

**Tesina**

**Universidad:** Universidad de Flores

**Nombre de la organización:** Estudio de despachante de aduana Jorge R. Méndez Rodríguez

**Lugar y fecha de realización:** Buenos Aires, agosto 2022, 2do Cuatrimestre

**Profesores a cargo:** David Aguirre – Laura Alonso

**Alumno:** Forte Christian

**Carrera:** Lic. Administración

**Número de legajo:** 26909

**Mail:** christianforte710@hotmail.com

## INDICE

a. Resumen ejecutivo .....	4
b. Consideraciones generales .....	4
Características del trabajo contratado: .....	4
Cumplimiento de la demanda inicial: .....	4
c. Definiciones previas y/o advertencias y salvedades (si corresponden) .....	5
d. Alcance/ límites del trabajo.....	6
e. Objetivos del presente informe. ....	6
f. Metodología utilizada. Incluye:.....	6
g. Equipo consultor. Breve currículum vitae de sus componentes.....	7
h. Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda. ....	9
i. Descripción y delimitación del campo de estudio.....	10
j. Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.....	11
k. Diagnóstico (Explicación).....	19
l. Conclusiones y propuestas.....	19
m. Plan de acción .....	23
n. Viabilidad de la propuesta. (Análisis y demostración de la factibilidad desde los puntos de vista político, organizativo y económico). ....	23
o. Recomendaciones/reflexiones .....	24
p. ANEXO I .....	24
ANEXO II.....	30
q.BIBLIOGRAFIA.....	34

### Agradecimientos

Debo agradecer a los distintos profesores y maestros por llegar a esta instancia, ya que ellos me han brindado sus conocimientos, me ayudaron a ser un mejor profesional y sobre todo a ser una mejor persona.

También quiero expresar mis agradecimientos a mi familia y a mi novia, ellos son los que me encaminaron en el camino correcto, y me motivaron a seguir adelante.

### Razones personales

Las razones personales que me motivan a realizar esta consultoría son, contribuir con soluciones al estudio de despachante de aduana, realizar un correcto plan de acción para que mejoren su procedimiento de forma óptima.

### Declaración de originalidad

Declaro ser único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría.

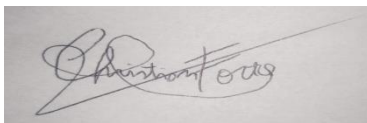
Este trabajo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Nombre y Apellido: Christian Forte

Número de registro: 26909

Lugar y Fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires –

Firma:

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature appears to be 'Christian Forte' written in a cursive style.

**a. Resumen ejecutivo**

El objetivo de esta consultoría es la elaboración de un plan de acción para el correcto control interno del sector de administración y del sector puerto del estudio para que puedan llevar a cabo sus tareas en tiempo/forma y gracias a esto, evitar pérdidas económicas y de clientes.

Para llevar a cabo el mismo, realicé un análisis de procesos administrativos para la importación y exportación de mercadería, un análisis FODA de la empresa, encuestas y entrevistas a los empleados y gracias a esto, pude obtener su diagnóstico.

Luego, realicé una correcta solución al problema detectado llevando a cabo medidas correctivas para la solución de los inconvenientes.

Estas medidas fueron la correcta re-asignación de tareas para cada empleado del sector de administración, la compra de celulares móviles para los empleados del sector puerto y la contratación de un servicio de mensajería para envíos de documentos.

**b. Consideraciones generales**

**Características del trabajo contratado:**

La gerente de Administración me contrata para realizar una consultoría al estudio de despachante de aduana en el sector de administración de importación y exportación, con el motivo de mejorar los procesos administrativos en dicho sector y el cumplimiento en tiempo y forma de las tareas correspondientes.

**Cumplimiento de la demanda inicial:**

La gerente de administración, Paula Georgina, de la empresa Jorge R. Méndez Rodríguez y Asociados SH, requiere mis servicios de consultoría.

Dicha solicitud se basa en que en el último año se detectó problemas en los controles y falta de coordinación entre las tareas que se tienen que hacer en el puerto y las oficinas del área administrativa como por ejemplo:

- Seguimiento de llegada de los barcos al puerto, ya que los mismos se pueden adelantar o atrasar y solo disponen de 6 días para retirar la mercadería del puerto.
- Los empleados del sector puerto en reiteradas ocasiones no llegan a tiempo para presentar la documentación de la mercadería que arriba al puerto debido a que le avisan tarde que tienen que ir en cierto horario específico.
- Olvidan de pedir el transporte para que lleven la mercadería del puerto al importador a tiempo.
- Mala clasificación de la posición arancelaria de la mercadería, debido a esto, el guarda/verificador del puerto detecta esta diferencia entre la clasificación de la mercadería y la que contiene en la lista de embarque y al no coincidir retiene la mercadería y demora en salir del país.
- La mercadería debe viajar con el certificado de origen y sanitarios, en reiteradas oportunidades cuando la mercadería llega a Brasil no tiene dicho certificado y se retiene la mercadería.

Esta falta de control y correcto funcionamiento en estos procedimientos trae consecuencias negativas para el estudio ya que les ocasiona pérdidas monetarias y de clientes.

**c. Definiciones previas y/o advertencias y salvedades (si corresponden)**

-----

#### **d. Alcance/ límites del trabajo.**

Las áreas sobre las cuales se desarrollará esta consultoría son el área de administración y gerencia general de administración.

No se efectuará la consultoría sobre otras áreas.

#### **e. Objetivos del presente informe.**

- Mejorar la coordinación de los procesos en el estudio.
- Lograr el crecimiento del estudio al ofrecer un servicio de mayor calidad al cliente.
- Lograr una mayor competitividad y la reducción de gastos / multas.
- Ser más eficientes a la hora de trabajar en equipo.
- Mejorar los procedimientos de trabajo.
- Mejorar la imagen de la empresa frente a los clientes.

#### **f. Metodología utilizada. Incluye:**

La metodología utilizada en esta consultoría será un análisis FODA de la empresa junto con un estudio del proceso administrativo de importación y exportación, con sus cuellos de botella.

Además utilizaré una entrevista a la gerente de administración y encuestas a los empleados del sector de administración y a los del sector puerto.

#### **Encuestas y entrevistas realizadas:**

-La entrevista estructurada con preguntas abiertas a la gerente de administración se realizó el día 10/10/2022.

-Las encuestas con preguntas de tipo abiertas a los tres empleados del sector del puerto se realizó el 23/11/2022.

-Las encuestas con preguntas de tipo abiertas a los dos empleados del sector administración exportación se realizó el 28/11/2022.

-Las encuestas con preguntas de tipo abiertas a los tres empleados del sector administración importación se realizó el 29/11/2022.

-Referencia al marco teórico, que se ampliara en el Anexo.

#### **g. Equipo consultor. Breve currículum vitae de sus componentes.**

Consultor: Forte Christian.

Fecha de nacimiento: 22-7-1994

Estudios universitarios: Lic. en Administración. (UFLO)

Experiencia laboral:

• Empresa: Plastigraf Impresores

Desde – Hasta: Junio de 2013 – Octubre de 2016

Dirección: Corvalán 1800.

Puesto ocupado: Empleado Administrativo

Detalle de tareas realizadas: Atención al cliente; Control de vencimiento de impuestos; Emisión, control y seguimiento de la facturación de cuentas de clientes; Pago a proveedores.

- Empresa: Laboratorio Biomédico Dr Rapela S.A

Desde – Hasta: Enero 2017 a Marzo 2017.

Dirección: Ramón Falcón 2534 (CP 1406).

Puesto ocupado: Empleado Administrativo. Sector: Facturación-Bromatología.

Detalle de tareas realizadas: Control de carga de análisis en el sistema- Preparación y entrega de resultados a clientes, Emisión y envío de facturas a clientes (Sistema Tango gestión)- Preparación, armado y entrega de pedidos de librería al laboratorio.

- Empresa: AGROCERES PIC ARGENTINA SA.

Multinacional Brasileira dedicada la mejora genética de porcinos (Biotecnología).

Desde-Hasta: Diciembre 2017- Marzo 2018.

Puesto ocupado: Asistente Administrativo.

Dirección: Esmeralda 950- Microcentro- Torre Bellini.

Tareas a desarrollar: Emisión de Facturas Sistema Tango Gestión- Registro de cobranzas- Gestión de cobranzas- Emisión de Ordenes de Pago- Seguimiento de gastos de empleados- Tareas administrativas varias.

- Empresa: VIDITEC S.A

Empresa representante de FLUKE en la Argentina y mejor distribuidora de productos SONY en Latinoamérica.

Puesto: Empleado administrativo.

Desde Hasta: Abril 2018. Septiembre 2018.

Tareas realizadas: Ingreso de Órdenes de Compra al sistema. Atención a clientes y proveedores vía telefónica. Seguimiento de cuentas de clientes pendientes de pago y reclamo de los mismos. Tareas administrativas varias.

- Empresa: DISTRIMAR

Empresa dedicada a la importación, distribución a nivel nacional e internacional de productos de encendido, electricidad, inyección y electrónica del automotor.

Puesto: Empleado Administrativo Contable.

Desde-Hasta: Febrero 2019 – Octubre 2019

Tareas realizadas: Armado de conciliaciones bancarias. Facturación. Ingreso de pagos al sistema. Pagos a clientes. (cheques, transferencia). Endoso y deposito de cheques en banco. Tareas administrativas varias.

- Empresa: INEBA SA (Instituto de Neurociencias de Buenos Aires)

Puesto: Responsable y Analista de cuentas a pagar.

Desde-Hasta: Octubre 2019- Actualmente

Tareas realizadas: Control e ingreso de facturas de proveedores y médicos al sistema. Armado de conciliaciones bancarias. Comunicación constante con el tesorero sobre pagos a realizar. Armado de planilla de honorarios médicos. Control de débitos cargados al sistema. Control de la rendición en efectivo de la confitería y carga de los tickets del mismo al sistema.

#### **h. Descripción de la organización. Antecedentes del problema o demanda.**

El estudio de comercio exterior Jorge R. Méndez Rodríguez SH fue fundado en 2005 y se encuentra ubicado en Microcentro.

Hace 17 años el titular del estudio ha aportado todo su empuje y experiencia profesional, adaptándose a los permanentes cambios que el mercado requiere.

En la actualidad, con las incorporaciones de sus hijas María Lujan y Paula Georgina, licenciadas en comercio exterior, la empresa presenta el más alto nivel de desarrollo e innovación y el máximo compromiso de eficiencia y servicio al cliente, razones que le aportan gran reconocimiento y que mantienen a la compañía dentro de las más importantes del sector.

La misión del estudio es ofrecer un servicio integral, con recursos humanos idóneos, confiables y sistemas informáticos acordes a los nuevos tiempos, siempre respetando el concepto de calidad y compromiso para optimizar procesos y resultados.

Los servicios que brinda la empresa son:

- Asesoramiento integral
- Confección y presentación de destinaciones aduaneras y/u operaciones de exportación y/o importación ante la Dirección General de Aduanas hasta el embarque al exterior o libramiento a plaza de la mercadería.
- Clasificación arancelaria.
- Intervenciones previas a la exportación e importación.  
(SENASA, IASCAV, ANMAT, etc.)
- Solicitudes de inspección de pre embarques- SIP- con el seguimiento total y su confección.
- Documentos de Embarque para la exportación.
- Desarrollo de proyectos especiales.
- Gestiones ante la Secretaria de Industria.
- Gestión para la importación temporaria de bienes de capital y para el perfeccionamiento industrial ante la secretaría de industria y la Dirección General de Aduanas.
- Seguimiento y cobro de reintegros y terminales.
- Operaciones de transporte de cargas de Importación y Exportación en las Aduanas de Buenos Aires, Ezeiza y del interior vía marítima, aérea o terrestre para cualquier parte del mundo.
- Disponibilidad y uso de sus instalaciones, equipos o cualquier otro trámite que sus clientes necesiten realizar lejos de la empresa como ser receptoría de documentos, pagos a agencias, terminales portuarias, organismos del estado, etc.
- Trámites de certificados especiales.
- Acarreo desde o hasta el punto que se indique.

#### **i. Descripción y delimitación del campo de estudio**

El trabajo de consultoría se realizará en el área de Administración, sobre los procesos administrativos de importación y exportación.

No se abordarán temas referidos a la contabilidad, ni a las ventas.

## **j. Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.**

Para poder llevar a cabo el análisis realice un FODA de la empresa.

Se detalla a continuación:

➤ **Fortalezas (análisis interno):**

- Amplia trayectoria en el rubro.
- Buen posicionamiento en el mercado.
- Amplia cartera de exportadores e importadores de gran categoría.
- Posee un fondo de cuenta crédito que les adelanta al exportador/importador los importes a abonar en agencias marítimas y terminales portuarias para agilizar la salida de la mercadería en tiempo y forma.

➤ **Oportunidades (análisis externo):**

- Para todos los importadores que ingresan materia prima que será utilizada para transformarse en bienes que se venderán al exterior, éstas mismas ingresan al país sin pagar impuestos.
- Para todas las maquinarias importadas que serán utilizadas para producir y esta misma genera empleos la tasa del IVA se reduce del 31% a 10,5%.

➤ **Amenazas (análisis externo):**

- Inestabilidad política
- Crisis financiera exterior
- Disminución de atracción a inversiones en el país
- Fuga de capitales
- Inflación

➤ **Debilidades (análisis interno):**

- Poca coordinación entre los empleados.
- Falta de control de los procesos administrativos.
- Poca planificación por parte de la gerencia de las tareas de los empleados.

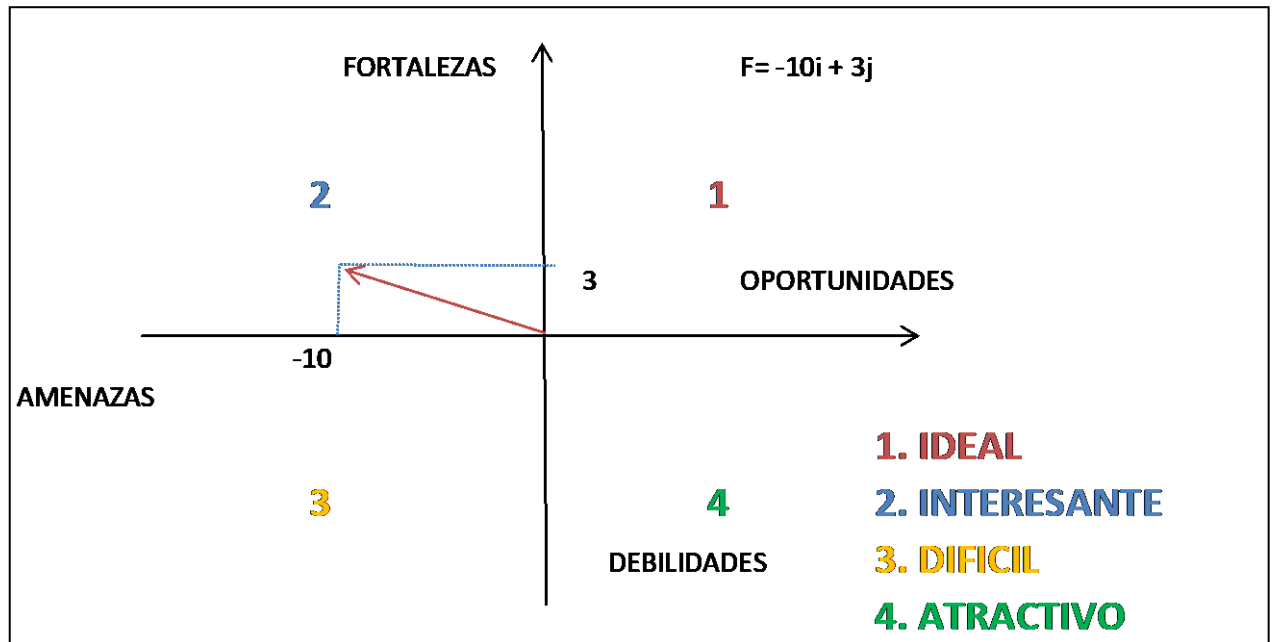
Grafico y vector que ilustra el mismo:

<b>FORTALEZAS</b>	
*Amplia trayectoria en el rubro	8
*Buen posicionamiento en el mercado	8
*Amplia cartera de exportadores e importadores de gran categoría	5
*Posee un fondo de cuenta crédito que les adelanta al exportador/importador los importes a abonar en agencias marítimas y terminales portuarias para agilizar la salida de la mercadería en tiempo y forma	2

<b>OPORTUNIDADES</b>	
*Para todos los importadores que ingresan materia prima que luego serán utilizadas para transformarse en bienes que serán vendidos al exterior, estas materias primas ingresan al país sin pagar impuestos.	7
*Para todas las maquinarias importadas que serán utilizadas para producir y esta misma genera empleos la tasa del iva se reduce del 31% a 10,5%	7

<b>AMENAZAS</b>	
*Inestabilidad política	7
*Crisis financiera exterior	7
*Disminución de atracción a inversiones en el país	5
*Inflación	5

<b>DEBILIDADES</b>	
*Poca coordinación entre los empleados	8
*Falta de control de los procesos administrativos	9



#### Análisis del proceso administrativo importación:

La primera etapa del proceso administrativo para la importación es la entrega de la documentación de la mercadería por parte del importador en el estudio, dicha documentación está formada por: Factura comercial, conocimiento de embarque y lista de empaque.

La segunda etapa se basa en la preparación del expediente, este mismo está formado por la documentación presentada anteriormente.

Luego, en la tercer etapa se carga en el sistema informático MARIA los datos del importador, que mercadería llegará al país, la posición arancelaria de la misma, el país de origen, el valor de la mercadería en dólares, el nombre del vapor que ingresa, el peso, el embalaje y la marca que trae declarada en los envases.

Cuando se genera el documento en el sistema MARIA se le designa un número de forma automática y con ese número ya queda oficialmente cargado en la aduana y AFIP. Y cada pago que se realice o movimiento en el puerto hasta la salida de la mercadería se toma ese número designado como referencia para identificar esa importación.

Por ejemplo: 22-001-IT14 253415-L

Para continuar, se carga en un Excel compartido del estudio la fecha aproximada de ingreso del buque para poder hacer el seguimiento del mismo día a día, por si éste se adelanta o atrasa.

Luego, en la siguiente etapa se abona en la agencia marítima los gastos administrativos por el manejo de la documentación (flete marítimo, certificación de origen y gastos FOB).

Una vez que el buque arriba al puerto, la empresa tiene 6 días para retirar la mercadería, para esto, se debe solicitar un turno con día y horario para poder liberar la misma.

Ya teniendo el turno en la terminal portuaria donde se va a liberar la mercadería, hay que abonar los gastos por utilización de la maquinaria para mover el contenedor del buque al camión, para que luego pueda ser trasladada al destino del importador.

Luego de haber abonado los gastos y teniendo el turno solicitado se debe proceder a verificar el canal que se le asigno a la importación. Este mismo puede ser canal verde, naranja o rojo.

Si es designado el canal verde, cuando llega la mercadería el guarda designado para presenciar el retiro de la misma solo revisa el documento y que coincida el n° de factura con la documentación y libera la misma.

En caso de que sea designado canal naranja, el guarda designado para presenciar el retiro de la mercadería revisa todos los documentos (la factura, el conocimiento de embarque, la posición arancelaria, y que todo lo que está declarado en el documento oficializado coincida con los documentos que enviaron desde el exterior), una vez hecho esto y confirmado de que esta todo en orden, firma la liberación de la mercadería.

Y en caso de que sea designado canal rojo, no solo hay un guarda para revisar todos los documentos vistos en el canal anterior, sino también un verificador que controla toda la mercadería con detalle para ver si es la real declarada. Una vez que este todo en orden libera la misma.

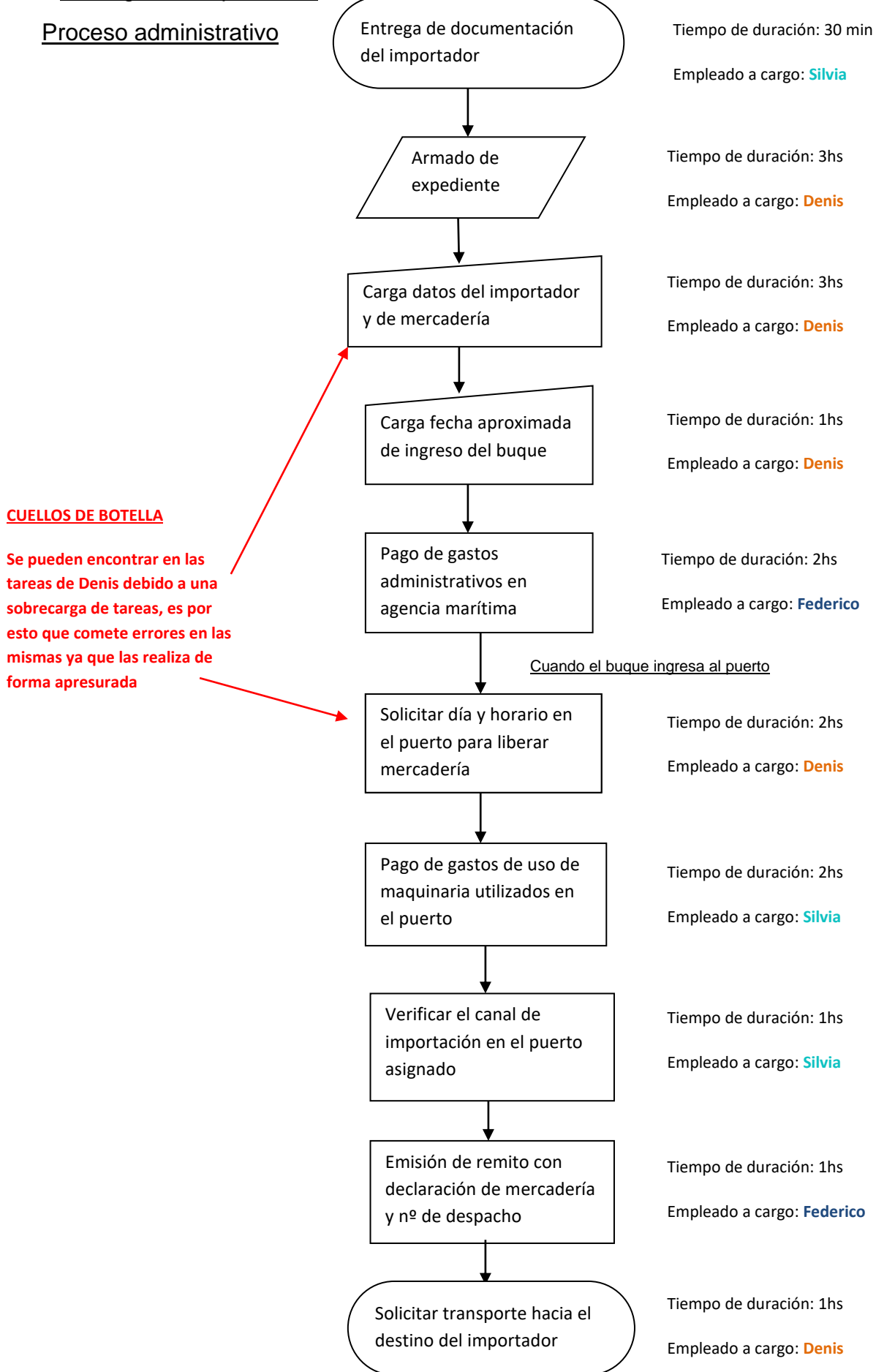
En la siguiente etapa se genera un remito que debe viajar con la mercadería, este mismo indica la declaración de la mercadería, el destino, y el n° de despacho.

Para finalizar, en la última etapa, se solicita el transporte para trasladar la mercadería del puerto al destino del importador.

El cursograma del mismo se detalla a continuación:

# Cursograma Importación

## Proceso administrativo



### Análisis proceso administrativo exportación:

La primera etapa para el proceso administrativo de exportación es la entrega por parte del exportador de la documentación de la mercadería, la misma está formada por la factura de venta, lista de empaque y conocimiento de embarque.

Para la segunda etapa se procede a armar el expediente donde se archivan los documentos ingresados.

Para continuar en la tercer etapa se cargan en el sistema informático MARIA los datos del exportador, que mercadería es la que saldrá del país, clasificación de la mercadería según la posición arancelaria, el país de origen, el valor de la mercadería en dólares, el nombre del vapor en donde se embarcara, el peso, el embalaje y la marca que llevaran las cajas.

Cuando se genera el documento en el sistema MARIA se le designa un número de forma automática y queda oficialmente cargado en la aduana y la AFIP y cada pago en el puerto que se haga se registra por ese número de referencia.

Por ejemplo: 22 001 ECO3 253415-L

Luego, se comienza a tramitar en las cámaras de comercio e industria el certificado de origen de la mercadería (este garantiza que la mercadería es de origen argentino).

En los casos en los que se exporta cuero es necesario tramitar el certificado de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) en el que mismo certifica que el cuero argentino no posee infección, aftosa u otra peste.

Una vez el buque arriba al país se procede a coordinar el día que el exportador debe llevar la mercadería al puerto.

Siguiente a esto, debe abonarse los gastos de uso de maquinaria utilizados en el puerto para mover el contenedor dentro del buque.

Continuado, se debe verificar el canal designado, este mismo puede ser canal verde o rojo.

En caso de que sea elegido el canal verde, cuando se llega al puerto el guarda designado para presenciar el retiro de la mercadería solo revisa el documento y que coincida el n° de conocimiento y libera la misma para que pueda ser ingresada al buque, firmando y autorizando el ingreso a vapor.

Y en las ocasiones que es designado el canal rojo, cuando se llega al puerto el guarda designado controla todos los documentos mencionados anteriormente y además, el verificador controla la mercadería con detalle, para verificar que sea la real declarada.

Una vez hecho esto, firma la salida de la mercadería hacia el destino del país que compro la misma y pueda subir al buque.

Tanto el certificado de origen, como el certificado de SENASA, conocimiento de empaque y la factura de venta son enviados vía Courier al comprador para que cuando arribe la mercadería el mismo la tenga en su poder.

Para finalizar, luego de 5 días, los documentos firmados por el guarda del puerto son entregados al exportador para que proceda a presentarlos en el banco asignado por él para que le ingrese el pago de la venta.

El cursograma del mismo se detalla a continuación:

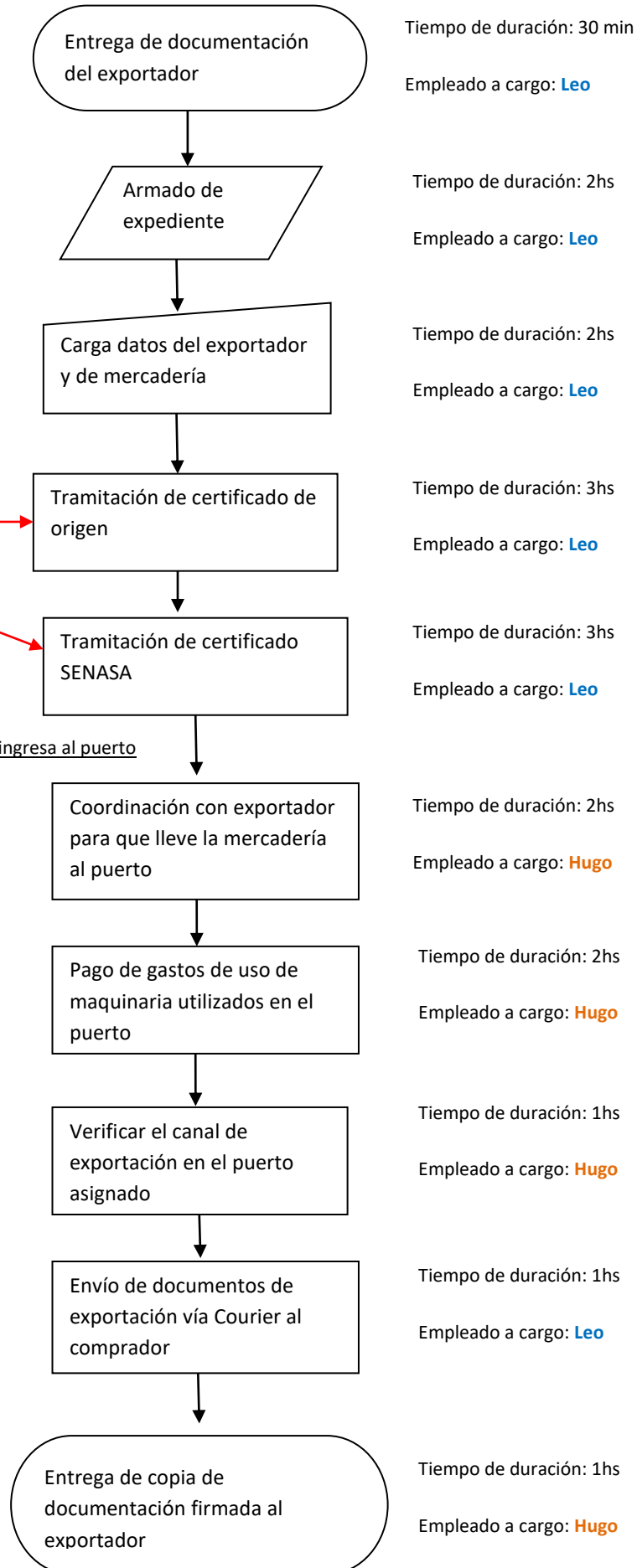
## Cursograma Exportación

### Proceso administrativo

#### **CUELLOS DE BOTELLA**

Se pueden encontrar en las tareas de Leo debido a una sobrecarga de tareas. No llega a tiempo a realizar trámites de certificado de origen y de SENASA ya que son de forma presencial

Cuando el buque ingresa al puerto



## **k. Diagnóstico (Explicación).**

Según las encuestas realizadas ([Encuesta1](#), [Encuesta2](#), [Encuesta3](#)), el análisis FODA de la empresa y el análisis de procesos administrativos de exportación e importación se puede observar problemas con respecto al área de administración de importación. Los mismos son:

El empleado Denis se encuentra sobrecargado de tareas y debido a esto realiza su labor de forma apresurada y comete errores.

Es por esto que, en reiteradas ocasiones al estar sobrecargado de trabajo, olvida avisarles a los empleados del puerto que deben ir al puerto en su horario, ocasionando problemas en dicho sector.

A la vez, se puede observar que los empleados del puerto no cuentan con celulares móviles empresariales, si no que ellos utilizan los suyos personales. Debido a esto les incomoda realizar demasiadas llamadas ya que tienen que pagar ellos las mismas.

Con respecto al área de administración del proceso de exportación, se puede observar que el empleado Leo al tener mucho trabajo en la oficina, no puede ir de forma presencial a tramitar el certificado de origen y de SENASA.

Es por esto que en muchas oportunidades la mercadería no parte con dichos certificados.

## **I. Conclusiones y propuestas**

Para resolver el problema con respecto a la sobrecarga de trabajo del empleado de administración de importación, Denis, lo que se lleva a cabo es una re asignación de tareas para todos los empleados del sector. Para que con esto sea equitativa las tareas en toda el área. Y que ninguno tenga sobrecarga de trabajo.

Las nuevas tareas para cada empleado del sector administración con respecto al proceso de importación son:

Empezando con Denis, una vez que el importador trae la documentación y es recibida por Silvia, el realizara el armado del expediente, la carga de datos del importador y de la mercadería.

Luego, Federico se encargará de la carga de la fecha aproximada de ingreso del buque y su correcto seguimiento, para que una vez que el buque arribe se los comunique a los

empleados del sector del puerto para dejarles asentado con anticipación en el horario que deben asistir.

También, solicitará el turno con el día y horario en el puerto para liberar la mercadería.

Por otro lado, continuara realizando los pagos de gastos administrativos en agencia marítima y la emisión del remito con la declaración de la mercadería y nº de despacho.

Y con respecto a Silvia, seguirá recibiendo la documentación en recepción de la documentación presentada por el importador, realizará los pagos de uso de maquinaria utilizadas en el puerto, la verificación del canal de importación y también se le agregará la tarea de solicitar el transporte hacia el destino del importador luego de descargada la mercadería.

Por otro lado, a los empleados del sector del puerto se les comprará un celular a cada uno abonado por la empresa para que puedan comunicarse sin problemas con el sector de administración, con esto se evita la disconformidad de los mismos y que tengan que usar el celular personal.

Para solucionar el problema del sector de administración con respecto al proceso de exportación lo que se llevará a cabo es una re-asignación de tareas. Las mismas son:

El empleado Leo seguirá realizando el armado del expediente, la carga de datos del exportador y de la mercadería. Se le agregará la coordinación con el exportador para que lleve la mercadería al puerto.

Con respecto a los trámites de los certificados de origen y de SENASA ya que son de forma presencial los hará Hugo por la mañana, y seguirá con sus tareas de verificar el canal de importación en el puerto, el pago de los gastos de uso de maquinaria utilizada en el puerto y la entrega de documentación firmada al exportador.

Con respecto al envío de documentos de exportación al comprador vía Courier se contratará un servicio de mensajería para que pueda enviar el mismo.

Gracias a esto, se evita que los empleados tengan demasiado tiempo perdido para realizar los trámites y tener una sobrecarga en sus tareas.

A continuación se detalla el proceso administrativo para importación y exportación según la propuesta con sus correcciones:

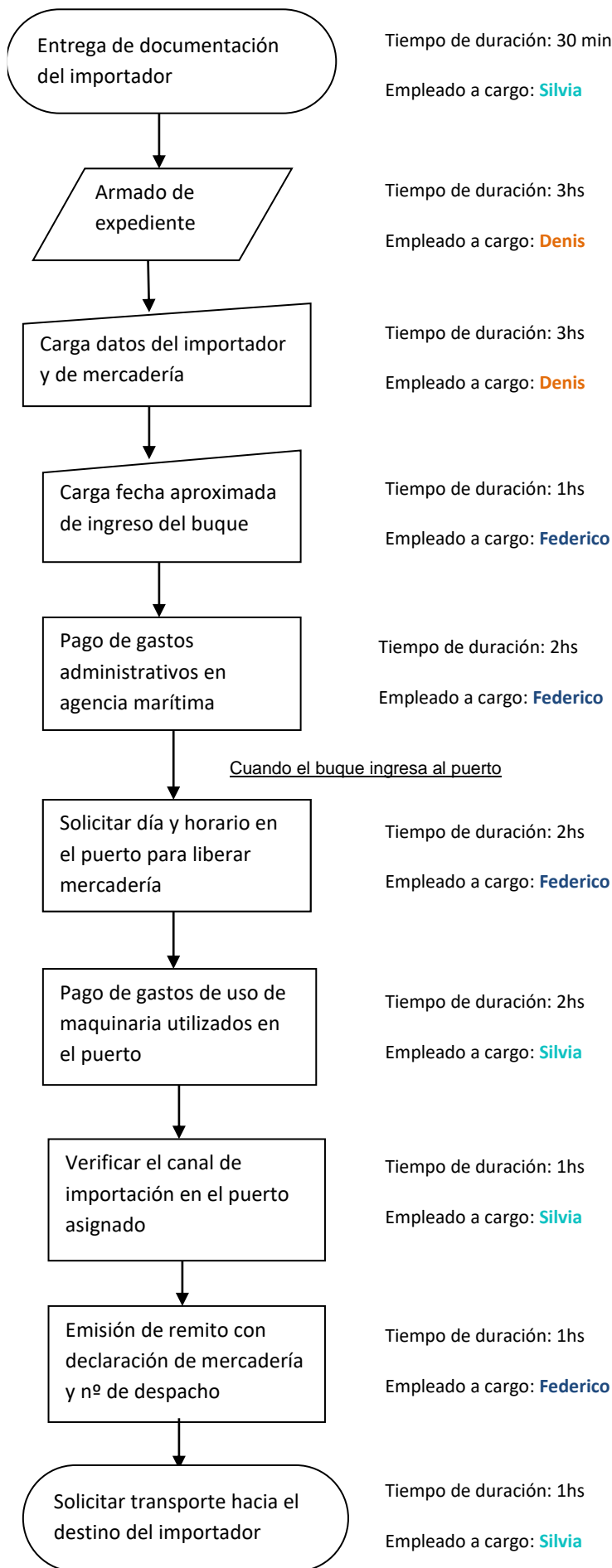
**Proceso administrativo de importación**  
**luego de la re-asignación de tareas**

Gracias a la correcta re-asignación de tareas se logra solucionar el problema de sobrecarga de trabajo en el empleado Denis y puede realizar el mismo sin errores.

Federico se encargará de hacer el seguimiento al buque que ingresa y avisar con anticipación a los empleados del sector puerto para que asistan en horario.

Además, la compra de celulares móviles para los empleados del sector puerto mejora la comunicación

Silvia se encargará de solicitar el transporte hacia el destino del importador una vez la mercadería sea descargada del buque.

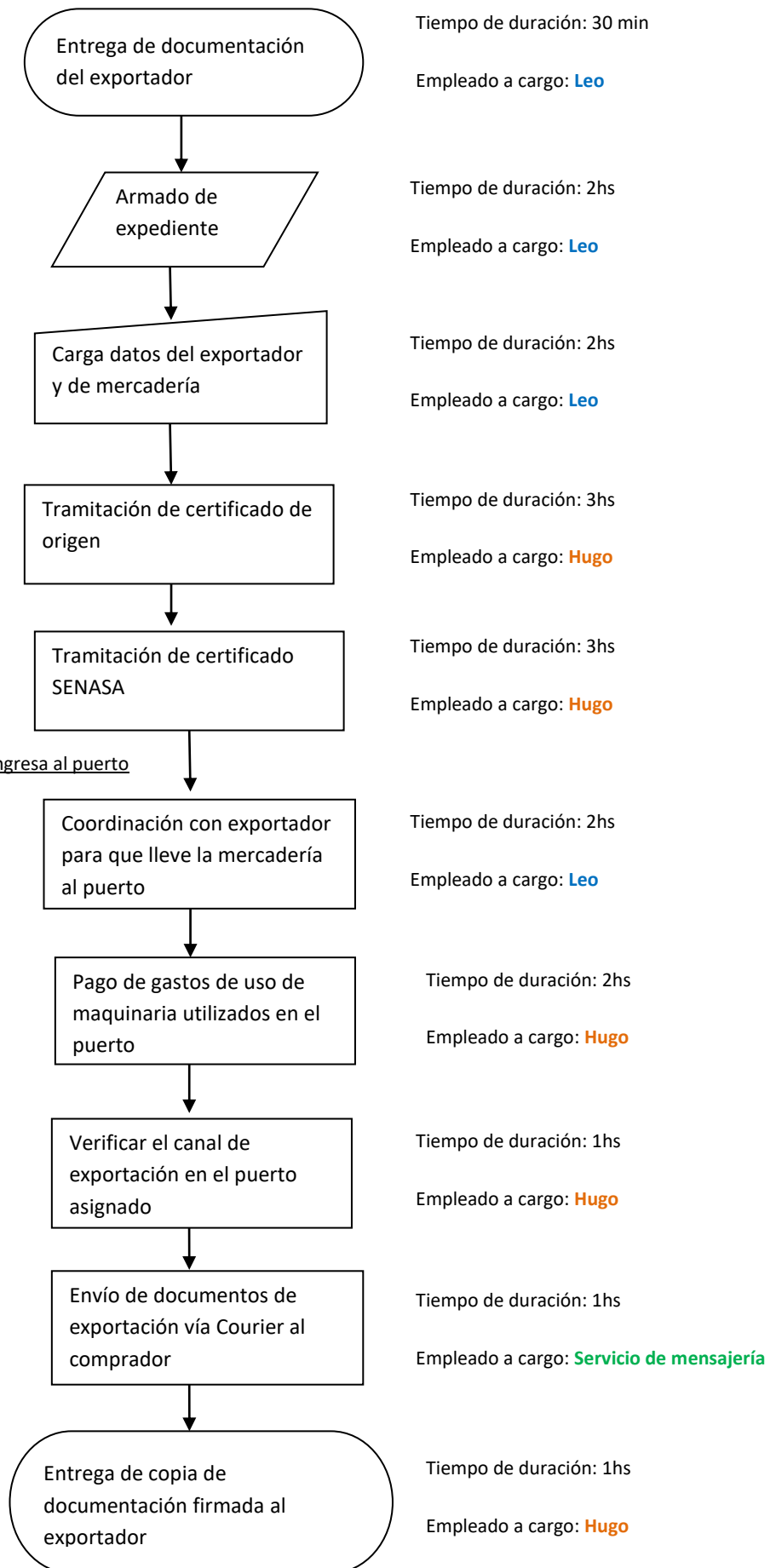


**Proceso administrativo de exportación  
luego de la re-asignación de tareas**

**Gracias a la correcta re-asignación  
de tareas se puede llegar a tiempo  
a realizar los trámites de  
certificado de origen y de SENASA**

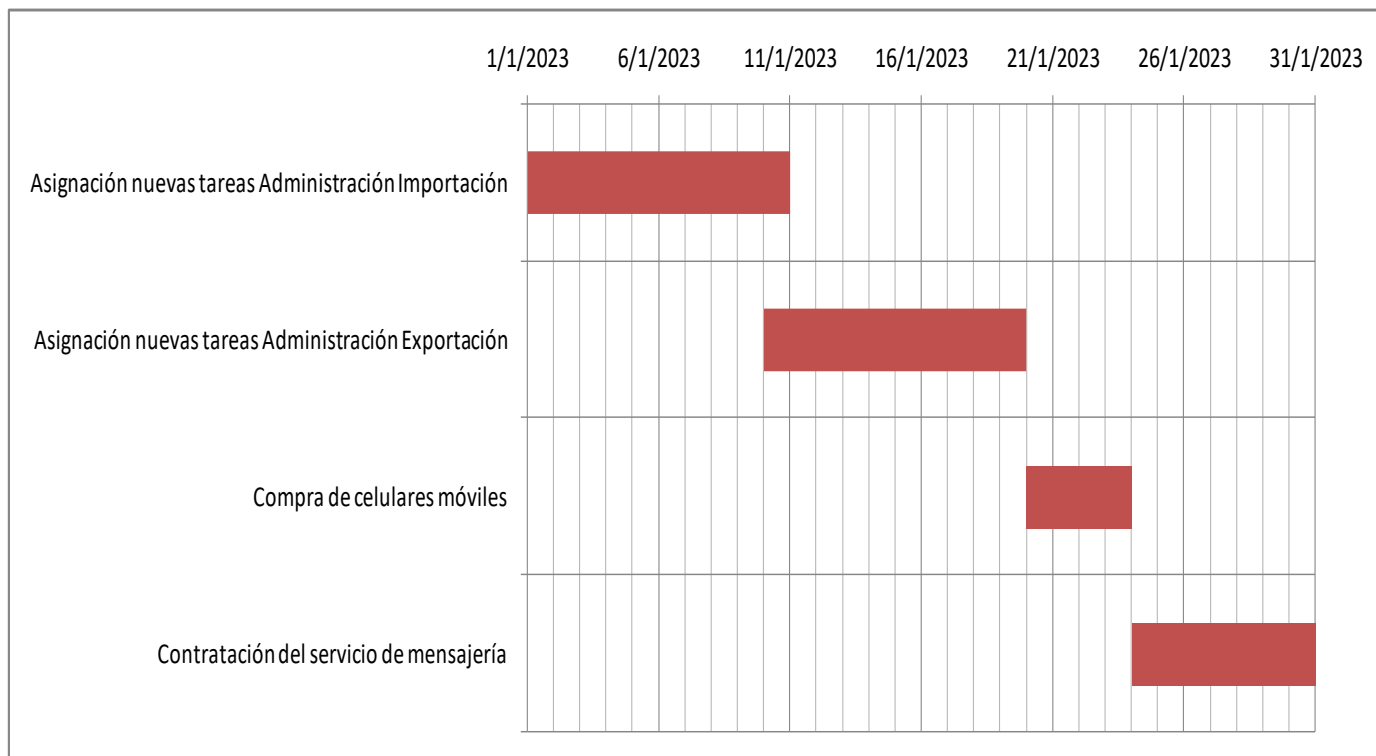
Cuando el buque ingresa al puerto

**Con la contratación del servicio de  
mensajería para el envío de  
documentos se logra quitar  
sobrecarga de trabajo en el  
empleado Leo**



### m. Plan de acción

Se detalla a continuación un Diagrama de Gantt con respecto a cómo se efectuará el correcto plan de acción para las propuestas planteadas en medida de tiempo.



Se decide contratar el servicio de la empresa JF Moto mensajería para realizar los envíos vía Courier de los documentos al comprador.

Con respecto a celulares móviles se decide comprar 3 celulares Moto E20 para los empleados del sector puerto para que puedan estar comunicados de forma efectiva sin depender de sus celulares propios.

### n. Viabilidad de la propuesta. (Análisis y demostración de la factibilidad desde los puntos de vista político, organizativo y económico).

La propuesta puede llevarse a cabo debido a que la gerente de administración, Paula Georgina, se encuentra de acuerdo con la re-asignación de tareas en el área administrativa ya que es fundamental para que puedan solucionarse los problemas que se están ocasionando actualmente.

Con respecto al servicio de mensajería contratado tanto la gerencia como la dirección del estudio se encuentran de acuerdo con la contratación del servicio.

Por otro lado, han aprobado la compra de los celulares para los empleados del sector del puerto para mejorar la comunicación entre ambos sectores de forma fluida.

#### **o. Recomendaciones/reflexiones**

La correcta asignación de tareas es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, ya que si un empleado está sobrecargado de trabajo es probable que cometa muchos errores y por ende, pérdidas económicas.

Las empresas deben prestar mucha atención en estos aspectos ya que de no corregirse se podría llegar a perder clientes y multas elevadas por no cumplir con los reglamentos y las normas establecidas.

Además, es muy importante abastecer al personal con los equipos necesarios para que puedan estar comunicados entre si de forma efectiva y rápida, ya que si la comunicación no es correcta entre los distintos sectores se corre el riesgo de no tener información correcta para poder realizar su labor en tiempo y forma.

#### **p. ANEXO I**

##### Marco teórico:

Para abordar esta consultoría trataremos temas sobre el **correcto control interno de la empresa**, tanto desde sus aspectos de gestión como hasta todas las tareas relacionadas con las posiciones de los empleados del sector de administración y del sector del puerto.

Abordaremos temas referidos al **control de gestión empresarial** de Juan. F Perez Carballo Veiga que menciona que el control de gestión es el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos.

## **Objetivos del control interno empresarial**

Objetivos operacionales: Buscan la eficiencia y eficacia de las operaciones y están relacionados directamente con el rendimiento y la rentabilidad de la empresa.

Objetivos financieros: Mantienen en orden los estados financieros para gozar de equilibrio financiero y buscan evitar pérdidas, falsificaciones o fraudes.

Objetivos de cumplimiento: Estos objetivos están enfocados en el tema legal; es decir, al acatamiento de leyes, normas, disposiciones y regulaciones que la empresa debe cumplir.

### **Otros de los objetivos relacionados del control interno:**

- Asegurar la adherencia de las políticas internas establecidas.
- Promover y asegurar la eficiencia de las operaciones.
- Asegurar la confiabilidad e integridad de la información generada en la empresa.
- Proteger adecuadamente los activos y recursos de la compañía.

El **proceso administrativo** es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible.

También, abordaremos los temas de **importaciones y exportaciones** mencionados en el libro

“El comercio internacional, Manual práctico de clasificación y valoración de la mercadería” de Ernesto Lucio Sbriglio

El mismo llama **importación** a la introducción de cualquier mercadería a un territorio aduanero, entendiéndose por tal la zona terrestre, acuática y aérea sometida a la soberanía de la Nación en la que se aplica un mismo sistema arancelario y de prohibiciones de carácter económico.

Menciona la **mercadería** como todo objeto que fuere susceptible de ser importado o exportado.

Con respecto a los **importadores** menciona que son las personas que en su nombre importan mercadería, ya sea que la trajeran consigo o que un tercero la trajere para ellos. Dice que serán considerados importadores las personas que sean prestatarias y/o cesionarias de los servicios y/o derechos allí involucrados. Además, importadores y exportadores, para solicitar destinaciones aduaneras, deben inscribirse en el registro de importadores y exportadores. Pueden ser personas físicas o de existencia ideal que podrán actuar en todas las aduanas del país. El trámite de inscripción puede ser realizado personalmente o por terceras personas

Luego habla aborda los temas referidos a las **destinaciones**: El importador debe solicitar una destinación de importación dentro del plazo de quince (15) días corridos desde el arribo del medio transportador, sin perjuicio de poder hacerlo con anterioridad a dicho arribo. Si dentro del plazo establecido precedentemente no se hubiere presentado la solicitud de una destinación aduanera, con la documentación complementaria pertinente, el importador será pasible en forma automática de una multa equivalente al uno por ciento (1%) del Valor en Aduana de la mercadería que se tratare.

Más adelante menciona la **destinaciones definitivas de importación**.

Sobre las mismas las divide en dos:

- Definitivas para consumo: la destinación de importación para consumo es aquella en virtud de la cual la mercadería importada puede permanecer por tiempo indeterminado dentro del territorio aduanero.

- Directo a plaza: es el procedimiento en virtud del cual la mercadería puede ser despachada directamente a plaza sin previo sometimiento al régimen de depósito provisorio de importación.

Con respecto a **exportación** el autor denomina exportación a la extracción de cualquier mercadería a un territorio aduanero, entendiéndose por tal la zona terrestre, acuática y aérea sometida a la soberanía de la Nación en la que se aplica un mismo sistema arancelario y de prohibiciones de carácter económico.

Define a los **exportadores** como las personas que en su nombre exportan mercadería, ya sea que la llevaran consigo o que un tercero la llevare para ellos.

Los importadores y exportadores, para solicitar destinaciones aduaneras, deben inscribirse en el registro de importadores y exportadores. Pueden ser personas físicas o de existencia ideal que podrán actuar en todas las aduanas del país. El trámite de inscripción puede ser realizado personalmente o por terceras personas.

Con respecto al tema de la **Comunicación** abordaremos el libro de “Comunicación empresarial” de Benito Berceruelo en el cual indica que la clave para que la Comunicación funcione, además de decidir el lugar que debe ocupar en el organigrama, está en la mentalidad y el compromiso de toda la organización. Todos, especialmente todos los directivos tienen la obligación de comunicar, de participar en el diálogo interno y externo. Si la alta dirección no se implica en la Comunicación esta no funciona pongamos los medios que pongamos y dediquemos los presupuestos que dediquemos a contratar profesionales que se encarguen de la tarea.

La Comunicación no es delegable al cien por cien y el líder de la compañía tiene que asumir un papel protagonista.

En el capítulo **“El líder en la comunicación”** menciona que cualquier organización depende de su capital humano. El equipo de una compañía u organización en su conjunto, y no solo sus altos directivos, son el espejo de su credibilidad y reputación. De hecho, de la misma manera que la mejor publicidad es un cliente satisfecho, los mejores portavoces de una empresa son sus empleados, y que estén motivados e imbuidos de la cultura de la casa. Ellos transmiten la imagen corporativa y son las fuentes más confiables para los que no pertenecen a la institución. Por lo tanto, una empresa que persiga el éxito debe desarrollar políticas activas y bien definidas de Comunicación Interna y de motivación de los equipos. Una buena **Comunicación Interna** supone que cada vez que se comunica un hecho al exterior, este debe ser transmitido antes o en simultáneo a todo el equipo interno. Esta es una manera de involucrar a cada uno de los empleados, motivarlos y hacerles sentir parte del proyecto.

Para abordar con mayor profundidad el tema referido al **control interno de la empresa** trabajaremos sobre el libro “Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial” de la autoras: Grace Adalid Luna Yerovi - Flérida María Alcívar Cedeño- Janeth Salazar González- Carmen Andrade Garófalo.

Ellas en su libro mencionan que el control es transversal a todas las fases administrativas y puede incluso considerarse tal y como está planteado en el esquema como una constante laboral dentro de cualquier organización. De hecho, el “control” como categoría general aglutina a todas las actividades de monitoreo de la acción estratégica de la empresa y por supuesto, los sistemas de control interno vienen a ser uno de los aspectos más importantes para el despliegue funcional de la estructura en función de los objetivos planteados. Dependiendo del contexto en el que se asuma, el “control” puede asociarse con un criterio administrativo, regulador o restrictivo para algunas funciones o tareas de trabajo. En este

caso específico, lo toma en su acepción reguladora y no restrictivamente, con el objeto de ser fieles a la idea de la enorme contribución que puede hacer al “clima” organizacional.

Luego, detallan como debe ser un gerente con un buen **liderazgo empresarial**: “Un verdadero líder establece una meta en común, inspira a su equipo de trabajo, los reta a trabajar por objetivos y siempre avanzar, su principal misión es que los demás busquen alcanzarlo y si es posible superarlo; un líder no tiene miedo a su competencia, al contrario, trata de mejorar constantemente”.

Una **Pyme** es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establecen de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

El **análisis FODA** es una herramienta diseñada para conocer la situación real de una organización, empresa, o proyecto dentro del mercado. Consiste en realizar una lista con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para facilitar la toma de decisiones a futuro.

También, hablaremos sobre el **manual de procedimiento**, el mismo es un documento que contiene las reglas y pautas que indican cómo deben ejecutarse ciertos procesos. Estos manuales permiten a las empresas guiar y administrar sus operaciones, estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos, así como mantener estándares de calidad y eficiencia.

El objetivo principal es establecer de manera clara y comprensiva para todos los miembros de una plantilla de trabajo los pasos a seguir, procedimientos a cumplir y resultados a obtener al realizar una actividad dentro de la organización.

A través de estas herramientas es posible crear un paradigma de trabajo que regule las operaciones dentro de tu empresa y que asegure que se obtendrán los resultados esperados.

Los **beneficios de un manual de procedimiento** son:

✓ **Ahorrar tiempo**

El manual de procedimientos se convierte en un documento de referencia para los empleados que tienen dudas sobre algún proceso en específico. Para los gerentes

comerciales esto también representa una gran ventaja, ya que el manual de procedimientos permite capacitar a los nuevos empleados en la empresa y ofrece un instrumento adicional para su formación.

✓ **Control interno**

Un manual de procedimientos favorece el control interno de los procesos que ayudan a identificar irregularidades y evitar que se produzcan fallas; por lo tanto, ayuda a tomar decisiones y prevenir cualquier obstáculo que se presente en el camino. Los manuales también permiten atribuir responsabilidades y crear lineamientos prescriptivos que facilitan el monitoreo del desempeño.

✓ **Optimiza los procesos**

Para mejorar los procesos es necesario conocerlos. El manual de procedimientos permite a las organizaciones comprender a fondo el desarrollo de cada uno de los procesos que se realizan en la empresa, a fin de saber cuándo y cómo hacerlos más eficientes. Si estos manuales son diseñados con la suficiente atención, pueden hacer que los procedimientos se ejecuten rápida y eficientemente.

✓ **Mejora la comunicación**

Mantener una buena comunicación es fundamental para llevar a cabo un flujo de trabajo óptimo en tu empresa. El manual de procedimientos es una herramienta de comunicación que da un panorama general de aquello que busca tu empresa. En este sentido, ayuda a crear una conciencia laboral compartida y evita que se distorsione la información.

✓ **Delimita la responsabilidad**

Estos documentos contienen los procedimientos estándares que permiten prevenir accidentes. En caso de que llegara a ocurrir un problema, el manual servirá como evidencia de que se hizo una evaluación previa sobre las regulaciones, seguridad y control de calidad del procedimiento; además, que hay acciones ya establecidas y reguladas.

✓ **Mejora la imagen**

La implementación de un manual de procedimientos mejora la apariencia de tu organización, ya que el conjunto de normas y acciones que contiene garantiza que tu empresa cumpla con todas las regulaciones y normativas pertinentes. Además, muestra una imagen profesional de tus capacidades y, por lo tanto, te permite adquirir mejores relaciones comerciales y reputación en el mercado.

✓ **Establece expectativas**

Independientemente del tamaño de tu organización, contar con un manual de procedimientos permite a tus empleados seguir las normas y acciones adecuadas para cumplir con las metas que la empresa se ha trazado. Al comprender los motivos que están detrás de un objetivo y el propósito de un proceso, es mucho más sencillo crear expectativas reales y tener claro lo que se espera de cada uno.

Los **cursogramas** son herramientas que permiten visualizar de forma gráfica los procedimientos administrativos de una organización, permitiendo el análisis de estos, la detección de errores, de repeticiones o de demoras innecesarias.

## **ANEXO II**

Imagen del ingreso al estudio de despachante de aduana.



**ANEXO III** Entrevista a Paula Georgina, Gerente General Administración, de forma presencial.

<b>Participantes de la entrevista</b>	<b>Dialogo</b>
<b>Christian (consultor)</b>	Coménteme un poco sobre los problemas principales que se están presentando
<b>Paula Georgina (gerente)</b>	Uno de los problemas que estamos teniendo es que los empleados del sector administrativo no están atentos a la llegada de los buques y estos mismos pueden adelantarse o atrasarse y solo se tiene 6 días para poder retirar la mercadería del puerto.
<b>Christian (consultor)</b>	Algún otro problema esta teniendo este sector?
<b>Paula Georgina (gerente)</b>	Si. En reiteradas ocasiones hemos tenido problemas con la colocación de la posición arancelaria de la mercadería, y debido a esto, el guarda/verificador del puerto encuentra esta mala clasificación, retiene la mercadería y nos multa.
<b>Christian (consultor)</b>	Perfecto. Algún otro?
<b>Paula Georgina (gerente)</b>	La mercadería debe viajar con el certificado de origen y SENASA, en reiteradas oportunidades cuando la mercadería llega al exterior no tiene este certificado. Y también, nos pasa seguido, que se olvidan de pedir el transporte cuando el buque arriba para que pueda llevarle la mercadería al destino del importador.
<b>Christian (consultor)</b>	Entendido. Y en que otro sector se presentan los problemas?
<b>Paula Georgina (gerente)</b>	Los empleados del sector del puerto en muchas ocasiones no llegan a presentar la documentación de la mercadería que arriba al puerto a tiempo generando disconformidad en el cliente.
<b>Christian (consultor)</b>	Perfecto. Voy a realizarles una encuesta a ambos sectores para detectar las causas de los problemas.
<b>Paula Georgina (gerente)</b>	<b>Muchas gracias, Hasta luego</b>
<b>Christian (consultor)</b>	Gracias!

Encuesta realizada a los empleados del sector puerto, el cual cuenta con 3 empleados, dicha encuesta se realizó en formato Word.

<b>Persona encuestada</b>	<b>¿Está teniendo dificultades para la realización de su labor? ¿Por qué?</b>	<b>¿Qué cree que debería cambiar la organización para sentirse mejor en su trabajo?</b>
<b>José</b>	Si. Estoy teniendo dificultades en ciertas oportunidades debido a que cuando tengo que ir al puerto a llevar la documentación de la mercadería del sector administración me informan sobre la hora o con poco margen para poder llegar a tiempo. Y luego me culpan a mi.	En mi opinión los empleados del sector de administración deberían mejorar la comunicación con nosotros para poder realizar nuestra labor a tiempo. Además yo debo usar mi celular personal para poder comunicarme con ellos debido a que no tengo uno empresarial.
<b>Gastón</b>	Si. Del sector administración no prestan atención al horario que debemos ir al puerto a recibir la mercadería que viene en el barco y cuando nos avisan ya es tarde. Y tenemos que ir a las apuradas y muchas veces llegamos con atraso.	La empresa no nos proporciona celulares y tenemos que usar los nuestros personales.
<b>Diego</b>	Si. Nos avisan tarde muchas veces de que tenemos que viajar hasta el puerto debido a que llega un buque y no llegamos a tiempo y la responsabilidad luego es nuestra.	Deberían comprar celulares de la empresa para no tener que pagar nosotros de nuestro sueldo las llamadas.

Resultados: Los mismos arrojan que los empleados del sector administración pasan la información tarde a los empleados del puerto. Esto deriva en que los mismos lleguen tarde a cubrir su posición cuando el buque arriba, ocasionando demoras y pérdidas de tiempo en el puerto. Esto mismo produce un retraso en todo el proceso ya que luego se demora el transporte de la mercadería al destino del importador.

A la vez, produce insatisfacción y malestar en el cliente debido a que le llega tarde su mercadería.

Por otra parte, se puede apreciar que no tienen celulares suministrados por la empresa sino que operan con los propios de ellos. Por esto, se dificulta la comunicación de manera correcta.

Encuesta realizada a los empleados del sector administración de importación, el cual cuenta con 3 empleados, dicha encuesta se realizó en formato Word.

<b>Persona encuestada</b>	<b>¿Qué tareas realiza con respecto al proceso de importación?</b>	<b>¿Está teniendo dificultades para realizar su labor? ¿Por qué?</b>
<b>Denis</b>	Realizo el armado del expediente, carga de datos del importador y de mercadería, carga de fecha aproximada de ingreso del buque, solicito el día y horario en el puerto para liberar la mercadería una vez que llega el buque y cuando se descarga la mercadería en el puerto solicito el transporte para que la misma sea enviada al destino del importador.	Si. Me siento sobrecargado de tareas, el armado del expediente y la carga de datos del importador requieren mucho tiempo y a veces no llego a realizar las demás tareas como debiera. Lo que me hace trabajar de forma apresurada para poder llegar.
<b>Federico</b>	Realizo el pago de gastos administrativos en la agencia marítima y la emisión del remito con la declaración de mercadería y nº de despacho.	No.
<b>Silvia</b>	Recibo la documentación entregada por el cliente y la archivo, luego realizo el pago de los gastos utilizados en la maquinaria del puerto y verifico el canal de importación en el puerto asignado.	No.

Resultados: Se puede apreciar una sobrecarga en el empleado de administración Denis debido a que tiene a su cargo demasiadas tareas con respecto a sus otros dos compañeros del mismo sector.

Encuesta realizada a los empleados del sector administración de exportación, el cual cuenta con 3 empleados, dicha encuesta se realizó en formato Word.

Persona encuestada	¿Qué tareas realiza con respecto al proceso de exportación?	¿Esta teniendo dificultades para realizar su labor? ¿Por qué?
Leo	Una vez el exportador entrega toda la documentación necesaria para comenzar el proceso yo me encargo del armado del expediente, continuo con la carga de datos del exportador y de la mercadería. Luego, por la tarde, me encargo de tramitar los certificados de origen y de SENASA. Para finalizar envío la documentación firmada una vez enviada la mercadería vía currier al exterior.	Todas mis tareas puedo realizarlas correctamente pero en ciertas ocasiones no estoy pudiendo realizar los trámites de certificado de origen y de SENASA ya que no me da tiempo a poder hacerlo. El armado de legajo y la carga de datos me demora mucho tiempo y no puedo ir de forma presencial a hacer dichas tramitaciones.
Hugo	Realizo la coordinación con el exportador para que este lleve la mercadería al puerto, verifico el canal de exportación en el puerto asignado y realizo la entrega de copia de documentación firmada al exportador.	No. Estoy llegando bien a cumplir mis tareas en tiempo y forma.

Resultados: En la misma se puede observar como el empleado de administración del sector exportación Leo no llega a tramitar los certificados de origen y de SENASA en reiteradas oportunidades debido a que son trámites presenciales. Y al estar asignado a realizar tareas que le demora tiempo no llega a realizar los mismos de forma correcta. Por ende, la mercadería se envía al exterior sin dichos certificados, generando multas y pérdidas monetarias en el estudio.

#### **g.BIBLIOGRAFIA**

- Libro: “El comercio internacional, Manual práctico de clasificación y valoración de la mercadería” De Ernesto Lucio Sbriglio

[El-comercio-internacional-digital.pdf](http://El-comercio-internacional-digital.pdf) ([ucongreso.edu.ar](http://ucongreso.edu.ar))

- Libro: “Comunicación empresarial”

De Benito Berceruelo

[Libro-Comunicación-Empresarial.pdf \(estudiodecomunicacion.com\)](#)

- Libro: “Control de gestión empresarial”

De Juan F. Perez Carballo Veiga

[Primeras \(1-18\) \(elcoriteingles.es\)](#)

- Libro: Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial.

De Grace Adalid Luna Yerovi

Flérida María Alcívar Cedeño

Janeth Salazar González

Carmen Andrade Garófalo

[LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf \(estudioidea.org\)](#)