

PE-EC-222  
G186  
C-2

**Manual de funciones de puestos e implementación de presupuestos en la  
Empresa Promotora del Atlántico y Pacífico, Sociedad Anónima**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Gilmar Henry Gamarro Taracena

Lic. Erick Fernando Estrada De Paz. Asesor

Lic. Magaly Cabrera de Flores. Revisora

Guatemala, 13 de agosto 2008



B. upaa I-10, 313-2008 C-2

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo  
**Rector**

M.Sc. Licda. Alba Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Vicerrector Administrativo**

M.Sc. Licda. Alba Rodríguez de González  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. María Elena Aguilar Cañas  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Marleny Cabrera  
**Examinador**

Lic. Rolando Estuardo Ruiz  
**Examinador**

Lic. Hugo López  
**Examinador**

Lic. Erick Fernando Estrada De Paz  
**Tutor**

Licda. Magaly Cabrera de Flores  
**Revisora**

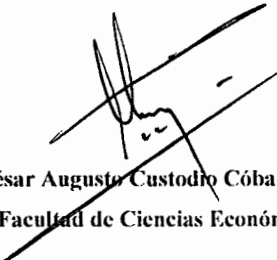
Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.0051.2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 13 DE AGOSTO DEL 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Erick Estrada Tutor, y licenciada Magali Cabrera revisora, de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTOS E IMPLEMENTACIÓN DE PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA PROMOTORA DEL ATLÁNTICO Y PACÍFICO, SOCIEDAD ANÓNIMA” Presentada por el estudiante Gilmar Henry Gamarro Taracena, y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0049-2008 de fecha 08 de julio del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Erick Fernando Estrada de Paz  
Contador Público y Auditor  
Condominio Villas Magnolia I,  
Casa No. 4 Zona 7 Mixco  
Teléfono Oficina 2327-1616  
Teléfono Celular 5528-7990  
E-Mail [Erickestrada@icasa.com.gt](mailto:Erickestrada@icasa.com.gt)

Guatemala,  
15 de Mayo 2008

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera en Contaduría y Auditoría Pública  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría en la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Manual de funciones de puestos e implementación de presupuestos en la Empresa Promotora del Atlántico y Pacífico, Sociedad Anónima"** realizado por Gilmar Henry Gamarro Taracena, carné No. 0601620 estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional, por lo tanto **doy el dictamen de aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 90 puntos.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,

  
Lic. Erick Fernando Estrada de Paz  
Asesor  
Colegiado 7299

Magaly Cabrera de Flores  
Licenciada en Administración de Empresas  
Ciudad de Guatemala, Teléfono: 5489-5115  
E-Mail: [magalydeflores@hotmail.com](mailto:magalydeflores@hotmail.com)

Guatemala, mayo de 2008


Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema “Manual de funciones de puestos e implementación de presupuestos en la empresa Promotora del Atlántico y Pacífico, Sociedad Anónima” realizado por: Gilmar Henry Gamarro Taracena, carné No. 0601620, estudiante de la carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría**; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo llena las condiciones para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Magaly Cabrera de Flores  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

*Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría*

## Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0049-2008

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría **GAMARRO TARACENA, GILMAR HENRY**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área Fiscal Tributaria:

Licda. Marleny Cabrera

Área Auditoría:

Lic. Rolando Ruiz

Área Económico Financiero y Administrativo:

Lic. Hugo López

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 90**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **"MANUAL DE FUNCIONES DE PUESTOS E IMPLEMENTACIÓN DE PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA PROMOTORA DE ATLÁNTICO Y PACÍFICO, SOCIEDAD ANÓNIMA"** habiendo obtenido la nota global de: 82.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. De acuerdo a los Lineamientos Generales del Examen Privado: La ponderación para calificar la parte escrita es de 0 a 100 puntos y se gana con 70 puntos; de igual manera la parte oral se pondera de 0 a 100 puntos y se gana con 70 puntos; para la puntuación final se realiza un promedio entre las dos notas, siempre y cuando ambas notas estén de 70 puntos a 100, cuando las notas sean inferiores a 70 puntos según sea cada caso el estudiante habrá reprobado aunque la nota escrita sea superior a 70 puntos. La nota de reprobado que conste en el Acta será la del examen oral cuando sea inferior a 70 puntos.

6. El examen oral se practicó el día **20** Del mes de: **JUNIO**

del año: **2008** Iniciándose a las: **18:00**

Con el resultado siguiente:

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
<b>1 Dominio/conocimiento de los temas</b>		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Legislación Tributaria y Fiscal, Auditoria y Económico Financiero.	15 Pts	11.7
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	9.7
<b>2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico</b>		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	8.0
<b>3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional</b>		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	19.7
<b>4 Lógica y congruencia de los planteamientos</b>		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	8.0
<b>5 Conclusiones y recomendaciones</b>		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	7.3
<b>6 Interrogantes planteadas</b>		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	17.7
<b>TOTAL</b>		82



7. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de ( 90 ) = 45

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de ( 82 ) = 41

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

**GAMARRO TARACENA, GILMAR HENRY**

Ha sumado la nota final de: 86 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

8. Lo anterior hace constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 86 Puntos en la categoría de

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

**21:00** Horas del día: **20** Del mes de: **JUNIO**

Del año: **2008**

  
Área de Legislación  
Tributaria y Fiscal.

  
Área de Auditoría  
  
Decano Facultad de  
Ciencias Económicas

  
Área Económico  
Financiero y Admitivo.



Vicerrectoría Académica







Secretaría General

## **ACTO QUE DEDICO:**

**A Dios:** Por llenar mi vida de bendiciones y por permitirme alcanzar este triunfo.

**A mí Padre:** Profesor Jaime Alejandro Gamarro Villatoro este triunfo es parte de su esfuerzo.

**A mí Madre:** Celeste Taracena de Gamarro, por todo su amor y sus oraciones.

**A mí Esposa:** Ingrid Andrade de Gamarro por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

**A mis Hijos:** Ingrid Gabriela, Gilmar Gabriel y Henry Gabriel por ser la razón de mi esfuerzo.

**A mis Hermanos:** Jenner y Carola, por su apoyo, comprensión y cariño.

**A mis Sobrinos:** Sofía, Fabiola, Sarita, Ana Hayde y José Alejandro con cariño.

**A mis Primos:** Por su cariño y apoyo en todo momento.

**A mis Amigos:** Gracias por su amistad sincera.

**A mis Compañeros:** Gracias por su apoyo y amistad.

**A mi Patria:** Guatemala

**Al Señor:** Rolando García, Gerente General, Promotora del Atlántico y Pacífico, S. A., por toda su ayuda y colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

**Y a usted en especial**

## Índice

Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
Aspectos generales	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Organización de la empresa	7
1.3 Organigrama de la empresa	10
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	12
2.1 Objetivo general	14
2.2 Objetivos específicos	14
2.3 Alcances y límites	15
2.4 Aportes	16
Capítulo 3	
Metodología	18
3.1 Sujetos	18
3.2 Instrumentos	19
3.3 Procedimientos	19
Capítulo 4	
Presentación y análisis de resultados	21
4.1 Aspectos administrativos	21
4.2 Aspectos contables	22
4.3 Aspectos tecnológicos	23
4.4 Infraestructura	25
4.5 Tamaño de la empresa	26
4.6 Tendencia de crecimiento	26
4.7 Aspectos financieros	27
4.8 Índices financieros	30

4.8.1 Índices del grupo de solvencia	30
4.8.2 Índices del grupo de seguridad	31
4.8.3 Índices del grupo de rentabilidad	33
Capítulo 5	
Exposición y discusión	35
5.1 Exposición	35
5.2 Discusión	35
5.3 Implementación	38
5.4 Lineamientos para la implementación del presupuesto de la empresa	39
5.5 Nuevo organigrama de la empresa	44
Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Bibliografía	48
Anexos	49

## **Gráficas**

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama de la empresa	11
2	Nuevo organigrama de la empresa	45
3	Estado de resultados proyectado 2008	51
4	Balance general proyectado 2008	52
5	Flujo de efectivo proyectado 2008	53
6	Formato de presupuesto de resultados	54
7	Formato de presupuesto de activos	55
8	Formato de presupuesto de pasivos	56
9	Formato de flujo de efectivo	57
10	Formato de resumen financiero	58

## **Anexos**

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Estados financieros proyectados	50
2	Manual de funciones de puestos	59

## Resumen

En la realización del presente trabajo fue necesario efectuar una evaluación integral de la situación actual de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A., con el objeto de obtener toda la información indispensable para elaborar un diagnóstico acerca de la misma y poder definir y desarrollar el anteproyecto, todo ello como punto de partida para el desarrollo del informe final que conlleva la elaboración de una propuesta a la administración en donde se plasman los puntos a mejorar por parte de la institución, para poder responder de mejor manera a los retos administrativos y financieros que las empresas hoy por hoy enfrentan como parte de la economía nacional y mundial.

En la actualidad las empresas nacionales están sumamente preocupadas con temas como la globalización, la competitividad, el ingreso de capitales extranjeros, y con los inversionistas que han demostrado en otros países estar preparados a los cambios del mercado. Situaciones que de alguna manera han despertado a las empresas nacionales a afrontar estos nuevos retos, que de lo contrario estarían sucumbiendo ante los requerimientos de los nuevos mercados.

Todo esto coadyuvó a que se realizará un trabajo en la empresa Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. que de alguna manera, pudiera revelar las necesidades primordiales de la misma para afrontar de mejor forma los temas de actualidad. De allí que se realizó esta Práctica Empresarial Dirigida, con el fin de apoyar a la empresa en las necesidades más notorias de su administración.

Al final de la práctica se llegó a establecer que la empresa esta en condiciones de poder hacer frente a las necesidades del mercado, se pudo comprobar que tanto administrativa, contable, tecnológica y financieramente esta preparada para satisfacer los servicios a los cuales se dedica.

Sin embargo, se considera que debe mejorar e incorporar nuevas herramientas de trabajo que le permitan controlar de mejor manera las actividades que realiza. Se ha considerado utilizar la herramienta de los presupuestos, para que esto ayude a planificar las actividades y a mejorar la estructura organizacional de la empresa.

Por lo tanto se concluyó en que es importante utilizar la herramienta del presupuesto para lograr una mejor planificación y sistematización de las actividades de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. para el logro y alcance de sus metas establecidas en un periodo determinado.

Así como la necesidad de elaborar un Manual de funciones que permitirá que la organización ordene de mejor manera sus actividades, y que contribuirá con la etapa de capacitación y reclutamiento de personal, con el fin de lograr una mayor funcionalidad y desarrollo de sus actividades.

## Introducción

Durante los últimos años las empresas han tenido la necesidad de prepararse de mejor forma, para afrontar los efectos de la globalización, la competitividad, la aceleración de sus procesos y la inversión de capitales extranjeros en la economía nacional.

A raíz de la incursión de estos nuevos conceptos, las empresas han necesitado hacer frente a diferentes retos y riesgos, y prepararse tanto tecnológica como estratégicamente, para resolver los distintos desafíos de esta época.

La intención de desarrollar el presente trabajo es contribuir con la empresa a fortalecer los aspectos en donde muestre cierta debilidad; que le permita mejorar su estructura organizacional y afrontar con mayor seguridad los nuevos desafíos empresariales, por lo que se procedió a elaborar un Manual de funciones de puestos para facilitar a la empresa el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, así como se les proporcionó una base para que empiecen a llevar un control presupuestario (ver anexos), mientras que logren implementar los mismos.

Se puede hacer mención que los objetivos principales del presente trabajo es poder controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos, así como fijar responsabilidades en las diferentes áreas de la empresa para lograr el cumplimiento de sus metas previstas. Así como contribuir con la empresa a reestructurar la organización de la misma y lograr que la empresa pueda lograr implementar la herramienta del presupuesto.

El primer capítulo da a conocer los antecedentes y estructura organizacional de la empresa en la actualidad; en el segundo capítulo se plantean las necesidades de la empresa, los objetivos que se esperan alcanzar con la elaboración del presente trabajo, así como los alcances y aportes del mismo; el tercer capítulo hace mención de la metodología utilizada, así como los sujetos, instrumentos y procedimientos que permitieron alcanzar los resultados esperados. En el cuarto capítulo se expone toda la presentación y análisis de los resultados para concluir con el capítulo cinco, en el cual se efectúa la exposición y discusión de los puntos que en su momento se definieron como importantes para la empresa.



La parte final contiene las conclusiones, recomendaciones y bibliografía utilizada como base para la realización del presente informe y los anexos correspondientes.

La importancia de la presente práctica radica principalmente en contribuir con la empresa a mejorar su estructura organizacional, a crear una herramienta que le permita administrar y controlar de mejor manera sus procesos administrativos y operativos, así como definir una herramienta que le permita minimizar sus riesgos, mantener su plan de operaciones en límites razonables y que le permita comparar lo ejecutado en determinado período, con el objeto de poder elevar su índice de rentabilidad.

# Capítulo 1

## Aspectos generales

### 1.1 Antecedentes

La empresa Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. fue constituida en mayo del año de 1986, creciendo en el mercado gracias a la preferencia de sus clientes, quienes los han apoyado a lo largo de ese tiempo, y a la participación de jóvenes integrantes de la familia propietaria de la empresa, que han aportado entusiasmo y conocimiento para seguir expandiéndose en el mercado nacional e internacional.

Es una empresa dedicada al transporte de carga internacional, FCB (contenedores completos), LCL (contenedores consolidados), B/B (conocimientos de embarques marítimos). El principal objetivo es satisfacer las necesidades logísticas en el transporte de sus clientes.

La empresa está debidamente inscrita en el Registro Mercantil como una sociedad anónima, fue fundada por su propietario y miembros del núcleo familiar. También está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria, su sistema de contabilidad está registrado en base a lo devengado. En relación al pago del Impuesto Sobre la Renta, realiza pagos trimestrales.

Dentro de los servicios que presta están: El transporte aéreo, marítimo y terrestre, la importación y exportación de contenedores y logística. Éstos son proporcionados desde cualquier parte del mundo. También brinda servicios de almacenaje, aduana, trámite de importaciones y exportaciones.

A raíz de la competitividad que hay en el mercado, la empresa tuvo la necesidad de ampliar sus servicios, siendo éstos los siguientes:

- Análisis de costos, contrato de fletes y seguros internacionales por cuenta del cliente.
- Coordinación de embarques tanto locales como del exterior.
- Obtención de la documentación de transporte, conocimiento, guías y carta de porte.
- Seguimientos de embarque con el proveedor externo.

- Gestión aduanera.
- Coordinación del embarque en el exterior y de la descarga al arribo.
- Pago de servicios de almacenaje, manipuleos, renta de contenedores u otros, por cuenta y orden del cliente.
- Coordinación del envío al destino final.
- Desconsolidación de embarques.

No es una empresa que compita con las grandes navieras del mercado nacional ni mundial; sino por el contrario presta servicios a las mismas, para abarcar más campo en cuanto a sitios de distribución, que normalmente estas navieras no atienden.

En la actualidad la empresa tiene varios competidores fuertes en el territorio nacional, quienes desarrollan su servicio en un clima de igualdad de condiciones en cuanto a las tarifas del mismo, tipo de trabajo que se presta y lugares de colocación de cargas.

La diferencia entre una empresa y otra radica principalmente en la calidad de la prestación del servicio, aquí influyen más los factores como tiempo de entrega de la mercadería o carga, rapidez de colocación de los productos de un lugar a otro, asesoramiento y la comunicación constante que se mantenga con los clientes.

La empresa posee actualmente la capacidad para brindar el doble de los servicios que hoy por hoy presta. Cuenta con un equipo de asesores que conocen bien el mercado y que están a la vanguardia de las necesidades de los clientes. El servicio es personalizado y de mucha comunicación.

Se puede indicar que la institución cuenta con una diversidad de empresas que le pueden prestar el servicio de traslado inmediato de carga, mercaderías o contenedores; esto como respaldo para poder garantizar ante el cliente la calidad del trabajo. Si un servicio falla, la empresa puede actuar de inmediato y subsanar el daño causado, esto motiva a que la mayoría de sus clientes sigan fieles a la institución.

## 1.2 Organización de la empresa

La empresa está dirigida por el Gerente General, que en este caso particular es el principal accionista de la misma. Las decisiones importantes son realizadas por el Gerente y sus asistentes, quines son miembros de su núcleo familiar.

La empresa cuenta actualmente con los siguientes departamentos:

a) Gerencia General: Actualmente el Gerente General es el principal accionista de la empresa; es el responsable de la organización, de todos los clientes, de tomar las decisiones finales en cuanto a tarifas, contactos, destinos de embarque o traslados de la mercadería o carga. Así como también de crear y hacer que se cumplan todas las políticas y normas que rigen a la institución, y de decidir en cuanto a cambios administrativos y financieros de la empresa. Lo asiste una secretaria en el manejo de toda la documentación y de servicios tales como: atención de llamadas, contactos, cartas, atención de clientes que lo visitan, envío de memorandos.

b) Departamento de Ventas: El jefe es el encargado y responsable del mercadeo y de la venta de los servicios que la institución presta a sus clientes. Dentro de sus actividades y responsabilidades están: el manejo de las tarifas, los clientes, destinos y colocación de los servicios. Se responsabiliza ante la administración y los usuarios de las actividades que realizan sus asesores de ventas.

Actualmente la empresa cuenta con un grupo de asesores, quienes son los encargados de ofrecer y colocar los diferentes servicios que la empresa presta. Dentro de sus principales funciones están: la visita a clientes para la venta del servicio, presentación de cotizaciones, seguimiento de cotizaciones, envío de órdenes de embarque, seguimiento de carga, asesoría a sus clientes y mucha comunicación con los mismos para dar toda la información.

c) Departamento de Documentación: Se encarga de todos los trámites de documentación requeridos por los servicios que se prestan. Revisa que toda la papelería esté debidamente en orden y completa, para no ocasionar atraso en la prestación del servicio. El jefe del

departamento es el responsable de coordinar todas las actividades de sus colaboradores. Mantiene comunicación con los clientes nacionales e internacionales, y con los asesores de ventas; para informarles de cualquier situación en donde se necesite complementar papelería indispensable para seguir con los trámites de las importaciones o exportaciones, así como del proceso del servicio. Tiene a su cargo a tres personas, que se encargan de revisar la documentación de embarques, la papelería de embarques completos y consolidados, la liquidación de agentes; y de coordinar los embarques de isotanques, la autorización del pago a navieras y las devoluciones de depósitos en garantía a los clientes.

d) Departamento de Aduanas: Este departamento se encarga de efectuar todos los trámites aduanales de los servicios que se prestan, tanto de importación como de exportación. Está a cargo de un jefe y tiene bajo su mando a cuatro personas. Dentro de las actividades más importantes que desarrollan se pueden señalar: La elaboración de las pólizas y escritos, requerimiento de partidas, preparación de endosos, cambio de documentos y solución de inconvenientes con aduanas y la SAT.

e) Departamento de Bodega: Es el encargado de coordinar el trabajo de almacenamiento de las mercaderías, así como de la carga o descarga de las mismas y del cobro de los almacenajes. Este departamento está formado por un jefe y cuatro asistentes.

f) Departamento Administrativo-Financiero: Tiene a su cargo las Áreas de Contabilidad, Créditos y Cobros, Finanzas, Personal y Mantenimiento. Supervisa la contabilización de todas las operaciones de la empresa, y lleva el control de los ingresos y egresos de la misma. Adicionalmente se encarga del reclutamiento, selección y contratación del personal de la institución; así como de todos los aspectos relacionados con la capacitación del mismo.

El jefe es el encargado de coordinar las actividades de los seis asistentes, y es el responsable de velar porque se utilicen de la mejor manera posible los recursos monetarios y humanos de la empresa. Supervisa que la labor de los asistentes sea eficiente y dedicada al servicio de la institución y de los clientes que se atienden. Dentro de las principales actividades que ejecutan los asistentes se pueden mencionar: El registro contable de todas las operaciones de la institución en los libros, llevar las conciliaciones bancarias e integraciones de cuentas de

ingresos y gastos, elaboración de la nómina, el pago de impuestos tributarios y a proveedores, otorgamiento de crédito a ciertos clientes, y la recuperación de estos servicios a través del cobro.

En general la empresa cuenta con los departamentos necesarios para la prestación de sus servicios. No ha tenido hasta el momento un mercadeo idóneo para mejorar el nivel de sus ventas; pero en la actualidad ha sido suficiente para poder contactar a los clientes necesarios que han dado el soporte a la institución para seguir como un negocio en marcha y de cierta manera satisfacer las necesidades de su administración y la de sus empleados.

El negocio ha permitido que su propietario le dé vida a otros proyectos adicionales, que hoy por hoy están creciendo y que a la vez están dando fruto como empresas independientes; y lo más importante es que son rentables y están generando nuevas fuentes de trabajo.

Es indudable que la empresa necesita mejorar en muchos temas administrativos y financieros. Debe contar con herramientas tales como la elaboración de presupuestos, estructurar el organigrama y distribuir de mejor manera las funciones de sus empleados.

Al día de hoy la empresa no cuenta con presupuestos en ninguna de sus áreas administrativas, no tiene un control específico sobre sus costos ni gastos, realmente no posee parámetros que le permitan controlar si se están ajustando los números a las cifras esperadas por la administración. Están trabajando únicamente en base a la experiencia que tienen en el mercado. Es importante que la empresa implemente la herramienta del presupuesto, que se fije metas que deban cumplirse en determinado tiempo y bajo determinadas condiciones, y que minimice los riesgos en sus operaciones llevando un comparativo de lo presupuestado con lo ejecutado. También debe velar porque el plan de operaciones se mantenga dentro de los límites razonables y de apoyo; y revisar las políticas y estrategias, para saber con mayor exactitud lo que la empresa quiere lograr.

La Gerencia en cierta forma ha delegado más atribuciones en otras jefaturas, motivo por el cual se considera oportuno cambiar e implementar nuevas instancias dentro del organigrama de la institución que permitan con mayor exactitud identificar las unidades de mando. Es

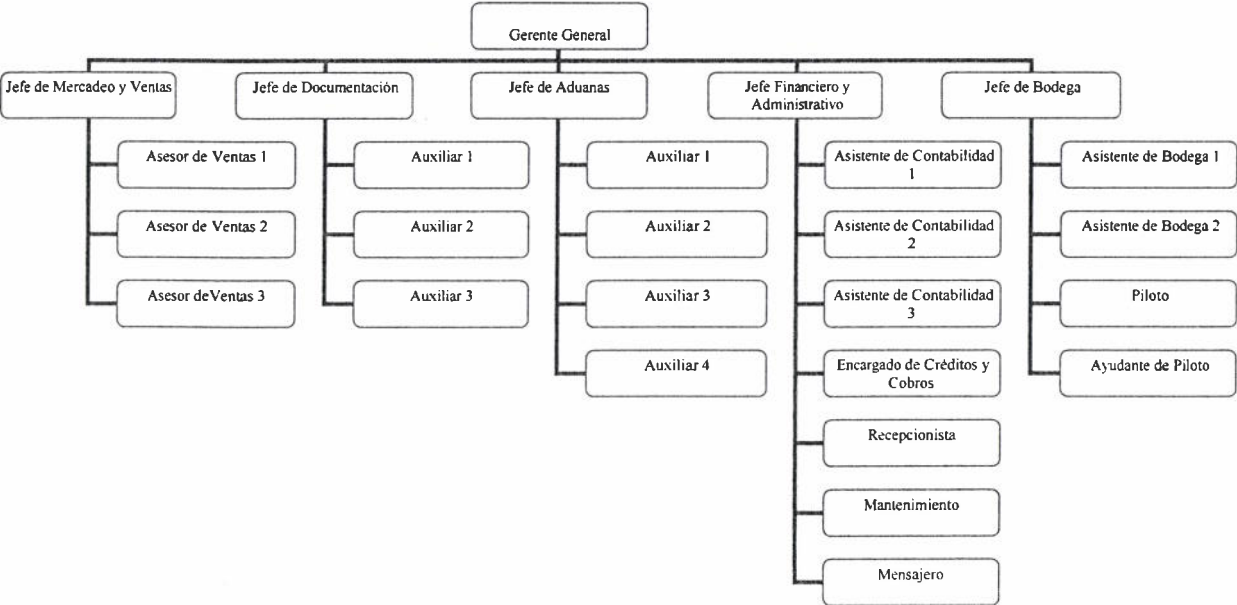
importante ordenar las actividades del personal, para delimitar de mejor manera las funciones. Es fundamental que el personal conozca y pueda realizar todo tipo de actividades, sin embargo es indispensable que se especialicen en temas específicos para definir mejor las áreas de responsabilidad de cada uno.

### 1.3 Organigrama de la empresa

A continuación se presenta el organigrama con el que funciona la empresa, éste no existía, pero se diseñó en base a la primera evaluación integral que se realizó en la institución. Se puede observar que después de la Gerencia General hay varias jefaturas al mismo nivel; sin embargo, en la práctica dos de ellas están dirigidas por miembros del núcleo familiar, en quienes más se apoya la Gerencia para mejorar el control y mando del resto de la institución. Este es el motivo por el cual se considera que deben estar a otro nivel dentro del organigrama de la empresa. Situaciones como la anterior son las que se proponen mejorar o cambiar dentro de la organización.

Gráfica No. 1

### Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia



## **Capítulo 2**

### **Planteamiento del problema**

La empresa empezó sus actividades en el año de 1986, iniciando la prestación de sus servicios con el transporte de carga internacional. Con el transcurrir de los años y por el nivel de competencia que empezaron a experimentar en el mercado, se vieron en la necesidad de crear beneficios adicionales para sus usuarios. En el transcurso de estos años la empresa ha visto la urgencia de ir mejorando el trabajo que realiza para sus clientes, a raíz del tema de la globalización, del incremento de la competitividad, del aceleramiento en los procesos operacionales que han manifestado las empresas; así como de contar con un mejor nivel de tecnología, que les ha permitido ser más competitivos.

Esto ha venido a coadyuvar y a la vez a hacer reflexionar a muchos empresarios, en cómo especializarse cada vez más en el campo de acción al cual se dedican. La empresa ha obtenido un buen nivel de colocación de los servicios que presta dentro del mercado, y se ha fortalecido en la prestación de los mismos con sus clientes. En el aspecto tecnológico ha logrado evolucionar a un buen ritmo, y ha tenido un crecimiento sostenido.

Sin embargo, se considera que debe mejorar e incorporar nuevas herramientas de trabajo que le permitan controlar de mejor manera las actividades que realiza. Se ha considerado utilizar la herramienta de los presupuestos, para que esto ayude a planificar las actividades y a mejorar la estructura organizacional de la empresa.

En la actualidad la institución no sabe con exactitud, cuál es el nivel de ventas óptimo a verse reflejado al final de determinado período; y tampoco ha podido cerciorarse si se acercaron a las ventas esperadas. Ha tenido problemas de liquidez por no contar con un parámetro que le permita visualizar el cumplimiento de sus metas. Cuando la Gerencia cuenta con recursos monetarios, invierte en actividades o proyectos diferentes a los de la empresa, que al final cuando no se cumplen variables, como la recuperación de las cuentas por cobrar; cae en el problema de falta de dinero.

La sociedad ha tenido complicaciones para solventar el pago de las planillas a fin de mes, y en muchas oportunidades el Gerente ha utilizado dinero de otros proyectos, adicionalmente que los empleados realizan algunas labores de otras empresas que al final son pagadas en Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. No llevan un control apropiado de los gastos de la empresa, y se han dado casos en donde no se ha podido establecer si se están o no, gastando los montos apropiados. En resumen por no contar con las herramientas adecuadas de planificación y control, la empresa tiene un desorden financiero, que no permite medir con exactitud el cumplimiento de todas las variables (ventas, flujo de efectivo, compras, cuentas por cobrar, gastos). Lo anterior crea la necesidad de que en un corto plazo se implementen los presupuestos, con el fin de ordenar y planificar de mejor manera las actividades.

Los presupuestos ayudan a las empresas a minimizar el riesgo en sus operaciones, mantienen el plan de operaciones en límites razonables, sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias; los diversos componentes de su plan total de acción se cuantifican en términos financieros, sirven como norma de comparación de lo ejecutado en determinado período, y ayudan a detectar duplicaciones con lo que en un inicio se presupuestó, por lo cual se considera de vital importancia que la empresa los adopte.

Se plantea la necesidad de generar una nueva estructura de la organización y de definir de mejor forma las actividades de cada departamento de la empresa. Lo importante aquí es aprovechar al máximo la capacidad instalada del recurso humano. La Gerencia actualmente se ve en la necesidad de delegar cada vez más responsabilidades de dirección y mando en otros departamentos; pues en el organigrama actual están en la misma línea jerárquica que el resto. Motivo por el cual se considera importante hacer modificaciones al mismo, con el objeto de ordenar las instancias existentes para que permitan delimitar con mayor claridad estos cambios organizacionales. Es importante mejorar y dejar constancia de las actividades que cada empleado ejecuta con el objeto de definir claramente las responsabilidades de cada puesto y que como resultado se ordene la parte funcional de la empresa.

Cuando dos departamentos aparecen dentro del organigrama en la misma línea jerárquica, no se puede identificar si uno de ellos tiene mayor nivel de mando que el otro. Esto es parte de lo que hay que corregir y ajustar al nuevo esquema del organigrama. Algunos jefes de

departamento tienen en la práctica mayor jerarquía que otros, es por ello, que hay que hacer las correcciones del caso.

Además se dan duplicidad de funciones. En algunas oportunidades los trabajadores de Contabilidad están realizando las mismas actividades, como por ejemplo: El caso en que estén contabilizando los gastos del mes o estén conciliando la misma cuenta bancaria; o lo que sucede en el Departamento de Documentación: Dos asistentes realizando la misma actividad sobre el expediente de un mismo cliente.

Para evitar la duplicidad de actividades y lograr que las mismas sean más eficientes se consideró necesario definir las en un Manual de funciones, para que todos los colaboradores identifiquen con mayor claridad las actividades y responsabilidades de sus cargos.

## 2.1 Objetivos generales

- Implementar un presupuesto que contribuya a planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en determinado período de tiempo.
- Contribuir con la empresa a reestructurar la organización de la misma.

## 2.2 Objetivos específicos

- Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos; que se logren con el desarrollo de la presente práctica para lograr el cumplimiento de las metas previstas por parte de la empresa.
- Elaborar un Manual de funciones de todos los puestos, con el objeto de ordenar las actividades de los empleados, y con ello contribuir a organizar la parte funcional y operativa de la empresa.

## 2.3 Alcances y límites

Para la realización del presente trabajo, se efectuó en primer lugar un levantamiento de información de las condiciones actuales de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. Esta actividad permitió utilizar la entrevista, por medio de la cual se lograron establecer las principales necesidades de la empresa. Se confirmó que es preciso elaborar un presupuesto que le permita planear los resultados en dinero y volúmenes, así como de controlar el manejo de los ingresos y egresos, coordinar y relacionar sus actividades y lograr los resultados deseados en determinado período de tiempo.

Adicionalmente a lo anterior, se estableció la necesidad de contar con un Manual de funciones para los empleados, que permita determinar las actividades de los mismos, logrando con ello mayor exactitud en la delimitación de las responsabilidades de cada persona, dentro de las operaciones que desarrolla Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

Es importante resaltar que en esta primera etapa de la evaluación integral se contó con la participación de todos los empleados y en forma general se pudo recabar la información de las actividades que ellos realizan. Esto a través de un formato que se trasladó al personal en donde anotaron las funciones que desarrollan en la actualidad. Con la entrevista efectuada al Gerente General se pudo constatar que actualmente no cuentan con herramientas para poder planificar la utilización de los recursos. Se concluyó que es de vital importancia que la empresa implemente los presupuestos.

Se recopiló toda la información necesaria que servirá de base para desarrollar el presupuesto correspondiente, ya que a la fecha no tienen todas las integraciones de cuentas que sirven para la elaboración del mismo.

En cuanto a la estructura organizacional, ya la empresa empezó con la reestructuración de su organigrama. Inició con las jefaturas de área y está incluyendo una jefatura operacional, que es la que le servirá para implementar todos los aspectos de control y operación de las actividades que se desarrollan.

Se elaborará un presupuesto general que incluirá todas las áreas de la empresa, así como el Manual de funciones de los empleados, que contemplará las actividades de las diferentes áreas. Se contará para la elaboración del Presupuesto y del Manual de funciones, con todo el personal que labora en la empresa, y con la colaboración directa de los jefes y subjefes de áreas. Se trabajará más estrechamente con el jefe administrativo y financiero toda la parte de la información de gastos e ingresos, así como con el jefe del Área de Ventas y el Gerente General para la elaboración del presupuesto.

## 2.4 Aportes

Se considera que para la empresa es de vital importancia contar con estas herramientas de trabajo, en principio las relacionadas con el presupuesto. Es primordial que de entrada el presupuesto se realice a corto plazo, y que se puedan controlar las operaciones de un año como mínimo. También debe contar con la característica de ser flexible. Los beneficios que la empresa puede obtener con la implementación del presupuesto son los siguientes:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que deben desarrollarse en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos, y fijar las responsabilidades en las diferentes áreas, para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos.
- Coordinar y relacionar las actividades de la empresa.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.
- Ayudar a disminuir los riesgos en las operaciones.
- Ayudar a mantener el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- Ayudar como mecanismo de revisión de políticas y estrategias; y direccionarlas hacia lo que en realidad se busca.

- Y por último, se puede indicar que el presupuesto va a ayudar a la empresa en el proceso de descubrir lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o remediar las diferencias.

La elaboración del Manual de funciones de la empresa, se considera que ayudará en los siguientes aspectos:

- Ordenar las actividades de los empleados, para lograr el máximo de eficiencia en las mismas.
- Establecer con exactitud las responsabilidades de los empleados en la realización de sus actividades.
- Servir de instrumento de capacitación para el personal de nuevo ingreso, ya sea porque se contraten nuevas plazas o se sustituyan otras.

En cuanto a la carrera como profesionales, permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el transcurso del tiempo de estudio, y éstos quedarán plasmados en el desarrollo de la presente práctica. La PED, es una forma de aplicación de conceptos y criterios de acuerdo al estudio alcanzado, y a la experiencia que se ha logrado con el desempeño de los diferentes cargos en las empresas. En resumen, es un trabajo profesional de consultoría en donde se demostrará el grado de madurez y experiencia logrado en estos años, que culminará con el beneficio para la empresa en donde se realizará el mismo.

Para la Universidad Panamericana el aporte es el trabajo final, que permite contar con mayores instrumentos de investigación y estudio para las nuevas generaciones, así como de formar y ayudar al profesional en el desarrollo de su carrera.

Al ser una empresa rentable, con el pago de impuestos, la generación de empleos, la inversión que realizan sus socios y con la prestación de los servicios, estaría colaborando con la economía del país.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

Para la realización de la evaluación integral de la empresa y la conclusión del trabajo, se utilizaron los métodos científicos inductivo y deductivo, al final se concluyó en soluciones específicas. Se hizo trabajo de campo y trabajo de gabinete.

#### **3.1 Sujetos**

En el levantado de información colaboraron todos los empleados de las diferentes áreas de trabajo, así como los jefes de los diferentes departamentos. En el tema de la entrevista participaron el Gerente General y el jefe Administrativo-Financiero, ya que eran preguntas relacionadas más con aspectos de planeación y control.

La cooperación de los jefes de departamentos fue importante ya que la información fue vital para definir con mayor exactitud las actividades y responsabilidades del personal a su cargo, así como de dar una apreciación general respecto al clima organizacional de la empresa.

Las personas entrevistadas y a quienes se les trasladaron fichas de información fueron:

- Gerente General
- Jefe de Mercadeo y Ventas
- Jefe de Documentación
- Jefe de Aduanas
- Jefe de Bodega
- Jefe Administrativo – Financiero
- Empleados de la empresa en general

### 3.2 Instrumentos

Las herramientas que se utilizaron para llevar a cabo la investigación y el levantado de toda la información, tanto de campo como de gabinete, fueron las siguientes: Entrevistas al Gerente General y a todos los jefes de departamento, con el objeto de identificar de mejor manera sus necesidades; al resto del personal se le trasladó un formato en donde detallaron sus atribuciones actuales y éste fue enviado posteriormente a los jefes para su revisión acorde a los requerimientos de la empresa.

Se recolectó información del jefe Administrativo-Financiero en relación a toda la revelación contable y financiera de la empresa, que es la que sirvió de base para la elaboración del trabajo. También se utilizó el equipo de computación de la empresa, en donde se analizaron y revisaron cuadros financieros, integración de gastos, integraciones de ventas, etc., que sirvieron de apoyo para la elaboración de la PED.

### 3.3 Procedimientos

El procedimiento de la investigación se inició con la autorización de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. que permitió realizar el trabajo que a continuación se detalla:

- Se contactó en primer lugar al propietario de la organización y se le explicó en detalle acerca del proyecto a desarrollar en la empresa.
- Luego de autorizar la investigación se elaboraron formularios para las entrevistas, encuestas y formato de levantado de información general.
- Se llevaron a cabo las entrevistas y encuestas al Gerente General y a los jefes de departamento.
- Se trasladaron los formatos a todo el personal para que anotaran sus actividades.



- Estas actividades fueron revisadas y analizadas por los jefes de departamento, para definir de mejor manera la proporción y eficiencia de las labores de cada empleado. Estas etapas sirvieron de apoyo para la elaboración del Manual de funciones correspondiente.
- Se solicitó toda la información financiera al jefe Administrativo Financiero, la cual sirvió de base para la elaboración del presupuesto general de la empresa. Se obtuvo información sobre ventas, gastos, necesidades de compra de mobiliario y equipo, requerimiento de tecnología y todo lo relacionado a ingresos y egresos de la empresa.

Durante el desarrollo de estos procedimientos, se contó con la supervisión de un profesional en carácter de tutor, quien ayudó en el proceso del contenido del trabajo, así como de otro profesional, quien colaboró en la revisión del mismo en cuanto a los lineamientos de presentación.

## **Capítulo 4**

### **Presentación y análisis de resultados**

#### **4.1 Aspectos administrativos**

De acuerdo a la revisión efectuada en la empresa en lo referente a los aspectos administrativos, se puede indicar lo siguiente:

Se logró establecer que cuenta en la actualidad con el personal necesario para el desarrollo de las actividades a las cuales se dedica. Tiene los departamentos indispensables para desarrollar sus funciones y satisfacer en buena forma las expectativas de sus clientes.

Dentro del levantado de información a través de fichas, se lograron establecer las actividades que todo el personal realiza dentro de la empresa; esto a grandes rasgos, ya que en la actualidad no cuentan con un Manual de funciones que indique o guíe al personal a efectuar funciones específicas para cada puesto.

De acuerdo a esta información, se deben realizar algunos cambios en las funciones de los empleados de la empresa, con el fin de mejorar el rendimiento y eficiencia de los mismos en el desempeño de sus actividades. Es relevante mencionar que se descubrió que algunos empleados ejecutaban de alguna manera las mismas actividades. Se lograron definir funciones específicas para cada empleado, las que beneficiarán a la empresa.

En resumen, el personal de la empresa debe conocer ciertos aspectos técnicos y legales para desempeñar de mejor manera sus actividades. Se recomienda aplicar algunos cambios en las actividades de los trabajadores, que optimizarán al recurso humano de la empresa y con ello se lograrán mayores niveles de eficacia.

## 4.2 Aspectos contables

Dentro de este campo Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. cumple en la actualidad con todos los requerimientos contables y fiscales necesarios, para no tener en un futuro contingencias que pongan en peligro el negocio en marcha.

Se pudo constatar en la revisión efectuada a través de entrevistas al Gerente General y Gerente Financiero, que uno de los objetivos principales de la empresa es lograr todo el ordenamiento fiscal de la misma. Se comentó que al principio Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. tuvo sus inconvenientes para satisfacer toda la parte contable, y que fue una de las etapas que más costó actualizar. Al principio se descuidó toda esa parte, ya que la principal función o crecimiento lo tuvieron en el área de prestación del servicio. Como sucede en la mayoría de las empresas, se da prioridad a los aspectos de colocación de los servicios y satisfacción de los mismos para con los clientes.

La organización ha realizado sus mayores esfuerzos para poder contar con un Departamento de Contabilidad que mantenga al día la información contable de la empresa, necesaria para la toma de decisiones financieras.

Hoy por hoy está en condiciones de presentar estados financieros mensuales y sus correspondientes integraciones, los que le permiten a la Gerencia General tomar las mejores decisiones. Cuenta con un sistema de contabilidad computarizado, que le facilita agilizar los procesos contables.

En el aspecto fiscal todos los impuestos a los cuales está afecta se encuentran al día: Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, el pago de las cuotas patronales y laborales al seguro social.

Impuesto sobre la renta:

La empresa esta bajo el régimen optativo de pago del impuesto, según el artículo 72 del impuesto sobre la renta, en donde indica que la empresa debe de pagar el tipo impositivo del

treinta y uno por ciento (31%). En éste régimen el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del periodo anual.

Impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz:

En cuanto a éste impuesto la empresa aplica el acreditamiento del mismo según el artículo 11 inciso a) de la ley el cual indica lo siguiente: El monto del impuesto que establece esta ley, pagado durante los cuatro trimestres del año calendario, conforme los plazos establecidos en el artículo 10 de la ley, podrá ser acreditado al pago del impuesto sobre la renta hasta su agotamiento, tanto al que deba pagarse en forma trimestral, como al que se determine en la liquidación definitiva anual, según corresponda.

### 4.3 Aspectos tecnológicos

En este campo Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. satisface las demandas propias de funcionamiento y las del mercado, esto en relación a que tecnológicamente satisface las necesidades de información y comunicación con sus clientes y proveedores, pues cuenta con dos sistemas de información. Uno contable que permite capturar datos desde la generación de cheques hasta la elaboración de estados financieros y sus integraciones. Este sistema fue diseñado especialmente para la empresa y es constantemente modificado para ajustarlo a las necesidades actuales. Tiene dos años de haberse implementado y ha permitido agilizar los procesos contables.

También cuenta con CONAD, éste es un sistema general que permite capturar datos de clientes, proveedores, bancos, planillas, cobros, contabilidad, manifiestos y aduanas. Fue diseñado especialmente para satisfacer las necesidades internas de información de la empresa.

En primer lugar CONAD captura toda la información de los clientes a los cuales se les presta el servicio. Muestra la información general de las empresas, contactos, teléfonos, correos electrónicos, clasificaciones, vendedores, observaciones generales de las empresas, etc.

En lo que respecta a los proveedores, proporciona toda la información general de los mismos, almacena las cuentas por pagar a los proveedores, los anticipos efectuados, muestra las facturas por pagar, emisiones de órdenes de pago y genera el listado general.

En lo que se refiere a la información de Bancos, permite la creación de cuentas bancarias tanto en quetzales como en dólares, proporciona los saldos y la disponibilidad diaria. En el módulo de planillas, permite el ingreso de los datos de todo el personal, lleva el control de asistencia y permisos, almacena anticipos y emite planillas y boletas de pago.

El módulo de cobros, permite llevar el control de las facturas pendientes de pago de los clientes, en donde se desglosa la información general de los mismos, número de facturas, montos y plazos de las mismas. Este módulo se carga y descarga manualmente de acuerdo a las facturas emitidas y a los pagos efectuados.

El módulo de contabilidad, solo proporciona las cuentas por cobrar, permite visualizar las órdenes de compra y despliega información de los libros contables. Se mencionó al principio que existe un sistema que lleva toda la información contable.

Se considera que el módulo de los manifiestos (son listados de clientes en donde va toda la información de la mercadería, como por ejemplo: el volumen, la cantidad, el peso, etc.) es uno de los más importantes del sistema, ya que es parte principal del servicio que presta la empresa. Se puede ingresar información de puertos, agentes, almacenadoras, navieras, embarcadores, etc. Genera el reporte de los cobros del día de todos estos servicios; así como también el reporte de pagos del día, imprime estados de cuenta por cliente. Permite el ingreso, modificación y anulación de manifiestos, informa sobre la situación de los mismos, detalla las etapas de la documentación, revela los manifiestos de atraque, muestra los abonos y pagos de manifiestos y pagos a los agentes.

Adicionalmente, emite los siguientes reportes: control de manifiestos, control de pagos a agentes, información de facturas de manifiestos, emisión del informe de cheques por manifiestos, cuentas por pagar por manifiestos, comisiones en quetzales y dólares a agentes.

En lo que respecta al módulo de aduanas, cuenta con información de los tramitadores aduanales, permite el ingreso de declaración aduanal, incisos arancelarios, complementos de cargos a facturar y elaboración de pólizas de aduanas.

Se considera que este sistema le permite a la empresa satisfacer las necesidades de información de todas las etapas del proceso de la prestación del servicio. Actualmente se está trabajando en los reportes, para poder ampliarlos y así contar con informes detallados de las operaciones de la empresa.

Cuenta en la actualidad con dos servicios de Internet, esto con el objeto de no tener contratiempos en la comunicación con los clientes locales e internacionales, proveedores y agentes. Con esto se considera que la empresa satisface las necesidades actuales, ya que la comunicación en este servicio es vital.

En cuanto a la comunicación por la vía telefónica, cuenta con un mínimo de 30 líneas telefónicas, disponibles para prestar el servicio. Esta tecnología es de punta, el servicio es digital pues permite mayor claridad en la comunicación por esta vía. La planta telefónica tiene la capacidad de albergar hasta 90 líneas telefónicas y 60 extensiones. Esto le permite a la empresa disponer siempre de líneas libres tanto de entrada como de salida.

Además, la empresa contrató un servicio de celulares en planes corporativos para todo su personal, con el fin de que no se pierda en ningún punto la comunicación con los empleados de la empresa, máxime de todos aquellos que tienen contacto con clientes, agentes y proveedores. Se puede mencionar que la empresa adquirió computadoras para cada puesto de trabajo con el objeto que todos estén conectados a la red de información antes mencionada.

#### 4.4 Infraestructura

En este aspecto la administración de la empresa cuenta con instalaciones propias. Adquirió un terreno y construyó sus oficinas. Las oficinas son amplias para todos los departamentos, áreas de atención al cliente, proveedores o agentes, así como lugares para reuniones y capacitación del personal. Cada lugar de trabajo cuenta con escritorios, silla, teléfono,



computadora, archivo y todo el equipo necesario para que el personal pueda realizar sus actividades de la mejor manera posible.

#### 4.5 Tamaño de la empresa

La empresa empezó a funcionar con los integrantes del núcleo familiar, a través de los años se ha fortalecido y ha ampliado la prestación de sus servicios, condición que le ha permitido ir creciendo tanto en el ámbito local como internacional.

En la actualidad cuenta con 27 personas que desempeñan distintas actividades. Se considera que la administración de la misma ha evolucionado, no así la parte financiera, como más adelante se podrá observar.

En términos generales la empresa ha ampliado sus actividades y es vista en el medio como una empresa mediana, tomando en cuenta a las otras sociedades que se dedican a la misma actividad.

#### 4.6 Tendencia de crecimiento

Se considera que la empresa tiene capacidad para poder ampliar la prestación de sus servicios. Con el fortalecimiento que logre en el mercado la tendencia es crecer, tanto financiera como administrativamente. La intención de la Gerencia General a lo largo de los años es fortalecerse en este campo, mejorar los servicios que presta, contar con más afiliados para la colocación de los mismos, con el objeto de contribuir a bajar los costos de los servicios.

Están trabajando la parte del mercadeo de los servicios y están en busca de nuevas herramientas que les permitan planificar y desarrollar de mejor manera las actividades que se realizan. Como se verá en la parte financiera es importante controlar los costos tanto directos como indirectos, así como planificar la colocación de los servicios.

Hay cierta preocupación por parte de la Administración con el tema de la Globalización, los conceptos de aceleramiento de los procesos y el incremento de la competencia, por lo cual están realizando cambios administrativos, que ayuden al fortalecimiento de los procesos.

#### 4.7 Aspectos financieros

En este campo es donde la empresa necesita fortalecer sus operaciones a través de la planificación y el control, los que le permitirán obtener los resultados que necesita. Las entrevistas efectuadas al Gerente General y al jefe Financiero, indicaron que en la actualidad gracias al esfuerzo realizado, han logrado obtener información contable que les permite analizar de mejor manera los rubros de los estados financieros y a buscar las herramientas necesarias de análisis que ayuden a corregir el rumbo financiero.

La contabilidad esta casi al día, lo cual permite contar con información financiera mensual, como estados financieros y sus correspondientes integraciones, utilizados para el análisis de índices financieros. Con anterioridad no se contaba con información actualizada, sino que se trabajaban estados financieros anuales, los cuales no dejaban tener información contable y financiera que proporcionara a la administración datos de las condiciones de la empresa.

Actualmente realizan conciliaciones bancarias, llevan un mejor control de la disponibilidad de fondos en los bancos, pueden comparar costos con períodos anteriores, aunque todavía falta elaborar trabajos de mayor detalle en cuanto a gastos, que permitan un mejor análisis de los mismos.

A continuación se presenta el estado de resultados y balance general de la empresa del año 2007, así como índices financieros que permiten analizar rubros de estos estados financieros y tener una idea más clara de las condiciones financieras de la empresa.



Cuadro No. 1

**Estado de resultados**  
**Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.**  
**Del 01 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2007**  
**Cifras expresadas en quetzales**

Ventas e ingresos		1,513,035.75
Servicios locales	1,059,911.75	
Servicios exportación	453,124.00	
(-) Devoluciones y rebajas sobre ventas		<u>3,577.75</u>
Ventas netas		1,509,458.00 <sup>10</sup>
Costos y gastos de operación		1,472,982.65
Gastos de venta	1,008,607.25	
Gastos generales	464,375.40	
Utilidad en operación		36,475.35 <sup>13</sup>
Gastos diversos y financieros		(640.44)
Ajustes de ejercicios anteriores	(1,225.04)	
Gastos bancarios	614.60	
Ganacia antes de impuestos		37,115.79
Impuesto sobre la renta		<u>11,505.89</u>
Utilida Neta		<u><u>25,609.9</u></u> <sup>12</sup>

Fuente: Elaborado por Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

Cuadro No. 2

Balance General  
Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.  
Al 31 de diciembre de 2007  
(Cifras expresadas en quetzales)

ACTIVO			PASIVOS Y PATRIMONIO	
Propiedad, planta y equipo		840,051.21 <sup>8</sup>	Capital y reservas	465,689.50 <sup>6</sup>
Terrenos	274,663.46		Capital autorizado	95,000.00
Edificios e instalaciones	276,785.76		Reserva legal	9,509.79
Mobiliario y equipo	97,369.86		Pérdida acumulada	(593,566.59)
Equipo de computación	169,636.79		Futuros aumentos de capital	917,630.51
Vehículos	121,336.00		Ganancia del ejercicio	<u>37,115.79</u>
Otros	14,915.54			
Sub total	954,707.41		Total pasivo	833,671.24 <sup>4</sup>
(-) Depreciación Acumulada	<u>(114,656.20)</u>			
			Pasivos a largo plazo	633,626.11 <sup>7</sup>
Otros activos		91,888.34 <sup>9</sup>	Préstamo bancario	371,295.84
Inversiones	27,631.54		Préstamo no bancario	116,815.15
Otros activos	28,081.18		Cuentas por pagar varias	145,515.12
Cuentas por liquidar	36,175.62			
			Pasivo corriente	68,318.11 <sup>2</sup>
Corriente		367,421.19 <sup>1</sup>	Proveedores	68,318.11
Caja y bancos	155,253.90			
			Impuestos y contribuciones	30,777.26 <sup>2</sup>
Cuentas por cobrar	74,779.13		IVA por pagar	7,102.00
Cheques rechazados	2,225.65		IGSS por pagar	8,675.26
Cuentas por cobrar Intercon	108,415.29		ISR por pagar	15,000.00
Cuentas por cobrar empleados	3,713.10			
Anticipos a clientes	<u>23,034.12</u>		Anticipo sobre ventas	57,628.93 <sup>2</sup>
			Prestaciones laborales	43,320.83 <sup>2</sup>
			Comisiones por pagar	11,328.66
			Cuentas por pagar a funcionarios	31,992.17
Activo total		<u>1,299,360.74<sup>5</sup></u>	Suma de pasivo y capital	<u>1,299,360.74</u>

Fuente: Elaboración Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

## 4.8 Índices financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento del mismo. Se entienden como la expresión cuantitativa del desempeño de toda una organización o de una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

A continuación se realizarán algunos análisis sobre los estados financieros de la empresa, basados en índices financieros, correspondientes al período terminado al treinta y uno de diciembre del año dos mil siete:

### 4.8.1 Índices del grupo de solvencia

#### Razón corriente

Activo corriente/ pasivo corriente  $Q.367,421.96^{(1)}/ Q.200,045.13^{(2)}= 1.84$

Se considera de acuerdo a las condiciones actuales del país y a la utilización del dinero por parte de las empresas. Esta razón indica que la empresa se encuentra en posición para poder afrontar sus deudas a corto plazo, aunque la relación óptima debería de estar arriba del 2 a 1.

#### Índice de liquidez

Activo disponible/pasivo circulante= $Q.155,253.90^{(3)}/Q.200,045.13^{(2)}= 0.78$

Esta relación nos indica la capacidad de la empresa de afrontar sus deudas a corto plazo de forma inmediata. Se considera que el porcentaje que arrojan las cuentas de la empresa está bien, una buena relación se considera que es de 0.5 a 1.00

Capital neto de trabajo: activo circulante - pasivo circulante

$$Q.367,421.96^{(1)} - Q.200,045.13^{(2)} = Q.167,376.83$$

Se considera que este índice financiero también favorece a la empresa, ya que se puede observar que la misma puede cubrir sus operaciones normales después de cancelar sus deudas a corto plazo.

#### 4.8.2 Índices del grupo de seguridad

##### Índice de endeudamiento o de cobertura

$$\text{Pasivo total} \times 100 / \text{activo total} \\ 833,671.24^{(4)} \times 100 / 1,299,360.74^{(5)} = 64\%$$

Se puede mencionar que la empresa esta en una posición favorable, en donde aún no se nota una participación comprometedor de los acreedores en los activos de la entidad.

##### Apalancamiento financiero

$$\text{Origen del capital} = \text{Pasivo total} / \text{capital contable} \\ 833,671.24^{(4)} / 465,689.50^{(6)} = 1.79$$

$$\text{Origen del capital a corto plazo} = \text{Pasivo circulante} / \text{capital contable} \\ 200,045.13^{(2)} / 465,689.50^{(6)} = 0.43$$

$$\text{Origen del capital a largo plazo} = \text{Pasivo fijo} / \text{capital contable} \\ 633,626.11^{(7)} / 465,689.50^{(6)} = 1.36$$

En términos generales la empresa cuenta con mayor financiamiento externo que interno. No tiene ningún problema con el financiamiento a corto plazo; pero incluyendo el financiamiento a largo plazo, la empresa puede correr el riesgo de pasar a manos de sus acreedores.

## Índice de inversión de capital

$$\begin{aligned}\text{Índice de inversión de capital} &= \text{Activo fijo} / \text{capital contable} \\ &= 840,051.21^{(8)} / 465,689.50^{(6)} = 1.80\end{aligned}$$

Indica la relación que guardan los bienes estables con el capital propio que es una inversión permanente.

## Índices por grupo de actividad

$$\begin{aligned}\text{Índice de rotación de activos fijos} &= \text{Ventas netas} / \text{activos fijos (bruto)} \\ &= \text{Q.1,509,408.00}^{(10)} / \text{Q.954,707.41}^{(11)} = 1.58\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Índice de rotación de activo total} &= \text{Ventas netas} / \text{activos totales} \\ &= \text{Q.1,509,408.00}^{(10)} / \text{Q.1,299,360.74}^{(5)} = 1.16\end{aligned}$$

Estas razones financieras nos permiten medir la eficiencia en la utilización de los activos fijos; así como la estructura total de los activos, mostrando el número de veces de su utilización. Tomando en cuenta el tamaño de la empresa se puede indicar que el resultado de estos índices financieros para la institución es aceptable.

## Índice de utilización del capital

$$\begin{aligned}\text{Índice de utilización del capital contable} &= \text{Ventas netas} / \text{capital contable} \\ &= \text{Q.1,509,458.00}^{(10)} / \text{Q.465,689.50}^{(6)} = 3.24\end{aligned}$$

Mide la eficiencia en la utilización del capital propio o el capital en movimiento en apoyo a las ventas. En la empresa se puede observar el alto grado de apoyo que el capital proporciona a las ventas, por lo que el resultado se considera aceptable.

### 4.8.3 Razones del grupo de rentabilidad

## Rendimiento del capital contable

Rendimiento sobre capital contable = Utilidad neta/ capital contable

$$Q. 25,609.90^{(12)} / Q.465,689.50^{(6)} = 0.055$$

El fin de cualquier empresa es lograr el máximo rendimiento sobre su capital invertido, mientras más alto sea el rendimiento, la empresa logrará tener mayor solvencia y estabilidad.

Rendimiento sobre activos totales:

Rendimiento sobre activos totales = Utilidad neta / activo total

$$Q.25,609.90^{(12)} / Q.1,299,360.74^{(5)} = 0.02$$

Indica el rendimiento obtenido de acuerdo a la propia inversión.

## Margen de utilidad

a) Margen de utilidad de operación = Utilidad de operación / ventas netas

$$Q. 36,475.35^{(13)} / Q.1,509,458.00^{(10)} = 0.024$$

b) Margen de utilidad = Utilidad neta / ventas netas

$$Q. 25,609.90^{(12)} / Q.1,509,458.00^{(10)} = 0.017$$

Aquí se demuestra el rendimiento que por venta obtiene la empresa en sus operaciones propias. Realmente no es un porcentaje que garantice que la empresa goce de un ambiente estable y solvente. En los índices de solvencia y seguridad la empresa está bien; mientras que se considera que debe realizar un mayor esfuerzo para incrementar sus ventas y bajar sus costos para obtener una mayor utilidad.

En resumen en lo que respecta a los aspectos administrativos, tecnológicos, contables, fiscales y de infraestructura, la empresa no tiene mayor problema para poder desarrollarse; sin embargo, se considera que debe fortalecer su análisis financiero, y contar con herramientas

específicas de planificación y control que le ayuden a darle el seguimiento adecuado a los objetivos y metas de la empresa.

Se considera oportuno también el efectuar algunos cambios en la estructura de la organización para lograr una mayor funcionalidad, y a la vez plasmar las funciones específicas de los empleados en un manual, con el objeto de delimitar sus actividades y que a la administración se le facilite la capacitación de nuevos empleados e incluso, los actuales. Sucede que cuando se retira una persona y se contrata nuevo personal un compañero de trabajo lo capacita; pero no tiene una guía por escrito para explicarle las actividades que debe realizar, esto sucede por no contar con un manual de funciones que ayude a la capacitación del nuevo integrante.

## **Capítulo 5**

### **Exposición y discusión**

#### **5.1 Exposición**

En base al estudio realizado en la empresa y luego de haber explicado las condiciones actuales de la misma, es importante mencionar que en lo relacionado al tema administrativo, tecnológico, contable, fiscal y financiero, la empresa en la actualidad satisface las necesidades primordiales de funcionamiento.

La administración ha logrado mantenerse dentro del mercado de logística de transporte ya que cuenta con una infraestructura adecuada para prestar de mejor manera el servicio, y el personal tiene las herramientas necesarias para poder realizar sus actividades eficazmente.

Indudablemente hay varias situaciones tanto administrativas como financieras que deben mejorarse en el camino, máxime con el alto grado de competencia que existe en este campo de acción. La globalización, la alta competitividad en el mercado y el aceleramiento de los procesos en empresas que se dedican a la misma actividad, han ayudado a que Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. mejore y amplíe sus condiciones de servicio.

Concluido el análisis del entorno de la empresa, se considera fijar la atención en dos temas principales, los presupuestos y el Manual de funciones; que ayudarán a crear nuevas herramientas de análisis que permitan a la empresa: planear, organizar, coordinar, integrar, direccionar y controlar las etapas de la administración de una mejor manera.

#### **5.2 Discusión**

Dentro del proceso de discusión con la administración, en relación a las necesidades más inmediatas de la empresa, tomando en cuenta el entorno de la misma, se llegó a concluir que la empresa necesita: Crear una herramienta para elaborar presupuestos y elaborar manuales de funciones para los diferentes departamentos que componen la misma.



Las siguientes ventajas se pueden lograr con la implementación de los presupuestos:

- Disponer de un plan que señale el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.
- Requieren de un grado adecuado de organización, ya que asignan en forma definida las funciones de la empresa.
- Es importante el concurso y participación de todos los jefes, para el establecimiento de las metas que cada uno debe alcanzar, en función del objetivo de la empresa.
- Obligan a la dirección a cuantificar el efecto de sus decisiones para obtener resultados satisfactorios.
- Demandan al Gerente General a contar con una contabilidad confiable, exacta y oportuna.
- Presionan al Gerente General a mejorar sus planes de gastos, pago de salarios, pago a terceros por la prestación del servicio, fuentes de financiamiento y en si en todos los gastos en que incurre la empresa.
- Establecen puntos de enlace y entendimiento entre los miembros de la dirección y los problemas técnicos y humanos de los colaboradores.
- Llevan a cabo análisis periódicos, en relación con la eficiencia de los jefes responsables.
- Ayudan a la obtención de créditos bancarios.
- Comprometen a verificar el progreso, o la falta de él, en la obtención de los objetivos.
- Permiten desarrollar una clara estructura en la delegación de autoridad.

- Ayudan a reducir costos.
- Conceden un adecuado manejo financiero de la empresa.

Se analizaron también algunas limitaciones de los presupuestos, para ser tomadas en cuenta, dentro de las cuales están:

- El presupuesto es un plan basado en estimaciones y pronósticos; mientras mayor es el período, mayor será la incertidumbre.
- Un programa presupuestario debe adaptarse de continuo a los cambios que demanden las circunstancias.
- La ejecución de los planes presupuestarios no ocurre en forma automática.
- El presupuesto no toma el lugar de la administración.
- Su instalación requiere tiempo y experiencia, no es inmediato.

Se informó a la administración de algunas de las causas que pueden motivar a que no se logren los resultados deseados con la implementación de los presupuestos, y que por el contrario si se identifican se pueden convertir en fortalezas que ayuden a minimizar el riesgo, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Resultados esperados no razonables.
- Instalación rápida.
- Administración incompetente.
- Sistema de contabilidad.
- Falta de cooperación.
- Falta de apoyo de la administración para lograr el éxito.

- Falta de análisis de los resultados y de determinación de las causas de las desviaciones.
- Inadecuada revisión de las estimaciones.
- Análisis insuficiente de mercado.

Analizando las ventajas, limitaciones y causas que pueden influir en los presupuestos, la administración decidió que es importante contar con esta herramienta de trabajo, con el objeto de poder lograr con la misma mejores resultados de los que en la actualidad se han logrado en la empresa. Es importante contar con parámetros que permitan cuantificar metas e ir las comparando, para que no existan desviaciones importantes que puedan afectar al final del período la situación financiera de la institución.

### 5.3 Implementación

Desde ya la empresa está efectuando el esfuerzo correspondiente para conseguir programas elaborados que permitan implementar de manera rápida esta herramienta de trabajo; y poder así diseñar el presupuesto para el siguiente ejercicio fiscal.

Otra manera consiste en realizar un esquema en hojas de Excel, que le permita recabar la información necesaria para poder contar con todos los datos importantes para la implementación del mismo.

Al ser el recurso humano uno de los patrimonios más valiosos de la empresa, es importante que la sociedad defina las funciones de sus empleados; y se considera que la forma más adecuada de hacerlo es a través de un Manual de funciones.

Los Manuales de funciones facilitan el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. Este manual le servirá a la empresa en todo el proceso de inducción y capacitación del nuevo personal, y a la vez para que los jefes inmediatos tengan una guía de revisión y evaluación de las funciones del personal a su cargo, con el fin de estar periódicamente evaluando y estructurando las actividades que el personal realiza.

Este punto viene a complementar la implementación del presupuesto, ya que es necesario conocer previamente lo referente a las funciones que se realizan en la empresa, el nivel de autoridad y responsabilidad de cada cargo, así como la interrelación entre los diferentes puestos.

El Manual de funciones es una guía valiosa para administrar al recurso humano, ya que permite evaluar el aprovechamiento de los elementos que intervienen en la estructura y manejo de la empresa.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, pueden clasificarse como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una empresa.

En este caso y de común acuerdo con la administración se acordó que es necesario elaborar el Manual de funciones; éste específicamente enfocado en detallar las actividades que el personal de la empresa realiza, y que el mismo sirva de guía al personal actual de la empresa, así como a los nuevos integrantes, y que sea una base importante para la capacitación del recurso humano.

Al final de la revisión general que se efectuó en la empresa, se concluyó que necesita mejorar y ampliar ciertas áreas de trabajo, dentro de ellas la parte financiera y la administrativa. Más adelante se implementará el área de Auditoría, con el objeto de fortalecer a la Subjefatura de Operaciones y el nivel de control de las operaciones, para la revisión y mejoramiento de los actuales procesos que se realizan en la empresa.

#### 5.4 Lineamientos para implementación del presupuesto de la empresa.

Dentro de este capítulo de exposición y discusión, se divulgaron las ventajas, limitaciones e inconvenientes que presentan los presupuestos, se aconsejó a la empresa la necesidad de utilizar esta herramienta, y la misma aceptó la urgencia de adoptarlos para mejorar el control especialmente de sus ingresos y gastos, y con ello mejorar sus índices de rentabilidad.

La empresa acordó que los involucrados en este primer proceso, serían el Jefe Operativo, Administrativo-Financiero, Ventas y el Gerente General, que son en quienes recae la mayor responsabilidad de sacar adelante a la empresa.

Presupuesto es una estimación que significa una suposición razonable, resultante de datos verificados o supuestos, pero en el último caso probable en cierto grado.

En base a ello se les dejaron lineamientos para empezar a elaborar el mismo, los cuales se detallarán a continuación.

En primer lugar se indicó que el presupuesto se realizaría a corto plazo (un año).

Es un presupuesto operativo y financiero, ya que puede abarcar cuentas de resultados y cuentas del balance general, pero en este primer intento más enfocado a lo operativo.

Se establecieron que las etapas del ciclo presupuestario serían las siguientes:

#### a) Formulación

Consiste en plasmar en un documento las políticas definidas por la Institución en función de objetivos, metas preestablecidas; así como la asignación de los recursos de acuerdo con su disponibilidad, para el cumplimiento de esas metas y objetivos, estos puntos van a ser definidos por los designados a implementar el presupuesto.

Las fases de la formulación son:

La planeación que son los lineamientos generales establecidos por la Gerencia y el plan operativo.

La programación es la traducción de los objetivos a corto plazo definidos por la empresa.

Presupuestal que muestra las asignaciones finales de los recursos y las revisiones más detalladas.

Es importante mencionar que se usará la planificación táctica, que tiene una visión detallada de actividades y se concentra en fijar los medios para alcanzar metas a corto plazo.

Dentro de la planificación se puede mencionar que la empresa tiene que definir bien sus políticas que son los lineamientos generales específicos, que orientan las acciones de la institución para el cumplimiento de sus fines. Así como también definir bien sus objetivos que se traducen en el conjunto de acciones que se pretenden realizar y las actividades, que son el conjunto de acciones orientadas a la prestación de servicios finales para el cumplimiento de objetivos y metas. Y las metas en este caso son el resultado que se espera alcanzar al ejecutar un programa.

Dentro de la programación se deben observar los siguientes aspectos:

Estudiar los procedimientos a fin de calcular la rentabilidad esperada de los recursos e ingresos.

Descripción de procedimientos a fin de calcular las previsiones del presupuesto

Recopilación de Información, todos los datos, cifras, registros que se puedan obtener, y que sirvan de base para fundamentar el presupuesto.

Clasificación de la Información

Es importante mencionar que dentro la clasificación de la información es en donde se debe definir todos los ingresos de la empresa, tanto que se obtengan por prestación de servicios o por la venta de bienes de capital, etc. Así como toda la clasificación de los correspondientes gastos.

## b) Discusión y Aprobación

Esto consiste en que el presupuesto debe de ser discutido y aprobado por los participantes en el proceso y por el Consejo de Administración.

## c) Ejecución y Contabilización

La ejecución presupuestaria debe de realizarse acorde con los objetivos, metas y prioridades de los programas. En cuanto a la contabilización se refiere a la anotación en los libros correspondientes de los rubros de cada cuenta.

Dentro de la ejecución se puede mencionar que pueden existir diferentes factores tanto de carácter externo como interno, que podrían originarse de elementos y circunstancias de índole económico, financiero, administrativo y legal que pueden afectar los presupuestos.

Es importante mencionar que en todo presupuesto puede haber modificaciones que se hagan en los egresos presupuestados y que tengan como fin, disminuir o aumentar los diferentes conceptos del gasto, o bien incorporar conceptos que no habían sido considerados, sin que ello implique una variación del monto global del presupuesto aprobado.

Así como también pueden haber variaciones que si afectan el presupuesto aprobado, las cuales se van a analizar en el momento de realizar la comparación dentro de lo presupuestado y lo real, los formatos presentados en los anexos tienen contemplado que cuando existan diferencias se anoten las observaciones a las mismas.

## d) Control y evaluación

Esto se refiere al seguimiento que se le tiene que dar al presupuesto, debe de llevar un control de acuerdo a arqueos, circularización de cuentas, revisión de cuentas de gastos, etc. Y en cuanto a la evaluación es necesario contar con registros, balances, estados, proyecciones y el resultado de las operaciones.

Hay que poner atención que la evaluación presupuestaria tiene varios fines dentro de los que se pueden exponer:

Retroalimentar el ciclo presupuestario.

Analizar las variaciones detectadas mediante el control y determinar sus causas.

Analizar la ejecución presupuestaria.

Es importante tener claro que cada área designada debe de realizar su presupuesto en base a estos lineamientos y es el Jefe Administrativo-Financiero el que tendrá a su cargo unificar los mismos para presentar el presupuesto global. Cabe mencionar que el Jefe Administrativo – Financiero, de acuerdo a los datos estadísticos de años o año anterior será el encargado de plasmar las cifras de los gastos fijos.

El jefe de ventas tomará de base las ventas del año anterior y le sumará el porcentaje del 17% de incremento para el presente año y de igual forma las áreas involucradas en el proceso tomaran como base este porcentaje de incremento, para establecer sus gastos variables.

En la parte de los anexos se presentan los formatos que la empresa debe de llenar en base a la información final, que corresponde a los presupuestos consolidados con las cifras que presente el Jefe Administrativo-Financiero y que a la par va ir apareciendo lo que se va ejecutando.

Esperamos que este primer intento de presupuesto de la empresa sea lo más ajustado a la realidad, y que los ayude en primer lugar a llevar un mejor control de sus ingresos y gastos y en segundo lugar a que la empresa logre mejorar sus índices de rentabilidad.

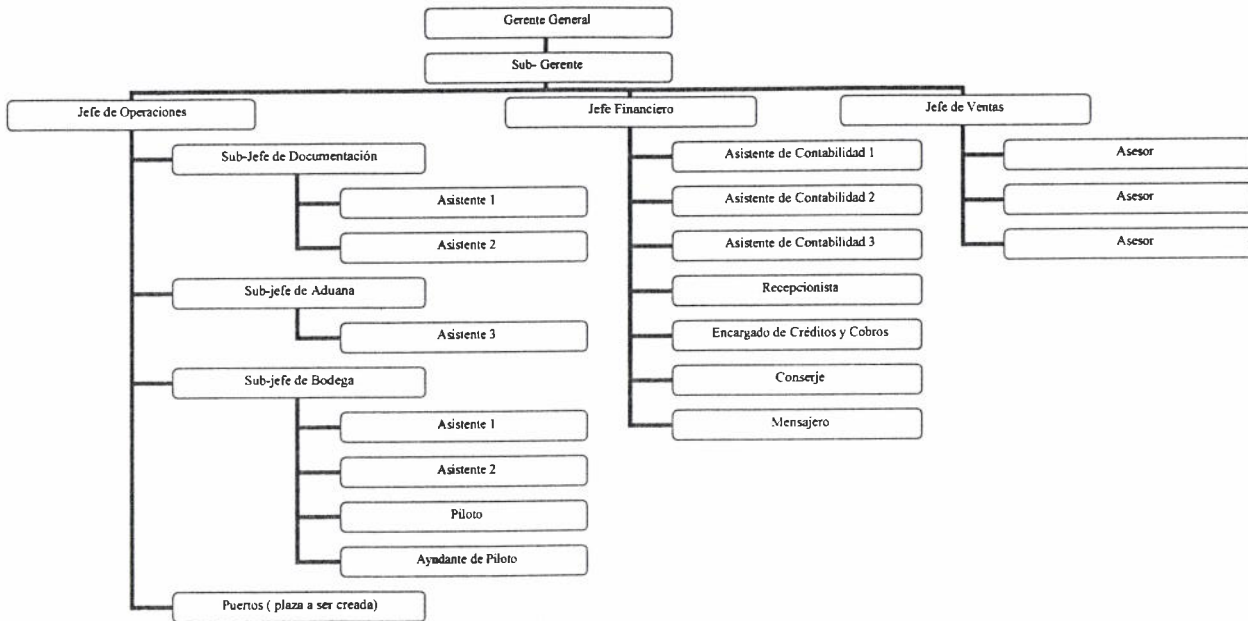


## 5.5 Nuevo organigrama de la empresa

A un inicio se planteó la necesidad de mejorar el organigrama de la empresa, motivo por el cual se presenta a continuación un esquema de cómo la empresa quedará funcionando y qué refleja la realidad de la misma. El cambio importante en este organigrama es la implementación del Jefe de operaciones, la importancia de este puesto está en evaluar los procesos actuales de las diferentes áreas de trabajo, con el fin de mejorarlos y optimizarlos, para que la empresa logre a través de ello optimizar los servicios al cliente, que al final beneficia a la empresa en cumplir con mejores tiempos de servicio.

Esto al final viene a contribuir a que la empresa sea aún más eficiente y eficaz en la prestación del servicio que como resultado debería de dar mayor seguridad a los clientes en el manejo de su información y su proceso de traslado de cargas. La intención es que la empresa logre ubicarse dentro de las empresas más eficaces del medio y que le permita ser una de las principales opciones para los clientes en el momento de tomar la decisión del servicio. Esto debería de optimizar el nivel de ventas de la entidad.

### Nuevo organigrama de la empresa



45

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones**

1. Se determinó que es importante utilizar la herramienta del presupuesto para lograr una mejor planificación y sistematización de las actividades de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A., para el logro y alcance de sus metas establecidas en un periodo determinado.
2. Se confirmó la necesidad de reestructurar las actividades y organigrama de la empresa, con el objeto de lograr mayor funcionalidad para el alcance de sus objetivos. Es importante realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de las operaciones de la empresa, para el logro y control de sus metas previstas.
3. Se estableció la necesidad de elaborar un Manual de funciones que permitirá que la organización ordene de mejor manera sus actividades, y que contribuirá con la etapa de capacitación y reclutamiento de personal, con el fin de lograr una mayor funcionalidad y desarrollo de sus actividades.
4. Se estableció que financieramente la empresa se encuentra en buena posición de acuerdo a los porcentajes establecidos a través de los índices financieros de solvencia y seguridad, aplicados a los estados financieros terminados en diciembre dos mil siete, sin embargo la empresa necesita mejorar sus niveles de sus índices de rentabilidad.

## **Recomendaciones**

1. Recomendar a Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A. adquiera un programa de presupuestos que a corto plazo le permita planificar y controlar de mejor forma sus actividades dentro de un plazo determinado. El proyecto de implementación debe realizarse en los primeros meses del año 2008.
  
2. Reestructurar el organigrama de la empresa, con la intención de lograr una mejor funcionalidad dentro de la misma, logrando con ello establecer con mayor exactitud sus líneas jerárquicas.
  
3. Elaborar un Manual de funciones, que permita ordenar, definir y controlar las actividades del personal. Este Manual queda presentado en su primera etapa en este trabajo. (Ver anexo 2, página 59)
  
4. Sugerir que la empresa trabaje dentro de los siguientes meses, las integraciones sobre gastos y las proyecciones de ventas, que servirán de base para la planificación de las actividades a través de la herramienta del presupuesto, con la intención de tener una base estadística que ayude a proyectar los gastos e ingresos de la empresa y llevar un control en la cuantificación de los mismos. Todo ello con el objeto de mejorar sus índices de rentabilidad.

## Bibliografía

- Castro Gutiérrez, Orlando (1991). Manual de análisis y evaluación de proyectos. San José, Costa Rica: BCIE
- Cepeda Alonso, Gustavo (1994). Auditoría y Control Interno. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Editorial Kimpres Ltda.
- Cohen, William A. (2003). Cómo ser un consultor exitoso, Bogotá: Editorial Norma.
- Ibáñez Reyes, Juan Antonio (2005). Las metas de inflación como instrumento de política monetaria de Guatemala. Tesis de graduación económica, USAC.
- Kenedy, R.D. y Mc Mullen, S.A. (1983). Estados financieros, México: Unión Tipográfica Editorial Hispano – Americana.
- Mills D. Quinn (1986). Cómo competir con éxito en los negocios, 1ª. Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

## **Anexos**

**Anexo 1**  
**Estados financieros proyectados al 2008 y formatos base para la**  
**implementación del presupuesto**

Gráfica No. 3

**Estado de resultados proyectado 2008**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas</b>													
Servicios locales	90000	90000	90000	90000	100000	100000	100000	90000	90000	150000	150000	125000	1265000
Servicios de exportación	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	50000	50000	50000	510000
	130000	130000	130000	130000	140000	140000	140000	130000	130000	200000	200000	175000	1775000
<b>Gastos</b>													
Gastos de administración	55000	55000	55000	55000	55000	55000	85000	55000	55000	55000	55000	85000	720000
Gastos de ventas	13000	13000	13000	13000	14000	14000	27500	13000	13000	20000	20000	35000	208500
Fletes	32500	32500	32500	32500	35000	35000	35000	32500	32500	50000	50000	43750	443750
Gastos financieros	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	114000
Depreciación y amortización	9306	9306	9306	9306	9306	9306	9306	9306	9306	9306	9306	9306	111672
	119306	119306	119306	119306	122806	122806	166306	119306	119306	143806	143806	182556	1597922
<b>Utilidad</b>	10694	10694	10694	10694	17194	17194	-26306	10694	10694	56194	56194	-7556	177078

Nota: Este estado de resultados proyectado fue elaborado de acuerdo a las estimaciones del Jefe de ventas, tomando en cuenta un crecimiento en las ventas del 17% en relación al año anterior. Los gastos se establecieron con datos proporcionados por el departamento de contabilidad, tomando en cuenta siempre el porcentaje de crecimiento (17%) en los gastos directos del negocio.

Fuente: Elaboración propia



Gráfica No. 4

**Balance General**  
**Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.**  
**Al 31 de diciembre de 2007**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

ACTIVO		PASIVOS Y PATRIMONIO	
Propiedad, planta y equipo	728,379.21	Capital y reservas	587,873.32
Terrenos	274,663.46	Capital autorizado	95,000.00
Edificios e instalaciones	276,785.76	Reserva legal	9,509.79
Mobiliario y equipo	97,369.86	Pérdida acumulada	(556,450.80)
Equipo de computación	169,636.79	Futuros aumentos de capital	917,630.51
Vehículos	121,336.00	Ganancia del ejercicio	<u>122,183.82</u>
Otros	14,915.54		
Sub total	954,707.41		
(-) Depreciación Acumulada	<u>(226,328.20)</u>		
		Pasivos a largo plazo	506,904.11
Otros activos	191,888.34	Préstamo bancario	297,036.84
Inversiones	127,631.54	Préstamo no bancario	93,452.15
Otros activos	28,081.18	Cuentas por pagar varias	116,415.12
Cuentas por Liquidar	36,175.62		
		Pasivo corriente	
Corriente	226,213.78	Proveedores	33,318.11
Caja y bancos			
		Impuestos y contribuciones	83,394.18
Cuentas por cobrar	37,389.57	IVA	21,000.00
Cheques rechazados	2,225.65	IGSS	7,500.00
Cuentas por cobrar Intercon	54,207.64	ISR	54,894.18
Cuentas por cobrar empleados	-		
Anticipos a clientes	-	Anticipo sobre ventas	28,814.47
Activo total	<u>1,240,304.19</u>	Suma de pasivo y capital	<u>1,240,304.19</u>

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 5

**PROMOTORA DEL ATLÁNTICO Y PACÍFICO**  
**HQJA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO AL 2008**

CONCEPTOS	31 dic 08	31 dic 07	AUMENTOS (+)	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			ACTIVIDADES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO			
				DISMINUCIONES (-)	RECIBIDO CLIENTES	PAGOS A PROVEEDORES EMPLEADOS	OTRAS ACTIVIDADES OPERACIÓN	ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	AUMENTO DISMINUCIÓN
<b>Activo</b>										
<b>Circulante</b>										
Caja y bancos	Q 226 213 78	Q 155 253 90		Q 70 959 88						Q 70 959 88
Cuentas por cobrar	Q 93 822 86	Q 212 167 29	Q (118 344 43)		Q 118 344 43					
(-) Provisión cuentas incobrables	Q -	Q -	Q -							
Propiedad planta y equipo	Q 954 707 41	Q 954 707 41	Q -							
Depreciaciones acumuladas	Q (226 328 20)	Q (114 656 20)	Q (111 672 00)							
<b>Otros activos</b>										
Inversiones	Q 127 631 54	Q 27 631 54	Q 100 000 00					Q(100,000.00)		
Otros activos	Q 64 256 80	Q 64 256 80	Q -							
Amortización acumulada	Q -	Q -	Q -							
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>Q1,240,304.19</b>	<b>Q1,299,360.74</b>								
<b>Pasivo</b>										
<b>Circulante</b>										
Obligaciones a corto plazo	Q 33 318 11	Q 68 318 11	Q 35 000 00			Q (35 000 00)				
Obligaciones a largo plazo	Q 506 904 11	Q 633 626 11	Q 126 722 00			Q (126 722 00)				
Capital	Q 587 873 32	Q 465 689 50	Q (122 183 82)							
Impuestos y contribuciones por pagar	Q 83 394 18	Q 30 777 26								
Otras cuentas por pagar		Q 43 320 53								
Anticipos sobre ventas	Q 28 814 47	Q 57 628 53		Q 28 814 46					Q (28 814 46)	
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>Q1,240,304.19</b>	<b>Q1,299,360.74</b>								
Ventas netas	Q1 775 000 00			Q (1 775 000 00)	Q 1 775 000 00					
Costo de ventas										
Gastos de venta y administración	Q1 372 250 00		Q1 372 250 00			Q (1 372 250 00)				
Depreciación y amortización	Q 111 672 00		Q 111 672 00							
Cuentas incobrables	Q -				Q (808 379 66)					
Gastos financieros	Q 114 000 00		Q 114 000 00				Q(114,000.00)			
Productos financieros	Q -									
Impuestos Sobre la Renta	Q 54 894 18		Q 54 894 18				Q (54 894 18)			
Utilidad	Q 122 183 82									
Gastos no deducibles										
<b>TOTALES</b>					<b>Q 1,084,964.75</b>	<b>Q (1,533,972.00)</b>	<b>Q(168,894.18)</b>	<b>Q(100,000.00)</b>	<b>Q (28,814.46)</b>	<b>Q 70,959.88</b>

Flujo de efectivo actividades de operación	Q (617,901.43)
Flujo de efectivo actividades de inversión	Q (100,000.00)
Flujo de efectivo actividades de financiamiento	Q (28,814.46)
Disminuciones de efectivo	Q (746,715.89)
Saldo al inicio de enero de 2008	Q 155,253.90
Saldo final a diciembre de 2008	Q 226,213.78

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 6**

**PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADOS**

Ventas, costos y gastos	Mes					Acumulado a la fecha		
	Real año Actual (En Quetzales)	Presupuesto Año actual (En Quetzales)	%	Diferencia	Observaciones	Real año Actual (En Quetzales)	Presupuesto Año actual (En Quetzales)	%
Servicios prestados								
Servicios locales								
Servicios de exportación								
Total servicios prestados								
Costos y Gastos								
Gastos de venta								
Gastos administrativos								
Gastos financieros								
Total de costos								
Utilidad antes de impuestos								
% Utilidad sobre ventas								
% gastos de venta								
% gastos de administración								
% gastos financieros								

**Gráfica No. 7**

**PRESUPUESTO BALANCE GENERAL**

ACTIVO	Acumulado a la fecha						Variaciones			
	Real año anterior (En Quetzales)	%	Real año actual (En Quetzales)	%	Presupuesto año actual (En Quetzales)	%	Real año actual vrs. Año anterior (En Quetzales)	%	Real año actual vrs. presupuesto	%
Activo circulante										
Bancos										
Cuentas por cobrar										
Anticipos de clientes										
Cheques rechazados										
Propiedad, planta y equipo										
Terrenos										
Edificios e instalaciones										
Mobiliario y equipo										
Equipo de computación										
Vehiculos										
(-) Depreciaciones										
Otros activos										
Inversiones										
Otros activos										
Cuentas por liquidar										
Total de activo										

Gráfica No. 8

PRESUPUESTO BALANCE GENERAL

PASIVO	Acumulado a la fecha						Variaciones				
	Real año anterior (En Quetzales)	%	Real año actual (En Quetzales)	%	Presupuesto año actual (En Quetzales)	%	Real año actual vs. Año anterior (En Quetzales)	%	Real año actual vs. presupuesto	%	Observaciones
Pasivo circulante											
Proveedores											
Impuestos y contribuciones											
IVA por pagar											
IGSS por pagar											
ISR por pagar											
Anticipo sobre ventas											
Prestaciones laborales											
Pasivo a largo plazo											
Préstamo bancario											
Préstamo no bancario											
Cuentas por pagar											
Prestaciones laborales											
Total pasivo											
Patrimonio											
Capital autorizado											
Reserva legal											
Perdida acumulada											
Futuros aumentos a capital											
Ganancia del ejercicio											
Total capital, reservas y utilidad											
Total pasivo y patrimonio											

Gráfica No. 9

PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO	Mes				Acumulado a la fecha				Variaciones					
	Real año actual (En quetzales)	Presupuesto Año actual (En quetzales)	Real mes actual Vrs. Presupuesto (En quetzales)	%	Real año anterior (En Quetzales)	%	Real año actual (En Quetzales)	%	Presupuesto año actual (En Quetzales)	%	Real año actual vrs Año anterior (En Quetzales)	%	Real año actual vrs. presupuesto	%
Efectivo al inicio del año														
Utilidad neta														
Perdida neta														
Partidas para conciliar la utilidad neta con el efectivo														
Provisto en actividades de operación														
Depreciaciones														
Amortizaciones														
Provisión de cuentas incobrables														
Pérdida en venta de activos														
Ganancia en venta de activos														
Flujo de efectivo neto en las actividades de operación														
Aumento (disminución) cuentas por cobrar														
Aumento (disminución) pagos anticipados														
Aumento (disminución) cuentas y documentos por pagar														
Aumento (disminución) impuestos y retenciones por pagar														
Aumento (disminución) provisiones y otros pasivos														
Sub total														
Flujo de efectivo neto en las actividades de inversión														
Aumento (disminución) en inversiones temporales														
Aumento (disminución) propiedad planta y equipo														
Aumento (disminución) cargos diferidos														
Sub total														
Flujo de efectivo neto en las actividades de financiamiento														
Aumento (disminución) préstamos por pagar														
Aumento (disminución) capital social														
Aumento (disminución) otras cuentas de capital														
Aumento (disminución) otras cuentas por pagar														
Sub total														
Cambio neto en efectivo														
Efectivo al final del año														

Gráfica No. 10

RESUMEN FINANCIERO													
Resumen Financiero	Mes				Acumulado a la fecha					Variaciones			
	Real año Actual (En Quetzales)	Presupuesto Año actual (En Quetzales)	Real mes Actual vrs Presupuesto	%	Real año anterior (En Quetzales)	%	Real año actual (En Quetzales)	%	Presupuesto año actual (En Quetzales)	%	Real año actual vrs anterior	Real año actual vrs Presupuesto	%
Estado de Resultados													
Ventas y otros productos													
(-) Costos y gastos													
EBITDA													
Depreciaciones y amortizaciones													
Gastos financieros													
Ganancia (perdida)gerencial antes de impuesto													
Flujo de efectivo													
Saldo inicial de efectivo													
(+/-) Cambio neto de efectivo													
Saldo final de efectivo													
Balance General													
Activo circulante													
Propiedad, planta y equipo													
Activo diferido													
Total activo													
Pasivo corto plazo													
Pasivo largo plazo													
Capital, reservas y Utilidades													
Total pasivo y capital													

**Anexo 2**  
**Manual de funciones de puestos**



# Índice

## Manual de funciones de puestos

Gerente General	1
Jefe de Ventas	4
Asesor de Ventas	7
Jefe Administrativo-Financiero	13
Asistente de Contabilidad 1	16
Asistente de Contabilidad 2	17
Asistente de Contabilidad 3	18
Recepcionista	21
Encargado de Créditos y Cobros	23
Mensajero y Mantenimiento	27
Jefe de Operaciones	29
Encargado de Documentación	32
Asistente de Documentación 1	35
Asistente de Documentación 2	37
Jefe de Aduanas	41
Auxiliar de Aduanas	46
Supervisor de Bodegas	50
Asistente de Bodega	54
Cheque de Descarga	55
Piloto de Camión	58
Ayudante de Camión	61

**Descripción del puesto**

Ubicación del puesto	Gerencia General
Puesto nominal	Gerente General
Jefe inmediato Superior	No tiene
Subalternos	Jefe de Operaciones
	Jefe de Ventas
	Jefe Administrativo-Financiero

**Atribuciones**

- Responsable de todas las actividades de la empresa.
- Es el encargado de la coordinación de todas las áreas.
- Contrata a los proveedores.
- Da la autorización final de los precios ofrecidos a los clientes y proveedores.
- Autoriza las líneas de crédito a los clientes, en caso se dieran.
- Ordena el pago a proveedores.
- Desarrolla los nuevos proyectos en la empresa.
- Contratación de empleados para las jefaturas.
- Realiza evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planea metas a corto y largo plazo, junto con objetivos anuales, y los hace del conocimiento de los principales puestos de la empresa.
- Coordina con las oficinas administrativas que los registros y análisis se estén llevando correctamente.
- Es el responsable de mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y jefes de la empresa para proteger el buen funcionamiento de la misma.
- Responsable del cumplimiento de ingresos y gastos.

# Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

## Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Gerencia General
Departamento	Gerencia
Puesto al que reporta	Consejo de Administración
Puesto al que reporta el jefe inmediato	

### Objetivo principal del puesto

Velar por el cumplimiento de las metas a corto y mediano plazo, y planear nuevos proyectos que fortalezcan la actividad de la empresa.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Todas las jefaturas		
Indirecta	Todos los asistentes y auxiliares		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Consejo de Administración	Observaciones y recomendaciones

#### Decisiones más importantes del puesto

- Consolidación del presupuesto de la empresa.
- Planificación de nuevos proyectos.

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Licenciado en Administración de Empresas o carrera afín.
Edad:	30 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	De preferencia casado
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	Indispensable
Vehículo propio:	Indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Experiencia en el ramo</li><li>• Capacidad de generar planes de trabajo y cumplirlos.</li><li>• Orientado al cumplimiento de objetivos</li><li>• Ordenado y comprometido</li></ul>
Experiencia:	3 años

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Ventas
Puesto nominal:	Jefe de Ventas
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Asesores de Ventas

### Atribuciones

- Es el responsable de las ventas de la empresa.
- Encargado de su equipo de trabajo, asesores de ventas.
- Vela por la constante capacitación de su personal, con el fin de lograr siempre sus metas previstas.
- Es el encargado de velar porque las metas se cumplan de acuerdo a las necesidades establecidas por la empresa.
- Realiza la evaluación previa de los clientes para la colocación del servicio.
- Planea las estrategias, políticas y promociones en la prestación del servicio.
- Aprueba la asignación del crédito.
- Atiende a los agentes del extranjero.
- Revisa las cotizaciones enviadas a clientes.
- Proporciona las tarifas internacionales del servicio.
- Da seguimiento a los asesores en el tema de las cotizaciones y apertura de nuevas cuentas.
- Responsable de toda la parte relacionada con el mercadeo de los servicios prestados.
- Establece las metas de sus asesores y vela porque las mismas se cumplan, éstas acorde a las necesidades de la empresa.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Ventas
Departamento	Ventas
Puesto al que reporta	Gerencia General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Consejo de Administración

### Objetivo principal del puesto

Velar por el mercadeo y logro de las metas en la prestación del servicio local y de exportación.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Los asesores de ventas		
Indirecta	Los asistentes de documentación		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerencia General	Observaciones y recomendaciones

#### Decisiones más importantes del puesto

- Definición del presupuesto del área.
- Definición de la estrategia de colocación del servicio.

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Licenciado en Mercadotecnia
Edad:	25 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	De preferencia casado
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	Indispensable
Vehículo propio:	Indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Experiencia en el ramo</li><li>• Capacidad de generar planes de trabajo y cumplirlos.</li><li>• Negociación</li></ul>
Experiencia:	2 años

**Descripción del puesto**

Ubicación del puesto:	Departamento de Ventas
Puesto nominal:	Asesor de ventas
Jefe inmediato superior:	Jefe de Ventas
Subalternos:	No tiene

**Atribuciones**

- Clientes fijos, permanentes
- Visita a los clientes en su oficina o lugar de trabajo para venderles los servicios prestados, estos contactos en las empresas pueden ser:
  - a) El encargado de importaciones (asistente del Gerente o Gerente)
  - b) Gerente administrativo
  - c) Gerente financiero
  - d) Otro funcionario de la empresa que tenga a su cargo la importación de mercadería o la toma de decisiones en la contratación de estos servicios.
- El procedimiento de contacto con los clientes
  - a) Primero preguntar al jefe inmediato del conocimiento del cliente.
  - b) Llegar a conocer las características o perfil del cliente en cuanto:
    - o Horarios de atención
    - o Persona que atiende a la empresa.
    - o Si se necesitan concertar citas vía telefónica.
    - o Contacto a través de correo electrónico.
    - o Contacto a través de fax.
    - o O cualquier otro tipo de comunicación.
  - c) Prestar el servicio de asesoría a los clientes, ya sean éstos nuevos o regulares.
- Orígenes y destinos para la prestación del servicio
  - a) Aspectos cuantitativos: Esto significa que la asesoría al cliente debe ir encaminada a informarle del costo del traslado, tiempo de entrega y tarifas.
  - b) Aspectos cualitativos: Indicarle al cliente de las empresas que prestan el servicio desde los diferentes orígenes y destinos, darle el perfil de las empresas.



## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- c) Aspectos técnicos: Se informa al cliente de la conveniencia de los tamaños de contenedores a utilizar o equipos especiales, esto depende del tipo de carga y de acuerdo a los volúmenes, pesos y productos.
- d) Aspectos legales: Asesorar al cliente en cuanto a las normativas, disposiciones, leyes vigentes y permisos en relación al ingreso y egreso de la carga. Revisar en este campo lo referente a la Legislación Aduanera y disposiciones emitidas por la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Dar todo tipo de información en relación a la empresa
- Infraestructura: Dar a conocer a los clientes de la infraestructura con la que la empresa cuenta para la prestación del servicio, ejemplo:
  - a) Oficinas con las que trabaja. Oficinas centrales, aduanas y puertos.
  - b) Comunicación vía teléfono, fax, Internet (chat y mail).
  - c) Equipo (planta telefónica, computadoras para cada asesor, servicio especializado de líneas telefónicas)
- Personal: Se le indica al cliente sobre la especialización de la gente con la que la empresa cuenta para la prestación del servicio. Desde el inicio hasta el final de la relación con el mismo.
- Ventajas del Servicio: Se le hacen ver al cliente las ventajas del servicio en relación a la competencia, dentro de las cuales se pueden mencionar:
  - a) Afiliación con empresas que proveen mayores beneficios que la competencia, debido al tamaño de las mismas. Entre los beneficios están: que tienen terminales (bodegas en varios puntos), disponibilidad de equipo de distribución, tarifas más bajas en relación al almacenaje.
  - b) Agilidad en la presentación de la cotización.
    - Presentar cotización de servicios
    - Qué lleva la cotización
      - a) Fecha
      - b) Nombre del cliente
      - c) Servicio propuesto (origen y destino), y tipo de transporte (marítimo, terrestre o aéreo u otro).
      - d) Identificación de la carga

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- La cotización se realiza en base a volumen, dimensión, grado de peligrosidad, situación legal o peso de una carga.
- Tarifa general, si se desconocen algunos de los factores antes mencionados, siempre y cuando sea condicionada la misma.
- De acuerdo a los factores anteriores, sugiere la mejor vía para transportar la carga, y la cotiza.
- Valor del B/L
- Valor de las tarifas.
- Notas
  - Se le propone al cliente la utilización de un seguro.
  - Se cobra al cliente la emisión de un Shipper Export Declaration (SED) siempre y cuando el cliente no la haya contratado, y se cobra cuando la factura es mayor a \$2,500.00 (\$.10.00 por factura).
  - Les informa que todos los clientes tienen treinta días libres de almacenaje en cargas consolidadas, después de dicho plazo la carga está sujeta a pago de almacenaje en EEUU; en Guatemala se cobra el almacenaje desde el primer día.
  - Gastos locales (Guatemala)
    - Elaboración de la póliza de traslado.
    - Revisiones de la SAT.
    - Revisiones de antinarcóticos.
    - Revisión del Ministerio de Agronomía.
- e) Fumigaciones (dependiendo del tipo de carga)
- f) Vaciados y trasiegos.
- g) Admisión temporal de contenedores (ATC).
- h) Demoras del piloto o del contenedor.
- i) Estadías portuales.
- j) Costo de vásculas.
- k) Costo de muellaje.
- l) Tiempo extraordinario: puerto, almacén o aduanas.
- m) Fletes del puerto a la ciudad y otros destinos, fletes en el perímetro de la capital o urbano.
- n) Almacenajes en almacenes fiscales y bodegas generales.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- o) Gestión de póliza de los diferentes regímenes.
- p) Cuadrillas de carga y descarga (depende del tamaño de la carga).
- q) Confirmar la cotización antes del embarque.
- r) Indica en la cotización que si la carga tiene embalaje de madera, ésta debe estar certificada.
- s) Las dimensiones y pesos de las mercaderías pueden estar sujetas a cobros por extralargo o extrapeso fuera de lo normal.
- t) Custodios de seguridad.
  - El asesor de ventas siempre debe dar seguimiento a lo siguiente:
    - Cotizaciones
  - a) Estar en contacto con el cliente para darle seguimiento a lo cotizado. Indicarle si se decidió contratar o no el servicio.
  - b) Estar revisando las tarifas versus la competencia.
  - c) Explicar las ventajas del servicio.
    - A la carga
  - a) Existe comunicación con los embarcadores sobre estatus de carga.
  - b) Dar esta misma información al cliente.
    - Estatus del embarque
  - a) Informa a los clientes del estatus de su carga.
  - b) Informa sobre el tránsito de la misma.
  - c) Notifica cuando está en puerto.
  - d) Notifica cuando está en almacén fiscal.
  - e) Notifica del tiempo estimado de entrega.
  - f) Coordina con el cliente la aprobación del despacho (carga).
  - g) Condiciones de despacho (seguro, transporte).
    - El asesor de ventas debe de realizar trabajo de escritorio
  - a) Atención de clientes.
  - b) Aprovecha para buscar a nuevos clientes, por medio de contactos, teléfonos, guías telefónicas, folletos publicitarios, cámaras (comercio, industria).
  - c) Entregar al jefe inmediato el reporte de visitas, en donde se especifiquen los clientes nuevos y los problemas con los clientes regulares.
  - d) Elaborar el reporte de nuevos contactos.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- e) Revisión mensual de comisiones.
- f) Asistencia o colaboración con los departamentos de Documentación, Bodega, Aduanas y Cobros.
- g) La cotización es preparada en el escritorio.
- h) Enviar mensajes de feliz cumpleaños a los clientes.
- i) Revisión de comisiones.
- j) Ingreso de clientes al sistema CONAD.
- k) Averiguar con qué empresas han trabajado anteriormente.
- Trabajo de campo
- a) Visita a los clientes de acuerdo a la programación del jefe inmediato, esto en relación a clientes regulares.
- b) Conseguir y visitar nuevos clientes en base al recorrido del asesor.
- c) Entrega y recepción de documentos urgentes (cuando el mensajero no se da a basto).

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Ventas
Departamento	Ventas
Puesto al que reporta	Jefe de Ventas
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

### Objetivo principal del puesto

Vender de acuerdo a las proyecciones, los servicios locales y de exportación que la empresa necesita.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa			
Indirecta	Asistentes de Documentación, Aduanas y Bodega		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe de Ventas	Observaciones y recomendaciones

### Decisiones más importantes del puesto

- Precios de los servicios
- Tipo de carga que se transportará

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Estudios universitarios en Mercadotecnia
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	Indispensable
Vehículo propio:	Indispensable
Domicilio:	Ciudad

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en venta de servicios</li><li>• Capacidad de comunicación</li><li>• Negociación</li></ul>
Experiencia:	2 años

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento Administrativo-Financiero
Puesto nominal:	Jefe Administrativo-Financiero.
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Asistentes de Contabilidad
	Encargado de Cobros y Créditos
	Recepcionista
	Encargado de Mantenimiento

### Atribuciones

- Encargado de llevar el control sobre la disponibilidad financiera de la empresa.
- Encargado del control del personal de la empresa.
- Responsable de la parte contable de la empresa, enfocada a que la contabilidad se lleve de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Presenta ante la Gerencia General los correspondientes estados financieros y sus integraciones de forma oportuna.
- Vela por el reclutamiento del personal de la empresa.
- Responsable de la capacitación inicial del personal.
- Delegado de que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales.
- Vela porque la empresa cuente con los recursos necesarios para su operación.
- Coordina de la mejor manera posible las actividades del personal a su cargo.
- Responsable de lograr la mejor comunicación posible con las otras áreas, con el objeto de poder evaluar en conjunto los procesos que le sean relacionados.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Administrativa Financiera
Departamento	Administración y Finanzas
Puesto al que reporta	Gerencia General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Consejo de Administración

### Objetivo principal del puesto

Velar por que la empresa cuente con los recursos monetarios y humanos necesarios para su operación.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Asistentes de Contabilidad, Recepcionista, Mensajero, encargado de Créditos y Cobros.		
Indirecta	Asistentes de otras áreas		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

**Puestos que lo supervisan**

<b>Puesto</b>	<b>Forma</b>
Gerencia General	Observaciones y recomendaciones

**Decisiones más importantes del puesto**

- Autorización de gastos
- Utilización de recursos

**Requisitos mínimos del puesto**

Nivel académico:	Estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera afín
Edad:	25 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Preferentemente casado
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	Indispensable
Domicilio:	Ciudad capital
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en manejo de flujos de efectivo</li><li>• Conocimiento en leyes fiscales y tributarias</li><li>• Manejo de personal</li><li>• Registros contables</li></ul>
Experiencia:	2 años



**Descripción del puesto**

Ubicación del puesto	Departamento de Contabilidad
Puesto nominal:	Asistente de Contabilidad I
Jefe inmediato superior:	Jefe Administrativo y Financiero
Subalternos:	No tiene

**Atribuciones**

- Solicitar los estados de cuenta a los bancos.
- Realizar las conciliaciones bancarias: revisión de cheques en circulación, cheques pagados, notas de débito, notas de crédito, depósitos, etc.
- Integración de proveedores.
- Integración de saldos para la disponibilidad de fondos.
- Elaboración de cheques: revisa el listado de proveedores y elabora los cheques de acuerdo a la programación autorizada; va al sistema de bancos para ingresarlos, así como su correspondiente nomenclatura para su contabilización.
- Entrega los cheques a la persona encargada de su revisión y autorización.
- Lleva los cheques a la recepción para su entrega correspondiente.
- Verifica las partidas contables resultantes de la elaboración de los cheques.
- Envío de las partidas al sistema de contabilidad.
- Elabora las hojas de trabajo: integración de depósitos monetarios y cheques elaborados.
- Distribuye correctamente a las cuentas respectivas.
- Cuadrar la disponibilidad diaria con las conciliaciones bancarias.
- Revisión del libro de compras para el Impuesto al Valor Agregado por cobrar.
- Revisar las facturas de compras tanto en el libro de compras como en los correspondientes voucher.
- En el libro de compras se anota el número de cheque en donde se encuentra la factura.
- Encargado del correlativo de los cheques elaborados: archivar el correlativo, verificar que estén completos, revisar que cuenten con su respaldo correspondiente (documentos de soporte), mantener el correlativo.

**Descripción del puesto**

Ubicación del puesto:	Departamento de Contabilidad
Puesto nominal:	Asistente de Contabilidad 2
Jefe inmediato superior:	Jefe Administrativo y Financiero
Subalternos:	No tiene

**Atribuciones**

- Revisar que el ingreso de facturas por pagar estén contabilizadas correctamente.
- Comprueba que los gastos estén debidamente operados de acuerdo a su naturaleza.
- Autorizar el pago y supervisar que la cuenta por pagar sea la correcta.
- Revisa la conciliación bancaria.
- Elabora la integración de gastos durante el mes.
- Encargado de realizar el balance de saldos.
- Revisión de las hojas de trabajo que contienen los movimientos bancarios y los gastos completos del mes.
- Elaboración del balance general detallado (cuenta por cuenta).

**Descripción del puesto**

Ubicación del puesto:	Departamento de Contabilidad
Puesto nominal:	Asistente de Contabilidad 3
Jefe inmediato superior:	Jefe Administrativo y Financiero
Subalternos:	No tiene

**Atribuciones**

- Ingreso de facturas:
  - a) Enviar las facturas a las almacenadoras.
  - b) Traer las facturas a la empresa.
  - c) Clasificarlas si son al contado o al crédito.
  - d) Si son al crédito, enviar la factura original al cliente.

## **Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.**

- e) Ordenarlas por correlativo.
- f) Ingresarlas al sistema.
- g) Archivarlas.
  - Declarar el Impuesto al Valor Agregado:
    - a) Verificar el mes al que corresponden las facturas.
    - b) Ingresarlas al sistema del impuesto.
    - c) Archivarlas.
      - Archivo de Documentos:
        - a) Ver la correlatividad de los mismos.
        - b) Buscar los documentos que hagan falta.
        - c) Si son cheques, verificar la razón por la que no se han cobrado o porqué no se han entregado.
      - Realizar conciliaciones bancarias:
        - a) Pedir estados de cuenta.
        - b) Ingresar los datos de depósitos monetarios y cheques emitidos.
        - c) Revisar los cheques en circulación.
      - Nóminas:
        - a) Establecer los días de trabajo de los empleados.
        - b) Verificar si están de vacaciones.
        - c) Si tienen descuentos, efectuarlos.
        - d) Trasladar el listado correspondiente para su revisión.
        - e) Enviar el listado a la encargada de la elaboración de los cheques para que sean emitidos.
      - Realizar la planilla del IGSS:
        - a) Ingresar los nombres de los empleados
        - b) Realizar el descuento respectivo del impuesto
        - c) Trasladarlo para su revisión.
        - d) Hacer el formulario correspondiente.
        - e) Enviar el formulario al encargado de la elaboración de los cheques para que sea emitido.
      - Elaborar hojas de trabajo:
        - a) Ingresar depósitos y cheques para cuadrarlos contra el banco.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- b) Realizar un balance de saldos.
- c) Tabular los ingresos y gastos.
  - Integración de cuentas:
    - a) Buscar información por medio del estado de cuentas, facturas o voucher.
    - b) Cuadrarlo con lo declarado.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Administrativa Financiera
Departamento	Administrativo y Financiero
Puesto al que reporta	Jefe Administrativo y Financiero
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

### Objetivo principal del puesto

Registrar todas las operaciones contables, elaboración de impuestos y calcular disponibilidad de fondos en los bancos.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa			
Indirecta	Entre sus mismos compañeros de área.		

**Relaciones del puesto con terceros**

<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

**Puestos que lo supervisan**

<b>Puesto</b>	<b>Forma</b>
Jefe Administrativo y Financiero	Recomendaciones y cumplimiento de funciones

**Decisiones más importantes del puesto**

- Registro contable de las operaciones
- Entrega de cheques

**Requisitos mínimos del puesto**

Nivel académico:	Perito Contador
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Soltero (a)
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad capital
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en registros contables</li> <li>• Conocimiento en leyes fiscales</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Operaciones matemáticas</li> </ul>
Experiencia:	1 año

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento Administrativo
Puesto nominal:	Recepcionista
Jefe inmediato superior:	Jefe Administrativo y Financiero
Subalternos:	No tiene

### Atribuciones

- Elaborar la ruta del mensajero, de acuerdo a las diferentes solicitudes de las áreas.
- Coordinar la entrega de la papelería que ingresa como la que se envía de parte de la empresa.
- Atención de los clientes que llegan a la empresa.
- Llevar el archivo de la documentación de cada empleado.
- Encargada del pago a los proveedores.
- Ingreso de las facturas a cuentas por pagar.
- Hacer las requisiciones de papelería y útiles.
- Llevar un control del suministro de papelería y útiles, así como de los suministros de limpieza.
- Atender todas las llamadas telefónicas entrantes y distribuir las a las extensiones correspondientes.
- Realiza los trámites de carnés del IGSS e IRTRA, de todo el personal de la empresa.
- Lleva un control del ingreso del personal a la empresa.
- Lleva el control de vacaciones del personal.
- Encargada del mantenimiento de la fotocopidora, así como de chequear la existencia de papel para la misma.
- Suministro de útiles y papelería a la bodega.
- Colaborar con el Departamento de Contabilidad en lo que se requiera.
- Encargada de la recepción de pagos, así como de la entrega de contraseñas a los proveedores e ingreso al programa MSOL.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Administrativa Financiera
Departamento	Administrativo y Financiero
Puesto al que reporta	Jefe administrativo y Financiero
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

### Objetivo principal del puesto

Atender las llamadas y recibir amablemente a todas las visitas que llegan a la empresa.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa			
Indirecta	Mensajero		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe Administrativo y Financiero	Recomendaciones y cumplimiento de funciones

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Decisiones más importantes del puesto

- Distribuye el trabajo del mensajero
- Dirigir a las visitas a las áreas que corresponde

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Secretaria Comercial
Edad:	22 años
Sexo:	Femenino
Estado civil:	Soltera
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad capital
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en el manejo de planta telefónica</li><li>• Tomar mensajes y transmitirlos</li><li>• Coordinar la correspondencia de la empresa</li><li>• Comunicación con personas</li></ul>
Experiencia:	1 año

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento Administrativo
Puesto Nominal:	Encargado de Créditos y Cobros
Jefe inmediato superior:	Jefe Administrativo y Financiero
Subalternos:	No tiene



## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Atribuciones

- Elaboración del reporte semanal de cuentas por cobrar, tanto en dólares como en quetzales.
- Llamar o enviar correos electrónicos a los clientes que se encuentran atrasados o que tengan facturas vencidas.
- Confirmación de pagos para el día siguiente.
- Si hay clientes morosos, elabora un listado y se lo entrega a los asesores de ventas para su cobro respectivo.
- Encargado de preparar la ruta para los cobros del día siguiente, después de confirmarlos.
- Enviar el reporte de cobros vía correo electrónico a la Recepción para que prepare la ruta.
- Entregar a la Recepción los documentos correspondientes para los cobros.
- Recibir y revisar los documentos de cobros enviados del día anterior.
- Ingresar recibos de clientes que cancelaron, al sistema CONAD y MSOL de las dos empresas.
- Actualizar el reporte de los depósitos en garantía.
- Elaborar todos los miércoles un reporte de los depósitos en garantía para tomarlos en cuenta en la disponibilidad.
- Preparar el courier para enviarlo a X agente en el extranjero.
- Sacar fotocopia de todos los cheques a favor del agente.
- Sacar estados de cuentas por pagar.
- Preparar carta de la aplicación de pago.
- Estar pendiente de la documentación de los clientes que traen mercadería vía Panamá y Miami.
- Al tener la documentación, verificar si los clientes tienen crédito.
- Si los clientes no tienen crédito en la empresa, envía las facturas por fax y especifica la forma de pago de los servicios prestados.
- Enviar por correo electrónico a la almacenadora (bodega) la información de las mercaderías que no tienen crédito.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- Revisar los listados de los clientes y pagos para ir liberando las mercaderías canceladas.
- Trabajar la cuenta corriente de los agentes que están al día.
- Confirmar los datos de las solicitudes de crédito de los clientes.
- Enviar la carta de aceptación del crédito indicando el monto y el tiempo.
- Sacar reportes a fin de mes de las cuentas por cobrar tanto en quetzales como en dólares.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Administrativa Financiera
Departamento	Administrativo y Financiero
Puesto al que reporta	Jefe administrativo y Financiero
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

### Objetivo principal del puesto

Analizar las solicitudes de crédito de los clientes y llevar el control de las cuentas por cobrar.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa			
Indirecta	Asesores de Venta, Asistentes de Documentación y Recepcionista		

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe Administrativo y Financiero	Recomendaciones y cumplimiento de funciones

### Decisiones más importantes del puesto

- El otorgamiento de créditos a clientes
- Políticas de recuperación de cuentas

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Perito Contador
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en manejo de riesgos</li><li>• Experiencia en cobranzas</li><li>• Dinámico</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li><li>• Conocimiento de procesos legales</li></ul>
Experiencia:	1 año

**Descripción del puesto**

Ubicación del puesto:	Departamento Administrativo
Puesto nominal:	Mensajero
Jefe inmediato superior:	Jefe Administrativo-Financiero
Subalternos:	No tiene

**Atribuciones**

- Es el encargado de efectuar el pago de los impuestos en los bancos del sistema.
- Lleva la papelería a los proveedores y clientes relacionados con la oficina.
- Recoge los pagos de clientes y/o proveedores.
- Lleva documentos de la oficina central a la Bodega de la empresa.
- Entrega de documentación en las aduanas.
- Realiza el pago a proveedores, clientes e instituciones financieras.
- Apoya en ciertas ocasiones al personal de Bodega.

**Descripción del puesto**

Ubicación del puesto:	Departamento Administrativo
Puesto nominal:	Encargado de Mantenimiento
Jefe inmediato superior:	Jefe Administrativo-Financiero
Subalternos:	No tiene

**Atribuciones**

- Es el encargado de realizar la limpieza de todas las oficinas de la empresa.
- Atiende la entrada y salida de los vehículos a la empresa.
- Ofrece bebidas a los visitantes.
- Entrega la correspondencia dentro de las áreas internas de la oficina.
- Lleva correspondencia a los lugares más cercanos de la empresa.
- Cuida todas las áreas verdes de la empresa.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Administrativa Financiera
Departamento	Administrativo y Financiero
Puesto al que reporta	Jefe administrativo y Financiero
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerente General

### Objetivo principal del puesto

Entregar en el menor tiempo posible toda la papelería que se le encomienda.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Ninguna		
Indirecta	Ninguna		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes, clientes y bancos.

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe Administrativo y Financiero	Recomendaciones y cumplimiento de funciones.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Decisiones más importantes del puesto

- Priorizar la entrega de documentos
- El dejar o no la correspondencia

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Nivel Básico
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	Indispensable (moto)
Domicilio:	Ciudad capital
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de la ciudad</li><li>• Experiencia en entrega de documentos</li><li>• Dinámico</li><li>• Rápido</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Operaciones
Puesto nominal:	Jefe de Operaciones
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Jefe de Documentación
	Jefe de Aduanas
	Jefe de Bodega

## **Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.**

### **Atribuciones**

- Evaluar los procesos de las diferentes áreas de la empresa.
- Proponer mejoras a los procesos.
- Es el encargado de velar que se cumplan las políticas establecidas de la empresa.
- Controla que los procesos preestablecidos sean cumplidos por el personal de la empresa.
- Es el encargado de supervisar el perfil de todos los empleados, para el uso de la tecnología con que dispone la empresa (password de entrada a los sistemas e información que se utiliza en la empresa).
- Encargado de realizar los correspondientes Manuales de procesos de todas las áreas.
- Contribuye a facilitar que los procesos se agilicen.
- Da capacitación al personal en el tema de procesos dentro de la empresa.
- Debe elaborar los Manuales de funciones de las diferentes áreas de la empresa.
- Comunica las políticas o procesos que se estén implementando en la empresa.
- Responsable de que la comunicación vía telefónica, Internet, y de sistemas, funcione de la mejor manera posible.
- Encargado de la autorización de descuentos en almacenajes.
- Proporciona las tarifas de tráfico local.
- Supervisión del personal a su cargo, jefe de Documentación, Aduanas, Bodega y Tráfico.
- Reuniones con los jefes de Ventas y Financiero, con el objeto de revisar constantemente los procesos.
- Reuniones con suplicadores y proveedores de servicios, con el objeto de evaluar servicios y costos.
- Encargado de dar la autorización de pagos.
- Encargado de la revisión de las facturas de proveedores relacionados con el tráfico de mercaderías.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Operaciones
Puesto al que reporta	Gerencia General
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Consejo de Administración

### Objetivo principal del puesto

Crear y mejorar los procesos de la empresa, para lograr mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo de las labores del personal.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Área de Documentación, Aduanas, Bodega y Asesores de Ventas.		
Indirecta	Jefes de área		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con gerencia, jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Gerencia General	Recomendaciones y observaciones



## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Decisiones más importantes del puesto

- Creación e implementación de nuevos procesos.
- Elaboración de normas, políticas y manuales de funciones.

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Licenciatura en Ingeniería, Administración de Empresas o carrera afín.
Edad:	25 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Preferiblemente casado
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	Indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de procesos</li><li>• Manejo de personal</li><li>• Flujogramación</li><li>• Levantado de datos</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Documentación
Puesto nominal:	Encargado del Departamento de Documentación.
Jefe inmediato superior:	Jefe de Operaciones
Subalternos:	Asistentes del Departamento

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Atribuciones

- Recibir del Departamento de Ventas y distribuir al personal a su cargo el trabajo para los embarques: Recibe información de agentes, elabora número de referencia, designa al personal que lo trabajará.
- Revisar que la documentación de embarque esté completa (BL, manifiesto, endoso):
  - a) Realizar BL si fuera necesario.
  - b) Elaborar endoso de aduana.
  - c) Endoso a la naviera.
  - d) Notificar al cliente de la llegada del vapor.
  - e) Liberar ante la naviera el contenedor.
  - f) Verificar con la naviera si se generó alguna demora para cancelarla, o bien entregar el depósito en garantía al cliente.
  - g) Cobrar el manejo al agente.
- Supervisión de embarques completos y consolidados
  - a) Revisar los correos para ubicar si algún embarque tiene problemas.
  - b) Ayudar a solucionar los mismos.
- Ver las liquidaciones de agentes
  - a) Cuadrar las cuentas entre los agentes para efectuar los pagos correspondientes, con el objeto de no pagarles a agentes que no hayan efectuado el trabajo.
  - b) Realizar presión para que cancelen a la empresa.
- Coordinación de embarques de isotanques
  - a) Coordinar con el cliente y la naviera la liberación de isotanques.
  - b) Ver que éstos sean devueltos al agente.
  - c) Verificar si tienen demora.
  - d) Cobro del servicio.
- Autorización de pago a navieras y devoluciones de depósitos en garantía a los clientes
  - a) Verificar que lo que esté cobrando la naviera sea lo correcto.
  - b) Autorizar el pago.
  - c) Solicitar la diferencia del depósito para la devolución del dinero.
  - d) Si no existiera ningún cobro, solicitar la devolución completa del dinero a Contabilidad.
- Atender llamadas en inglés de clientes del exterior y de proveedores.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- Encargada de enviar los correos indicando las fechas en que la empresa estará cerrada por motivo de asuetos o celebraciones.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Documentación
Puesto al que reporta	Jefe de Operaciones
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerencia General

### Objetivo principal del puesto

Agilizar todos los trámites de documentación para lograr realizar el envío o recepción de la carga.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Asistentes		
Indirecta	Asistentes de otras áreas		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con Gerencia, jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

**Puestos que lo supervisan**

<b>Puesto</b>	<b>Forma</b>
Jefe de Operaciones	Recomendaciones y observaciones

**Decisiones más importantes del puesto**

- Rechaza la papelería de los clientes cuando no está completa
- Priorizar los trámites de los clientes

**Requisitos mínimos del puesto**

Nivel académico:	Estudiante de Administración de Empresas o carrera afín
Edad:	25 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Preferiblemente casado
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	Indispensable
Domicilio:	Ciudad capital
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de documentación</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Conocimientos de trámites aduanales</li> <li>• Estratégico</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>
Experiencia:	1 año

**Descripción del puesto**

Ubicación del puesto:	Departamento de Documentación
Puesto nominal:	Asistente de Documentación I
Jefe inmediato superior:	Jefe de Documentación
Subalternos:	No tiene

### Atribuciones

- Revisa la existencia de la mercadería en Bodega.
- Encargado de facturar todos los gastos de servicios prestados.
- Reporta a Contabilidad de todas las facturas y anticipos recibidos.
- Reporta a la almacenadora para el cobro de almacenajes.
- Revisa el reporte de seguros.
- Ingresar el manifiesto al sistema CONAD.
- Transmisión de manifiestos electrónicos.
- Elaborar B/L, endosos de aduanas y endoso a la naviera.
- Notificar al cliente de la llegada del vapor (vía correo o fax).
- Liberar ante la naviera, si están totalmente cancelados todos los honorarios.
- Verificar la demora con la naviera y solicitar cheques de garantía para su devolución.
- Recepción de papelería de embarques.
- Notificar a los clientes vía correo electrónico y telefónicamente.
- Revisar manifiestos en la SAT.
- Facturar el manifiesto recibido.
- Realizar los envíos para el cliente.
- Elabora los endosos para la aduana.
- Desarrolla los endosos para la naviera.
- Chequear que los embarques estén liberados.
- Confirmar si el cliente desea asegurar el embarque antes que atraque.
- Si se realiza el trámite de aduana, entregar los documentos al Departamento de Aduanas para que empiecen con el trámite.
- Recibir los release de los vendedores.
- Enviar los release al punto de origen.
- Decidir qué contenedor cargar.
- Recolectar facturas de todos los clientes (compra de la mercadería).
- Revisar release con tarifas, nombre completo del cliente.
- Recibir prealertas.
- Revisar prealertas.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- Enviar correcciones si las hubiera (nombre, tarifas, dirección, etc.).
- Ordenar manifiestos:
  - a) Con BL y facturas.
  - b) Notificar a los clientes.
  - c) Mandar copia de BL y facturas a los encargados de realizar aduanas.
  - d) Hacer reporte de aduanas y de almacenaje.
  - e) Llenar el manifiesto de CONAD.
  - f) Mandar el manifiesto de descarga a la almacenadora
  - g) Entregar copias de BL y facturas al Departamento de Aduanas para elaborar la póliza.
  - h) Facturar el embarque y avisar a los clientes del arribo al almacén.

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Documentación
Puesto nominal:	Asistente de Documentación 2 Consolidado, Áereo
Jefe inmediato superior:	Jefe de Documentación
Subalternos:	No tiene

### Atribuciones

- Revisa qué mercadería está en Bodega.
- Encargado de facturar los gastos de servicios prestados.
- Reportar a Contabilidad de todas las facturas y anticipos recibidos.
- Reportar a la almacenadora para el cobro de almacenajes.
- Realizar el reporte de seguros.
- Ingreso del manifiesto al sistema CONAD.
- Transmisión de manifiestos electrónicos.
- Elaborar B/L.
- Elaborar endoso de aduanas.
- Recepción de papelería de embarques.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- Notificar a los clientes por medio escrito del arribo a puerto y almacén fiscal. En este paso se envían al cliente los siguientes documentos:
  - a) B/L de importación.
  - b) Facturas de ventas del suplidor.
  - c) Notificación escrita del arribo indicando los pormenores del embarque.
  - d) Requerimiento de partidas arancelarias.
  - e) Póliza de seguro ( siempre que exista).
  - f) Otros adicionales según el caso.
- Manifiestar electrónicamente.
- Revisar manifiestos en la SAT.
- Facturar el manifiesto recibido.
- Realizar los envíos para el cliente.
- Elaborar los endosos para la aduana.
- Hace los endosos para la naviera.
- Chequear que los embarques estén liberados.
- Confirmar si el cliente desea asegurar el embarque antes que atraque.
- Si se realiza el trámite de aduana, entregar los documentos al Departamento de Aduanas para que empiecen con el trámite.
- Recibir los release de los vendedores.
- Enviar los release al origen.
- Decidir qué contenedor cargar.
- Recolectar facturas de todos los clientes (compra de la mercadería).
- Revisar release con tarifas, nombre completo del cliente.
- Recibir prealertas.
- Revisar prealertas.
- Enviar correcciones si las hubiera (nombre, tarifas, dirección, etc.).
- Ordenar manifiestos
  - a) Con BL y facturas.
  - b) Mandar copia del BL y facturas al Departamento de Aduanas.
  - c) Hacer reporte de aduanas y de almacenaje.
  - d) Llenar el manifiesto de CONAD.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- e) Mandar el manifiesto de descarga a la almacenadora.
- f) Entregar copias del BL y facturas al Departamento de Aduanas para elaborar la póliza.
- g) Facturar el embarque y avisar a los clientes del arribo al almacén.
  - Efectuar envíos y entregarlos al Departamento de Cobros (detalle de lo entregado).
  - Solicitar reportes de mercadería en las bodegas de Panamá (solo Panamá).
  - Verificar la totalidad de los gastos para incluirlos en la facturación de o de los embarques.
  - Facturar el embarque.
  - Preparar el expediente para la liquidación respectiva.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Documentación
Puesto al que reporta	Jefe de Operaciones
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerencia General

### Objetivo principal del puesto

Agilizar todos los trámites de documentación para el envío o recepción de la carga.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa			
Indirecta	Asistentes de Aduana y Bodega		



## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes y clientes

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe de Documentación	Recomendaciones, observaciones y cumplimiento de funciones.

### Decisiones más importantes del puesto

- Solicitar la papelería a los clientes
- Priorizar los trámites de los clientes

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Perito Contador, Secretaria o Bachiller
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad capital
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de documentación</li><li>• Ordenado</li><li>• Conocimientos de trámites aduanales</li><li>• Estratégico</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Aduanas
Puesto nominal:	Jefe de Aduanas
Jefe inmediato superior:	Jefe de Operaciones
Subalternos:	Asistente de Aduanas

### Atribuciones

- Supervisar las actividades que realiza el auxiliar de Aduanas.
  - Elaboración de pólizas, TO, DA, DI, ID y ED (tipos de póliza).
  - Información necesaria para la elaboración de la póliza
- a) Conocer los datos del importador
- Nombre comercial y razón social del cliente (debe conseguirse con el RTU) el cliente lo proporciona.
- Dirección fiscal.
- Identificación Tributaria (Nit)
- Fotocopia de la Patente de Comercio.
- b) Conocer los datos del suplidor
- Nombre del proveedor
- Dirección del proveedor
- Teléfono, fax o mail.
- Esta información se recaba de los documentos de importación, con facturas de ventas del suplidor, B/L o por medio del requerimiento de partidas.
- c) Se necesitan los siguientes documentos:
- B/L hijo de importación (fotocopia)
- B/L madre. Esto dependiendo del régimen de la póliza a utilizar (fotocopia).
- La factura de venta del suplidor (fotocopia), ésta debe cumplir con los campos de fecha y número correlativo de factura, membrete del suplidor, nombre del proveedor, dirección, teléfono o fax.
- Detalle de los seguros proporcionados por documentación de las mercaderías aseguradas.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- Póliza del seguro (fotocopia)
- Certificado de origen
- d) Conocer la nomenclatura de las partidas arancelarias, verificar en el sistema.
  - e) Tasa porcentual, consultar sistema.
  - f) Contar con el requerimiento de partidas, cuando a los clientes no se les provee el servicio de aduana (únicamente).
  - Requerimiento de Partidas
    - a) Elaborar y transmitir a la empresa proveedora del servicio de transporte el requerimiento de partidas proporcionado por ellos.
    - b) Se envían los siguientes documentos:
      - B/L hijo de importación.
      - Factura de venta del suplidor.
      - Póliza de seguro.
      - Certificado de origen.
      - RTU (Reporte tributario unificado) cuando lo soliciten.
      - Patente de Comercio (cuando lo soliciten).
      - Recepción de documentos.
    - Revisar los documentos provistos por el Departamento de Documentación:
      - a) B/L madre
      - b) B/L hijo
      - c) Detalle de seguros
      - d) Fotocopia de facturas
      - e) Fotocopia del certificado de origen
      - f) Pólizas de seguros
      - g) Manifiesto de carga
      - h) Manifiesto electrónico de la naviera
      - i) Manifiesto electrónico de Atlapac
      - j) Requerimiento de partidas
      - k) Endosos de aduana
      - l) Recepción y verificación de los documentos originales contra las fotocopias de lo antes detallado ( estos documentos originales pueden recibirse el mismo día u otro, posterior al recibo de las fotocopias).

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- Recepción de órdenes de trabajo
- Revisar y confirmar las instrucciones de las órdenes de trabajo. Éstas conllevan las siguientes actividades:
  - Instrucción de cuánto se debe de facturar
  - a) Qué tipo de servicio se va a prestar.
  - b) Con quién contratar el servicio de custodia.
  - c) Con quién contratar el transporte.
  - d) Gastos por cuenta ajena.
  - e) Con quién se debe contratar el servicio de gestión de aduana (en fronteras, almacenes fiscales, aeropuerto y puertos).
- Envío de documentos (puertos, almacenes fiscales).
  - a) Impresión de pólizas según su régimen y valores aduaneros.
  - b) Fotocopias de todos los documentos necesarios.
  - c) Coordinar con mensajería el envío del paquete.
  - d) Llenar las formas necesarias para la entrega del paquete.
  - e) Este envío debe realizarse también con documentos fuente (originales), cuando el caso lo amerite.
- Comunicación con clientes, aduanas y distintos departamentos
  - a) Por teléfono
  - b) Por fax
  - c) Por mail
  - d) Y en oficinas de Atlapac
- Escritos
  - a) Elaboración
  - b) Presentación
  - c) Seguimiento
  - d) Resolución
- Revisión de papelería por contenedor y/o cliente
  - a) Se revisa que la documentación por cliente esté completa.
  - b) Se revisa la póliza contra documentos originales, para evitar errores de digitación.
- Seguimiento de Gestión
  - a) Indicar al receptor de papelería de lo enviado.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- b) Verificar que la gestión se realice en un tiempo prudencial.
- c) Notificar al cliente o departamento del término de las gestiones a realizar (trabajos).
- d) Solicitar que se facturen los servicios prestados.
- e) Liquidaciones
  - Solicitar los gastos en que incurrió la empresa, a la persona que prestó los servicios (custodio, aduana, almacenaje, demoras, estadías, etc.).
  - Preparar el reporte para su traslado a Contabilidad (liquidación de la caja chica).
  - Preparar el reporte de liquidaciones por referencia (manifiesto) para ser trasladado a Contabilidad (cuando el caso lo amerite, gastos que la caja chica no cubra).
  - Reporte de números correlativos de los agentes de aduana.
  - Solicitar fondos para cubrir gastos.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Aduanas
Puesto al que reporta	Jefe de Operaciones
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerencia General

### Objetivo principal del puesto

Elaboración de las pólizas y agilización de trámites aduanales.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Auxiliar de Aduanas		
Indirecta	Auxiliares de Bodega y asistentes de Documentación y		

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

	personal de Aduanas		
--	---------------------	--	--

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes, clientes y personal de aduanas.

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe de Operaciones	Recomendaciones, observaciones y cumplimiento de funciones.

### Decisiones más importantes del puesto

- Complementar los trámites aduanales
- Priorizar los trámites de los clientes

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Perito contador o estudiante de Administración de Empresas.
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trámites aduanales</li><li>• Ordenado</li><li>• Conocimientos de leyes fiscales</li><li>• Estratégico</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Aduanas
Puesto nominal:	Auxiliar de Aduanas
Jefe inmediato superior:	Jefe de Aduanas
Subalternos:	No tiene

### Atribuciones

- Requerimiento de partidas.
  - a) Elaborar y enviar a la empresa proveedora del servicio de transporte, el requerimiento de partidas proporcionado por ellos.
  - b) Se envían los siguientes documentos:
    - B/L hijo de importación.
    - Factura de venta del proveedor.
    - Póliza de seguro
    - Certificado de origen
    - RTU (cuando lo soliciten)
    - Patente de Comercio (cuando la soliciten)
- Recepción de documentos
- Revisar los documentos provistos por el Departamento de Documentación:
  - a) B/L madre.
  - b) B/L hijo.
  - c) Detalle de seguros.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- d) Fotocopia de facturas.
- e) Fotocopia del certificado de origen.
- f) Pólizas de seguros.
- g) Manifiesto de carga.
- h) Manifiesto electrónico de la naviera.
- i) Manifiesto electrónico de Atlapac, S.A.
- j) Requerimiento de partidas.
- k) Endosos de aduana.
- l) Recepción y verificación de los documentos originales contra las fotocopias de los documentos antes detallados (éstos documentos originales pueden recibirse el mismo día o en fecha posterior al recibo de las fotocopias).
  - Recepción de órdenes de trabajo
  - Revisar y confirmar las instrucciones de las órdenes de trabajo. Estas conllevan las siguientes actividades:
    - a) Instrucción de cuánto se debe facturar.
    - b) Qué tipo de servicio se va a prestar.
    - c) Con quién contratar el servicio de custodia.
    - d) Con quién contratar el transporte.
    - e) Gastos por cuenta ajena.
  - f) Con quién se puede contratar el servicio de gestión de aduana (en fronteras, almacenes fiscales, aeropuerto y puertos).
    - Envío de documentos (puertos, almacenes fiscales)
      - a) Impresión de pólizas según su régimen y valores aduaneros.
      - b) Fotocopias de todos los documentos necesarios.
      - c) Coordinar con mensajería el envío del paquete.
      - d) Llenar las formas necesarias para la entrega del paquete.
    - c) Este envío debe realizarse también con documentos originales, cuando el caso lo amerite.
  - Comunicación con clientes, aduanas y distintos departamentos.
    - a) Por teléfono.
    - b) Por fax.
    - c) Por mail.



## **Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.**

d) Y en oficinas de Atlapac, S.A.

- Escritos

a) Elaboración

b) Presentación

c) Seguimiento

d) Resolución

- Revisión de papelería por contenedor y/o cliente

a) Revisa que la documentación por cliente esté completa.

b) Revisa la póliza contra documentos originales, para evitar errores de digitación.

- Seguimiento de Gestión

a) Indicar al receptor de papelería de lo enviado.

b) Verificar que la gestión se realice en un tiempo prudencial.

c) Notificar al cliente o departamento del término de las gestiones a realizar (trabajos).

d) Solicitar que se facturen los servicios prestados.

e) Liquidaciones.

- Solicitar el monto de los gastos incurridos a la empresa o persona que prestó los servicios (custodio, aduana, almacenaje, demoras, estadías, etc.).

• Preparar el reporte para su traslado a Contabilidad (la liquidación de caja chica).

• Preparar el reporte de liquidaciones por referencia (manifiesto) para ser trasladado a Contabilidad (cuando el caso lo amerite, gastos que no cubra la caja chica).

• Reporte de números correlativos de los agentes de aduana.

• Solicitar fondos para cubrir gastos.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Aduanas
Puesto al que reporta	Jefe de Operaciones
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerencia General

### Objetivo principal del puesto

Elaboración de pólizas y agilización de los trámites aduanales.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa			
Indirecta	Personal de aduanas		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes, clientes y personal de aduanas

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe de Aduanas y Jefe de Operaciones	Recomendaciones, observaciones y cumplimiento de funciones.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

Decisiones más importantes del puesto:

- Complementar los trámites aduanales y priorizar los trámites de los clientes.

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Perito contador o estudiante de Administración de Empresas.
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trámites aduanales</li><li>• Ordenado</li><li>• Conocimientos de leyes fiscales</li><li>• Estratégico</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Bodega
Puesto Nominal:	Supervisor de Bodega
Jefe inmediato superior:	Jefe de Operaciones
Subalternos:	Asistente de Bodega
	Cheque de Carga
	Piloto de Camión
	Ayudante de Camión.

# Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

## Atribuciones

- Supervisar las actividades de sus asistentes.
- Recepción y entrega de contenedores.
- Recepción.
  - a) Recibe notificación de la liberación de los contenedores que arribarán a la Bodega.
  - b) Gira instrucciones para indicar la hora en que debe posicionarse el contenedor.
  - c) Notifica a oficinas centrales de Atlapac, S.A. del arribo del contenedor.
  - d) Autoriza el ingreso del contenedor.
  - e) Posiciona el contenedor en la rampa para su descarga.
  - f) Asiste al piloto para realizar el arribo y confirmar el contenedor.
- Entrega
  - a) Verifica que el contenedor salga de la almacenadora con los requerimientos de la naviera (limpio).
  - b) Provee al piloto toda la asistencia para su retiro (boletas de salida, etc.).
  - c) Notifica a oficinas centrales de Atlapac, S.A. la hora en que se retiró el contenedor.
- Descargas
  - a) Notifica la hora en que empieza la descarga.
  - b) Designa entre el personal al responsable de la descarga del contenedor.
  - c) Presta la asistencia técnica en cuanto a dudas en la descarga.
  - d) Solicita asistencia a la oficina central, cuando existe algo fuera de lo común en la descarga del contenedor.
  - e) Controla y asiste a su personal en el proceso de descarga.
- Trámites Aduanales
  - a) En algunas oportunidades presenta las pólizas correspondientes al delegado de la aduana.
  - b) Resuelve dudas o reparos de parte de la aduana.
  - c) Si existe más de una póliza, designa a su personal para la presentación de éstas en la aduana.
  - d) Puede estar presente en la revisión que realiza la aduana.
- Entrega de mercaderías
  - a) Designa al encargado de entrega dentro de su personal.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- b) Asesora a su gente en los problemas que puedan surgir.
- c) Coordina con el cliente u oficinas centrales la entrega de la mercadería (dirección, fecha, hora, persona que recibe, etc.)
- d) Verifica que el asistente realice la facturación de almacenaje y transporte.
  - Depósitos
    - a) Recibe pagos por concepto de almacenajes y transportes locales.
    - b) Procede a realizar el depósito correspondiente.
  - Recepción y envío de documentos
    - Recepción
      - a) Recibe el paquete enviado por las aduanas (verifica las actividades de las aduanas)
    - Envío
      - a) Envía a Contabilidad un juego completo de las facturas de crédito por los servicios prestados y las facturas de contado.
  - b) Documentos varios.
    - Mantenimiento de vehículos
      - a) Controla el funcionamiento de los camiones.
      - b) Designa los talleres que pueden prestar el servicio de mantenimiento.
      - c) Pide cotizaciones para el servicio.
      - d) Encargado del pago de los servicios de mantenimiento de los vehículos.
      - e) Programa el mantenimiento de los camiones.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Bodega
Puesto al que reporta	Jefe de Operaciones
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Gerencia General

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

Objetivo principal del puesto

Controlar debidamente las mercaderías custodiadas en las bodegas.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Auxiliar, piloto y ayudante		
Indirecta	Asistentes de otras áreas		

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes, clientes y personal de aduanas

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Jefe de Aduanas y Jefe de Operaciones	Recomendaciones, observaciones y cumplimiento de funciones

Decisiones más importantes del puesto:

- Complementar los trámites aduanales
- Priorizar los trámites de los clientes

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Perito Contador
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar inventarios de mercadería</li><li>• Ordenado</li><li>• Conocimientos de kardex</li><li>• Estratégico</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Bodega
Puesto nominal:	Asistente de supervisor de Bodega
Jefe inmediato superior:	Supervisor de Bodega
Subalternos:	No tiene

### Atribuciones

- Solicita a oficinas centrales los manifiestos de cargas en tiempo, para descargas.
  - Traslada el cheque de los manifiestos recibidos.
  - Manejo de almacenajes
- a) Ingresa los datos al sistema, en base al detalle de manifiestos enviado por el Departamento de Documentación.
  - b) Provee los datos de almacenaje a los clientes.
  - c) Cobra el almacenaje a los clientes.
  - d) Factura los servicios de almacenaje (al contado o al crédito).
  - e) Genera el reporte quincenal de ingresos, egresos e inventario de mercaderías en la bodega.
- Impresión de documentos
- a) Impresión de pólizas.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- b) Impresión de documentos varios.
- c) Emisión e impresión de las cartas de porte.
  - Depósitos.
- a) Recibe pagos por concepto de almacenajes y transportes locales.
- b) Procede a realizar el depósito correspondiente.
  - Asistencia en trámites aduanales.
- a) Presenta los documentos a la aduana.
- b) Está presente en las revisiones de la aduana.
  - Da asistencia en entrega de mercaderías.
- a) Verifica si la mercadería cuenta con instrucciones de liberación o retención por parte de Contabilidad.
  - Encargado de la información
- a) Correo electrónico
- b) Fax
- c) Teléfono, etc.
- Recepción de personas y documentos.

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Bodega
Puesto nominal:	Cheque de Descarga
Jefe inmediato superior:	Supervisor de Bodega
Subalternos:	No tiene

### Atribuciones

- Encargado de la supervisión de descarga de camiones y contenedores.
- a) Constata el corte de los marchamos declarados.
- b) Fotografía todos los procesos de la descarga.  
Apertura (inicio, proceso y final).
- c) Cuadra la carga contra los documentos declarados.
- d) Instruye a la cuadrilla para el mejor funcionamiento de la descarga (logística).



## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- e) Identifica y fotografía sobrantes, faltantes o daños de la mercadería.
- f) Realiza el reporte de lo acontecido en la descarga y lo envía a oficinas centrales, (Documentación, Ventas y Operaciones) por la vía electrónica.
- g) Instruye y verifica que el contenedor o camión quede limpio según las disposiciones de la naviera.
  - Trámites aduanales
- a) La presentación, proceso y conclusión de la póliza (almacenes).
  - Entrega de consignaciones
- a) Recibe instrucciones de su jefe inmediato referentes a los datos de la entrega de consignaciones.
- b) Entrega las instrucciones a las autoridades de la Bodega (guarda almacén).
- c) Verifica que la mercadería entregada por el almacén sea la consignada en los documentos o solicitudes de retiro.
- d) Solicita la aceptación del cliente o transportista de la carga retirada.
- e) Realiza y entrega la boleta de salida al cliente o transportista.
  - En casos especiales deberá realizar lo siguiente:
    - a) Ser ayudante del piloto de transporte.
    - b) Tareas de mensajería.
    - c) Realizar depósitos.
    - d) Algunas otras actividades que puedan surgir.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Bodega
Puesto al que reporta	Supervisor de Bodega
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Jefe de Operaciones

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Objetivo principal del puesto

Controlar los almacenes, carga y descarga de los camiones.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Piloto y ayudante		
Indirecta			

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes, clientes y personal de aduanas.

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Supervisor de Bodega y Jefe de Operaciones	Recomendaciones, observaciones y cumplimiento de funciones.

### Decisiones más importantes del puesto

- Liberar las mercaderías de las bodegas.
- Ordenamiento de la bodega y de los camiones.

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Perito Contador
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino o femenino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar el control de los almacenajes</li><li>• Ordenado</li><li>• Dinámico</li><li>• Comunicativo</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Bodega
Puesto Nominal:	Piloto de Camión
Jefe inmediato superior:	Supervisor de Bodega
Subalternos:	Ayudante de Camión

### Atribuciones

- Maneja el camión de la empresa.
- Realiza entregas de consignaciones:
  - a) Recibe instrucciones del supervisor o asistente de Bodega acerca del destino de la carga.
  - b) Recibe su carta de porte.
  - c) Verifica las mercaderías:
    - Condiciones y cantidades de carga.
  - d) Revisa que las mercaderías o carga cuadre con la carta de porte.
  - e) Responsable del trayecto de las mercaderías a su destino final.
  - f) Espera instrucciones de descarga.
  - g) Verifica la descarga de la mercadería.
- Encargado del mantenimiento de los camiones.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

- a) Mantiene su unidad limpia y ordenada.
- b) Coordina los servicios de los vehículos.
- c) Verifica que las unidades cumplan con los requisitos obligatorios de seguridad y emergencia.
- d) Algunas otras actividades que puedan surgir.
  - Puede cobrar y pagar servicios.
  - Exige la firma de aceptación de la carga en la carta de porte.

### Identificación del puesto

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Bodega
Puesto al que reporta	Supervisor de Bodega
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Jefe de Operaciones

### Objetivo principal del puesto

Llevar en buen estado las cargas a su destino y entregarlas a las personas designadas.

### Puestos que supervisa

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa	Ayudante de Camión		
Indirecta			Personas de las empresas que descargan.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Relaciones del puesto con terceros

Internas	Externas
Con jefaturas y asistentes	Proveedores, agentes, clientes y personal de aduanas.

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Supervisor de Bodega y Jefe de Operaciones	Recomendaciones, observaciones y cumplimiento de funciones.

### Decisiones más importantes del puesto

- Decide si puede o no dejar las mercaderías en el lugar de destino.
- Entregarlas en direcciones diferentes a las designadas.

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Tercero básico
Edad:	25 años
Sexo:	Masculino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	Indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el manejo de vehículos pesados</li><li>• Conocimiento del Reglamento de Tránsito</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Descripción del puesto

Ubicación del puesto:	Departamento de Bodega
Puesto Nominal:	Ayudante de Camión
Jefe inmediato superior:	Piloto de Camión
Subalternos:	No tiene

### Atribuciones

- Acompaña al piloto en todo el recorrido.
- Asiste al piloto en todo lo relacionado al recorrido.
- Ayuda al piloto en cualquier tipo de desperfecto del transporte.
- Contacta a las personas al arribo de los lugares de destino.
- Busca asistencia (si se necesita llamar por teléfono, gasolina, pinchazo, etc).
- Realiza entrega de las consignaciones:
- Recibe instrucciones del supervisor o asistente de Bodega acerca del destino de la carga.
- Recibe su carta de porte.
- Verifica las mercaderías:
  - a) Condiciones y cantidades de carga.
- Revisa que las mercaderías o carga cuadre con la carta de porte.
- Responsable del trayecto de las mercaderías a su destino final.
- Espera instrucciones de descarga.
- Verifica la descarga de la mercadería.
- Entrega los documentos a los consignatarios en el momento de la descarga.
- Puede cobrar y pagar servicios.
- Exige la firma de aceptación de la carga en la carta de porte.
- Algunas otras actividades que puedan surgir.

**Identificación del puesto**

Empresa	Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.
Gerencia	Operaciones
Departamento	Bodega
Puesto al que reporta	Supervisor de Bodega
Puesto al que reporta el jefe inmediato	Jefe de Operaciones

**Objetivo principal del puesto**

Revisar que las cargas cuadren con las cartas de porte.

**Puestos que supervisa**

Tipo de supervisión	Administrativos	Ejecutivos	Operativos
Directa			
Indirecta			Personas de las empresas que descargan.

**Relaciones del puesto con terceros**

Internas	Externas
Supervisor de Bodega y Piloto	Proveedores, agentes, clientes y personal de aduanas.

## Manual de funciones de puestos de Promotora del Atlántico y Pacífico, S.A.

### Puestos que lo supervisan

Puesto	Forma
Supervisor de Bodega y Jefe de Operaciones	Recomendaciones, observaciones y cumplimiento de funciones

Decisiones más importantes del puesto:

- Que las personas encargadas de recibir la carga firmen de conformidad.
- Cobrar los servicios de entrega de mercaderías o no dejar la carga.

### Requisitos mínimos del puesto

Nivel académico:	Tercero básico
Edad:	22 años
Sexo:	Masculino
Estado civil:	Soltero
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	Indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operaciones matemáticas</li><li>• Conocimiento del Reglamento de Tránsito</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>
Experiencia:	1 año

