

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Licenciatura en Negocios Internacionales

Curso: Seminario de Graduación

Tema: ¿Cuáles son las competencias generales y disciplinarias del profesional en Negocios Internacionales, del área de Dirección y Gerencia de Logística Internacional de Carga, en el mercado laboral costarricense?

Elaborado por:

Ivannia Ugalde Monge

Facilitadora:

Licda. Kattia Chacón B. MBA

19 de Abril de 2010

AGRADECIMIENTO:

Primero que todo, doy gracias a Dios por guiarme en cada uno de los pasos que doy. En sus manos pongo todos y cada uno de mis proyectos, mis metas y mi vida completa. Agradezco que me haya rodeado de personas que han sido mi apoyo, soporte y compañía durante toda mi carrera.

A mis padres por preocuparse siempre por mí y alentarme a seguir adelante por más duros que sean los tiempos.

Agradezco a mi compañero, confidente y amigo, Arturo, por todo su apoyo, paciencia, consejos e inmenso cariño.

De igual manera, mi más sincero agradecimiento a las personas que contribuyeron con sus aportes para esta tesis, empezando por doña Kattia Chacón Bejarano, tutora, a los expertos en Comercio Internacional y a los Directores y Gerentes de Logística que muy amablemente tomaron su tiempo para recibirme y brindarme su colaboración.

Y en general, quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que no menciono, pero que han vivido conmigo la realización de éste Trabajo Final de Graduación y que con su apoyo y amistad me han motivado a culminar con éxito esta etapa de mi formación académica.

DEDICATORIA:

Dedico este fruto de muchos días de esfuerzo y dedicación a Dios por ser mi fuente de inspiración, a mis padres por creer en mí y brindarme su apoyo, cariño y preocupación y a mis demás familiares, amigos, profesores que contribuyeron para que este proyecto de vida que empezó como un sueño lejano, hoy sea una realidad.

INDICE

<u>INTRODUCCION</u>	4
<u>JUSTIFICACION:</u>	5
<u>OBJETIVOS</u>	5
<u>Objetivo General:</u>	5
<u>Objetivos Específicos:</u>	5
<u>METODOLOGÍA</u>	6
<u>Diseño de la Investigación</u>	6
<u>Tipo de Investigación</u>	6
<u>Enfoque de la Investigación</u>	7
<u>Instrumentos de la Investigación</u>	7
<u>Población, Selección de la Muestra</u>	9
<u>Sujetos de Estudio</u>	10
<u>Fuentes de Información</u>	12
<u>ALCANCES</u>	13
<u>LIMITACIONES:</u>	13
<u>Temporales</u>	13
<u>Materiales</u>	13
<u>RESUMEN:</u>	14
<u>ABSTRACT:</u>	14
<u>ANALISIS TEORICO DE COMPETENCIAS LABORALES</u>	15
<u>ANALISIS DE RESULTADOS:</u>	17
<u>Área de Estudio:</u>	17
<u>Descripción del Puesto de Director o Gerente de Logística Internacional de Carga</u>	21
<u>Funciones del Director o Gerente de Logística Internacional de Carga:</u>	22
<u>Objetivo del Cargo</u>	23
<u>Importancia del Cargo</u>	24
<u>Proyección dentro de la empresa</u>	24
<u>Responsabilidad de Personal</u>	24
<u>Relaciones Internas</u>	24
<u>Relaciones Externas</u>	24
<u>Competencias Técnicas</u>	24
<u>Experiencia</u>	25
<u>Competencias Aptitudinales</u>	26
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	28
<u>PERFIL DE UN DIRECTOR O GERENTE DE LOGÍSTICA</u>	29
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	33
<u>ANEXOS</u>	35

INTRODUCCIÓN

Las empresas en general se encuentran en un entorno cada vez más exigente y competitivo, enfrentándose constantemente a cambios en cuanto a los retos del mercado y la forma de alcanzar las metas propuestas.

En una organización, existen factores importantes e imprescindibles que permiten el desarrollo de los negocios, como lo son sistemas avanzados de procesos, tecnologías de punta, infraestructura y sistemas de planificación. Sin embargo, muchas veces se invierte tiempo y dinero en esos factores, dejando de lado uno de los elementos de mayor relevancia, que son las personas que forman parte de la organización. Por ende, la base del éxito se constituye en la conformación de una estructura organizacional que permita cumplir con estándares de excelencia, desarrollo, crecimiento y mejoramiento continuo.

Para lograr tener una organización enfocada en estos estándares, se debe seleccionar cuidadosamente a aquellos candidatos que no sean únicamente ocupantes de un puesto de trabajo, pero sí aquellos con los que se tenga mayores probabilidades y condiciones ideales para llevar a cabo un desempeño excelente.

Ante dicho requerimiento, es evidente que se necesita una investigación minuciosa de las principales características que debería reunir el perfil de un candidato idóneo para un puesto determinado.

En el presente trabajo, se investigarán, analizarán y determinarán las competencias generales y disciplinares requeridas por el profesional en Negocios Internacionales. Por tratarse de un mercado de gran amplitud, se determinó delimitar el estudio al sector de Logística Internacional de Carga de Importación y Exportación, en el cual los Negocios Internacionales tienen una gran relevancia y donde un alto porcentaje de los egresados de esta carrera actualmente se desempeñan.

Justificación:

El presente estudio está dirigido principalmente a los empleadores en el área de Logística Internacional de Carga, así como aquellas personas que aspiran colocarse en algún puesto de esta rama. En el primer caso, se dice que los cimientos de una compañía empiezan desde la selección y la contratación del personal, lo cual representa la base del éxito de su negocio. Por ende es de suma importancia para los

empleadores tener claro y conocer a profundidad, el tipo de empleado que se requiere para desempeñar exitosamente los puestos de trabajo de esa área. Por otro lado, este trabajo ofrecerá, entre otros aspectos, una perspectiva más amplia de todo aquello que involucra la Logística internacional de Carga para aquellas personas que estén interesadas en colocarse en algún cargo de esta rama, lo cual les ayudará a tener elementos de juicio para determinar si realmente desean laborar en este ámbito o bien si cumplen con los requisitos para optar para estos puestos.

Al estar la Logística Internacional estrechamente ligada al Comercio Internacional, este último se ve directamente beneficiado con el hecho de contar con personas comprometidas y calificadas para ejercer las funciones que se le asignen en este campo. Por ende, este documento ofrece una importante herramienta que también pueda ayudar a fomentar un comercio más eficiente con un recurso humano más acorde a las necesidades de cada empresa.

OBJETIVOS

✓ Objetivo General:

Determinar el perfil de los profesionales en el área de Negocios Internacionales requerido por el mercado laboral costarricense en el área de Dirección o Gerencia de Logística Internacional de Carga.

Objetivos Específicos:

- ✓ Investigar las competencias generales y disciplinarias del profesional en Negocios Internacionales en el área de Logística Internacional de Carga que se desempeña como Director o Gerente.
- ✓ Describir las funciones y principales características del puesto de un Director o Gerente de Logística Internacional de de Carga
- ✓ Construir una herramienta de consulta para las empresas de Logística Internacional de Carga como parámetro de conocimiento del perfil de empleado requerido para ejecutar las funciones en el área de Dirección o Gerencia.
- ✓ Proporcionar a los estudiantes y egresados en el área de Negocios Internacionales una herramienta de consulta que les permita tener elementos de juicio para definir su interés y aptitudes en el área de Logística Internacional.

METODOLOGÍA

Se detallará en este apartado, la metodología del presente estudio, como parte del proceso de análisis científico. Se describirá el tipo de investigación, recursos y procedimientos utilizados para la búsqueda y presentación de información confiable y segura que pretende dar solución al problema planteado. La metodología que se presentará a continuación permitirá evaluar y demostrar la validez y veracidad de los métodos e instrumentos utilizados en la investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se refiere al “plan que se sigue para cumplir los objetivos de la investigación, es una estructura o un marco para resanar un problema específico” (McDaniel & Gates, 1999).

Para efectos del presente trabajo, la investigación está basada en el método científico que de acuerdo con la definición de Karl Popper “consiste en que una vez presentada una idea, hipótesis, un sistema teórico, se extraen conclusiones de ellas por medio de una deducción lógica, estas se comparan entre sí y con otros enunciados pertinentes, con el objeto de hallar relaciones lógicas que existan en ellas”. (Popper, 1985).

TIPO DE INVESTIGACIÓN

1. Investigación Exploratoria: Los autores Hernández, Fernández y Baptista en su libro Investigación de la Metodología explican que los estudios exploratorios permiten una aproximación a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas con respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. (Hernandez Sampieri, Collado Fernández, & Pilar Baptista, 2000). Por ende, el estudio se fundamenta en este tipo de investigación, ya que es poco lo que se ha ahondado en el tema y no existen investigaciones previas al respecto.

2. Investigación Descriptiva: Estos estudios buscan desarrollar una imagen o fiel representación o descripción del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis (González,2008). La investigación proporcionará una

descripción detallada del perfil de un Director o Gerente del área de Logística Internacional de Carga, incluyendo las características académicas y técnicas requeridas para el desempeño de ese cargo en específico.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación científica tiene un enfoque cualitativo, por medio del cual se hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y entrevistas (Hernández Sampieri, Collado Fernández, & Pilar Baptista, 2000). . En esta investigación se pretende conocer a través de la observación y entrevistas a expertos del tema, el perfil adecuado del profesional en Logística Internacional de Carga para el puesto de Director o Gerente. Con base en lo anterior, se pretende brindar a los empleadores y profesionales en la rama, una herramienta clave para la toma de decisiones en cuanto a contratación y selección de un colaborador.

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizará una entrevista como instrumento de medición para el presente trabajo. Este método permite explorar a profundidad, las opiniones y conocimientos de empleadores y expertos en el área de estudio. Con estas entrevistas se pretende recabar la información de primera mano, mediante un proceso de comunicación directa con los expertos del área, lo cual permita alcanzar los objetivos planteados. Para lograrlo, se procedió con la formulación de un cuestionario, el cual consta de un conjunto de preguntas diseñadas para generar datos necesarios para analizar los objetivos de la investigación (McDaniel & Gates, 1999). El cuestionario está conformado por un total de trece preguntas, necesarias para cubrir los objetivos del trabajo, con el fin de obtener un amplio análisis y brindar las conclusiones y recomendaciones del caso (anexos # 1 y 2).

El cuestionario fue diseñado en dos secciones:

Primera sección:

En esta primera parte del cuestionario, las preguntas están enfocadas a extraer información concreta de las principales características que debe poseer un Director o Gerente de Logística con base a la experiencia y conocimiento de empleadores y expertos. Consta de ocho preguntas abiertas, las cuales son aquellas que permiten a

la persona contestar con sus propias palabras, es decir, el encuestador no limita las opciones de respuesta. En esta sección se solicita, según sus criterios, la definición del concepto de logística internacional de carga, descripción de servicios del área, además de las funciones, competencias técnicas, proyección e importancia del puesto de Director de Logística. Adicional, se plantea una pregunta de tipo semicerrado y otra de tipo escala. En el primer caso, se solicita al entrevistado que elija entre una lista de competencias, aquellas que considere indispensables para un puesto de Director o Gerente de Logística. El propósito de esta pregunta es presentar todas las opciones posibles a seleccionar y además se da la opción de señalar alguna(s) otra(s) competencia(s) que considere no se incluyó en la lista. Debido a que algunos de los términos suelen ser complejos, se le proporciona a la persona entrevistada, un glosario de términos como consulta en caso de que surja alguna duda con respecto a los conceptos de las competencias enlistadas (Anexo #8). Por último, la pregunta número seis, es de escala, diseñada para capturar la intensidad de la respuesta del entrevistado. Esta pregunta da continuidad a la anterior, donde se solicita que de la lista de competencias presentadas, se seleccione en orden de prioridad o importancia, aquellas que consideren debe tener un Director o Gerente de Logística para el adecuado desarrollo de sus funciones. Las preguntas fueron las siguientes:

- 1) Desde su punto de vista, ¿cuál es su concepto de Logística Internacional de Carga?
- 2) ¿Cuáles son los servicios que se ofrecen en el área de Logística Internacional de Carga de su empresa?
- 3) ¿Cuáles son las funciones de un Director/Gerente de Logística Internacional de Carga
- 4) ¿Qué cargos le reportan directamente al Director/Gerente de Logística Internacional de Carga?
- 5) De la siguiente lista de competencias diferenciadoras, marque por favor con una x aquellas que considere que indispensablemente debe tener un Director/Gerente de Logística Internacional de Carga (para ampliar ver anexo #1)
- 6) De la lista anterior, por favor seleccione a continuación por orden de prioridad o importancia, las seis competencias que usted considera debe tener un Director/Gerente de Logística Internacional de Carga para el adecuado desarrollo de sus funciones.
- 7) Por favor indique las competencias disciplinarias (técnicas) que deben tener las personas que ocupan cargos Directivos o Gerenciales en el área de Logística Internacional de Carga.

8) ¿Considera usted que los candidatos a ocupar un puesto de Dirección/Gerencia de Logística Internacional de Carga deben contar con algún tipo de experiencia previa? De ser así, ¿en qué áreas se necesita experiencia y cuánto tiempo?

9) Dentro de la compañía, ¿cuál cree usted que es la importancia que tiene el cargo de Director/Gerente de Logística Internacional de Carga?

10) ¿Cuál es la proyección que podría tener un Gerente/Director de Logística dentro de la empresa?

Segunda Sección:

La segunda parte se titula “Aplicación en la Práctica”. Aquí se procede a cambiar un poco el enfoque y encausarlo a preguntas en las cuales se pretende que el entrevistado ponga en práctica lo expresado en la primera parte. En otras palabras, a partir de relatos de situaciones reales que ha enfrentado cada persona, se podrá conocer cuál ha sido su reacción y desempeño ante diversas situaciones complejas. De esta manera el encuestador tendrá oportunidad de extraer todas las aptitudes y competencias aplicadas en la práctica ante dichas situaciones y comparar si hay consistencia con las respuestas de la primera parte. En el caso de esta sección, para las entrevistas a Directores y Gerentes, las preguntas eran directas con respecto a su desempeño en este campo. En el caso de las preguntas a expertos, se modificó ligeramente el enfoque y se consulta acerca de casos conocidos por ellos donde existió de por medio la intermediación de un Director o Gerente de Logística, y se les solicita su opinión al respecto. A continuación las preguntas:

11) ¿Cuáles son las acciones necesarias para cumplir con las metas y objetivos que están determinados en su rango de responsabilidad?

12) ¿Cuáles consideraría usted que han sido incidentes críticos (entiéndase situaciones específicas de éxito y fracaso en su labor) que hayan determinado su desempeño actual?

13) ¿Podría usted contarme acerca de algún caso / problema complejo que haya necesitado de su intervención recientemente y cómo lo resolvió?

POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Una muestra es una representación de una población mayor. Según McDaniel y Gates, para elegir el plan de muestreo se debe definir primeramente la población de interés debido a que con este grupo se tomará la muestra. Debe incluir a todas las personas cuyas opiniones, comportamientos y preferencias proporcionen la

información necesaria para resolver el problema de la investigación (McDaniel & Gates, 1999).

De acuerdo con lo anterior, la población de interés para el estudio son aquellas empresas cuya especialización sea el área de Logística Internacional de Carga. De estas empresas, se seleccionaron tres en específico, que son el Grupo Mudanzas Mundiales, Rex Cargo y Servica. Todas ellas, son empresas altamente posicionadas en el mercado costarricense en el área de Servicios Logísticos de Carga. A continuación una breve reseña de cada una de ellas:

Mudanzas Mundiales: Cuenta con más de cuarenta años en el mercado. Su enfoque es satisfacer las necesidades de sus clientes. Mudanzas Mundiales ha consolidado su liderazgo en proveer las mejores soluciones en dos grandes vertientes: mudanzas y logística. Cuenta con oficinas propias en Costa Rica y Nicaragua y con socios comerciales en todo el mundo lo que permite tener presencia a nivel mundial. (Grupo Mudanzas Mundiales, 2008).

Rex Cargo: Fue fundado en San José, Costa Rica en octubre de 1975. Es una organización regional que brinda servicios de manejo y transporte de carga. Su objetivo es planificar, coordinar y ofrecer rápidamente soluciones efectivas para apoyar e intensificar el flujo eficiente de mercancía a lo largo de la cadena de suministros. (Rex Cargo).

Grupo Servica: Fundado en 1976, cuenta con 250 colaboradores. Ofrece servicios integrados tales como: Agencias de Aduanas, Transporte Aéreo, Marítimo y Terrestre tanto para importación como exportación, Logística y Distribución, Almacén Fiscal, Transporte Local, Asesoría Logística (Grupo Servica, 2007).

SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio se enfocan en dos grupos. Primeramente se seleccionan cuatro Directores y Gerentes de las empresas anteriormente mencionadas, los cuáles ofrecen información valiosa con respecto a su desempeño en el puesto. Segundo, se eligió también a tres expertos en Comercio internacional que brindan su opinión y aportes con respecto al tema.

Entrevistas a actuales ocupantes del Puesto:

Se decide, a raíz del problema planteado, contar con la participación y opiniones de personas que ya ocupen ese puesto y hayan demostrado a lo largo de su gestión una carrera sobresaliente. Esto permitirá un adecuado desarrollo de la investigación, con información veraz, que facilitará la ubicación de características para un buen desempeño en la Dirección o Gerencia de Logística. Por ende, se pretende definir el perfil del puesto en función de las competencias y conductas que pueden ser asociadas con esos comportamientos exitosos. Las entrevistas de este tipo fueron realizadas a cuatro personas:

✓ Ing. José Luis Xirinachs Mora, Director de Logística, Grupo Mudanzas Mundiales. Con once años de experiencia en el campo de la Logística, ha desempeñado el puesto por un año y cuatro meses. Dentro de sus principales logros ha sido la implementación de procesos novedosos en el manejo de inventarios y mejora de tiempos de transporte.

✓ Lic. Diana Estupiñán Tercero, Gerente de Tráfico y Logística, Grupo Mudanzas Mundiales. Con quince años de laborar para la empresa, ha desempeñado el puesto por tres años. Lo más importante ha sido acumular experiencia en distintas áreas para poder llevar a cabo una supervisión eficiente de su área.

✓ Lic. Leonel Gómez Vega. Gerente de Servicios Integrados Logísticos, Rex Cargo. Cuenta con un año en el puesto y con dieciocho años de experiencia en el área. Ha laborado en puestos similares en empresas como Expeditors y Mudanzas Mundiales. Dentro de sus principales logros menciona la adaptación a un mercado sumamente cambiante y el uso de tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas. Recientemente implementó el programa Rex T. que permite enlazar todas las operaciones logísticas y tener mayor control sobre las mismas.

✓ Lic. Alfredo Salas Monge, MBA. Director de Logística, Grupo Servica. Ha laborado en este puesto por más de tres años y se ha desempeñado en el mismo cargo en empresas como Rex Internacional, Tropical Shipping, Cormar. Su desempeño se ha enfocado en el crecimiento de negocios con mucho éxito a nivel internacional.

Entrevistas a Expertos:

Se decide entrevistar a expertos en el área de Comercio Internacional, como complemento a las entrevistas anteriores, específicamente con experiencia y conocimientos en el área de Logística Internacional de Carga, los cuales pueden brindar un criterio certero de las competencias necesarias para llevar a cabo con un buen desempeño un puesto de Director o Gerente en esta área. Con la participación de estos expertos se pretende enriquecer la investigación con opiniones y respaldo de personas que han estado vinculadas por años en el área de estudio. Las entrevistas se realizaron a tres personas:

✓ Luis Diego Mesén D. MBA. Gerente General de la Empresa Bounty Fresh, empresa encargada de la exportación y comercialización de frutas hacia Centroamérica, Estados Unidos, Suramérica y Europa. Tiene más de veinte años de experiencia en el área de Logística. Laboró también para la empresa Oceánica Internacional donde ocupó puestos directivos en el área.

✓ Jericó Camino Napurí, Director de Costa Rica Pyme y Profesor en ULACIT. Posee una Maestría en Negocios Internacionales con énfasis en Gerencia Internacional, y una Licenciatura en Comercio Internacional. Se ha desempeñado también como auditor en Procter & Gamble y Consultor Comercial para la Embajada de Perú en Costa Rica.

✓ Lic. Arturo Herrera León, Gerente Comercial Grupo Mudanzas Mundiales. Posee más de veinte años de experiencia en el área de Logística Internacional de Carga. Tiene amplia experiencia tanto en el área operativa como en el área comercial internacional.

FUENTES DE INFORMACION

Fuentes Primarias: Se refiere a la información que se logra obtener de forma directa y que constituye el objetivo de la investigación ya que proporcionan datos de primera mano (Hernández, Fernández, & Baptista, 1999). Para la presente investigación se utilizarán como fuentes primarias:

- Cuestionario utilizado para cada entrevista
- Material Didáctico como libros, revistas

Fuentes Secundarias: Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

- Información de Internet de fuentes confiables.

ALCANCES:

- El presente trabajo está orientado a la investigación del perfil del profesional que se desempeña como Director o Gerente de Logística Internacional de Carga de importación y exportación.
- Está enfocada en el análisis de las competencias generales y disciplinares que debe poseer un ocupante del puesto mencionado. Estas competencias, características y perfil se definirán con base en el criterio tanto de expertos como personas que actualmente laboran como Directores o Gerentes de Logística.
- Este estudio contempla tres empresas de Logística Internacional de Carga en el mercado costarricense que son Grupo Mudanzas Mundiales, Rex Cargo y Servica, todas ellas con una amplia trayectoria en el campo.

LIMITACIONES:

Temporales

- ✓ El factor tiempo es una de las limitantes que se presenta para el desarrollo de esta investigación y la elaboración del trabajo, debido a que prácticamente se disponen de tres meses para culminar y presentar el documento escrito, lo cual impide profundizar exhaustivamente en cada uno de los temas.
- ✓ Al tratarse de un tipo de una investigación exploratoria y siendo el principal instrumento de medición entrevistas a expertos, en el tema de Logística Internacional de Carga, se depende del tiempo del que estas personas dispongan y además este coincida con el espacio que propiamente se haya destinado para tal efecto. Los entrevistados seleccionados son altos ejecutivos y por la naturaleza de sus funciones tienen una agenda muy ocupada.

Materiales

- ✓ Otra limitación es la escasez de material bibliográfico referente al tema en estudio, así como la carencia de información específica sobre el tema encontrado en fuentes como Internet, que impiden profundizar minuciosamente en los principios que conforman el documento.

Cuáles son las Competencias Generales y Disciplinarias del Profesional en Negocios Internacionales, en el Área de Dirección y Gerencia de Logística Internacional de Carga, en el Mercado Laboral Costarricense.



Autora: Ivannia Ugalde Monge¹

Resumen:

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental determinar el perfil de un profesional que se desempeña como Director o Gerente de Logística Internacional de Carga en el mercado laboral costarricense, a partir del conocimiento de sus competencias. Se parte de la premisa de que la base del éxito de cualquier empresa se constituye en la conformación de una estructura organizacional que permita cumplir con estándares de excelencia, desarrollo, crecimiento y mejoramiento continuo. Por ende, se debe seleccionar cuidadosamente a aquellos candidatos

¹ Autora: Ivannia Ugalde Monge.

Bachiller en Administración de Empresas y Comercio Internacional.
Candidata a la Licenciatura en Negocios Internacionales ULACIT

Correo Electrónico:
iugaldem@hotmail.com

con los que se tenga mayores probabilidades y condiciones ideales para llevar a cabo un desempeño excelente. A partir de la información recolectada por medio de entrevistas directas a expertos y actuales ocupantes del puesto, se determinará el perfil idóneo de un trabajador para esta área. Esto permitirá contar con una excelente herramienta de consulta tanto para empleadores como para personas que aspiren llegar a colocarse en puestos similares, como elemento de juicio para valorar si cuentan con las habilidades y aptitudes requeridas para un alto desempeño.

Palabras Clave:

Logística Internacional de Carga

Comercio Internacional

Competencias

Puesto de Trabajo

Abstract:

The main purpose of this investigation is to determine the profile of a professional in the field of International Cargo Logistics as Manager or Director, in the Costa Rican labor market, through analyzing their main competitions. First of all, it is important to take into account that the establishment of any successful company starts with a solid organizational structure, which may allow standards of excellence,

development, growth and continuous improvement. Thus, a company must carefully select those candidates who have the ideal conditions to carry out an excellent performance. In order to determine the ideal profile for a worker in this area, several interviews has been applied to experts and current workers in International Cargo Logistics. This information will provide an excellent reference tool for both employers and for people who aspire to get placed in similar positions, as far as they have the necessary skills and abilities required to develop their functions in a successful way.

Key Words:

International Cargo Logistics

International Trade

Competitions

Labor Market

Análisis Teórico de Competencias Laborales.

La licenciada Karla González, en su ensayo, Gestión de Recursos Humanos con base en Competencias Laborales, define el concepto de competencia no solo como un rasgo o una conducta, sino, que está constituida por un conjunto de elementos que incluyen: motivos, rasgos de personalidad,

concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognitivas o de conducta y cualquier característica individual que pueda ser medida y que a partir de un proceso de investigación, hayan sido comunes a todos los casos de alto desempeño en un puesto. El conocimiento de las competencias es vital y desde el punto de vista costo / beneficio, un ahorro, ya que se tendrá a una persona que por sus motivaciones y habilidades fundamentales, está predispuesta a tener un alto rendimiento en la empresa, si de forma paralela le son proporcionados los lineamientos que permitan un máximo aprovechamiento de su potencial (González Solís, 2008). Se debe tener claro que adicional a las competencias, para una contratación efectiva, es indispensable la validación de los datos y requisitos formales, así como pruebas psicométricas y otras herramientas utilizadas por las empresas para este fin. Existen varias clasificaciones para las competencias. Para efectos del trabajo de investigación, se utiliza la clasificación propuesta por la autora Shirley Fletcher en un publicación Análisis de Competencias Laborales. (Fletcher, 2000) y el utilizado para tales propósitos en la empresa Mudanzas Mundiales.

Según nos explica el señor Bernardo Chacón, Gerente de Recursos

Humanos de esta empresa, existes tres grandes grupos a partir de los cuales se clasifican las competencias. Esta es una clasificación bastante amigable, de fácil captación y aplicación. Para un mayor entendimiento, se presenta a continuación un diagrama

que lo ilustra:

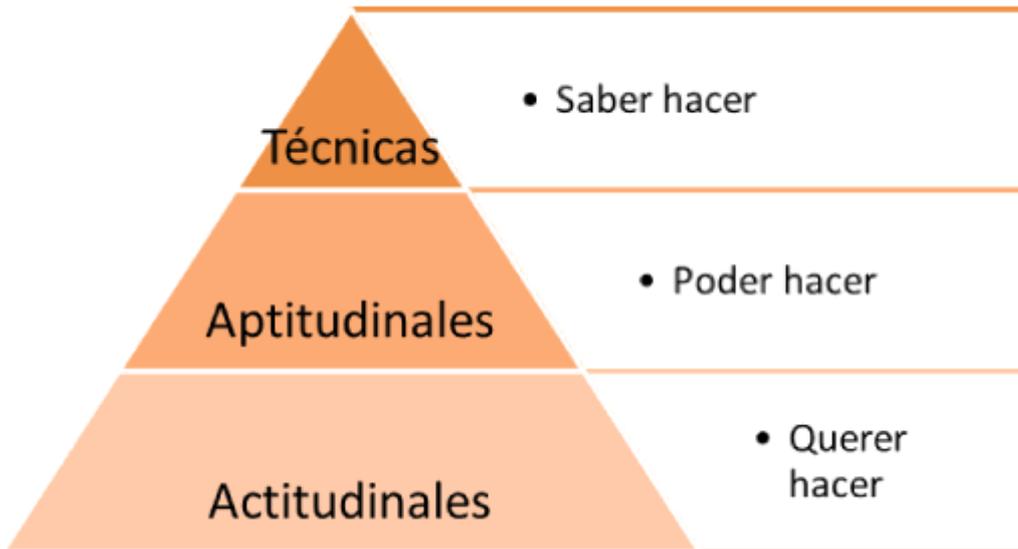


Ilustración 1. Clasificación de Competencias. Elaboración propia (2010)

Las competencias técnicas o disciplinares se refieren a aquellos conocimientos técnicos que debe poseer el profesional en el área para desempeñar sus funciones. Son aquellas competencias que se pueden comprobar por medio de títulos, aplicaciones de pruebas, etc. Está relacionado con el “saber hacer”. Las competencias aptitudinales son aquellas que no se pueden ver a simple vista ni comprobar de inmediato, relacionadas con el poder hacer. Estas corresponden a

destrezas y habilidades que un candidato posea. Y por último, están las competencias que tienen que ver con la actitud, donde no solo es necesario saber hacer las cosas y poderlas hacer, si no también es necesario el “querer hacer”. En este caso, se aplicó en el cuestionario una pregunta donde se le daba al entrevistado una serie de opciones para que marcara las competencias que considera indispensables en un Director o Gerente de Logística. En el anexo # 10 se muestra el Glosario de

Competencias que se le proporcionó a la persona entrevistada para una mayor comprensión de cada una de ellas.

Para el presente estudio se analizarán las actitudes técnicas o disciplinares y las aptitudinales, de acuerdo a la clasificación propuesta.

Análisis de resultados:

Área de Estudio:

El área de investigación para el presente estudio es el de Logística Internacional de Carga. La primer pregunta del cuestionario está enfocada a crear un concepto a partir del conocimiento y experiencia de los expertos y ocupantes de puestos de Director o Gerente de Logística. A raíz de esta pregunta, tenemos el siguiente concepto que es un compendio de las respuestas de los encuestados:

“Logística Internacional de Carga es una serie de procesos y eslabones que permiten coordinar el transporte de un origen a un destino cumpliendo con una serie de condiciones como tiempo, tipo de transporte, costos, trazabilidad y seguridad de la carga. En resumen, Logística es hacer que las mercancías lleguen donde necesitan estar. En este proceso, muchas entidades se ven involucradas, tales como aseguradoras, Transportistas aéreos,

marítimos y terrestres, almacenes fiscales, cámaras, agencias aduanales, etc., por lo que una buena coordinación y comunicación entre todos los interlocutores es indispensable para el apropiado manejo de las cargas. La parte más importante y complejo de la logística es el transporte ya que involucra distancias, tiempos y manejo adecuado de cargas. Los clientes requieren una entrega rápida y confiable de sus mercancías. Por tanto, se deben contemplar varios elementos: capacidad de ir desde un origen hasta un destino tan pronto como sea posible, consistencia o capacidad de hacer que los envíos lleguen siempre al mismo tiempo y control o capacidad de hacer cambios antes y durante el transporte. La Logística es mucho más amplia que el transporte, ya que requiere la coordinación de muchas actividades que controlan y rodean el transporte, incluyendo la información, inventario, trámites aduanales, almacenamiento, etc. Por ende, para lograr esta coordinación que involucra una diversidad de compañías, personas y otras organizaciones, se requiere mucho talento administrativo para hacer que los diferentes departamentos de una compañía o de diferentes compañías trabajen juntos. Aquí es donde entra la función de un

Director o Gerente de Logística, lo cual será evaluado a profundidad más adelante.

Servicios que se ofrecen en el Área de Logística Internacional:

Tal y cómo se explicó anteriormente, la operación en el área de logística comprende la integración de varios departamentos, personas y procesos para lograr colocar las mercancías en su destino final de acuerdo a los requerimientos de los clientes. A continuación se detallarán los servicios que se ofrecen en el área, los cuales están bajo la responsabilidad del Director o Gerente de Logística Internacional. Se debe tomar en cuenta que en algunas empresas los departamentos y funciones varían, o bien, algunos de los servicios pueden ser subcontratados, dejando a cargo parte de la operación en manos de terceros.

Transporte Internacional de Carga:

Por tratarse del eslabón más importante de la logística, este es un servicio bastante complejo. Se debe tomar en cuenta que si no fuera por el transporte internacional, un país tendría que producir todos sus insumos localmente. En cambio, puede producir lo que hace mejor, exportar el exceso e importar las cosas que son producidas mejor en

otro lado (Long, 2007). Una compañía de Logística debe asesorar al cliente en cuanto a la mejor manera de transportar sus bienes, y esto incluye el medio de transporte más adecuado en cuanto a seguridad, tiempo y costos, dependiendo de sus necesidades y de las características de la carga a transportar. Las empresas de logística, en su mayoría, no poseen transporte propio, si no que subcontratan los servicios de barcos, aviones y furgones. Para ello deben tener contacto con líneas navieras, líneas aéreas y compañías transportistas o directamente dueños de camiones para el caso terrestre. La compañía logística se encarga de coordinar con estas compañías la disponibilidad de equipos y colocaciones de los mismos donde el cliente lo requiera. Además, se encargarán de dar seguimiento a las cargas e informar al cliente la ubicación de las mismas. Adicional, este departamento se encarga de las negociaciones en cuanto a los costos de transportes. A continuación se detallarán los tipos de servicios de transporte internacional utilizados por las empresas de logística.

- **Transporte Terrestre:** Este transporte se utiliza especialmente para recorridos más cortos. Por ejemplo, en nuestro país este transporte es utilizado especialmente

para el área Centroamericana, Panamá, México y Belice. La empresa de logística se encarga ya sea de preparar sus propios camiones o bien subcontratar a transportistas para que brinden el servicio. Esta área se dedica a la confección de los documentos de transporte, que en el caso de terrestre es la Carta de Porte. Este documento va a indicar todas las características de la carga como peso, volumen, descripción de la carga, origen, destino, vendedor (shipper) o compañía que envía la carga, comprador (consignatario) o compañía que recibe la carga, nombre de la empresa transportista entre otros. Este documento ampara las cargas que se transportan y deberá ser presentado en las respectivas entidades aduanales. Entre otras cosas, en esta área se debe asesorar también al cliente en cuanto al peso máximo a transportar, el cual está regulado por ley, ya que por razones de seguridad las carreteras pueden soportar determinado peso.

- **Transporte Aéreo:** El transporte aéreo es más costoso que cualquier otro medio de transporte, sin embargo para ciertos artículos el beneficio es mayor, como por ejemplo artículos de mucho valor o perecederos, o bien para aquellas cargas que se necesitan en su destino final lo más rápido posible. Un 34% del intercambio

comercial mundial en términos de valor, es movido por aire. En esta área se ofrece asesoría en cuanto a los requerimientos de este transporte de acuerdo a las dimensiones de la carga, grado de refrigeración en caso de perecederos, asesoría en cuanto al transporte de mercancías peligrosas. El documento de transporte que se confecciona por parte de la empresa logística es el Air Way Bill (AWB) o guía aérea, el cual es el documento que ampara la carga con todas sus características, así como origen y destino de la carga. Igualmente se incluye la tarifa aplicada por el flete. En coordinación con la línea aérea, se le debe enviar un estatus certero de sus cargas a los clientes.

- **Transporte Marítimo:** Se considera que este servicio es el que mejor representa el transporte internacional, ya que por su naturaleza ha jugado un papel primordial en la historia, por su capacidad de cruzar los océanos y unir mercados de todo el mundo. Una empresa de logística brinda asesoría en esta área en cuanto al tipo de contenedor a utilizar. En este caso, dependiendo de la cantidad y volumen de carga se puede utilizar un contenedor de 20 o 40' pies (son los más utilizados). Estos pueden ser contenedores para carga seca o para carga que necesite condiciones de refrigeración. Para cargas especiales,

se deben manejar de la misma forma equipos especiales, como los open top (abiertos arriba), flat rack (abierto a los lados), etc. El documento de transporte que ampara la carga es un Bill of Lading (BL), que debe incluir la información detallada de la carga así como la información del comprador (shipper) y vendedor (consignee). En este tipo de transporte, el seguimiento es un poco más complejo, ya que los tiempos de tránsito son mayores y dependiendo del origen, destino, deben pasar por muchos puertos. La coordinación debe ser directamente con las compañías navieras que son las dueñas de los barcos y contenedores.

- **Consolidación de Carga:** La consolidación de carga que se utiliza cuando el cliente no tiene suficiente carga para transportar un contenedor completo, por lo que el costo del flete va a ser menor. Consiste en que se transportará un contenedor completo, pero en el mismo vendrán cargas de diferentes clientes.

- **Forwarding:** Capacidad de ofrecer el servicio de importación y exportación desde y hacia cualquier parte del mundo con un servicio completo a través de una red de agentes mundiales. Significa por ejemplo que si un cliente solicita una transporte desde su bodega en Miami, se cuenta con un agente que puede

recoger la carga, hacer los trámites aduanales de exportación pertinentes, coordinar el transporte y enviarlo a Costa Rica.

Agencia de Aduanas:

Uno de los pasos más críticos de un cargamento internacional es el cruce de fronteras y las regulaciones implícitas. Aduana es un dependencia gubernamental y sus funciones son controlar las importaciones y exportaciones para ajustarse a las regulaciones oficiales (Long, 2007). Una Agencia Aduanal es un ente autorizado para actuar a nombre del exportador ante Aduanas. Los principales servicios que ofrecen son los siguientes:

- Nacionalización de mercancías
- Trámites de Exportación
- Financiamiento de Impuestos
- Asesoría en cuanto a proceso aduanal, regulaciones e impuestos a pagar dependiendo del tipo de mercancía
- Trámites aduanales para regímenes especiales como Zonas Francas y Perfeccionamiento Activo.
- Confección y Trámite de Permisos del MAG u otras entidades del Gobierno
- Oficinas en las principales jurisdicciones del país.

Almacenes Fiscales / Depósitos Aduaneros:

Un Almacén Fiscal o Depósito Aduanero es un ente autorizado para recibir aquellas mercancías que aún no han pagado los tributos arancelarios y están bajo el control de la Aduana. Dentro de los servicios que se ofrecen se pueden mencionar los siguientes:

- Bodegas para almacenamiento
- Bodegas temperadas
- Monitoreo Constante a través de Cámaras de Seguridad
- Digitación e información a aduana de las cargas en su custodia
- Carga y Descarga de Contenedores
- Control de Inventarios
- Almacenaje de Vehículos

Centro de Distribución:

- Servicios de Distribución dentro del territorio nacional.
- Etiquetado, empaque
- Recibo y despacho de productos

Transporte Local:

- Coordinación de transporte punto a punto dentro del territorio nacional
- Sistema de monitoreo satelital GPS

Descripción del Puesto de Director o Gerente de Logística Internacional de Carga.

Un puesto de trabajo es la base sobre la cual se materializa la acción humana en una organización determinada y está compuesto por una serie de actividades desempeñadas por una persona a lo interno de una estructura, ubicada jerárquicamente. (González Solís, 2008).

La Dirección o Gerencia de una empresa de Logística Internacional de Carga es una tarea compleja, ya que involucra la supervisión y control de varios departamentos y procesos que deben integrarse para poder ofrecer un servicio de calidad. Según lo menciona el señor Jericó Camino “la persona en este puesto debe conocer a nivel global los procesos y servicios que se ofrecen, sin embargo no es necesario que específicamente conozca la “carpintería” de los procesos. En otras palabras, su papel primordial es ser un “director de orquesta”, donde cuenta con personas especializadas en cada área, y su labor es encausarlos para lograr la armonía en las operaciones” (Camino Napurí, 2010).

Para poder realizar la descripción de un puesto, es necesario contar con los siguientes elementos:

- Conjunto de tareas a realizar
- Cómo deberá cumplir con dichas tareas, en otras palabras, especificar los procesos que lo constituyen
- Responsabilidades y relaciones con la jefatura
- Nivel de autoridad y relación con posibles subordinados (González Solís, 2008).

Por tanto, a continuación se procederá a evaluar cada uno de esos detalles con el fin de diseñar el perfil idóneo para una persona que ocupe el puesto de Director o Gerente de Logística Internacional de Carga.

Funciones del Director o Gerente de Logística Internacional de Carga:

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a ocupantes del puesto y a expertos en la rama de Logística Internacional de Carga, las funciones que debe desempeñar un Director o Gerente de Logística son las siguientes:

Financieras:

1. Asegurar el logro de las metas operativas y financieras planteadas por la organización en cuanto a crecimiento del negocio, mejora de las operaciones y de los niveles de rentabilidad.

2. Controlar los gastos y uso de recursos.

3. Preparar los presupuestos de las áreas de negocio bajo su responsabilidad y monitorear su cumplimiento.

4. Revisar y analizar los estados financieros y tomar las acciones correctivas necesarias para maximizar las utilidades.

Operativas:

5. Diseñar y mantener indicadores de gestión de cada una de las unidades a su cargo que permitan tener un buen control de la operación.

6. Velar por la integración de los diversos departamentos del área de Logística.

7. Supervisar la calidad de los servicios que se brindan en cada unidad de negocios.

8. Elaborar el plan estratégico del negocio considerando todas las áreas operativas de Logística.

9. Elaborar procedimientos para cada una de las áreas que garanticen el buen funcionamiento de la operación.

10. Establecer políticas de precios y tarifas en coordinación con departamento de ventas

Manejo de personal:

11. Dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo (seguimiento,

motivación, manejo de conflictos, entre otros).

12. Participar en el proceso de selección del personal clave para el Área de Logística

13. Establecer políticas, reglas de trabajo y medición de desempeño

De Negociación:

14. Generar búsqueda de socios comerciales tanto a nivel nacional como internacional, que permita el crecimiento de la compañía.

15. Establecer negociaciones con socios y proveedores de servicios nacionales e internacionales.

16. Estar al tanto del entorno y las necesidades del mercado, procurando la generación y desarrollo de nuevos e innovadores servicios

Generales

17. Participar activamente en actividades que permitan mantener relación con compañías del medio.

18. Mantener relación y acercamiento con los clientes.

19. Garantizar que todos los servicios, relaciones y operaciones se cumplan de acuerdo con los valores éticos y morales establecidos por la organización.

Objetivo del Cargo

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones del área de Logística Internacional de Carga, asegurando la consecución de las metas operativas y los niveles de rentabilidad esperados por la corporación. Según la opinión del señor Arturo Herrera, el puesto implica desarrollar y cumplir la misión, los objetivos, las estrategias del negocio en un trabajo coordinado con todas las áreas involucradas en el proceso.

Importancia del Cargo

Al respecto el Ingeniero José Luis Xirinachs, Gerente de Logística de Mudanzas Mundiales, comenta que “lo más importante es lograr el link entre otros departamentos y Logística, para el excelente manejo de las operaciones (Xirinachs Mora, 2010). La importancia del cargo radica en lograr integrar todas y cada una de las partes involucradas en el manejo logístico, mejorando la comunicación y procesos y rentabilidad para cada uno de los servicios. “De esta forma, se podrá conseguir el cumplimiento de las metas planteadas por la organización” (Gómez Vega, 2010).

Proyección dentro de la empresa

Según la opinión de expertos personas que laboran directamente en el cargo, el puesto de Director o Gerente de Logística permite conocer e involucrarse activamente con el funcionamiento de los demás departamentos involucrados, tales como finanzas, mercadeo, comercial, etc. Este conocimiento que adquiere a lo largo de su gestión le permite optar por un puesto de mayor rango, como lo es el de Director o Gerente General o Vicepresidente de acuerdo con el tipo de jerarquías establecidas por la empresa. De igual forma, en el caso de tratarse de compañías transnacionales, podría optar por una Dirección Regional.

Responsabilidad de Personal

Dentro de los cargos que le reportan a un Director o Gerente de Logística están los encargados de áreas de Agencia de Aduanas, Almacenes Fiscales, Transporte Local, Centro de Distribución, Transporte Internacional (aéreo, marítimo y terrestre), Ventas.

Relaciones Internas

Mantiene relación interna directa con las siguientes áreas:

- Agencia Aduanal

- Almacén Fiscal
- Transporte Internacional
- Transporte Local
- Centro de Distribución
- Departamento Contable y Financiero
- Gerencia General
- Presidencia

Mantiene relación indirecta con las siguientes áreas:

- Departamento Legal (si se tiene dentro de la empresa)
- Recursos Humanos
- Tecnologías de Información

Relaciones Externas

- Clientes
- Aduana
- Cámaras
- Asociaciones de Logística
- Embajadas
- Compañías Transportistas
- Agentes y Socios Internacionales
- Representantes del Gobierno

Competencias Técnicas

Los expertos y ocupantes actuales del puesto, concuerdan en que las competencias técnicas o disciplinares deberían ser las siguientes:

- Grado de Maestría o Licenciatura en alguna de las siguientes áreas: Ingeniería Industrial, Administración de

Negocios con Énfasis en Comercio Internacional o Aduanas.

✓ Dominio del Idioma Inglés entre un 80% y un 100% tanto oral como escrito.

✓ Tecnologías Digitales, Windows, Internet y Office. Al menos en un 80%.

✓ Conocimientos generales de aduanas, manejo de mercancías, tramitología. Al menos demostrar experticia en un 80% y presentar certificados que lo acrediten. Es importante que se demuestre el conocimiento general de La Ley de Aduanas, Tramitología, Permisos de acuerdo a los diferentes tipos de mercancías, funcionamiento, manejo y regulación de Almacenes Fiscales, tipos de transporte a utilizar dependiendo del tipo de carga, manejo de mercancías perecederas y peligrosas, conocimiento de regulaciones del transporte internacional, términos de compra venta.

✓ Deseable algún tipo de Certificación en ISO, Lean Manufacturing, Six Sigma.

Experiencia

De igual forma, en este apartado tanto ocupantes de este cargo como expertos, coinciden que la experiencia debe ser indispensable para una persona en el puesto de Director o Gerente de Logística, en un rango de tiempo de 5 a 8 años como mínimo en el ámbito de logística. El señor Alfredo Salas nos comenta que es deseable que la persona haya ocupado puestos operativos así como que tenga experiencia en manejo de personal. (Salas Monge, 2010). Además, tal y como lo comentó el señor Jericó Camino en la entrevista realizada, el mismo debe haber tenido contacto con clientes y proveedores de servicio, además de experiencia en negociaciones, ya que esta es una habilidad que solamente con la práctica se desarrolla (Camino Napurí, 2010).

Profesión o Experticia Técnica Deseada	Grado	Requisito Mínimo	Documentos
Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, Aduanas	Universitario	Maestría o Licenciatura en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Comercio Internacional o Aduanas	Título de Maestría o Licenciatura en cualquiera de las áreas expuestas
Inglés	Diplomado o Suficiencia Técnica Demostrable	De un 80% a un 100% de dominio del idioma tanto escrito como oral. Manejo de lenguaje técnico propio de logística	Título, pruebas de suficiencia técnica.
Tecnologías Digitales / Windows, Internet, Office Word, Excel, Power Point	Diplomado o Suficiencia Técnica Demostrable	Dominio de Windows en un 80% Dominio de Internet en un 80% Dominio de Office en un 80%	Certificados de cursos aprobados en Windows, Internet y office. Pruebas de suficiencia técnica.
Conocimientos de Aduanas, Tramitología, Manejo de Mercancías y Logísticos en General	Diplomado o Suficiencia Técnica Demostrable	Experticia demostrada en un 90%	Certificados de participación. Pruebas de suficiencia técnica.
Otras certificaciones (ISO, Lean Manufacturing, Six Sigma)	Diplomado o Suficiencia Técnica Demostrable	Experticia demostrada en un 70%	Certificados de participación. Pruebas de suficiencia técnica.

Cuadro #1. Elaboración Propia con los datos obtenidos de encuesta (2010)

Competencias Aptitudinales

Las principales competencias mencionadas por ocupantes del puesto y expertos en Logística Internacional de Carga son:

- **Planificación y Organización:** “Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas”.
- **Análisis de Problemas:** “Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas”.
- **Liderazgo:** “Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo”.
- **Capacidad de Negociación:** “Identificar las posiciones propia y

ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía ganar-ganar”

- **Conocimiento del Entorno:** “Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional”.
- **Proactividad:** “actitud en la que el se asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras”
- **Adaptabilidad:** “Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno”
- **Decisión:** “Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias

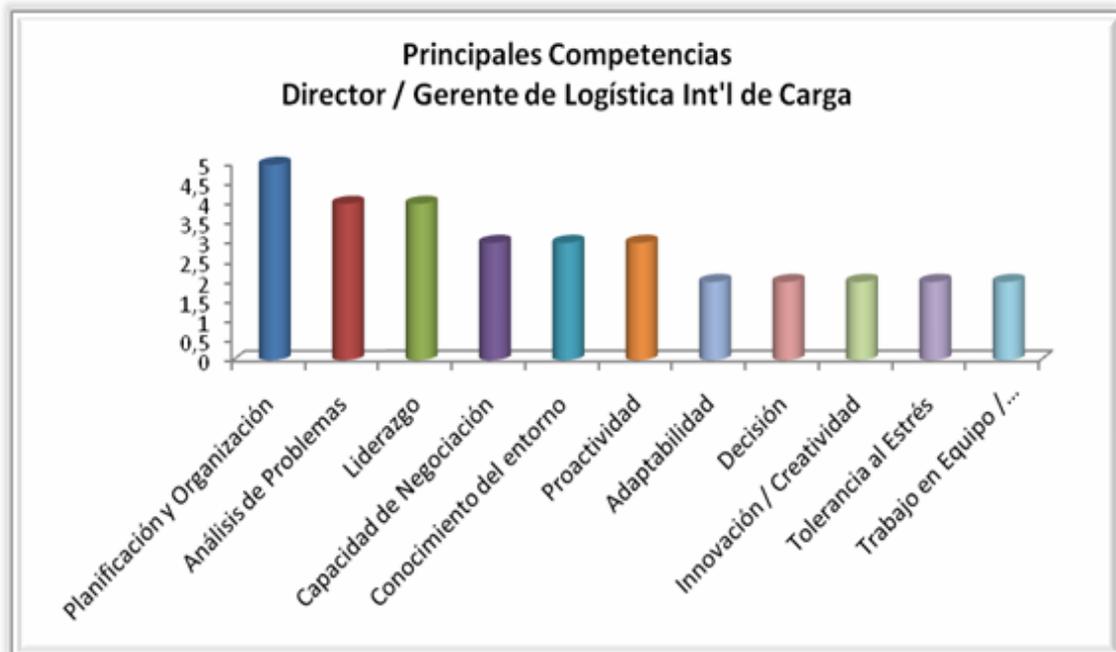
alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican”.

- **Innovación / Creatividad:** “Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución”.

- **Tolerancia al Estrés:** “Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad”.

- **Trabajo en Equipo:** “Participar activamente en la consecución de una meta, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio” (Fletcher, 2000).

Cabe resaltar que adicionalmente se mencionaron las siguientes competencias en un grado menor de importancia: análisis numérico, comunicación, control directivo, delegación, dinamismo, orientación al logro y persuasión.



Cuadro #2. Elaboración Propia (2010)

Conclusiones y Recomendaciones

La Logística Internacional de Carga es una rama de gran importancia del Comercio Internacional. Implica una compleja coordinación de procesos y personas para lograr el éxito de sus operaciones. Por ende, para una empresa de esta naturaleza, es indispensable contar, para el puesto de Director o Gerente de Logística, con una persona que no solo tenga amplios conocimientos de este mercado, si no también que tenga ciertas habilidades y características que le permitan dirigir exitosamente su grupo de trabajo, para poder así cumplir con las metas planteadas por la organización.

De acuerdo con el análisis realizado, un profesional en esta área debe contar con estudios académicos universitarios en el Área de Comercio Internacional, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. También debe poseer conocimientos técnicos en procedimientos aduaneros, tramitología, medios de transporte, manejo de cargas, términos de compra venta, así como el dominio de paquetes de cómputo y el idioma inglés. Por otro lado, existe una serie de competencias aptitudinales indispensables para este cargo, como lo son la adaptabilidad, análisis, capacidad de negociación, conocimiento del entorno, innovación, proactividad,

decisión. Es importante destacar que aunque no estuvieron dentro de las competencias de mayor prioridad seleccionadas por los encuestadores, dentro de sus relatos de cómo habían actuado ante situaciones adversas, se denota una gran importancia hacia el trabajo en equipo y la comunicación. Como se ha expuesto a lo largo del trabajo, es un área que enlaza muchos procesos, personas y departamentos, por lo que la búsqueda de estas dos competencias debe ser vital para llevar a cabo el trabajo. Cabe destacar que la Logística y el Comercio Internacional están en constante evolución, por lo que un Director o Gerente en el área debe estar en contacto diario con los sucesos del entorno e informarse acerca de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, nuevos procesos y tecnología de punta, para no quedarse resagado y ser competitivo en el mercado. Finalmente, es indispensable conocer detalladamente cuáles son los requerimientos, funciones, aptitudes y características para cada uno de los puestos de trabajo, en especial, uno de tanta envergadura como el Director o Gerente de Logística. Esto permitirá contar con una persona idónea para guiar a la empresa hacia un crecimiento continuo, desarrollándose con un alto desempeño.

Perfil de un Director / Gerente de Logística Internacional de Carga

A partir de la información recopilada en esta investigación, y del análisis de las entrevistas realizadas a expertos y ocupantes del puesto en mención, se muestra a continuación el perfil para un Director de Logística Internacional.

PERFIL DE PUESTO	
DIRECTOR / GERENTE DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL DE CARGA	
1. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL CARGO Director/Gerente de Logística Internacional de Carga	ÁREA Logística Internacional de Carga
CARGO AL QUE LE REPORTA Gerencia General, Presidencia (depende de organización)	CARGOS QUE LE REPORTAN Encargados de las áreas de: Transporte Internacional, Transporte Local, Agencia de Aduanas, Centro de Distribución, Ventas
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones del área de Logística Internacional de Carga, asegurando la consecución de las metas operativas y los niveles de rentabilidad esperados por la corporación. El puesto implica desarrollar y cumplir la misión, los objetivos, las estrategias del negocio en un trabajo coordinado con todas las áreas involucradas en el proceso.	
3. IMPORTANCIA DEL CARGO	
Lograr integrar todas y cada una de las partes involucradas en el manejo logístico, mejorando la comunicación y procesos y rentabilidad para cada uno de los servicios. De esta forma, se podrá conseguir el cumplimiento de las metas planteadas por la organización.	
4. PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	
De acuerdo con logros obtenidos y perfil del funcionario, puede desempeñarse a nivel de Dirección / Gerencia General, Vicepresidente o Director Regional	
5. RELACIONES	
Relaciones Internas	Relaciones Externas
Directas:	Clientes
Agencia Aduanal	Aduana
Almacén Fiscal	Cámaras
Transporte Internacional	Asociaciones de Logística
Transporte Local	Embajadas
Centro de Distribución	Compañías Transportistas
Departamento Contable y Financiero	Agentes y Socios Internacionales
Gerencia General	Representantes del Gobierno
Presidencia	
Indirectas:	
Departamento Legal	
Recursos Humanos	
Tecnologías de Información	

PERFIL DE PUESTO
DIRECTOR / GERENTE DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL DE CARGA

6. FUNCIONES

FINANCIERAS

1. Asegurar el logro de las metas operativas y financieras planteadas por la organización en cuanto a crecimiento del negocio, mejora de las operaciones y de los niveles de rentabilidad.
2. Controlar los gastos y uso de recursos.
3. Preparar los presupuestos de las áreas de negocio bajo su responsabilidad y monitorear su cumplimiento.
4. Revisar y analizar los estados financieros y tomar las acciones correctivas necesarias para maximizar las utilidades.

OPERATIVAS

5. Diseñar y mantener indicadores de gestión de cada una de las unidades a su cargo que permitan tener un buen control de la operación.
6. Velar por la integración de los diversos departamentos del área de Logística.
7. Supervisar la calidad de los servicios que se brindan en cada unidad de negocios.
8. Elaborar el plan estratégico del negocio considerando todas las áreas operativas de Logística.
9. Elaborar procedimientos para cada una de las áreas que garanticen el buen funcionamiento de la operación
10. Establecer políticas de precios y tarifas en coordinación con departamento de ventas

MANEJO DE PERSONAL

11. Dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo (seguimiento, motivación, manejo de conflictos).
12. Participar en el proceso de selección del personal clave para el Área de Logística
13. Establecer políticas, reglas de trabajo y medición de desempeño

DE NEGOCIACIÓN

14. Generar búsqueda de socios comerciales tanto a nivel nacional como internacional, que permita el crecimiento de la compañía.
15. Generar búsqueda de socios comerciales tanto a nivel nacional como internacional, que permita el crecimiento de la compañía.

GENERALES

16. Estar al tanto del entorno y las necesidades del mercado, procurando la generación y desarrollo de nuevos e innovadores servicios
17. Participar activamente en actividades que permitan mantener relación con compañías del medio.
18. Participar activamente en actividades que permitan mantener relación con compañías del medio.
19. Garantizar que todos los servicios, relaciones y operaciones se cumplan de acuerdo con los valores éticos y morales establecidos por la organización.

PERFIL DE COMPETENCIAS

8.1 FORMACIÓN ACADÉMICA Y TÉCNICA

Profesión o Experticia Técnica Deseada	Requisito Mínimo	Documentos
Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, Aduanas	Universitario	Título de Maestría o Licenciatura en cualquiera de las áreas expuestas
Inglés	Diplomado o Suficiencia Técnica Demostrable	Título, pruebas de suficiencia técnica.
Tecnologías Digitales / Windows, Internet, Office Word, Excel, Power Point	Diplomado o Suficiencia Técnica Demostrable	Certificados de cursos aprobados en Windows, Internet y office. Pruebas de suficiencia técnica.
Conocimientos de Aduanas, Tramitología, Manejo de Mercancías y Logísticos en General	Diplomado o Suficiencia Técnica Demostrable	Certificados de participación. Pruebas de suficiencia técnica.
Otras certificaciones (ISO, Lean Manufacturing, Six Sigma)	Diplomado o Suficiencia Técnica Demostrable	Certificados de participación. Pruebas de suficiencia técnica.

8.2 EXPERIENCIA

Experiencia (Funciones Principales)	Requisito Mínimo	Documentos
Experiencia en Aduanas, Comercio Internacional, Operaciones Logísticas. Puestos que requirieran supervisión de personal	De 5 a 8 años de experiencia Experiencia demostrable en Comercio Internacional y Aduanas	Cartas certificadas de trabajos anteriores

PERFIL DE COMPETENCIAS

8.3 COMPETENCIAS APTITUDINALES

Planificación y Organización	Adaptabilidad
Análisis de Problemas	Tolerancia al Estrés
Proactividad	Trabajo en Equipo
Adaptabilidad	Análisis Numérico
Decisión	Comunicación
Innovación y Creatividad	Control Directivo
Liderazgo	Delegación
Capacidad de Negociación	Dinamismo
Conocimiento del entorno	Orientación al Logro
Proactividad	Persuasión

BIBLIOGRAFIA

Libros:

Fletcher, S. (2000). *Análisis de Competencias Laborales*. Mexico: Grupo Editorial Panorama .

Hernández, R. F. (2003). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGrawHill Interamericana .

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1999). *Investigación de Mercados Contemporánea*. Madrid: International Thomson Editores.

Long, D. (2007). *Logística Internacional, Administración de la Cadena de Abastecimiento Global*. México, D.F. : Editorial Limusa, S.A. de C.V.

McDaniel, C., & Gates, R. (1999). *Investigación de Mercados Contemporánea*. Madrid: Thomson Editores.

Ensayos y Revistas:

González Solís, K. (2008). *Gestión de Recursos Humanos con base en Competencias Laborales*. San José.

Entrevistas:

Camino Napurí, J. (25 de marzo de 2010). MBA. (I. Ugalde Monge, Entrevistador)

Estupiñán Tercero, D. (24 de marzo de 2010). Licenciada. (I. Ugalde Monge, Entrevistador)

Gómez Vega, L. (25 de marzo de 2010). Licenciado. (I. Ugalde Monge, Entrevistador)

Herrera León, A. (25 de marzo de 2010). Licenciado. (I. Ugalde Monge, Entrevistador)

Mesén D., L. D. (25 de marzo de 2010). MBA. (I. Ugalde Monge, Entrevistador)

Salas Monge, A. (24 de marzo de 2010). MBA. (I. Ugalde Monge, Entrevistador)

Xirinachs Mora, J. L. (23 de marzo de 2010). Ingeniero. (I. Ugalde Monge, Entrevistador)

Internet:

Gonzalez, A. (s.f.). *Tesis en la Web*. Recuperado el 13 de febrero de 2010, de http://www.unimar.edu.ve/gonzalezalexis/tesis_web/m3tiposinvestigacion.html

Grupo Mudanzas Mundiales. (21 de agosto de 2008). Recuperado el 27 de marzo de 2010, de <http://www.mudanzasmundiales.com/spanish/logistica.htm>

Grupo Servica. (2007). Recuperado el 27 de marzo de 2010, de <http://www.servica.co.cr/>

Metodología. (s.f.). Recuperado el 01 de enero de 2010, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa>

Rex Cargo. (s.f.). Recuperado el 27 de marzo de 2010, de <http://www.rexcargo.net/site/esp/overview.html>