, revisando los distintos reportes que existen para este fin.
- Mejorar tiempo de respuesta concerniente a emisión de pagos y registros.
- Cumplir con el pago a tiempo de los distintos proveedores.

✓ **Metas de ventas**

- Identificar clientes potenciales, programando visitas para dar conocer los servicios y tarifas actuales.
- Asegurar venta de servicios a tres clientes semanales.
- Presentar reportes semanales de clientes visitados y logros obtenidos.

- Verificar que las tarifas actuales estén acordes al mercado en general y la competencia, identificando puntos débiles de mejora y negociación.
- Negociar tarifas con las oficinas de otros países, con navieras, aerolíneas, empresas de transporte local, etc.
- Desarrollar programas de análisis de los proveedores de servicio.

2.2.4 Políticas

Durante la investigación se detectó la existencia de varias políticas que rigen internamente en la agencia, tal es el caso de la política de seguridad, ésta se cumple al 100%, por ser una empresa de origen norteamericano la seguridad es un punto medular, la seguridad no solo incluye actividades que velan y protegen las instalaciones físicas de la empresa, los empleados sino también la seguridad de sus sistemas informáticos. Otras políticas que se identificaron fueron las siguientes:

- ✓ Manejo carga peligrosa vía aérea y marítima

Esta política se encuentra en la red interna de la empresa y resume los procedimientos estándares a seguir para el manejo de mercadería que por su naturaleza se considera peligrosa durante el transporte de la misma, incluye instrucciones, listas de chequeo, tipo de entrenamiento a seguir por los trabajadores.

- ✓ Cumplimiento con la ley

Esta política enuncia la importancia del cumplimiento no solo de las leyes estadounidenses sino de las leyes guatemaltecas. El incumplimiento de cualquiera de estas leyes conllevará al despido del empleado.

✓ Análisis de antecedentes

Todo empleado que presente interés en trabajar en la empresa deberá someterse a un análisis de sus antecedentes tanto laborales, penales y judiciales.

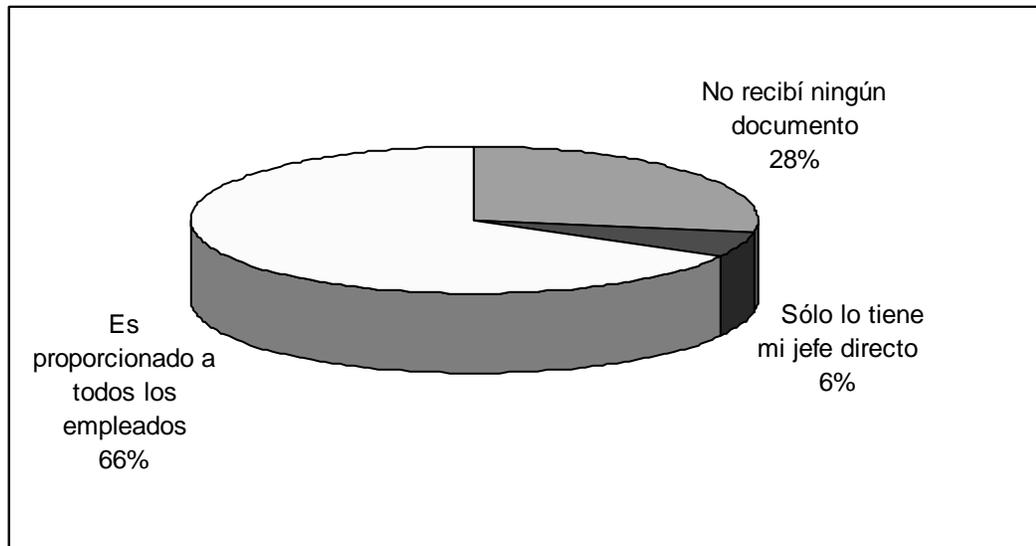
Los dirigentes de la empresa están comprometidos para que se dé cumplimiento a estas y otras políticas, de acuerdo al giro comercial se puede determinar que éstas políticas son correctas y útiles.

2.2.5 Procedimientos

Para conocer si la empresa plasmaba en documentos impresos los principales procedimientos, se incluyó una pregunta específica en la boleta de encuesta, las distintas respuestas se pueden observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 5

**Entrega de algún documento con los principales procedimientos de trabajo al iniciar labores en la empresa
Agencia de Logística y Carga**



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Se determinó que los distintos procedimientos de la empresa están publicados en la página web interna de la misma. La gráfica 5, establece que: el 28% no recibió ningún documento, estos encuestados son de ingreso reciente (menos de un año) y desempeñan los puestos de coordinadores.

El 66% de los entrevistados indicaron que le es proporcionado a todos, estos empleados hacían referencia al manual de bienvenida que les entregaron al inicio de labores sin embargo este documento no detalla las principales procedimientos del puesto de trabajo para el cual fueron contratados. El 6% indicó que los jefes cuentan con un documento que indica los principales procedimientos, sin embargo se pudo evidenciar que no existe un instrumento administrativo impreso que detalle los procedimientos de las distintas actividades de la empresa, únicamente se pudo evidenciar que la descripción de los procesos operativos se encuentra en la página web interna de la agencia.

A pesar de la existencia de bases de datos en la red interna de la empresa estas son innecesarias para empleados de reciente ingreso que no saben ubicar la información o que aún no cuentan con los accesos respectivos.

Al verificar los principales procedimientos en la página web se pudo determinar que algunos son útiles para los empleados debido a que detalla de forma completa las distintas actividades a realizar para cada proceso sin embargo, es necesaria la actualización de los mismos debido a que muchos procesos que se detallan son aplicables únicamente para Estados Unidos y no para Guatemala.

Después de analizar las respuestas a la pregunta planteada se determina que la empresa carece de un manual de procedimientos que detalle las principales actividades a realizar en los distintos departamentos.

La empresa por dedicarse a la logística internacional cuenta con muchos procedimientos que por su complejidad e importancia deben estar plasmados en documentos que faciliten la supervisión y control, al hablar de control se hace referencia a los inevitables cambios que ciertos procesos sufren a lo largo del tiempo, por ejemplo: Los procedimientos de aduana que se actualizan y se mejoran de país en país o bien la implementación de sistemas que facilitan el manejo de información y que reducen una larga secuencia de procedimientos que al final se traduce en gestiones más efectivas y menos burocráticas.

Independientemente de los porcentajes obtenidos todos los encuestados denotan falta de conocimiento sobre lo que en sí es un manual de procedimientos y lo confunden con un manual de bienvenida el cual, a pesar de ser importante carece de la información necesaria para que un empleado nuevo conozca todos los procedimientos necesarios para desempeñar correctamente su puesto de trabajo.

2.2.6 Actividad económica

La actividad económica es la operación, manejo, financiamiento, reinversión, en entidades relacionadas con la administración en cadena de productos, contratos de logística a través de internet, almacenaje, desalmacenaje, manejo de carga y transporte.

2.2.7 Tipo de organización

La agencia muestra el tipo de organización formal esto debido que fue aprobada por la Junta Directiva en junio de 2006. Según se pudo tener conocimiento durante esa junta directiva se agruparon e identificaron las tareas a desarrollar se delegó responsabilidad y autoridad. Tomando en cuenta también cadenas de mando y canales de comunicación.

2.3 Estructura organizacional

Se determinó por medio de la investigación, que la empresa cuenta con un tipo de estructura organizacional funcional, más adelante se detallan los componentes.

2.3.1 Análisis de las características de la estructura organizacional

A continuación se detallan las principales observaciones de las características de la estructura organizacional.

a. Diferenciación

Esta es una característica de la estructura organizacional de la empresa debido a que existe división del trabajo por medio de departamentos.

b. Formalización

La estructura organizacional actual denota una baja formalización por ejemplo: no cuenta con manual de procedimientos aplicables para la oficina en Guatemala y descriptores de puestos.

c. Centralización

Se pudo identificar una alta concentración de la autoridad en el gerente general, y poca delegación de autoridad en los mandos medios. Esto hace que la gestión se vuelva ineficiente, lenta y burocrática en ciertos casos en que las decisiones deben ser tomadas por los especialistas de cada área.

d. Integración

La división del trabajo permite que exista una interrelación entre los distintos departamentos, los especialistas de un departamento trabajan en conjunto para lograr determinada tarea.

e. Complejidad

La estructura organizacional de la Agencia de Logística y Carga carece de esta característica debido a que el número de empleados es pequeño y no fue necesaria la multiplicidad de unidades estructurales.

Estas características fueron detectadas durante la investigación y tal como se aprecia en el organigrama actual la empresa cuenta con tres niveles jerárquicos, los responsables de las funciones, entre otros.

El primer nivel jerárquico lo integra la Gerencia de Distrito de la empresa, el segundo nivel jerárquico está compuesto por las distintas gerencias de cada área de la empresa, tales como: Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Servicios OM y Gerencia de Finanzas. El último nivel lo componen dos departamentos operativos y uno administrativo.

El organigrama actual de la empresa, describe la estructura organizacional, la dimensión de la estructura y sus categorías, el modelo de diseño y sus características, la departamentalización, el tipo de tramo de control que refleja y el sistema de organización actual de la empresa investigada; una de las formas de presentar todo lo anterior, es a través del organigrama general actual de la Agencia de Logística y Carga. Más adelante se analizan cada uno de los componentes.

El organigrama actual de la empresa presenta varias inconsistencias entre las que se pueden mencionar: que no ubica las coordinaciones en una misma línea es decir una coordinación se ve debajo de otra coordinación.

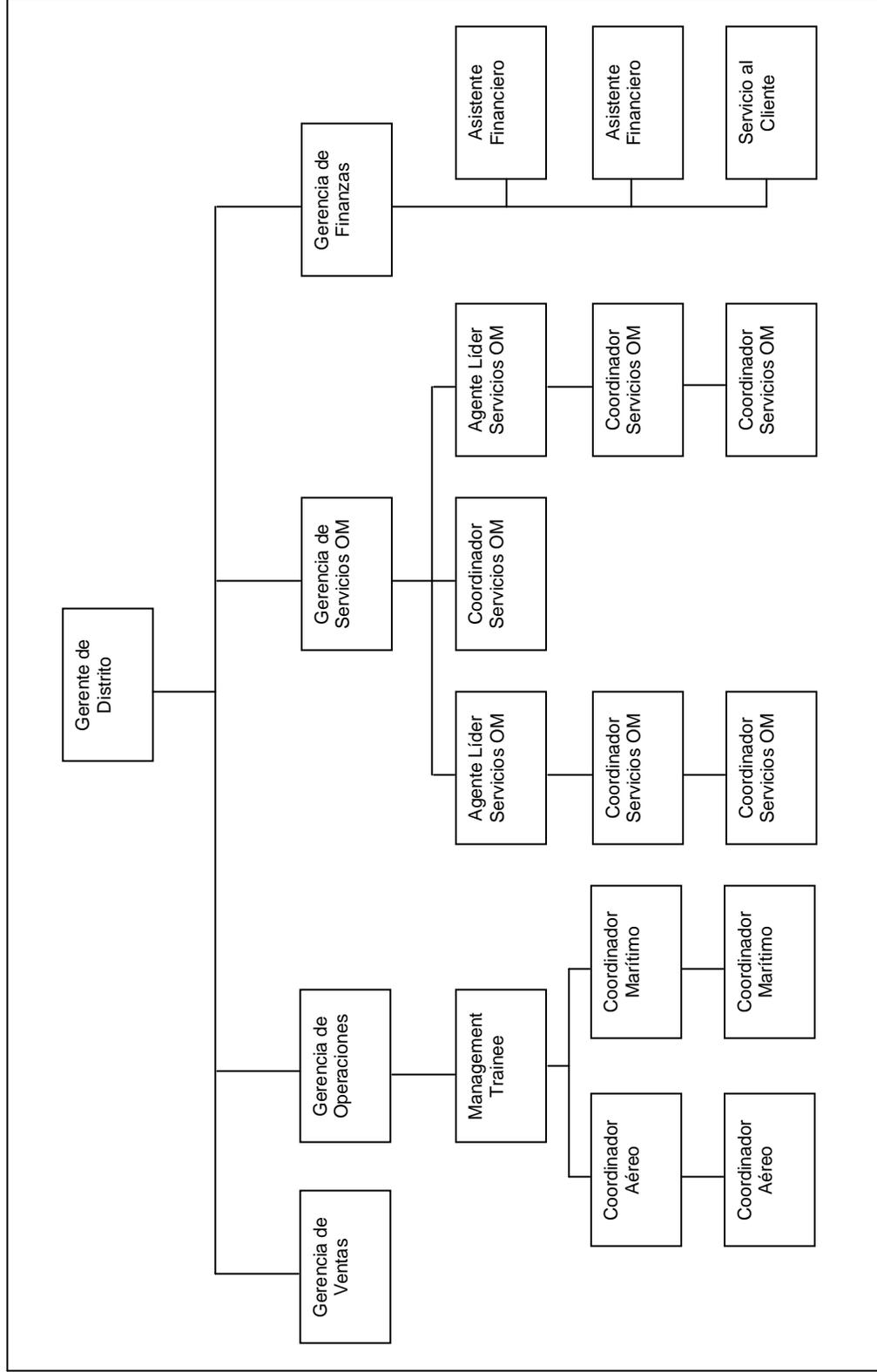
No existe una unidad administrativa que se encargue de los procedimientos propios de desaduanaje de carga, el coordinador de aduana debe contratar y

supervisar los servicios de un agente aduanal autorizado por SAT para la elaboración de pólizas de importación y trámite en las distintas aduanas del país.

No existe un departamento de recursos humanos que se encargue de la administración del recurso humano. El gerente financiero es el encargado de realizar tareas de reclutamiento y demás actividades propias de un encargado de recursos humanos. Esto provoca ineficiencia y atrasos en las funciones propias de un gerente financiero. A pesar que la cantidad de empleados es pequeña se pudo evidenciar alta rotación de personal en el departamento de contabilidad.

La falta un departamento de ventas encargado de realizar cotizaciones y seguimiento a las visitas a los distintos clientes realizadas por el gerente de ventas, ha provocado que los coordinadores realicen tareas ajenas por las cuales fueron contratados.

Organigrama 1
Organigrama específico actual
Agencia de Logística y Carga



Fuente: Organigrama actual, red interna Agencia de Logística y Carga. Año 2012.

Cabe mencionar que este organigrama se encuentra en la red interna de la empresa sin embargo no todos los empleados lo saben ya sea por falta de conocimiento, interés o accesos al sistema.

Desde la apertura de la empresa el organigrama actual no ha sido revisado y actualizado, esto a pesar del crecimiento de sus operaciones e incorporación de nuevos servicios. Un problema recurrente es el aumento en el nivel de trabajo que deben realizar los coordinadores, provocando que hagan tareas que no son su especialidad o por las cuales no fueron contratados. A pesar de todos estos cambios los dirigentes pretenden que la misma estructura con la cual se inició, responda a los nuevos cambios que se han estado experimentando.

Se pudo identificar cuatro gerencias: la de Ventas, Operaciones, Servicios OM y Finanzas; la Gerencia de Servicios OM agrupa los servicios operacionales prestados a clientes; sin embargo la misma está totalmente desligada de la Gerencia de Operaciones siendo esto un inconveniente, porque los procesos operacionales que se desarrollan para estos clientes no son del todo supervisados por el Gerente de Operaciones, únicamente por el Gerente de Servicios OM.

Cabe mencionar que la toma de decisiones respecto a navieras a utilizar, tarifas, programación de envíos son de tipo operacional y deben cumplir con las exigencias de los distintos clientes, la separación entre ambas gerencias representa un problema administrativo, siendo este una estructura organizacional poco funcional.

Es importante resaltar que no se identifica la función de supervisión a pesar que el 28% de los entrevistados desempeñan actividades de Supervisor, se evidenció que existe supervisión, por ejemplo los requerimientos de cada cliente son monitoreados, para este cometido se utilizan lo que se conoce como DLSOP

(Proceso Operacional por Embarque por sus siglas en inglés), y consisten en documentos que detallan los requerimientos específicos para el proceso de exportación de los embarques; ya sean aéreos ó marítimos.

Otro punto débil a mencionar es la forma en que está integrada la Gerencia de Operaciones, ya que identifica Coordinaciones Aéreo y Marítimo; no incluyendo las funciones de importación y exportación.

2.3.2 Análisis de los componentes de diseño de la estructura organizacional actual de la Agencia de Logística y Carga

A continuación se detallan los componentes del diseño organizacional identificados en la Agencia de Logística y Carga.

2.3.2.1 Tipo de estructura organizacional

Se pudo identificar que el tipo de estructura organizacional de la empresa es funcional porque agrupa e identifica las tareas a desarrollar es decir cuenta con unidades especializadas que reúne a todos los puestos que se dedican a una actividad o varias relacionadas. Por ejemplo, la unidad de finanzas agrupa a todos los especialistas dedicados a la administración de los recursos financieros de la agencia.

Este tipo de estructura presenta la ventaja de la fácil supervisión de los colaboradores, se detectó que existe un problema relacionado a los puestos debido a que varios empleados realizan tareas diferentes a las correspondientes a sus puestos de trabajo; por ejemplo: los Coordinadores Aéreos tienen que cotizar y elaborar tarifas de exportación e importación aérea, esta es una actividad que le corresponde a la Gerencia de Ventas; porque es quien presenta las cotizaciones al cliente que las solicita. Otro aspecto que fue evidente al momento de coordinar las exportaciones de embarque aéreos, es la designación a los Coordinadores del etiquetado y escaneo de cajas en la terminal aérea; a

pesar que se tiene subcontratada una empresa que presta este servicio, esta situación se da constantemente, porque representa ahorro para la Agencia.

2.3.2.2 Dimensión de la estructura y sus categorías en la empresa

La dimensión de la estructura que se evidenció es vertical y cuenta con las siguientes categorías:

- a. Nivel estratégico o mando superior:** comprendida por la gerente de Distrito.
- b. Nivel táctico o mando medio:** lo integran las Gerencias de Ventas, Operaciones, Servicios OM/Order Management (Administración de Pedido) y Finanzas.
- c. Nivel técnico o mando operativo:** está compuesto por los: Coordinadores Aéreo, Marítimo, Servicios OM, Asistentes Financieros, entre otros.

2.3.2.3 Modelo de diseño y sus características

El modelo que sobresale en la Agencia de Logística y Carga es la organización mecánica ya que presenta una forma rígida para actuar, entre sus características principales se encuentran las siguientes:

- ✓ Relaciones jerárquicas rígidas
Se puede apreciar en el organigrama que todos los niveles representan relaciones jerárquicas rígidas existentes, esto se deduce por la estructura de dimensión vertical que presenta. Las fuentes de comunicación que se da en todos los niveles es formal ya que incluye correos electrónicos, circulares, memorandos, publicaciones, informes, reportes etc. Estos puntos fueron evidentes durante la investigación específicamente a través de la observación directa.

✓ Autoridad de decisión centralizada

La característica que más se destaca es la autoridad de decisión que es centralizada, cualquier decisión debe ser aprobada por la gerente general sin excepción alguna. Cuando se presentan situaciones en las cuales se deben tomar un curso de acción; por ejemplo sobre aspectos financieros y/o estratégicos la autoridad de decisión es centralizada, la única persona que decide es la gerente general sin tomar en cuenta las opiniones de los demás gerentes.

✓ Alta formalización

Al observar la cantidad de procedimientos, reglas y reglamentos que se encuentran en la página Web de la empresa se deduce que existe una alta formalización en sus actividades, sin embargo como se ha explicado anteriormente todos estos procesos son innecesarios, extensos y poco eficientes, es importante que se realice la actualización y acomodamiento de los procesos para la empresa en Guatemala, es necesaria la creación de nuevos procesos que actualmente se llevan a cabo de forma empírica.

Para el desenvolvimiento adecuado de las actividades en Guatemala, en la parte de anexos se desarrollan los procedimientos nuevos y mejorados.

2.3.2.4 Departamentalización de la Agencia

El tipo de departamentalización en la empresa es funcional, porque identifica funciones por ejemplo: Ventas, Operaciones, Finanzas, entre otros, se pudo evidenciar que en un departamento se realizan distintas actividades que no le corresponden de acuerdo a su función, los casos más evidentes se describen a continuación:

- a. Los Coordinadores Marítimos y Aéreos se encargan de: rastrear, recolectar, actualizar sistemas informáticos, manifestar (declarar ante la

aduana la mercadería próxima a arribar al país, es decir, exportador, importador, tipo de mercadería, peso, número de piezas, país de origen, flete, entre otros), facturar y notificar al cliente. Como se puede observar la notificación es el último proceso que realizan los Coordinadores; sin embargo, también ejecutan actividades de desaduanaje, esta situación se da constantemente debido a la falta de un Coordinador de Aduana que se encargue de las tareas propias del desaduanaje de carga: marítima, aérea y terrestre.

- b. La falta del Coordinador y/o Ejecutivo de Ventas, ha provocado que se delegue la responsabilidad de cotización a los Coordinadores tanto Aéreos como Marítimos; esto evidentemente retrasa las actividades correspondientes al procesamiento de embarques. En ocasiones el superior de la unidad tiene que quedarse después del horario de trabajo, terminando todas las cotizaciones pendientes que los coordinadores no terminan por falta de tiempo.
- c. Otro problema detectado es que no existe un ordenamiento lógico para la elaboración de cotizaciones, en la mayoría de los casos se duplican por falta de un procedimiento estándar que oriente a los empleados en la utilización correcta de la base de datos en donde se almacenan todas las cotizaciones elaboradas por cada oficina así como las tarifas genéricas por kilogramo dependiendo del producto, país de origen, país de destino y modo de transporte.

El Gerente Regional ha tratado de implementar la departamentalización por servicio, tal y como se describe a continuación:

- Departamento de Servicios Aéreos (importación y exportación).

- Departamento de Servicios Marítimos (importación y exportación).
- Departamento de Servicios de Administración del Pedido. (exportación).

Este tipo de departamentalización es ideal para las oficinas de Estados Unidos porque el volumen de carga es mayor y los controles sobre el comportamiento de los distintos servicios son aún mayores, al hablar del comportamiento de los servicios se hace referencia a reportes de los niveles de venta y ganancias por servicios. Este tipo de análisis permite a los dirigentes tomar decisiones sobre estrategias de ventas o implementación de nuevos servicios.

En Guatemala el nivel de carga es muy pequeño comparado con otras empresas del mismo ramo, así que el tipo de departamentalización por servicio sería poco eficiente. Es importante resaltar que a pesar que el volumen de carga manejado por la empresa es pequeño durante los últimos años ha experimentado un crecimiento significativo sin embargo no justificable para implementar el tipo de departamentalización por servicio.

2.3.2.5 Tipo de tramo de control que refleja la empresa

Se evidenció que el tramo de control es estrecho o de estructuras altas, debido a que cada superior debe supervisar en promedio a tres subordinados. A pesar de esta situación se determinó que la gerente de distrito, también da órdenes directas al nivel operativo. Éstos cumplen con las instrucciones indicadas, pero esta situación afecta la eficiencia y eficacia del trabajo que realiza cada uno de los colaboradores, porque no saben qué procedimientos seguir, para realizar una tarea que cumpla con las exigencias de distintas personas a la vez.

✓ Cadena de mando

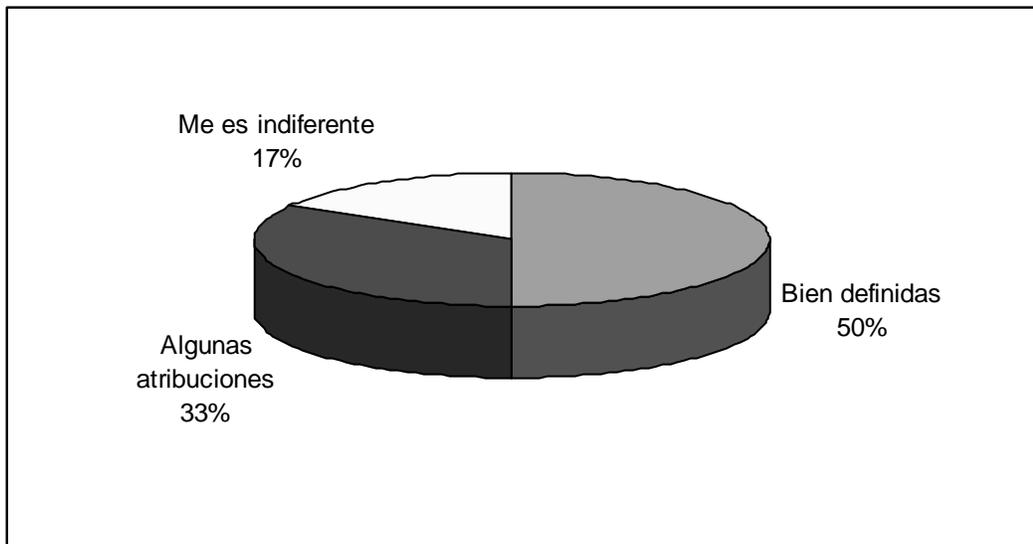
La cadena de mando es vertical descendente, viene desde la gerente de distrito, hasta los jefes o encargados de las áreas descritas con anterioridad

ver organigrama actual de la empresa; todos tienen autoridad sobre el personal del nivel operativo.

2.3.2.6 Sistema de organización

En la Agencia de Logística y Carga el sistema de organización establecido es el funcional, ver organigrama 1, debido a que la misma está organizada por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad van en relación a las funciones principales; por ejemplo: la gerencia de finanzas tiene responsabilidad y autoridad en relación a la administración de los aspectos financieros de la empresa; las actividades principales son diversas: administración del efectivo, pronósticos financieros, análisis de inversiones, elaboración de estados financieros, entre otras actividades propias de la especialización financiera.

Gráfica 6
Conocimiento del personal sobre sus atribuciones
Agencia de Logística y Carga



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

A pesar que los porcentajes de respuestas son variados se pudo analizar que los empleados desconocen la mayoría de sus atribuciones y/o actividades específicas de sus puestos de trabajo.

El 50% de los empleados que indicaron que sus atribuciones están bien definidas son los empleados más antiguos y cuentan con mayor experiencia en sus puestos de trabajo, es evidente que por el tiempo y la experiencia que tienen de trabajar en la empresa ellos conocen al 100% sus atribuciones.

En relación al porcentaje del 33% que indicaron que son pocas las atribuciones demuestra que los dirigentes de la empresa no brindan mayor información a los empleados sobre las actividades específicas del puesto de trabajo por varios motivos; entre los cuales se puede mencionar: falta de manuales, poco interés en los nuevos procedimientos, falta de definición de la función general del puesto.

2.3.3 Instrumentos administrativos

Se determinó que la empresa no cuenta con instrumentos administrativos como descriptores de puestos y flujogramas de los principales procedimientos. Como se ha explicado la empresa cuenta con bases de datos en línea, muchos de los procedimientos detallados en la Web no son utilizados en Guatemala por lo que son innecesarios para el uso de los empleados. Otro inconveniente es que el idioma de estas bases de datos es inglés lo cual es un obstáculo para la mayoría de empleados que no hablan inglés.

2.4 Análisis y discusión de resultados

Fue evidente durante la investigación realizada que la empresa cuenta con una estructura organizacional que no permite al 100% el logro de los objetivos, esto se debe a un aumento significativo de las operaciones, por ejemplo: incremento de embarques tanto de exportación como importación, demanda del servicio de

aduana. Esto provoca que las unidades administrativas se vean recargadas con mayor trabajo al cual estaban acostumbrados a manejar.

Un punto importante a mencionar es que no existe un departamento de aduana como tal, a pesar que la demanda de este servicio se incrementa día a día ya sea por solicitud de los clientes o porque los términos del embarque así lo requieran.

Debido al incremento de los embarques la gerencia de ventas necesita un ejecutivo de ventas que al mismo tiempo realice funciones de cotización para cumplir con las demandas de los distintos clientes.

Se pudo identificar que en la página Web de la empresa existe una base de datos que agrupa todos los procedimientos que se llevan a cabo, sin embargo como se explicó anteriormente la mayoría de estos procedimientos son aplicables para las sucursales de Estados Unidos pero no para Guatemala, cabe resaltar que éstos procedimientos están en idioma inglés y muchos empleados ya sea porque no hablan inglés o no tienen acceso desconocen estas herramientas que puedan permitirle desempeñar de una manera óptima su trabajo.

Los procedimientos propuestos que se describen en la parte de anexos son los más importantes para la agencia.

Otro punto a mencionar es que no existe una unidad de recursos humanos, actualmente quien se encarga de todas las tareas relacionadas al recurso humano es el Gerente Financiero; a pesar que cuenta con experiencia en administrar personal es importante resaltar que esta no es función específica de la Gerencia a su cargo.

El rediseño organizacional que se describe en el próximo capítulo pretende mejorar la estructura organizacional ya existente, como se ha podido analizar a través de la encuesta y la observación la estructura organizacional actual tiene muchas inconsistencias sin embargo las bases están dadas para mejorar esos puntos logrando así una estructura organizacional que responda a los cambios actuales, a la estrategia, personal, tecnología, tareas propias de la organización y el entorno en el cual sus miembros se desarrollan día a día.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA Y CARGA

Una vez analizada la estructura organizacional actual de la agencia de logística y carga, es necesario que se mejoren los aspectos que no están funcionando adecuadamente, y que, de cierta manera, ponen en riesgo la relación comercial, empresa-cliente.

La presente propuesta se basa en el análisis de las respuestas de los empleados a través de la boleta de encuesta y del análisis de la estructura organizacional actual de la empresa, la propuesta contiene aspectos técnicos para mejorar dicha estructura se pueden mencionar: creación de puestos claves que permitan un mejor desempeño administrativo y operativo.

Este apartado incluye en su primera parte la justificación y el objetivo que se pretende alcanzar, seguidamente se analiza el proceso administrativo en sus fases de planeación y organización, continúan las características del rediseño organizacional a implementarse, finalmente se detallan los costos para establecer con eficacia el rediseño organizacional propuesto.

3.1 Justificación

La empresa actualmente experimenta un crecimiento acelerado en sus operaciones, lo cual ha permitido el incremento de ganancias y una mayor presencia en el mercado. Los beneficios que representa este crecimiento no pueden ser desaprovechados por lo tanto se debe seguir trabajando para incrementar aún más el nivel de trabajo, sin embargo es necesario mejorar y/o modificar la estructura organizacional actual para que responda eficientemente a estos cambios. Se pretende con esta propuesta aportar fundamentos teóricos que mejoren la administración actual de la empresa.

3.2 Objetivo

Proporcionar a la empresa los elementos administrativos necesarios, para que en el término de un año la misma pueda contar con una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades y al crecimiento que ha experimentado en los últimos años. La nueva estructura permitirá a la alta dirección:

- ✓ Coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontal sin olvidar los elementos de organización: funciones, jerarquías y puestos.
- ✓ Evaluar y medir la efectividad de la misma, esto se determinará mediante el crecimiento y cambios que se presenten con el tiempo.

3.3 Rediseño organizacional

A continuación se describe la propuesta de la nueva estructura organizacional incluyendo la fundamentación estratégica, componentes del diseño organizacional utilizados y el costo de implementación.

3.3.1 Fundamentación estratégica de la agencia de logística y carga

La fundamentación estratégica es un punto medular para el desarrollo de la propuesta ya que incluye la conceptualización y definición de lo que es la empresa y hacia donde quiere dirigirse, la misma se detalla a continuación:

3.3.1.1 Misión

Somos una empresa internacional que brinda servicios de logística de importación, exportación y consolidación de carga a través de los distintos medios de transporte, para lo cual contamos con tecnología de última generación, personal altamente calificado y los más altos estándares de servicio, nuestro compromiso total está enfocado a nuestros clientes externos e internos.

a. Visión

Ser reconocidos en el ámbito nacional e internacional como una empresa que brinda excelentes soluciones logísticas sobre el manejo de carga general de importación y exportación a través de los distintos medios de transporte.

b. Valores

Se proponen los siguientes valores:

✓ **Excelencia**

El compromiso total hacia los clientes externos nos lleva a realizar un trabajo con alta calidad fomentando día a día la mejora continua en nuestros procesos operativos.

✓ **Honestidad**

Actuando siempre con la verdad, siendo consistentes con lo que se piensa y se hace. En un ámbito tan delicado como el manejo de carga general otro de nuestros compromisos es brindar información verdadera y correcta en toda la cadena logística.

✓ **Responsabilidad**

Reconocer y responder a nuestras obligaciones con los clientes externos e internos.

✓ **Integridad**

Garantizar la exactitud y veracidad en la información brindada a los clientes a través de nuestros sistemas informáticos de rastreo de embarques de importación y exportación.

✓ **Respeto**

Reconocemos los valores, intereses, necesidades y motivaciones de todos nuestros empleados y clientes, lo cual nos permite brindar un excelente servicio y asesoría a ambos.

3.3.1.2 Objetivos

Los objetivos permitirán a los dirigentes encaminar los esfuerzos necesarios para lograr un crecimiento sostenible de la empresa, a continuación se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de cada área.

a. Objetivo general

Aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa en tres años, logrando un crecimiento operativo del 10% mediante la fidelidad de los clientes actuales y potenciales, brindando un excelente servicio y orientando los esfuerzos a la reducción de costos.

b. Objetivos específicos

La empresa como un todo debe aportar esfuerzos para alcanzar el objetivo general, dependiendo de sus funciones principales cada área debe contar con un objetivo específico que oriente las actividades en general.

A continuación se enumeran los objetivos específicos de todas las gerencias con las cuales cuenta la empresa.

✓ **Gerencia de Ventas**

Aumentar la cartera de clientes en un 15% anual a partir de la captación de nuevos clientes dando a conocer los servicios que presta la empresa.

✓ **Gerencia de Operaciones**

Mejorar en un 20% anual el ingreso de la información en el sistema de la empresa, así como dar continuidad a la correcta planificación de la carga y descarga de los distintos embarques de importación y exportación.

✓ **Gerencia Administrativa**

Lograr una administración 100% eficiente de todos los recursos con los que cuenta la empresa en el mediano y largo plazo.

✓ **Gerencia Financiera**

Reducir los gastos en un 15% anual, lo cual permitirá administrar y desarrollar eficientemente todos los recursos financieros de la empresa facilitando la operación anual contable, presupuestaria y financiera apoyando todas las unidades en el uso óptimo de los recursos.

3.3.1.3 Metas

Para lograr los objetivos trazados primero se deben alcanzar pequeñas metas en cada departamento, los siguientes párrafos reúnen las actividades previstas para cada área de la empresa.

a. Metas del Departamento de Ventas

- ✓ Elaborar una cartera de clientes 100% potenciales interesados en adquirir los servicios de la empresa.

- ✓ Evaluar en un 100% la cartera de clientes potenciales, mediante reuniones semanales con el equipo de ventas, los puntos medulares a evaluar son: tipo de producto que maneja el cliente, niveles de importación y/o exportación de carga, tarifas.

- ✓ Aumentar el nivel de ventas en un 5% semestral lo cual permitirá un crecimiento en las ganancias de la empresa.
- ✓ Aumentar en un 10% la interacción con los clientes potenciales y programar visitas de ventas mensuales.
- ✓ Cumplir en un 100% con las metas mensuales de ventas, las mismas se podrán evaluar mediante la ganancia obtenida y el incremento de embarques.

b. Metas del Departamento de Operaciones

- ✓ Perfeccionar los métodos e instrumentos necesarios para la evaluación semanal del 100% de los reportes generados por los sistemas de la empresa, en estas evaluaciones se medirán ingreso correcto y a tiempo de información por los empleados.
- ✓ Optimizar y corroborar en un 100% que la facturación semanal emitida a los distintos clientes sea la correcta y en los dos días posteriores al cierre del embarque.
- ✓ Llevar a cabo en un 100% las evaluaciones mensuales de los distintos proveedores de servicios entre ellos: aerolíneas, navieras, empresa de transporte terrestre a partir de los primeros tres días del mes.

c. Metas del Departamento Administrativo

- ✓ Verificar en un 100% las necesidades de personal en los distintos departamentos, así mismo velar por la satisfacción y motivación de todos los empleados.

- ✓ Llevar a cabo evaluaciones del desempeño al 100% de los empleados cada seis meses.
- ✓ Verificar semanalmente que cada departamento cuente con el 100% de los recursos necesarios para su eficiente operación.
- ✓ Revisar y planificar mensualmente las necesidades de entrenamiento para el 100% de los empleados, estas necesidades comprenderán actualización de nuevas leyes aduaneras, implementación de sistemas que facilitarán la operación en general, cursos de logística etc.
- ✓ Velar por el cumplimiento del 100% de las leyes guatemaltecas en relación a logísticas internacional y leyes aduaneras.

d. Metas del Departamento Financiero

- ✓ Reunir, ordenar, elaborar y analizar en un 100% los datos financieros mensuales para medir el rendimiento de la agencia.
- ✓ Mantener la solvencia de la empresa en un 100% mediante análisis mensuales de los flujos de efectivo.
- ✓ Evaluar mensualmente el 100% de los estados de resultados, desarrollando información que permita tomar decisiones que optimicen los recursos actuales de la empresa.
- ✓ Reducir costos en un 2% bimestral mediante la implementación de procesos que permitan optimizar los recursos de la empresa mediante la adquisición de materiales, equipo, papelería y útiles con proveedores que cuenten con tarifas más económicas en comparación con los proveedores actuales.

3.3.1.4 Políticas

Todas las políticas que se encontraron son propias y adecuadas al giro de la empresa únicamente se propone la política de crédito local para embarques de aduana:

Todo cliente que maneje embarques de importación y/o exportación y que requiera los servicios de aduana debe solicitar con anticipación un crédito por quince o treinta días; para obtener crédito es necesario que presenten como mínimo los siguientes requisitos:

- ✓ Solicitud de crédito debidamente lleno
- ✓ Estados financieros
- ✓ Flujo de caja o estado de resultados proyectado
- ✓ Nombramiento del representante legal
- ✓ Escritura de constitución de la empresa
- ✓ Fotocopia DPI del representante legal
- ✓ Copia patente de comercio de sociedad y de empresa
- ✓ Copia del RTU (Registro Tributario Unificado)
- ✓ Fotocopia de estados de cuenta de los últimos cuatro meses
- ✓ Tres cartas de recomendación

3.3.1.5 Procedimientos de la empresa

Entre los principales procedimientos de la empresa se puede mencionar: manejo de embarques aéreos, marítimos y terrestres de importación, exportación y aduana mismos que están publicados en la red interna de la empresa; sin embargo, es necesario que esta información esté al alcance los empleados de nuevo ingreso para orientarlos en sus tareas diarias durante el proceso normal de inducción. Debido que durante el primer mes de inducción los empleados no cuentan con todos los sistemas informáticos es necesario que los documentos que contienen los principales procedimientos estén impresos como una guía de

procedimientos en cada departamento. En el área de anexos se encuentran en estos documentos.

3.3.1.6 Normas

El cumplimiento de las siguientes normas pretende guiar la conducta de los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.

- ✓ Para poder ingresar a laborar el personal debe cumplir con el horario de entrada que es a las 08:00 am, debiendo presentarse con gafete de identificación y debe portarlo en todo momento dentro de las instalaciones de la empresa. Si el empleado no portase el gafete al momento de su ingreso deberá solicitar un gafete de visitante.
- ✓ Cuando un ejecutivo de ventas ofrezca los servicios de la empresa a clientes potenciales deberá estar en la capacidad de conocer todos los servicios, resolver dudas y enunciar ventajas.
- ✓ Es indispensable que los gerentes de los distintos departamentos programen reuniones en las cuales como primer punto tendrán el análisis de objetivos y evaluación de resultados.
- ✓ Todo empleado de la empresa debe cumplir con las leyes actuales del país así como las leyes estadounidenses.
- ✓ Los Jefes de cada departamento son responsables de velar por el cumplimiento de sesenta horas de entrenamiento anuales de sus empleados.

3.3.2 Organización

La estructura propuesta permitirá establecer claramente los niveles jerárquicos, los departamentos, puestos, funciones y atribuciones de cada una de las áreas que componen la empresa. La propuesta comprende:

3.3.2.1 Funciones básicas de la nueva estructura

Permitirá identificar claramente todas las actividades a realizar por un grupo de especialistas que al trabajar en conjunto permitirán el logro de los objetivos de la agencia de logística y carga.

- ✓ **Función básica Gerencia de Ventas**

Unidad administrativa encargada de organizar, desarrollar, dirigir y controlar actividades relacionadas con la venta y distribución de los servicios que presta la Agencia de Logística y Carga.

La importancia radica en concretar negocios favorables a la empresa que permitan el retorno de la inversión y conserve la fidelidad de los clientes actuales.

- ✓ **Función básica Gerencia de Operaciones**

Unidad operativa encargada de coordinar actividades que permitan el desempeño óptimo en la prestación de los servicios que brinda la empresa. Este departamento tiene a su cargo la operación de los sistemas informáticos que procesan la información de todos los embarques de importación y exportación.

- ✓ **Función básica Gerencia Administrativa**

Unidad administrativa encargada gestionar eficientemente todos los recursos con los que cuenta la empresa, uno de los recursos más

importantes es la administración del recurso humano que implica la planificación, integración, mantenimiento y desarrollo del mismo.

✓ **Función básica Gerencia Financiera**

Unidad administrativa encargada de gestionar efectivamente los recursos financieros y económicos de la empresa. Para ello tendrá que tomar decisiones sobre la asignación de los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

3.3.2.2 Puestos

Se propone la creación de los siguientes puestos:

- **Ejecutivo de Ventas**

Se propone la creación de un puesto y pertenecerá al departamento de ventas, el objetivo principal de este puesto consiste en asistir al gerente de ventas en todas las actividades relacionadas con la distribución y venta de servicios de la Agencia de Logística y Carga.

La gerencia de ventas actual cuenta con un gerente de ventas sin embargo por el crecimiento de los últimos años es necesaria la creación de un puesto adicional que permita al Gerente de Ventas el desarrollo adecuado de planes estratégicos de ventas, realización de cotizaciones, visitas a clientes potenciales; como se evidenció a través de la investigación las tareas propias de ventas se han recargado en los coordinadores de importación y exportación.

- **Técnico en Aduana**

Se propone un puesto y pertenecerá al Departamento de Operaciones la tarea principal de este puesto consiste en coordinar todas las actividades relacionadas a la nacionalización y/o desaduanaje de todos los embarques que posean

INCOTERM DDP (Delivery Duty Paid, entrega e impuestos pagados) o bien cualquier embarque de importación y exportación en el cual el importador requiera el servicio de aduana.

- **Gerente Administrativo**

La tarea principal es administrar eficientemente todos los recursos con los que cuenta la empresa.

- **Encargado de Recursos Humanos**

Se proponen este puesto por la importancia que representan para la empresa, es necesario contar con personal que administre el recurso humano, este puesto pertenecerá a la Gerencia Administrativa y básicamente cumplirá tareas administrativas relacionadas al recurso humano y de asistencia al gerente administrativo. Un jefe de recursos humanos permitirá la convocatoria, selección, inclusión, mantenimiento y desarrollo del personal altamente calificado para la empresa.

- **Encargado de compras**

Este puesto permitirá la coordinación e inspección de tareas relacionadas a la adquisición de bienes, equipo y materiales para la empresa.

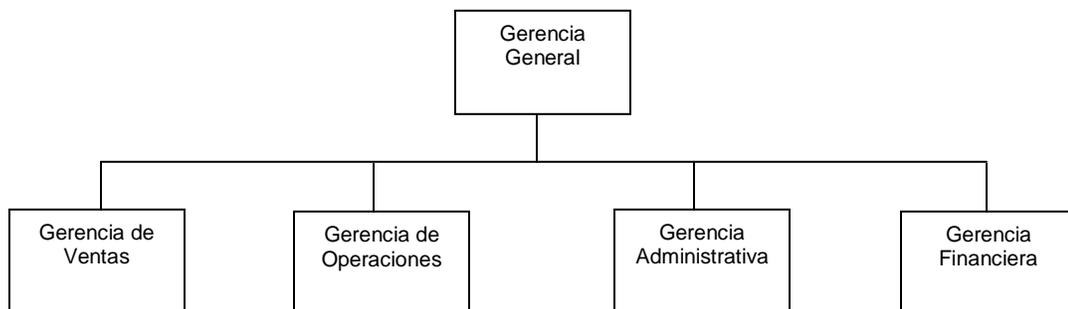
La creación de los nuevos puestos permitirá distribuir e identificar claramente las tareas y deberes específicos en el área de aduana, ventas y departamento administrativo. Los ocho aspectos que se tomaron en cuenta son:

- ✓ Identificación del puesto
- ✓ Propósito/objetivo del puesto
- ✓ Funciones del puesto
- ✓ Especificación del puesto
- ✓ Responsabilidad

- ✓ Nivel de esfuerzo
- ✓ Condiciones ambientales
- ✓ Riesgos

En el anexo 1, se encuentran los principales descriptores de puestos como parte del nuevo diseño organizacional propuesto. El organigrama general propuesto se presenta a continuación:

Organigrama 2
Organigrama General Propuesto
Agencia de Logística y Carga



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

A continuación se analizarán los componentes de diseño que se tomaron en cuenta para la presente propuesta. Es necesario hacer énfasis que la empresa se encuentra en un constante cambio precisamente por el giro comercial de la misma; la estructura organizacional propuesta es la más óptima para cumplir con los objetivos generales y específicos.

3.3.2.3 Diseño organizacional propuesto

A continuación se definen los componentes aplicados en la estructura organizacional propuesta para la Agencia de Logística y Carga.

a. Tipo de estructura organizacional propuesta

Se continuará trabajando con el tipo de estructura organizacional funcional; de acuerdo a la actividad económica a la que se dedica la empresa, este tipo de estructura es ideal para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma, pero es necesario que se respeten los lineamientos básicos tales como: la autoridad funcional sostenida en la especialización y conocimiento, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.

La estructura organizacional propuesta pretende: alcanzar los objetivos empresariales planteados por la empresa, evitar duplicidad de atribuciones y reducir la alta concentración de la autoridad en una sola persona.

b. Dimensión de la estructura y sus categorías propuestas

La estructura propuesta presenta una dimensión vertical con tres categorías

- ✓ **Nivel estratégico o superior:** comprendida por la Gerencia General.

- ✓ **Nivel táctico o nivel mando medio:** abarca las Gerencias de Ventas, de Operaciones, Administrativa y Financiera.

- ✓ **Nivel técnico u operativo:** incluye todos los departamentos que componen la Agencia de Logística y Carga, tales como: Departamento de Operaciones, Administración de Pedido, y de más puestos operativos y técnicos.

c. Modelo de diseño y sus características propuestas

El modelo propuesto es mecánico ya que permitirá alto grado de especialización, división de trabajo, reglas y controles en las distintas actividades que se llevan a cabo en empresa.

El tipo de autoridad es centralizado sin embargo es importante mencionar que cada gerente toma decisiones basado en el conocimiento y especialización de su área. Otra característica que sobresale son los deberes fijos evitando así la duplicación de tareas que atrasen las actividades de los empleados.

Los canales de comunicación son formales por ejemplo: comunicación escrita, manuales de procedimientos, informes, actas, expedientes etc., básicamente transmite la forma en que cada empleado de la agencia tiene que actuar para cumplir con los objetivos y facilitar la toma de decisiones.

d. Departamentalización

Se propone la departamentalización funcional como se puede apreciar en el organigrama propuesto; se reúne funciones tales como: ventas, operaciones, administración y finanzas.

e. Tramo de control

El tramo de control es estrecho o de estructura alta (crecimiento vertical) altamente controlable, esto debido a que cada área tiene un jefe y/o supervisor, que se encargará de controlar las distintas actividades de sus respectivas áreas.

f. Sistema de organización

El sistema de organización propuesto para la Agencia de Logística y Carga es el sistema funcional, ver organigrama propuesto; éste presenta las siguientes características:

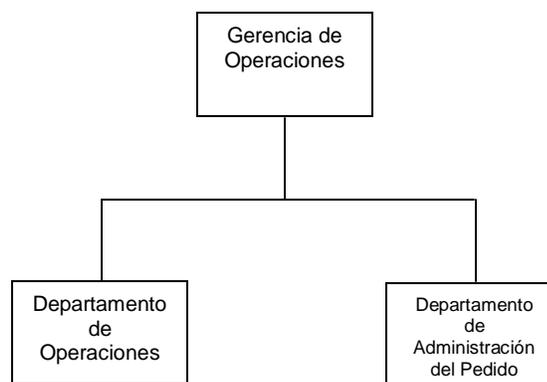
✓ **Unidades especializadas**

Dentro de ellas se encuentra el personal con experiencia y conocimiento en cada rama que abarca la logística. Por ejemplo: la mayoría del personal cuenta con varios años de experiencia en el manejo de embarques tanto de exportación como importación.

✓ **Autoridad y responsabilidad en relación a la especialización**

Aquí se reflejará la relación de la autoridad con la función del puesto, la autoridad va en línea directa e indirecta hacia las otras unidades derivado de la especialización. A continuación se presentan los organigramas específicos.

Organigrama 3
Organigrama Específico Propuesto
Gerencia de Operaciones Agencia de Logística y Carga



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Para mejorar la supervisión, la Gerencia de Servicios OM pasa a ser un Departamento bajo el control de la Gerencia de Operaciones. Este cambio pretende adicionalmente unificar todas las actividades operacionales para una mejor planificación de estrategias que permitirán alcanzar los objetivos previamente trazados para esta área de la empresa.

Organigrama 4
Organigrama Específico Propuesto
Gerencia de Ventas Agencia de Logística y Carga



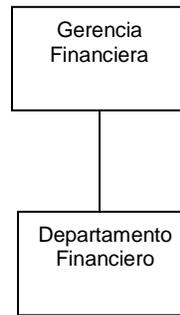
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Organigrama 5
Organigrama Específico Propuesto
Gerencia Administrativa Agencia de Logística y Carga



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

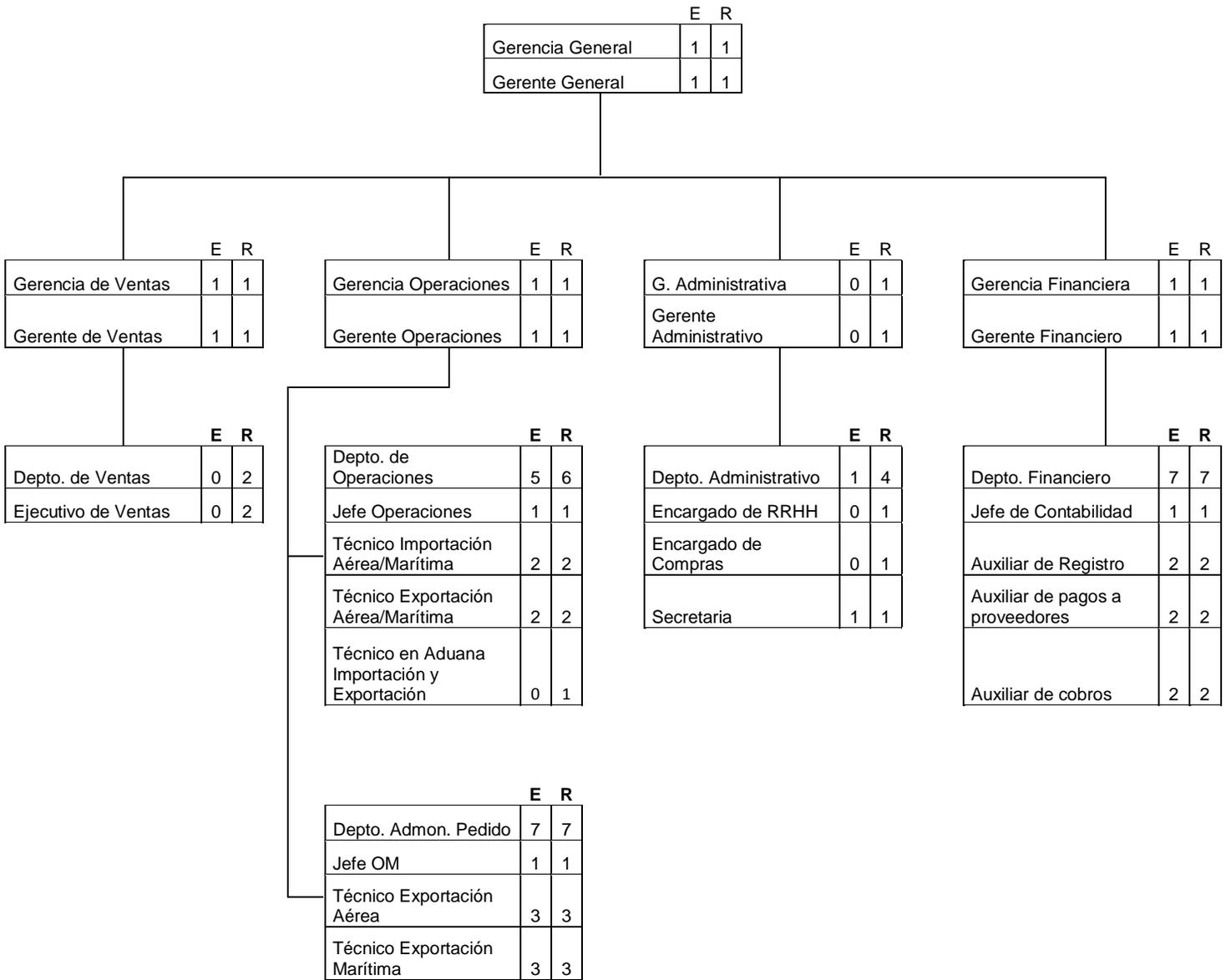
Organigrama 6
Organigrama Específico Propuesto
Gerencia Financiera Agencia de Logística y Carga



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cada gerencia contará con un departamento y se encarga de todas las funciones específicas por las cuales fue creado.

Organigrama 7
Organigrama Nominal Propuesto
Agencia de Logística y Carga



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

El organigrama nominal propuesto describe las necesidades de personal que permitirán llevar a cabo la nueva estructura propuesta.

Al momento de hablar de rediseño organizacional es necesario contar con todos los elementos claves que permitirán el desarrollo de las nuevas y/o modificadas estructuras, uno de los elementos más importantes es el recurso humano.

3.4 PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Cabe mencionar que la empresa cuenta con espacio físico, y con un 50% del mobiliario, equipo para los puestos nuevos. Más adelante se presenta el presupuesto del mobiliario y equipo pendiente para la implementación de la propuesta.

Para determinar el costo del rediseño organizacional, es necesario tomar en cuenta que los cambios en la estructura organizacional de la empresa representan costos de personal, se han identificado los siguientes: para determinar la hora hombre se tomó como base 8 horas diarias de trabajo, entonces el sueldo por cada nuevo puesto por hora es de:

Q70.00 para Gerente Administrativo

Q25.00 para los Ejecutivos de Ventas

Q30.00 para el Técnico en Aduana Importación y Exportación

Q50.00 para el Jefe de Recursos Humanos

Q45.00 para el Encargado de Compras

A continuación se detallan los cálculos para cada puesto que se propone.

Cuadro 1
Cálculos sobre salario diario, mensual y anual
Agencia de Logística y Carga

Puesto	Sueldo por hora	Horas laborales	Sueldo diario	Días laborados	Sueldo mensual	Meses laborados al año	Sueldo anual
Salario Gerente Administrativo	Q70.00	8	Q560.00	30	Q16,800.00	12	Q201,600.00
Salario Ejecutivos de Ventas	Q25.00	8	Q200.00	30	Q6,000.00	12	Q72,000.00
Salario Técnico en Aduana Importación y Exportación	Q30.00	8	Q240.00	30	Q7,200.00	12	Q86,400.00
Salario Jefe de Recursos Humanos	Q50.00	8	Q400.00	30	Q12,000.00	12	Q144,000.00
Salario Encargado de Compras	Q45.00	8	Q360.00	30	Q10,800.00	12	Q129,600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

El siguiente cuadro ejemplifica gráficamente el salario mensual de los nuevos empleados.

Cuadro 2
Determinación del salario mensual de los puestos propuestos
Agencia de Logística y Carga

Puesto	Jornada de Trabajo				
	Horas trabajadas por día	Días laborados al mes	Horas laboradas al mes	Costo por hora	Salario mensual
Gerente Administrativo	8	30	240	Q70.00	Q16,800.00
Ejecutivo de Ventas	8	30	240	Q25.00	Q6,000.00
Técnico en Aduana Importación y Exportación	8	30	240	Q30.00	Q7,200.00
Jefe de Recursos Humanos	8	30	240	Q50.00	Q12,000.00
Encargado de Compras	8	30	240	Q45.00	Q10,800.00
TOTAL					Q52,800.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Los índices de prestaciones laborales se detallan a continuación:

Cuadro 3
Índices de prestaciones labores
Agencia de Logística y Carga

Indemnización	=	1 mes por año	$30/360 = 0.0833$
Bono 14	=	1 mes por año	$30/360 = 0.0833$
Aguinaldo	=	1 mes por año	$30/360 = 0.0833$
Vacaciones	=	15 días por año	$15/360 = 0.0417$
Cuota Patronal*	=	IRTRA, INTECAP, IGSS=	<u>0.1267</u>
TOTAL		=	0.4183 = 41.83%
*Cuota Patronal			
IRTRA	=	1%	
INTECAP	=	1%	
IGSS	=	10.67%	

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

El presupuesto anual para la implementación del rediseño organizacional propuesto se describe en el cuadro 4. El total de inversión para los nuevos puestos de trabajo se proyecta en: **Q1, 018,752.48.**

Cuadro 4
Presupuesto anual para la implementación del rediseño organizacional
Agencia de Logística y Carga

SUELDOS				
PUESTO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente Administrativo	1	Q16,800.00	Q16,800.00	Q201,600.00
Ejecutivos de Ventas	2	Q6,000.00	Q12,000.00	Q144,000.00
Técnico en Aduana Importación y Exportación	1	Q7,200.00	Q7,200.00	Q86,400.00
Jefe de Recursos Humanos	1	Q12,000.00	Q12,000.00	Q144,000.00
Encargados de compras	1	Q10,800.00	Q10,800.00	Q129,600.00
Subtotal	6	Q52,800.00	Q58,800.00	Q705,600.00
Provisión Prestaciones Laborales 41.83%				Q295,152.48
Bonificación Decreto 78-89, Q250.00 x 6 x 12				Q18,000.00
			TOTAL ANUAL	Q1,018,752.48

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Como se explicó anteriormente en relación a mobiliario y equipo habrá una pequeña inversión debido a que la empresa ya cuenta con el 50% de ese recurso entre ellos: escritorios, sillas, y computadoras.

A continuación se presenta el presupuesto para el mobiliario y equipo que se debe adquirir:

Cuadro 5
Presupuesto para la adquisición de mobiliario y equipo
para la implementación del rediseño organizacional
Agencia de Logística y Carga

MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO			
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Escritorio Ejecutivo	Q1,800.00	Q1,800.00
2	Escritorios tipo secretarial	Q1,500.00	Q3,000.00
1	Silla Ejecutiva	Q1,300.00	Q1,300.00
2	Sillas secretariales	Q900.00	Q1,800.00
1	Laptop marca Lenovo	Q6,600.00	Q6,600.00
2	Computadoras de escritorios	Q4,000.00	Q8,000.00
			Q22,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.5 Plan de Acción para implementar la propuesta

A continuación se presenta el plan de acción, en donde se enumeran las actividades a realizar para dar a conocer, analizar, aprobar y poner en marcha la propuesta. Se ha estimado que el tiempo para el análisis e implementación será de cinco meses, sin embargo el tiempo dependerá directamente de los dirigentes de la empresa.

Plan de Acción
Implementación de la nueva Estructura Organizacional
Agencia de Logística y Carga

Objetivo		Metas	Responsable	Tiempo en meses		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
Presentación de la propuesta.	Dar a conocer en una sesión el 100% la propuesta a la alta dirección, haciendo ver las ventajas de la implementación de la misma.	Consultora Externa.	03/06/2013	03/06/2013	Equipo Q300.00 Pap. Y utiles Q200.00	Q500.00	
Discusión y aprobación de la propuesta.	En una sesión analizar las ventajas que representa la nueva estructura, aclarar dudas y lograr un consenso para la aprobación del 100% de la propuesta.	Gerente General y Gerentes de cada área.	04/06/2013	04/06/2013	-	A definir por la Agencia	
Socialización del rediseño propuesto a mandos medio a y demas personal.	Exponer en un 100% y en una sesión los cambios y ventajas de la nueva estructura aclarando cualquier duda que surja entre los empleados.	Gerente General, consultora externa y demas empleados.	05/06/2013	05/06/2013	Equipo Q300.00 Manuales Q250.00 Pap. Y utiles Q150.00	Q700.00	
Implementar el rediseño organizacional.	Realizar la implementación de la propuesta en un 100% en un periodo de tres meses.	Gerente General y Gerente Financiero	05/06/2013	11/09/2013	-	A definir por la Agencia	
Integración nuevo personal.	Llevar a cabo en un 100% el proceso necesario para la convocatoria, selección e integración de nuevo personal en un periodo de dos meses, el proceso de selección e integración queda a discreción de los dirigentes de la empresa.	Gerente General y Encargado de Recursos Humanos	13/06/2013	13/08/2013	Selección Q1,500.00 Integración Q2,500.00 M. y equipo Q22,500.00	Q26,500.00	
Evaluación de los alcances de la propuesta.	Evaluar semestralmente el 100% de lo realizado a la fecha de la propuesta.	Gerente General y Gerentes de cada área.	14/08/2013	14/08/2013	A definir por la Agencia	-	
TOTAL						Q27,700.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

CONCLUSIONES

1. Desde que la Agencia de Logística y Carga inicio operaciones no se ha evaluado la estructura organizacional, los dirigentes no han tomado en cuenta que el crecimiento obliga a tomar medidas que mejoren la gestión administrativa. Los problemas más recurrentes han sido: línea de mando no definida jerárquicamente y duplicidad de funciones lo cual se ha podido evidenciar durante la investigación comprobando así la primera hipótesis enunciada en el plan de investigación.
2. A pesar que la empresa cuenta con múltiples manuales de procedimientos en línea, los mismos no se encuentran al alcance de los empleados. Así mismo el personal tiende a desconocer sus atribuciones, responsabilidades, habilidades, destrezas y otros requisitos indispensables para realizar las actividades efectivamente por no contar con descriptores de puestos.
3. La departamentalización de la unidad investigada es funcional, los Coordinadores Aéreos y Marítimos realizan actividades de: rastrear, recolectar, actualizar sistemas informáticos, manifestar, facturar, notificar al cliente y tareas de desaduanaje; esto último es constante debido a la falta de un Técnico en Aduana en importación y exportación, que se encargue de todas las tareas aduanales para los distintos embarques.
4. La empresa no cuenta con una Gerencia Administrativa que se encargue de la administración en general de la empresa. Esto ha provocado que las tareas de compras, reclutamiento, selección e inducción se deleguen en el Gerente Financiero.

5. Se ha experimentado un crecimiento significativo de nuevos clientes quienes requieren cotizaciones para movimiento de embarques de exportación e importación, es importante mencionar que el Gerente de Ventas no cuenta con Ejecutivos de Ventas que se encarguen de las tareas propias de cotización.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la presente propuesta ayudará significativamente a mejorar la estructura organizacional actual esto permitirá a la Agencia de Logística y Carga responder de mejor manera ante el crecimiento de las operaciones que ha experimentado últimamente, como se indicó en el capítulo anterior las bases están dadas para mejorar la estructura actual.
2. Implementar los descriptores de puestos y los flujogramas de los principales procedimientos que fueron elaborados para esta investigación, los mismos ayudarán a los empleados a estar informados y desempeñar mejor sus funciones, estos documentos deberán ser actualizados a criterio de los Gerentes de cada unidad administrativa.
3. Implementar el puesto de Técnico en Aduana Importación y Exportación mejorará significativamente las tareas diarias de todos los empleados del Departamento de Operaciones, ya que este puesto estará dedicado a las funciones de Aduana importantes para cualquier empresa dedicada a la logística, esto evitará significativamente la duplicación de tareas permitiendo un mejor desempeño operacional y servicio al cliente, evitando recargar tareas a los puestos ya existentes.
4. Es importante que la alta gerencia implemente los puestos necesarios para la Gerencia Administrativa, es recomendable que la empresa cuente con un Gerente administrativo, un Encargado de Recursos Humanos, un encargado de Compras quienes realizaran tareas específicas que mejoraran la administración actual de la empresa.

5. La implementación de dos puestos de Ejecutivos de Ventas, permitirá al Gerente General dedicarse a captar más clientes ya que, se simplificará el proceso de cotización y/o tarifas de los embarques evitando así la duplicidad de tareas en los puestos operativos.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración Proceso Administrativo**. Germán Alberto Villamizar, traductor. 3ª. Edición. Bogotá, Colombia. McGraw Hill, 2001. 415p.
2. FERREIRA, María. **New Employee Orientation**. Training (Manual de Entrenamiento), Copyright ©2003. 27p.
3. FRANKLIN F., Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. 2ª. Edición. México D.F. McGraw Hill, 2004. 369p.
4. FRANKLIN F., Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. 3ª. Edición. México D.F. McGraw Hill, 2009. 501p.
5. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **Administración, Una Perspectiva Global**. Enrique Mercado González, traductor. 11ª. Edición. México D.F. McGraw Hill, 2001. 795p.
6. REYES PONCE, Agustín. **Administración Moderna**. Edición año 2008. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES. 480p.
7. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración. Material de Apoyo, Año 2004. 10p.
8. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración. Material de Apoyo, Fase o Función de Organización. Año 2004. 15p.
9. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración. Material de Apoyo, Fase o Función de Planificación. Año 2004. 6p.

10. <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>, de fecha 09 de septiembre de 2012.

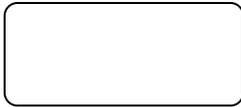
ANEXOS

ANEXO 1

Simbología

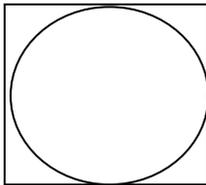
Simbología utilizada en los flujogramas

NORMA ANSI

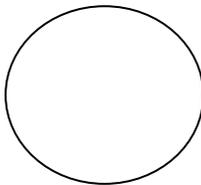


Inicio/final: indica el inicio o terminación del flujo.

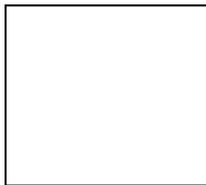
NORMA ASME



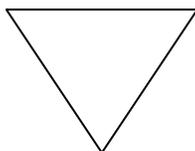
Decisión o autorización de un documento:
Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.



Operación: representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento.



Inspección: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.



Archivo: definitivo.

ANEXO 2

Descriptores de Puestos

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente de Ventas
Código del puesto:	101
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de Ventas
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Ejecutivos de ventas
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Puesto de carácter ejecutivo administrativo, que debe desarrollar el plan de ventas, dar a conocer a los clientes potenciales los servicios que la Agencia presta. Al mismo tiempo debe lograr la retención de los clientes actuales a través de garantizar un excelente servicio al cliente.

3. Funciones del puesto

• Elaborar tarifas tanto aéreas como marítimas de importación, exportación y multimodal.
• Visitar clientes potenciales, ofrecer los servicios de la agencia.
• Alcanzar la metas de ventas.
• Mantener información en relación a la competencia y los clientes que manejan mayor volumen de carga y sus requisitos.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título universitario en las carreras de: Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y/o Mercadeo Internacional.
Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito.

Requisitos de experiencia

• Mínimo tres años de experiencia relacionada a la logística internacional.
• Experiencia de dos años en la elaboración de tarifas aéreas y marítimas de importación y exportación.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Envío de tarifas incorrectas a los distintos clientes.
• Sugerir rutas de embarque incorrectas a los clientes.
• Realizar comentarios innecesarios de la competencia.
• Evaluación incorrecta de tarifas con aerolíneas, navieras y empresas de transporte terrestre.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: telefono celular, laptop, tableta digitalizadora y proyector.

Relaciones con otros
Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente Administrativo y Financiero, Ejecutivos de Ventas.
Ventas.

Información confidencial
• Tarifas de compra y venta.
• Información financiera de la empresa.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Gerente General.
Supervisa a: Ejecutivos de Ventas.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis de tarifas: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demás empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente de Operaciones
Código del puesto:	102
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de Operaciones
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Jefe de Operaciones
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Puesto de carácter administrativo, que debe velar por el crecimiento del departamento operativo en relación al volumen de embarques procesados. Es necesario que el Gerente de Operaciones monitoree constantemente todos los procesos operativos incluyendo la facturación correcta y a tiempo, correcto ingreso de eventos que permita a los clientes el rastreo de sus embarques por medio de los sistemas informáticos de la empresa.

3. Funciones del puesto

• Alcanzar metas operativas.
• Coordinar con los distintos proveedores de la agencia tarifas y aspectos relacionados al desempeño adecuado en la operación para beneficio mutuo.
• Mantener el desempeño adecuado del departamento.
• Desarrollar planes operativos a mediano y largo plazo.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título universitario en las carreras de: Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y/o Mercadeo Internacional.
Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito.

Requisitos de experiencia

• Mínimo cinco años de experiencia relacionada a la logística internacional.
• Experiencia de dos años en el manejo de personal.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Incorrecta negociación con los proveedores de servicios.
• Poca supervisión.
• Falta de comunicación con el personal a su cargo.
• Poca delegación.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: telefono celular, laptop, desktop, tableta digitalizadora y proyector.

Relaciones con otros
Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Administrativo y Financiero, Jefe de Operaciones y Técnicos.

Información confidencial
• Tarifas de compra y venta.
• Información financiera y operativa de la empresa.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Gerente General.
Supervisa a: Jefe de Operaciones y Técnicos.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operacional: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demás empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente Administrativo
Código del puesto:	103
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Administrativo
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Encargado de R.R.H.H., Encargado de Compras, Secretaria
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Puesto de carácter administrativo, que debe velar por el crecimiento del departamento administrativo. y la correcta administración de todos los recursos con los que cuenta la empresa.

3. Funciones del puesto

• Alcanzar metas administrativas.
• Coordinar evaluaciones de desempeño.
• Verificar necesidades del personal en general
• Mantener el desempeño adecuado del departamento.
• Velar por el cumplimiento administrativo general de la empresa.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título universitario en las carreras de: Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y/o Ingeniería Industrial.
Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito.

Requisitos de experiencia

• Mínimo cinco años de experiencia en puestos similares.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Desconocimiento de leyes laborales.
• Poca supervisión.
• Falta de comunicación con el personal a su cargo.
• Evaluaciones incorrectas y subjetivas del personal.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: telefono celular, laptop, desktop, tableta digitalizadora y proyector.

Relaciones con otros
Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones y Gerente Financiero, Encargado de RRHH, Encargado de Compras, Secretaria y demas personal.

Información confidencial
• Datos financieros.
• Planilla y demas información confidencial de los empleados.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Gerente General.
Supervisa a: Encargado de RRHH, Encargado de compras y Secretaria

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis administrativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente Financiero
Código del puesto:	104
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Financiero
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Jefe de Contabilidad, Aux. de Registro, Aux. de Pagos a proveedores, Aux. de cobros.
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, cuyo objetivo principal es velar por el correcto desempeño del departamento financiero a través de la preparación del presupuesto anual de la agencia, el análisis de reportes financieros, estados financieros, flujo de efectivo, políticas y crédito, cuentas incobrables etc. Es necesario que el gerente financiero vele porque se alcance el objetivo general de la empresa alcanzando resultados financieros superiores.
--

3. Funciones del puesto

• Alcanzar las metas financieras.
• Coordinar el pago a tiempo a los proveedores de servicio.
• Mantener el desempeño adecuado del departamento.
• Elaborar el presupuesto anual de la agencia de logística y carga.
• Dar a conocer la situación actual financiera de la empresa esto a través del estudio, análisis de los estados financieros de la empresa.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título universitario en las carreras de: Administración de Empresas o Contaduría Pública y Auditoría. Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito.
--

Requisitos de experiencia

• Mínimo cinco años de experiencia relacionada en puestos similares.
• Experiencia de dos años en el manejo de personal.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Errores de cálculo e interpretación de estados financieros.
• Incorrecta proyección de presupuestos.
• Falta de comunicación con el personal a su cargo.
• Poca delegación.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: telefono celular, laptop, desktop, tableta digitalizadora y proyector.

Relaciones con otros
Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Administrativo, Jefe de Contabilidad y Auxiliares.

Información confidencial
• Información contable y financiera de la empresa.
• Información relacionada a nóminas y planillas.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Gerente General.
Supervisa a: Jefe de Contabilidad y Auxiliares contables.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis financiero: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demás empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Ejecutivo de Ventas
Código del puesto:	105
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de Ventas
Le reporta a:	Gerente de Ventas
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Puesto de carácter ejecutivo administrativo, que debe colaborar en el desarrollar el plan de ventas, elaborar cotizaciones y dar a conocer los distintos servicios a los clientes actuales y potenciales.

3. Funciones del puesto

• Revisar y colaborar con la elaboración de tarifas tanto aéreas como marítimas de importación, exportación y multimodal.
• Coordinar y programar las visitas a clientes potenciales, ofrecer los servicios de la agencia.
• Colaborar en el alcance de las metas de ventas.
• Mantener información en relación a la competencia y los clientes que manejan mayor volumen de carga y sus requisitos.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en la carreras de: Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y/o Mercadeo Internacional.
Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito.

Requisitos de experiencia

• Mínimo 1 año de experiencia relacionada a la logística internacional.
• Experiencia en la elaboración de tarifas aéreas y marítimas de importación y exportación.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Envío de tarifas incorrectas al Gerente de Ventas.
• Realizar comentarios innecesarios de la competencia.
• Desconocimiento o confusión entre los distintos terminos internacionales de comercio (INCOTERMS)

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop, telefono de escritorio y mobiliario y equipo en general.

Relaciones con otros
Gerente de Ventas.

Información confidencial
• Tarifas de compra y venta.
• Información financiera de la empresa.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Gerente de Ventas.
Supervisa a: Ninguno.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis de tarifas: 95%	Trasladarse por la oficina: 5%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefe de Operaciones
Código del puesto:	106
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de Operaciones
Le reporta a:	Gerente de Operaciones
Le reportan:	Técnico de importaciones, exportaciones y aduana.
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Puesto de carácter operativo, cuyo objetivo es velar por el buen desempeño del puestos técnicos. También debe velar por el desarrollo adecuado de todos los procesos de logística solicitados por cada uno de los distintos clientes que manejan embarques de importación y exportación.
--

3. Funciones del puesto

• Alcanzar metas operativas.
• Mantener el desempeño adecuado del departamento.
• Ayudar al Gerente de Operaciones en la elaboración de planes operativos a mediano y largo plazo.
• Mantener comunicación directa con los puestos técnicos.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título universitario en las carreras de: Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y/o Mercadeo Internacional.
Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito.
Certificación IATA/FIATA en el manejo de mercancías peligrosas. (Indispensable)

Requisitos de experiencia

• Mínimo tres años de experiencia relacionada a la logística internacional.
• Experiencia de dos años en el manejo de personal.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Velar por la correcta negociación con los proveedores de servicios.
• Poca supervisión de los empleados.
• Falta de comunicación con el personal a su cargo.
• Interpretación incorrecta de los reportes operacionales.
• Poca delegación.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: telefono celular, desktop y mobiliario y equipo en general.

Relaciones con otros
Gerente de Operaciones y Técnicos.

Información confidencial
• Tarifas de compra y venta.
• Información operativa de la empresa.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Gerente de Operaciones.
Supervisa a: Tecnicos de Importación y Exportación y Técnico de Aduana.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operacional: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Técnico Importación Aérea/Marítima
Código del puesto:	107
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de Operaciones
Le reporta a:	Jefe de Operaciones
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter operativo, cuyo objetivo es coordinar, rastrear, actualizar eventos, facturar y notificar a los distintos clientes el arribo de los embarques de importación aérea y marítima.

3. Funciones del puesto

• Completar facturación de los embarques aéreos a tiempo y correctamente.
• Adherirse a los procedimientos estándar de productividad.
• Coordinar espacio y tarifas con las aerolíneas y navieras.
• Ingreso de información en el sistema operativo de la empresa.
• Coordinar con los clientes los embarques de importación.
• Preparar y cumplir todos los documentos necesarios el transporte internacional.
• Enviar notificaciones de arribo a los consignatarios de los distintos embarques.
• Elaboración de manifiestos electrónicos de importación.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en las carreras de administración de empresas, relaciones internacionales ó mercadeo internacional.
Conocimiento del idioma ingles 75% oral y escrito

Requisitos de experiencia

• Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Facturación incorrecta a los clientes.
• Ingreso incorrecto de información en el sistema de manifiestos.
• Liberar mercadería sin verificar antes el credito aprobado por los clientes.
• Poca revisión de la documentación comercial.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demas mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones.

Información confidencial
• Datos confidenciales de los clientes.
• Tarifas de compra.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Jefe de Operaciones
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Técnico Exportación Aérea/Marítima
Código del puesto:	108
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de Operaciones
Le reporta a:	Jefe de Operaciones
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter operativo, cuyo objetivo es coordinar, actualizar eventos, facturar y notificar a los distintos clientes los embarques de exportación aérea y marítima.
--

3. Funciones del puesto

• Completar facturación de los embarques aéreos a tiempo y correctamente.
• Adherirse a los procedimientos estándar de productividad.
• Coordinar espacio y tarifas con las aerolíneas y navieras.
• Ingreso de información en el sistema operativo de la empresa.
• Coordinar con los clientes los embarques de exportación.
• Preparar y cumplir todos los documentos necesarios el transporte internacional.
• Elaboración de manifiestos electrónicos de exportación.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en las carreras de administración de empresas, relaciones internacionales ó mercadeo internacional.
Conocimiento del idioma ingles 75% oral y escrito

Requisitos de experiencia

• Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Facturación incorrecta a los clientes.
• Ingreso incorrecto de información en el sistema de manifiestos.
• Liberar mercadería sin verificar antes el credito aprobado por los clientes.
• Poca revisión de la documentación comercial de exportación.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demas mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones.

Información confidencial
• Datos confidenciales de los clientes.
• Tarifas de compra.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Jefe de Operaciones
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Técnico en Aduana Importación y Exportación
Código del puesto:	109
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de Operaciones
Le reporta a:	Jefe de Operaciones
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter operativo, cuyo objetivo es coordinar, actualizar eventos, facturar los embarques de aduana de importación y exportación.

3. Funciones del puesto

• Adherirse a los procedimientos estándar de productividad.
• Coordinar con los agentes autorizados la preparación de licencias de importación y exportación tanto aéreas, marítimas y terrestres.
• Ingreso de información en el sistema operativo de la empresa.
• Revisar que los clientes cumplan con todos los requisitos en ley para la importación de carga.
• Revisar las licencias de importación y exportación (DUA Declaración Única Aduanera)
• Enviar pre-selectivos de las distintas cargas en las aduanas.
• Coordinar con el agente aduanero liberación y entrega de mercadería.
• Completar facturación de los embarques de aduana a tiempo y correctamente.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en las carreras de administración de empresas, relaciones internacionales ó mercadeo internacional.
Conocimiento del idioma ingles 75% oral y escrito

Requisitos de experiencia

• Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Facturación incorrecta a los clientes.
• Ingreso incorrecto de información en el sistema operativo de la empresa.
• Liberar mercadería sin verificar antes el credito aprobado por los clientes.
• Poca revisión de la documentación comercial para aduana.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demas mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones.

Información confidencial
• Datos confidenciales de los clientes.
• Tarifas de compra.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Jefe de Operaciones
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefe Administración del Pedido (OM)
Código del puesto:	110
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Administración del Pedido
Le reporta a:	Gerente de Operaciones
Le reportan:	Técnico Exportación Aérea, Técnico Exportación Marítima
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter operativo, cuyo objetivo es coordinar, actualizar eventos, facturar los embarques de exportación con las especificaciones de los clientes OM.

3. Funciones del puesto

- Adherirse a los procedimientos estándar de productividad.
- Revisión de las especificaciones de los clientes.
- Negociación de tarifas con las aerolíneas y navieras.
- Actualización de los DLSOP (Instrucciones generales en la operación del manejo de embarques por sus siglas en inglés).
- Coordinar visitas con las cartera de clientes.
- Velar que la facturación que emiten los técnicos se adhiera a lo negociado con los clientes.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título universitario en las carreras de: Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y/o Mercadeo Internacional.
Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito.
Certificación IATA/FIATA en el manejo de mercancías peligrosas. (Indispensable)

Requisitos de experiencia

- Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- Habilidades numéricas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
- Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
- Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
- Manejo equipo audiovisual.
- Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Incorrecta negociación de tarifas.
• No actualizar los DLSOP.
• Poca comunicación con los puestos técnicos.
• No realizar visitas a la cartera de clientes.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: telefono celular, desktop y mobiliario y equipo en general.

Relaciones con otros
Gerente de Operaciones, Técnico Exportación Aérea, Técnico Exportación Marítima

Información confidencial
• Datos confidenciales de los clientes.
• Tarifas de compra.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Gerente de Operaciones
Supervisa a: Técnico Exportación Aérea, Técnico Exportación Marítima

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demás empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Técnico Exportación Aérea
Código del puesto:	111
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Administración del Pedido
Le reporta a:	Jefe Administración del Pedido (OM)
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter operativo, cuyo objetivo es procesar embarques aéreos de exportación en base a las especificaciones de la cartera de clientes OM, básicamente consiste en: coordinar, consolidar, actualizar eventos y facturar.

3. Funciones del puesto

• Adherirse a los procedimientos estándar de productividad.
• Revisión de las especificaciones de los clientes a través de los DLSOP.
• Recibir y actualizar estatus de los embarques a tiempo y de forma correcta.
• Envío de pre-alertas a la oficina de destino.
• Coordinar espacio y tarifas con las aerolíneas.
• Preparar guías aéreas de exportación (House and Master Airway Bills)
• Ingreso de información en el sistema operativo de la empresa. Por ejemplo evento COB (Confirmado a bordo por sus siglas en inglés)

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en las carreras de Conocimiento del idioma inglés 75% oral y escrito
--

Requisitos de experiencia

• Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Facturación incorrecta a los clientes.
• Ingreso incorrecto de información en el sistema de exportación aérea.
• Liberar mercadería sin verificar antes el credito aprobado por los clientes.
• Poca revisión de la documentación comercial.
• No guiarse por los DLSOP.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demas mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente de Operaciones, Jefe Administración del Pedido (OM)

Información confidencial
• Datos confidenciales de los clientes.
• Tarifas de compra.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Jefe Administración del Pedido (OM)
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Recursos Humanos
Código del puesto:	112
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Administrativo
Le reporta a:	Gerente Administrativo
Le reportan:	Encargado de Compras, Secretaria
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Puesto de carácter ejecutivo administrativo encargado por la administración del Recurso Humano y del crecimiento personal del mismo.
--

3. Funciones del puesto

• Coordinar funciones específicas sobre la convocatoria, selección, inclusión, mantenimiento y desarrollo de personal.
• Asesorar a la empresa sobre todo lo relacionado al derecho laboral.
• Verificar todo lo relacionado a permisos, vacaciones, aniversarios, del personal de la Agencia.
• Planificar con los Gerentes necesidades de personal.
• Administración de salarios.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel superior en las carreras de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito.

Requisitos de experiencia

• Mínimo tres años de experiencia relacionada en la administración de personal.
• Conocimiento sobre legislación laboral.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Falta de comunicación con el personal en general.
• Desconocimiento de leyes laborales.
• Contratación de personal inadecuado para las necesidades de la empresa.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop, telefono de escritorio y mobiliario y equipo en general.

Relaciones con otros
Gerente Administrativo, Encargado de Compras, Secretaria y demas personal en general.

Información confidencial
• Información confidencial de los empleados.
• Datos financieros de la empresa.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Gerente Administrativo.
Supervisa a: Encargado de compras, Secretaria.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis administrativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Compras
Código del puesto:	113
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Administrativo
Le reporta a:	Encargado de RRHH
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Puesto de carácter administrativo, cuyo objetivo es realizar las adquisiciones necesarias para la empresa, en la cantidad y calidad requerida velando que los precios sean los mas economicos.
--

3. Funciones del puesto

• Verificar las necesidades de insumos de los distintos departamentos.
• Procurar la compra de materiales, insumos, papelería y útiles, mobiliario y equipo al precio mas bajo posible sin descuidar la calidad de los mismos.
• Asegurar que la cantidad a comprar sea la que se requiere.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio con estudios universitarios.

Requisitos de experiencia

• Mínimo un año de experiencia relacionada a la logística internacional.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Adquisición de productos a precios elevados.
• Compra de productos de calidad inferior.
• Realizar compras innecesarias para la empresa.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop, mobiliario y equipo en general.

Relaciones con otros
Encargado de Recursos Humanos y demas personal de la empresa.

Información confidencial
• Información sensible de la empresa con personas ajenas a la organización.
• Información sobre compras de la Agencia.

Dinero / Valores
Caja chica para compras menores de Q10,000.00

Supervisión
Supervisado por: Jefe de RRHH
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis administrativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Secretaria
Código del puesto:	114
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Administrativo
Le reporta a:	Encargado de RRHH
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter administrativo cuyo objetivo es asistir en tareas administrativas.

3. Funciones del puesto

• Preparar, tramitar, y controlar documentación generada en la Gerencia Administrativa.
• Elaboración de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, etc.
• Coordinar reuniones.
• Llevar agenda tanto de Gerente Administrativo como del Encargado de RRHH.
• Preparar informes.
• Llevar un control semanal del archivo.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en las carreras de administración de empresas, relaciones internacionales ó mercadeo internacional.

Conocimiento del idioma ingles 70% oral y escrito

Requisitos de experiencia

• Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• No llevar un control de las agendas del Gerente Administrativo y del Encargado de RRHH.
• Ser descortés con los clientes internos y externos.
• No llevar un control adecuado del archivo de la empresa.
• Olvidar reuniones importantes.
• Extraviar documentos importantes.
• Errores ortográficos en los documentos elaborados.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demas mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente Administrativo, Encargado de Recursos Humanos y demas personal.

Información confidencial
• Divulgar información confidencial de la empresa.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Encargado de Recursos Humanos.
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefe de Contabilidad
Código del puesto:	115
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Financiero
Le reporta a:	Gerente Financiero
Le reportan:	Auxiliar de registro, pagos a proveedores, cobros
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, cuyo objetivo es coordinar todas las actividades dedicadas a la administración financiera de la empresa así mismo servirá de apoyo al Gerente Financiero.
--

3. Funciones del puesto

• Planificación y supervisión del pago de planillas.
• Revisión y aprobación de toda la facturación procesada por el área operativa.
• Velar por el pago a tiempo de los distintos impuestos.
• Elaboración de estados financieros.
• Revisión y aprobación de pagos, emisión de cheques.
• Verificar estados de cuenta de los distintos clientes y notificar al persona operativo.
• Revisar conciliaciones bancarias.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Pensum cerrado a nivel universitario de la carrera de Auditoría y Contaduría Pública.
Conocimiento del idioma ingles 75% oral y escrito

Requisitos de experiencia

• Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Incorrecta elaboración de los estados financieros.
• Poca o nula revisión de la facturación.
• No actualizar bases de datos de los clientes en relación al crédito aprobado.
• Desactualización en relación a leyes financieras del país.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demás mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente Financiero, Auxiliar de registro, Auxiliar de pagos a proveedores y Auxiliar de cobros

Información confidencial
• Datos financieros y contables de la empresa.

Dinero / Valores
Ninguna

Supervisión
Supervisado por: Gerente Financiero
Supervisa a: Auxiliar de registro, Auxiliar de pagos a proveedores y Auxiliar de cobros

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis financiero: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demás empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Auxiliar de registro
Código del puesto:	116
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Financiero
Le reporta a:	Jefe de Contabilidad
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter administrativo cuyo objetivo es el ingreso correcto y a tiempo de toda la información contable en los sistemas de la empresa.
--

3. Funciones del puesto

• Elaboración e ingreso de las planillas en el sistema.
• Ordenar y cotejar la facturación que aparece en el sistema con los comprobantes físicos.
• Calculo sobre los distintos impuestos a cancelar.
• Emisión de pagos en el sistema.
• Ingreso de los parametros de creditos para los distintos clientes.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en las carreras de Administración de Empresas, Auditoría o Contaduría Pública.
Conocimiento del idioma ingles 75% oral y escrito

Requisitos de experiencia

• Mínimo un año de experiencia en puestos similares.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Ingreso incorrecto de información en el sistema operativo de la empresa.
• Documentos no revisados en un 100%.
• Calculos incorrectos.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demas mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente Financiero, Jefe de Contabilidad, Auxiliar de pagos a proveedores, Auxiliar de cobros.

Información confidencial
• Datos financieros de la empresa.
• Información relacionada a los sistemas de la empresa, claves, usuarios etc.

Dinero / Valores
Ninguno.

Supervisión
Supervisado por: Jefe de Contabilidad
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis financiero: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Auxiliar de pagos a proveedores
Código del puesto:	117
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Financiero
Le reporta a:	Jefe de Contabilidad
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter administrativo cuyo objetivo es el pago correcto y a tiempo a todos los proveedores de la empresa, evitando atrasos.

3. Funciones del puesto

• Recepción de solicitudes de pago a los distintos proveedores: navieras, aerolíneas, agentes, etc.
• Procesar pagos.
• Corroborar comprobantes de pago.
• Verificar estados de cuenta con los proveedores.
• Cumplir con los compromisos de pago.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en las carreras de Administración de Empresas o Auditoría y Contaduría Pública.
Conocimiento del idioma inglés 75% oral y escrito

Requisitos de experiencia

• Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Ingreso incorrecto de información en el sistema operativo de la empresa.
• Documentos no revisados en un 100%.
• No llevar un control actualizado de los estados de cuenta
• Calculos incorrectos.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demas mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente Financiero, Jefe de Contabilidad, Auxiliar de cobros.

Información confidencial
• Datos financieros de la empresa.
• Información relacionada a los sistemas de la empresa, claves, usuarios etc.

Dinero / Valores
Caja chica para pagos menores en efectivo de Q3,000.00.

Supervisión
Supervisado por: Jefe de Contabilidad
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis financiero contable: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Auxiliar de cobros
Código del puesto:	118
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Financiero
Le reporta a:	Jefe de Contabilidad
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter administrativo cuyo objetivo es el cobro correcto y a tiempo a todos los clientes de la empresa.

3. Funciones del puesto

• Revisar estados de cuentas y enviar versiones actualizados a los distintos clientes.
• Verificar límites de crédito con los clientes.
• Corroborar que clientes tienen pagos vencidos y enviar recordatorios por e-mail y llamadas.
• Notificar al personal operativo sobre el vencimiento de los créditos.
• Enviar facturación a los clientes.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título a nivel medio, con estudios universitarios en el tercer año aprobado en las carreras de Administración de Empresas o Auditoría y Contaduría Pública.
Conocimiento del idioma inglés 75% oral y escrito

Requisitos de experiencia

• Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Análisis incorrecto de la información en el sistema.
• No llevar un control actualizado de los estados de cuenta de los distintos clientes.
• Poca o nula revisión de las líneas de créditos.
• Ser descortés al telefono y/o via e-mail al momento que está cobrando a los clientes.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: desktop y demas mobiliario y equipo.

Relaciones con otros
Gerente Financiero, Jefe de Contabilidad, Auxiliar de pagos a proveedores.

Información confidencial
• Datos financieros de la empresa.
• Información relacionada a los sistemas de la empresa, claves, usuarios etc.

Dinero / Valores
Ninguno

Supervisión
Supervisado por: Jefe de Contabilidad
Supervisa a: Ninguno

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis financiero contable: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intesidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

**DESCRIPCION TECNICA DEL PUESTO
AGENCIA DE LOGISTICA Y CARGA**

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente General
Código del puesto:	119
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Gerencia General
Le reporta a:	RVP Vicepresidente Regional para Latinoamerica por sus siglas en inglés (basado en Buenos Aires, Argentina)
Le reportan:	Gerente de Ventas, Operaciones, Administrativo, Financiero
Fecha de actualización y/o elaboración:	01 de marzo de 2013

2. Propósito / objetivo del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, cuyo objetivo principal es cumplir con los objetivos de la empresa administrandola eficientemente, logrando un desarrollo sostenible que permita incrementar las ganancias de la misma.
--

3. Funciones del puesto

• Adherirse a los procedimientos estándar de productividad.
• Velar por el crecimiento de la empresa mediante la concertación de nuevos negocios.
• Velar por el crecimiento profesional de todos los colaboradores.
• Involucrarse en todo lo que sus colaboradores hacen desde el vendedor hasta los puestos técnicos.
• Acompañar a los Vendedores y/o Gerentes en las distintas visitas a los clientes.
• Estar actualizado(a) con las leyes guatemaltecas relacionadas a logística internacional, aduana, tributación etc.
• Conocer todos los sistemas de la empresa (saber utilizarlos).
• Coordinar reuniones bimensuales con todo el personal.
• Involucrarse en las evaluaciones de desempeño de los empleados.
• Revisar y analizar distintos reportes operativos, financieros, administrativos y de ventas.
• Lograr una comunicación efectiva con sus colaboradores.
• Coordinar programas de motivación.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Título universitario en las carreras de: Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y/o Mercadeo Internacional.
Fluidez en el idioma Inglés oral y escrito, preferiblemente conocimiento de otro idioma.
Certificación IATA/FIATA en el manejo de mercancías peligrosas. (Indispensable)

Requisitos de experiencia

• Mínimo cinco años de experiencia en puestos similares.
--

Habilidades / Destrezas

• Habilidades numéricas.
• Capacidad para trabajar bajo presión.
• Acostumbrado a trabajar en equipo y en base a objetivos y metas
• Excelentes habilidades en comunicación oral y escrita.
• Manejo de paquetes de computación (Ambiente Windows, Office).
• Manejo equipo audiovisual.
• Alto sentido de confidencialidad en el manejo de información.

5. Responsabilidad

Errores
• Poca participación en las visitas a los distintos clientes.
• Poca o nula delegación.
• Incumplimiento de sus funciones.
• Falta de motivación.
• Desconocimientos de los sistemas de la empresa.

Maquinaria y equipo
Debe velar por el mantenimiento adecuado del equipo puesto a su disposición: telefono celular, desktop, laptop, tableta, mobiliario y equipo en general.

Relaciones con otros
Gerentes y demas puestos de la empresa.

Información confidencial
• Datos confidenciales de los clientes internos y externos.
• Información financiera de la empresa.
• Información de los sistemas de la empresa.

Dinero / Valores
Debe administrar los recursos económicos de la empresa: cuentas monetarias en moneda nacional y extranjera.

Supervisión
Supervisado por: Vicepresidente Regional.
Supervisa a: Gerentes de cada área y personal en general.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Análisis operativo: 90%	Trasladarse por la oficina: 10%

7. Condiciones ambientales

• Ventilación adecuada.
• Excelente intensidad de iluminación, evitando reflejos molestos sobre la pantalla de la laptop.
• Ambiente libre de ruidos.
• Temperatura agradable para el trabajo.
• Ambiente libre de humedad y suciedad.

8. Riesgos

• Stress.
• Caídas al mismo nivel.
• Choques contra objetos inmóviles.
• Caídas de objetos por desplome o derrumbamiento
• Altercados con los demas empleados.
• Contacto con elementos cortantes.
• Quemaduras por contacto con objetos calientes, ejemplo horno microondas, tostadora.

ANEXO 3

Flujogramas principales procedimientos

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 01 No. De pasos: 06 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Revisión de pre-alertas aéreas y marítimas de importación para manifestar ante aduana.		

Inicia y Finaliza: Técnico Importación Aérea/Marítima

Este procedimiento se ejecuta con el propósito revisar que los pre-alertas cuenten con la información necesaria para el correcto envío de información a SAT mediante los manifiestos de importación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Verificar que los importadores estén debidamente registrados ante SAT.
- Adelantar el proceso de desconsolidación de carga ante las distintas aduanas.
- Evitar atrasos en desconsolidación de carga una vez el arribo esté confirmado.

NORMA ESPECIFICA

- El empleado debe tener acceso a los sistemas de importación y al sistema de manifiestos para la aduana.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 01 No. De pasos: 06 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Revisión de pre-alertas aéreas y marítimos de importación para manifestar ante aduana.		

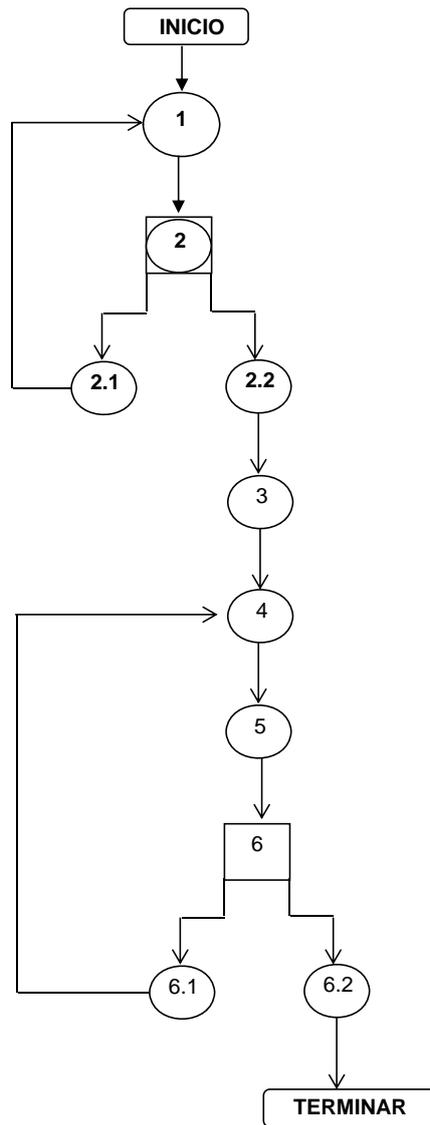
Inicia y Finaliza: Técnico Importación Aérea/Marítima

Puesto	Paso No.	Actividad
Técnico Importación Aérea/Marítima	1	Impresión pre-alertas
	2	Revisar y aprobar datos consignados en pre-alertas 2.1 No se aprueba: Se consulta a las oficinas de origen datos consignados por ejemplo: nombre del importador, dirección, contacto, correo electrónico y teléfono, regresar paso 2. 2.2 Se aprueba: Se da visto bueno y se procede a manifestar ante SAT.
	3	Preparación de papelería necesaria incluyendo guías aéreas.
	4	Accesar al sistema para manifestar mercadería de importación.
	5	Manifestar mercadería
	6	Revisar en el portal SAT el correcto envío del manifiesto. 6.1 Incorrecto envío: Revisar errores y repetir paso 4. 6.2 Correcto envío: Escanear No. de manifiesto a la base de datos específicamente al archivo en donde se encuentra todos los documentos del embarque.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 01 No. De Pasos: 06 No. De Formas: 01	Fecha: Marzo 2013 03 de 03 Monica Arciniega Revisó: Gerencia Administrativa	Hoja: Elaboró:
Título: Revisión de pre-alertas aéreas y marítimos de importación para manifestar ante aduana.			

Inicia y Finaliza: Técnico Importación Aérea/Marítima

Técnico Importación Aérea/Marítima



Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 02 No. de pasos: 10 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Pre-notificación de arribos embarques de importación Aérea y Marítimo.		

Inicia y Finaliza: Técnico Importación Aérea/Marítima

Este procedimiento se ejecuta con el propósito de notificar a los distintos clientes los próximos arribos de los embarques para que adelanten cualquier proceso de desaduanaje y obtención de permisos en caso el producto lo requiera.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Notificar oportunamente el arribo de embarques para evitar atrasos a los distintos clientes.

NORMA ESPECIFICA

- El empleado debe tener acceso a los sistemas de importación, y contar con los datos actualizados de los importadores.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 02 No. De pasos: 10 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Pre-notificación de arribos embarques de importación Aérea y Marítimo.		

Inicia y Finaliza: Técnico Importación Aérea/Marítima

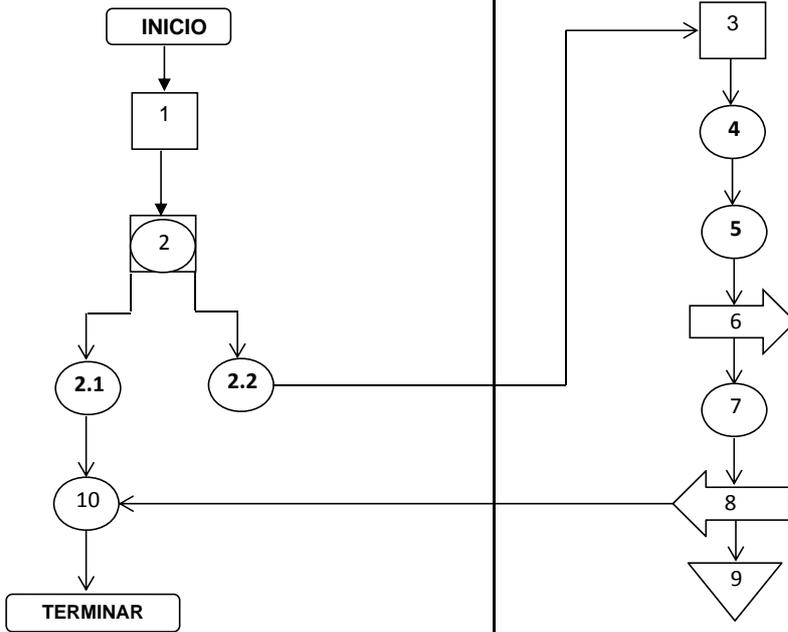
Puesto	Paso No.	Actividad
Técnico Importación Aérea/Marítima	1	Verificación fechas aproximadas de arribo en las páginas Web de los transportistas.
	2	<p>Contactar a las navieras y/o aerolíneas y corroborar fechas y consultar montos pendientes de pago por manejo de documentos o impresión de documentos.</p> <p>2.1 Sin pago por manejo de documentos: Continuar proceso de notificación, paso 9 y 10.</p> <p>2.2 Pago por manejo de documentos: Preparar solicitud de pago con el Departamento Financiero.</p>
	3	Revisión solicitud de pago por el Auxiliar de pagos a proveedores
	4	Solicitud aprobación pago Gerente Financiero y Gerente General
	5	Emisión pago
	6	Enviar mensajero para el pago y recolección de documentos
	7	Recepción de documentos y comprobante de pago, ingreso datos en el sistema
	8	Entrega documentos al Técnico de Importaciones Aéreo/Marítimo.
	9	Archivar comprobante de pago.
	10	Enviar e-mail a los cliente con las pre-notificaciones.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 02 No. De Pasos: 10 No. De Formas: 01	Fecha: Marzo 2013 03 de 03 Monica Arciniega Revisó: Gerencia Administrativa	Hoja: Elaboró:
Título: Pre-notificación de arribos embarques de importación Aérea y Marítimo.			

Inicia y Finaliza: Técnico Importación Aérea/Marítima

Técnico Importación Aérea/Marítima

Auxiliar de pagos a proveedores



Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 03 No. De pasos: 10 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Preparación exportación aérea.		

Inicia y Finaliza: Técnico Exportación Aérea/Marítima

Este procedimiento tiene como propósito revisar los procesos a seguir para la exportación de embarques aéreos.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Trabajar eficientemente un embarque aéreo de exportación evitando atrasos significativos para los exportadores.

NORMA ESPECIFICA

- El empleado debe tener acceso a los sistemas de exportación y estar certificado para el manejo de carga peligrosa en caso se requiera.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 03 No. De pasos: 10 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Preparación exportación aérea.		

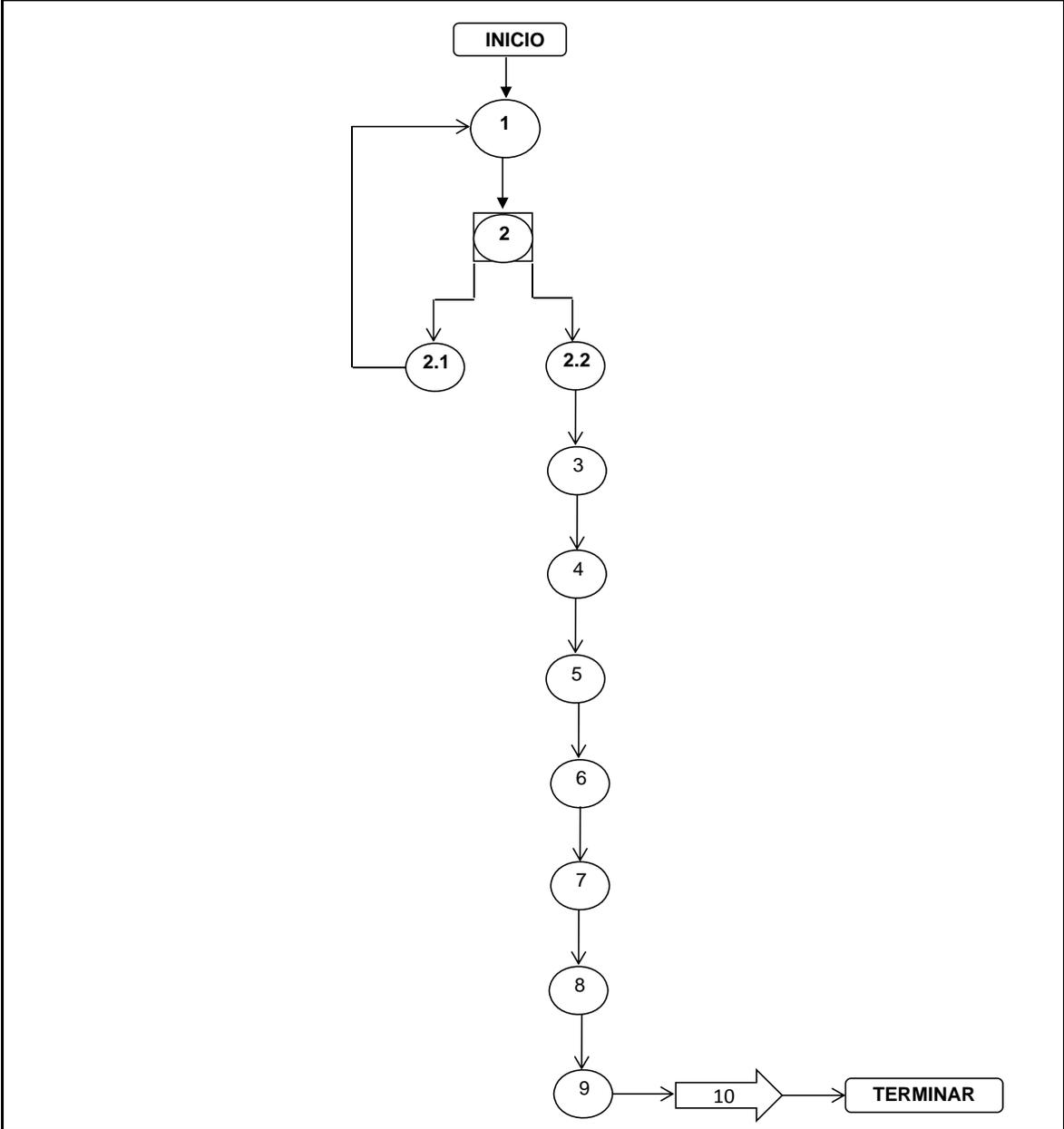
Inicia y Finaliza: Técnico Exportación Aérea/Marítima

Puesto	Paso No.	Actividad
Técnico Exportación Aérea/Marítima	1	Recepción solicitud de exportación por parte del embarcador.
	2	Revisar y aprobar documentos enviados por el exportador, incluyendo INCOTERM. 2.1 No se aprueba: Se consulta cualquier duda con el cliente. 2.2 Se aprueba: Se aprueban documentos.
	3	Se notifica el envío de la mercadería a la oficina de origen.
	4	Preparación de papelería necesaria para la exportación.
	5	Evaluar rutas, aerolínea y tarifas.
	6	Reservar espacio con la aerolínea.
	7	Imprimir etiquetas de identificación para los bultos.
	8	Cortar guía de exportación.
	9	Manifiestar carga de exportación ante SAT.
	10	Entregar documentos a mensajero para la entrega de documentos a la aerolínea en COMBEX.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 03 No. De Pasos: 10 No. De Formas: 01	Fecha: Marzo 2013 03 de 03 Monica Arciniega Revisó: Gerencia Administrativa	Hoja: Elaboró:
Título: Preparación exportación aérea.			

Inicia y Finaliza: Técnico Exportación Aérea/Marítima

Técnico Exportación Aérea/Marítima



Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 04 No. de pasos: 10 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Preparación documentos embarques de aduana de importación		

Inicia y Finaliza: Técnico en Aduana Importación y Exportación.

Este procedimiento tiene como propósito revisar los procesos a seguir para cualquier embarque que requiera el servicio de desaduanaje.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Trabajar eficientemente un embarque que requiera el servicio de aduana evitando atrasos significativos para los clientes.

NORMA ESPECIFICA

- El empleado debe tener acceso a los sistemas de importación.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 04 No. De pasos: 10 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Preparación documentos embarques de aduana de importación		

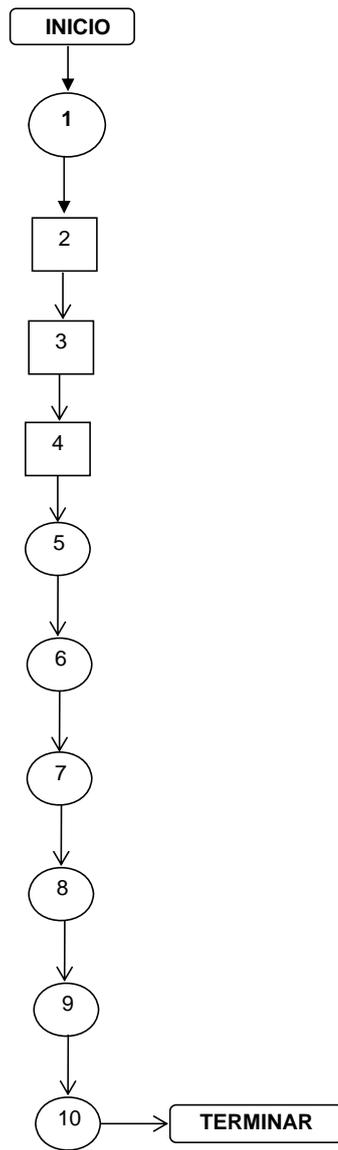
Inicia y Finaliza: Técnico en Aduana Importación y Exportación.

Puesto	Paso No.	Actividad
Técnico en Aduana Importación y Exportación	1	Recepción solicitud trámite de aduana de importación.
	2	Revisión documentos (Factura comercial, packing list, guía aérea, conocimiento de embarque, manifiesto de importación, permisos en caso se requiera)
	3	Revisar tarifas de aduana.
	4	Revisar que el cliente cuente con código de importador activo.
	5	Solicitar al importador copia del RTU actualizado y Patente de Comercio.
	6	Enviar documentos al agente aduanal autorizado para elaboración DUA.
	7	Una vez revisada la DUA enviar al cliente para Vo.Bo. final.
	8	Generar firma DUA para el pago de impuestos.
	9	Gestionar liberación del embarque ante SAT.
	10	Notificar liberación.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 04	Fecha: Marzo 2013	Hoja:
	No. De Pasos: 10	03 de 03	Elaboró:
Título: Preparación documentos embarques de aduana de importación	No. De Formas: 01	Monica Arciniega	Revisó: Gerencia Administrativa

Inicia y Finaliza: Técnico en Aduana Importación y Exportación.

Técnico en Aduana Importación y Exportación.



Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 05 No. de pasos: 06 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Aprobación crédito.		

Inicia y Finaliza: Gerente Financiero.

Este procedimiento tiene como propósito analizar la situación financiera y económica de los clientes para otorgar o no crédito.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Otorgar crédito únicamente a los clientes que tienen capacidad de pago de las deudas adquiridas.

NORMA ESPECIFICA

- El Gerente debe tener conocimiento sobre análisis de estados financieros, incluyendo razones financieras.

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 05 No. De pasos: 06 No. de formas: 01	Fecha: Marzo 2013 Hoja: 01 de 03 Elaboro: Mónica Arciniega Reviso: Gerencia Administrativa
Título: Preparación documentos embarques de aduana de importación		
Inicia y Finaliza: Gerente Financiero		
Puesto	Paso No.	Actividad
Gerente Financiero	1 2 3 4 5 6	Recepción solicitud crédito Verificar que la solicitud de crédito esté acompañada de los documentos requeridos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estados financieros de los dos últimos períodos contables ✓ 2 cartas de recomendaciones ✓ Copia RTU actualizado ✓ Copia Patente de Comercio ✓ Copia escritura ✓ Nombramiento representante legal y copia del DPI ✓ Copia escritura de constitución 2.1 Documentos incompletos: Se devuelve solicitud 2.2 Documentos completos: Se procede a análisis Se analizan los índices y razones financieras entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Índices de liquidez ✓ Índices relacionados con los activos ✓ Índices relacionados con los pasivos ✓ Razones de rentabilidad Si analiza y verifica otorgar o no el crédito 4.1 Pruebas no favorables: No se otorga el crédito 4.2 Pruebas favorables: Se aprueba el crédito Se notifica al cliente y al encargado de la cuenta Se archiva documentación

Agencia de Logística y Carga	Procedimientos: 05 No. De Pasos: 06 No. De Formas: 01	Fecha: Marzo 2013 03 de 03 Monica Arciniega	Hoja: Elaboró:
Título: Aprobación crédito	Revisó: Gerencia Administrativa		

Inicia y Finaliza: Gerente Financiero

Gerente Financiero

