



Universidad
Nacional de
Ingeniería

Facultad de Tecnología de la Industria

Propuesta de manual de procedimientos en el área de Importación OCAL, S.A., localizado en el municipio Nindirí del departamento de Masaya.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Br. Marvin de Jesús
Blanco Narváez
Carnet: 2016-01461

Br. Joselyn María
García Quiroz
Carnet: 2016-01821

Br. Jennifer Edith
Cárcamo Urbina
Carnet: 2010-35220

Tutor:
Ing. Griselda Lisseth
Pérez Rodríguez

20 de marzo del 2023
Managua, Nicaragua

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos, ha sido un orgullo y privilegio ser sus hijos.

A todas las personas que han sido parte importante de este camino, que nos han apoyado y acompañado en este proceso, han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimiento

En el transcurso de los años nos encontramos a personas que nos ayudan a crecer personalmente y profesionalmente, por ello queremos ofrecer este logro:

A Dios por bendecirnos con el don de la vida, por ser quien guía nuestros pasos todos los días, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, gracias por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores, principios que nos han inculcado, por cada una de las palabras que nos guiaron hasta donde hemos llegado.

A nuestros amigos y personas especiales que hemos conocidos a lo largo de este camino, gracias por su ayuda en los momentos difíciles y por sus palabras de aliento.

Agradecemos a nuestros docentes de la universidad nacional de ingeniería, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión y de manera especial a nuestra tutora quien nos acompañó en el proceso, agradecemos por su paciencia y disponibilidad para compartir sus conocimientos.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía consiste en el planteamiento de la propuesta de un Manual de Procedimientos para el departamento de Importación de la empresa OCAL, S.A.

Esta propuesta de manual pretende realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de importaciones, referente a la administración de los procesos, con este diagnóstico se determina los procesos necesarios para el lineamiento adecuado desempeños de los trabajadores del departamento de tal forma que estos se documenten con sus fichas, procedimientos y diagramas de flujo.

Para llevar a cabo todo lo antes mencionado, el estudio se ha distribuido de la siguiente manera:

Capítulos I, II, III, IV, V y VI: En estos capítulos se tratan de todos los aspectos generales, en este se plantean la introducción, los antecedentes, justificación, objetivos, marco teórico y marco metodológico

Capítulo VII: Se aborda primero la descripción de la organización, misión y visión de la empresa y su estructura organizacional en la cual se realizó una entrevista a los trabajadores del departamento de importación, y posteriormente se muestra el análisis de los resultados de dicha entrevista.

Capítulo VIII: En este capítulo se muestra la presentación del manual de procedimientos, tras esto se ha realizado la identificación y caracterización de los procesos para ser codificados, esto se logró a través de la entrevista y observación directa y son presentados en los formatos donde se describen cada uno, este capítulo finaliza con la presentación de los procesos de los puestos de trabajo en el departamento de importación.

Capítulo IX: En este capítulo se plantean los indicadores de gestión tomados en cuenta para medir de manera adecuada el desempeño del departamento de importación, tomando en cuenta los objetivos del departamento.

Capítulo X: Se abordan las conclusiones en función de los capítulos desarrollados anteriormente.

Capítulo XI: En este capítulo se brindan las recomendaciones en función de los resultados obtenidos en los capítulos anteriores teniendo en cuenta las conclusiones brindadas.



CONTENIDO

I.	INTRODUCCION	7
II.	ANTECEDENTES	9
III.	OBJETIVOS	11
3.1.	Objetivo general	11
3.2.	Objetivos específicos	11
IV.	JUSTIFICACIÓN	12
V.	MARCO TEORICO	14
5.1.	Generalidades	14
5.1.1.	Procedimiento	14
5.1.2.	Manual	14
5.1.3.	Clasificación de los manuales	14
5.2.	Manual de procedimientos	17
5.2.1.	Importancia de un manual de procedimiento	17
5.2.2.	Ventajas de un manual de procedimientos.....	18
5.2.3.	Requisitos básicos para el adecuado uso de los manuales.....	18
5.2.4.	Diferencia entre proceso-procedimiento-instructivos de trabajo.	19
5.3.	Diagrama de flujo	21
5.3.1.	Simbologías de un diagrama de flujo	22
5.3.2.	Uso de los diagramas de flujo	25
5.3.3.	Cuando utilizar diagramas de flujo.....	26
5.4.	Fases de elaboración de un manual	27
5.5.	Generalidades de importación	27
5.5.1.	¿Qué es comercio internacional?.....	27
5.5.2.	Importación	28
5.5.3.	Importancia de las importaciones	28
5.5.4.	Documentos necesarios para nacionalizar un producto	29
5.5.5.	Cadena logística en importaciones	29
5.5.6.	Ventajas de las cadenas de logística	30
VI.	MARCO METODOLÓGICO.....	31
6.1.	Diseño Metodológico	31
6.2.	Tipo de Investigación.....	31
6.3.	Población y muestra	31
6.3.1.	Población.....	31



6.4. Instrumentos de recolección de información	32
6.4.1. Técnica	32
6.5. Procedimiento para la recolección de información.....	33
6.6. Procesamiento de información	34
VII. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	34
7.1. Generalidades de la empresa.....	34
7.1.1. Reseña histórica	34
7.1.2. Perfil de la empresa	35
7.1.3. Misión	35
7.1.4. Visión	35
7.2. Estructura Organizacional de OCAL S.A.....	36
7.2.1. Junta directiva.....	36
7.2.2. presidencia ejecutiva.....	36
7.2.3. Gerencia general	36
7.2.4. Gerencia de mercadeo.....	36
7.2.5. Gerencia de ventas	37
7.2.6. Gerencia de logística	38
7.2.7. Administración.....	39
7.2.8. Gerencia de recursos	39
7.2.9. Gerencia financiera.....	39
7.2.10. Gerencia de tecnología de la información	40
7.2.11. Organigrama.....	41
7.3. Proceso de funcionamiento básico de la empresa.....	42
7.4. Generalidades del departamento de importaciones.....	43
7.4.1. Organización y composición orgánica del departamento de Importaciones	43
7.4.2. Estructura Organizacional del departamento de Importaciones	44
7.4.3. Descripción de cada puesto de trabajo en el área de Importaciones	44
7.5. Enfoque del diagnostico.....	50
7.5.1. Descripción de la situación actual del departamento de Importaciones	50
7.5.2. Análisis FODA	52
7.6. Análisis y resultados de la entrevista.....	56
7.6.1. Análisis de los resultados	56



VIII.	Presentación Manual de procedimientos	73
8.1.	Entrevista.....	73
8.2.	Observación	73
8.3.	Identificación de los procedimientos	73
8.4.	Estructura del manual de procedimientos	73
8.4.1.	Encabezado	73
8.4.2.	Alcance de los procedimientos	74
8.4.3.	Responsables.....	74
8.4.4.	Políticas o normas del procedimiento.....	74
8.4.5.	Descripción del procedimiento.....	74
8.4.6.	Diagramas de flujo	74
8.4.7.	Nomenclatura del procedimiento	75
8.4.8.	Clasificación de los bloques	75
IX.	INDICADORES DE GESTION.....	131
9.1.	Introducción	132
9.2.	Objetivos.....	132
9.3.	Identificación de los puntos críticos de del proceso	132
9.4.	Indicadores propuestos.....	133
9.5.	Modelo de ficha de indicador	135
9.6.	Conclusión.....	135
	CONCLUSIONES.....	136
	RECOMENDACIONES	139
	BIBLIOGRAFÍA.....	141
	ANEXOS	143
	GLOSARIO	148



INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clasificación de manuales	14
Ilustración 2: Requisitos básicos para el adecuado uso de los manuales	19
Ilustración 3: Diferencia entre proceso-procedimiento-instructivos de trabajo	20
Ilustración 4: Diferencias entre procesos, procedimientos e instrucciones	21
Ilustración 5: Simbología de un diagrama de flujo	25
Ilustración 6: ¿Cuándo utilizar un diagrama de flujo?	26
Ilustración 7: Cadena logística en comercio internacional	30
Ilustración 8: Población	32
Ilustración 9: Organigrama de OCAL, S.A.	41
Ilustración 10: Proceso de funcionamiento básico de la empresa	42
Ilustración 11: Estructura organizacional del departamento de Importaciones	44
Ilustración 12: Descripción de puesto de trabajo del jefe de Importación	46
Ilustración 13: Descripción de puesto de trabajo del asistente de Importación	47
Ilustración 14: Descripción de puesto de trabajo del auxiliar de Importación	48
Ilustración 15: Descripción de puesto de trabajo del regente	49
Ilustración 16: Análisis FODA	54
Ilustración 17: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?	56
Ilustración 18: ¿Considera que el compromiso organizacional responde a la misión y visión de la empresa?	57
Ilustración 19: ¿Conoce el giro empresarial de la organización?	59
Ilustración 20: ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa, es decir, como se encuentra conformada?	60
Ilustración 21: ¿Cuándo ingresó a la empresa se le entregó algún documento escrito donde se le indicase el que hacer y cómo hacer su trabajo?	61
Ilustración 22: ¿Conoce con qué departamento debe relacionarse su puesto de trabajo?	62
Ilustración 23: ¿Dentro de su puesto de trabajo considera usted que está bajo supervisión?	63
Ilustración 24: ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo?	64
Ilustración 25: ¿Se definen indicadores en su puesto de trabajo?	65
Ilustración 26: ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de procedimientos para el departamento en que labora?	66
Ilustración 27: ¿Cree usted que es importante la implementación de un manual de procedimientos dentro del departamento de importaciones?	67
Ilustración 28: ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de sus actividades?	68
Ilustración 29: ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree usted que no corresponden a su cargo llevándolo así al incumplimiento de sus actividades?	69
Ilustración 30: ¿Tus inquietudes, comentarios u opiniones son tomados en cuenta por tus superiores para el desarrollo y/o mejora de la empresa?	70
Ilustración 31: ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?	72



Anexo 1: Ficha de registro de producto	86
Anexo 2: Tabla de colocación de orden de compra	91
Anexo 3: Documento OP.....	104
Anexo 4: Cálculo de liquidación.....	113
Anexo 5: Reporte de liquidación	113
Anexo 6: Formato de solicitud de cheque.....	122
Anexo 7: Modelo de ficha de indicador	135
Anexo 8: Entrevista para el análisis situacional	143
Anexo 9: Formato de procedimiento	146
Anexo 10: Instructivo de procedimientos.....	147



I. INTRODUCCION

Ocal S.A es una empresa familiar que forma parte del grupo empresarial OCALSA ubicada en el departamento de Masaya, esta se ha caracterizado por liderar el mercado nicaragüense por más de 70 años, dedicándose a la importación y comercialización de productos de consumo masivo. Ha sido una empresa modelo a nivel nacional en organización, distribución y cobertura, en constante crecimiento, proyectándose en la región centroamericana.

De acuerdo con lo anterior siendo OCAL, S.A una empresa destacada por sus productos, debe asegurar su eficiencia y calidad garantizando así la satisfacción de sus clientes. Para esto es vital que sus colaboradores dominen y comprendan plenamente sus procedimientos y así lograr mantener su nivel de satisfacción.

Los manuales de procedimientos son una herramienta que plasman los procesos de una organización, los cuales se utilizan como un instrumento para la mejora del desempeño de las actividades de cada área. Un manual es un referente de información para los responsables de las áreas de una empresa, así como para futuros trabajadores, permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución de las funciones, siendo así un instrumento útil de orientación e información.

Hoy en día las empresas se enfrentan a grandes retos por lo que estar en constante actualización y mejora se ha convertido en uno de sus aliados para mantenerse sólidos. Para ello es importante contar con un sistema de control, un manual de procedimientos les permite a las empresas evaluar mejor el rendimiento de las áreas de forma minuciosa. Actualmente las empresas en busca de una mejor calidad en sus procesos se han dado la tarea de estandarizarlos a través de normativas y manuales que especifican cada paso.

Es por eso que este trabajo de investigación presentará una propuesta del manual de procedimientos del departamento de importaciones de la empresa OCAL, S.A. el cual servirá de referencia para el conocimiento de la organización



y aportara aspectos positivos para lograr que los procedimientos se lleven de manera más eficiente, siendo el propósito principal brindar al departamento documentación formal para estandarizar sus procedimientos y minimizar así los retrasos dentro del área, a su vez permitirá distinguir las responsabilidades y fomentar el orden.

La situación problemática se sitúa en los siguientes aspectos:

Planteado a procesos: La empresa actualmente cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo, carece de un manual de procedimientos. Cabe destacar que en el caso particular del departamento de importación esto ha ocasionado una serie de problemas debido a la falta de una guía que sea de fácil acceso a la cual recurrir para una mejor ejecución en los procesos llevados a cabo, esto genera ciertos problemas tales como: el desconocimiento de las actividades de manera formal, retraso en la colocación de las órdenes de compras y quiebre de stock de inventario por incumplimiento con las fechas de ingreso de los pedidos.

Se evidencia lentitud en los procesos del área, causando así retrasos notables en el tránsito de los pedidos y quiebres de inventarios más seguidos y prolongados. Esto se intensifica cuando hay una alta rotación de personal, debido a que no se les brinda ningún documento oficial que les ayude a comprender sus actividades asignadas de manera que se les brinda una inducción de forma verbal, lo que ocasiona que se desarrollen los procedimientos de manera empírica.

Planteado al control: Se ha notado también que no se cuenta con un control de las actividades ni indicadores que midan su eficacia.

Siendo esta una empresa sólida y en crecimiento cuenta con poca documentación referente a sus procesos y políticas dejando al personal bajo una organización deficiente por su bajo control de las actividades.



II. ANTECEDENTES

En la empresa Ocal, s.a. años atrás se trabajó en un manual de funciones de todas las áreas y se ha actualizado conforme a las nuevas variantes en la empresa, sin embargo, nunca antes se ha realizado un trabajo o investigación relacionado a la elaboración de un manual de procedimientos, por lo tanto, este sería el primer trabajo oficial, respecto al tema, que la empresa está dispuesta a colaborar.

Desde hace un par de años atrás el área logística de la empresa se ha preocupado por mejorar la calidad de los procedimientos, trabajo el cual ha sido de ayuda para reconocer las fallas que cada área está presentando. Fue precisamente a partir del año 2020 que se empezó a profundizar en el tema, surgiendo así oficialmente en el año 2021 la primera propuesta de un proyecto de mejora continua que se enfocaría en trabajar las debilidades de las áreas de operaciones, logística e importaciones.

Como parte de este proyecto surgen las ideas de trabajar estas 3 áreas de manera rigurosa, la idea inicial ha sido comenzar por el departamento de importaciones ya que es donde comienza todo el trabajo de compra de los productos. Con el análisis que se ha venido realizando nace la necesidad de elaborar un manual de procedimientos del área y a su vez proponer indicadores KPI que ayuden a evaluar y dar seguimientos de dichos procesos para lograr la mejora continua de estos.

Es a partir del año 2020-2021 que se empiezan a notar en este departamento irregularidades que han comenzado a afectar la calidad de los procedimientos que se realizan, dado que la carga de trabajo comenzó a aumentar por el crecimiento de la empresa y en conjunto a la alta rotación de personal que se ha dado en los últimos 3 años son causas que han colaborado a un notable decrecimiento del desempeño del departamento. Se ha generado un notable atraso en la colación de los pedidos y la gestión de importación de los productos causando un quiebre de inventario por la tardanza de los pedidos. Además de esto la incorporación del personal nuevo ha costado debido a la dificultad de los procedimientos.



El departamento de importaciones desde inicios ha sido el encargado de la colocación de los pedidos y todo su proceso de entrada al país de los productos. Con el pasar de los años su manera de trabajar ha ido evolucionando e actualizando y consigo sus colaboradores han ido aumentando.

Este departamento nunca ha contado con un manual de procedimientos, el cual esto ha generado un inconveniente al momento de los procesos de entrenamiento y capacitación del personal nuevo. Ha complicado el desempeño de los trabajadores por ende su integración y curva de aprendizaje es más lenta, ya que el área tiene una alta demanda de trabajo.



III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general:

Proponer un manual de procedimientos para el departamento de importaciones de la empresa importadora y distribuidora OCAL, S.A.

3.2. Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico sobre las condiciones actuales del departamento de importaciones de la empresa ocal, S.A.
- Identificar los procedimientos del departamento de importaciones de OCAL, S.A.
- Diseñar flujogramas de los procedimientos del departamento de importaciones de la empresa OCAL, S.A.
- Definir los indicadores de control para el seguimiento y evaluación de los procedimientos del departamento de importaciones.



IV. JUSTIFICACIÓN

Para toda empresa es importante contar con un manual de procedimientos, es una herramienta vital que les permite la estandarización de las actividades llevadas a cabo al interior de la organización, permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución. Auxilia en la inducción del puesto y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Facilita el control interno y su evaluación.

Dado de que el departamento de importaciones no cuenta actualmente con un manual de procedimiento que ayude a los colaboradores a tener un conocimiento claro sobre qué hacer, como y cuando deben hacerlo. Se conoce que mayormente se han dado las inducciones a los puestos de forma verbal desarrollándose así de manera empírica, incorporar un manual de procedimientos ayudaría a los colaboradores en la realización de sus actividades de manera eficaz y segura.

El trabajo ayudara a establecer los lineamientos necesarios para el desempeño de los colaboradores del departamento de importaciones, a pesar que poseen una experiencia laboral amplia y profesionalismo siempre será imprescindible contar con un manual que sea empleado como herramienta para transmitir las prácticas y conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones. El manual servirá de apoyo en los procesos organizacionales de la empresa, ya que permite contar con la documentación de los procesos, posteriormente facilitará al jefe de importaciones la evaluación de cada uno de sus colaboradores, distribuyendo así las actividades de manera más eficiente y evitando el retraso de cualquier proceso.

Con la implementación de este manual de procedimientos se daría un seguimiento mucho más de cerca a cada uno de los procesos realizados en este



departamento, con el objetivo de enterarse de la calidad de cada uno de estos procedimientos y dar a conocer si estos se llevan a cabo con efectividad o si al contrario hay ciertos puntos a mejorar. Se reduciría el margen de error en los procedimientos y con esto evitar problemas a largo plazo como lo sería el quiebre de inventario en la empresa por la tardanza en la colocación de pedidos.

Ha medida que la empresa ha ido creciendo la necesidad de controlar, medir y evaluar sus procesos se va haciendo más grande para lograr un mejor desempeño. Debido a esto y la necesidad del área, este documento presentara de forma detallada y ordenada la consecución de los procesos del departamento, formando parte de una propuesta a la solución de los problemas actuales. Con la elaboración de este manual se pretende brindar una guía para una mejor ejecución de los procesos de importación y así brindar un servicio de mejor calidad.



V. MARCO TEORICO

El siguiente capítulo hace referencia a una serie de conceptos y citas específicas de los términos más importantes que se observaran a lo largo del desarrollo del trabajo investigativo.

Para un mejor entendimiento del estudio, se definirán algunos conceptos básicos que se incluyen dentro de un estudio de manual de procedimientos.

5.1. Generalidades

5.1.1. Procedimiento

Web y empresas (2011). Plantea que un procedimiento es una secuencia definida paso a paso, de actividades o acciones con puntos de inicio y fin establecidos, en el cual se debe seguir un orden definido para que la realización de cada una de las tareas sea correcta.

5.1.2. Manual

Según la editorial economía (2014). Se denomina manual a toda guía de instrucciones que nos brinda los pasos a seguir para realizar alguna tarea, procedimiento o ya sea darle uso a un producto.

Un manual más que un documento es una herramienta que sirve para instruir al personal, acerca de todas las funciones de un puesto, objetivos, normas y sus respectivos procedimientos, para lograr una mayor eficiencia

5.1.3. Clasificación de los manuales

Por su función específica	Por su contenido
• De producción • De ventas • De compras • De finanzas • De contabilidad • De personal	• De organización • De política • De contenidos Múltiples • De procedimientos • De adiestramiento o instructivos • Técnicos

Ilustración 1: Clasificación de manuales

Fuente propia



A continuación, se dará una breve y concisa definición sobre la clasificación de los manuales:

5.1.3.1. Por su función específica:

- + **De producción:** Groppe (2012). Define a un manual de producción como la descripción paso a paso de cualquier producto, una descripción detallada de todo lo que se necesita para producir algún insumo.
- + **De ventas:** en base a Groppe (2012) un manual de ventas es de carácter informativo y de consulta, este es el que hará que podamos resolver de forma más adecuada y sencilla cualquier duda que surge.
- + **De compras:** teniendo en cuenta a Groppe (2012) El manual de compras es una de los manuales más importantes dentro de la organización de la empresa, ya que su falta repercute en otros departamentos inmediatamente, siendo uno de los elementos de la estructura orgánica de la misma. Se puede afirmar que este es la guía oficial para el debido funcionamiento y organización del área de compras, definiendo las operaciones de la misma.
- + **De finanzas:** citando a Groppe (2012). El manual de finanzas trata de poner al alcance de dueños y administradores el análisis financiero. Pone en claro el objetivo de análisis financiero y los métodos que se utilizan para realizarlo.
- + **De contabilidad:** según Groppe (2012) un manual de contabilidad es un documento detallado que describe las normas y procedimientos contables, otorgando a la empresa la seguridad de que los registros contables de sus operaciones se realicen en base a lo estipulado y autorizado por la administración de la empresa.

5.1.3.2. Por su contenido:

- + **De organización:** Empleando las palabras de la guía técnica para elaborar manuales de organización (2013: P 7) "El manual de organización es un documento oficial que se utiliza como instrumento técnico-administrativo con el propósito de describir la estructura general de la organización de



forma sistémica, para así señalar explícitamente las funciones y responsabilidades asignadas a cada unidad administrativa”

- ✚ **De política:** Como expresa Prais (2011) Un manual de política es un documento que tiene como propósito fundamental integrar de forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que se opere de acuerdo a las necesidades de la empresa, además de proporcionar elementos de apoyo en la toma de decisiones y servir de guía en la inducción de nuevos empleados”
- ✚ **De contenidos múltiples:** teniendo en cuenta a prezi (2022) “Un manual de contenidos múltiples es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas.
- ✚ **De procedimientos:** tal como expresa la guía técnica para la elaboración de manuales de procedimiento (2011) “Un manual de procedimientos es un documento administrativo que apoya en la elaboración de las tareas institucionales, además es considerado fundamental para la debida coordinación, dirección, evaluación, y el control administrativo, así como para la consulta en el desarrollo cotidiano de actividades”
- ✚ **De adiestramiento o instructivo:** Empleando las palabras de euroinnova (2022) “Un manual de instructivo es un documento en el cual se explican los procesos, las labores y rutinas seguidas para llevar a cabo una tarea en particular. Es especialmente utilizado para los nuevos trabajadores a modo que se puedan adaptar a sus cargos específicos”
- ✚ **Técnico:** con base en el manual técnico (2022) “Un manual técnico es un documento que indica las políticas, la estructura y las funciones de cada área o departamento de la empresa”

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales que existen y que se pueden aplicar dentro de las empresas, para efectos de la elaboración de este trabajo es necesario hacer énfasis en los Manuales de Procedimientos, por formar parte de nuestro tema central como objeto de estudio.



5.2. Manual de procedimientos

Se denomina manual de procedimientos a un documento que nos brinda información acerca de las diferentes operaciones que realiza una empresa, organización o departamento específico del mismo. Dicho documento es redactado por la misma empresa o institución de forma minuciosa y detallada, donde se presenta información ordenada y sistematizada de la misma.

Generalmente este tipo de manual detalla la ejecución de las actividades dentro de una empresa, con el fin de tener unificado los criterios a seguir para realizar los distintos procedimientos.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quien debe hacer la actividad.
- Que debe hacerse en esa actividad.
- Como debe hacerse
- Donde debe hacerse
- Cuando debe hacerse la actividad.

5.2.1. Importancia de un manual de procedimiento

Argentina (2021). Plantea que la importancia del manual de procedimientos se acentúa en su múltiple capacidad de utilidad, es decir que tal como permite conocer el funcionamiento interno, funcionalidad de tareas, ubicación, requerimientos y los responsables de su ejecución, también auxilia en la capacitación del personal detallando cada una de las tareas a realizar y en la inducción de los puestos.

La importancia de un manual de procedimientos radica en plasmar claramente en donde esta y hacia dónde quiere llegar la empresa, de forma que el personal trabaje en base a esto teniendo como finalidad cumplir y respetar los objetivos que tienen propuestos.

El que el personal de una empresa conozca la meta por la cual se está trabajando es determinante para el éxito de ella misma, si cada persona conoce sus tareas y son conscientes de como ayudan al producto o servicio final se logra



un compromiso de ambas partes que lleva a realizar los procesos con mayor eficiencia, si a esto aportamos un documento que instruya sobre cómo elaborar cada procedimiento no solo lograremos reducir tiempo sino también se lograra mejorar los métodos de trabajo.

5.2.2. Ventajas de un manual de procedimientos

- Permite la delegación inmediata
- Ayudan a la inducción al puesto
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Documenta el funcionamiento interno en relación a la realización de tareas
- Da paso a la integración de todos los colaboradores en la empresa
- Propicia la funcionalidad esencial del personal
- Es una herramienta útil para los evaluadores y supervisores encargados del control interno de la empresa.
- Sirve como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Controla el cumplimiento de las tareas y evita sean modificadas de manera arbitraria.
- Permite conocer todo el trabajo y de esta manera delegar las tareas para hacer más eficientes los puestos y eliminar tareas innecesarias.

5.2.3. Requisitos básicos para el adecuado uso de los manuales

En base a la **guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos (2004)** estos serían algunos puntos clave a tomar en cuenta para el adecuado uso de los manuales de procedimiento:

plasmar de manera clara y precisa la definición de cada manual según su tipo para facilitar el entendimiento.

dejar un formato que contenga datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable según se vaya actualizando y se hagan las debidas revisiones periodicas

utilizar medios visuales para que la transmisión de información sea mucho más completa

Ilustración 2: Requisitos básicos para el adecuado uso de los manuales

Fuente propia

5.2.4. Diferencia entre proceso-procedimiento-instructivos de trabajo.

Hoy en día encontramos abundante información acerca de estos términos lo cual lleva a que se puedan confundir un poco un término con el otro. Nos encontramos con errores comunes como la redacción de documentos de procedimientos como un proceso y viceversa. Tener claro estos términos es de suma importancia si se pretende incorporar como herramienta en la mejora de calidad de las empresas.

En la norma ISO 9001: 2015 se define el concepto de un **proceso** como “un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Podemos agregar a esto que un proceso es una secuencia de varias actividades que se dan en un orden establecido durante un tiempo dando así el resultado de un producto.

Toda actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Con todo esto tampoco podemos confundir un procedimiento con un proceso. Según la norma ISO 9001, un **procedimiento** es “la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso”. Con esto entendemos que cuando se tiene un proceso que tienen que ocurrir de una manera específica y se define como sucede, se entiende como procedimiento. Un procedimiento es necesario para el desarrollo de cualquier sistema de gestión de calidad. Se debe tener en cuenta que un mismo proceso puede tener asociado uno o varios procedimientos.

En cuanto a los procedimientos de trabajo son documentos que describen de forma clara y concisa la manera correcta de realizar determinadas tareas que pueden generar inconvenientes de no ser realizadas de una manera establecida. Es decir, se detallan o describen los pasos a paso de una actividad o trabajo específico para realizarse correctamente.

Según un artículo publicado en la página web ALBATIAN (2015). La diferencia entre proceso, procedimiento e instructivos de trabajo son:

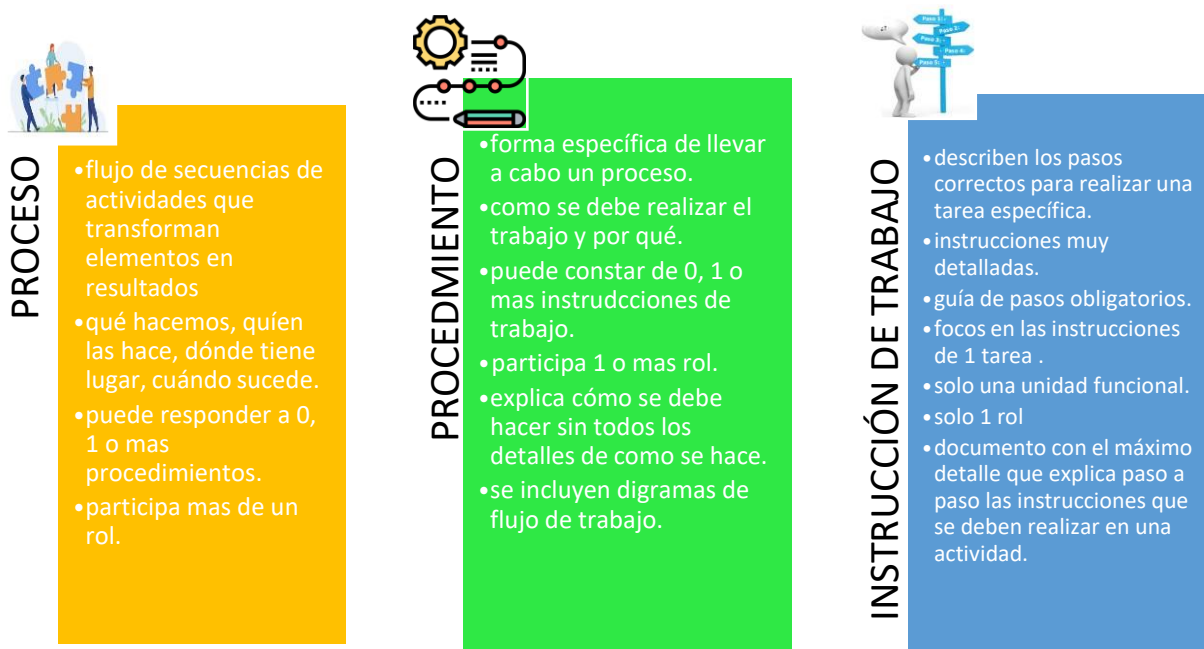


Ilustración 3: Diferencia entre proceso-procedimiento-instructivos de trabajo

Fuente propia

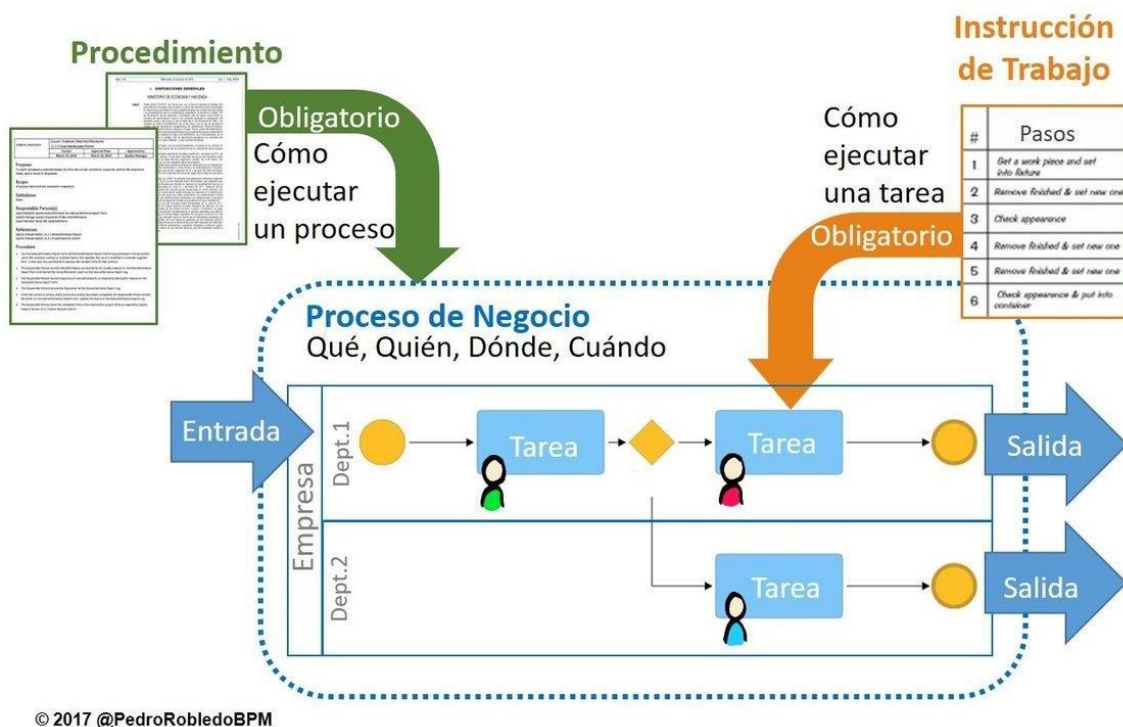


Ilustración 4: Diferencias entre procesos, procedimientos e instrucciones

Fuente Pedro Robleto BPM

5.3. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo, o flujograma es una representación gráfica de todos los pasos que se tuvieron que seguir para que alguna tarea o actividad fuera realizada con éxito, es decir da seguimiento de forma detallada a los procedimientos y los representa de forma gráfica. ASANA (2021).

Los ingenieros industriales Frank y Lilian Gilbreth presentaron esta herramienta por primera vez en la sociedad americana de ingenieros mecánicos en 1921. Desde entonces, los diagramas de flujo han servido para perfeccionar, estandariza y optimizar procesos en lo más variados sectores.

Los diagramas de flujo se leen de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.



5.3.1. Simbologías de un diagrama de flujo

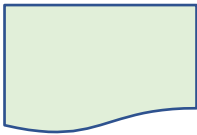
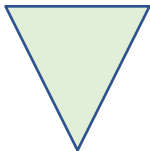
Los símbolos de los diagramas de flujo pueden indicar algún proceso, documentos o decisiones que haya que tomar.

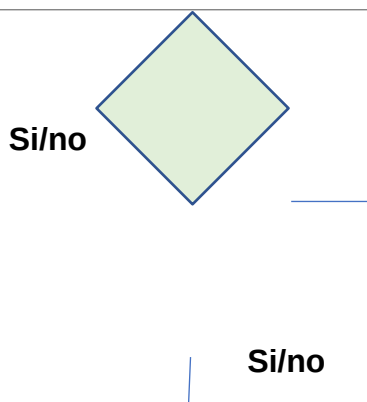
Existen distintos tipos de simbologías, pero existen dos métodos que son los más utilizados y conocidos:

- ❖ Método ASME (AMERICAN SOCIETY OF MECHANICAL ENGINEERS)
- ❖ Método ANSI (AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE)

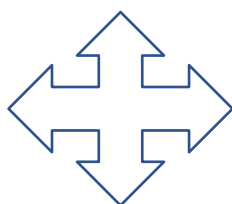
La simbología del diagrama de flujo ANSI fueron establecidos oficialmente en la década de los años 1960 y los adoptó la ISO en 1970, desde entonces se han actualizado y mejorado, la última versión es la confirmada en 2019.



Símbolo	significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación/actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la entrada y salida de datos.
	Almacenamiento/archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.

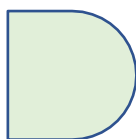


Indica un punto
Decisión dentro del flujo en que son
posibles varios caminos
alternativos.

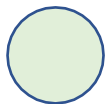


flujo

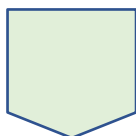
Conecta los
Líneas de símbolos señalando el
orden en que se deben
realizar las distintas
operaciones.



Indica cuando un
Demora documento o el proceso se
encuentran detenido. Ya
que se requiere la
ejecución de otra
operación o el tiempo es
lento.



Conector dentro de una página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.



página

Representa la continuidad del diagrama. Conector de Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Ilustración 5: Simbología de un diagrama de flujo

Fuente propia. Elaborado en base a ANSI

5.3.2. Uso de los diagramas de flujo

El diagrama de flujo al ser una herramienta grafica tan útil, otorga diferentes opciones de uso. Algunas de estas son:

Puede ser utilizado como una herramienta que ayude a la comprensión del proceso.

El diagrama de flujo puede ser utilizado para ver de forma mucho más transparente el proceso de cada una de las actividades.

Al ser una herramienta que permite ver de forma más clara el proceso que se pasa con cada una de las actividades da paso a una vista mucho más amplia sobre cualquier margen de errores que pueda existir dando la capacidad de darle soluciones de manera más rápida y eficiente a los errores que se presenten.

5.3.3. Cuando utilizar diagramas de flujo

Pueden ser útiles en diversas situaciones algunas de ellas las detallas en una ilustración de ASANA a continuación:



Ilustración 6: ¿Cuándo utilizar un diagrama de flujo?

Fuente recuperada de ASANA.



5.4. Fases de elaboración de un manual

Existen diversos modelos para realizar los manuales y varían según el tipo de manual que se trabaja, hay fases o etapas comunes que son necesarias de desarrollar algunas de ellas son:

1. Estudio preliminar de la organización: un estudio preliminar permite tener una visión global de las actividades que se realizan en el área a estudiar, ayuda a recolectar la información necesaria, evaluar la situación del área y a delimitar los recursos necesarios para efectuar el estudio.
2. Planificación del trabajo
3. Recopilación de información
4. Análisis y diseño de la información
5. Elaboración del manual
6. Validación del manual
7. Autorización del manual
8. Revisión y actualización del manual: Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la Institución, con el fin de que se mantengan actualizados conforme a la realidad institucional.

5.5. Generalidades de importación

5.5.1. ¿Qué es comercio internacional?

Intercambio de bienes y servicios entre dos o más países del mundo. López (2018).

El comercio internacional implica la compra, venta o intercambio de bienes y servicios. Las economías que tienen participación abierta en el comercio internacional, se les denomina como economías abiertas, son aquellas regiones o países cuyo comercio está abierto al exterior. Lo que quiere decir que compran y venden servicios del exterior.



5.5.2. Importación

Según la definición técnica de Kiziryan (2015) nos define “Las importaciones son el conjunto de bienes y servicios comprados por un país en territorio nacional”.

Una importación hace referencia básicamente a todo aquel bien legítimo que un país (importador), compra a otro país (exportador) para el uso interno del país. Esto se hace con el fin de adquirir productos que están fuera que no encontramos en nuestro territorio.

La importación consiste en el ingreso legal de mercancías provenientes de otro país, que puede ser más barato o de mejor calidad; en otras palabras, es la compra de bienes y servicios provenientes de empresas extranjeras para introducir al consumo del país en el que son demandados para el uso y consumo.

Otra definición según SENA (2021), es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado.

Para un proceso de importación correctamente ejecutado, el primer paso sería conocer los documentos que se deben tramitar para llevar a cabo dicho proceso, pues esto forma parte fundamental para la nacionalización de un producto.

5.5.3. Importancia de las importaciones

Son de vital importancia para la economía y desarrollo de un país ya que al importar se suple la inexistencia, la escasez, el alto costo o la baja calidad de determinados productos o servicios, ya que con ellas pueden abastecer su mercado con productos procedentes del extranjero.

La importación fomenta la posibilidad de adquirir o acceder a productos más baratos, de mejor calidad o más eficientes. Por ende, ayuda a aumentar el bienestar de los consumidores.



Dado que la importación permite entrar al país diversos productos, también las empresas se ven muy beneficiadas al poder tener posibilidades más económicas y de buena calidad al adquirir maquinaria y tecnología que les permita ampliar su capacidad productiva y mejorar la calidad en sus procesos.

Un dato extra de mencionar es que la mayor parte de importaciones se da de Estados Unidos, China y Centroamérica.

5.5.4. Documentos necesarios para nacionalizar un producto

- ❖ Factura comercial: debe presentarse la original, debe contener todos los datos requeridos, descripción completa del producto, unidades, peso, precios, los incoterms.
- ❖ Lista de empaque
- ❖ Documento de transporte: si es marítimo BL, aéreo-guía aérea, terrestre-carta porte.
- ❖ Certificado de origen
- ❖ Manifiesto de carga
- ❖ Permisos
- ❖ Duca
- ❖ BL
- ❖ Vistos buenos: registros o licencia de importación que respalde la mercancía. Certificados de sanidad o documentos exigidos por las normas.

5.5.5. Cadena logística en importaciones

La cadena logística permite planear y hacer seguimiento del proceso de importación. Cada actividad dentro de esta cadena tiene impacto en las demás ya que una a una es necesaria, desde que el producto sale del exportador hasta que llega al almacén del importador.

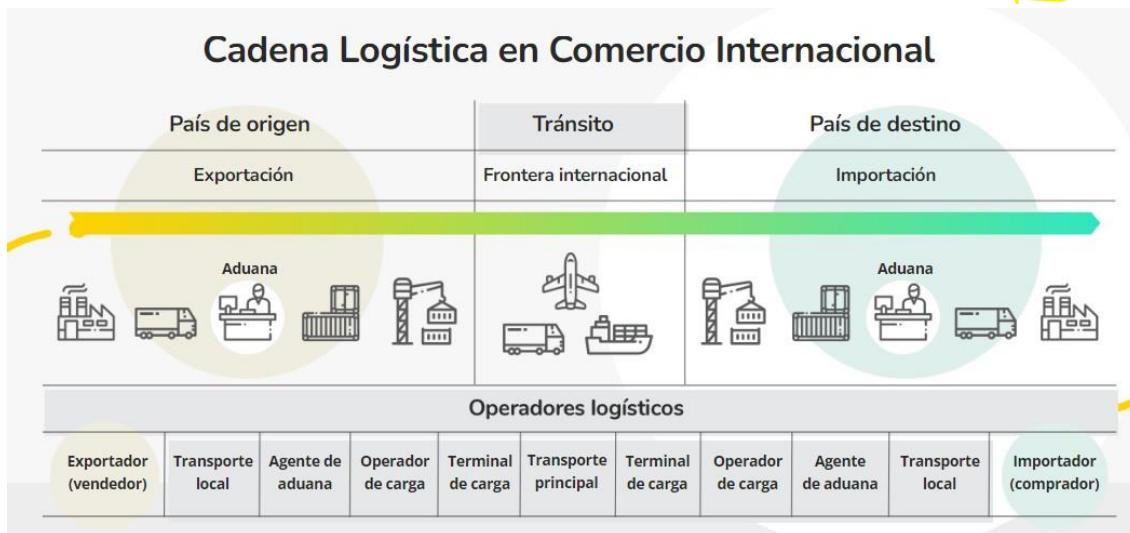


Ilustración 7: Cadena logística en comercio internacional

Fuente recuperada de Cadena de logística para importaciones (Bancolombia.com)

5.5.6. Ventajas de las cadenas de logística

Según Bancolombia las ventajas son:

- ✓ Disminuye costos en las compras
- ✓ Ayuda la optimización de recursos
- ✓ Reduce y gestiona las existencias de productos en bodega
- ✓ Organiza y mejora los procesos
- ✓ Acorta los tiempos de espera
- ✓ Garantiza y asegura que la mercancía será entregada en el lugar y momento indicado
- ✓ Genera relaciones comerciales solidas
- ✓ Mejora la calidad en el servicio



VI. MARCO METODOLÓGICO

Para la implementación del manual de procedimientos en el área de importación en la empresa OCAL S.A., es necesario definir una metodología que nos permita realizar la recopilación y el análisis de dato.

6.1. Diseño Metodológico

Para la implementación del manual de procedimientos en el departamento de importaciones de la empresa OCAL S.A. es necesario definir una metodología que nos permita realizar la recopilación y análisis de datos.

El trabajo se considera de tipo no experimental dado que se procederá a observar los distintos procedimientos del departamento de importaciones de la empresa OCAL, S.A. El diseño de esta investigación nos permitirá conocer la situación actual del área.

6.2. Tipo de Investigación

Esta investigación se considera de campo debido a su finalidad es obtener información acerca de las diferentes situaciones que se presentan dentro de la empresa, por medio de la observación directa a las personas y sus respectivas actividades que afectan directamente a cada uno de los procesos.

Esta investigación es de tipo descriptiva debido a que su finalidad es obtener información de las actividades del personal del departamento de importación, a través de este estudio se podrá recolectar información que será de gran ayuda y confiable para conocer el impacto que podría tener la aplicabilidad de dicho manual.

6.3. Población y muestra

6.3.1. Población

En este trabajo se establece como población, de acuerdo con el enfoque de los procesos y funciones, a los colaboradores del área de estudio la cual en este caso es el área de importación.

Dado que el personal de este departamento no es muy amplio se tomará en cuenta como muestra a todo el personal.



Población

Cargo	Cantidad
Jefe de Importación	1
Asistente de Importación	1
Auxiliar de Importación	3
Regente	1

Ilustración 8: Población

Fuente propia.

6.4. Instrumentos de recolección de información

Para la realización del manual de funciones y procedimientos se aplicarán diferentes instrumentos de recolección de información que ayudará a obtener información clara y precisa tales como:

6.4.1. Técnica

La recolección de información es muy importante, más bien, inherente para todo proceso investigativo sobre un tema de interés; depende de cómo y cuáles serán los métodos de recolección de datos que darán soporte, valor y veracidad a las conclusiones generadas al realizar el análisis posterior de los datos compilados.

Según se conoce en toda investigación de carácter cuantitativa o cualitativa hay tres técnicas esenciales que son: la entrevista, observación y las encuestas.

Entre las fuentes primarias que se utilizaran están las entrevistas con el personal de importaciones de OCAL, S.A puesto que su área laboral es el objeto de estudio.

La información que se pretende obtener mediante las entrevistas, son todos los detalles y el manejo de los procedimientos que se realizan en este departamento y así captar información más completa y precisa.



En las fuentes secundarias se utilizará información bibliográfica, artículos e información de páginas web que nos ayudaran a ampliar el conocimiento sobre el tema de estudio, así como también nos permitirá conocer todos los aspectos importantes para la elaboración del manual de procedimientos.

6.4.1.1. Observación Directa

Mediante el método tan fácil y sencillo, se podrá verificar la información recopilada en el método de la entrevista directa.

6.4.1.2. Entrevista Directa

Para el éxito de este estudio es necesaria la participación activa del personal, razón por la cual este método además de asegurar dicha participación también nos ayudara a escuchar la narrativa de cada uno de los procedimientos con el fin de obtener todos los aspectos necesarios.

Esta entrevista se elaborará a partir de una serie de preguntas, pero este en particular se define por el dialogo verbal entre los interlocutores. Siendo uno, el que formula preguntas y el otro el que genera respuestas.

6.5. Procedimiento para la recolección de información

Para recolectar información de los puestos de trabajo del área de importaciones se realizará de la siguiente manera:

A través de la observación directa se podrá recolectar la información y se verá al personal en pleno ejercer de sus funciones, lo que nos permitirá ver de cerca cada procedimiento y todo lo que se necesita.

En la entrevista directa que será aplicada a todo el personal de este departamento en estudio, la caracterizaremos de forma no estructurada ya que, si elaboraremos preguntas que nos ayuden a recolectar la información relacionada con los procedimientos y todo lo que necesitemos, pero estas podrán ser adaptadas al momento de la entrevista de manera que nos permita hacer preguntas mediante las cuales percibamos una mejor comprensión de los procedimientos.



6.6. Procesamiento de información

La información será procesada a través de los formatos que se determinaran para la recolección de todos los datos necesarios para los procedimientos realizados en el departamento de importaciones.

VII. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo y/o finalidad, ampliar el panorama, sobre la situación actual del departamento de importaciones así mismo tener una visión más amplia, al momento de iniciar el manual. Con ello se tendrá un punto de partida y a la vez comparación de las implementaciones que deben realizarse.

7.1. Generalidades de la empresa

7.1.1. Reseña histórica

Importadora y distribuidora OCAL S.A fue fundada por don cesar augusto lacayo en el año 1937, con dos líneas básicas, pilas Ray-O-Vac (primer distribuidor de los estados unidos) y maicena Dureya, convirtiéndose luego en la importadora y distribuidora más grande del país.

La empresa se fue convirtiéndose en una empresa líder en el ramo de las importaciones y distribución de productos de consumo masivo, contando con más de 70 años de experiencia, con unas nuevas instalaciones ubicadas en el km 17 carretera Masaya, 300 mts al norte, en el municipio de Nindirí, departamento de Masaya. OCAL S.A, importa y distribuye alrededor de unas 80 líneas de productos en todo el territorio nacional, a través de los distintos canales de ventas.

Representan de forma exclusiva marcas de reconocido prestigio a nivel internacional, como: kelloggs, Ray-O-Vac, Phillips, tabasco, Don julio, Absormex, Bioland, Sardimar, Gato negro, Don simón, entre otros.

Esta empresa se ha visto afectada por dos eventualidades a lo largo de su historia, el terremoto de 1972 y el segundo evento en los años 80 producto de la crisis económica que se vivió en esa década. Luego de la época de los 90 se constituyó el grupo CALSA, dentro del cual se encuentra la Importadora y Distribuidora OCAL S.A. cuya misión y visión es bastante amplia ya que se



encuentran creciendo en las telecomunicaciones, ventas de vehículos, bienes raíces, finanzas y supermercados.

La empresa cuenta actualmente con tecnología avanzada para la administración y control de todas las operaciones de la empresa. Cuenta con un sistema de información como WMS, JD Edwards, una flota renovada de camiones y personal capacitado para eficiente y eficazmente a más de 25,000 clientes en todo el territorio nacional.

7.1.2. Perfil de la empresa

Importadora y distribuidora OCAL S.A. es la empresa que ha liderado el mercado nicaragüense por más de 70 años, en la comercialización de productos de consumo masivo de alta calidad.

7.1.3. Misión

Organización empresarial, líder en distribución de productos de

Consumo, importados y nacionales, de alta calidad a precios justo, contribuyendo

A si a la economía de los nicaragüenses, satisfaciendo las necesidades mediante

La atención personalizada de hombres y mujeres comprometidos con los valores de la

Sociedad, manteniendo con perseverancia la integridad y excelencia, generando prosperidad

A la gran familia OCAL S.A.

7.1.4. Visión

Ser una empresa modelo en el ámbito nacional en organización, distribución y cobertura, en constante crecimiento, proyectándose en la región centroamericana, mejorando permanentemente sus índices de eficiencia y rentabilidad, con un equipo de profesionales orgullosos de su labor, apoyados en



la tecnología de punta, comprometidos en anticipar y sobrepasar las expectativas de los clientes, brindando un desarrollo integral humano para el desarrollo de la comunidad y la satisfacción plena de la familia OCAL S.A.

7.2. Estructura Organizacional de OCAL S.A

A continuación, se muestran los puestos de trabajo de la empresa en cada una de las gerencias o áreas a la que pertenece cada uno de ellos.

7.2.1. Junta directiva

Se encuentra compuesta por los miembros de la familia Lacayo Lacayo

7.2.2. presidencia ejecutiva:

- Presidente ejecutivo
- Secretaria de gerencia corporativa financiera.
- Secretaria de asesora legal.
- Encargada de archivos.
- Conserje.

7.2.3. Gerencia general:

- Gerente general.
- Asistente de gerente
- Analista de métodos y sistemas
- Jefe de sistemas de información de negocios
- Asistente de estadísticas
- Conductor de gerencia general

7.2.4. Gerencia de mercadeo

- Supervisor de categorías.
- Supervisor de merchandising.
- Responsable de promoción y precio.
- Promotor de ventas.
- Asistente de merchandising.



- Impulsadora de ventas.
- Display.

7.2.5. Gerencia de ventas:

- Gerente de ventas.
- Encargada de seguimientos de pedidos.
- Auditor de rutas.
- Facturadoras.

Mayorista.

- Supervisor mayorista.
- Vendedor de mayorista.

Detalle Managua.

- Supervisor detallista.
- Vendedor detallista.
- Display de ruta.

Detalle foráneo.

- Supervisor detallista foráneo.
- Vendedor detallista foráneo.
- Display de ruta.

Mercados especiales.

- Supervisor de mercados especiales.
- Ejecutivos de ventas.
- Vendedor de autoservicios.
- Sup. De bebidas, vinos y licores.

Supervisores de marcas.

- Impulsadora de ventas.
- Supervisor de marca.



- Coordinadora promocional.
- Trade marketing supervisor.

7.2.6. Gerencia de logística.

- Gerente de logística.
- Fiscal administrativo
- Auxiliar de logística

Operaciones.

- Jefe de operaciones.

Transporte.

- Supervisor de repartos.
- Auxiliar de transporte.
- Distribuidor.

Talleres.

- Mecánico automotriz
- Ayudante de mecánica.

Almacén.

- Responsable de bodegas.
- Supervisor de despacho.
- Fiscal de bodegas.
- Despachador de pedidos.
- Encargado de cuarto frío.
- Ayudante de bodega-limpieza.
- Ayudante de bodegas.
- Operador staker.
- Encargado de cuarto climatizado.
- Receptor de mercadería.
- Operador montacarga piso.



- Administrador de WMS.
- Operador de WMS:
- Auxiliar de WMS.

Importaciones.

- Jefe de importaciones.
- Asistente de importaciones.
- Auxiliar de importaciones
- Regente.

7.2.7. Administración:

- Responsable administrativo.
- Asistente de compras.
- Conserje.
- Auxiliar de oficina.
- Secretario asistente administrativo.
- Jardinero.
- Mensajero.
- Encargado de mantenimiento.
- Conductor.

7.2.8. Gerencia de recursos:

- Gerente de R.R.H.H
- Asistente de gerencia.
- Secretaria.

7.2.9. Gerencia financiera:

- Gerente financiero.
- Asistente de gerencia.

Contabilidad.

- Contador general.
- Auxiliar de contabilidad.



Tesorería.

- Tesorero general.
- Auxiliar de tesorería.
- Cajero general.

Crédito y cobranza.

- Responsable de crédito y cobranza.
- Auxiliar cartera y cobro.
- Asistente de crédito y cobranza.

7.2.10. Gerencia de tecnología de la información.

- Gerente de tecnología de la información.

Soporte técnico.

- Jefe de soporte técnico.
- Técnico A.

Departamento de desarrollo e integración de sistemas.

- Jefe de departamento de desarrollo e integración de sistemas.
- Analista de sistemas.

Gerencia de proyectos nuevos.

- Gerente de proyectos nuevos.



7.2.11. Organigrama



Ilustración 9: Organigrama de OCAL, S.A

Fuente propia.

7.3. Proceso de funcionamiento básico de la empresa.

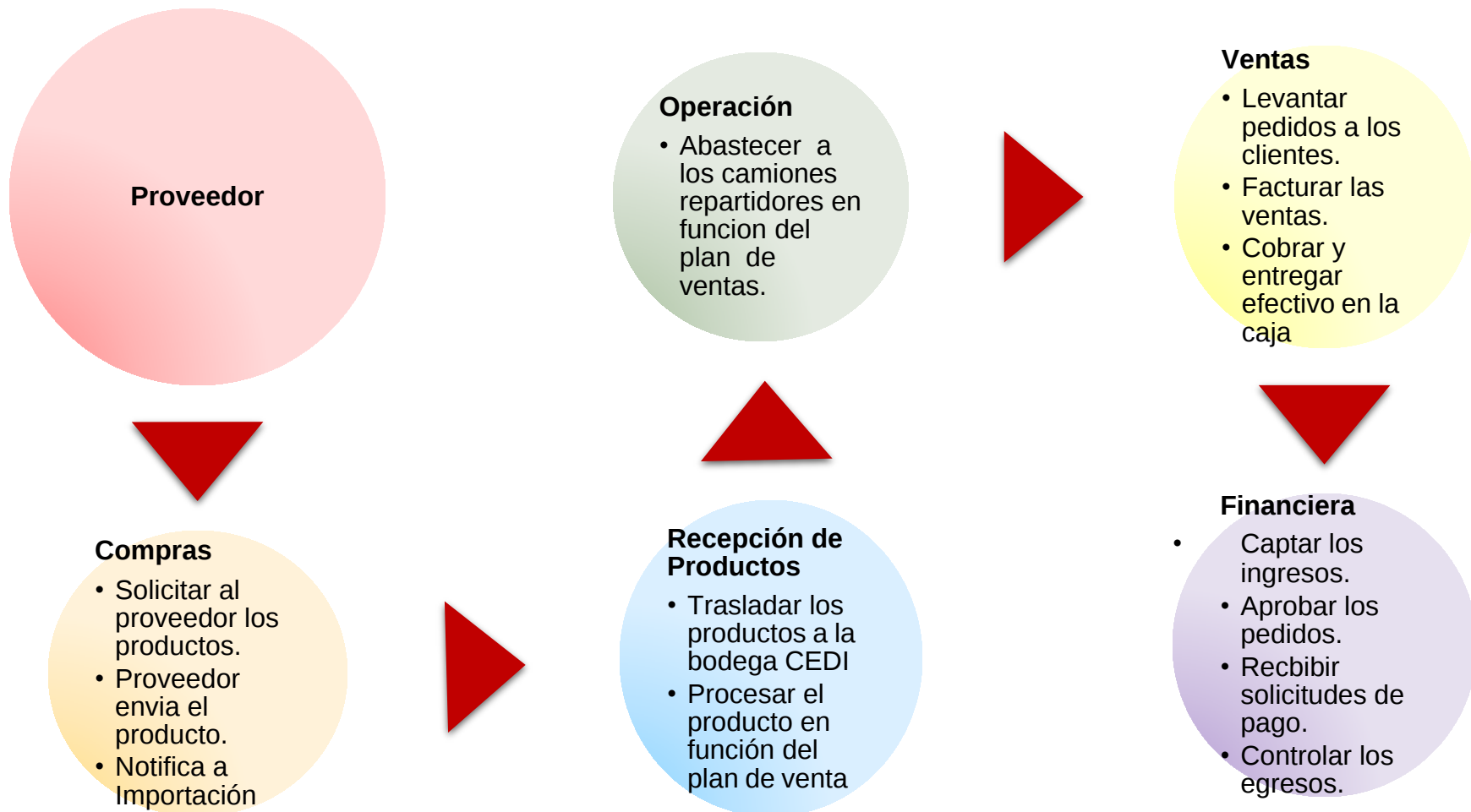


Ilustración 10: Proceso de funcionamiento básico de la empresa.

Fuente propia.



7.4. Generalidades del departamento de importaciones

El departamento de importaciones es un órgano subordinado a la gerencia de logística, responden ante la responsabilidad del gerente de logística, de garantizar los tiempos de entrada de los productos al país y garantizar el inventario de estos.

A lo largo de todo el proceso de importación de los productos el departamento se coordina con otras gerencias para garantizar el correcto abastecimiento de los productos.

Se apoya bastante con el planificador de la demanda y la gerencia comercial, tomando en cuenta sus comentarios acerca de la rotación de los productos y sus necesidades en cuanto a la demanda.

A nivel externo tiene una relación muy cercana con las agencias logísticas de transporte quienes le brindan el servicio logístico para transportar la mercadería desde sus países de orígenes hasta su llegada a la bodega Cedi de Ocal.

7.4.1. Organización y composición orgánica del departamento de Importaciones

El departamento de importaciones de OCAL, S.A depende jerárquicamente de la gerencia logística de la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos y desempeño de funciones, está conformada por:

- Jefe de Importaciones
- Asistente de importación
- Auxiliar de Importación
- Regente



7.4.2. Estructura Organizacional del departamento de Importaciones

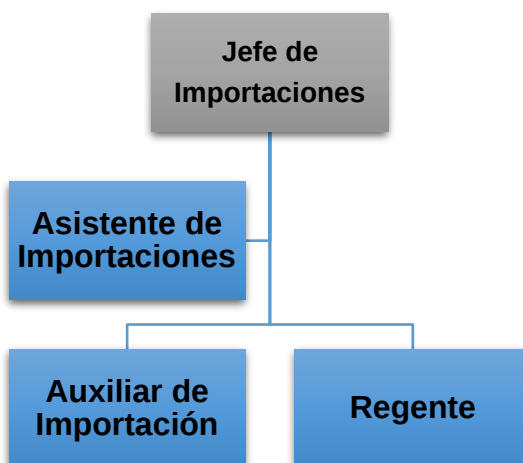


Ilustración 11: Estructura organizacional del departamento de Importaciones

Fuente propia.

7.4.3. Descripción de cada puesto de trabajo en el área de Importaciones.

PUESTO DE TRABAJO		
Unidad Administrativa	Gerencia de Logística	
Sección o departamento	Departamento de Importación	
Nombre del puesto		Cantidad
Jefe de Importación		1
Objetivos General del Puesto		
Administrar los procesos de importación de la empresa de manera eficiente y efectiva, con el fin de garantizar el abastecimiento de los productos.		
Funciones Generales		
1. Liderar los procesos de importación		



2. Brindar un oportuno seguimiento y trazabilidad de las importaciones desde la colocación del pedido hasta la entrada de mercancías a la bodega.
3. Manejar la información y logística de las importaciones verificando el cumplimiento de la entrega según los requerimientos y fechas establecidos por los proveedores.
4. Establecer excelentes relaciones interpersonales con los diferentes proveedores de servicio de transporte con el fin de generar negociaciones eficientes que favorezcan el cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y cumplimiento de fechas.
5. Será el encargado de asegurarse del cumplimiento de todas las normas relativas a las importaciones de los regímenes aduaneros.
6. Trabajar conjunto con el gerente de logística en la evaluación de los proveedores, con el fin de cumplir con nuestras necesidades y las del cliente.
7. Elaborar un programa anual de adquisiciones según las necesidades de la empresa y estadísticas del consumo.
8. Buscar permanentemente proveedores confiables que le permitan la empresa la fluidez de la mercadería y productos líderes en el mercado.
9. Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.

Requisitos del puesto	Habilidades y/o aptitudes
• Graduado de Administración de empresas, Ingeniería Industrial, comercio exterior o carreras afines. • Curso de logística aduanera. • Experiencia mínima de 5 años en puestos similares. • Manejo del paquete office • Ingles intermedio-avanzado	• Excelentes habilidades de negociación y comunicación. • Pensamiento analítico. • Trabajo en equipo. • Capacidad para liderar. • La fluidez del idioma inglés será un requisito indispensable



Ilustración 12: Descripción de puesto de trabajo del jefe de Importación

Fuente propia.

PUESTO DE TRABAJO		
Unidad Administrativa	Gerencia de Logística	
Sección o departamento	Departamento de Importación	
Nombre del puesto	Cantidad	
Asistente de Importación	1	
Objetivos General del Puesto		
Brindar apoyo al jefe de importación en conformidad con los procedimientos y reglas de logística de la empresa.		
Funciones Generales		
1. Apoyar en la organización de actividades o ejecución de tareas internas dentro del departamento de importación, tales como el seguimiento de reuniones internas, gestión de minutas, gestión de insumos para el departamento de importación. 2. Monitorear el estatus de los embarques. 3. Mantener constante comunicación con los proveedores para garantizar la llegada de los productos a tiempo. 4. Responsable de preparar toda la documentación concerniente a estos movimientos, su archivo y custodia. 5. Cargar y mantener actualizada la información relativa a cada embarque en el sistema de la empresa. 6. Gestiona y hace seguimiento en trámites administrativos (control de facturas y pagos) de los servicios que se les hacen a los proveedores. 7. Apoyar en la gestión de pagos a proveedores durante el proceso de la nacionalización 8. Cumplir con pagos de carga y documentación necesaria a fin que la importación sea nacionalizada en tiempo adecuado y no pagar multas.		



9. Prestar apoyo al equipo logístico, según las normas de logística, los reglamentos y procedimientos financieros.	
10. Trabajar la estructura de costos bajo la cual se trabaja los precios de los productos.	
Requisitos del puesto	Habilidades y/o aptitudes
• Graduado de Administración de empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años en puestos similares • Conocimiento de gestiones aduaneras. • Manejo del paquete office • Conocimiento de Inglés básico	• Responsabilidad. • Trabajo en equipo y colaboración. • Habilidad numérica y analítica • Planificado, organizado. • Habilidad numérica. • Proactividad

Ilustración 13: Descripción de puesto de trabajo del asistente de Importación

Fuente propia.

PUESTO DE TRABAJO	
Unidad Administrativa	Gerencia de Logística
Sección o departamento	Departamento de Importación
Nombre del puesto	Cantidad
Auxiliar de Importación	3
Objetivos General del Puesto	
Asistir a la jefatura en todo lo relacionado al seguimiento de producto que va a ingresar y al contacto con la agencia aduanal para los trámites correspondientes.	
Funciones Generales	
1. Creación de códigos nuevos de producto.	



2. Revisar la papelería que requiere para cada importación y cada embarque.
3. Levantar y mantener al día el archivo documental de expedientes de importación.
4. Revisar y gestionar ante el departamento de contabilidad el pago de los impuestos de importación.
5. Trasladar la información que requieran las agencias aduanales para los trámites correspondientes.
6. Remisión de facturas para el correcto pago a los proveedores.
7. Realización de solicitudes de cheque para el pago a las agencias del transporte logístico.
8. Crear expediente para cada embarque que este en tránsito con su debida documentación de soporte.
9. Liquidación de embarques.

Requisitos del puesto	Habilidades y/o aptitudes
• Estudiante universitario de 5to año o egresado de la carrera de administración de empresa, Ingeniería Industrial, comercio internacional o carreras afines. • Conocimiento de tratados, impuestos, logística y regulaciones locales. • Experiencia mínima de 1 año realizando gestiones aduanales y logística	• Responsabilidad. • Honestidad • Capacidad de análisis • Trabajo en equipo y colaboración. • Orientación a resultados.

Ilustración 14: Descripción de puesto de trabajo del auxiliar de Importación

Fuente propia.



PUESTO DE TRABAJO	
Unidad Administrativa	Gerencia de Logística
Sección o departamento	Departamento de Importación
Nombre del puesto	Cantidad
Regente de Importación	1
Objetivos General del Puesto	
Preparar los documentos necesarios para los permisos de importación.	
Funciones Generales	
1. Revisar las facturas y lista de empaques de los productos. 2. Remitir la documentación necesaria para la importación tales como la factura de importación. También remitir al agente de carga correspondiente para que este sea fletado. 3. Gestionar los permisos necesarios ante el Minsa para el registro de los productos. 4. Verificar que los productos cumplan con las características adecuadas para su importación. 5. Mantener los permisos y licencias de cada producto al día.	
Requisitos del puesto	Habilidades y/o aptitudes
Graduado de la carrera de comercio exterior, Ingeniería Industrial o carreras afines. Conocimiento de tratados y regulaciones locales. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. Dominio de inglés básico Dominio de Excel intermedio	Responsabilidad. Honestidad Capacidad de análisis Trabajo en equipo y colaboración.

Ilustración 15: Descripción de puesto de trabajo del regente

Fuente propia.



7.5. Enfoque del diagnostico

El diagnóstico es una evaluación que se elabora basándose en las responsabilidades, recursos, actividades dentro de una empresa u departamento en específico.

El diagnóstico nos ayudó analizar la situación actual del departamento de importaciones a nivel interno y externo de la empresa Ocal, S.A, nos permitió mostrar de forma más clara el entorno en el que se desenvuelven, con el propósito de que los resultados obtenidos nos ayuden a elaborar un manual de procedimientos para el departamento, que les permitirá a los colaboradores desempeñarse de mejor manera y así cumplir con los objetivos que se plantean en el departamento.

Para la elaboración del manual de procedimientos fue necesario realizar observación de los procedimientos del departamento y entrevistas, de manera que se recopilaran los principales elementos que permitan hacer una evaluación de la situación con el fin de obtener los resultados necesarios para diseñar el manual.

A su vez de acuerdo con las respuestas obtenidas, se realizó un análisis de las debilidades, fortalezas, que existen en el departamento.

7.5.1. Descripción de la situación actual del departamento de Importaciones

El departamento de importaciones es una oficina con un flujo de trabajo alto, el cual ha ido creciendo gradualmente con la empresa. Ya que esta se encarga de todos los procedimientos de compras e importación de los productos hasta su llegada a la bodega Cedi- Ocal, S.A.

El departamento de importación pertenece al área logística de la empresa, suele ser una de las áreas más críticas para el proceso logístico. Este departamento debe ajustar sus tiempos de operación de una manera eficiente que, en todo caso, contribuya a mejorar la satisfacción del cliente final. Para ello, resulta fundamental contar con la colaboración de los proveedores de servicios logísticos de la



empresa. Una de las labores principales del encargado del departamento es establecer condiciones para el desarrollo adecuado de los procedimientos que deben ser controlados, de forma que cada colaborador esté al tanto del funcionamiento de dichos procesos como las responsabilidades de cada una de las partes. Dentro de los acuerdos que deben establecerse, son de especial importancia los tiempos en los que deben ejecutarse las actividades.

Dentro de las funciones del departamento esta:

- Buscar los proveedores internacionales más adecuados
- Crear las órdenes de compra y gestionar su proceso.
- Negociación con las agencias aduaneras y agencias de transporte logístico.
- Garantizar el pago a las agencias por sus servicios prestados.
- Creación de códigos de productos
- Darles seguimientos a los pedidos hasta su entrada a la bodega central.
- Garantizar el abastecimiento de los productos.
- Calcular los costos correctos de los productos basado en los parámetros establecidos.
- Garantizar el abastecimiento de los productos.

Luego de aplicar la entrevista a cada uno de los colaboradores y observar el trabajo que se realiza dentro del departamento, se puntualizaron ciertos aspectos a considerar para la elaboración del manual y la correcta ejecución de los procedimientos del departamento.

Las observaciones se describen a continuación:

- se observó que dentro del departamento se encuentran los puestos definidos y sus funciones sin embargo debido a un alto nivel de rotación en los puestos algunos de los colaboradores no tienen muy claras las funciones de sus puestos.
- En la empresa se observó que no todas las áreas cuentan con un manual de procedimientos o documentos formales que apoyen a la inducción del personal nuevo.



- Otro aspecto muy importante que se debe destacar es la ausencia de KPI (indicadores de desempeño), con los que se evalúen al personal en el cumplimiento de sus actividades.
- También se observó que hay retraso que hay retraso en la colocación de ordenes causando retraso en las entregas y causan muchas veces quiebres de stock por falta de abastecimiento.
- Otro aspecto que llamo la atención fue que la mayoría de los colaboradores actuales están recientes que entraron al departamento y se les ha dificultado un poco el total manejo de los procedimientos causando atraso en los tramites.
- Se observó a su vez que los estatus de los pedidos no se actualizan a diario procedimiento que es necesario que se actualice a diario para lograr monitorear mejor los embarques.
- Un problema que mencionaron adicionalmente fue que debido a la carga de trabajo hay procedimientos que se dejan acumulados causando retrasos en trámites, como lo es un ejemplo el procedimiento que se realiza para calcular y solicitar los pagos a las empresas de transporte logístico.
- Uno de los problemas que genera mayor problema en el departamento es la tardanza en la colocación de órdenes de compra debido al atraso en los procedimientos.

7.5.2. Análisis FODA

Para el diagnóstico de la situación actual del área de importación de la empresa OCAL, S.A; se utilizó el análisis FODA la cual es una de las herramientas más conocidas para diagnosticar y dar respuesta a través del análisis y la formulación de estrategias, la valoración de los puntos fuertes y débiles tanto interno como externo ayudara a diseñar el FA, el FO, el DA y el DO, lo cual debe potencializar las oportunidades para aumentar las fortalezas. El DA sorteara las amenazas para minimizar las debilidades y el DO tomar referencias las oportunidades para disminuir las debilidades. Dichas estrategias nacen de la relación de las cuatro variables a como se especifica a continuación:



- Estrategias Fortalezas y Oportunidades (FO)
- Estrategias de Fortaleza y Amenaza (FA)
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO)
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de las auditoría Interna y Externa en los cuales se reflejan las Fortalezas-Debilidades y las Amenazas-Oportunidades, procedemos a efectuar la planificación estratégica en la organización del mantenimiento, mediante un Análisis comparativos (Cruce) de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, identificadas previamente y establecer las estrategias FO, FA DO, DA según sea el caso.

La formulación de estas estrategias vendrá a fortalecer la estructura organizativa, operativa y procedimental de la empresa OCAL, S.A; creando pilares solidos dentro y fuera de la misma, para ello se han tomado en cuenta cuatro perspectivas fundamentales:

- La perspectiva de Formulación y Crecimiento
- La perspectiva del Proceso Interno
- La perspectiva del Cliente
- Las perspectivas Financieras

Factores Internos Factores Externos	Lista de Fortalezas F1. Amplia gama de productos F2. Productos de calidad F3. Accesible importación de productos directos sin intermediarios. F4. Buenas relaciones interpersonales entre colaboradores. F5. Se tiene amplio conocimiento y control de los costos F6. Buena comunicación con los proveedores. F7. Flexibilidad en la negociación con proveedores. F8. Negociaciones para importar exclusivamente a ciertas marcas. F9. Los trabajadores conocen bien los productos que se comercializan. F10. Buen control en cuanto al registro de producto.	Lista de Debilidades D1. Deficiente capacitación del personal. D2. Falta de gestión en seguimiento de pedidos. D3. Deficiencia en procesos rutinarios. D4. deficiencia en el abastecimiento de producto a tiempo. D5. Colocación de órdenes de compra tardía. D6. Deficiencia en políticas de reclutamiento, selección y contratación. D7. Carencia de motivación hacia el personal de importación. D8. Falta de políticas y procedimientos en el proceso de compra. D8. Falta de evaluaciones periódicas. D9. El desarrollo del departamento se ha realizado empíricamente ya que no se han realizado planes de mejora.
Lista de Oportunidades O1. Excelente sitio de venta por buena demografía. O2. Competencia reducida en niveles de las marcas. O3. Disponibilidad de créditos por parte de los proveedores. O4. Confianza crediticia de los proveedores. O5. Contrato exclusivo con los proveedores. O6. Crecimiento anual de las ventas.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar Tanto las F como las O 1. Establecimiento de políticas de compra a los proveedores. 2. Análisis de la necesidad de personal externo especializado en algunos trabajos para mejorar la calidad de la empresa. 3. Implementación de un plan de mejora de importación que incluya incentivos, capacitación y relaciones humanas. 4. Establecer siempre una fluida comunicación entre proveedor-cliente.	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar Las D y maximizar las O 1. Organización del personal y sus funciones de manera que se aprovechen eventos de capacitación realizados para mejorar la formación del personal. 2. Realizar los pedidos de acuerdo a los planes establecidos. 3. Realizar juntas de retroalimentación para evaluar el cumplimiento de los pedidos en el mes. 4. Aprovechamiento de los periodos de oferta en tarifas especiales para la adquisición de productos para el departamento de importación.

Ilustración 16: Análisis FODA - Fuente propia.



Entre las fortalezas destacadas encontramos una amplia gama de productos que favorecen la satisfacción del cliente, el poder encontrar todo en un mismo lugar. Por otro lado, resalta las buenas relaciones interpersonales de los colaboradores, puesto que no se identificaron conflictos recientes entre ellos.

Una de las debilidades que capturo nuestra atención, ya que resalta entre las demás, es de la deficiencia en programas de capacitación al personal. Cada vez que ingresa un nuevo trabajador a la empresa esta no pasa por proceso sistemático de aprendizaje, ni existe un filtro previo que garantice sus capacidades y aptitudes. Lo antes mencionado está relacionado con la ausencia de manuales de procedimientos que brinde una guía clara al personal sobre qué hacer, cuando y como.

El área de importaciones al ser los encargados d las compras y el correcto abastecimiento de los productos, cumple un papel estratégico dentro de la organización por tal motivo se deben desarrollar estrategias que permitan minimizar las debilidades, amenazas, para fortalecer los procesos de importación. Dado a dicha importancia del departamento es de vital importancia que se realice un análisis detallado cada cierto tiempo para evaluar la situación del departamento y así crear estrategias que mejoren los procesos y el buen funcionamiento del área, los cuales deben de ir de la mano con los objetivos de la empresa.

Cabe destacar que la empresa ofrece productos de buena calidad. Ser importadores directos disminuye el impacto negativo provocado por la competencia en la cuota de mercado del sector, ya que OCAL, S.A; distribuye desde pequeños hasta grandes compradores.

7.6. Análisis y resultados de la entrevista

Se establece como población, de acuerdo al enfoque de los procedimientos, a los colaboradores del área de importación. Sin embargo, el enfoque de la investigación deberá ser segmentada, puesto que, jefe de importación, asistente de importación, regente y auxiliares de importación representan a todos los colaboradores del departamento de importación.

La entrevista se realizó, tomando en cuenta como muestra un total de 6 colaboradores, de manera individual, utilizando un cuestionario de preguntas enfocadas en determinar el conocimiento presentado por cada persona con respecto a sus funciones y posición dentro de la empresa.

La mayor parte de las preguntas están conformadas con alternativas de respuestas, esto con el propósito de evitar respuesta intermedias o ambiguas, que no son significativas y, por tanto, ineficaz para la interpretación.

Por último, los resultados serán presentados, por cada pregunta, de forma gráfica y en donde se realizará la interpretación según lo percibido.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los siguientes diagnósticos:

7.6.1. Análisis de los resultados

Pregunta 1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?



Ilustración 17: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista "Análisis situacional"



Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que el 83% de los colaboradores entrevistados sí conocen la misión y visión; y que, por otro lado, existe un 17% que no tienen la certeza estos aspectos de la empresa OCAL, S.A.

El objetivo de esta pregunta es conocer y a su vez validar el conocimiento que tienen los colaboradores sobre el fin y la razón de ser de la empresa.

De igual manera, resulta primordial que los colaboradores conozcan la visión y misión que es la imagen futura que una empresa desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad de la cual trabaja. Cuando los colaboradores desconocen la visión de la empresa, todos los esfuerzos se enfocan, exclusivamente, en la realización personal.

- **Pregunta 2. ¿Considera que el compromiso organizacional responde a la misión y visión de la empresa?**

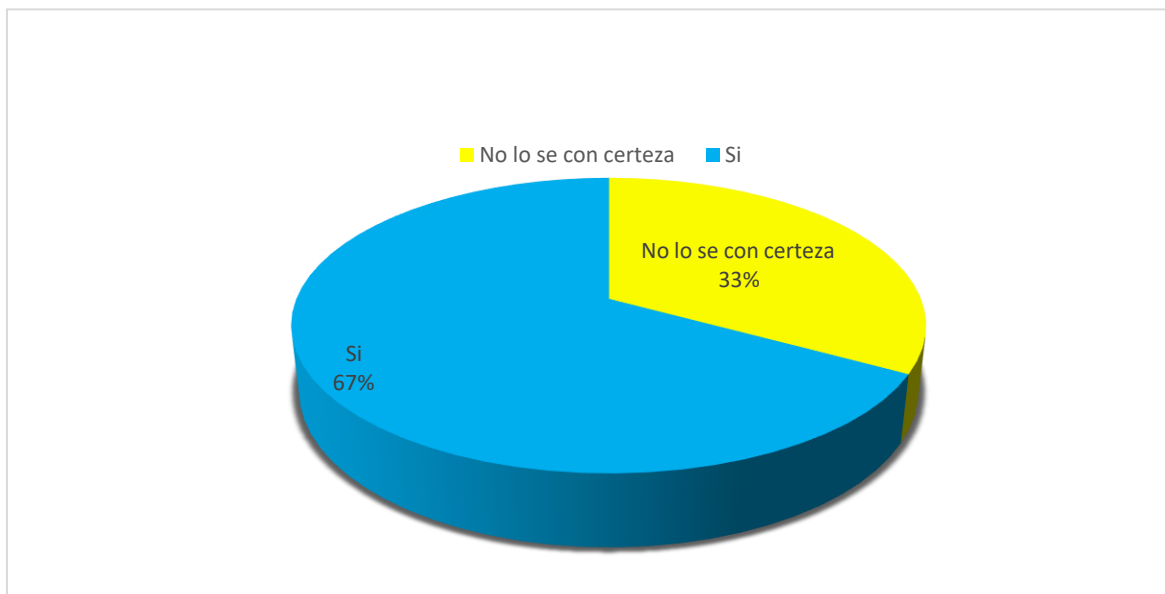


Ilustración 18: ¿Considera que el compromiso organizacional responde a la misión y visión de la empresa?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”



Análisis e interpretación:

Esta pregunta se observa que el 67% de los colaboradores si conoce el compromiso organizacional que tiene la empresa, mientras que el 33% de ellos no tienen la certeza este aspecto.

Analizando los resultados se deduce que se tiene una gran relación con la pregunta anterior, por tanto, se podría decir que los trabajadores que no conocen el compromiso organizacional son los mismos que no tienen la certeza sobre la misión y visión de la empresa.

Dado los porcentajes obtenidos en esta pregunta podemos deducir que hay un porcentaje del 33% que no sienten que haya el suficiente compromiso de la empresa de acuerdo a su visión y misión. Lo cual sería recomendable para la empresa trabajar sobre este punto ya que es de vital importancia que la empresa mantenga un compromiso con los colaboradores en concordancia con sus valores.

Adicionalmente, más allá del recuadro de presentación que se encuentra en las oficinas, la misión, al igual que la visión de la empresa, no son instruidas como parte fundamental de la inducción inicial del personal de la empresa, sino que su aprendizaje se adquiere de manera verbal en el transcurso de jornadas laborales.

- **Pregunta 3. ¿Conoce el giro empresarial de la organización?**

¿Conoce el giro empresarial de la organización?

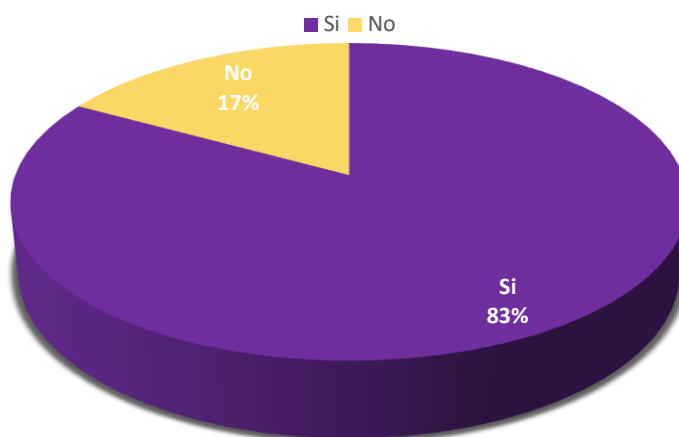


Ilustración 19: ¿Conoce el giro empresarial de la organización?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

En el análisis de esta pregunta muestra que el 83% de los colaboradores sí conocen el giro empresarial de la empresa, esto señala que el personal entrevistado conoce como está estructurada la empresa, sabiendo así, las actividades del negocio que desarrolla la misma dentro del mercado con sus servicios integrales de importación. Conocer el giro empresarial de la empresa se puede utilizar como un elemento estratégico en la visión de la empresa.

Mientras que el 17% de los entrevistados no conocen el giro empresarial, por lo que es tarea de la empresa, presentar el giro empresarial de la organización cuando los candidatos se encuentran en la fase final del proceso de selección.



Conocer claramente el giro de la empresa es vital para un correcto desempeño de las labores y un mejor manejo de los procedimientos por ende debe trabajarse en reducir significativamente el porcentaje de trabajadores que no comprenden aun el giro de la empresa.

- **Pregunta 4. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa, es decir, cómo se encuentra conformada?**

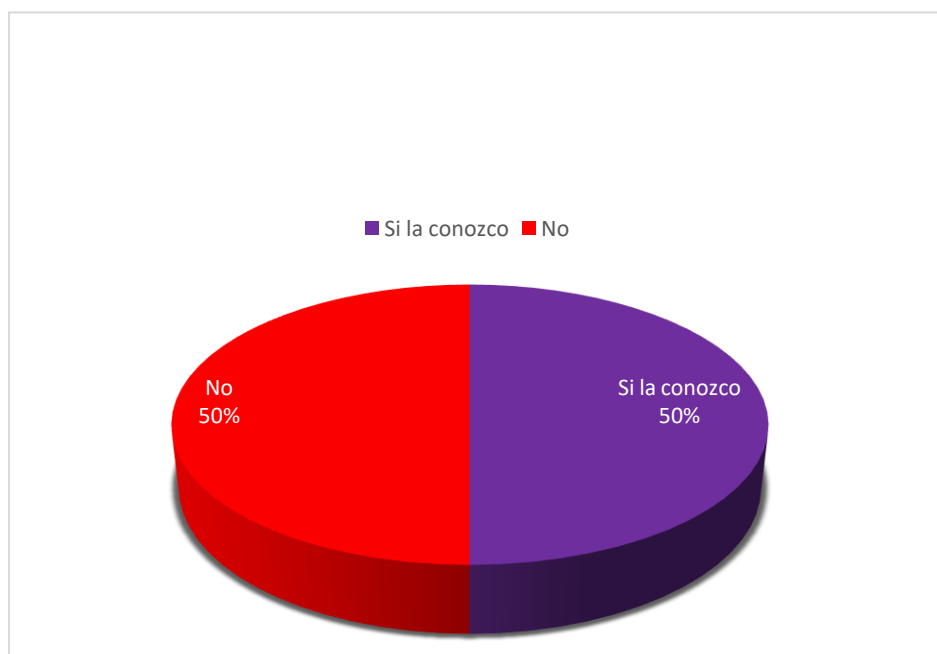


Ilustración 20: ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa, es decir, como se encuentra conformada?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que el 50% de los colaboradores conocen la estructura organizativa mientras que el otro 50% no conocen.

La estructura organizativa de la empresa OCAL, S.A; es una empresa que se rige por un organigrama estratégico que ha estado definido desde hace muchos años y se ha actualizado conforme a su crecimiento. Conocer la



formación de una empresa y la ubicación de cada departamento, colabora en la fluidez de los procesos por alguna razón a pesar de estar definida la estructura organizativa de la empresa los colaboradores no es algo a lo que le presten mucha importancia razón por la cual no todos están claros de su ubicación dentro del organigrama en la empresa.

No olvidemos que el 50% de los entrevistados no conocen la estructura organizativa y esto se debe de tomar en cuenta para reforzar a los colaboradores, en términos de conocimiento, la definición de los departamentos y gerencias según el organigrama de la empresa.

- **Pregunta 5. ¿Cuándo ingreso a la empresa se le entregó algún documento escrito donde se le indicase el que hacer y cómo hacer su trabajo?**

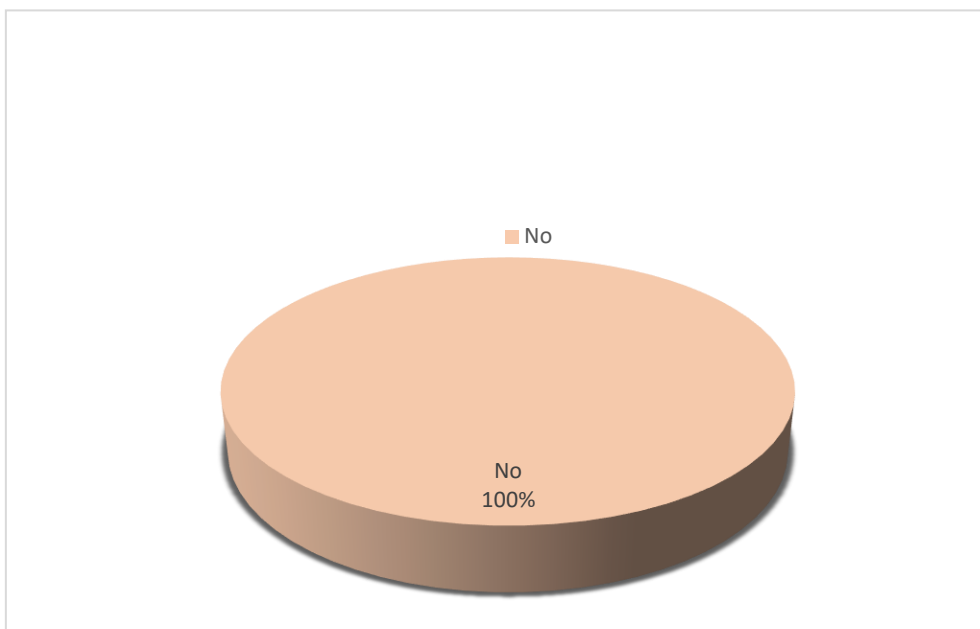


Ilustración 21: ¿Cuándo ingresó a la empresa se le entregó algún documento escrito donde se le indicase el que hacer y cómo hacer su trabajo?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”



Análisis e interpretación:

Se observa que el 100% de los trabajadores del departamento de importación cuando ingreso a la empresa no se le entregó algún documento escrito en donde se le indicara el “qué” hacer y el “cómo” hacer su trabajo.

Esto quiere decir que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos en donde se les indique a los trabajadores como realizar su trabajo dentro de la empresa. Los procesos no tienen una secuencia bien definida de sus procedimientos o actividades, ni niveles de autorización que se controlen de manera formal a través de algún tipo de documento.

Esto ha significado un problema con el cual se ha lidiado desde hace mucho tiempo ya que la inducción se ha dado de forma emperica, lo cual ha generado una curva de aprendizaje más lenta de lo común debido a la complejidad de los procesos y que no hay una guía de fácil acceso al momento de consultar para los colaboradores.

- **Pregunta 6. ¿Conoce con qué departamento debe relacionarse su puesto de trabajo?**

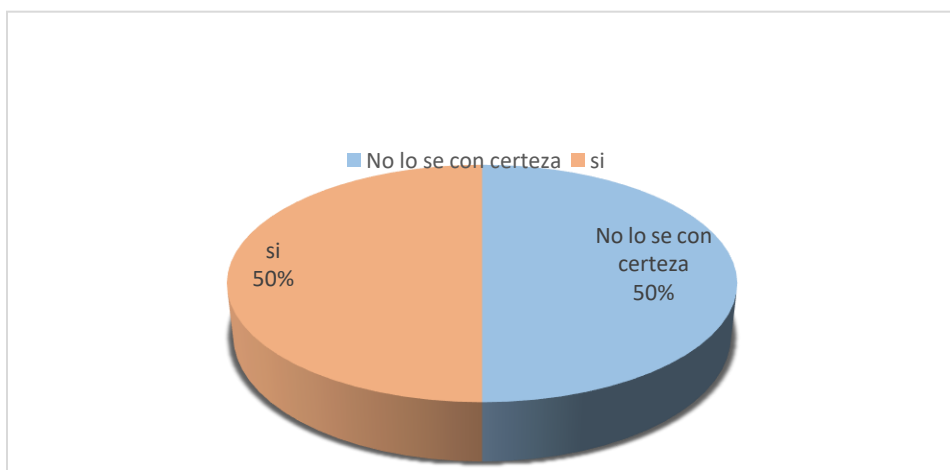


Ilustración 22: ¿Conoce con qué departamento debe relacionarse su puesto de trabajo?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

De acuerdo con la entrevista, se puede observar que el 50% de los entrevistados tienen certeza con que áreas deben relacionarse en su puesto de trabajo mientras que el otro 50% no tienen la certeza.

Esto quiere decir que la mitad de los colaboradores son conscientes de las relaciones existentes dentro de la empresa y que por tanto deben desarrollar en su día a día durante su jornada de trabajo.

Cabe destacar que la otra mitad de los colaboradores no tienen pleno conocimiento de estas relaciones y que por tanto deberán indagar en ello.

- **Pregunta 7. ¿Dentro de su puesto de trabajo considera usted que está bajo supervisión?**



Ilustración 23: ¿Dentro de su puesto de trabajo considera usted que está bajo supervisión?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Se puede observar que los resultados obtenidos son distribuidos de la siguiente manera: el 80% de los trabajadores del departamento de

importaciones son supervisados con frecuencia mientras que el 20% es supervisado a menudo.

De acuerdo con esto, se puede afirmar, que el 100% de los trabajadores reciben una supervisión lo suficientemente buena como para llevar el control sobre el desempeño de sus actividades que realizan dentro del departamento.

- **Pregunta 8. ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo?**

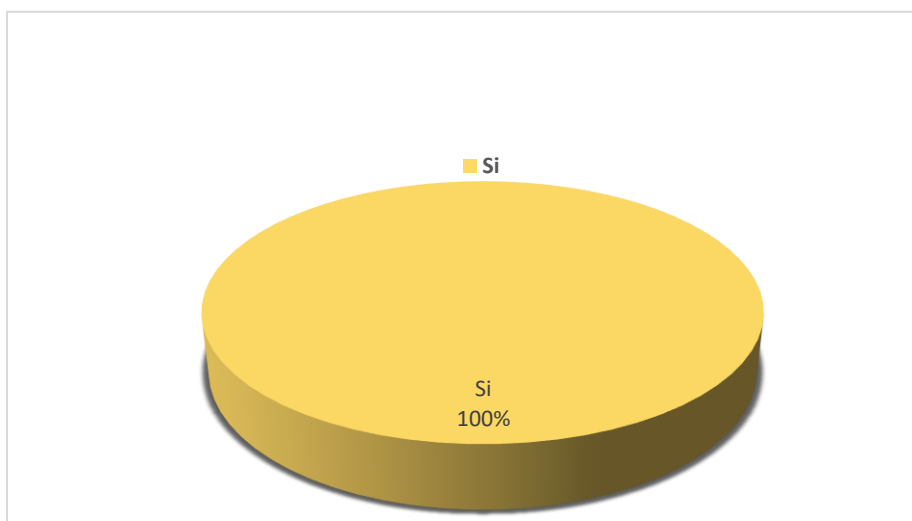


Ilustración 24: ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos indican que todos los trabajadores del departamento de importación si conocen el nivel de responsabilidad que conlleva su cargo. Todo cargo ocupacional dentro de una empresa debe conocer su alcance y lo importante que es su labor. Dado al giro de la empresa este departamento representa gran responsabilidad para el desempeño del resto de la cadena de suministro por lo cual el conocimiento de la responsabilidad adquirida es bastante recalcado siempre.

- **Pregunta 9. ¿Se definen indicadores en su puesto de trabajo?**

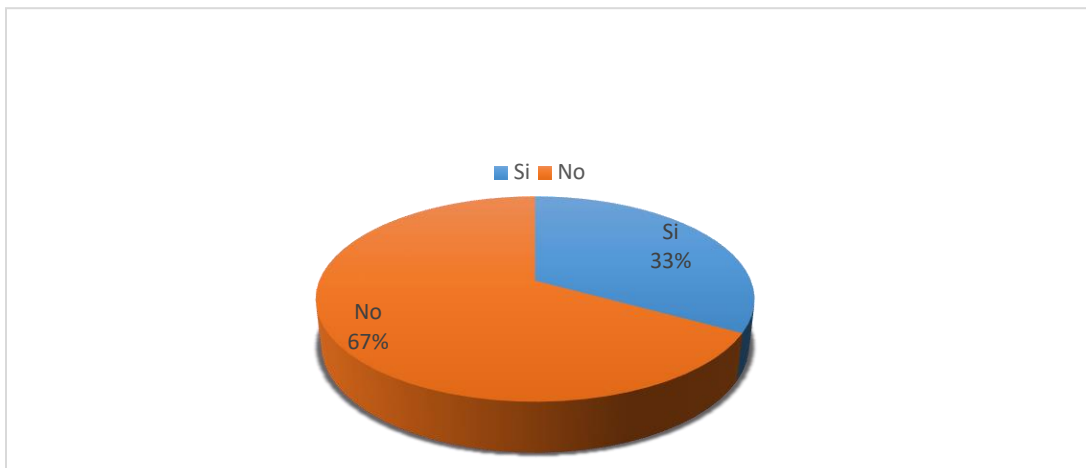


Ilustración 25: ¿Se definen indicadores en su puesto de trabajo?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Se puede observar que el 67% de los trabajadores afirmaron que no se definen indicadores de gestión, mientras que el restante 33% asegura que si se establecen.

Esto resalta la falta de un mecanismo dentro de la empresa para el control y seguimiento de los procesos que se realizan dentro de ella. La empresa, al no establecer los indicadores, no es capaz de medir el desempeño de sus colaboradores y, por consiguiente, le resulta difícil conocer el desempeño a nivel global de la organización.

Esto es un aspecto negativo para la empresa debido a que no tiene certeza al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, el 33% que considera tener indicadores en su puesto es debido a que empíricamente se les evalúa su desempeño para formar parte de un plan de incentivos monetarios que se trabaja en la empresa.

- **Pregunta 10. ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de procedimientos para el departamento en que labora?**



Ilustración 26: ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de procedimientos para el departamento en que labora?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Se observa que el 66% de los colaboradores del departamento de importaciones no conoce la existencia de un manual de procedimientos y un 34% no lo sabe con certeza.

Ya se ha evidenciado que los procesos dentro del departamento se han realizado de manera empírica y las inducciones de forma verbal, por lo que las actividades se han realizado según la práctica que adquieren los colaboradores con el tiempo y lo han acoplado a su forma de acuerdo a como les funcione mejor.

La documentación formal de los cambios de filosofía y estructura organizacional, más la formalización de los procesos de procedimientos,

claramente ayudara a fomentar orden de la manera que se lleva a cabo la operación de los empleados en el día a día de la empresa.

- **Pregunta 11. ¿Cree usted qué es importante la implementación de un manual de procedimientos dentro del departamento de importaciones?**

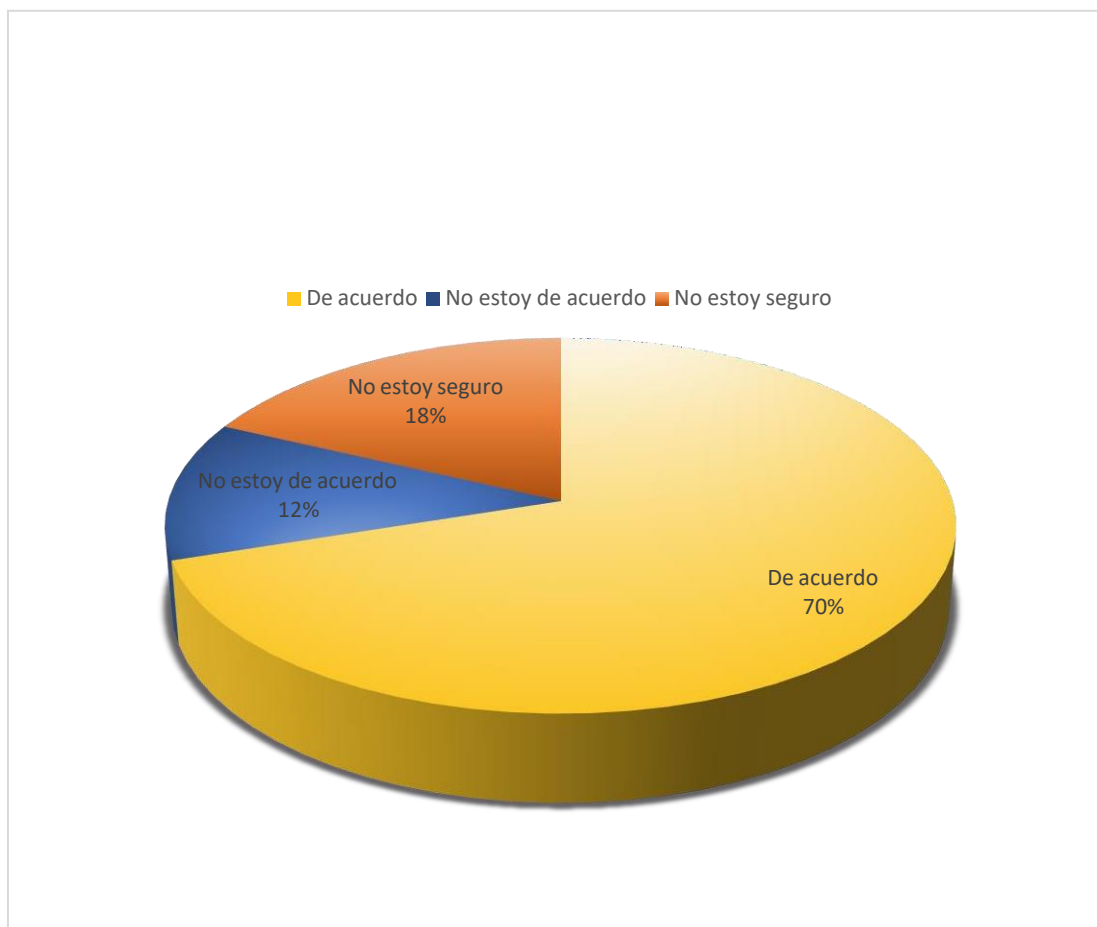


Ilustración 27: ¿Cree usted que es importante la implementación de un manual de procedimientos dentro del departamento de importaciones?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Se observa que el 70% de los entrevistados está de acuerdo de la importancia de un manual de procedimientos dentro del departamento de importación, un 18% no está seguro y un 12% no está de acuerdo.

Esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores del departamento de importación muestran un interés en contar con un manual de procedimientos, debido a que no cuentan con un documento en el cual se muestren los procesos detallados sobre las actividades a realizar y así apoyarse en él cuando lo consideren necesario.

Incorporar un manual de procedimiento en el departamento de importación ayudará a que se establezcan y repartan mejor las actividades. Así mismo, esto ayudara a mejorar la coordinación y organización entre las áreas involucradas dentro del departamento.

- **Pregunta 12. ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de sus actividades?**

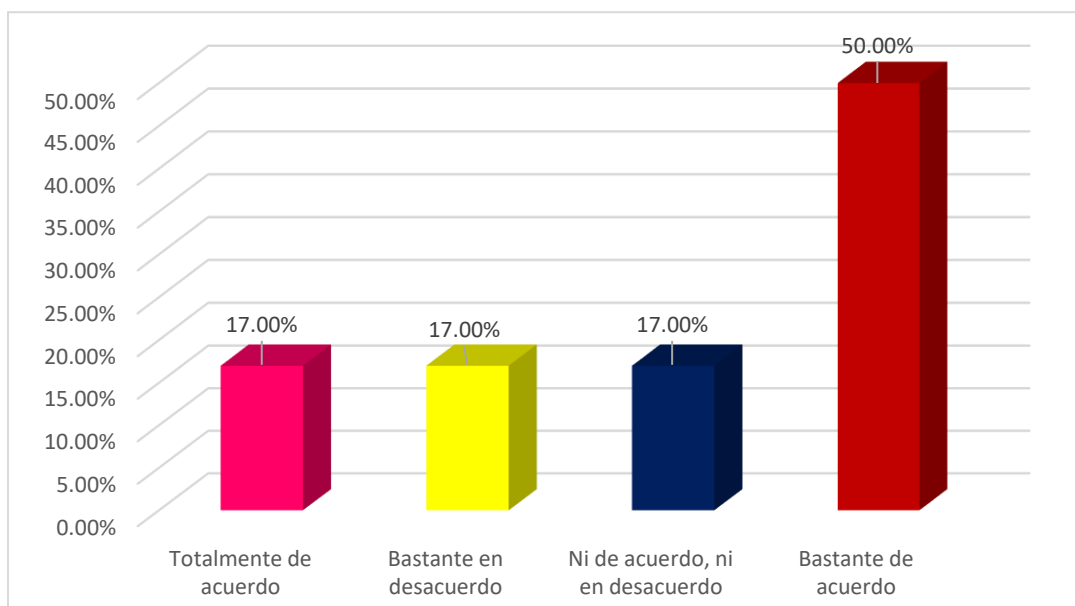


Ilustración 28: ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de sus actividades?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Se observa que el 50% de los entrevistados se encuentran bastante de acuerdo, el 17% en ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el otro 17% están bastante desacuerdo y el ultimo 17% en totalmente desacuerdo.

Cabe señalar que al momento de aplicar este diagnóstico en los puestos de trabajo en el departamento de importación se observó que no tienen definidos los procedimientos a realizar.

Es de mucha importancia que los procedimientos se encuentren definidos para todo el departamento de importación ya que el conocimiento del trabajo por parte del personal es esencial para la elaboración del manual de procedimientos.

- **Pregunta 13. ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree usted que no corresponden a su cargo llevándolo así al incumpliendo de sus actividades?**

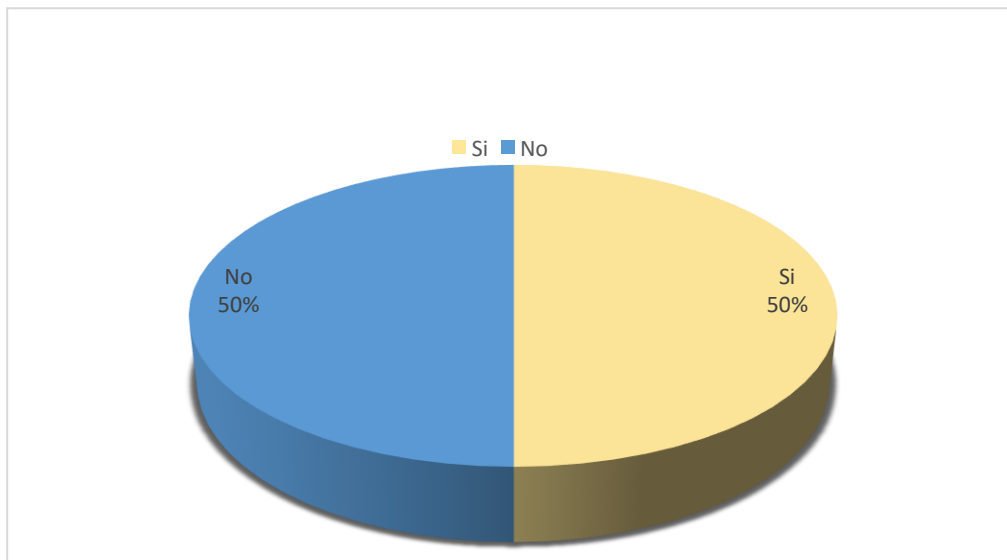


Ilustración 29: ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree usted que no corresponden a su cargo llevándolo así al incumplimiento de sus actividades?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos se demuestra que el 50% del personal cree que sí realizan actividades que no corresponden a su cargo, y el otro 50% respondió que no realizan actividades fuera de su cargo.

Según lo anterior, indica que la mitad del departamento de importación realiza actividades de acuerdo a su cargo, pero debido a la demanda del departamento, estas terminan variando entre los colaboradores del mismo departamento, ocasionando que se mezclen responsabilidades de los demás cargos y se sobrecarguen sus actividades.

- **Pregunta 14. ¿Tus inquietudes, comentarios u opiniones son tomadas en cuenta por tus superiores para el desarrollo y/o mejora de la empresa?**



Ilustración 30: ¿Tus inquietudes, comentarios u opiniones son tomados en cuenta por tus superiores para el desarrollo y/o mejora de la empresa?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

De los resultados obtenidos, el 50% de los entrevistados respondieron que sus inquietudes, comentarios u opiniones a veces son tomadas en cuenta



por sus superiores para el desarrollo de la empresa, mientras que el 33% dicen que la mayoría de las veces y el 17% respondieron que casi siempre.

En este mismo contexto, un buen ambiente laboral en el que la contribución de los trabajadores es tomada en cuenta en la mejora de la organización, contribuye a tener un equipo más productivo y comprometido con la empresa.

Cabe recalcar que ninguno de los entrevistados respondió que nunca son tomadas en cuenta sus inquietudes, comentarios u opiniones, esto apunta a que independientemente de cuál sea la posición de la empresa, se solicitan las ideas de los demás, a la misma vez, se refuerza notablemente la implicación y el compromiso personal.

En este sentido, los trabajadores altamente envueltos con su organización pueden mejorar el rendimiento empresarial y tienen más del doble de posibilidades de sobre pasar las expectativas de rendimiento que sus compañeros sin compromiso alguno.

Por ello, es importante que todos los colaboradores estén involucrados directamente y formen parte en las reuniones donde el propósito de estas sea la búsqueda del crecimiento organizacional y profesional en conjunto, tomando en cuenta las opiniones de todos los que conforman la empresa.

- **Pregunta 15. ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?**

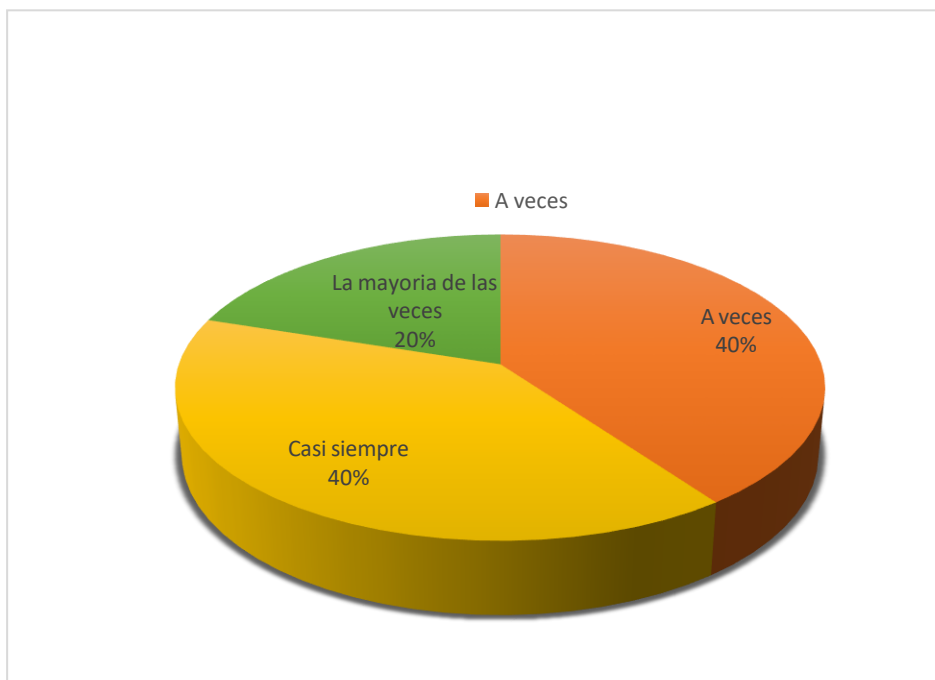


Ilustración 31: ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

Fuente propia. Elaborado a partir de la entrevista “Análisis situacional”

Análisis e interpretación:

Se puede observar que los resultados obtenidos son distribuidos de la siguiente manera: el 40% de los trabajadores del departamento de importación a veces reciben retroalimentación, el 40% casi siempre y el 20% la mayoría de las veces recibe retroalimentación.

De acuerdo con los datos, existe un 60% de colaboradores que reciben la retroalimentación necesaria para mejorar desempeño y eficiencia dentro de sus puestos de trabajo.

No obstante, existe un 40% de los colaboradores que solo a veces reciben retroalimentación, lo cual es un factor negativo para el departamento, puesto que no se le están haciendo señalamientos adecuados a los trabajadores para que estos puedan mejorar en su desempeño y ser más eficientes dentro de sus puestos de trabajo y se debe trabajar sobre ello para un mejor alcance de los objetivos de trabajo.



VIII. Presentación Manual de procedimientos Instrumento

La recolección de la información respectiva de cada procedimiento al departamento en estudio, se realizó mediante la entrevista aplicada a los colaboradores de cada área y la observación directa de las actividades.

8.1. Entrevista

La entrevista aplicada fue directamente a los colaboradores del departamento, ya que estos conforman la fuente primaria de información respecto a los procedimientos que se realizan.

Preguntas de la entrevista

- ¿qué actividades realiza en el departamento?
- ¿tienen relación todas las actividades que realiza?
- ¿Cómo inician las actividades?
- ¿Cómo finalizan las actividades?
- ¿depende de alguna otra área para que sus actividades se lleven a cabo?
- ¿Cuántas actividades son asumidas por su cargo?

8.2. Observación

De la misma manera, se han contemplado los procesos descritos por medio de la observación, pues permite la confirmación de la información obtenida por los colaboradores.

8.3. Identificación de los procedimientos

Las identificaciones de los procedimientos documentados se lograron, bajo todas las entradas y salidas que se generan en el departamento para lograr importar los productos al país.

8.4. Estructura del manual de procedimientos

8.4.1. Encabezado.

El primer elemento del manual de procedimiento es el encabezado del procedimiento a detallar.



	Importadora y Distribuidora Ocal, S.A.					
	Titulo	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área

Fuente propia

8.4.2. Alcance de los procedimientos

Define el límite del procedimiento, el inicio y fin de este. Se debe detallar si está vinculado con otra área en el proceso, y quienes serán los colaboradores involucrados.

8.4.3. Responsables

Define todos los encargados que corresponden o se ven involucrados en la planificación, ejecución y control del procedimiento.

8.4.4. Políticas o normas del procedimiento

Se detallarán los criterios a tomar en cuenta por parte de los colaboradores que realicen los procedimientos o se vean involucrados.

8.4.5. Descripción del procedimiento

Descripción de manera secuencial, según se debe realizar el procedimiento.

NO.	Responsable	Actividad	Documento	Observaciones
INICIO				
1				
2				
3				
4				

Fuente propia

8.4.6. Diagramas de flujo

Representa de manera Gráfica la secuencia de las actividades que debe realizar el colaborador, se debe visualizar el inicio y el fin del procedimiento.



8.4.7. Nomenclatura del procedimiento

La codificación de los procesos deberá ser definido por un juego de nomenclatura entre y números. La forma de la codificación se utilizó basada en un formato que ya se maneja dentro de la empresa.

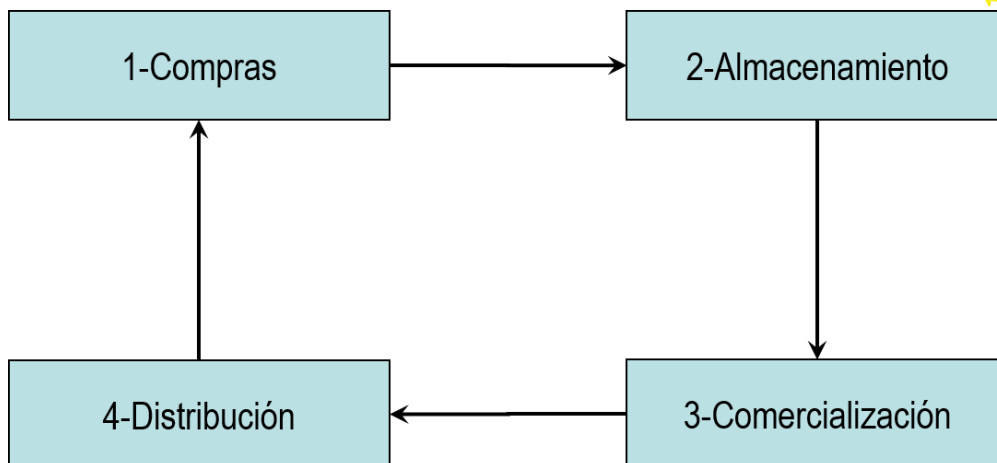
Bloque	Grupo	Código

Para la codificación el formato posee 3 campos:

- Bloque: está dado por el número del bloque al que pertenecen los procesos de importación dentro de la empresa que en este caso pertenece al número 1.
- Grupo: el número del grupo se nombró según la división de los procesos ya que se detallaron en 3 grupos, soporte, operación y gestión.
- Código: estará conformado por 4 dígitos el primer número corresponde al bloque, el segundo al grupo y dos últimos dígitos según el consecutivo del procedimiento.

8.4.8. Clasificación de los bloques:

Como podremos ver en el siguiente diagrama de crearon 4 bloques de acuerdo a los procesos realizados en la gerencia logística, en el caso del departamento de importaciones todos sus procedimientos pertenecen al bloque de compras. Ya que todas sus actividades están dirigidas a la realización de las compras de los productos distribuidos.



Elaboración propia

Determinación de grupos

BLOQUE 1-COMPRAS: PROCESOS OPERATIVOS POR GRUPO

GRUPO 1: SOPORTE		GRUPO 2: OPERACIÓN		GRUPO 3: GESTIÓN	
1101	Registro de Productos.	1201	Colocación de Orden de Compra.	1301	Solicitud de cheque
1102	Creación de expediente	1202	Trámite de Compras.	1302	Remisión de factura
1103	Actualización de costos y Precios	1203	Nacionalización de Mercadería.		
1101	Cubicaje	1204	Liquidación de Compras.		
		1205	Cotejo de facturas		

Elaboración propia

Según la documentación del departamento se recopiló información de 11 procedimientos, para determinar su codificación se realizó una clasificación como se puede notar en la imagen anterior se crearon 3 grupos y se colocó cada procedimiento bajo un grupo, se tomó en cuenta el fin del procedimiento para clasificarlo como perteneciente al grupo de soporte, operación o gestión.



IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA OCAL, SA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Departamento de IMPORTACIONES

Objetivo:

Brindar una guía para el personal del departamento de Importaciones de OCAL, S.A. enfocada a la formalización de los deberes correspondientes a realizar según los cargos establecidos y procesos determinados para la ejecución de importación de los productos.



Índice	
<u>Introducción</u>	79
<u>Objetivos</u>	79
<u>Alcance</u>	80
<u>Procedimientos Documentados</u>	81
o <u>Registro de producto</u>	81
o <u>Colocación de orden de compra</u>	81
o <u>Tramite de compra</u>	81
o <u>Cubicaje</u>	81
o <u>Creación de expediente</u>	81
o <u>Creación de OP</u>	81
o <u>Nacionalización de mercadería</u>	81
o <u>Liquidación de compras</u>	81
o <u>Cotejo de facturas</u>	81
o <u>Solicitud de cheque</u>	81
o <u>Remisión de factura</u>	81
o <u>Actualización de estructura de precio</u>	81



Introducción

El siguiente manual de procedimientos tiene como propósito brindar una herramienta administrativa que sirva de guía para el departamento de importaciones, con el fin de obtener un mejor orden y control del personal respecto a sus actividades que deben realizar según los puestos del departamento para obtener mayor beneficio.

El manual es un instrumento que ayuda a la orientación del personal y a lograr una mejor ejecución y fluidez de los procesos realizados. Capturar estos procesos fue posible identificándolos mediante el análisis realizado y la observación en el departamento, a su vez se conoció a los involucrados en los procesos y se observó detalladamente sus tareas para lograr nuestros objetivos planteados.

Se presentan todos los procedimientos que en el departamento se desarrollan y que permiten el cumplimiento de los objetivos de la institución, a su vez se contribuye a orientar al personal en la realización de sus tareas y/o actividades encomendadas con una guía detallada de la forma en que debe operar.

A su vez presenta la documentación necesaria y la formal descripción de las actividades, presenta el propósito del procedimiento y la finalidad de este. Documentación relevante para el desarrollo del proceso. Responsables, políticas y normas en caso de ser necesarias, así como la descripción secuencial de las actividades a ejecutar. El flujograma de los procesos y anexos de cualquier elemento inherente del procedimiento.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cuando exista algún cambio dentro de los procesos del departamento.

Objetivos

Los Objetivos alcanzados con este manual son:

- ❖ Establecer los nombres y codificaciones de cada procedimiento.
- ❖ Definir la finalidad de cada procedimiento



- ❖ Determinar las áreas que están involucradas en el procedimiento.
- ❖ Determinar las herramientas o documentos necesarios para cada procedimiento.
- ❖ Establecer las políticas o normas por las que deben de regirse cada procedimiento.
- ❖ Establecer el responsable de cada proceso.
- ❖ Describir las secuencia de las actividades.
- ❖ Establecer los flujogramas de cada procedimiento.
- ❖ Definir cuál será el control para procedimiento.
- ❖ Presentar los anexos necesarios para cada procedimiento.

Alcance

El presente manual será para el cumplimiento del personal del departamento e importaciones que ejecutan con las funciones relacionadas con las actividades descritas dentro de los procedimientos que se describen en el manual.



Procedimientos Documentados

Los procedimientos documentados son:

- Registro de producto
- Colocación de orden de compra
- Tramite de compra
- Cubicaje
- Creación de expediente
- Creación de OP
- Nacionalización de mercadería
- Liquidación de compras
- Cotejo de facturas
- Solicitud de cheque
- Remisión de factura
- Actualización de estructura de precio



Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Registro de producto

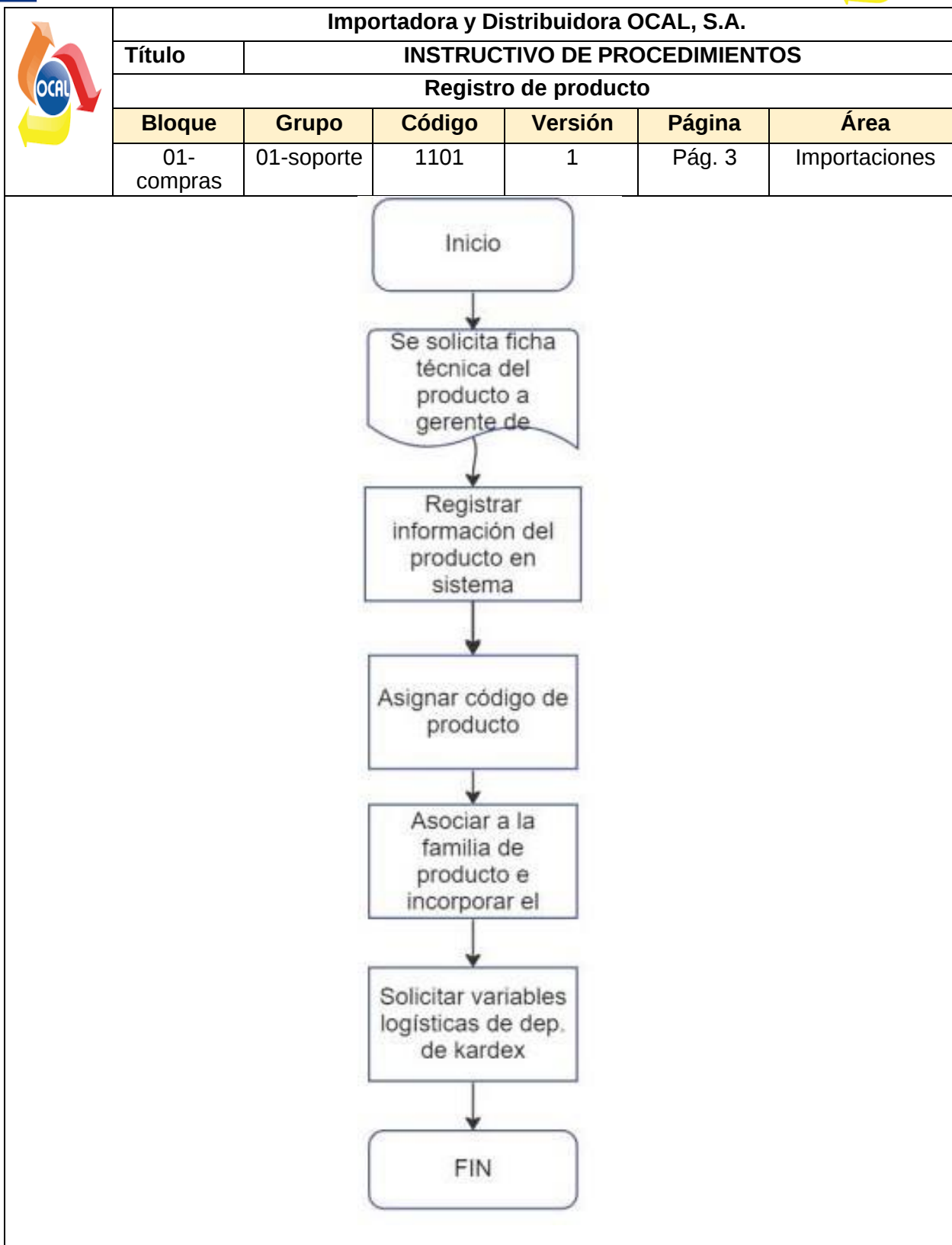
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Registro de producto					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	01-soporte	1101	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Asignar código de identificación del producto						
Límites						
Inicio: Recibir ficha técnica por parte del gerente de marca						
Fin: Informar código creado						
Frecuencia						
Cada vez que ingresa un producto nuevo						
Instancias relacionadas						
▪ Gerencia comercial ▪ Departamento de Kardex ▪ Departamento de importaciones						
Controles del Proceso						
N/A						
Normas						
• La ficha técnica debe contar con la previa revisión del gerente de mercadeo. • La ficha debe ser entregada exclusivamente por el gerente de la marca						
Indicadores de gestión y resultados						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Registro de producto					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	01-soporte	1101	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación
INICIO						
1	Aux. Importaciones		Se solicita ficha técnica del producto a gerente de marca.		Ficha técnica	
2	Aux. Importaciones		Registrar información del producto en sistema.			
3	Aux. Importaciones		Asignar código del producto.			
4	Aux. Importaciones		Asociar a familia de producto e incorporar al portafolio.			
5	Aux. Importaciones		Solicitar variables logísticas a dep. de kardex.			
6	Aux. Importaciones		Informar código nuevo del producto.			
FIN						
Elaborado			Revisado		Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						





Anexo

✓ Ficha técnica

Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.
Ficha para Registro de Artículos

7891

Datos del Proveedor (Llenado por Proveedor)					
Código	Nombre del Proveedor o Razón Social			Nombre Comercial	
	Monarq			Monarq	
Datos del Artículo (Llenado por Proveedor)					
Marque si es creación de Producto Nuevo ☒ Marque si es Creación de Producto Sustituto					
Producto Mayor	Nombre Comercial del Artículo			Nombre Cero del Artículo	
	Teeling Whisky Single Pot Still 100% 48%			Whisky, Teeling Single Pot Still, 100ML	
Producto Sustituto	Código que Sustituye	Descripción de Artículo Sustituto		Fecha Vigencia Sustitución	
	N/A	N/A		N/A	
Producto Alterno en caso de Agotado	Código	Descripción de Artículo Sustituto			
	N/A	N/A			
Código Art. Proveedor	Código Barra DUN14	Código Barra EANT3	Unidad de Compra	Meses Vida Util Fabrica	
N/A	N/A	N/A	1		
Unid. Empaque	Tipo Empaq. Prod				
1	CAJA				
Volumen (mls)	Peso Empaque Kgs				
1	1				
Unid. x Empaque	Empaques x Pallet				
3	1				
Reglas de Proceso					
Caudal	Peso Bruto (Kg)	Ancho (mts)			
	Largo (mts)	Alto (mts)			
	Peso Bruto (Kg)	Ancho (mts)			
	Largo (mts)	Alto (mts)			
Unidades	Peso Bruto (Kg)	Ancho (mts)			
	Largo (mts)	Alto (mts)			
	Peso Bruto (Kg)	Ancho (mts)			
	Largo (mts)	Alto (mts)			
Cond. Compra (FOB/CIF)			FOB		
Precio Adquisi. Acordado (CUC)			Imagen del Producto		
Consumidor Meta			En este espacio puede registrar para procesar el artículo		
Dirigido a todo tipo de consumidor apto para este producto.					
Aplicación Comercial del Artículo:					
Este producto es nuevo, solicitado por clientes de Zona Libre.					
Atributos y Beneficios:					
1					
2					
3					
4					
5					
Otras Ventas:					
Tubo/latón					
Botón					
Fistula					
Espiral					
Otra (especificar)					
Nota:					
Canales de Distribución:					
Mayorista					
Seminovista					
Distribuidor					
Consumidor					
Otros Específicos					
Nota:					
Competencia:					
No. Descripción del Producto					
Marca					
Distribuidor					
Rango					
Otras					
1					
2					
3					
4					
Propuesta de Precio versus Competencia					
Mayorista					
Seminovista					
Distribuidor					
Consumidor					
Nueva Producto					
Competencia 1					
Competencia 2					
Competencia 3					
Competencia 4					
Unidades					
1er Temporada					
2da Temporada					
3er Temporada					
4ta Temporada					
Distribución de Ventas:					
1er Temporada					
2da Temporada					
3er Temporada					
4ta Temporada					
Datos Comerciales del Artículo (Llenado por OCAL)					
Macrocategoría		Categoría		Sub-Categoría	
66- BEBIDA VINOS Y LICORES		WHISKY		WHISKY	
Fair Plant Macarón		Presentación		Unidad de Venta	
Monarq		Teeling		004- BOTELLA	
Códigos para fijar Política de Precio		1. En base al Ingreso Margen a Mayoreo		3. Precio Mayorista (Producto / Remolaje)	
30.00%					
Fecha Estimada del 1er ingreso:		Fecha		Fecha	
14/07/23		14/07/23		25/11/23	
Exclusivo Categoría/Marca		Gestión Comercial		Importaciones	
Fecha: 10/10/2023		Fecha: 14/07/23		Fecha: 25/11/23	
Creado en Sistema		Fecha:		Fecha:	
Por favor esta ficha debe llegar a OCAL, de forma oportuna debidamente completada para poder considerarse el producto en Comité de la Demanda.					

Anexo 1: Ficha de registro de producto

Fuente propia



Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Colocación de orden de compra

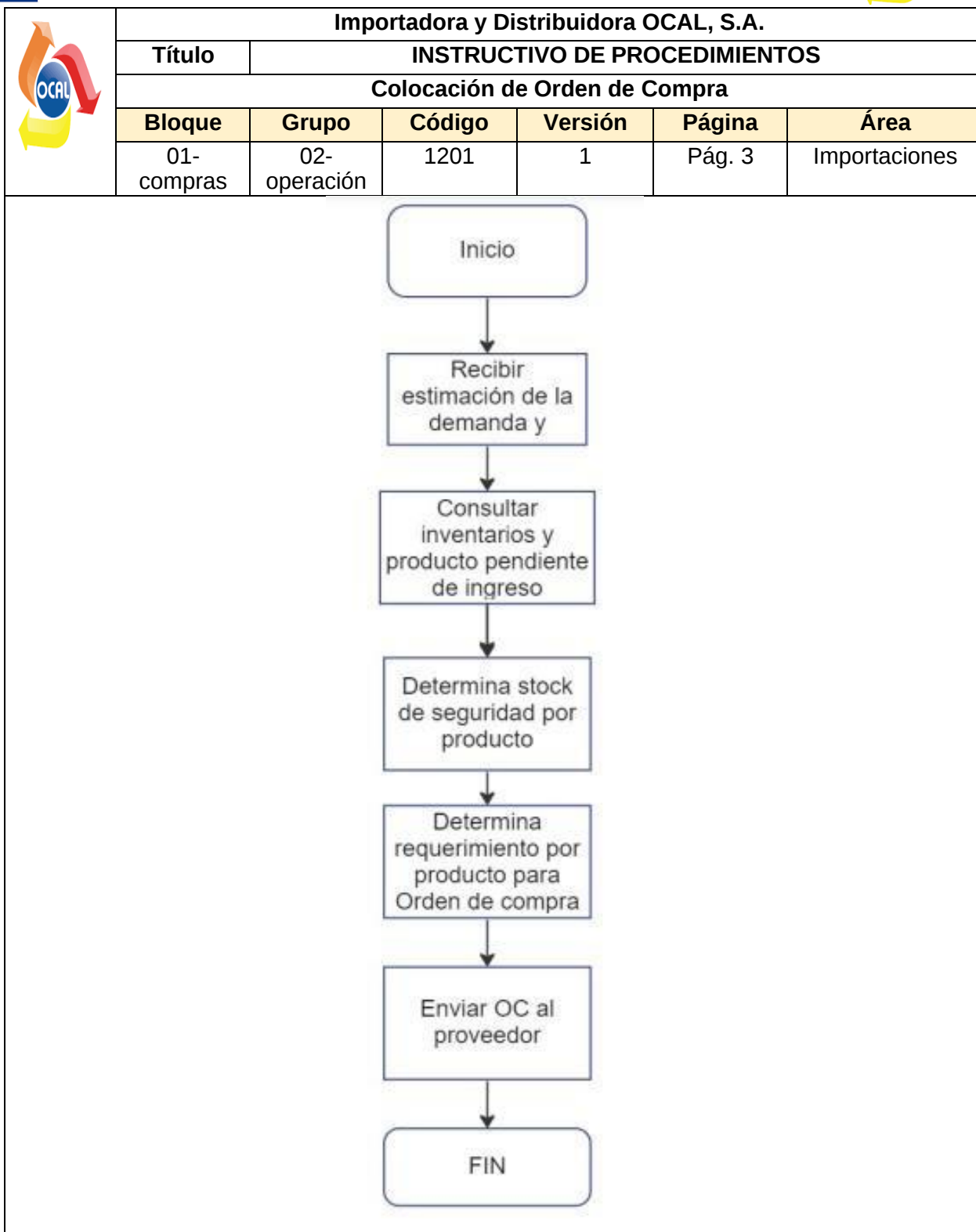
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Colocación de orden de compra					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
01-compras	02-operación	1201	1	Pág. 1	Importaciones	
Objetivo						
Elaborar orden de compra para cubrir demanda de productos						
Límites						
Inicio: Recibe archivo de estimación de la demanda						
Fin: Envío de OC al proveedor						
Frecuencia						
Una vez al mes						
Instancias relacionadas						
- Departamento de importaciones - Estimación de la demanda - Gerencia comercial						
Controles del Proceso						
Registro de pedidos colocados						
Normas						
- Las órdenes de compra se deben enviar los primeros 5 días de cada mes - En caso de necesitar un pedido adicional se debe consultar con la gerencia comercial y negociar con el proveedor la disponibilidad del producto						
Indicadores de gestión y resultados						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Registro de producto					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	02-operación	1201	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación
INICIO						
1	Jefe de Importaciones		Recibir estimación de la demanda y ventas.		Pronóstico de la demanda	
2	Jefe de Importaciones		Consultar inventarios y producto pendiente de ingreso.			
3	Jefe de Importaciones		Determinar stock de seguridad por productos			
4	Jefe de Importaciones		Determina Requerimiento por Producto para Orden de Compra estimación de pedido en formato ya determinado			
5	Jefe de Importaciones		Enviar OC al proveedor para su revisión			
FIN						
Elaborado			Revisado	Aprobado	Autorizado	
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						





Anexos

Orden de pedido



IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA " OCAL, S.A. "

ORDEN DE COMPRA N° VI 01-2022 06-IM560

PROVEEDOR : BIOLAND

PEDIDO DEL MES: JUN-22

CÓDIGO		DESCRIPCIÓN	UNID. X' CJA	PEDIDO CAJAS	PRECIO CAJA US\$	PEDIDO TOTAL US\$
BIOLAND	OCAL					
				1,730	US\$	-
87199	7763	Bc 440MI SHAMPOO BIOLAND AROMA: ROMERO	12	150	-	-
87181	7767	Bc 440MI SHAMPOO BIOLAND, AROMA: CARBÓN ACTIVADO	12	100	-	-
87229	7766	BC 400MI SHAMPOO BIOLAND AROMA: ARGÁN VITAMINA B1	12	100	-	-
87226	7765	BCU 440MI SHAMPOO BIOLAND, AROMA: LECHE DE COCO	12	100	-	-
87200	7768	Bc 440MI ACONDICIONADOR BIOLAND AROMA: ROMERO	12	90	-	-
87237	7781	Bc 200MI SUERO CAPILAR BIOLAND AROMA: COCO	12	80	-	-
87228	7777	Bc 200MI LECHE RIZOS BIOLAND AROMAS: LECHE DE COCO	12	80	-	-
87177	7778	Bc 300MI TRATAMIENTO CAPILAR AROMA: PRO-KERATINA	12	75	-	-
87156	7776	Bc 375MI CREMA PARA PEINAR AROMA: SPECIFIC PRO	12	75	-	-
87182	7772	Bc 440MI ACONDICIONADOR BIOLAND AROMA: CARBÓN ACTIVADO	12	70	-	-
87230	7771	BC 400MI ACONDICIONADOR BIOLAND AROMA: ARGÁN VITAMINA B1	12	70	-	-
87224	7764	BCU 400MI SHAMPOO BIOLAND AROMA: ACEITE DE KERATINA	12	70	-	-
87225	7769	BCU 400MI ACONDICIONADOR BIOLAND AROMA: ACEITE DE KERATINA	12	70	-	-
87227	7770	BCU 400MI ACONDICIONADOR BIOLAND AROMA: LECHE DE COCO	12	70	-	-
87154	7774	Bc 300MI CREMA PARA PEINAR AROMA: COCO	15	60	-	-
87152	7775	Bc 300MI CREMA PARA PEINAR AROMA: ARGÁN	15	60	-	-
87155	7773	Bc 375MI CREMA PARA PEINAR AROMA: PROKERATINA	15	100	-	-
87170	7780	Bc 110MI SUERO CAPILAR BIOLAND, EXTENSION DE AROMAS: ROME	12	50	-	-
87169	7779	Bc 120MI ACEITE HUMECTANTE AROMA: ARGÁN	12	80	-	-
87206	7783	Bc 375MI GEL FIJADOR BIOLAND AROMA: ROMERO	18	50	-	-
87204	7784	Bc 400MI GEL FIJADOR BIOLAND AROMA: ALOE VERA	18	80	-	-
87205	7782	Bc 375MI GEL FIJADOR BIOLAND AROMA: LINAZA	18	50	-	-
					-	-
					-	-
					-	-

Anexo 2: Tabla de colocación de orden de compra

Fuente propia



Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Trámite de compra

Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Trámite de compra					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
01-compras	02-operación	1202	1	Pág. 1	Importaciones	
Objetivo						
Realizar trámites de confirmación de OC y confirmación de logística de transporte						
Límites						
Inicio: Solicitar factura al proveedor y los datos necesarios para empezar el trámite de importación Fin: Dar seguimiento al pedido						
Frecuencia						
Por cada OC colocada						
Instancias relacionadas						
▪ Departamento de importaciones ▪ Proveedores ▪ Empresa logística de transporte						
Controles del Proceso						
N/A						
Normas						
• En este procedimiento se debe quedar confirmado al transporte logístico • La orden de compra ya no podrá modificarse						
Indicadores de gestión y resultados						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Trámite de compra					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	02-operación	1202	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación
INICIO						
1	Asistente de Importaciones		Solicitar factura, lista desempaqué y variables logísticas de los productos			Vía correo
2	Asistente de Importaciones		Realizar ajustes y cambios necesarios		Factura, lista de empaque.	Se deben de verificar que todos los datos estén correctos.
3	Asistente de Importaciones		Confirmar orden de compra			
4	Asistente de Importaciones		Enviar datos de la agencia encargada del transporte y nacionalización del embarque			
5	Asistente de Importaciones		Solicitar información del programa de despacho y disponibilidad			
6	Asistente de Importaciones		Dar seguimiento del pedido para creación de expediente de embarque			
FIN						
Elaborado			Revisado		Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Trámite de compra					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	02-operacion	1202	1	Pág. 3	Importaciones





Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Cubicaje

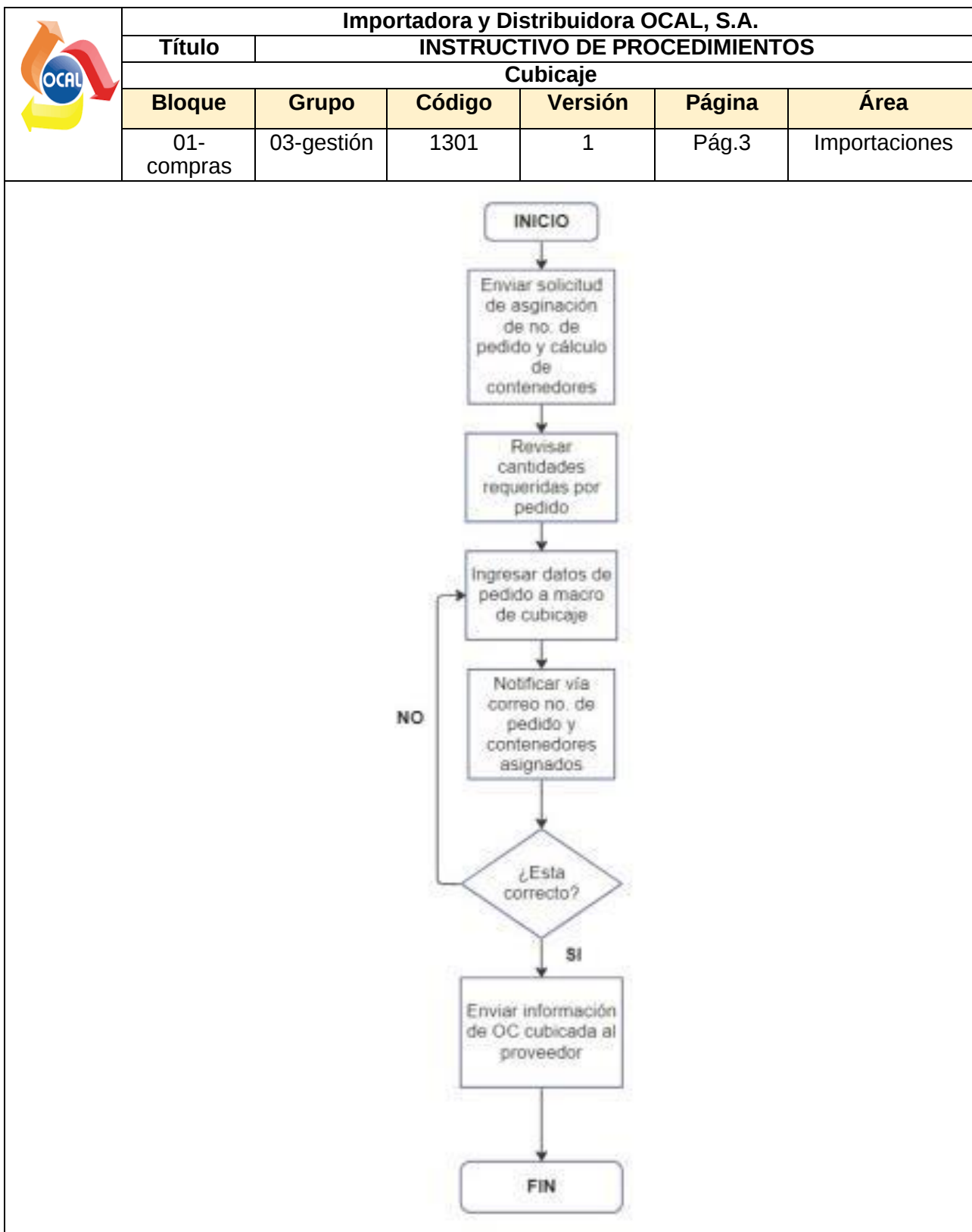
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Cubicaje					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	03-gestión	1301	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Asignar número de pedido al embarque según consecutivos						
Límites						
Inicio: Solicitud de número de pedido Fin: Enviar OC cubicada al proveedor						
Frecuencia						
Cada vez que se coloque OC						
Instancias relacionadas						
- Departamento de Importaciones - Proveedor						
Controles del Proceso						
Registro de pedidos nuevos						
Normas						
- Se debe seguir el consecutivo los pedidos, no se puede tomar números al azar. - Siempre se debe solicitar el cubicaje del pedido para evaluar la capacidad del contenedor en base al pedido colocado. - Se debe crear el cubicaje del pedido en un máximo de 24 hrs - Siempre se debe confirmar el cubicaje sobre los correos consecutivos para llevar un histórico. - Al enviar el número de pedido se debe adjuntar el archivo de registro de pedido						
Indicadores de gestión y resultados						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Cubicaje					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	03-gestión	1301	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación
INICIO						
1	Jefe de Importaciones		Enviar solicitud de asignación de no. De pedido y cálculo de contenedores necesarios para el pedido enviado			Solicitar vía correo
2	Jefe de Importaciones		Revisar cantidades requeridas por pedido			
3	Jefe de Importaciones		Ingresar datos de pedido a macro de cubicaje			
4	Jefe de Importaciones		Asignar número de pedido y cantidad de contenedores			Validad variables logísticas
5	Jefe de Importaciones		Notificar vía correo número de pedido y contenedores asignados			Enviar propuesta a jefe de importaciones
6	Jefe de Importaciones		Revisar propuesta y ajustar de ser necesaria, si esta correcto el cubicaje proceder con siguiente paso de lo contrario volver al paso 3			
7	Jefe de Importaciones		Enviar información de OC cubicada al proveedor			Vía correo
FIN						
Elaborado			Revisado	Aprobado	Autorizado	
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						





Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Creación de expediente

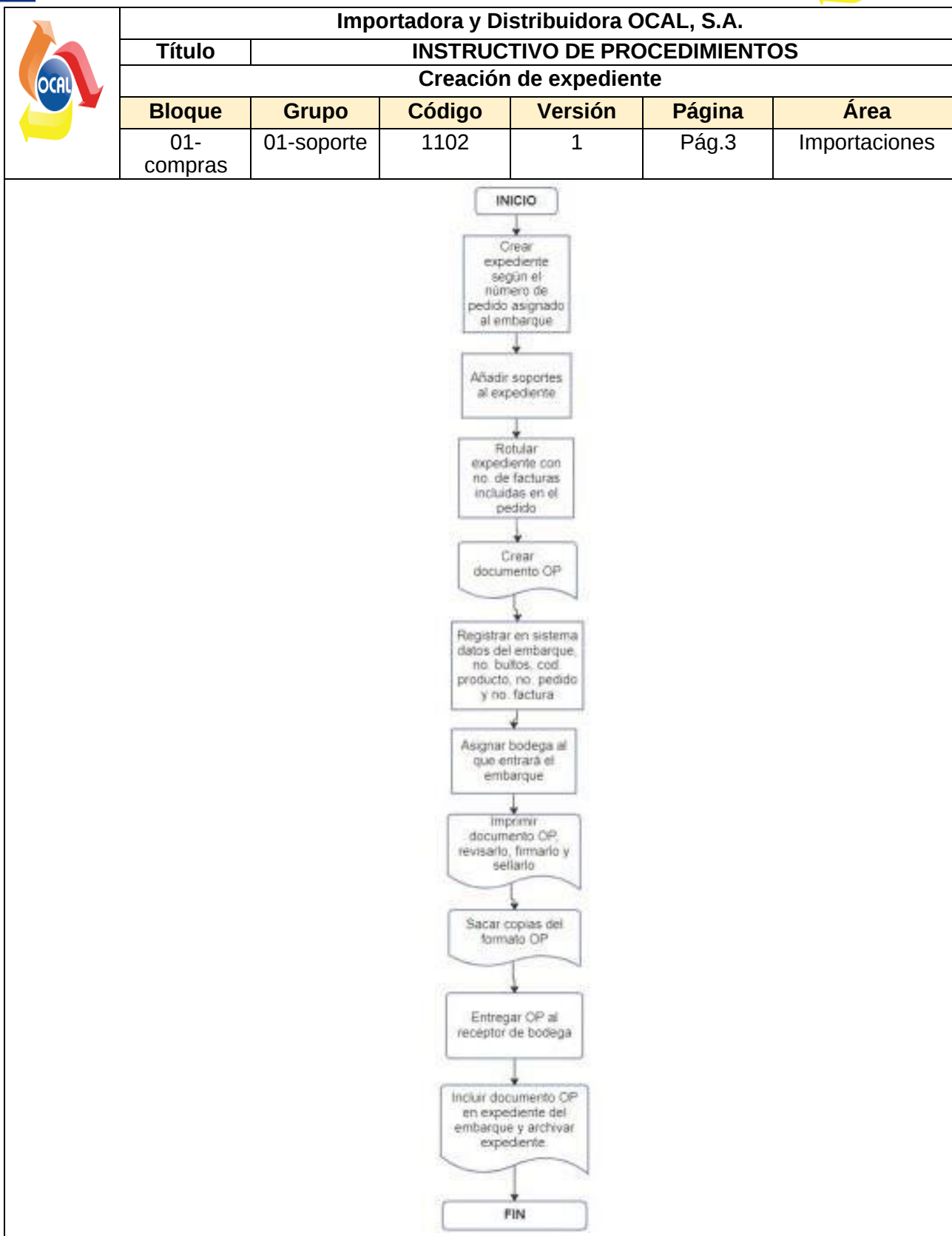
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAI, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Creación de expediente					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	01-soporte	1102	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Crear un expediente para llevar formalmente la documentación y registro del pedido						
Límites						
Inicio: Crear expediente Fin: Archivar expediente en pedidos en tránsito						
Frecuencia						
Cada vez que ingrese un embarque						
Instancias relacionadas						
- Departamento de Importaciones - Departamento de Operaciones						
Controles del Proceso						
N/A						
Normas						
- Siempre de anotarse en el expediente los números de facturas que lleva ese pedido - En ocasiones un embarque puede llevar hasta 3 facturas - El documento OP siempre debe entregarse con anticipación al receptor de bodega - El expediente siempre debe tener como soporte una copia del documento OP						
Indicadores de gestión y resultados						



		Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
		Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
		Creación de expediente					
		Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
		01-compras	01-soporte	1102	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación	
INICIO							
1	Regente		Crear expediente según el número de pedido asignado al embarque			Se crea en un folder de forma física	
2	Regente		Añadir soportes al expediente		Facturas revisadas		
3	Regente		Rotular expediente con no. Facturas incluidas en el ese pedido				
Subproceso							
4	Auxiliar de Importaciones		Crear documento OP				
5	Auxiliar de Importaciones		Registrar en sistema datos del embarque no. Bultos, códigos de producto, no. De pedido, no. Facturas			Se realiza en sistema JD	
6	Auxiliar de Importaciones		Asignar bodega al que entrara el embarque				
7	Auxiliar de Importaciones		Imprimir documento OP, revisarlo, firmarlo y sellarlo				
8	Auxiliar de Importaciones		Sacar copias del formato OP			Dos copias	
9	Auxiliar de Importaciones		Entregar OP al receptor de bodega				
10	Auxiliar de Importaciones		Incluir el documento OP en expediente del embarque y archivar el expediente archivo de embarque en transito				
FIN							
Elaborado			Revisado		Aprobado	Autorizado	
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco							





Anexos

Documento OP

R43500

Importadora Dist. Ocal S.A.
Impresión órdenes compra

Pág - 1

Proveedor: Energizer Brazil Ind. Com. Ltda.
Rodovia BR 232 Km 93 curacao Jabotao

Número orden 11187 OP 000
Suc/planta 150

Phone: 55 8121018955
Fax: 55 8121018955
Contact: E4903296400673
R.U.C E4903296400673

Fecha elaboracion: 29/04/2022
Pedido P22-100
Factura XM 2304-3
Código moneda USD
Condic pago 90 dias fecha factura
Tasa de cambio: 35.7510

Consignado: Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.
Km 17 Carretera a Masaya
300m Este, Aptdo. 1109
Phone: 505 22769400
Fax: 505 22769400

Línea	Cod Proveedor	Cod Artículo	Descripción	UxC	Tot a Rec	Precio Caj	UM compr	Monto Total	Peso Kg
1		7524	RAYOVAC PILA ZINC CARBON D	288.0	815.00	69.12	CJ	56,332.80	19,951.20
Total en Orden								56,332.80	19,951.20
Total+Impuesto								56,332.80	

Comments:

Anexo 3: Documento OP

Fuente propia



Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Nacionalización de mercadería

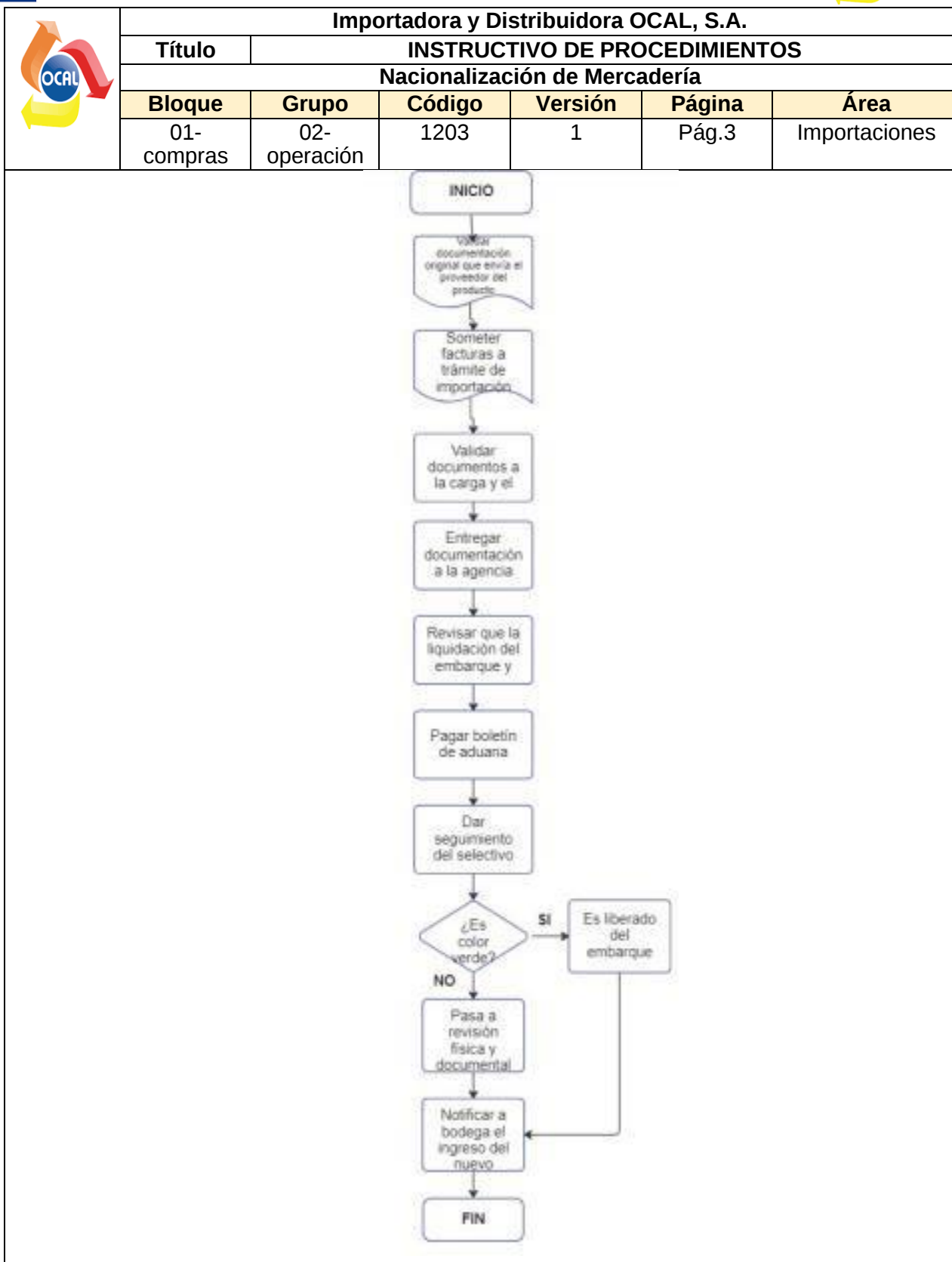
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Nacionalización de Mercadería					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	02-operación	1203	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Realizar trámites necesarios para lograr la entrada del embarque al país						
Límites						
Inicio: Validar documentación Fin: Notificar entrada del producto a bodega						
Frecuencia						
Por cada embarque entrante						
Instancias relacionadas						
▪ Agencia logística de carga ▪ Departamento de Operaciones ▪ Departamento de Importaciones						
Controles del Proceso						
Estatus de pedido en tránsito						
Normas						
• Se debe mantener comunicación diariamente con la agencia aduanera para monitorear de los estatus del embarque • Una vez la agencia envía el boletín debe pagarse al instante no se puede dejar pendiente • Los documentos de carga se deben validar minuciosamente, un dato incorrecto para el proceso de nacionalización y pueden caer en multas						
Indicadores de gestión y resultados						



		Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
		Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
		Nacionalización de Mercadería					
		Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
		01-compras	02-operación	1203	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación	
INICIO							
1	Asistente de Importaciones		Validar la documentación original que envía el proveedor del producto		Factura original	Verificar que la factura corresponda a las cantidades	
2	Regente		Someter facturas a trámite de importación				
3	Asistente de Importaciones		Validar documentos la carga y el transporte		carta porte, BI/Duca, Certificado de Origen		
4	Asistente de Importaciones		Entregar documentación a la agencia aduanera				
5	Asistente de Importaciones		Revisar preliquidación del embarque y confirmar a la agencia			Se debe verificar bien los costos arancelarios	
6	Asistente de Importaciones		Pagar boletín a aduana				
7	Asistente de Importaciones		Dar seguimiento del selectivo del embarque si el verde es liberado el embarque, si es rojo pasa a revisión física y documental				
8	Asistente de Importaciones		Notificar al jefe de bodega el ingreso del nuevo pedido				
FIN							
Elaborado			Revisado	Aprobado	Autorizado		
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco							





Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Liquidación de Mercadería

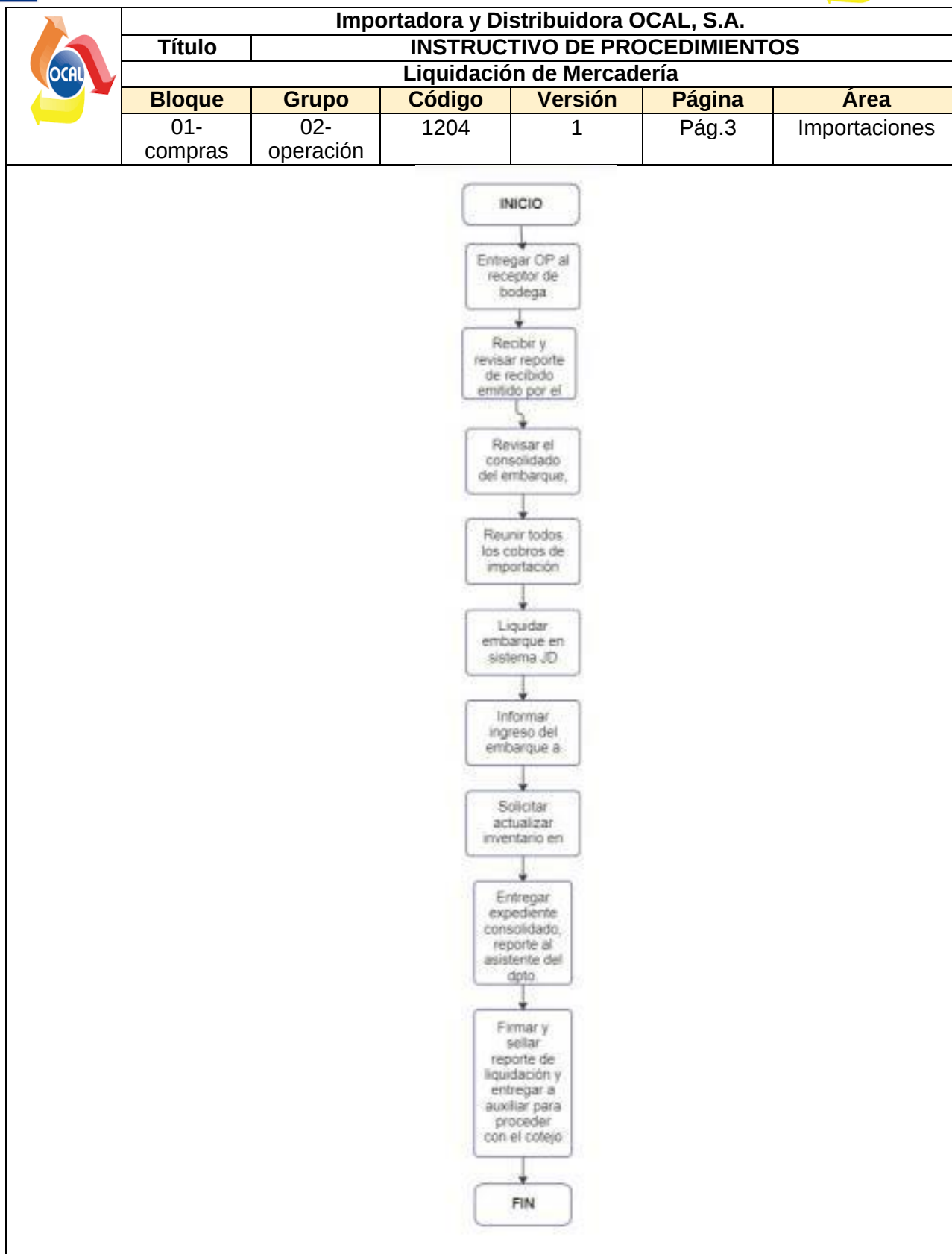
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			

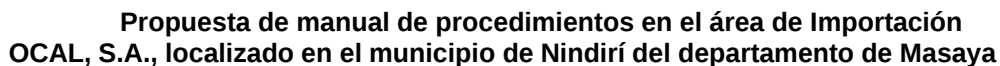


	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Liquidación de Mercadería					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	02-operación	1204	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Ingresar costos del embarque en el sistema JD, para dar ingreso a la mercadería						
Límites						
Inicio: Revisar reporte de ingreso Fin: Entregar reporte de liquidación para proceder a cotejar						
Frecuencia						
Cada vez que entra un pedido a la bodega						
Instancias relacionadas						
▪ Departamento de Operaciones ▪ Departamento de Importaciones						
Controles del Proceso						
N/A						
Normas						
• Una vez se proceda a liquidar embarque en JD, se debe terminar el proceso sin interrupción ya que es un proceso de mucho cuidado • Solo te permite liquidar una vez el embarque el sistema • Para liquidar se debe verificar que regla de costo cumple • Siempre se debe imprimir el reporte y debe estar sellado y firmado para garantizar que el proceso fue revisado						
Indicadores de gestión y resultados						
N/A						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Liquidación de Mercadería					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	02-operación	1204	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación
INICIO						
1	Auxiliar de Importaciones		Recibir y revisar reporte de ingreso emitido por el receptor de bodega			
2	Auxiliar de Importaciones		Revisar el consolidado del embarque, firmar recibido a receptor			
3	Auxiliar de Importaciones		Reunir todos los cobros de importación			
4	Auxiliar de Importaciones		Liquidar embarque en sistema JD			Tener cuidado al ingresar costo en sistema
5	Auxiliar de Importaciones		Informar Ingreso del embarque a kardex y gerencia comercial			Vía correo
6	Auxiliar de Importaciones		Solicitar actualizar inventario en sistema al departamento de kardex			
7	Auxiliar de Importaciones		Entregar expediente con consolidado, reporte de liquidación a asistente del departamento para su revisión			
8	Auxiliar de Importaciones		Firmar y sellar reporte de liquidación y entregar a auxiliar para proceder con el cotejo			
FIN						
Elaborado			Revisado	Aprobado	Autorizado	
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						





Anexos

Cálculo de liquidación

P22-113, KELLOGGS		Boletín	-			FACTOR FLETE		
FACTURA 6456 / 6457 / 6458		Monto US\$ OP	39,540.84			0.00%		
		Tasa de cambio C\$	35,7452					
						FECHA LIQ.		OBSERVACIONES
CONCEPTOS	MONTOS US\$	MONTOS US\$	VARIACION PRORRATEO	DIFERENCIA	% REGLA DE COSTO	AJUSTE %	# FACTURA	
FLETE IMPORTACION.	-	-	-	-	-	-		
SEGURO	-	-	-	-	-	-		
OTROS COSTOS	-	-	0	-	0	-		
AGENCIA DOLARES	-	-	-	-	-	-		
ALMACENAJE POR POLIZA	-	-	-	-	-	-		
DERECHO ARANCELARIO A LA IMPORTACION. -- DAI --	-	-	-	-	-	-		
IMPUESTO SELECTIVO AL CONSUMO -- ISC --	-	-	0.00	-	-	-		
IMPUESTO VALOR AGREGADO -- IVA --	-	-	0.00	-	-	-		
TASA SERVICIO A LA IMPORTACION. -- TSI --	-	-	0	-	-	-		
TRANSMISION ELECTRONICA --SPE --	-	-	0	-	-	-		
SERVICIO SEGURIDAD ADUANERA. -- SSA --	-	-	0.00	-	-	-		
	-	-	-	-	-	0.49	SOLO AFECTA COSTO	
AGENCIA ADUANERA		6,906.35	6,906.39	0.04	0.4885582	0.4885554		
IVA AGENCIA ADUANERA.		-	0	-	-	-		
	-	6,906.35	6,906.39	0.04	0.04			

Anexo 4: Cálculo de liquidación

Fuente propia

Reporte de liquidación

R5543121A

29/04/20229:09:54

GRUPO CALSA

Página - 1 de 1

Reporte de Pre-Liquidación Mercadería

No. Docu/Tipo: 11158 / OP

Fecha Solicitud: 07/04/2022

T/C: 35.7084

Proveedor: 34836

Alimentos Kellogg de Panama.S de R.L

Doc/Factura: P22-114, L-19541

/ 6459 / 6460 / 6461

Bodega Liq.: 101

Bodega Principal - Despacho

Artículo	Cantidad						FOB US	Flete US	Seguro US	CIF US	CIF CS	Imps.	Otros	Total	Costo Uni.
	UMT	UMC	UXE	UMP	UMT	UMP									
5681 Kellogg's, Barra Rice Krispis Treat	CJ	CJ	20.00	UN	2.00	40.00	31.10	.00	.00	31.10	1,824.70	367.06	42.90	2,234.66	35.8665
7736 Kellogg's, Barra Special K Cerecha	CJ	CJ	12.00	UN	60.00	720.00	1,052.40	.00	.00	1,052.40	37,579.52	7,559.60	883.49	46,022.61	63.9203
6003 Kellogg's, Cereal Special K Original	CJ	CJ	21.00	UN	3.00	63.00	104.10	.00	.00	104.10	3,717.24	747.77	87.40	4,552.41	72.2605
5499 Kellogg's, Cereal Zucaritas Mini 22	CJ	CJ	60.00	UN	398.00	23,880.00	2,455.66	.00	.00	2,455.66	87,687.69	17,639.48	2,061.86	107,389.03	4.4970
5497 Kellogg's, Cereal Froot Loops Mini 22	CJ	CJ	60.00	UN	232.00	13,920.00	1,431.44	.00	.00	1,431.44	51,114.43	10,282.31	1,201.89	62,598.63	4.4970
7595 Kellogg's, Cereal Komplete Almendras	CJ	CJ	24.00	UN	116.00	2,784.00	5,558.72	.00	.00	5,558.72	198,493.00	39,929.39	4,666.87	243,089.26	87.3165
7593 Kellogg's, Cereal Komplete Pasa 420	CJ	CJ	24.00	UN	18.00	432.00	862.56	.00	.00	862.56	30,800.64	6,195.94	724.17	37,720.75	87.3165
4952 Kellogg's, Cereal Corn Flakes 150 Gr	CJ	CJ	28.00	UN	664.00	18,592.00	9,993.20	.00	.00	9,993.20	356,841.18	71,783.11	8,390.42	437,014.71	23.5035
4950 Kellogg's, Cereal Zucaritas 490 Gr	CJ	CJ	21.00	UN	102.00	2,142.00	4,154.46	.00	.00	4,154.46	148,349.12	29,842.31	3,487.65	181,679.09	84.8175
7331 Kellogg's, Cereal Froot Loops 410 Gr	CJ	CJ	24.00	UN	44.00	1,056.00	2,963.84	.00	.00	2,963.84	105,833.98	21,289.85	2,488.15	129,611.99	122.7386
5832 Kellogg's, Cereal Froot Loops 180 Gr	CJ	CJ	28.00	UN	154.00	4,312.00	5,805.80	.00	.00	5,805.80	207,315.83	41,704.22	4,873.93	253,893.98	58.8808
							34,433.28	.00		34,433.28	1,229,557.34	247,341.05	28,908.73	1,505,807.11	

Detalle de Otros Gastos

Nombre del Gasto	Proveedor	Monto C\$
10 Otros Costos	34287 Empresa Matencos & Cia. Ltda.Dol	5,357.55

Impuestos

Afectos Costos	No Afectos Costos
DAI : .00	IVA : 222,607.13
ISC : 247,341.05	ISC : .00
IEC : .00	IEC : .00
TSM : .00	OTROS 482.59

Anexo 5: Reporte de liquidación

Fuente propia



Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Cotejo de facturas

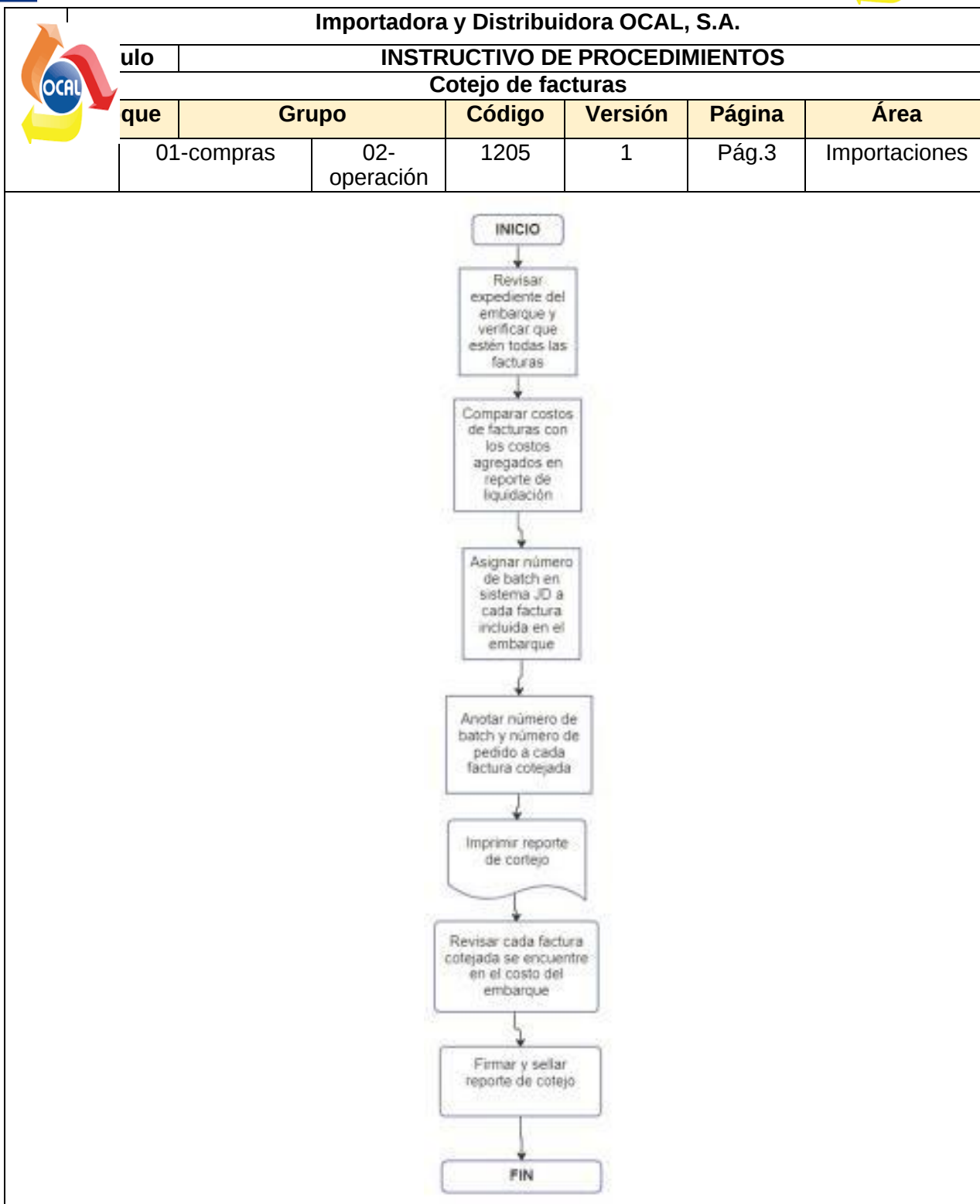
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAI, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Cotejo de facturas					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	02-operación	1205	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Verificar los cobros incluidos en la liquidación y asignar número de batch a cada factura incluida en el cobro del embarque						
Límites						
Inicio: Verificar existencia de todos los cobros Fin: Firmar y sellar reporte de cotejo						
Frecuencia						
Cada vez que se liquide un embarque						
Instancias relacionadas						
▪ Departamento de Importaciones ▪ Contabilidad						
Controles del Proceso						
Verificación de cotejo						
Normas						
• Todos los embarques liquidados deben de cotejarse • Una vez impresa la hoja del cotejo debe siempre sellarse y firmar • La hoja del cotejo debe colocarse de primero en el expediente del embarque						
Indicadores de gestión y resultados						
N/A						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Cotejo de facturas					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	02-operación	1205	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación
INICIO						
1	Auxiliar de Importaciones		Revisar expediente del embarque y verificar que estén todas las facturas de los cobros			
2	Auxiliar de Importaciones		Comparar costos de facturas con los costos agregados en reporte de liquidación			
3	Auxiliar de Importaciones		Asignar un número de batch en sistema JD edward a cada factura incluida en el embarque			
4	Auxiliar de Importaciones		Anotar número de batch y numero de pedido a cada factura			
5	Auxiliar de Importaciones		Imprimir reporte de cotejo			
6	Asistente de Importaciones		Revisar que cada factura cotejada se encuentre en el costo del embarque			
7	Asistente de Importaciones		Firmar y sellar reporte de cotejo			
FIN						
Elaborado			Revisado		Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						





Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Solicitud de cheque

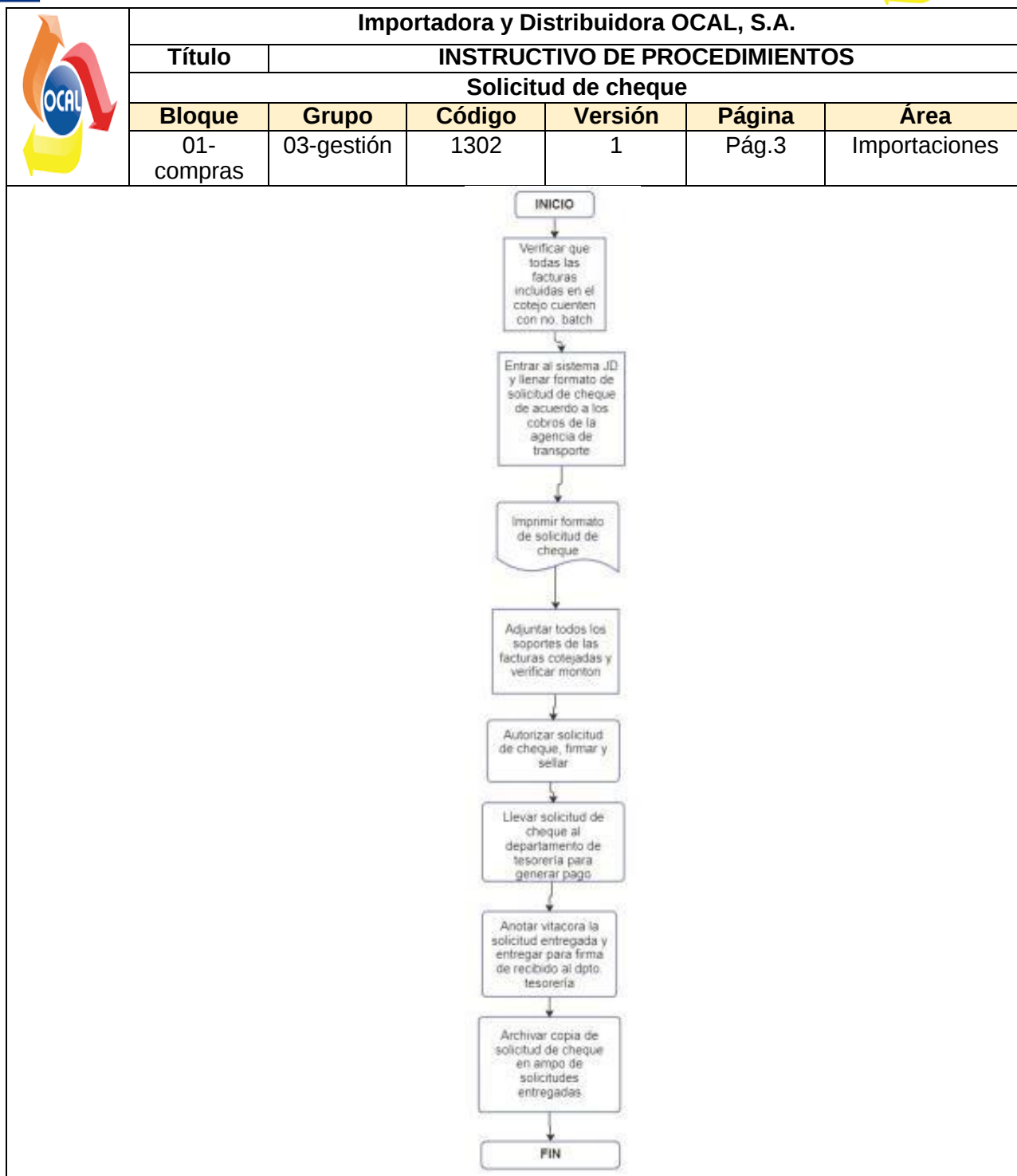
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Solicitud de cheque					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	03-gestión	1302	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Realizar el formato de solicitud de cheque para someter a pago						
Límites						
Inicio: Revisión de facturas Fin: Archivar soporte de la solicitud entregada						
Frecuencia						
Cada vez que se solicite un pago						
Instancias relacionadas						
- Departamento de Tesorería - Departamento de Importaciones						
Controles del Proceso						
Normas						
- Toda solicitud de cheque debe ser revisada y aprobada por el jefe de importaciones - Deben de guardarse los soportes de las solicitudes entregadas						
Indicadores de gestión y resultados						
N/A						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Solicitud de cheque					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	03-gestión	1302	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación
INICIO						
1	Auxiliar de Importaciones		Verificar que todas facturas incluidas en el cotejo cuenten con número de batch y estén las originales en el expediente			
2	Auxiliar de Importaciones		Entrar al sistema JD y llenar formato de solicitud de cheque de acuerdo a los cobros de la agencia de transporte de acuerdo a cada embarque			
3	Auxiliar de Importaciones		Imprimir formato de solicitud de cheque			Imprimir dos
4	Auxiliar de Importaciones		Adjuntar todos los soportes de las facturas cotejadas y verificar montos			
5	Auxiliar de Importaciones		Llevar a revisión a jefe de importaciones			
6	Jefe de Importaciones		Autorizar solicitud de cheque, firmar y sellar			
7	Auxiliar de Importaciones		Llevar solicitud de cheque al departamento de tesorería para generar pago			
8	Auxiliar de Importaciones		Anotar en bitácora la solicitud entregada y entregar para firma de recibido a auxiliar de tesorería			Anotar fecha y numero de facturas con solicitud de cheque
9	Auxiliar de Importaciones		Archivar copia de solicitud de cheque en ampo de solicitudes entregadas			
FIN						
Elaborado			Revisado		Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						





Anexos

Formato solicitud de cheque



Importadora Dist. Ocal S.A.

SOLICITUD DE CHEQUE

Fecha solicitada : 08/04/2022
Numero de Solicitud : 54836
Digitador: [REDACTED]
Fecha de Pago : 13/04/2022

Remitido a: 100189 [REDACTED]
Solicitado por: 101452 [REDACTED]
Cargo a: 100% OCAL.SA

En Concepto de: CANCELACION DE FLETE TERRESTRE DESDE IREX COSTA RICA HACIA ALMACEN FISCAL ALDECASA
CORRESPONDIENTE A EMBARQUE DE IREX P22-120, SEGUN FACTURA NO 58334.

Sirvase emitir cheque a nombre de: **Empresa Marengo & Cia. Ltda.Dó** con código de Proveedor: 34287
Número RUC/Cedula: 3021000085787.
Por valor de: 1,000.00 USD
Cantidad en letras: MIL CON 00/100*****

DETALLE DE DOCUMENTOS SOLICITADOS A PAGAR

Tipo documento	Nº documento	Observaciones	Número factura	Importe Factura
Numero de Cuenta			LM Auxiliar	Descripción
PV	199131		58334	1,000.00

Anexo 6: Formato de solicitud de cheque

Fuente propia



Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Remisión de factura

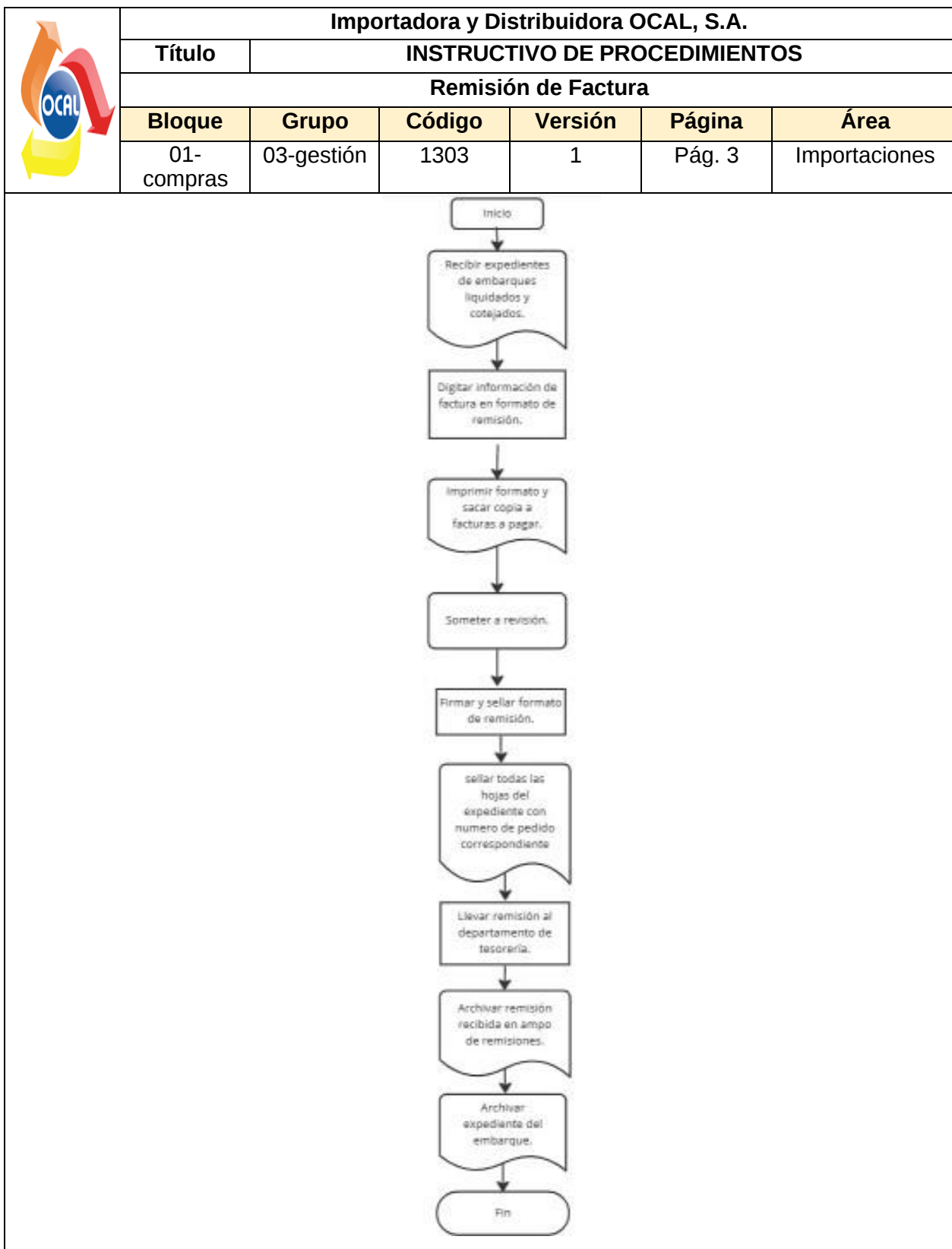
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Remisión de factura					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	03-gestión	1303	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Someter a pago las facturas pendientes de pago a proveedores						
Límites						
Inicio: Recibir expediente						
Fin: Archivar expediente						
Frecuencia						
Dos veces a la semana						
Instancias relacionadas						
▪ Departamento de Tesorería ▪ Departamento de Importaciones						
Controles del Proceso						
Estatus de facturas remitidas						
Normas						
• Deben de realizarse dos remisiones de facturas por semana con el objetivo de no tener facturas a pagar pendiente • Todas las remisiones deben pasar por el visto bueno del jefe • Se debe actualizar el reporte de las facturas remitidas						
Indicadores de gestión y resultados						
Cumplimiento de facturas remitidas						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Remisión de factura					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
01-compras	03-gestión	1303	1	Pág.2	Importaciones	
NO.	Responsable	Actividad		Documento	Observación	
INICIO						
1	Auxiliar de Importaciones	Recibir expedientes de embarques liquidados y cotejados				
2	Auxiliar de Importaciones	Verificar por expediente la cantidad de facturas por embarque a someter a pago				
3	Auxiliar de Importaciones	Digitar información de factura en formato de remisión				
4	Auxiliar de Importaciones	Imprimir formato y sacar copia a facturas a pagar				
5	Auxiliar de Importaciones	Someter a revisión			Verificar montos incluidos en la remisión	
6	Auxiliar de Importaciones	Firmar y sellar formato de remisión				
7	Auxiliar de Importaciones	Sellar todas las hojas del expediente con numero de pedido				
8	Auxiliar de Importaciones	Llevar remisión al departamento de tesorería				
9	Auxiliar de Importaciones	Archivar remisión recibida en ampo de remisiones				
10	Auxiliar de Importaciones	Archivar expediente del embarque				
FIN						
Elaborado		Revisado		Aprobado	Autorizado	
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						





Importadora y Distribuidora Ocal S.A.

Procedimiento

Actualización de estructura de precio

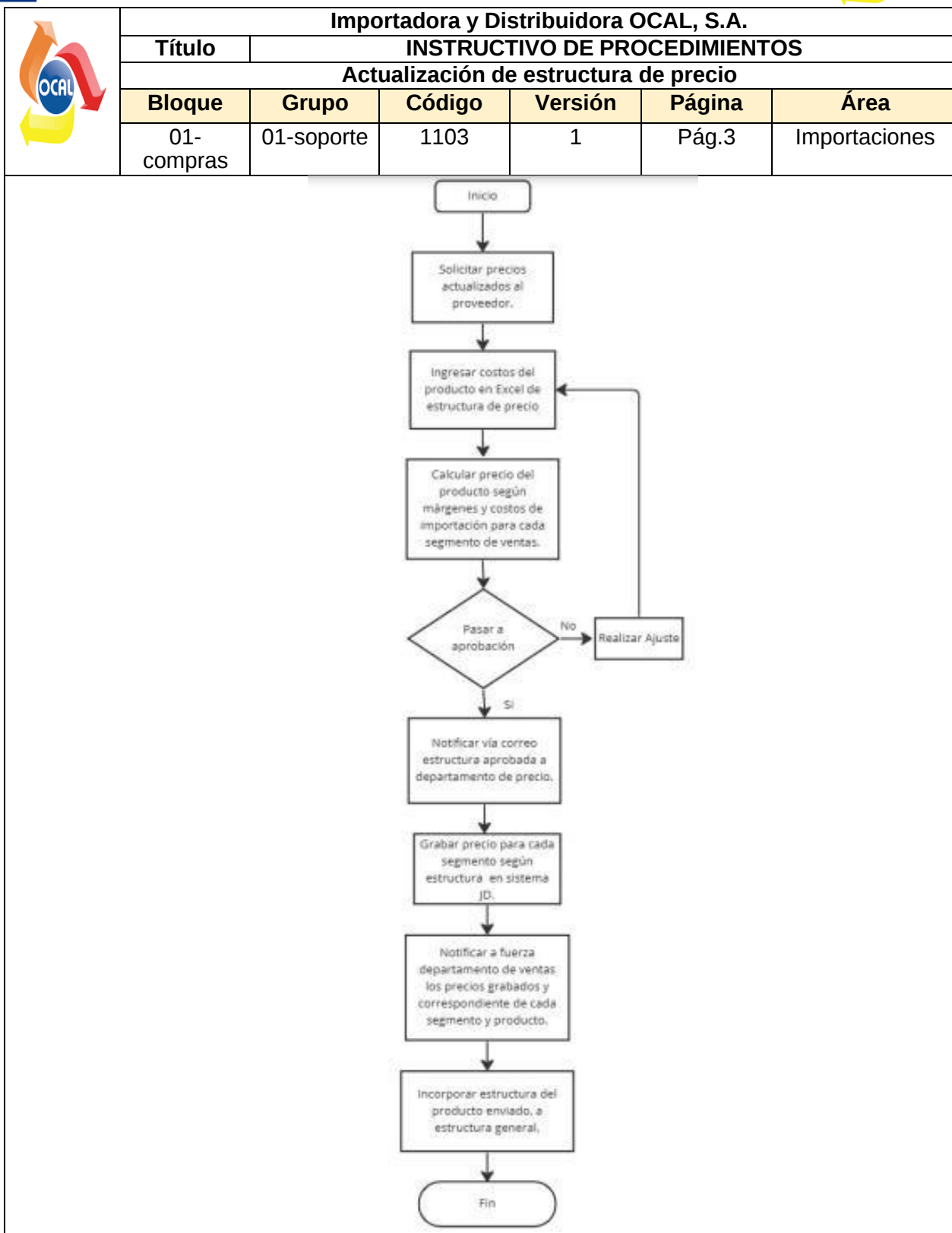
Elaborado	Revisado	Aprobado	Autorizado
Br. Joselyn García Br. Jennifer Carcamo Br. Marvin Blanco			



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Actualización de estructura de precio					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	01-soporte	1103	1	Pág. 1	Importaciones
Objetivo						
Calcular los costos finales de los productos según márgenes de venta para cada segmento						
Límites						
Inicio: Solicitud de precios Fin: Incorporación a estructura general						
Frecuencia						
Cada vez que haya un cambio de precio o precios nuevos						
Instancias relacionadas						
▪ Departamento Comercial ▪ Departamento de precios ▪ Departamento de Importaciones						
Controles del Proceso						
N/A						
Normas						
• Todas las estructuras de precio deben de ser revisadas y aprobadas por el gerente comercial • Todas las modificaciones deben de ser siempre comunicados al departamento de precios • Se deben de realizar dos revisiones generales de las estructuras de los precios al año o cada 6 meses						
Indicadores de gestión y resultados						



	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Actualización de estructura de precio					
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
	01-compras	01-soporte	1103	1	Pág.2	Importaciones
NO.	Responsable		Actividad		Documento	Observación
INICIO						
1	Jefe de Importaciones		Solicitar precios actualizados al proveedor			
2	Auxiliar de Importaciones		Ingresar costos del producto en Excel de estructura de precio		Estructura de precio	
3	Auxiliar de Importaciones		Calcular precio del producto según márgenes y costos de importación para cada segmento de ventas			
4	Auxiliar de Importaciones		Enviar estructura de precio a gerente comercial para revisión y aprobación. En caso de solicitar ajuste se regresar al paso #3 de lo contrario seguir al siguiente paso			
5	Auxiliar de Importaciones		Notificar vía correo estructura aprobada a departamento de precio			
6	Asistente de precio		Grabar precio para cada segmento según estructura en sistema JD			
7	Encargado de precio		Notificar a fuerza departamento de ventas los precios grabados y correspondiente de cada segmento y producto			
8	Auxiliar de Importaciones		Incorporar estructura del producto enviado, a estructura general			
FIN						
Elaborado			Revisado	Aprobado	Autorizado	
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						





Propuesta de manual de procedimientos en el área de Importación
OCAL, S.A., localizado en el municipio de Nindirí del departamento de Masaya

IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA OCAL, SA

IX. INDICADORES DE GESTION

Departamento de IMPORTACIONES



9.1. Introducción

Una de las modalidades de las empresas hoy en día es implementar elementos de gestión que les permita medir su desempeño y así aplicar las correcciones en sus puntos débiles. Estos elementos son mejor conocidos como indicadores.

Los indicadores de desempeño permiten a las empresas identificar con exactitud las oportunidades de mejoras según cada área donde se apliquen, la mayor oportunidad de los KPI se podría decir que está en la posibilidad que brindan de conocer a profundidad los procesos y de esta forma llegar a las metas propuestas.

En este capítulo se plantearán algunos indicadores para medir el cumplimiento de los procedimientos en el departamento de importaciones, teniendo en cuenta la información recopilada y los objetivos del área.

Por tanto, con el objetivo de realizar un seguimiento y control de a los procedimientos documentados, es necesario diseñar indicadores como herramienta de medición de las operaciones con el fin de lograr un mejoramiento continuo que se visualice en un impacto positivo del desempeño del departamento.

9.2. Objetivos

- Apoyar en la toma de decisiones.
- Establecer un parámetro de control para el cumplimiento correcto de los procedimientos.
- Controlar el cumplimiento de los tiempos de los pedidos.

9.3. Identificación de los puntos críticos de del proceso

Los indicadores nos indican si la estrategia que estamos llevando a cabo en la empresa va por buen camino.



Como resultado del diagnóstico efectuado en el proceso de importación, se identificaron los siguientes aspectos a controlar para contar con un mejor cumplimiento del desempeño de los procedimientos así mismo el cumplimiento del objetivo como departamento.

En el departamento de importaciones se pretende controlar el tiempo de la colocación de órdenes de compra, evaluar las ventas perdidas por quiebre de inventario e incumplimiento en las fechas de los pedidos y el cumplimiento en los pagos a los proveedores.

- Todo indicador tiene características muy importantes:
- Pueden medir cambios
- Facilita visualizar resultado de iniciativa o acciones
- Son instrumentos que permiten la evaluación de los procesos
- Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados

9.4. Indicadores propuestos

Indicadores	Formulas	Descripción
On time	Fecha de ingreso <= fecha programada	Mide el tiempo de entrega del pedido.
In full	$\text{In full} = \frac{\text{cantidad de bultos recibidos}}{\text{cantidad de bultos solicitados}} * 100$	Mide el cumplimiento del abastecimiento, tomando en cuenta el cumplimiento de las cantidades según la OC colocada.



Pedidos no entregados a tiempo por retrasos en proceso de nacionalización	$\frac{\text{pedidos no entregados a tiempo por retraso en tramites}}{\text{pedidos no entregados a tiempo}} * 100$	Se medirá el cumplimiento del proceso de nacionalización
Venta perdida	$\frac{\text{venta perdida}}{\text{venta proyectada}} * 100$	Este medirá la venta perdida que se dio, debido al quiebre de inventario que hubo por retraso en los pedidos.
Tiempo de colocación de OC	$\frac{\text{días de retraso en colocación de OC}}{\text{maximo de días de colocación OC}} * 100$	Mide el cumplimiento en la colocación de OC
Facturas vencidas	$\frac{\text{número de facturas vencidas}}{\text{número de facturas a pagar}}$	Mide el cumplimiento en el pago a proveedores.

Después de la aplicación de los indicadores:

Una vez planteados los indicadores se recomienda realizar una junta con el equipo para evaluar de forma grupal como cumplieron sus metas mensualmente y así evaluar los puntos a mejorar y hablar de cómo puede trabajar sobre esos puntos.



9.5. Modelo de ficha de indicador

Nombre del Indicador			
Fecha			
Gerencia			
Departamento			
Objetivo a lograr			
Unidad de medida	Frecuencia de medición	Formula	Resultado
Porcentaje			
Responsable de la medición	Gerente de Logística		

Anexo 7: Modelo de ficha de indicador

Fuente propia

9.6. Conclusión

Se establecieron estos indicadores para evaluar de forma sencilla el correcto funcionamiento de la orden de pedido desde su colocación hasta la llegada del producto en el tiempo establecido.

Se definió la ficha de los indicadores para llevar un mejor control y facilitara conocer la fuente de la información y así tener un control activo de los indicadores.

Para un resultado satisfactorio y lleno de retroalimentación se recomienda la actualización y vigilancia continua de ellos.

Al no haber indicadores definidos esta sería una propuesta viable para tomar en cuenta en su plan de incentivos monetarios para cada puesto ya que actualmente se evalúan de forma empírica no obteniendo un resultado objetivo.



CONCLUSIONES

- ✚ **Realizar un diagnóstico sobre las condiciones actuales del departamento de importaciones de la empresa ocal, S.A.**

Se requiere un compromiso por parte del jefe del departamento de importación para la creación de reuniones donde el propósito de estas sea la búsqueda del crecimiento organizacional y profesional en conjunto, esto debido a que en el departamento de importación existe un 17% que desconocen estos aspectos fundamentales de la planeación estratégica como lo son la misión y visión.

Por otra parte, esto es un compromiso de la empresa, así como del área de recursos humanos, presentar lo que es el giro empresarial de la empresa OCAL, S.A; esto crea un vínculo y fomenta la motivación del personal. Se encuentra el 33% de los entrevistados que no lo saben con certeza estos aspectos, por esta razón es importante mejorar este punto ya que el crear un vínculo entre la empresa y los colaboradores fomenta el éxito de esta, de forma que todos trabajen juntos por una misma meta.

Se observó que el 100% de los trabajadores del departamento cuando ingreso a la empresa no se le entrego algún documento escrito en donde se le indicase el “qué” hacer y el “cómo” hacer su trabajo.

Además de esto, también se observó que el 66% de los trabajadores no conocían la existencia de un manual de procedimientos para el departamento de importación y un 34% no lo sabían con certeza. No hay formatos formales definidos para el control de la ejecución de los procedimientos, por lo cual, en gran medida, las actividades se realizan sin seguimiento formal.

- **Identificar los procedimientos del departamento de importaciones de OCAL, S.A.**

Para la elaboración del manual de procedimientos fue necesario realizar observación de los procedimientos del departamento y entrevistas, de manera que



se recopilaran los principales elementos que permitan hacer una evaluación de la situación con el fin de obtener los resultados necesarios para diseñar el manual.

Las entrevistas se realizaron tomando el criterio personal de cada colaborador, esto ayudo a un entendimiento claro de la situación, sus necesidades como departamento y el conocimiento de sus procedimientos.

El manual de procedimiento documenta el paso a paso de forma consecutiva de las actividades realizadas en el departamento, cada procedimiento fue validado por la persona involucrada en el proceso.

Se documentaron los procesos con sus fichas de procesos y diagrama de flujos con los responsables de los puestos de trabajos establecidos con los mismos y las frecuencias con la que deben realizarse cada procedimiento.

Al ser el departamento de importaciones del área de logística su desarrollo en los procedimientos repercute en la cadena logística de la empresa, por lo que documentar sus procesos para un mejor desempeño contribuye a uno de los objetivos finales como empresa y es la satisfacción del cliente final.

La formalización del manual de procedimiento claramente ayudará a fomentar orden en la manera que se lleva a cabo la operación de los trabajadores del departamento de importación en el día a día.

- **Diseñar flujogramas de los procedimientos del departamento de importaciones de la empresa OCAL, S.A.**

Se adjuntaron los respetivos diagramas de flujo según cada procedimiento esto con el objetivo de tener una visualización grafica de cada actividad.

- **Definir los indicadores de control para el seguimiento y evaluación de los procedimientos del departamento de importaciones.**

Se encontró que el 67% de los trabajadores del departamento de importación afirmaron que no se definen indicadores de gestión, esto es un aspecto negativo para el departamento debido a que no entienden con certeza del



nivel de cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, y, por consiguiente, le resulta difícil conocer el desempeño del departamento.

El 33% de trabajadores que respondió que sí, se debe a que el departamento se trabaja un incentivo monetario basado en el desempeño de las labores esto a modo de reconocimiento en su desempeño, lo que sucede con este indicador es que no hay ningún parámetro para evaluarlos, sino que se ha venido trabajando de forma empírica según lo crea conveniente el jefe de importaciones y para no afectarlos los califica con porcentajes altos para lograr que sus colaboradores a cargo se sientan motivados.

De cierta manera esto no es algo correcto, ya que se necesita medir el desempeño de los colaboradores respecto al resultado de sus actividades, dado la complejidad del departamento se trabajó de la mano con el jefe de importaciones para plantear indicadores que el considerará medibles, esto quedó a modo de sugerencia y se seguirá trabajando dentro del departamento ya que es para ellos es algo muy importante de implementar y necesitan evaluarlo a profundidad.

Los indicadores planteados fueron diseñados para medir el cumplimiento de los pedidos en tiempo y forma, para evaluar las ventas perdidas por quiebres de stock y por el cumplimiento de los pagos a tiempo hacia los proveedores y las agencias de logística de transporte, esto con el fin de evitar retrasos en los procesos por el incumplimiento en los pagos.

Dichos indicadores necesitarán de una supervisión continua para mejorarlos en base se mejoren los procesos y los cambios futuros que haya en la empresa o el departamento.



RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos y descritos en las conclusiones se desea precisar las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda que la empresa OCAL, S.A; tome en consideración la propuesta del Manual de Procedimientos en el departamento de importación; y lo proporcione a todos los trabajadores que conforman el departamento para que de esta manera se logre estandarizar las operaciones realizadas.
- En caso de aprobación del manual propuesto, elaborar un programa de capacitación para el personal del departamento de importación para que tengan claros los procedimientos que deben realizar, y discernan con mayor facilidad la información que utilizan para obtener resultados más favorables en beneficio de la compañía.
- Crear encuestas o entrevistas dirigidas al personal del departamento de importación en periodos definidos según el aumento de demanda de trabajo, de este modo se podrá encontrar los cuellos de botellas entre los procesos y fomentar la participación del personal en la búsqueda de nuevas metodologías de trabajo.
- Encargar la presentación de procedimientos al jefe de importación ya que él es el encargado del departamento, a través del manual elaborado, al personal que ingrese al departamento que necesite alguna inducción para acoplarse a los nuevos métodos de trabajo, de esta manera reduciendo el tiempo en la curva de aprendizaje de los nuevos integrantes del departamento.



- Planificar capacitaciones programadas por mes, trimestral o anual de las actualizaciones que se han modificado en el manual, ya sea para nuevos integrantes del departamento o para la consolidación de conocimiento de los procesos.
- Evaluar y actualizar contenido del manual propuesto en la presente tesis acorde con las necesidades posteriores que se presenten el departamento de Importaciones en la empresa OCAL, S.A.
- Es de vital importancia realizar vigilancia y seguimiento continuo a todos los procesos involucrados para el desarrollo, manejo y función del departamento, de manera que con la realización de este manual se brinde una herramienta diferenciadora que incremente la productividad y sea una fortaleza con la que cuente, para que más adelante pueda convertirse en una oportunidad que le permita implementar estrategias y desarrollar un plan de acción que haga más fuerte y competitiva a la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Lokad (2019). Calculo de tiempo de entrega. Recuperado de <http://www.lokad.com/es/lead-time-salescast>
- ❖ Real academia española.(2019). Proceso. Diccionario de la lengua española. Madrid, España. Autor: Julián Pérez porto y Ana gardey.
- ❖ Arcia, M. (2018) cadena de suministro. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/316908>
- ❖ UNIR (2022) agente aduanero. Recuperado de [El agente de aduanas: funciones y requisitos para serlo | UNIR](#)
- ❖ Adunas recuperado de:
<http://www.comercioyaduanas.com.mx/aduanas/aduana/107-que-es-una-aduana>
- ❖ [Documentos para nacionalizar mercancías en la importación \(bancolombia.com\)](#)
- ❖ Definición de Manual - Qué es y Concepto. (2014), from Economia.org website: <https://economia.org/manual.php>
- ❖ Groppe. (2012). Manual de Producción. From Groppeimprenta.com website: <https://www.groppeimprenta.com/manuales-blog/46-manual-de-produccion.html#:~:text=Un%20manual%20de%20producci%C3%B3n%20es,pri ncipio%20hasta%20el%20resultado%20final>.
- ❖ groppe imprenta. (2018). Manual de Ventas. From Groppeimprenta.com website: <https://www.groppeimprenta.com/videos/28-manuales/97-manual-de-ventas.html>
- ❖ Groppe. (2012). Manual de Compras. From Groppeimprenta.com website: <https://www.groppeimprenta.com/manuales-blog/50-manual-de-compras.html>
- ❖ Groppe imprenta. (2012). Groppe imprenta. From Groppeimprenta.com website: <https://www.groppeimprenta.com/component/content/article.html?id=34:los-manuales>
- ❖ La importancia del manual del empleado en la comunicación interna. (2018, September 13). From Notorius Comunicación website: <http://notorius-comunicacion.com/manual-del-empleado/#:~:text=El%20manual%20de%20empleados%20es,qu%C3%A9%20p rincipios%20origen%20las%20relaciones>.
- ❖ GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR MANUALES DE ORGANIZACIÓN DOCUMENTO DE REFERENCIA AUTORIZACIONES ELABORÓ: Departamento de Organización y Métodos APROBÓ: Rúbrica AUTORIZÓ: Rúbrica. Retrieved from https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom_p004-d2_008_guia_tecnica_para_elaborar_manuales_de_organizacion.pdf
- ❖ MANUAL DE CONTENIDOS MÚLTIPLES. (2022)., from <https://prezi.com/rhzipzus1xhsi/manual-de-contenidos-multiples/?frame=a1c7179e8c912ef9747a6e1dc93e0bc7d3023c9b>
- ❖ De Organización, OFICIALÍA MAYOR DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE



- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Contenido. Retrieved from https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- ❖ El Manual Técnico PDF Manuals. (2022). from DI-manual.com website: <https://di-manual.com/doc/el-manual-tecnico-wo197xx32wz5>
 - ❖ Argentina, L. (2021). La importancia del manual de procedimientos. Retrieved August 8, 2022, from Latin Risk website: <https://www.latinrisk.com.ar/la-importancia-del-manual-de-procedimientos-en-su-empresa/>
 - ❖ GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Contenido. Retrieved from https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
 - ❖ Diferencias entre Procesos, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo - Albatian. (2015). from Albatian.com website: <https://albatian.com/es/blog/diferencias-entre-procesos-procedimientos-e-instrucciones-de-trabajo/>
 - ❖ (2011, May 6). ¿Qué es un manual de políticas y procedimientos? - Praise®. from Praise® website: <https://praise.com.mx/2011/05/06/manual-politicas-y-procedimientos/>
 - ❖ Javier Sanchez Galan, 5 de noviembre 2018. Proveedor. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/materia-prima.html>
 - ❖ Gabriel Páez, 03 de febrero, 2022. Carta porte. Recuperado de: economipedia.com
 - ❖ Euroinnova Business School. (2022, July 14). que es un competencia. Retrieved Euroinnova Business School website: <https://ni.euroinnova.edu.es/blog/que-es-un-manual-o-instructivo#:~:text=de%20ser%20documentada.,Instructivo%20de%20adiestramiento,adaptar%20a%20sus%20cargos%20espec%C3%ADficos.>
 - ❖ Universidad javeriana Bogotá, marzo 2024.



ANEXOS

Anexo 8: Entrevista para el análisis situacional

ENTREVISTA

Estimados trabajadores del departamento de Importación de la empresa OCAL, S.A; la presente entrevista se está realizando con el objetivo de conocer aspectos generales del departamento de Importación, con el objetivo de elaborar un manual de procedimiento para dicha área.

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

PREGUNTAS:

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No lo sé con certeza
2. ¿Considera que el compromiso organizacional responde a la misión y visión de la empresa?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No lo sé con certeza
3. ¿Conoce el giro empresarial de la organización?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No lo sé con certeza
4. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa, es decir, cómo se encuentra conformada?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No lo sé con certeza
5. ¿Cuándo ingreso a la empresa se le entregó algún documento escrito dónde se le indicase el qué hacer y cómo hacer su trabajo?
 - a) Sí
 - b) No



6. ¿Conoce con qué departamento debe relacionarse su puesto de trabajo?
 - a) Sí
 - b) No

7. ¿Dentro de su puesto de trabajo considera usted que está bajo supervisión?
 - a) A menudo
 - b) Casi siempre
 - c) Pocas veces
 - d) Nunca

8. ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo?
 - a) Sí
 - b) No

9. ¿Se definen indicadores en su puesto de trabajo?
 - a) Si
 - b) No

10. ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de procedimientos para el departamento en que labora?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No lo sé con certeza

11. ¿Cree usted que es importante la implementación de un manual de procedimientos dentro del departamento de importaciones?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) No estoy seguro
 - d) No estoy de acuerdo

12. ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de sus actividades?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) Bastante de acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) Bastante en desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo



13. ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree usted que no corresponden a su cargo llevándolo así al incumplimiento de sus actividades?
- a) Si
 - b) No
14. ¿Tus inquietudes, comentarios u opiniones son tomados en cuenta por tus superiores para el desarrollo y/o mejora de la empresa?
- a) La mayoría de veces
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
15. ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?
- a) La mayoría de veces
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca



Anexo 9: Formato de procedimiento

	Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.					
	Título	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
	Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área
Objetivo						
Límites						
Frecuencia						
Instancias relacionadas						
Controles del Proceso						
Normas						
Indicadores de gestión y resultados						



Anexo 10: Instructivo de procedimientos

Importadora y Distribuidora OCAL, S.A.						
Título		INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS				
Bloque	Grupo	Código	Versión	Página	Área	
NO.	Responsable	Actividad		Documento	Observación	
INICIO						
FIN						
Elaborado		Revisado		Aprobado	Autorizado	
Br. Joselyn García Br. Jennifer Cárcamo Br. Marvin Blanco						



GLOSARIO

- ✓ **Orden de compra:** documento que emite el comprador para realizar su pedido al vendedor, en él se indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otros.
- ✓ **Procesos:** según el diccionario de la real academia española, este concepto describe la acción de avanzar o ir hacia adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas necesarias para concretar una operación artificial.
- ✓ **Solicitud de cheque:** documento mediante el cual se solicita al departamento de contabilidad, se transfiera a un beneficiario un monto establecido.
- ✓ **Cadena de abastecimiento:** así como es mencionado por Arcia, M. (2018). Es un conjunto de elementos que permiten que las empresas cuenten con la organización requerida para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y que este cumpla el objetivo principal de satisfacer las necesidades del cliente final.
- ✓ **Proveedor:** tal como lo menciona Sánchez, J. (2019). Se denomina proveedor a aquella persona física o jurídica que provee o suministra un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica.
- ✓ **Tiempo de entrega:** de acuerdo a Lokad (2019). Es una variable fundamental para calcular la cantidad exacta de inventario que se necesita para cubrir la demanda futura.
- ✓ **Importación:** es el ingreso de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional para uso o comercialización dentro del país.
- ✓ **Pre liquidación de la importación:** calculo estimado del costo total de la mercancía importada en moneda local.
- ✓ **Liquidación de importación:** es el valor total de la importación, teniendo en cuenta los gastos de trámite de la importación, nacionalización, impuestos y demás gastos en que incurra.
- ✓ **OP:** documento que se registra en el sistema el cual contiene todos los datos del contenedor a descargar, la descripción de los productos y las cantidades exactas, este documento es necesario para recibir la mercadería en bodega.
- ✓ **Cotejo:** es la acción de comprobar que los datos cargados en la liquidación final hayan sido los correctos.



- ✓ **Aduana:** en cualquier país, las aduanas representan la parte que regula y controla cualquier actividad que tenga relación con la entrada y salidas de productos de un país.
- ✓ **Agente aduanero:** según una publicación realizada por UNIR (2022), son profesionales especializados en comercio exterior, cuyas funciones incluyen realizar los trámites aduaneros necesarios para la importación o exportación de mercancías.
- ✓ **Almacenamiento:** son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancías, son manejados bajo una política de inventario.
- ✓ **Demanda:** cantidad que se está dispuesto a comprar de un cierto producto a un precio determinado.