



PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A AVR CARGO LIMITADA

GIANINNA BARCAZA NAVARRO

Proyecto para optar al grado de Magíster en Control de Gestión

Profesor Guía: Miguel Brengi Zunino

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

Santiago, Chile

2024

Dedicatoria / Agradecimientos

*A Miguel Brengi por su tiempo,
apoyo incondicional y motivación
para seguir siempre.*

*A mi padre Q.E.P.D. , desde el
cielo eres la luz que me guiaba
cuando no tenía fuerzas para
seguir.*

*A mi madre, por su amor
incondicional y sus mensajes
de aliento.*

*A mi amiga Alejandra y su
madre por siempre creer
en mí y brindarme su apoyo
en momentos de estrés.*

*A mi amigo Cristian, por
escucharme, acompañarme
y guiarme en la tesis.*

INDICE

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	5
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Objetivo general	6
1.3. Objetivos específicos	6
1.4. Metodología de la investigación	6
1.5. Alcance y limitaciones	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. ¿Qué es la evaluación de desempeño?	7
2.1.1. Beneficios de la evaluación de desempeño	7
2.1.1.1. Beneficios para la empresa	7
2.1.1.2. Beneficios para los colaboradores	8
2.1.2. Métodos de evaluación de desempeño	9
2.1.2.1. Método de Escalas gráficas	9
2.1.2.1.1. Escala continua	9
2.1.2.1.2. Escala semi continua	10
2.1.2.1.3. Escala discontinua	10
2.1.2.1.4. Ventajas del método de escalas graficas	11
2.1.2.1.5. Desventajas del método de escalas graficas	11
2.1.2.2. Método de elección forzosa	11
2.1.2.2.1. Ventajas del método de elección forzosa	12
2.1.2.2.2. Desventajas del método de elección forzosa	12
2.1.2.3. Método de frases descriptivas	12
2.1.2.3.1. Ventajas del método de frases descriptivas	13
2.1.2.3.2. Desventaja del método de frases descriptivas	13
2.1.2.4. Método de evaluación 360°	13
2.1.2.4.1. Ventajas del método 360°	13
2.1.2.4.2. Desventajas del método 360°	13
2.2. Rubro de la empresa	14
2.3. Estructura organizacional	14

2.4.	Objetivos de empresa	15
2.4.1.	Objetivos de ventas	16
2.4.2.	Objetivos de operaciones	17
2.4.3.	Objetivos de contabilidad	18
2.5.	Descripción de funciones por área	18
2.5.1.	Ventas	18
2.5.2.	Operaciones	20
2.5.3.	Contabilidad	22
3.	PROPUESTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	24
3.1.	Perfiles 2024 para las áreas de Ventas, Operaciones y Contabilidad	25
3.2.	Propuesta de evaluación de desempeño para el área de Ventas	26
3.3.	Propuesta de evaluación de desempeño para el área de Operaciones	27
3.4.	Propuesta de evaluación de desempeño para el área de Contabilidad	28
4.	CONCLUSIÓN.....	35
	Bibliografía	36
	Anexos	37
	Conceptos Clave:	37
1.	Courier	37
2.	Guías Aéreas.....	37
3.	Guías HAWB	38
4.	Guías MAWB.....	39
5.	Factura comercial	40
6.	Packing list	41
7.	Diferencia entre factura comercial y packing list	41
8.	Descargo de responsabilidad	42

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento del problema

AVR CARGO LIMITADA, es una empresa que inició actividades en junio del 2016, su principal actividad económica es el transporte de carga por vía aérea (courier¹), es una empresa familiar que no dispone de un sistema de evaluación de desempeño, resultando ineficiente en los recursos que puede obtener la empresa, como por ejemplo dar información no fiable y la falta de comunicación entre las áreas relacionadas dentro de la empresa. Esta problemática causa que no se puedan utilizar de manera eficiente los recursos y al mismo tiempo no tener una información fiable para el directorio, donde simplificaría la toma de decisiones. “Por otra parte, la evaluación del desempeño de una empresa, adquiere un gran significado para sus directivos, para sus trabajadores en general, para los accionistas (actuales y potenciales), para el banco, para el Estado, para los clientes, proveedores y competidores, porque indica la posición alcanzada por la empresa en el mercado, la tendencia de su desarrollo (si sólo sobrevive, o está en rápido crecimiento, si gana o pierde terreno frente a la competencia) y por tanto se puede concluir si las políticas y decisiones tomadas son las adecuadas conforme a los resultados esperados” (Hernández Torres, 2000).

Con toda la información que entrega una evaluación de desempeño la empresa puede mejorar considerablemente su funcionamiento tomando decisiones en base a resultados fiables, como por ejemplo detectar procedimientos necesarios para agilizar el flujo de información entre las áreas relacionadas, también permite evaluar si los colaboradores necesitan diversas capacitaciones para cumplir con sus responsabilidades en sus puestos de trabajo asignados, además contribuye a implementar indicadores (KPIS) que puedan facilitar la toma de decisiones que son parte fundamental para monitorear la empresa en cuanto al crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

¹ Ver en los anexos el concepto 1.courier

1.2. Objetivo general

Plantear un sistema de evaluación de desempeño que incluya información necesaria para la medición integral, disponiendo de información contable, operaciones, y ventas que permita alinear los objetivos de la empresa con la gestión e interés de sus colaboradores.

1.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que permitirán el desarrollo de este proyecto son:

- Desarrollar un marco teórico que permita conocer sistemas de evaluación de desempeño, sus ventajas y desventajas.
- Describir las funciones de las áreas de contabilidad, operaciones y ventas para comprender su funcionamiento.
- Proponer un sistema de evaluación de desempeño de los que se mencionarán en el marco teórico.

1.4. Metodología de la investigación

En este proyecto se utilizará el método inductivo, puesto que “este método va de los casos particulares a lo general. En este caso, se parte de los datos o elementos individuales y, por semejanzas, se sintetiza y se llega a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares” (Castillo, 2020).

1.5. Alcance y limitaciones

La información estará referida a las áreas de contabilidad y operaciones, ya que la información de ventas no está disponible por ser confidencial.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan los conceptos necesarios para entender el desarrollo de este proyecto, con el objetivo de facilitar el entendimiento del mismo.

2.1. ¿Qué es la evaluación de desempeño?

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato, 2007), así como también identificar si se necesita capacitar a la persona o determinar si está en el puesto indicado según sus habilidades y competencias.

2.1.1. Beneficios de la evaluación de desempeño

Las personas se desempeñan de mejor forma cuando se les reconoce en base a premios, incentivos, reconocimientos por su trabajo, etc. Es por esto que existe la necesidad de hacer una medición frecuente y recurrente, además de hacer planes correctivos, siempre con la finalidad de contribuir a que el recurso humano pueda manifestar su máximo potencial en el cargo que ocupa, obviamente de haber llevado a cabo un proceso de selección adecuado, y por último compensar al recurso humano de una manera de que se motive a mejorar y rendir al máximo posible. En las organizaciones debe existir un sistemático proceso de evaluación de desempeño, el cual “ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Guerrero Lozano, 2022).

2.1.1.1. Beneficios para la empresa

La evaluación de desempeño es una actividad que tiene costos económicos para la organización ya que requiere de tiempo para su ejecución, sin embargo, bien implementado genera beneficios para la empresa y el recurso humano. Es

relevante que la unidad de recursos humanos asegure un estándar óptimo en la ejecución, ya que de no hacerlo se puede volver un proceso negativo y frustrante para el equipo de trabajo. A continuación, se presentan algunos aspectos relevantes para la organización.

- **“Identificación de talentos:** La evaluación del desempeño permite identificar a los empleados más talentosos y comprometidos con su trabajo. Esto puede ayudar a la organización a retener a sus mejores empleados y a promoverlos a puestos de mayor responsabilidad.
- **Mejora de la comunicación y colaboración:** La evaluación del desempeño también puede mejorar la comunicación y colaboración entre los empleados y la gerencia. Al establecer objetivos y metas claras, los empleados pueden trabajar en equipo para lograrlos, lo que puede mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización.
- **Mejora de la productividad y el rendimiento:** Este tipo de herramienta puede también mejorar la productividad y el rendimiento de la organización. Al conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, la organización puede enfocarse en desarrollar estrategias que potencien y mejoren el rendimiento de los citados empleados. Por consecuencia, aumentará su productividad y la de tu empresa” (Beneficios de la evaluación del desempeño para empleados y organizaciones, 2023).

2.1.1.2. Beneficios para los colaboradores

- **“Identificación de fortalezas y debilidades:** La evaluación del desempeño permite identificar las fortalezas y debilidades de un empleado en su trabajo. Al conocer sus áreas de mejora, el empleado puede enfocarse en desarrollar nuevas habilidades y competencias, lo que puede aumentar su productividad y rendimiento.
- **Establecimiento de objetivos y metas:** La evaluación del desempeño permite establecer objetivos y metas claras para el empleado, lo que puede ayudarlo a

enfocarse en alcanzar sus metas profesionales y personales. Esto puede aumentar su motivación y compromiso con su trabajo.

- **Oportunidades de capacitación y desarrollo:** La evaluación del desempeño también puede brindar al empleado la oportunidad de recibir capacitación y desarrollo en áreas específicas en las que necesite mejorar. Esto puede mejorar sus habilidades y competencias, lo que a su vez puede mejorar su rendimiento y productividad en el trabajo” (Beneficios de la evaluación del desempeño para empleados y organizaciones, 2023).

Como se indica en los párrafos anteriores, son múltiples los beneficios que se obtienen al implementar una evaluación de desempeño dentro de la empresa.

Los elementos antes descritos, son clave para generar un sistema de control de gestión.

2.1.2. Métodos de evaluación de desempeño

Existen muchos métodos de evaluación del desempeño, a continuación, se mencionarán cuatro de estos métodos:

2.1.2.1. Método de Escalas gráficas

Éste es el método “mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores” (Chiavenato, 2007), dentro de este método existen tres tipos de escalas graficas:

2.1.2.1.1. Escala continua

Este tipo de escala define dos opciones de elección, siendo estas extremas definiendo un mínimo y un máximo, como, por ejemplo:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre del colaborador: _____			Fecha: _____		
Departamento/sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considere sólo el departamento actual del colaborador en su función.</i>					
Cooperación	Óptimo				Malo
Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño				Es reticente a colaborar

Ilustración 1 Escala Continua

2.1.2.1.2. Escala semi continua

Este tipo de escala es similar al anterior, solo se diferencia porque contiene puntos intermedios:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre del colaborador: _____			Fecha: _____		
Departamento/sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considere sólo el departamento actual del colaborador en su función.</i>					
Cooperación	Óptimo	Bueno		Tolerable	Malo
Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar		No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	Es reticente a colaborar

Ilustración 2 Escala semi continua

2.1.2.1.3. Escala discontinua

Este tipo de escala ya tiene definidas todas las métricas de la evaluación:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre del colaborador: _____			Fecha: _____		
Departamento/sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considere sólo el departamento actual del colaborador en su función.</i>					
Cooperación	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	Es reticente a colaborar

Ilustración 3 Escala Discontinua

2.1.2.1.4. Ventajas del método de escalas graficas

Las ventajas de aplicar este tipo de métodos para una evaluación de desempeño:

- “Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

2.1.2.1.5. Desventajas del método de escalas graficas

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.
- Tiende a hacer una rutina y generalizar los resultados de las evaluaciones” (Rondan Fuentes, 2013).

2.1.2.2. Método de elección forzosa

“Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa” (Chiavenato, 2007).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre del colaborador: _____				Fecha: _____			
Departamento/sección: _____				Puesto: _____			
<i>A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una “x” debajo del signo “+” para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo “-” para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.</i>							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	1			Tiene miedo de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	2			Siempre tiene su archivo en orden	18		
Acepta críticas constructivas	3			Baja producción	19		
No produce cuando está bajo presión	4			Es dinámico	20		

Ilustración 4 Ejemplo método de elección forzosa

2.1.2.2.1. Ventajas del método de elección forzosa

- “Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo)².
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

2.1.2.2.2. Desventajas del método de elección forzosa

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información” (Chiavenato, 2007).

2.1.2.3. Método de frases descriptivas

“Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”)” (Chiavenato, 2007).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Nombre del colaborador: _____		Fecha: _____	
Departamento/sección: _____		Puesto: _____	

Núm.	Factores de Evaluación de Desempeño	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en las actividades que realiza?		
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		

Ilustración 5 Ejemplo del método de frases descriptivas

² “El **efecto halo** consiste en inferir destrezas, capacidades o atributos de una persona o de una cierta circunstancia de manera favorable, basándose en una primera impresión” (Wikipedia, 2023).

2.1.2.3.1. Ventajas del método de frases descriptivas

- “El evaluador señala las frases que describen y caracterizan el rendimiento del empleado y las que demuestran lo opuesto de su desempeño.
- No exige obligatoriedad en la elección de frases
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluados.

2.1.2.3.2. Desventaja del método de frases descriptivas

- Hay frases que no se contemplan debido a su generalidad presenta resultados globales” (Hernandez Ramos, 2010).

2.1.2.4. Método de evaluación 360°

“La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado” (Chiavenato, 2007). Es importante mencionar que en este método también pueden participar los pares del evaluado.

2.1.2.4.1. Ventajas del método 360°

- “La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado” (Chiavenato, 2007).

2.1.2.4.2. Desventajas del método 360°

- “El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.

- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras” (Chiavenato, 2007).

2.2. Rubro de la empresa

La empresa se encuentra dentro del rubro aéreo, en donde sus actividades son principalmente ofrecer envíos de documentos y paquetería en territorios internacionales, cabe destacar que funciona para importaciones y exportaciones. Dentro del rubro aéreo existen varias empresas líderes que se dedican al courier como, por ejemplo, FedEx y DHL Express.

2.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es del tipo jerárquica, es decir que los roles están ubicados en distintos niveles, considerando las responsabilidades de cada cargo. En el organigrama que se presenta a continuación, se puede apreciar que el nivel superior está compuesto por tres directores, quienes son los encargados desarrollar y ejecutar las estrategias empresariales de la compañía, la toma de decisiones y la supervisión general de empresa. En el nivel siguiente está el representante legal que desempeña que puede obtener derechos, contraer compromisos vinculantes y actuar ante tribunales en nombre de la empresa. En el siguiente nivel el encargado de recursos humanos, quien tiene a cargo las áreas de ventas, operaciones y contabilidad, cada una cuenta con un supervisor, a excepción de contabilidad tiene relación directa con el encargado de RRHH, dado que aún no se ha establecido equipo contable, en el nivel siguiente los supervisores de área y por último en el quinto nivel se encuentran los encargados de la operación.

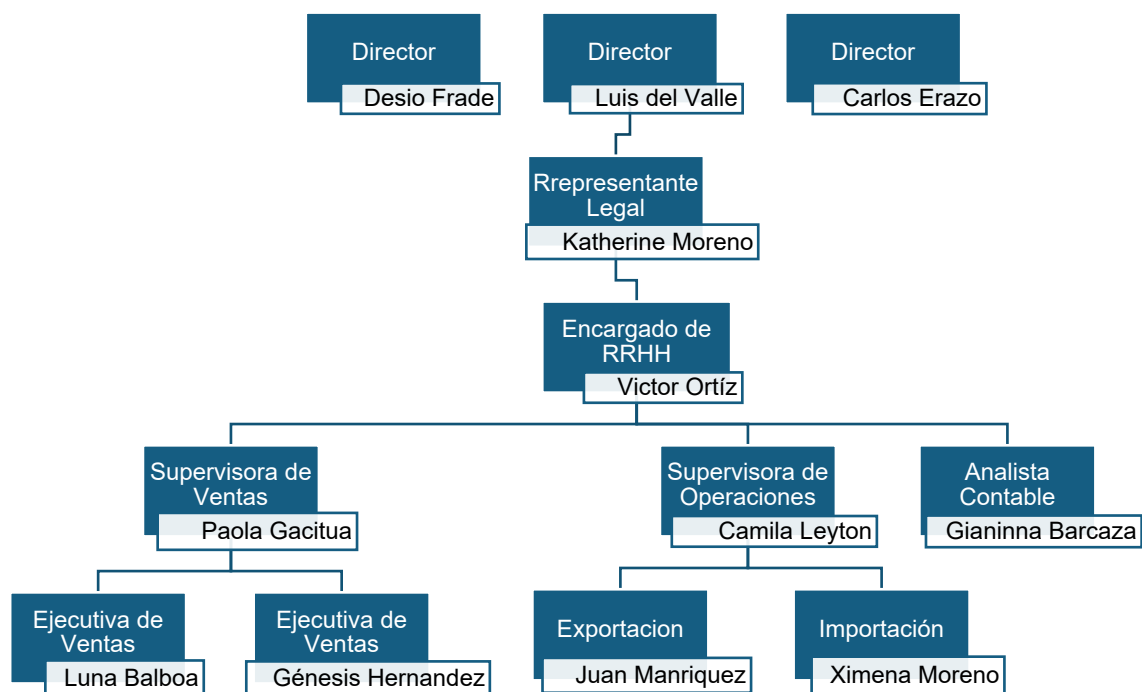


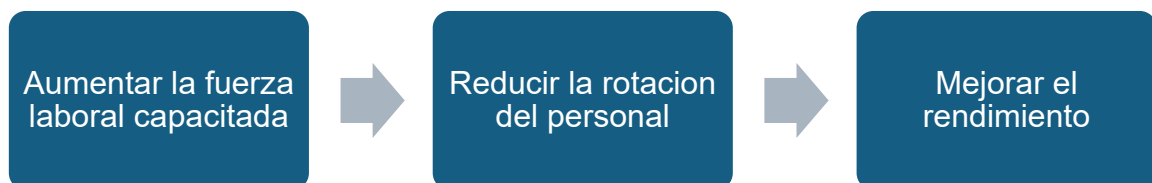
Ilustración 6 Organigrama de la empresa

2.4. Objetivos de empresa

En relación a la rotación del capital humano de esta empresa, el 33% del personal ha dejado la empresa o ha sido reemplazado tomando en cuenta el último trimestre del año 2023, esto nos indica que la empresa tiene dificultad para retener a sus colaboradores, pudiendo ser una de las causas la insatisfacción laboral o directamente puede estar relacionado con un cambio en la estructura organizacional de la empresa, siendo la última mencionada la situación real en la que se encuentra la empresa actualmente, los desempeños en los puestos de trabajo no estaban siendo eficientes en sus responsabilidades. Este es un ejemplo de las situaciones que se han detectado:

En una reunión donde se encontraba la representante legal AVR y una encargada de pagos de Copa Airlines, se da una situación particular mientras intercambiaban información sobre las guías hawb generadas mensualmente, es importante mencionar que Avr Cargo Ltda cobra una tarifa a Copa Airlines por cada guía aérea generada, dicho esto se percatan que ambas empresas tenían resultados

distintos presentando una diferencia muy grande comprendiendo miles de dólares, en donde AVR se ve perjudicada ya que estaba cobrando un monto menor, esto impacta negativamente en el resultado de la empresa. El origen de esta situación se genera particularmente en el área operacional ya que el trabajador encargado de elaborar este informe, construía un análisis manual en excel, dejando de lado el reporte automático que entrega el software asignado por operaciones, es por esto que se realizó una revisión de las fichas de los trabajadores, en donde el resultado fue que un tercio de los trabajadores no posee un título profesional, esto arrastra ciertas consecuencias a la empresa, como por ejemplo limitación de crecimiento dentro de la compañía, un mayor gasto por capacitaciones para nivelar sus habilidades. Por otra parte esta organización posee un capital humano reducido compuesto por 9 personas sin contar a los directores de la compañía, en donde los colaboradores piden apoyo ya que no pueden cumplir con sus responsabilidades por una alta carga laboral, es por esto que los objetivos de la empresa para el año 2024 son los siguientes:



2.4.1. Objetivos de ventas

Los objetivos de esta área son establecidos cada año tomando en cuenta el volumen de ventas según las temporadas alta, media y baja, los montos que se muestran en la siguiente tabla corresponden a las metas mensuales según los meses del año siendo segmentados por trimestre:

Temporada	Enero / Febrero Marzo	Abril / Mayo Junio	Julio / Agosto Septiembre	Octubre Noviembre Diciembre
Alta				33.000 UDS
Media		20.000 USD	20.000 USD	
Baja	13.000 USD			

2.4.2. Objetivos de operaciones

El área operacional tiene la responsabilidad de enviar reportes cada semana, detallando la cantidad de guías emitidas y el estado en el que se encuentran, este reporte debe ser compartido con el área de ventas, para que las ejecutivas puedan comunicar a sus clientes el estado de su solicitud, además este reporte proporciona la información necesaria para realizar un posterior cobro hacia Copa Airlines, a modo de ejemplo la siguiente tabla muestra el resumen de un reporte de operaciones, en los espacios en blanco deben ir las cantidades de guías emitidas:

Guías Áreas	Emitida	Recibida en Aeropuerto origen	En Vuelo	Recibida en Aeropuerto Destino	Entregada
Hawb	100	80	80	-	-
Mawb	7	6	6	-	-

Como se puede ver en la tabla de ejemplo no todas las guías están en el mismo estado, por lo que en la presentación de estos reportes se debe indicar el por qué se presentan de esta manera, es decir por qué no todas las guías están en vuelo, o por qué no han sido liberadas hacia los clientes, etc.

2.4.3. Objetivos de contabilidad

El área contable tiene la responsabilidad de cumplir con las fechas establecidas para entregar diversos reportes, entre ellos está el cierre mensual de la empresa, el cual debe ser presentado hacia la jefatura, esta área debe reunirse con ventas cada mes para presentar un análisis de clientes y así poder mitigar la cuenta por cobrar para lograr mantener el orden y el control, en la siguiente se pueden ver los objetivos de contabilidad:

Objetivos	Cierre Mensual	Declaración de Impuestos	Reunión con Ventas
Fechas	05 de cada mes	10 de cada mes	05 de cada mes

2.5. Descripción de funciones por área

A continuación, se presenta la descripción de las responsabilidades por cada área de la entidad, para que el lector de este documento puede comprender como se relacionan entre ellas.

2.5.1. Ventas

La unidad de ventas es relevante dado que es generadora de ingresos, captar clientes potenciales y fidelizar a los mismos, mediante las ejecutivas de ventas quienes juegan un papel crucial dentro de esta área dado que son el primer filtro al tratar con clientes y ofrecer los servicios de la entidad. Antes de explicar el proceso de ventas se muestra el siguiente flujograma:

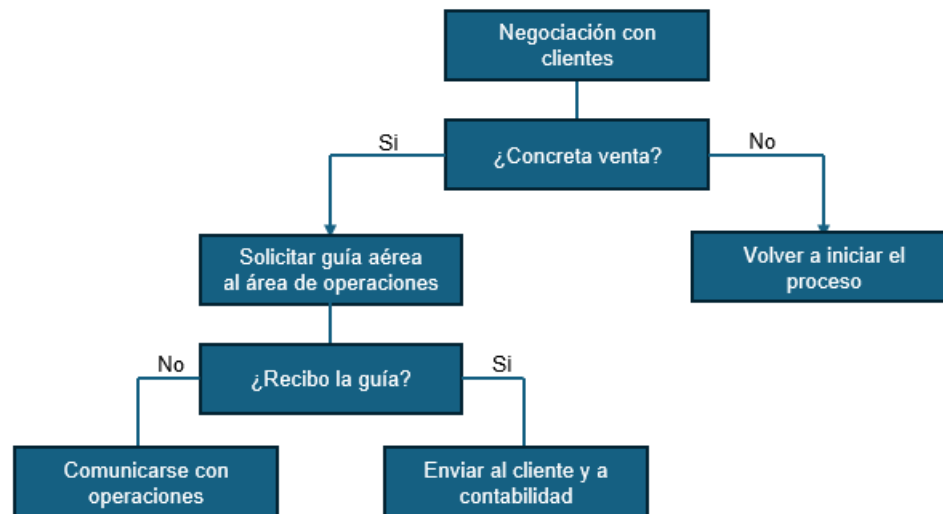


Ilustración 7 Flujograma del área de ventas

El primer paso para el funcionamiento de esta sección comienza con la negociación entre la ejecutiva y cliente, es aquí donde se establece el tipo de envío requerido por el cliente y se clasifica en:

- **ATA** (origen aeropuerto – destino aeropuerto).
- **ATD** (origen aeropuerto – destino puerta).
- **DTA** (origen puerta – destino aeropuerto).
- **DTD** (origen puerta – destino puerta).

Una vez atendida la necesidad del cliente y definido el tipo de envío, la ejecutiva de ventas es la encargada asignar una de las siguientes tarifas:

- **Consolidado:** Esta tarifa se aplica a clientes masivos, entendiendo que son aquellos que manejan internamente una cartera de clientes que envían documentos o paquetería hacia un destino único, es aquí donde se le ofrece una tarifa especial rebajada al cliente masivo.
- **Corporativo:** En este caso la tarifa es ofrecida hacia un cliente que desee realizar envíos, entendiendo por corporativo otra organización u empresa, por ejemplo, una pyme que desee importar o exportar.

- **Walking:** En esta categoría se considera a todos los clientes que no se clasifiquen en masivos y corporativos, pudiendo ser una persona natural, a los cuales se les aplica la tarifa pública.

El siguiente paso de la venta, es identificar el método de cobro de los impuestos al cliente, teniendo estas dos opciones:

- **DDP** (Delivered duty paid), este método de cobro contempla que él envío y los impuestos se paga en el país de origen.
- **DDU** (Delivered duty unpaid), por el contrario, este método de cobro solicita el pago de envío y de los impuestos en el país de destino.

Luego de recopilar toda la información mencionada en los puntos anteriores, el cliente tiene dos opciones para comenzar el proceso de su envío, siendo estas:

- Ir personalmente a dejar el o los paquetes al counter³.
- Solicitar retiro en su domicilio, que incluye un cobro adicional por este concepto dado este costo logístico involucrado.

Finalmente, cuando la ejecutiva cierra la negociación con el cliente, se comunica con el área de operaciones traspasando toda la información mencionada anteriormente para comenzar a documentar esta venta.

2.5.2. Operaciones

Continúa el proceso el área de operaciones con el siguiente flujograma:

³ Oficina donde se reciben todos los bultos.

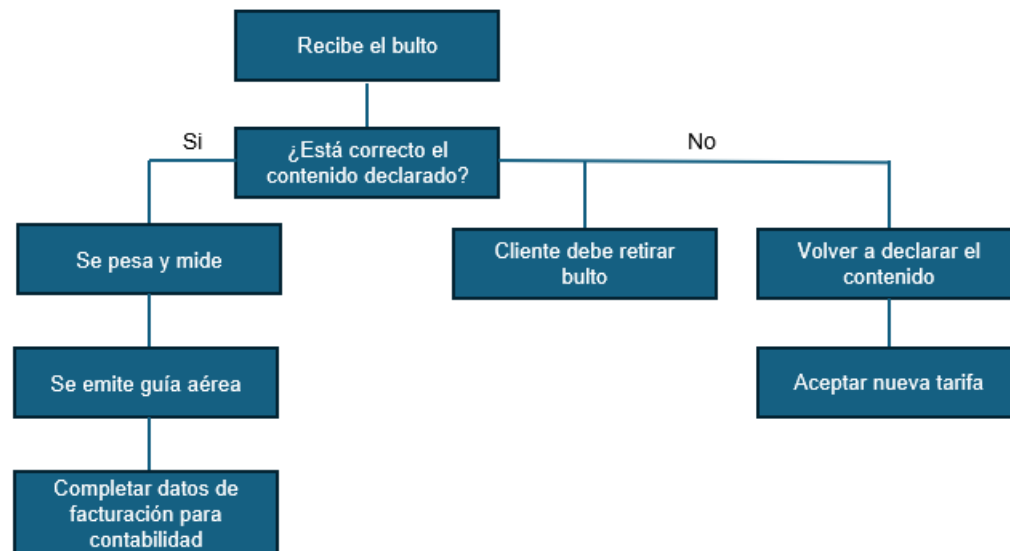


Ilustración 8 Flujograma del área de operaciones

En esta área se reciben los bultos, y se debe revisar el contenido junto con pesar y medir, con estos datos se genera una guía hawb⁴ (guía hija), acompañada de un packing list ⁵(documento que contiene el detalle del bulto) y una factura comercial⁶ que indica el valor estimado del contenido en dólares, en algunos casos se solicita a los clientes firmar un documento llamado descargo de responsabilidad⁷, en caso de que pueda ocurrir algún incidente con el bulto, esto se aplica cuando el contenido es frágil, contiene vidrio, etc. Esta área clasifica los bultos en baterías y misceláneos, entendiendo por batería todos los productos que funcionan con energía recargable, todo lo que no clasifica como batería se considera misceláneos como por ejemplo ropa, zapatos, libros etc.

Una vez que se clasifiquen en baterías y misceláneos, se genera una guía mawb ⁸(guía madre) que contiene todas las guías hawb ya separadas por los conceptos mencionados. Este procedimiento se realiza dado que al embarcarlo en el avión

⁴ Ver en los anexos el concepto 3. Guías HAWB

⁵ Ver en los anexos el concepto 6. Packing list

⁶ Ver en los anexos el concepto 5. Factura comercial

⁷ Ver en los anexos el concepto 8. Descargo de responsabilidad

⁸ Ver en los anexos el concepto 4. Guías MAWB

tienen espacios destinados diferentes, con el fin de propagar un incendio de forma rápida en caso de que se ocasione este tipo de accidente.

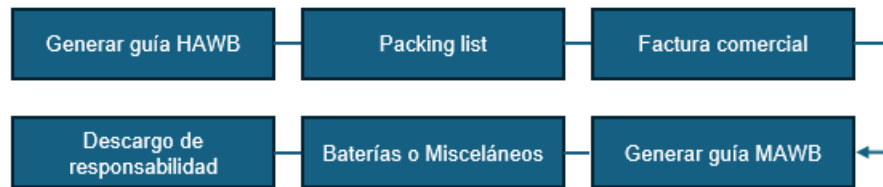


Ilustración 9 Proceso operacional

Luego de realizar esta gestión, se debe llenar una planilla con la información necesaria para que contabilidad emita las facturas posteriormente (ver anexos, ilustración 11 y 12).

2.5.3. Contabilidad

Finalmente contabilidad es el área que registra los procesos, utilizando la información proporcionada por el departamento anterior, se realizan facturas exentas para la planilla de exportación y facturas afectas para la planilla de importación, continuando con la cobranza de estos documentos, realizando una conciliación bancaria semanal para llevar el control de los ingresos y egresos por parte de la entidad, para llevar a cabo las gestiones mencionadas, se utiliza el sistema contable defontana y en paralelo se realizan los análisis de cuentas utilizando Excel para presentar los cierres mensuales al encargado del área, a continuación se muestra flujograma de contabilidad:

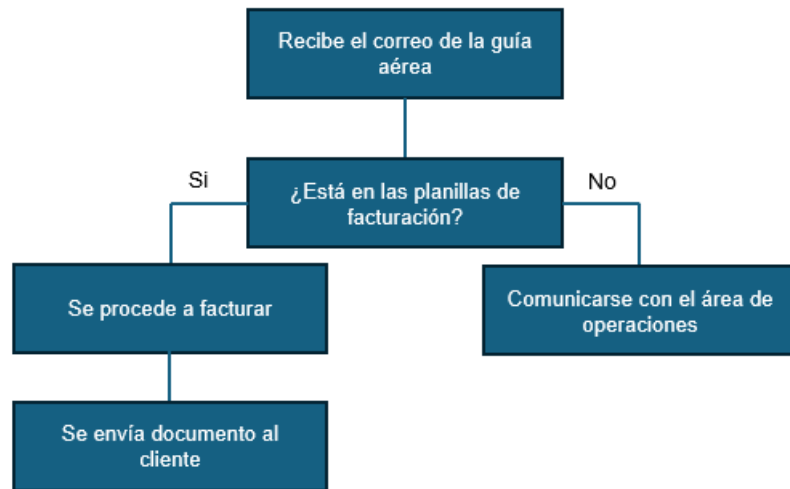


Ilustración 10 Flujograma del área de contabilidad

Esta unidad juega un rol fundamental a lo largo de esta gestión puesto que es la encargada de mantener la información ordenada y controlada, preparando y presentando cierres contables mensuales al directorio para que puedan tomar decisiones, los cuales se alimentan de análisis de las principales cuentas de activos y pasivos como por ejemplo clientes y proveedores siendo algunas de las más importantes, también este cierre mensual incluye informes y otros análisis como por ejemplo los gastos realizados en la entidad viéndose estos reflejados a en el Estado de Resultados.

3. PROPUESTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

En este capítulo y de acuerdo a lo establecido como objetivo del trabajo, se desarrollará una propuesta de evaluación de desempeño utilizando el método de escalas gráficas discontinuas, dado que se ajusta a las necesidades que presenta la empresa, actualmente existen diversos vacíos en las responsabilidades que tiene cada trabajador dentro de las distintas áreas, este suceso ha quedado en evidencia luego de que algunos trabajadores salieran de vacaciones y se demostró que habían responsabilidades sin cubrir y sin delegar a sus compañeros, por parte de la empresa no hay capacitaciones programadas para mejorar el rendimiento de sus colaboradores, esto influye en que el personal de la empresa no logre optimizar sus actividades en el puesto de trabajo, además como no hay un sistema de evaluación de desempeño implementado, no se ha detectado si el personal se encuentra en el puesto idóneo de acuerdo a sus competencias, de esta misma manera pueden existir más falencias que aún no se han detectado.

Con toda la información que entrega una evaluación de desempeño la empresa puede mejorar considerablemente su funcionamiento tomando decisiones en base a resultados fiables, como por ejemplo detectar procedimientos necesarios para agilizar el flujo de información entre las áreas relacionadas, además contribuye a implementar indicadores (KPIS) que puedan facilitar la toma de decisiones que son parte fundamental para monitorear la empresa en cuanto al crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

“Por otra parte, la evaluación del desempeño de una empresa, adquiere un gran significado para sus directivos, para sus trabajadores en general, para los accionistas (actuales y potenciales), para el banco, para el Estado, para los clientes, proveedores y competidores, porque indica la posición alcanzada por la empresa en el mercado, la tendencia de su desarrollo (si sólo sobrevive, o está en rápido crecimiento, si gana o pierde terreno frente a la competencia) y por tanto se

puede concluir si las políticas y decisiones tomadas son las adecuadas conforme a los resultados esperados” (Hernández Torres, 2000).

3.1. Perfiles 2024 para las áreas de Ventas, Operaciones y Contabilidad

En relación a los objetivos establecidos para este año por parte de la empresa mencionados en el capítulo anterior, se creó una tabla que incluye los conocimientos y competencias esperadas para los perfiles de las tres áreas de la empresa, con el fin de encontrar capital humano adecuado para estos tres puestos de trabajo (ejecutiva de ventas, analista contable, encargado de exportación) que son los que necesitan apoyo dentro de la empresa, cabe destacar que le empresa al momento de reclutar capital humano debiese exponer otros requerimientos que no se encuentran en esta tabla como por ejemplo la experiencia laboral necesaria para cada puesto de trabajo, a continuación se presenta la tabla construida con los perfiles esperados para este período:

Ejecutiva de Ventas	Analista Contable	Encargado(a) de Importación y Exportación
Titulado de Ingeniería en Comercio Exterior o carrera a fin.	Titulado de Contador Auditor o carrera a fin.	Titulado de Ingeniería en Logística o carrera a fin.
Conocimiento en normativa de comercio nacional e internacional.	Conocimiento en normativa contable IFRS.	Conocimiento en normativa de comercio nacional e internacional.
Habilidad de negociación.	Habilidades analíticas.	Habilidad en logística
Comunicación persuasiva hacia clientes.	Comunicación efectiva con otras áreas.	Comunicación efectiva con otras áreas.
Adaptabilidad y flexibilidad para adaptarse a las políticas internas del Courier.	Adaptabilidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la política contable de entidad.	Adaptabilidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.
Capacidad de realizar un proceso de importación de carga y Courier.	Capacidad de trabajo en equipo y resolución de conflictos.	Capacidad de comprender y aplicar las leyes y regulaciones aduaneras.

3.2. Propuesta de evaluación de desempeño para el área de Ventas

A continuación, se presenta el modelo propuesto para el área de ventas:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
(Confidencial)						
I. Datos del evaluado Nombre: _____ Cargo _____ Oficina/área: _____ Ubic. Física _____						
II. Datos del evaluador Relación con el evaluado (Marcar con una "x") Nombre: _____ Jefe directo Compañero (par)						
* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = Deficiente						
III. Evaluación	Calificación					Puntos
Ventas	1.Deficiente	2.Malo	3.Regular	4.Bueno	5.Excelente	
Conocimiento: conoce y comprende los servicios y productos de la empresa.						
Comunicación: Mantiene comunicación de calidad con los clientes atendiendo sus necesidades.						
Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse a cambios, nuevas técnicas de ventas, estrategias, tecnologías, etc.						
Capacidad de planificación: Planifica sus tiempos de manera eficaz.						
Cumplimiento de objetivos: Cumple con la meta establecida.						
Trabajo en equipo: colabora con su equipo de trabajo y otras áreas.						
Total						
Firma del evaluador: _____						

Para interpretar el resultado de los ítems evaluados, se creó la siguiente tabla con los puntajes que se pueden obtener y la categoría en la que se ubicará el evaluado:

Puntaje																														
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Deficiente								Regular								Bueno														

3.3. Propuesta de evaluación de desempeño para el área de Operaciones

A continuación, se presenta el modelo propuesto para el área de operaciones:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
(Confidencial)						
I. Datos del evaluado Nombre: _____ Cargo: _____ Oficina/área: _____ Ubic. Física: _____						
II. Datos del evaluador Relación con el evaluado (Marcar con una "x") Jefe directo Compañero (par)						
* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = Deficiente						
III. Evaluación	Calificación					Puntos
Operaciones	1.Deficiente	2.Malo	3.Regular	4.Bueno	5.Excelente	
Conocimiento: conoce y comprende la normativa de comercio exterior.						
Logística: Controla y coordina la recepción/entrega de bultos.						
Comunicación: Comunica de forma clara y concisa los impuestos a los clientes.						
Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.						
Cumplimiento de objetivos: Cumple con la entrega de informes.						
Trabajo en equipo: colabora con su equipo de trabajo y otras áreas.						
Total						
Firma del evaluador: _____						

3.4. Propuesta de evaluación de desempeño para el área de Contabilidad

A continuación, se presenta el modelo propuesto para el área de Contabilidad:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
(Confidencial)						
I. Datos del evaluado Nombre: _____ Cargo _____ Oficina/área: _____ Ubic. Física _____						
II. Datos del evaluador Relación con el evaluado (Marcar con una "x") Nombre: _____ Jefe directo Compañero (par)						
* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = Deficiente						
III. Evaluación	Calificación					Puntos
Contabilidad	1.Deficiente	2.Malo	3.Regular	4.Bueno	5.Excelente	
Conocimiento: conoce y comprende el lenguaje contable.						
Capacidad Analítica: Demuestra capacidad de análisis detectando problemas y proponiendo soluciones.						
Comunicación: Mantiene una comunicación fluida con las áreas relacionadas.						
Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse a los cambios de la empresa.						
Cumplimiento de objetivos: Cumple con la fecha de entrega de cierres mensuales.						
Trabajo en equipo: colabora con su equipo de trabajo y otras áreas.						
Total						
Firma del evaluador: _____						

3.5. Aplicación de la evaluación de desempeño para el área de Operaciones

La empresa autorizó realizar una prueba de esta evaluación, aplicándose a un trabajador del área de operaciones, dicha evaluación será respondida por dos

trabajadoras de la empresa para obtener dos perspectivas de los resultados, siendo estas la supervisora del área de operaciones y su compañera de trabajo.

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación realizada por su jefatura directa:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
(Confidencial)						
I. Datos del evaluado						
Nombre:	JUAN CARLOS MANRIQUEZ	Cargo	ENCARGADO DE EXPORTACION			
Oficina/área:	OPERACIONES	Ubic. Física	PROVIDENCIA			
II. Datos del evaluador						
Nombre:		Relación con el evaluado (Marcar con una "X")				
CAMILA LEYTON CASTILLO		Jefe directo	X	Compañero (par)		
* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = Deficiente						
III. Evaluación						
	Calificación					Puntos
Operaciones	1.Deficiente	2.Malo	3.Regular	4.Bueno	5.Excelente	
Conocimiento: conoce y comprende la normativa de comercio exterior.		x				2
Logística: Controla y coordina la recepción/entrega de bultos.		x				2
Comunicación: Comunica de forma clara y concisa los impuestos a los clientes.		x				2
Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.		x				2
Cumplimiento de objetivos: Cumple con la entrega de informes.		x				2
Trabajo en equipo: colabora con su equipo de trabajo y otras áreas.		x				2
Total						12
Firma del evaluador:						

De acuerdo a la escala que contiene los puntajes, el rendimiento del evaluado se ubicaría en la categoría deficiente ya que solo obtuvo 12 puntos, esta es la primera alerta que la empresa obtiene al revisar los resultados de la evaluación, su jefatura describe al evaluado como una persona que carece de habilidades blandas y de las competencias necesarias para desarrollar sus actividades en el actual puesto de trabajo, también se indica que tiene alto temperamento y un bajo autocontrol de este, y por último indica que muestra resistencia a los cambios.

Esta segunda evaluación es considerada para obtener resultados variables y así recopilar más datos y para poder tomar una decisión que favorezca a la empresa, esta evaluación se realizó por su compañera de trabajo, se muestran los resultados obtenidos:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
(Confidencial)						

I. Datos del evaluado						
Nombre:	JUAN CARLOS MANRIQUEZ	Cargo	ENCARGADO DE EXPORTACION			
Oficina/área:	OPERACIONES	Ubic. Física	PROVIDENCIA			

II. Datos del evaluador						
Relación con el evaluado (Marcar con una "x")						
Nombre:	XIMENA MORENO MAZA	Jefe directo	Compañero (par)	x		

* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = Deficiente						
--	--	--	--	--	--	--

III. Evaluación	Calificación					Puntos
Operaciones	1.Deficiente	2.Malo	3.Regular	4.Bueno	5.Excelente	
Conocimiento: conoce y comprende la normativa de comercio exterior.		x				2
Logística: Controla y coordina la recepción/entrega de bultos.		x				2
Comunicación: Comunica de forma clara y concisa los impuestos a los clientes.		x				2
Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.		x				2
Cumplimiento de objetivos: Cumple con la entrega de informes.		x				2
Trabajo en equipo: colabora con su equipo de trabajo y otras áreas.			3			3
Total						13

Firma del evaluador:

Los resultados que arrojó la evaluación respondida por su compañera de trabajo, no son muy distintos a los que se obtuvieron de la evaluación respondida por su jefatura.

Ambas evaluaciones fueron presentadas en el departamento de RRHH, en donde se realizó una reunión con la representante legal de la empresa y la jefatura de cada área. Al obtener la opinión de las demás jefaturas, se logra llegar a un consenso en donde todos estaban de acuerdo en desvincular al evaluado de la empresa. Para la organización la decisión tomada es benefactoría ya que recupera recursos para volver a invertir en capital humano, en donde puede contratar a una persona que, si tenga

las competencias y habilidades requeridas para desempeñar eficientemente las actividades y responsabilidades del puesto, a raíz de los resultados de esta evaluación la empresa podría adquirir nuevos controles para la barrera de entrada, como por ejemplo aplicar test psicológicos y pruebas de conocimientos.

3.6. Sistema de incentivos

El sistema de incentivos está diseñado para motivar a los trabajadores a cumplir con los objetivos de la empresa y también busca mejorar el desempeño de los mismos, además puede potenciar un ambiente de innovación para que los trabajadores den ideas de mejora en los procesos que realizan a diario para cumplir con sus funciones de una manera más eficiente. Este concepto se relaciona directamente con la evaluación de desempeño, dado que ambos se enfocan en la gestión de personas, la evaluación de desempeño nos proporciona datos para identificar y reconocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores de la empresa, mientras que un sistema de incentivos ofrece diversas recompensas para mantener motivados a los trabajadores a través de un reconocimiento o recompensa.

A continuación se mencionarán distintas recompensas pensadas en las áreas de esta empresa:

- **Comisiones:** Este es uno de los incentivos más usados para el área de ventas, para otorgar esta recompensa se debe fijar una meta de ventas y así mismo dejar establecido como se aplicará el pago de la comisión, ya sea un monto fijo ofrecido o proporcional.
- **Bonos:** Este tipo de incentivo puede ser ofrecido, estableciendo algunas metas como por ejemplo, otorgarlo por puntualidad, o cumplimiento de fechas establecidas en las actividades de cada trabajador en su respectivo puesto de trabajo.
- **Promoción / Ascenso:** Este es un muy buen incentivo hacia los trabajadores de la empresa, ya que afecta de forma positiva en sus carreras

profesionales, permitiéndoles demostrar que tienen capacidades de aprendizaje, liderazgo y asumir nuevas responsabilidades.

- **Reconocimientos:** Este concepto consta en otorgar un reconocimiento público dentro de la empresa, aludiendo hacia el buen desempeño de un trabajador, esto sirve para darles seguridad y confianza.
- **Capacitaciones / Cursos:** Otra opción es premiar a los trabajadores es otorgándoles cursos, diplomados, magísteres, etc.

Actualmente dentro de la empresa en relación a los objetivos por área, sólo ventas presenta incentivos al cumplirlos, es por eso que a continuación se muestran sugerencias de compensaciones para todas las áreas de esta empresa, tomando en cuenta los resultados de sus evaluaciones de desempeño:

Puntaje																														
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Deficiente								Regular								Bueno														

Para aquellos trabajadores que obtengan la clasificación “bueno” en su evaluación de desempeño se presentan aquellos beneficios que puede adquirir:

- Bono anual (puede ser 1 sueldo al mejor puntaje)
- Optar a aumento de sueldo
- Optar a becas de estudio (Post grado)
- Ascenso de puesto

Para aquellos que se encuentren en la clasificación “regular” en su evaluación de desempeño, podrán optar a los siguientes beneficios:

- Días libres
- Capacitaciones (Cursos menores a un año)
- Descuento en viajes con la aerolínea
- Aparatos tecnológicos (ej Tablets, Notebook entre otros)

Y por último para los trabajadores que se encuentren en la clasificación “deficiente”, se les dé la oportunidad de establecer objetivos de mejora a corto plazo en donde se busque reforzar aquellos aspectos de los que más les dificulten para realizar sus actividades, ofreciendo ayuda, capacitaciones, apoyo dentro el equipo, entre otros.

4. CONCLUSIÓN

Tomando en consideración el objetivo general y los objetivos específicos de este proyecto, se puede concluir que se logró diseñar una evaluación de desempeño para las tres áreas de la empresa tomando en cuenta los objetivos de la organización para este período 2024.

Esto se llevó a cabo utilizando distintas herramientas y análisis realizados desde las necesidades que presentó la empresa, como por ejemplo realizar un estudio del personal y sus puestos de trabajo, en base los resultados obtenidos (confidenciales) se creó una tabla que incluye las competencias y habilidades requeridas para fortalecer el capital humano de esta empresa, con el fin de mejorar el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

La importancia y el fin de esta investigación era aplicar una evaluación de desempeño dentro de la empresa, que permita evaluar a sus trabajadores para obtener información de los mismos, ya que esta entidad no tenía claro si sus colaboradores cumplían con las expectativas de sus puestos de trabajo. Las evaluaciones de desempeño propuestas en este proyecto se desarrollaron en base a los objetivos de este periodo 2024 que indicó esta organización, para alinear a sus trabajadores en cumplir estos objetivos.

Bibliografía

- Hernández Torres, M. (Junio de 2000). *Gale OneFile*. El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. Obtenido de <https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&u=anon~245cc494&id=GALE|A146742570&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=56d3c0a9.%20Accessed%201%20Feb.%202024.>
- Castillo, B. (14 de 10 de 2020). *6 tipos de métodos de investigación*. Obtenido de <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Simpliroute. (07 de 03 de 2022). *Simpliroute*. Obtenido de <https://simpliroute.com/es/blog/courier-que-es-y-como-elegir-el-mejor-para-tu-empresa>
- Bancomext. (01 de 08 de 2014). *Banco Nacional de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.bancomext.com/glosario/guia-de-carga-aerea-air-waybill-air-bill-trans#:~:text=Documento%20de%20embarque%20utilizado%20por,y%20procedimie%20para%20las%20reclamaciones.>
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño Humano. Obtenido de <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:rq7TUplcQzgJ:scholar.google.com/>
- Guerrero Lozano, B. (03 de 06 de 2022). Reflexión Crítica sobre la Administración del Desempeño laboral. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8510624.pdf>
- Rondan Fuentes, A. (08 de 11 de 2013). *Metodo de Escala Grafica*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/cinjtypbzbvpp/metodo-de-la-escala-grafica/>
- Hernandez Ramos, L. (21 de 04 de 2010). *Ventajas y desventajas de los metodos*. Obtenido de Blogger.com: <https://lettyfernandahernandezramos.blogspot.com/2010/04/ventajas-y-desventajas-de-los-metodos.html>
- (12 de 04 de 2023). Obtenido de Beneficios de la evaluación del desempeño para empleados y organizaciones: <https://es.linkedin.com/pulse/beneficios-de-la-evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-para-empleados-y-organizaciones#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20permite%20identificar%20a%20los%20empleados%20m%C3%A1s,a%20puestos%20de%20mayor%20respo>

Anexos



FECHA	RUT CLIENTE	RAZON SOCIAL	DIRECCIÓN	GUIAS HOUSES	CÓDIGO CLIENTE	CONTI	KILOS	USD	T/C	PESOS	FEE HAW	RECOJO	FACTUR	BANCO
05-01-2024	76.089.394-3	CALIGRAFIX	Camino lo echevers 550	H0578444		LIBROS	11.5	27	890	24,030			213	PAGADA 26-01-23

Ilustración 11 Planilla de facturación exportación

FECHA	HAWB	CNEE	RUT	DIRECCIÓN	Cargo Terminal CLF	FACTUR	FECHA FAC	DIPS #	NOTA DE VENT	Impuestos CL	TOTAL CLP CON IVA	Flete
10-10-2024	R0312501	DANTE S.P.A	77.742.822-5	Av. Italia 1334,	\$ 67,819	327	02-11-23	880034708-5	222	\$ 201,432	\$ 282,137	227,867

Ilustración 12 Planilla de facturación importación

Conceptos Clave:

1. Courier

“Es un conjunto de personas o empresas que cumplen la función de transportar y entregar productos (mensajes, paquetes, dinero, documentos o información) a clientes, invirtiendo el menor tiempo posible y de la manera más segura. Trabajan de una forma tan eficiente gracias a su sentido de la responsabilidad y al cuidado con el que manejan la mercancía. También por la calidad del personal involucrado en la manipulación de los paquetes, lo que garantiza un eficiente reparto de la mercadería” (Simpliroute, 2022).

Cabe destacar que son envíos de carga pequeñas, con un peso y dimensiones limitadas siendo estas 25 kg y 1,20 mt x 80 x 1,10 mt respectivamente.

2. Guías Aéreas

Son definidas como un “documento de embarque utilizado por las aerolíneas para el flete aéreo. Es un contrato de transporte que incluye las condiciones del mismo y disposiciones tales como límites de responsabilidad y procedimientos para las reclamaciones. Este documento también contiene instrucciones de embarque para las líneas aéreas, la descripción de las mercancías y los cargos aplicables por transporte” (Bancomext, 2014).

Dentro de esta definición nacen dos conceptos nuevos:

3. Guías HAWB

La guía House Air Waybill (HAWB), es un documento que se denomina guía hija y corresponde a un cliente en específico, esta guía puede contener uno o mas bultos siempre y cuando no supere los 25 kg, el contenido se clasifica en baterías o misceláneos, a continuación se muestra la imagen de una guía HAWB:

 Copa Airlines <i>Courier</i> <i>Su mundo en movimiento</i> B12345699 - ARPT. SANTIAGO DE CHILE COPA AIRLINES El Golf 99 local 101ª Las Condes CHILE Tel: 56.2.22002102 Fax: 932520540 copacourier@bytemasteronline.com www.copacourier.com	House: H0581150  Destino: HAV 	Remitente XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX CALLE 3 SUR NO 1150 7810000-SANTIAGO CHILE Tfn. y Fax: XXXXXXXXXX RUC/NIT: 00 Su referencia: 1 MODO DE PAGO: CONTADO														
Información del envío Origen: SCL Fecha: 31/01/2024 14:15 Fecha prevista: 31/01/2024 MATUTINO Valor mercancia: 270,00 Valor asegurable: Peso (Kg): 25,00 Peso tasable (Kg): 25,00 Dimensiones (cm): 57,00 x 25,00 x 62,00 Descripción: GIFT PACK Número bolsa: Referencia: 1 Recogida: Entrega: Cond. Entrega: DDU Cliente: XXXXXXXXXX CR	Ruta: SCL - PTY - HAV APX Producto: IES Modo envío: DTD Bultos: 1 Peso a cobrar: 25,00 Kg PAGADO / PREPAID	Destinatario XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX CALLE 3 SUR NO 1150 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX 10500-LA HABANA CUBA Tfn. y Fax: XXXXXXXXXX RUC/NIT: MODO DE PAGO: CR														
Cargos e importes * * los valores de destino son estimados y requieren ser validados <table border="1"> <tr> <td>Flete</td> <td>155,36 USD</td> <td>SCL</td> </tr> <tr> <td>COMBUSTIBLE</td> <td>23,30 USD</td> <td>SCL</td> </tr> </table>	Flete	155,36 USD	SCL	COMBUSTIBLE	23,30 USD	SCL	Importe total <table border="1"> <tr> <td>SCL</td> <td>178,66 USD</td> </tr> <tr> <td></td> <td>178,66 USD</td> </tr> </table>	SCL	178,66 USD		178,66 USD	Cargos e importes USD * * los valores de destino son estimados y requieren ser validados <table border="1"> <tr> <td>Flete</td> <td>155,36 SCL</td> </tr> <tr> <td>COMBUSTIBLE</td> <td>23,30 SCL</td> </tr> </table>	Flete	155,36 SCL	COMBUSTIBLE	23,30 SCL
Flete	155,36 USD	SCL														
COMBUSTIBLE	23,30 USD	SCL														
SCL	178,66 USD															
	178,66 USD															
Flete	155,36 SCL															
COMBUSTIBLE	23,30 SCL															

A modo de ejemplo se presenta el siguiente recuadro, suponiendo que tenemos 3 quías HAWB con su respectiva clasificación:

Gufa HAWB 1	Gufa HAWB 2	Gufa HAWB 3
• Misceláneos	• Misceláneos	• Baterías

Tabla 1 Ejemplo guías HAWB

4. Guías MAWB

La guía Máster Air Waybill (MAWB), es un documento que se denomina guía madre que reúne todas las guías hijas separándolas en dos grupos siendo estos; baterías y misceláneos, creando una guía máster por cada grupo para luego ser arribadas en el avión por separado, a continuación se muestra una imagen de la guía MAWB:

230 SCL 64039636		230 64039636									
Shipper Name and Address GERHAFFEN EXPRESS SRA CALLES DE ATISAMA 1200, PUEBLO EL 77, 811000 SANTIAGO CL CHILE		Shipper's Account Number Not Negotiable Air Waybill Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity.									
Consignee Name and Address PTY COPA COURIER ATO OFFICE AEROPUERTO INTERNACIONAL DE TOCUMEN PA_Tocumen Tocumen PA PANAMA		Consignee's Account Number It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF, ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND THE SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a highvalue for carriage and paying a supplemental charge if required.									
Issuing Carrier's Agent Name and City COPA AIRLINES - AEROPUERTO DE SANTIAGO DE CHILE		Accounting Information									
Agent's IATA Code CLSCL		Account No.									
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Request Routing SCL ARTURO MERINO BENITEZ		Reference Number Optional Shipping Information									
To	By First Carrier	to	by	to	by	Currency USD	CHGS Code	WT/VOL PPD COLL PPD COLL	Other X	Declared Value for Carriage NVD	Declared Value for Customs NVD
Airport of Destination PTY TOCUMEN INTL ARPT		Flight Date CM276/30		For Carrier Use Only		Flight Date		Amount of Insurance NVD		INSURANCE - if carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance"	
Handling Information											
SCI STATUS											
No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg lb	Rate Class Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quality of Goods (inc. Dimensions or Volume)				
32	332,70	K	K	372,00	0,00	0,00	COURIER BAGS				

Tomando el ejemplo anterior la, la emisión de las guías MAWB serían las siguientes:

Guía MAWB 1	Guía MAWB 2
•Guía HAWB 1 - Misceláneos •Guía HAWB 2 - Misceláneos	•Guía HAWB 3 - Baterías

Tabla 2 Ejemplo guías MAWB

5. Factura comercial

Es un documento que detalla el contenido del bulto, la condición de este (si es nuevo o usado), el valor asignado y la cantidad, toda esta información debe ser clara y precisa. Es importante destacar que no existe un formato establecido para este documento.

Cliente: MARIA EMILY CONTRERAS CASTILLO Ciudad: CUBA La Havana Tel +53 5 2833202
--

Código	Artículo	Unidades	Total CLP	Total USD
	SOPORTE LH	1	\$43,232	\$52.09
	SOPORTE RH	1	\$23,592	\$28.42
	SOP MOTOR DEL	1	\$25,210	\$30.37
	SOP MOTOR TRAS	1	\$29,766	\$35.86
	WIPER 9088-21	1	\$4,000	\$4.82
	WIPER 9088-18	1	\$3,500	\$4.22
	SILICON PEGA PA01G	10	\$18,000	\$21.69
	FILTRO ACEITE	2	\$9,200	\$11.08
	VENTILADORES RECARGABLES USB	2	\$4,500	\$5.42
	PACK MAQUINAS DE AFEITAR	1	\$2,500	\$3.01
	JUEGO DE SABANAS USADAS	1	\$5,700	\$6.87
	PACK DE TOALLITAS DE COCINA	2	\$3,000	\$3.61
	TOALLAS DE BAÑO	5	\$5,000	\$6.02
	OLLA	1	\$76,990	\$92.76
Forma de pago	Subtotal		\$254,190	\$306.25
TOTAL FACTURA USD				\$306.25

6. Packing list

Es un documento que detalla la cantidad, el peso y las dimensiones de cada bulto.

PACKING LIST					
PROYECTO: ORDEN DE TRABAJO:					
ITEM ASOCIADO AL PROYECTO	CANTIDAD	N° BULTO			
SOPORTE LH	1	1			
SOPORTE RH	1				
SOP MOTOR DEL	1				
SOP MOTOR TRAS	1				
WIPER 9088-21	1				
WIPER 9088-18	1				
SILICON PEGA PA01G	10				
FILTRO ACEITE	2				
VENTILADORES RECARGABLES USB	2				
PACK MAQUINAS DE AFEITAR	1				
JUEGO DE SABANAS USADAS	1		TIPO DE EMBALAJE		
PACK DE TOALLITAS DE COCINA	2		CAJA (C)		
TOALLAS DE BAÑO	5		BULTO (B)		
OLLA	1		PALLET (P)		
	30		BULTO (B)		
PESO TOTAL BULTO (Kg)					

7. Diferencia entre factura comercial y packing list

En algunas ocasiones se suele confundir la factura comercial con el packing list, ya que son documentos que contienen información similar sobre el contenido del bulto, es importante mencionar que la factura comercial es utilizada para ser presentada ante la aduana para que se apliquen aranceles aduaneros en función de el monto valorizado del bulto, mientras que el packing list es un documento orientado a la logística del bulto, a continuación se muestran una tabla con los requerimientos de ambos documentos:

Concepto	Factura comercial	Packing list
Detalle del contenido del bulto.	✓	✓
Valor monetario en CLP / Dólares	✓	✗
Cantidad de artículos	✓	✓
Dimensiones y peso	✗	✓

Tabla 3 Contenido de factura comercial y packing list

8. Descargo de responsabilidad

Este documento exime de toda responsabilidad a la aerolínea que transporta el bulto, sobre algún tipo de daño que sufra este mismo, su función es dejar en constancia que el cliente está en conocimiento de lo mencionado, este documento debe incluir el número de guía HAWB y los datos del cliente.



NOTA DE DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Por este medio certificamos que deslindamos de cualquier responsabilidad, sobre valor total, de los artículos embarcados bajo la guía _____ a los Señores de **Copa Airlines Courier**, dado que los productos declarados son de carácter frágil y copa no se hace responsable de existir algún daño o falta durante el vuelo.

Nombre de la empresa: _____

Persona: _____

Cargo: _____

Fecha: _____