



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
INGENIERIA

Área de Conocimiento de Ingeniería y Afines

**Manual de funciones y procedimientos del
proceso operativo de importaciones de la
empresa Del Valle Express, Envíos PPNIC CORP.
Entre las sucursales Managua (Nicaragua) -
Miami (US)**

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial.

Elaborado por:

Tutor:

Br. María
Belén Cruz
Espinoza.
Carnet:
2017-0142I

Br. Engels
David López
Pallavicini
Carnet:
2017- 0146I

Br. Wendy
Lucia Pérez
Úbeda.
Carnet:
2017-0141I

Albert L.
Balmaceda-
Santamaria,
Ph. D.

Enero del 2024

Managua, Nicaragua.

Resumen Ejecutivo

La empresa Del Valle, es una empresa familiar que empezó a funcionar en el año 2016 y se dedica a importar mercadería variada desde Miami, Estados Unidos a Nicaragua.

El motivo de esta investigación ha sido porque la empresa en todo este año no cuenta con un manual de proceso en el que pueda indicar o guiar a sus trabajadores como es el funcionamiento dentro de la empresa y cuáles son las principales normas de empaque que deben de seguir al momento de introducirlo en la naviera ubicada en Miami. Además, tampoco contaba con un manual de funciones en el que le permitiera al trabajador conocer con claridad sus verdaderas funciones.

Primeramente, se realizó un diagnóstico completo dentro de la empresa para poder visualizar en qué áreas se necesita trabajar y analizar detalladamente cuáles son los puntos débiles de la empresa.

Para obtener información se realizó una encuesta con 12 preguntas a un grupo de 8 trabajadores de los 16 que se encuentra elaborando, una vez que se obtuvo las opiniones y una breve explicación de las tareas que realizan día a día se procedió a realizar el diagrama de procesos y describir los puestos de cada trabajador con sus funciones a realizar.

Así mismo, para conocer mejor la situación actual se utilizó el diagrama de Ishikawa con el fin de identificar las pequeñas fallas que han surgido; otra herramienta que se utilizó en esta investigación fue el diagrama de Pareto lo que nos ayudó a visualizar los aspectos a mejorar. Esperamos que con esta investigación la empresa siga desarrollándose dentro del área de la importación y que puedan mantener las actualizaciones constantes para que así siga prosperando, además de eso que en sus futuras sucursales pueda implementar estos dos manuales que estamos proponiendo.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

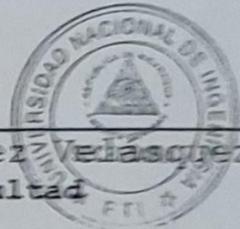
CRUZ ESPINOZA MARÍA BELEN

Carne: **2017-0142I** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y uno días del mes de octubre del año dos mil veinte y uno.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





Facultad de
Tecnología de
la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA hace constar que:

LÓPEZ PALLAVICCINI ENGELS DAVID

Carné: 2017-0146I Turno: Diurno Plan de Asignatura: 2015 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y nueve días del mes de julio del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,

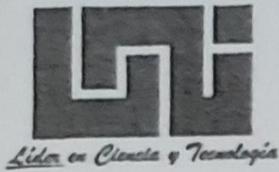
Msc. Juan Oswaldo Blandino Rayo
Secretario de Facultad



(505) 2240 1653 - (505) 2248 6874
(505) 2251 8271 - (505) 2251 8176



Recinto Universitario Pedro Arce Roldán
Costado Sur de Villa Progreso
Managua, Nicaragua



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

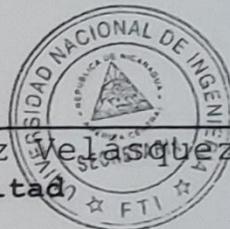
PÉREZ UBEDA WENDY LUCIA

Carne: **2017-0141I** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y uno días del mes de octubre del año dos mil veinte y uno.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





Facultad de
Tecnología de
la Industria

La Comisión de Revisión de Culminación de Estudios
Programa Académico: Ingeniería Industrial

Hace constar que el tema del trabajo monográfico:

Manual de funciones y procedimientos del proceso operativo de importaciones de la empresa Del Valle Express, Envíos PPNIC CORP, entre las sucursales Managua (Nicaragua)-Miami(USA).

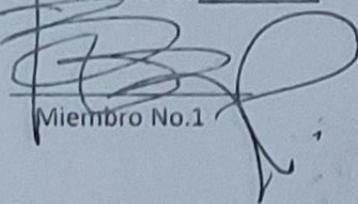
Propuesto por el (la) (los) o (las) bachiller (es):

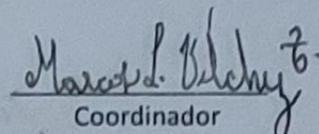
1. **María Belén Cruz Espinoza**
2. **Engels David López Pallavicini**
3. **Wendy Lucía Pérez Ubeda**

Tutor: Dr. Alber Lester Balmaceda Santamaría Ha Sido

- Aprobado: _____
- Debe(n) reformularlo: _____

Observaciones: UNI- IES


Miembro No.1


Coordinador

Miembro No.2

Managua, 05 de diciembre de 2022



DECANATURA

Managua, 18 de abril de 2023

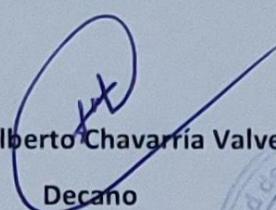
Brs. María Belén Cruz Espinoza

Engels David López Pallavicini

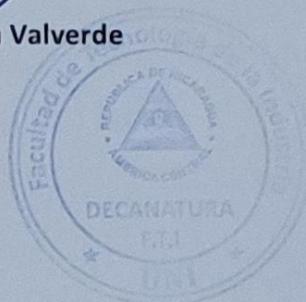
Wendy Lucía Pérez Ubeda

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado **Manual de funciones y procedimientos del proceso operativo de importaciones de la empresa Del Valle Express, Envíos PPNIC CORP. Entre las sucursales Managua (Nicaragua)-Miami (US)**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **Dr. Albert Lester Balmaceda Santamaria** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,


MSc. Luis Alberto Chavarría Valverde

Decano



C/c Archivo
LACH/art



(505) 2240 1653 · (505) 2248 6879
(505) 2251 8271 · (505) 2251 8276



Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Costado Sur de Villa Progreso.
Managua, Nicaragua

Dedicatoria

Este trabajo monográfico se lo dedicamos primeramente a Dios, por brindarnos sabiduría, fortaleza y paciencia por todos estos años de formación profesional y permitirnos llegar a este último paso para convertirnos en ingenieros.

Asimismo, le dedicamos nuestra monografía a nuestros padres que nos han apoyado todos estos años, por el cariño, afecto y dedicación que nos han brindado incondicionalmente y por guiarnos por el buen camino.

Agradecimiento

Queremos agradecerle a Dios, porque nos ha protegido de todas las adversidades que hemos atravesado como compañeros y amigos, por iluminarnos por esos momentos difíciles en el que nos sentimos estancados y perdidos. También, queremos agradecerles a nuestros padres que nos han ayudado en este largo camino para convertirnos en grandes ingenieros industriales.

Además, queremos agradecer a nuestro tutor de tesis por aceptar este gran reto sin dudar, por la tolerancia que tuvo con nosotros en estos meses y por último agradecer a la empresa por aceptarnos y tomarse el tiempo en explicarnos cada detalle.

“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día tras día” -Robert Collier

INDICE

INDICE	10
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS:	4
4.1. General:	4
4.2. Específicos:	4
MARCO TEÓRICO	5
5.1. Manual de procedimientos	5
5.2. Estructura organizacional:	5
5.3. Tipos de estructuras organizacionales	6
5.4. Organigrama	7
5.4.1. Tipos de organigrama	8
5.5. Diagrama de flujo	8
5.5.1. Simbología del diagrama de flujo	10
5.6. Importaciones	11
5.7. Puesto de trabajo	11
5.7. Descripción de puesto	11
5.7.2. Análisis de puesto	13
5.8. Ficha ocupacional	15
5.8.1. Relaciones dentro de la ficha ocupacional	16
5.8.2. Responsabilidades y obligaciones	16
5.9. Diagrama de Ishikawa	17
5.9.1. Método de estratificación o enumeración de causas	17

5.10. Diagrama de Pareto	18
5.11. Análisis de encuesta	18
Métodos de dependencia:	19
Métodos de interdependencia:	19
Métodos estructurales:	19
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	20
6.1. Descripción de fuentes de información	20
6.2. Tipo de investigación	20
6.3. Instrumentos para la recolección de datos:	21
Observación directa:	21
Entrevistas:	21
Población y muestra	21
Encuesta:	22
CAPÍTULO I	23
VII. Desarrollo de tema	24
Capítulo I: Diagnóstico actual de la empresa.	24
1.1. Diagnóstico de la situación actual.	24
1.2. Resultado de la encuesta aplicada	26
1.2.1. Análisis del resultado de la encuesta	31
1.3. Cláusulas actuales de la empresa	32
1.4. Diagrama de proceso actual	32
Figura 1: Diagrama del proceso actual.	33
1.5. Diagrama de Pareto	35
1.6. Diagrama de Ishikawa	38
1.7. Resumen del capítulo	39
CAPÍTULO II	40

Capítulo II: Manual de funciones y de proceso.	41
2.1 Análisis de estructura de la empresa	41
Fuente: Tabla proporcionada por RRHH - Del Valle Express PPNIC - CORP	42
2.1.1. Estructura de la Empresa.	42
Dirección superior	42
Apoyo	42
2.2. Organigrama de la Empresa Del Valle Express.	44
2.2.1. Organigrama Sucursal Miami, Estados Unidos	44
2.2.2. Organigrama en la Sucursal Managua, Nicaragua.	45
2.2.3. Organigrama General de la Empresa Del Valle Express PPNIC - CORP.	46
Fuente: Elaboración propia.	46
2.3 Manual de proceso	47
Glosario de manual proceso	48
2.3.1. Ficha del proceso de recepción de los artículos.	49
2.3.2. Ficha del proceso de empacado y almacenamiento.	50
2.3.3. Ficha del proceso de traslado hacia naviera.	51
2.3.4. Ficha del proceso de entrega de paquetes en aduanas.	52
2.3.5. Ficha del proceso de llegada a aduana en Nicaragua.	53
2.3.6. Ficha del proceso de entrega final.	54
2.4. Manual de funciones	56
Tabla 7: Puesto Gerente General	57
Tabla 8: Puesto jefe de Sucursal	58
Tabla 9: Puesto responsable de RRHH	59
Tabla 10: Puesto Auxiliar de RRHH	60
Tabla 11: Puesto responsable Administrativo	61
Tabla 12: Puesto Auxiliar Administrativo	62
Tabla 13: Puesto responsable de Recepción de Mercadería	63
Tabla 14: Puesto responsable de Bodega	64
Tabla 15: Puesto Auxiliar de Bodega	65
Tabla 16: Puesto responsable de Traslado de mercadería	66
Tabla 17: Puesto Ayudante de traslado de mercadería	67
Tabla 18: Puesto responsable de Recepción de mercadería	68
Tabla 19: Puesto Auxiliar de Recepción de mercadería	69

Tabla 20: Puesto Delivery	70
2.5 Resumen del Capítulo II	71
Capítulo III: Propuesta de un nuevo diagrama de proceso y nuevos términos.	73
3.1 Propuesta de un nuevo diagrama y nuevos términos para la empresa.	73
7.15. NUEVOS TÉRMINOS	76
7.16. PROPUESTA DE EMPAQUETADO	77
7.17. La metodología 5s	79
VIII. Conclusión	83
V. RECOMENDACIONES	85
VI. BIBLIOGRAFIA	86
IV. ANEXOS	87

INTRODUCCIÓN

La empresa Del Valle Express Envíos PPNIC CORP es una organización dedicada a la importación de mercadería variada al país. A pesar de tener una trayectoria de 8 años al servicio de la población, existen problemas de logística que evitan proporcionar al cliente la mejor experiencia al contratar el servicio. La situación de la empresa es cada vez más complicada, ya que no cuenta con el personal suficiente y la mayoría están mal capacitados. Haciendo que se necesite más tiempo de lo debido en instruir al personal nuevo, que los encargados de las operaciones desperdicien mucho material al momento de empacar la mercadería y que el personal administrativo tenga que dejar sus labores para ayudar en operaciones, causando ciertos problemas de logística y retrasos en los envíos.

Ya que no poseen un orden detallado sobre las tareas a realizar provocando que los envíos se retrasen o sean llevado a cabo de manera muy empírica. Debido a que la empresa ha decidido mejorar el proceso de recepción y envío de paquetes, se pretende evaluar la situación actual de la empresa e implementar mejoras en el proceso, reduciendo los tiempos innecesarios para que los clientes tengan una mejor experiencia al recibir el servicio.

Se realizó un estudio de la situación actual de la empresa y sus procesos, con el fin de saber cómo se debe realizar cada proceso de manera adecuada y eficiente. Sus puestos y sus debidas funciones dentro de la misma con la finalidad de ayudar a la empresa a tener un proceso más estandarizado y que dentro de la organización pueda existir un orden jerárquico, haciendo que cada operario conozca cómo realizar sus tareas y cuáles responsabilidades le corresponden, creando de esta manera un orden, buenas prácticas dentro de la empresa, que la empresa pueda obtener un mayor provecho de sus empleados y que de esta manera pueda llegar a una mayor cantidad de clientes dentro del mercado de los envíos internacionales.

ANTECEDENTES

La empresa Del Valle Express, Envíos PPNIC CORP, fue fundada en el año 2016 en Miami (U.S) con poco personal y con un espacio reducido para ser utilizado como bodegas. Con el transcurso de los años se fueron uniendo más trabajadores a esta pequeña empresa, y por 7 años se ha trabajado de manera empírica, esto quiere decir que en todos estos años nunca se realizó una investigación relacionada a la elaboración de un manual de funciones y procedimientos.

Los trabajadores no cuentan con un documento formal en la que se detalle información de apoyo en cuanto al funcionamiento de la empresa y los procesos que se tienen que llevar a cabo acerca de la entrega de mercaderías de los clientes o a la recepción de datos de los clientes, tanto el que lo envía y como el que lo recibe. Adicionalmente, a inicios del año 2022 con el incremento de envíos han sucedido una serie de inconvenientes que le ha causado pérdidas monetarias a la empresa, esto ha sucedido porque algunas mercaderías no se empacan adecuadamente provocando daños en los productos, esto es causa de que los trabajadores no tienen un manual en que los oriente en cómo se debe realizar este tipo de procedimiento.

Debido a este acontecimiento sucedido, la empresa tomó la decisión de que dos de los empleados más antiguos se encargan de entrenar al resto de los trabajadores, sin embargo, la empresa es consciente que la mejor opción es tener en sus manos un manual que respalde todo su funcionamiento.

Por otro lado, la empresa no cuenta con una estructura organizacional, por ende, no permite que se cree un orden en cuanto a los puestos de trabajos y tampoco brinda la posibilidad de orientar las funciones correspondientes. Otros de los puntos en lo que la empresa no ha tomado en cuenta, es la elaboración de un organigrama en el que los trabajadores se les facilite poder diferenciar los distintos puestos jerárquicos, la ausencia de la estructura y del organigrama está creando una falta de comunicación entre los empleados.

JUSTIFICACIÓN

Se pretende estudiar el estado actual del proceso de importación, su organización y logística que lleva a cabo la empresa Del Valle Express, con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes implementando mejoras en el proceso para eliminar las demoras innecesarias, mejorar el embalaje de la mercadería y capacitar adecuadamente a los trabajadores para realizar las entregas de los productos de la manera más eficiente posible, con el fin de mejorar la experiencia de los clientes.

Debido que actualmente la empresa posee problemas tanto logísticos como de operaciones se espera analizar y diagnosticar el proceso actual para proponer un modelo donde se eliminen los procesos innecesarios. Con el fin de que los trabajadores realicen de mejor manera su trabajo, tanto logístico como de operaciones, que tengan conocimientos de la mejor manera de sus debidas responsabilidades y su nivel de jerarquía dentro de la empresa. Implementando una mejor organización del personal, mejores técnicas al momento de embalar la mercadería y una eficiente entrega del producto.

También se pretende evitar los desperdicios de materiales (cajas y plástico de embalaje), ya que al tener un personal mejor capacitado habría menos gastos para la empresa, sería más ecológico y la mercadería se empacaría de mejor manera, evitando daños y pérdidas en devoluciones o pagos por mercadería dañada.

Con la propuesta que se desea implementar se espera; que, Del Valle Express, los adopte y que sean de utilidad para el personal. Ya que un mejor conocimiento del proceso garantiza que el personal cometa errores y que sepan con exactitud cómo se debe empacar y transportar la mercadería, también mejorar el entrenamiento del personal nuevo evitando de esta manera problemas con el personal administrativo, una mejor organización dentro de la empresa que cada persona entienda a quién dirigirse, sus funciones y puestos de trabajo.

OBJETIVOS:

4.1. General:

Proponer un manual de funciones y procedimiento del proceso operativo de la empresa Importaciones del Valle Express, Envíos PPNIC CORP. Entre las sucursales Managua (Nicaragua) - Miami (US).

4.2. Específicos:

- Diagnosticar el estado en el que se encuentra actualmente la empresa Del Valle Express (Status Quo).
- Definir los procesos y procedimientos que se realizan para la importación de mercadería de USA hacia Nicaragua.
- Establecer los puestos de trabajo y sus funciones, para cada miembro del personal de la empresa, de manera que se consiga un orden jerárquico y el conocimiento de dichos puestos.
- Integrar estrategias de mejora continua mediante la observación del proceso, para el incremento de productividad en el proceso de exportaciones.

MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión de la presente investigación, se definirán algunos conceptos básicos que se incluyen dentro de un estudio de manual de funciones y procedimientos del proceso operativo de la empresa Del Valle Express, envíos PPNIC CORP entre las sucursales Managua (Nicaragua) - Miami (US).

5.1. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma, 2005).

Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

5.2. Estructura organizacional:

“La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.” (Stoner,s.f.)

“La socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. Con la socialización, es decir, con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, pues acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, y acatar reglas y regulaciones internas precisas.” (Chiavenato, 2013)

5.3. Tipos de estructuras organizaciones

Según Stoner, (s.f.), “Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas:

Organización Funcional

Las organizaciones por funciones reúnen, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias, que se llaman funciones.

Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas.

El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Organización por Producto/ Mercado

Las organizaciones por producto reúnen en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Organización Matriarcal

La estructura matriarcal, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes.

Una organización con una estructura matriarcal cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio.

Estructura Formal o Informal de la Organización.

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quien es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

Esta estructura informal son las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de las empresas.”

5.4. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestran las relaciones que se guardan entre sí los organismos que la componen.

El objetivo de los organigramas es proporcionar un cuadro que sintetice aspectos como la articulación de las diversas funciones al interior de la estructura organizativa; los puestos de trabajo, las unidades y su posición dentro de la estructura; las relaciones jerárquicas, funcionales, consultivas y auxiliares, que vienen a ser las relaciones formales; las líneas de comunicación y las conexiones entre los diversos puestos y unidades de la organización.

El organigrama debe permitirnos ver quién es quién en la organización y cómo se articulan para el cumplimiento de sus funciones (así como quién reporta a quién).

La utilidad y eficacia del organigrama radica en formar parte de un manual de organización que establezca con claridad los deberes, objetivos, autoridad, requisitos, responsabilidades, relaciones y procedimientos de los distintos puestos.

5.4.1. Tipos de organigrama

- Horizontal: Va de derecha a izquierda, según el orden de la lectura.
- Vertical: Va de arriba hacia abajo, como una lista ordenada.
- Panorámico: Permiten ver el proceso entero en una sola hoja, usando el modelo vertical y el horizontal.
- Arquitectónico: Representa un itinerario de trabajo o un área de trabajo

5.5. Diagrama de flujo

“Los Diagramas de Flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones.

De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.” (Álvarez Torres, 1996)

Los diagramas de flujo son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades y procesos de distinta índole, dado que son versátiles y sencillos.

Son empleados a menudo en disciplinas como la programación, la informática, la economía, las finanzas, los procesos industriales e incluso la psicología cognitiva.

“Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- i) Hacer presentaciones directas.” (Álvarez Torres, 1996)

5.5.1. Simbología del diagrama de flujo

Tabla 1: Simbología utilizada

Actividad	Símbolo	Definición
Operación		Se produce o efectúa algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve.
Inspección		Se verifica calidad y cantidad.
Demora		Se interfiere o retrasa el paso siguiente.
Almacenaje		Se guarda o se protege.
Combinada		Se presenta cuando se desea indicar actividades conjuntas.
Datos		Representa el material o la información que entra o sale del sistema.

Fuente: Elaboración propia

5.6. Importaciones

La importación consiste en la introducción a plaza para el consumo de mercaderías procedentes del exterior del territorio aduanero nacional, sujetas al pago de tributos o al amparo de las franquicias correspondientes. (Código Aduanero. Artículo 49).

5.7. Puesto de trabajo

Según la *American Compensation Association*, “se define el puesto de trabajo como el trabajo total que se asigna a un trabajador individual y que está constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

Algunos autores lo definen como la parte del área de producción establecida a cada operario (o grupo) y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción.

Para determinar los deberes y las responsabilidades asociadas a un puesto de trabajo se ha de proceder a lo que se denomina diseño o análisis de puestos de trabajo.”

5.7. Descripción de puesto

“La descripción de puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos en la organización.

Así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de las responsabilidades o tareas (como lo hace) los objetivos (por lo que hace).” (Chiavenato, 2007)

El concepto de puesto “se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.

- c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

- d) Puesto: Es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos.

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.” (Chiavenato, 2013)

5.7.2. Análisis de puesto

“El análisis del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

En el fondo, el análisis de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.” (Chiavenato, 2013)

“Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puesto. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.” (Chiavenato, 2007)

Según Chiavenato, (2007), “aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (que es lo que el ocupante hace, como lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades que adquiere

Cada uno de los requisitos se divide en factores de análisis. Estos factores funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Los Factores de Análisis según los 3 tipos de requisitos:

A. Requisitos intelectuales

1. Escolaridades indispensables
2. Experiencia previa indispensable
3. Adaptabilidad del puesto
4. Aptitudes requeridas

B. Requisitos físicos

1. Esfuerzo físico requerido
2. Concentración visual
3. Destreza de habilidades

C. Responsabilidades adquiridas

1. Supervisión de personal
2. Material, herramienta o equipo
3. Dinero, títulos y documentos

D. Condiciones de trabajos

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgo de trabajo.”

5.8. Ficha ocupacional

Según Gilberto González, (2012), “La ficha ocupacional es un documento o formato que tiene como principales componentes

los siguientes datos de un puesto de trabajo:

- Funciones del trabajador
- Requisitos:
 - a. Habilidades: Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.
 - b. Esfuerzo: Mentales y físicos
 - c. Responsabilidades: sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.
 - d. Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos.

Con esta cantidad de datos el empleado o colaborador queda totalmente definido en su puesto laboral así se evitan antagonismos, se definen responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización.”

Según Dessler (2011) “la ficha ocupacional es el resultado de un buen análisis de puesto de trabajo, ya que debe brindar los fundamentos para redactar la descripción de los puestos de trabajo.

La descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor.

A la vez, el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se

requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.

Contiene información como el nombre del puesto, que especifica el título del mismo: gerente de marketing, gerente de ventas o asistente de control de inventarios. Misión o descripción genérica del puesto. El resumen del puesto debe describir su esencia general e incluir únicamente sus principales funciones o actividades.”

5.8.1. Relaciones dentro de la ficha ocupacional

La descripción de las relaciones indica las relaciones que tiene quien ocupa el puesto con otros individuos, dentro y fuera de la organización. En el caso de un gerente de recursos humanos, la descripción sería como la siguiente:

- Reporta a: vicepresidente de relaciones con los empleados.
- Supervisa a: Asistente de recursos humanos, administrador de pruebas, director de relaciones laborales y una secretaria.
- Trabaja con: Todos los gerentes de departamento y con la gerencia ejecutiva.
- Fuera de la empresa: Agencias de colocación, empresas de reclutamiento de ejecutivos, representantes sindicales, agencias estatales y federales de empleo, así como con varios distribuidores.

5.8.2. Responsabilidades y obligaciones

Ésta es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo, y debe incluir una lista de sus principales obligaciones y responsabilidades.

Aquí, se enumeran y describen en varios párrafos las responsabilidades principales del puesto.

5.9. Diagrama de Ishikawa

“Es un método gráfico que relaciona un problema o efecto de los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a buscar las diferentes causas que afectan el problema bajo análisis y, de esta forma, se evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas.

Algunas ventajas del uso del diagrama de Ishikawa son las siguiente:

- ✓ Motiva la participación y el trabajo en equipo
- ✓ Muestra el nivel de conocimiento técnicos que se han logrado sobre el proceso.
- ✓ Señala todas las posibles causas de un problema y cómo se relaciona entre sí, con lo cual la solución se vuelve un reto y se motiva así el trabajo por la calidad.” (Gutiérrez Pulido, 2005)

5.9.1. Método de estratificación o enumeración de causas

Según Gutiérrez, (2009), “Implica construir el diagrama de Ishikawa considerando directamente las causas potenciales y agrupándolas por similitud.”

“La selección de estas causas muchas veces se hace a través de una sesión de lluvias de ideas. Con el propósito de atacar causas reales y no consecuencias o reflejos, es importante preguntarse varias veces él porque del problema, con lo que se profundiza en la búsqueda de las causas, y la construcción del diagrama de Ishikawa parte de este análisis previo, con lo que el abanico de búsqueda es más reducido.” (Gutiérrez Pulido, 2005).

5.10. Diagrama de Pareto

“El diagrama de Pareto está basado en un principio que manejaba el economista italiano Vilfredo Pareto en el siglo pasado, el cual consiste en que el 80% de la población percibe el 20% de los ingresos totales y el 20% restante percibe el 80% de los ingresos.

El diagrama de Pareto es una gráfica de barras que muestra en orden descendente de importancia (magnitud, frecuencia, costo, etc.) una serie de problemas diferentes. Por ejemplo, defectos, daños, reclamaciones de clientes (frecuencia, o costo), accidentes, etc.

Es muy útil cuando se tiene una gran cantidad de problemas y se necesita jerarquizarlos en orden de importancia. Se utiliza también para analizar si ha habido mejoras después de la aplicación de alguna acción correctiva a algún problema.

5.11. Análisis de encuesta

“Conjunto de métodos estadísticos cuya finalidad es analizar simultáneamente conjuntos de datos multivariantes: hay varias variables medidas para cada caso.

Permiten un mejor entendimiento del fenómeno objeto de estudio, obteniendo información que los métodos univariantes y bivariantes son incapaces de conseguir.

Objetivos.

- Proporcionar métodos para estudiar datos multivariantes que el análisis estadístico único y bidimensional es incapaz de conseguir.
- Ayudar al investigador a tomar decisiones óptimas de acuerdo al contexto en el que se encuentre.

Métodos de dependencia:

Suponen que las variables analizadas están divididas en dos grupos: las variables dependientes e independientes.

- Tiene como objetivo analizar si el conjunto de variables independientes afecta al grupo de variables dependientes y de qué manera lo afecta.

Métodos de interdependencia:

No distinguen entre variables dependientes e independientes y su objetivo consiste en identificar qué variables están relacionadas, cómo lo están y por qué.

Métodos estructurales:

Suponen que las variables están divididas en dos grupos: el de las variables dependientes y el de las independientes. El objetivo es analizar cómo las variables independientes afectan a las variables dependientes y las relaciones de las variables de los dos grupos entre sí." *Análisis de encuestas. (s.f.).*

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Descripción de fuentes de información

El enfoque de la investigación es de carácter descriptivo cualitativo, ya que sus herramientas de recolección de datos son de fuentes primarias. Esto ayudará a tener una mejor visión de lo que ocurre en Del Valle Express y poder analizar la manera en que ellos trabajan.

Según (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006) “El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectuaría una medición numérica, por cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales”

6.2. Tipo de investigación

Debido a la naturaleza de la investigación se clasificará en descriptiva – cualitativa. Ya que se utilizan herramientas como la observación directa, la encuesta y la entrevista para la recolección de información obtenida de la empresa.

Según (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006) “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades niveles de una más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en unas diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción.”

6.3. Instrumentos para la recolección de datos:

Observación directa:

Luego de visitar la empresa Del Valle Express PPNIC - CORP en Nicaragua durante 2 semanas y analizar la manera en que ellos realizan todo el proceso de recepción y envíos de paquetes entre sucursales.

Entrevistas:

Para la realización de esta investigación decidimos tomar una muestra de 7 personas para aplicar una entrevista con el fin de saber que perspectiva de la empresa poseen.

Población y muestra

Del Valle Express PPNIC - CORP tiene una población total de 16 trabajadores repartidas sus diferentes áreas tales como administración, recepción, bodega. De los cuales se decidió tomar una muestra de 5 personas de todas las áreas para realizar la encuesta. También, tomamos 3 personas del área de gerencia y se realizó una entrevista al propietario de la empresa con el fin de recolectar la mayor cantidad de información.

Encuesta:

Se realizó una encuesta a 8 trabajadores de los 16 que tiene la empresa, seleccionados de cada área dentro del proceso. Tomando en cuenta los siguientes criterios a evaluar:

- Años de experiencia laboral
- Nivel académico
- Cargo que desempeña
- Competencias laborales
- Disponibilidad
- Experiencia en el puesto.

CAPÍTULO I

VII. Desarrollo de tema

Capítulo I: Diagnóstico actual de la empresa.

1.1. Diagnóstico de la situación actual.

Del Valle Express Envíos PPNIC CORP es una empresa dedicada a la importación de mercadería variada desde Miami, U.S.A. al país nicaragüense. La empresa tiene 3 diferentes servicios dentro de sus instalaciones.

Los cuales nos referiremos como “Compra en línea”, “Mercadería variada empaquetada” y “Mercadería variada + empaquetado”. Para esta última el cliente se contacta con la empresa porque desea enviar mercadería a sus familiares en Nicaragua, pero no cuenta con el tiempo necesario de empaquetar, lo cual solicita a la empresa en realizar el trabajo de empaquetado de dicha mercadería por un coste adicional.

En el servicio catalogado como “Compra en línea”, hay dos opciones de hacer el proceso, el primero es que el cliente envía la cantidad de productos y el tamaño para que la empresa proceda a realizar la cotización de envío, las cotizaciones dependen mucho del tamaño del producto puesto que cierto artículos son pequeños y/o ligeros (zapatos, celulares, ropa, etc.); si el cliente está de acuerdo con la cotización, el mismo realiza la compra y la empresa provee dirección y número de teléfono para que el paquete llegue a la empresa en Estados Unidos. Una vez que la empresa lo recibe se comunica con el cliente y solo confirma los artículos con el cliente.

La segunda opción es que la empresa realiza todo el proceso de compra, sin embargo, solicita el 50% del costo total de la orden y de igual manera se hace la cotización de envío; esta opción se ofrece porque algunos clientes no saben cómo realizar una compra en línea o no poseen una tarjeta.

El servicio catalogado como “Mercadería variada empaquetada”, el cliente solicita el envío de cajas que el mismo empaqueto. En este servicio siempre se les solicita a los clientes de notificar anticipadamente si envían productos electrónicos, comida enlatada, medicina o algún artículo de valor.

Una vez todo está en orden se procede a inspeccionar por fuera el estado de la caja agregando el embalaje correspondiente y los códigos de la empresa para su recibimiento en la sucursal de Managua.

En la actualidad, la empresa cuenta con 16 trabajadores de los cuales 10 se encuentra en Miami y 6 se encuentra en Nicaragua; en todo este tiempo la empresa ha estado trabajando de manera empírica y por ende ha provocado ciertos retrasos en algunas áreas, falta de comunicación entre empleados y jefes debido a que no se ha establecido de manera correcta una estructura organizacional y pérdidas monetarias.

Además, la empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, dando como resultado que algunos trabajadores no conozcan bien sus funciones y a veces terminan realizando tareas de otras áreas.

En las entrevistas se supo que la empresa deja a opción del cliente empacar sus propios paquetes lo cual hacía que, en muchas ocasiones, las personas empacan de mala manera sus productos, generando que durante el transcurso del viaje se dañan de manera completa o parcial, a lo que posteriormente se presentaban quejas o malas reseñas por parte los clientes. Por otra parte, se supo también que los clientes al empacar por su cuenta los productos, solían meter artículos que luego no se mencionan en la orden de entrada a la empresa y al tener total desconocimiento de estos artículos no reportados, aduana multaba a la compañía generando así pérdidas monetarias y de igual manera malas reseñas o quejas.

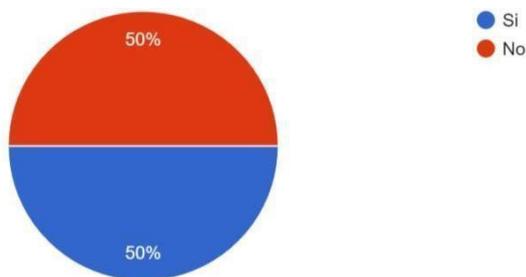
1.2. Resultado de la encuesta aplicada

La siguiente encuesta se les realizó a los trabajadores de la empresa con la finalidad de obtener la opinión de ellos y conseguir datos más detallados sobre la situación actual de la empresa, además se determinará la importancia de la elaboración de un manual de funciones y procedimientos.

La encuesta se aplicó a 8 trabajadores de los 16 trabajadores que se encuentran actualmente.

Los resultados obtenidos se mostrarán en un diagrama de pastel donde se analizaron cada pregunta.

1. ¿Eres nuevo en la empresa?

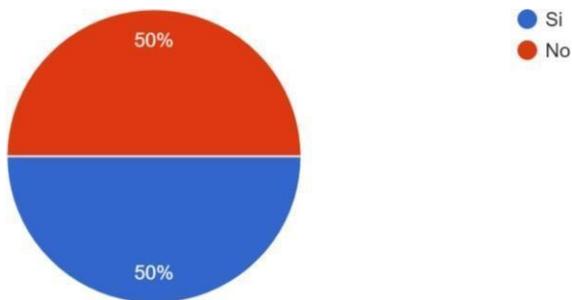


De un total de 8 personas encuestadas, 4 personas son nuevas y 4 llevan tiempo trabajando en la empresa con esto nos indica que con las siguientes preguntas encontraremos una variedad de opiniones en cuanto experiencia dentro de la empresa.

2. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?

En la respuesta a esta pregunta hay 4 trabajadores que llevan 1 mes hasta 8 meses trabajando, por otra parte, hay 4 trabajadores que llevan más años de experiencia que van de los 2 años hasta los 4 años trabajando.

3. ¿Recibió una capacitación antes de elaborar en la empresa?



De un total de 8 personas 4 personas no recibieron una capacitación completa de sus funciones y 4 personas recibieron una capacitación de sus funciones principales.

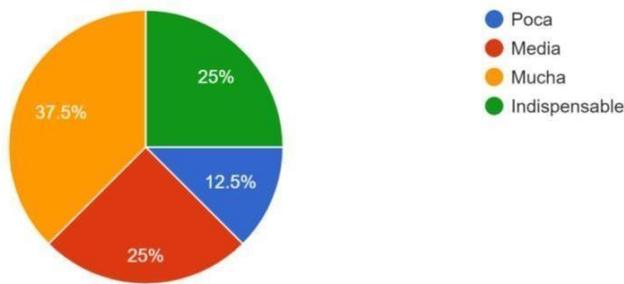
4. ¿Cuál es tu cargo dentro de la empresa?

Dentro de esta pregunta tenemos respuestas variadas dado que la encuesta fue contestada por distintos cargos dentro de la empresa. Por lo que se consideró necesario incluir las respuestas obtenidas dado que serán de mucha utilidad más adelante.

Entre los cargos que fueron seleccionados dentro de la empresa para responder a la encuesta tenemos los siguientes:

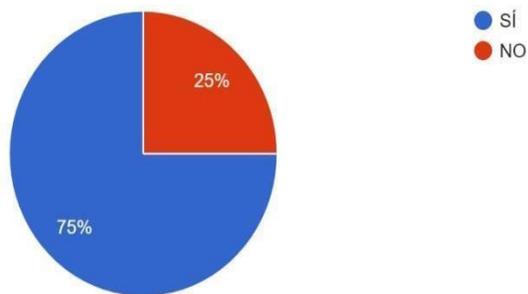
- Repartidor
- Auxiliar de bodega
- Auxiliar administrativo
- Asistente gerente
- Auxiliar del encargado de retirar mercadería
- Auxiliar bodega
- Responsable de recepción de mercadería
- bodega

5. ¿Cuánta responsabilidad tiene dentro de la empresa?



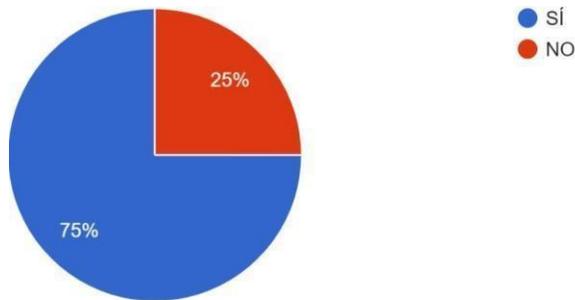
De las 8 personas encuestadas 3 personas tienen mucha responsabilidad, 2 personas su nivel de responsabilidad es medio, 1 persona su responsabilidad es poca y 2 personas su nivel de responsabilidad es indispensable.

6. ¿Durante su jornada laboral, ha tenido que realizar tareas que son responsabilidad de otros compañeros de trabajo?



De las 8 personas entrevistadas 2 personas no han realizado tareas de otros compañeros y 6 personas han llegado a realizar tareas de otros trabajadores, este último nos puede indicar que es muy frecuente que los trabajadores tengan estas responsabilidades que son fuera de sus funciones.

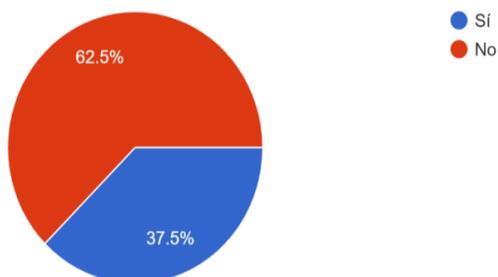
7. ¿En el tiempo que lleva en la empresa, Alguna vez he realizado una tarea en la que se le ha complicado de realizar debido a la falta de instrucción sobre cómo realizar la tarea?



De las 8 personas 2 no han tenido dificultad en realizar alguna tarea y 6 personas han tenido dificultad en realizar alguna. Este análisis puede llegar a representar que los trabajadores no están capacitados de manera correcta. También, les hemos pedido que hablen sobre algunas inconformidades que pueden tener a la hora de ser llevados a otras áreas de la empresa. Dadas las siguientes respuestas:

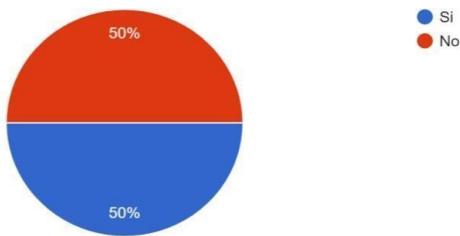
- Hay discrepancia entre la hoja de entrega y el contenido que llevo en el inventario.
- Me tocó realizar papeleo en aduana
- Falta de información de las rutas de envío
- Ser parte de las entregas
- Organizar rutas de paquetes fuera de Managua
- Nunca me explicaron que tenía que hacer cuando llegara a la aduana

8. ¿Tiene usted claras sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa?



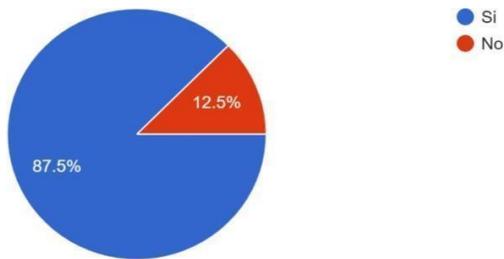
De las 8 personas encuestadas 3 personas tiene clara sus responsabilidades y funciones y 5 personas no tiene claro las responsabilidades y sus funciones. Con los resultados de esta pregunta nos puede llegar indicar que hay probabilidad que un manual de funciones ayudaría mejor a los trabajos a ejercer mejor su trabajo.

9. ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades?



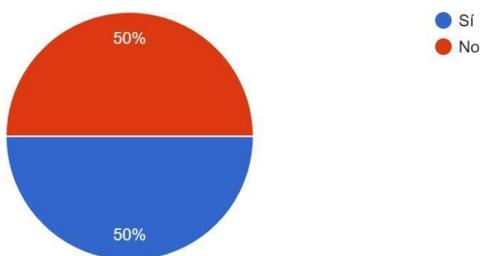
De las 8 personas, 4 personas creen que están definidos los procedimientos y 4 personas no creen que están definidos los procedimientos para el desarrollo de las actividades.

10. ¿Con un manual de proceso sería más efectivo saber tus responsabilidades inmediatas?



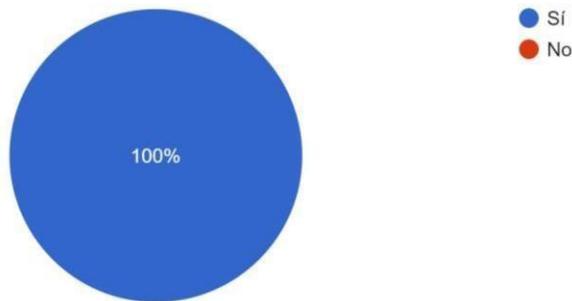
De las 8 personas, 7 están de acuerdo que un manual de proceso sería más efectivo para saber sus responsabilidades.

11. ¿Conoces en qué áreas está relacionado tu puesto de trabajo?



De las 8 personas, 4 conoce en cuál área está relacionado con su trabajo y 4 no conoce estas áreas.

12. ¿Está usted de acuerdo con que la empresa implemente los manuales de funciones y procesos?



De los 8 trabajadores encuestados, 8 personas están de acuerdo que la empresa implemente los manuales de funciones y procesos.

1.2.1. Análisis del resultado de la encuesta

De la encuesta aplicada a los 8 trabajadores de la empresa Del Valle Express PPNIC - CORP, el 100% de los encuestados considera que un manual de funciones y procedimientos les ayudaría de manera significativa sus actividades como trabajador.

El tener a la mano estos tipos de documentos les contribuirá un mejor desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa, también sería como un guía para estandarizar los procesos y responsabilidades de cada empleado y por último ayudaría a expandirse por todo el país.

1.3. Cláusulas actuales de la empresa

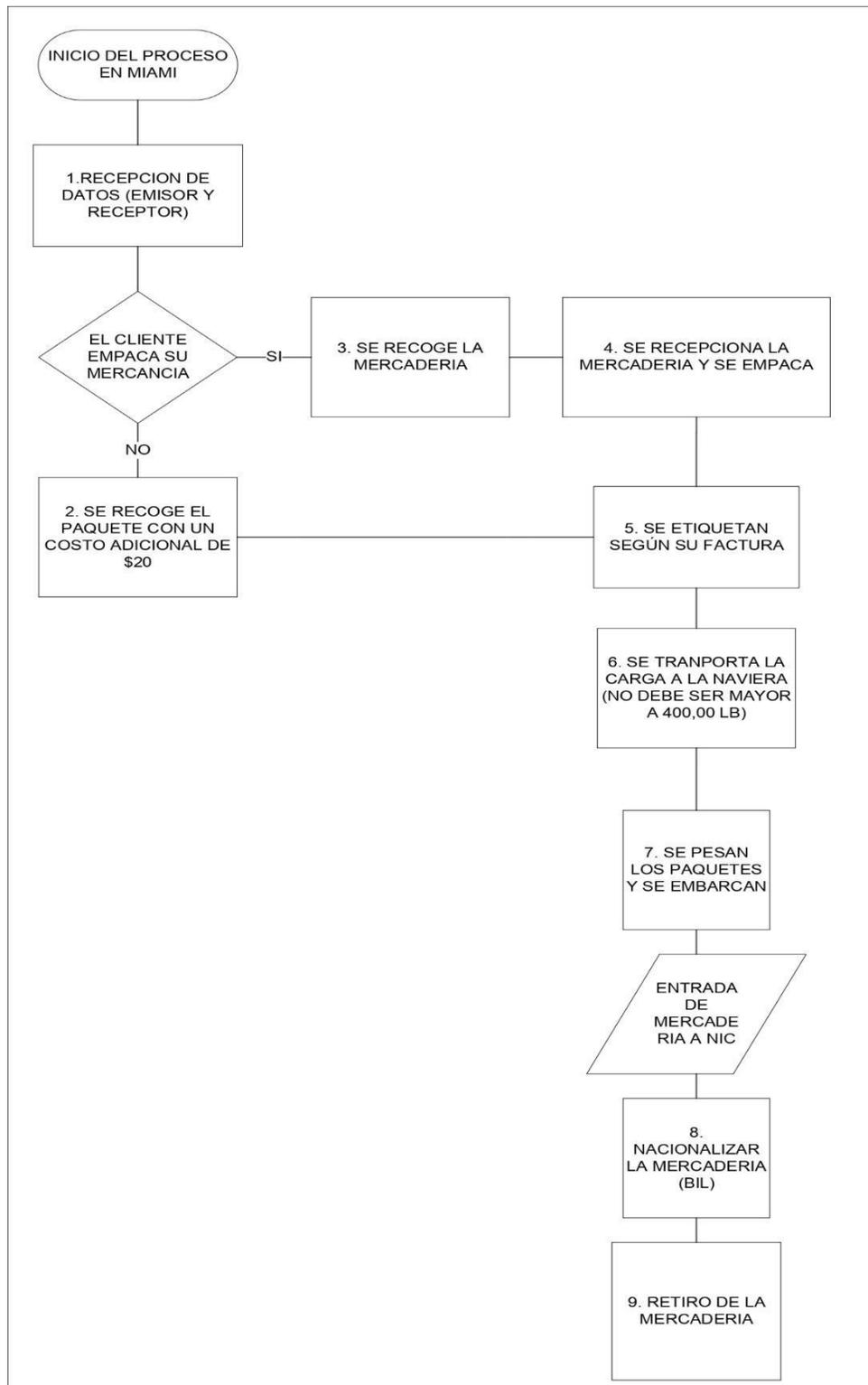
A continuación, se presentarán las cláusulas que ha tenido la empresa en todos estos años que ha estado funcionando.

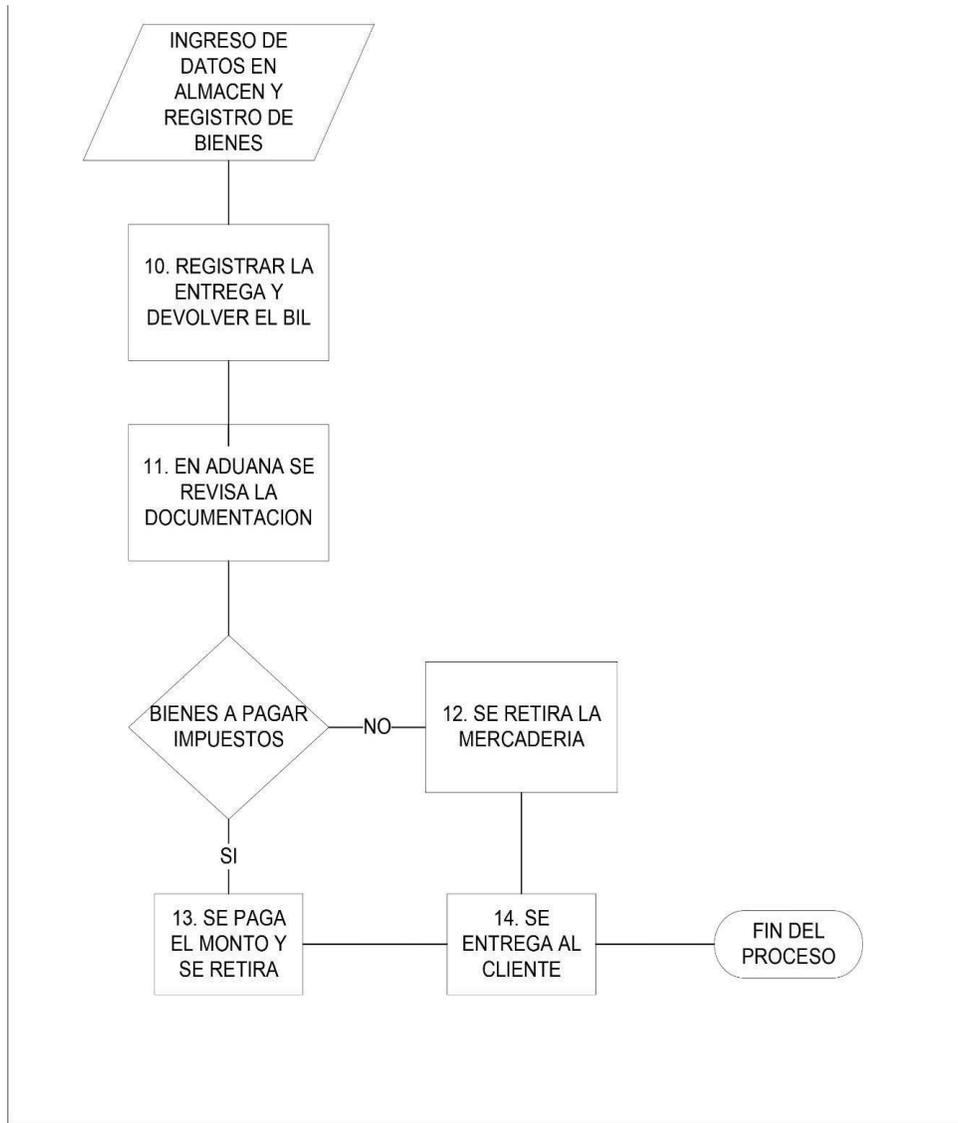
1. **Del Valle Express, Envíos PPNIC-CORP:** Garantía al remitente el manejo responsable de su mercadería, pero no queda obligado por daños causados por el indebido empaque del mismo.
2. **Del Valle Express, Envíos PPNIC-CORP:** No se responsabiliza por daños, accidentes o demoras en el envío, cuando resulte culpable la línea marítima de transporte o Aduana de Nicaragua.
3. Nuestra responsabilidad se limita al pago al pago de \$0.50 por libra de la carga, en caso de, la indemnización excederá de los \$250.00, excepto con la compra de un seguro, los reclamos se basarán en los artículos declarados con facturas originales. El reclamo se hará por escrito.
4. **Del Valle Express, Envíos PPNIC-CORP:** Se reserva el derecho de revisar los envíos y las mercaderías.
5. **Del Valle Express, Envíos PPNIC-CORP:** No acepta transportar: paquetes, documentos, alimentos, medicinas, armas de fuego o productos químicos que sean delito por la ley.

1.4. Diagrama de proceso actual

Presentamos el siguiente diagrama como una referencia del proceso que actualmente lleva la empresa en el cual basaremos los siguientes puntos para plantear una mejora considerable al proceso y a sus trabajadores.

Figura 1: Diagrama del proceso actual.





Fuente: Elaboración propia

1.5. Diagrama de Pareto

Mediante la encuesta realizada a los trabajadores de Del Valle Express se identificó el área donde se perciben la mayor cantidad de recurso humano para poder completar todas sus tareas, así fuera necesario la asistencia de personal de otras áreas de la empresa para completar todas las tareas retrasadas.

Siendo de gran ayuda la visita a la sucursal porque se logró identificar con más exactitud los problemas que los trabajadores de Del Valle Express PPNIC - CORP afrontan día a día.

Se ha realizado una lluvia de ideas en base a lo visto dentro las dos sucursales. De la mano de los trabajadores presentes y sus tareas asignadas fuera de su labor diaria se realizó el siguiente análisis de posibles causas, tomando como parámetro la cantidad de veces que les ha solicitado asistencia para completar las tareas asignadas y los inconvenientes que presentan.

Representaremos en la siguiente tabla lo que nosotros consideramos serán los problemas más frecuentes dentro de la jornada laboral. Dado que la mayor cantidad de veces donde se necesitan más trabajadores es en el área de bodega.

Tabla 2: Comentarios de los trabajadores por medio de la encuesta.

Problemas
Nunca me explicaron que tenía que hacer cuando llegara a la aduana
Empaquetar
Tomar decisiones sobre las rutas de envíos, cargar cajas y atender el teléfono
Falta de información de las rutas de envío
Ser parte de las entregas
Organizar rutas de paquetes fuera de Managua

Traslado de mercadería
Me tocó realizar el papeleo en aduana
Ordenar los formatos de paquetes y organizar las rutas de envío
Recibir los paquetes desde aduana y llevarlos a la bodega
Trabajar en el área de bodega
Hay discrepancias entre la hoja de entrega y el contenido que llevo en el inventario.

Fuente: Elaboración propia.

Se decidió clasificar los problemas según el área que los trabajadores fueran enviados durante la jornada laboral. Ya que por la evidente falta de personal estos son trasladados a otras áreas donde sean necesarios. Se tomó como referencia la cantidad de veces en que un trabajador fue enviado a auxiliar dicha área durante la semana laboral con el fin de poder finalizar la tarea asignada.

Dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 3: Datos recolectados para el diagrama de Pareto.

Problemas	Frecuencia
Bodega	20
Envíos	2
Administración	2
Recepción de cliente	9
Proceso	1

Fuente: Elaboración propia.

Ya seleccionado los problemas que consideramos son los más influyentes dentro del proceso realizaremos el siguiente análisis de Pareto. Realizando los siguientes cálculos matemáticos, procederemos a encontrar la frecuencia acumulada, el porcentaje y el porcentaje acumulado para la realización del diagrama, quedando la tabla de la siguiente manera.

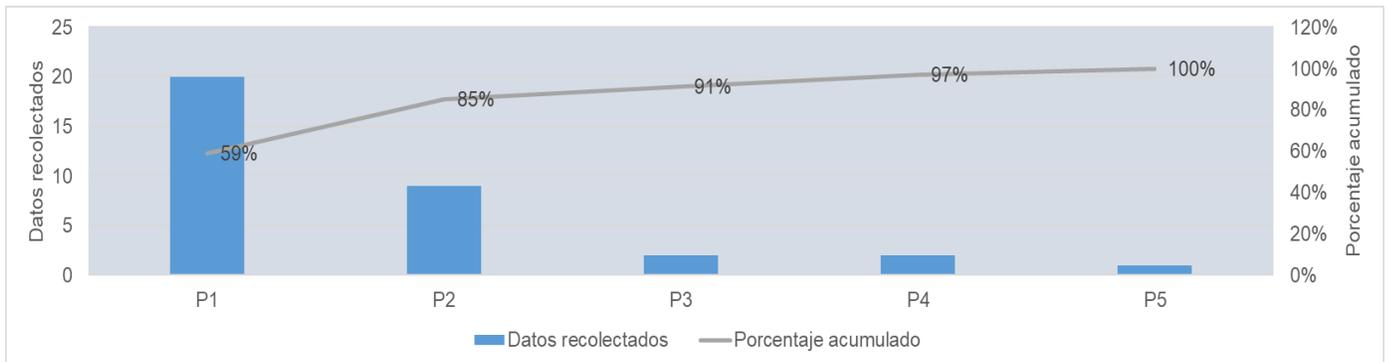
Tabla 4: Cálculos de los datos recolectados de la tabla 3.

Problemas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bodega (P1)	20	20	59%	59%
Recepción de cliente (P2)	9	29	26%	85%
Administración (P3)	2	31	6%	91%
Envíos (P4)	2	33	6%	97%
Proceso (P5)	1	34	3%	100%

Fuente: Elaboración propia

Representada en la gráfica los problemas señalados por los trabajadores de Del Valle Express PPNIC - CORP tales como P1 hasta P5, la frecuencia que estos ocurren o son solicitados durante su jornada laboral en 1 semana y el porcentaje que estos representan en el proceso. Dado que es el área más conflictiva que posee actualmente la empresa.

Quedando el gráfico de Pareto de la siguiente manera:



Gráfica 1: Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el diagrama de Pareto, este dice que el área más problemática de la empresa es el área de bodega con un 59%, el área recepción de cliente presenta un 26%, administración un 6%, envíos un 6% y proceso un 3%.

De la siguiente manera el diagrama de Ishikawa en donde explicar de manera globalizada los problemas que sufre actualmente la empresa debido a la falta de un manual de operaciones, ya que los trabajadores no están completamente concentrados en sus tareas diarias debido a que están en constante movimiento para cubrir otras áreas de la empresa. Esto sucede por la falta de información acerca de sus áreas de trabajo al ser una empresa pequeña como lo es la sucursal de Managua. Muchos de los trabajadores son sacados de sus áreas asignadas para cubrir a algún compañero que necesite ayuda para completar una tarea.

1.6. Diagrama de Ishikawa

El siguiente diagrama de Ishikawa se aplicó con el fin de plantear las causas más relevantes en las áreas de administración, envíos, proceso, recepción de cliente y bodega, especialmente estas dos últimos puesto que indicaron en el diagrama de Pareto el 80% de los defectos del servicio.

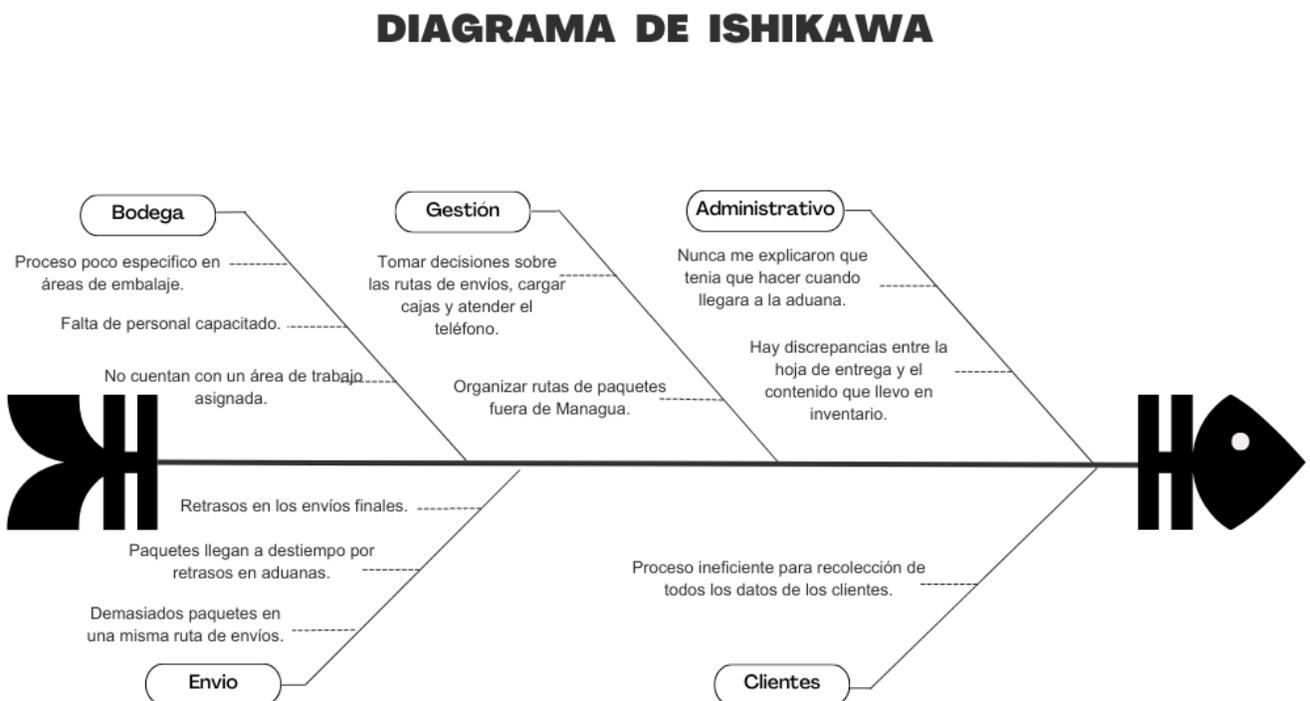


Figura 2: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia.

Se seleccionaron estas áreas por medio de la encuesta que los trabajadores hicieron y dejaron sus comentarios, por lo tanto, fue posible identificar las áreas con mayores problemas; en el diagrama de Ishikawa se puede observar que la falta de información y el poco conocimiento de los trabajadores sobre qué proceso debe seguir son las causas que más sobresale en cada área, por lo que es notorio que al no poseer un manual de procedimiento está generando problemas que van de pérdidas monetarias a de perder clientes potenciales por no establecer un orden interno en la empresa.

1.7. Resumen del capítulo

Al inicio del capítulo 1 se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, dando a conocer la manera actual que tiene la empresa y los servicios que ofrece como “compras en línea” y “mercadería empacada”. Luego se empleó una encuesta cuya finalidad es indagar más a fondo los problemas de la empresa, y de esta manera se conoció que la mayoría de las quejas provienen del área de bodega. Además, en base a la encuesta se definió el diagrama de proceso, que hasta el momento ha utilizado la empresa

Se utilizó un diagrama 80/20 y un diagrama de Ishikawa, para definir de manera específica todos los inconvenientes que ocurren en dicha área. Como la falta de información, no existe un orden de llegada o salida de los paquetes, algunos empleados están mal capacitados, etc.

CAPÍTULO II

Capítulo II: Manual de funciones y de proceso.

2.1 Análisis de estructura de la empresa

Al día de hoy, la empresa Del Valle Express PPNIC - CORP no cuenta con una estructura organizacional definida con claridad para cada una de sus áreas administrativas, recepción, bodega y transporte. Tampoco los niveles de autoridad de cada uno de sus colaboradores están definidos correctamente, lo cual crea mucha confusión y desorden al momento en que cada uno tenga claro sus responsabilidades y a quiénes se deben dirigir de manera inmediata o cercana.

Teniendo en cuenta esta necesidad por parte de la empresa, se elaboró la propuesta de estructura organizativa que facilite y mejore el desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa y sus 2 sucursales.

A continuación, mediante la siguiente tabla se mostrarán los cargos con los que la empresa Del Valle Express PPNIC - CORP cuenta y considera para sus 2 sucursales.

Tabla 5: Puestos de trabajo en la sucursal en Miami.

Nombre del puesto	Número de trabajadores
<i>Gerente General</i>	1
<i>Responsable de RRHH</i>	1
<i>Auxiliar de RRHH</i>	1
<i>Responsable Administrativo</i>	1
<i>Auxiliar administrativo</i>	1
<i>Responsable de Recepción de mercadería</i>	1
<i>Responsables de Bodega</i>	1
<i>Auxiliar de Bodega</i>	1
<i>Responsable de traslado de mercadería</i>	1
<i>Ayudante de Traslado</i>	1
Total	10 trabajadores

Fuente: Tabla proporcionada por RRHH - Del Valle Express PPNIC - CORP

Tabla 6: Puestos de trabajo en la sucursal de Managua.

Nombre del puesto	Número de trabajadores
<i>Jefe de Sucursal</i>	1
<i>Responsable de Recepción de mercadería</i>	1
<i>Auxiliar de Recibimiento</i>	1
<i>Responsable de Bodega</i>	1
<i>Encargados de Delivery</i>	2
Total	6 trabajadores

Fuente: Tabla proporcionada por RRHH - Del Valle Express PPNIC - CORP

2.1.1. Estructura de la Empresa.

Se presenta un listado de los puestos existentes dentro de la estructura de la empresa Del Valle Express PPNIC - CORP, según su orden jerárquico y su área donde desempeña sus tareas.

Dirección superior

Gerente general.

Jefe de sucursal

Dirección Intermedia responsable de RRHH responsable Administrativo

Responsable de Recepción de mercadería Responsable de Recibimiento de mercadería, jefe de sucursal.

Apoyo

Auxiliar de RRHH Auxiliar Administrativo Auxiliar de bodega Auxiliar de Recibimiento de mercadería Ayudante de traslado.

Operativo

Responsables de Bodega

Responsable de traslado de mercadería Encargados de Delivery.

La empresa Del Valle Express PPNIC - CORP se rige bajo la dirección principal del Gerente General en USA, en conjunto con el jefe de sucursal en Nicaragua, ambos tienen autoridad total sobre los departamentos de cada sucursal previamente establecidos, ambos son los encargados del cumplimiento empresarial y del buen funcionamiento de la empresa.

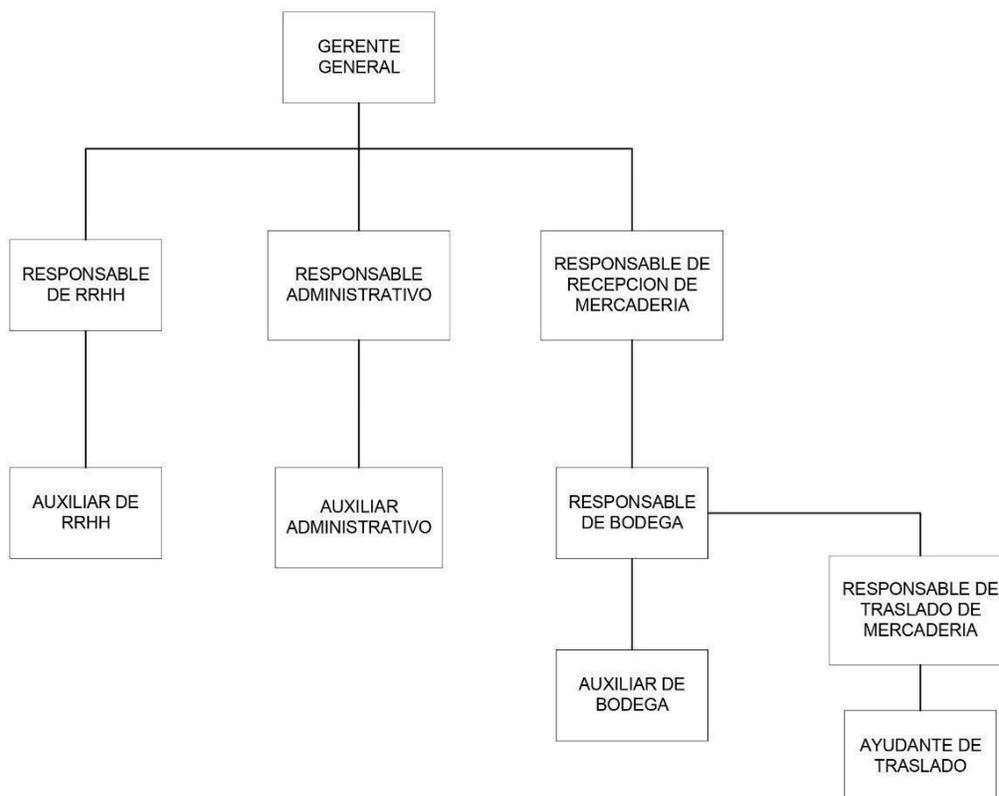
La dirección intermedia de la empresa debe mantenerse en constante comunicación y de manera fluida con la dirección superior, con la finalidad de reportarse con ellos y de recibir órdenes generales. Dicha dirección intermedia tiene autoridad y responsabilidad sobre las personas bajo su cargo, teniendo como finalidad el cumplimiento de los objetivos de cada área.

Los departamentos de apoyo y operativo, deben mantener un intercambio de información con sus superiores, para mantenerse al corriente de lo que ocurre con la mercadería, su posterior empaquetamiento e informando de todo lo que ocurre en sus áreas. Evitando así daños, pérdidas o en caso de emergencias laborales, también de ser necesario pueden tener contacto directo con la dirección superior.

2.2. Organigrama de la Empresa Del Valle Express.

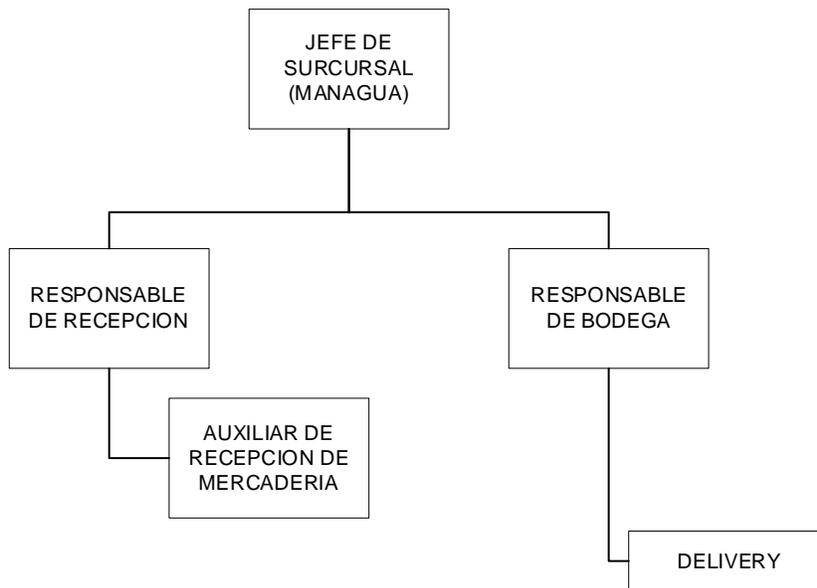
El organigrama que se presenta para la Empresa Del Valle Express PPNIC - CORP, acorde a su representación gráfica es de tipo vertical, ya que en la parte superior está la dirección general y a partir de esta se ramifican los demás niveles de jerarquía.

2.2.1. Organigrama Sucursal Miami, Estados Unidos



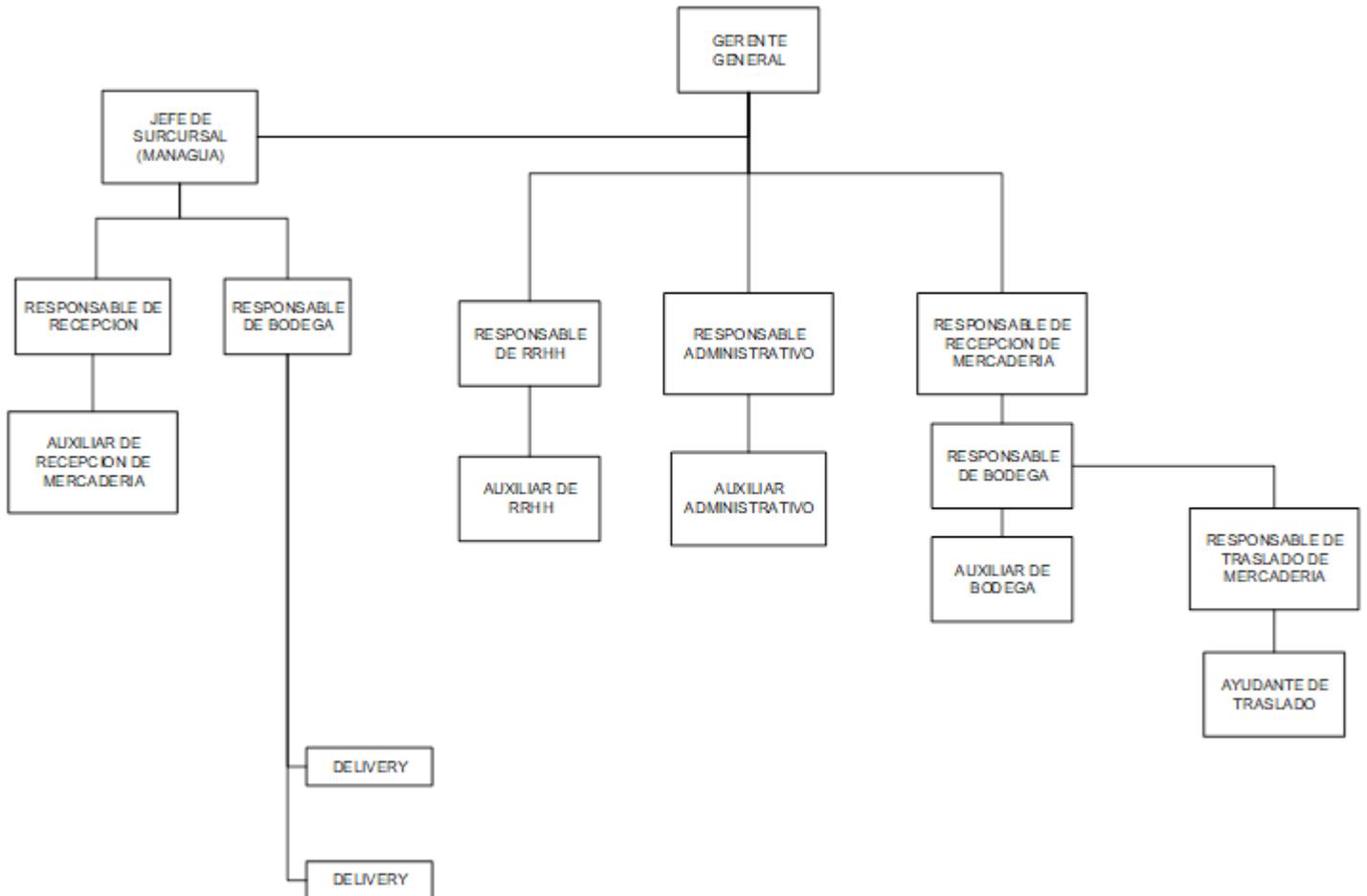
Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Organigrama en la Sucursal Managua, Nicaragua.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Organigrama General de la Empresa Del Valle Express PPNIC - CORP.



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Manual de proceso

Las siguientes fichas que se presentan, son una propuesta para el manual de proceso de exportación de mercadería, que debería seguir Del Valle Express PPNIC - CORP para garantizar una correcta realización y estandarización, de las operaciones de recepción, almacenamiento, empaçado, traslado y entrega de paquetes. Manteniendo la calidad en el servicio y facilitando a su vez que cada trabajador conozca y se familiarice de mejor manera con el proceso desde sus inicios hasta que se entrega al cliente.

Como se muestra en las fichas de proceso, se establece lo siguiente:

- Nombre de la operación
- Departamento que realiza la operación
- Responsables de llevarla a cabo
- Propósito de la operación
- Magnitud de la operación
- Recursos a utilizar
- Normas a seguir
- Descripción de cada actividad

El documento está orientado a los colaboradores de la empresa Del Valle Express PPNIC - CORP y para futuras capacitaciones o adiestramiento de nuevo personal.

El objetivo del manual de procedimiento:

- ✓ Aprender de mejor manera cada una de las etapas del proceso de importación.
- ✓ Realizar con mayor facilidad todas las tareas u operaciones que el proceso requiere, siguiendo las directrices con orden y lógica.

- ✓ El propósito principal de este documento es mejorar la contribución y producción de cada una de las personas de la empresa. Que sean más conscientes y responsables con la importancia de mantener un buen estado físico de los artículos que los clientes envían desde USA hasta Nicaragua.
- ✓ Conocer las partes vitales del proceso
- ✓ Mantener el orden secuencial de cada operación.

Glosario de manual proceso

Aforador: empleado aduanero encargado de realizar el aforo de las mercancías.

Aforo: Operación única que consiste en practicar en una misma actuación el examen físico y la revisión documental, de tal manera que se compruebe la clasificación de las mercancías, su valuación, la determinación de su origen cuando proceda, y los demás datos necesarios para fines de tributación y fiscalización aduanera.

Naviera: Que es propietario de uno o más barcos para su explotación.

Bill of landing: es el documento que acredita que el porteador ha tomado a su cargo o ha cargado las mercancías, y en virtud del cual éste se compromete a entregarlas contra la presentación del documento.

RESA: registro de entrada y salida de aduana.

Agente de Aduana: Profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías.

Delivery: Se llama delivery al servicio de reparto que ofrece un comercio para entregar sus productos en el domicilio del comprador.

2.3.1. Ficha del proceso de recepción de los artículos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		
Código: 001	RECEPCIÓN DE LOS ARTÍCULO S	
Fecha: 14/06/2023		
Versión del manual: 1.0		
Pág. 1/1		
Departamento de trabajo: Recepción	Trabajador: Responsable de recepción de mercadería y su auxiliar	
Propósito de la operación: Recibir y evaluar la mercadería con la información correspondiente (peso, dimensiones y código)		
Magnitud de la operación	Inicia cuando: El cliente compra con el catálogo de la empresa y se realiza el pago del 50% y se reciben los productos por parte de las tiendas	
	Debe incluir: Revisión de la mercadería	
	Finaliza cuando: el paquete está ingresado en el sistema y bodega	
Recursos a utilizar	Tecnológicos: sistema de inventario virtual, cuenta bancaria o sistema POS	
	Humanos: jefe de recepción y su auxiliar	
	Logísticos: Inventario de mercadería entrante, catálogo virtual	
Normas de la actividad		
<ul style="list-style-type: none"> • Aviso previo de lo que se va a comprar (embutidos, enlatados, tecnología, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Dar prioridad a los objetos de mucho valor • El cliente debe dar la información suficiente del paquete y a quién va dirigido <ul style="list-style-type: none"> • Se almacena en orden de llegada y de salida 		
Descripción de la actividad		
# de actividades	ACTIVIDAD	
1	Recepción de datos y especificaciones	
2	Recepción de la mercadería	
3	Revisión y comprobación de la mercadería	
4	Colocación de código para su almacenamiento	
5	Almacenamiento en Bodega	

2.3.2. Ficha del proceso de empaqueo y almacenamiento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		
Código: 002	EMPAQUADO Y ALMACENAMIENTO	
Fecha: 14/06/2023		
Versión del manual: 1.0		
Pág. 1/1		
Departamento de trabajo: Almacén	Trabajador: Responsable de bodega y su auxiliar	
Propósito de la operación: Medir, Pesar y empaquetar el paquete, con el fin de ajustarse al tamaño de las cajas, proteger la mercadería y no exceder las especificaciones de aduana.		
Magnitud de la operación	Inicia cuando: recoge la mercadería del almacén	
	Debe incluir: Pesaje, medición y empaquetado	
	Finaliza cuando: se asegura que la mercadería está correctamente empaquetada y señalizada	
Recursos a utilizar	Tecnológicos: sistema de escaneo de código (código de barra), báscula y cinta métrica.	
	Humanos: Empaquetador y jefe de bodega.	
	Logísticos: Inventario de mercadería de salida.	
	Materiales: Plástico burbuja, bolsas inflables, espuma moldeable, papel Kraft, cartón corrugado, relleno de poliestireno, cajas modulares y angulares.	
Normas de la actividad		
<ul style="list-style-type: none"> ● Respetar las medidas de las cajas largo * ancho* alto. 24" *24" *24" (caja chica en pulgadas) 36" *22" *22" (caja mediana en pulgadas) y 42" *28" *29" (caja grande en pulgadas) ● Colocar la información y características de los productos alimentación <ul style="list-style-type: none"> ● Colocar en el empaque los ingredientes de dicho producto ● Agregar la debida señalización para el manejo de los paquetes (frágil, peligroso, reutilizable, mantener seco, etc.) 		
Descripción de la actividad		
# de actividades	ACTIVIDAD	
1	Pesaje de la mercadería	
2	Medición de la mercadería	
3	Empaquetado	
4	Colocación de etiquetas	
5	Almacenamiento para su salida	

2.3.3. Ficha del proceso de traslado hacia naviera.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		
Código: 003	TRASLADO HACIA NAVIERA	
Fecha: 14/06/2023		
Versión del manual: 1.0		
Pag 1/1		
Departamento de trabajo: Bodega y transporte	Trabajador: Auxiliar de bodega y Auxiliar de transporte	
Propósito de la operación: Cargar el camión con los paquetes correspondientes a su fecha de salida		
Magnitud de la operación	Inicia cuando: se verifica y se aprueba el traslado hacia aduana	
	Debe incluir: verificado de información y especificaciones de los paquetes	
	Finaliza cuando: se descarga la mercadería en aduana	
Recursos a utilizar	Tecnológicos: carretilla y/o monta cargas, escáner de códigos y camión	
	Humanos: Conductor y ayudante	
	Logísticos: Documentación de los paquetes	
	Materiales extra: uso de cinturón lumbar siempre que el paquete exceda el peso que el operador pueda cargar.	
Normas de la actividad		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la orden de salida (datos, destino, región y pagos) • Verificar las especificaciones del paquete (peso, ingredientes, medidas, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Paquetes pesados se montan de primero <ul style="list-style-type: none"> • Paquetes livianos de último • No sobre cargar el camión 		
Descripción de la actividad		
# de actividades	ACTIVIDAD	
1	Verificar documentos y especificaciones	
2	Traslado de mercadería del almacén al camión	
3	Cargar el camión	
4	Transporte hacia la naviera (aduanas)	

2.3.4. Ficha del proceso de entrega de paquetes en aduanas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Código: 003	
Fecha: 14/06/2023	
Versión del manual: 1.0	
Pag 1/1	
Departamento de trabajo: Transporte	Trabajador: Responsable de traslado de mercadería y su auxiliar
<p align="center">Propósito de la operación: Dejar en recepción de aduana la mercadería</p>	
Magnitud de la operación	Inicia cuando: se entregan la documentación correspondiente a de cada paquete
	Debe incluir: verificado de información y especificaciones de los paquetes
	Finaliza cuando: cuando aduana verifica y acepta los paquetes
Recursos a utilizar	Tecnológicos: lector de códigos de barra
	Humanos: Conductor encargado
	Logísticos: Documentación de los paquetes
<p align="center">Normas de la actividad</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los pagos correspondientes en aduana (impuestos) • Recibir y verificar los documentos que aduana entrega por cada paquete <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un orden de los documentos recibidos • Entregar la documentación correspondiente de cada paquete 	
<p align="center">Descripción de la actividad</p>	
# de actividades	ACTIVIDAD
1	Descargar los paquetes
2	Pesar los paquetes para no incurrir en recargos
3	Realizar la debida documentación de la carga
4	Recibir y guardar los comprobantes de entrega del paquete en aduana

2.3.5. Ficha del proceso de llegada a aduana en Nicaragua.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		
Código: 004	Llegada a aduana en Nicaragua	
Fecha: 06/08/2023		
Versión del manual: 1.0		
Pag 1/1		
Departamento de trabajo: Agente externo y Responsable de Recibimiento de mercadería	Trabajador: Trabajador de Aduana, responsable de recibimiento de mercadería y su auxiliar	
Propósito de la operación: Retiro de la mercadería en Aduana Managua		
Magnitud de la operación	Inicia cuando: El responsable de aduana (aforador) notifica a la empresa la llegada de los paquetes	
	Debe incluir: El BL esté listo	
	Finaliza cuando: Aduana aprueba los paquetes para su retiro y el responsable de la empresa los recibe	
Recursos a utilizar	Tecnológicos: Sistema telefónico (llamada)	
	Humanos: Responsable de recibimiento de mercadería y auxiliar de recibimiento	
	Logísticos: Documentación correspondiente	
Normas de la actividad		
<ul style="list-style-type: none"> ● Enumerar y contar los paquetes que tiene la agencia El Triunfo con el BL <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar la información del RESA ● Revisar el estado de los paquetes 		
Descripción de la actividad		
# de actividades	ACTIVIDAD	
1	El aforador se contacta con el responsable de recibimiento de mercadería y le entrega el BL	
2	Los paquetes son revisados y se registra los artículos que contiene cada caja por un aforador	
3	El aforador le devuelve el BL y le entrega el RESA	
4	El encargado de desaduanar lleva los documentos a la oficina de aduana	
5	Aduana revisa los documentos y aprueba la salida de los paquetes	
6	El encargado de desaduanar procede a retirar de las bodegas de El triunfo	

2.3.6. Ficha del proceso de entrega final.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		
Código: 005	ENTREGA FINAL	
Fecha: 06/08/2023		
Versión del manual: 1.0		
Pag 1/1		
Departamento de trabajo: Envíos	Trabajador: Encargados de Delivery	
Propósito de la operación: Entregar la mercadería a los clientes en buen estado		
Magnitud de la operación	Inicia cuando: la mercadería llega a las bodegas en Managua	
	Debe incluir: los datos correctos de quien recibirá la mercadería	
	Finaliza cuando: la mercadería se entrega en la puerta de la casa del cliente	
Recursos a utilizar	Tecnológicos: Sistema telefónico (llamada)	
	Humanos: Encargado de delivery	
	Logísticos: Documentación con los datos del cliente	
Normas de la actividad		
<ul style="list-style-type: none"> • Separar la mercadería de cada cliente <ul style="list-style-type: none"> • Notificar al cliente • Programar la fecha de envío (las entregas se hacen una semana después que llegan a las bodegas) • Se debe tomar fotos de la mercadería como evidencia de la entrega 		
Descripción de la actividad		
# de actividades	ACTIVIDAD	
1	La mercadería llega a las bodegas en Managua	
2	Se identifica las cajas de cada cliente	
3	Se realiza una última inspección de las cajas	
4	Se realiza una llamada al cliente y se concreta una fecha de entrega	
5	Fin de la operación	

Con la propuesta de los manuales de proceso, también se propone un nuevo diagrama de flujo, el cual evita que el cliente empaque por su cuenta sus productos. Con el fin de evitar daños y pérdidas económicas, para evitar multas de aduana o sobrecostos y la más importante para tener el proceso de recepción, almacenamiento y empaque de una manera más estandarizada y mejor hecha por parte de los trabajadores de Del Valle Express PPNIC - CORP dándole al cliente la misma opción de catálogo, empaque y envío, con las mismas condiciones antes mencionadas y al mismo costo.

2.4. Manual de funciones

Las fichas que se presentan a continuación, se hicieron en conjunto con el departamento de RRHH, ya que fue necesario, establecer los perfiles para cada puesto, responsabilidades y las destrezas requeridas para el puesto. Como Importaciones del Valle ya contaba con un número considerable de colaboradores, se decidió crear una propuesta de manuales de funciones.

En el cual las fichas elaboradas establecen lo siguiente:

- Nombre del puesto
- Área de dicho puesto
- Personas a ocupar el cargo
- Responsable inmediato
- Formación académica
- Experiencia en puestos similares
- Aptitudes requeridas
- Descripción del cargo
- Funciones a realizar

Tabla 7: Puesto Gerente General

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente General
Área o departamento:	Gerencial
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	-
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Tener título profesional en carreras administrativas, financieras o afines
Experiencia Profesional:	Tener 5 años en el área administrativa
Aptitudes Personales:	Trabajo en equipo, capacidad de análisis y solución de problemas, Proactivo
Programas manejados:	Excel avanzado
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>El encargado de dirigir, coordinar y supervisar que todas las actividades de la empresa se cumplan, para ello debe hacer un seguimiento y control de todas y cada uno de las áreas que pertenecen a la empresa</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Ser representante de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> ● Dirigir y controlar el desempeño de las áreas. ● Suministrar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades. ● Analizar y evaluar el personal, y el trabajo desarrollado en el área administrativa y operativa. ● Autorizar las transacciones contables, contratos, adquisición y enajenación de bienes de la empresa. 	

Tabla 8: Puesto jefe de Sucursal

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefe de sucursal
Área o departamento:	Administrativo
Número de personas para el cargo:	5
Responsable inmediato:	Gerente General
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Licenciatura en áreas de Administración o finanzas
Experiencia Profesional:	<ul style="list-style-type: none"> • De 02 a 03 años de experiencia en posiciones comerciales. • Conocimientos en estrategias comerciales de productos financieros.
Aptitudes Personales:	Planeación, Organización, Proactivo, trabajo en equipo, excelentes
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Microsoft office. • Conocimiento de normativa CONAMI • Análisis crediticio, elaboración de informes
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Garantizar una efectiva gestión de ventas en el área geográfica de la tienda, a través de la correcta ejecución y seguimiento de las iniciativas comerciales, a fin de mantener una rentabilidad sostenible, garantizando excelencia en el servicio al cliente.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones matutinas para revisión con el equipo bajo su cargo. Asignar las cuotas individuales del equipo de ventas. • Garantizar que todo el equipo tenga conocimiento de nuestros productos y actividades promocionales vigentes. • Responder a las consultas y reclamos de clientes de forma oportuna y precisa, en persona, por teléfono, email o chat. • Organizar la mercancía en los estantes siguiendo criterios definidos por la Gerencia. 	

Tabla 9: Puesto responsable de RRHH

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Responsable de RRHH
Área o departamento:	Recursos Humanos
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Gerente General
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Lic. en Psicología o carreras afines Tener conocimiento de los aspectos legales, fiscales y laborales.
Experiencia Profesional:	Tener como mínimo 3 años en administración referente al recurso humano
Aptitudes Personales:	Excelente relaciones interpersonales y humanas, capacidad organizacional, capacidad de trabajo bajo presión.
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> ● Paquetes office ● Manejo de Excel avanzado
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Planificar, Coordinar, Dirigir y Controlar las funciones del departamento. Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos en la empresa.</p> <p>Llevar a cabo la contratación del personal</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Reclutar, seleccionar y contratar personal. ● Controlar la inducción al personal nuevo en temas específicos a cada cargo. <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar capacitaciones a los trabajadores. ● Asegurar que las hojas de vida del personal se encuentren actualizadas. <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar necesidades del personal y formación. ● Fomentar programas de salud ocupacional. 	

Tabla 10: Puesto Auxiliar de RRHH

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Responsable de RRHH
Área o departamento:	Recursos Humanos
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Gerente General
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Lic. en Psicología o carreras afines Tener conocimiento de los aspectos legales, fiscales y laborales.
Experiencia Profesional:	Tener como mínimo 3 años en administración referente al recurso humano
Aptitudes Personales:	Excelente relaciones interpersonales y humanas, capacidad organizacional, capacidad de trabajo bajo presión.
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> ● Paquetes office ● Manejo de Excel avanzado
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Planificar, Coordinar, Dirigir y Controlar las funciones del departamento. Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos en la empresa. Llevar a cabo la contratación del personal	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Reclutar, seleccionar y contratar personal. ● Controlar la inducción al personal nuevo en temas específicos a cada cargo. ● Realizar capacitaciones a los trabajadores. ● Asegurar que las hojas de vida del personal se encuentren actualizadas. ● Evaluar necesidades del personal y formación. ● Fomentar programas de salud ocupacional. 	

Tabla 11: Puesto responsable Administrativo

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Responsable Administrativo
Área o departamento:	Administrativo
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Gerente General
REQUERIMIENTOS MINIMOS	
Formación Profesional:	Tener título profesional en administración de empresas, Ingeniería industrial, contabilidad o carreras afines
Experiencia Profesional:	Tener como mínimo 3 años en el área administrativa
Aptitudes Personales:	Capacidad organizacional, manejo de conflictos, capacidad de liderazgo, excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo bajo presión.
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes office • Manejo de Excel avanzado
DESCRIPCION DEL CARGO	
Responsable del seguimiento del desempeño en cada área de la empresa, procesos generales, financieros, de recursos humanos de la empresa.	
FUNCIONES ESCENCIALES	
<p>Administrar los procesos de seguridad e higiene, sistema de protección de los colaboradores.</p> <p>Supervisar el cumplimiento de la política de la empresa y de las funciones del personal a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cumplimiento de las obligaciones económicas de la empresa. • Crear mecanismos de control interno para el manejo del área financiera 	

Tabla 12: Puesto Auxiliar Administrativo

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar Administrativo
Área o departamento:	Área Administrativa
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Responsable administrativo
REQUERIMIENTOS MINIMOS	
Formación Profesional:	Lic. En Administración de Empresas, Ing. Industrial y/o carreras afines
Experiencia Profesional:	Experiencia mínima de año y medio en cargos similares.
Aptitudes Personales:	Proactivo, Organizado, Trabajo en Equipo, colaboración. Relación con compañeros
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes office nivel intermedio • Opcional: Google Data Studio.
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>El auxiliar tomará decisiones independientes con respecto a la planificación, organización y programación de apoyo administrativo más complejo. proactivo capaz de manejar bajo presión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control y manejo de archivo. • Atención de las llamadas que ingresan por medio de la central telefónica, así como a los clientes y visitantes a nuestras instalaciones • Entre otras funciones propias del cargo 	
FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al detalle y capacidades para solucionar problemas • Generación y distribución de los reportes a la gerencia de país de información relativa a cumplimiento de agenda, planificación, y seguimiento en proyectos • Recepción y distribución de documentación general que ingresan a la compañía mediante mensajería física 	

Tabla 13: Puesto responsable de Recepción de Mercadería

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Responsable de Recepción de mercadería
Área o departamento:	Gerente General
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Jefe de Sucursal en Managua y Gerente General en USA
REQUERIMIENTOS MINIMOS	
Formación Profesional:	Egresado de carrera de ciencias económicas, Administración de Empresas o Ing. Industrial.
Experiencia Profesional:	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta capacitación en contabilidad. • Conocimiento en Geografía para conocer los Departamentos y sus Municipios.
Aptitudes Personales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, trabajo en equipo. • Iniciativa, cooperador, acostumbrado a trabajar bajo presión.
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en Paquete Office • Conocimiento de programas informáticos de gestión de almacén (NEW LOG, etc.).
DESCRIPCION DEL CARGO	
Es responsable de Supervisar la recepción, almacenamiento y despacho de mercadería, garantizar el buen estado físico de la mercadería, la preparación de los pedidos, la realización de inventarios de mercadería, así como el cumplimiento de las normas de control y reglamento interno y demás políticas y lineamientos establecidos por la empresa.	
FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia como mínimo en empresas del sector comercio, en el sector librerías es un plus. • Su función primordial es la facturación, órdenes, y recepción de: bultos, devoluciones u otros. <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mercadería al sistema. • Coordina al personal de bodega. 	

Tabla 14: Puesto responsable de Bodega

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Responsable de Bodega
Área o departamento:	Bodega
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Recepción de mercadería
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Estudios Universitarios (Deseable. Licenciado en Administración o carreras afines.
Experiencia Profesional:	<ul style="list-style-type: none"> • 1 o 2 años de experiencia área de operaciones de cadena de suministro y/o bodegas • Manejo de bodega e inventarios.
Aptitudes Personales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, trabajo en equipo, cooperador, trabajar bajo presión.
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Excel a nivel intermedio (fórmulas, tablas dinámicas, gráficas)
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dar seguimiento a los procesos de servicios generales que incluye el control de entradas y salidas, mermas, devoluciones y averías Organizar y dar seguimiento al control de ingresos y salidas (según método PEPS) <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y consolidar los indicadores de gestión de inventarios (días de inventarios, mermas, ajustes, entre otros) 	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los movimientos del inventario de los reclamos de soluciones, premios, material de apoyo, display, corrugado, catálogos y solicitudes que pida el aérea de ventas. <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el orden de las zonas de bodega bajo su responsabilidad, a fin de mantener el cumplimiento del sistema de mejora continua. • Administrar el sistema de control de inventarios Organizar, participar y dar seguimiento a los conteos de inventario teórico y físico planificados y aleatorios Garantizar el cumplimiento de los procedimientos y normas de inocuidad y seguridad en almacén 	

Tabla 15: Puesto Auxiliar de Bodega

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar de Bodega
Área o departamento:	Bodega
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Responsable de Bodega
REQUERIMIENTOS MINIMOS	
Formación Profesional:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Auxiliar • 1-2 años de experiencia • Conocimiento y manejo de sistema de Inventario
Experiencia Profesional:	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de las entradas y salidas de mercancías y control de inventario • Carga y Descarga de productos • Conocimiento de producto
Aptitudes Personales:	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Compromiso • Trabajo colaborativo • Experiencia del cliente • Responsabilidad en los resultados
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> • Excel básico. • 1 año de experiencia en puestos similares.
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Verificar niveles de inventario garantizando las existencias y entrega del producto, utilizando el equipo para la labor de picking, acomodo. Debe de garantizar un lugar adecuado para la colocación de los paquetes solicitado por el departamento de análisis de forma que se evite el riesgo de confundir paquetes gestionados por el departamento antes mencionado.</p>	
FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el ingreso de la mercadería en la bodega correspondiente. • Generar en sistema la actualización de la ubicación de los productos que ingresan <ul style="list-style-type: none"> • Controlar la rotación de inventario • Mantener el orden y la limpieza en el área de trabajo bajo su cargo. 	

Tabla 16: Puesto responsable de Traslado de mercadería

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Responsable de Traslado de mercadería
Área o departamento:	Bodega
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Responsable de bodega
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Bachiller o técnico superior en aduanas
Experiencia Profesional:	2 años en puestos similares
Aptitudes Personales:	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de aprendizaje ● Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Creativo ● Solución de problemas
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> ● Paquete office ● Ingles intermedio ● Escaneo de código de barras ● Licencia c4 o c5
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Garantizar la integridad de los paquetes con su debida documentación y pago de impuestos en aduana. Así como el correcto uso de los vehículos destinado para el traslado de los paquetes.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Apartar la mercadería ● Ayudar en las labores de limpieza de la bodega ● Verificar que las etiquetas de los paquetes estén conforme a su contenido ● Realizar los pagos de impuestos de cada paquete y llenar la información correspondiente <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar chequeos rutinarios a los vehículos 	

Tabla 17: Puesto Ayudante de traslado de mercadería

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Ayudante de traslado de mercadería
Área o departamento:	Bodega
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Responsable de traslado
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Bachiller o técnico superior en aduanas
Experiencia Profesional:	2 años en puestos similares
Aptitudes Personales:	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> ● Proactivo ● Creativo ● Manejo de información ● Buen comportamiento
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> ● Paquete office ● Inglés intermedio ● Licencia c4 o c5
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Mantener la mercadería en buen estado, preparar los paquetes en tiempo y forma, revisar la documentación de cada uno de los paquetes y ayudar en las labores de limpieza e inspección de los vehículos</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Etiquetar los paquetes ● Carga y descarga de los paquetes <ul style="list-style-type: none"> ● Conducción del camión ● Chequeo de la mercadería ● Ayudar en los chequeos de los vehículos 	

Tabla 18: Puesto responsable de Recepción de mercadería

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Responsable de recepción de mercadería
Área o departamento:	Bodega
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Jefe de sucursal
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Egresado de la carrera de ciencias económicas, Administración de Empresas o Ing. Industrial.
Experiencia Profesional:	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta entrenamiento en contabilidad. • Conocimiento en Geografía para conocer los Departamentos y sus Municipios.
Aptitudes Personales:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, trabajo en equipo. • Iniciativa, cooperador, acostumbrado a trabajar bajo presión.
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en Paquete Office • Conocimiento de programas informáticos de gestión de almacén (NEW LOG, etc.).
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Es responsable de Supervisar la recepción, almacenamiento y despacho de mercadería, garantizar el buen estado físico de la mercadería, la preparación de los pedidos, la realización de inventarios de mercadería, así como el cumplimiento de las normas de control y reglamento interno y demás políticas y lineamientos establecidos por la empresa.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia como mínimo en empresas del sector comercio, en el sector librerías es un plus. <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mercadería al sistema. • Coordina al personal de bodega. 	

Tabla 19: Puesto Auxiliar de Recepción de mercadería

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar de recepción de mercadería
Área o departamento:	Bodega
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Responsable de recepción de mercadería y jefe de Sucursal
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	
Formación Profesional:	Bachiller o técnico superior en aduanas
Experiencia Profesional:	1-2 años de experiencia en puesto similares.
Aptitudes Personales:	Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión. Sólida formación humana, moral y ética. Responsable
Programas manejados:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Apoyar en la recepción de documentos y realizar el proceso de desaduanaje, además realizar las funciones de acuerdo a las directrices dadas por el jefe inmediato.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Enviar documentos requeridos a otras áreas dependiendo del caso. <ul style="list-style-type: none"> ● Organizar, controlar y archivar documentos. ● Mantener confidencialidad en el tratamiento de documentación e información. <p>Realizar tareas de su competencia a requerimientos del superior.</p>	

Tabla 20: Puesto Delivery

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Delivery
Área o departamento:	Bodega
Número de personas para el cargo:	1
Responsable inmediato:	Responsable de bodega
REQUERIMIENTOS MINIMOS	
Formación Profesional:	Bachiller
Experiencia Profesional:	Mínimo de 6 meses como repartidor
Aptitudes Personales:	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas • Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Buen comportamiento
Programas manejados:	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir categoría 2,3,4 y 5
DESCRIPCION DEL CARGO	
Encargado de entregar los paquetes una vez estén nacionalizados y recogidos en aduana, sean revisado por bodega y se notifique al cliente.	
FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la firma de los clientes una vez hecha la entrega <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la integridad de la mercadería • Notificar al cliente una vez se apruebe la entrega <ul style="list-style-type: none"> • Hacer el debido cobro por el traslado • Ayudar en las tareas de limpieza de bodega <ul style="list-style-type: none"> • Verificar los datos de los clientes • Hacer chequeos rutinarios a los vehículos 	

2.5 Resumen del Capítulo II

En la primera parte del capítulo se establece que Del Valle Express PPNIC - CORP no contaba con una estructura establecida, por lo tanto, se creó una propuesta en base a la información proporcionada por la empresa (tabla proporcionada por el departamento de RRHH), donde se muestran los puestos y la jerarquía que debería tener la empresa.

Con esta información se procedió a elaborar una propuesta de organigrama para cada sucursal de Del Valle Express PPNIC - CORP y un organigrama global de la empresa. Estableciendo el nivel de Jerarquía de cada puesto.

Y en la segunda parte del capítulo se establecen las propuestas de manuales de proceso y de funciones. Para los manuales de proceso se tomó en cuenta, al personal responsable de cada operación, el equipo que se utiliza en cada actividad, las tareas implicadas en cada operación, las normativas a seguir y los pasos a seguir de tal manera que se siga un orden y que sea de ayuda a los trabajadores.

Para los manuales de funciones se tomó en cuenta el perfil requerido según RRHH de cada trabajador, de tal manera que se reclute en base al perfil deseado y a las habilidades que se necesitan para cada área. Y, por otra parte, para que cada empleado conozca sus responsabilidades y las tareas que cada puesto conlleva.

CAPÍTULO

III

Capítulo III: Propuesta de un nuevo diagrama de proceso y nuevos términos.

3.1 Propuesta de un nuevo diagrama y nuevos términos para la empresa.

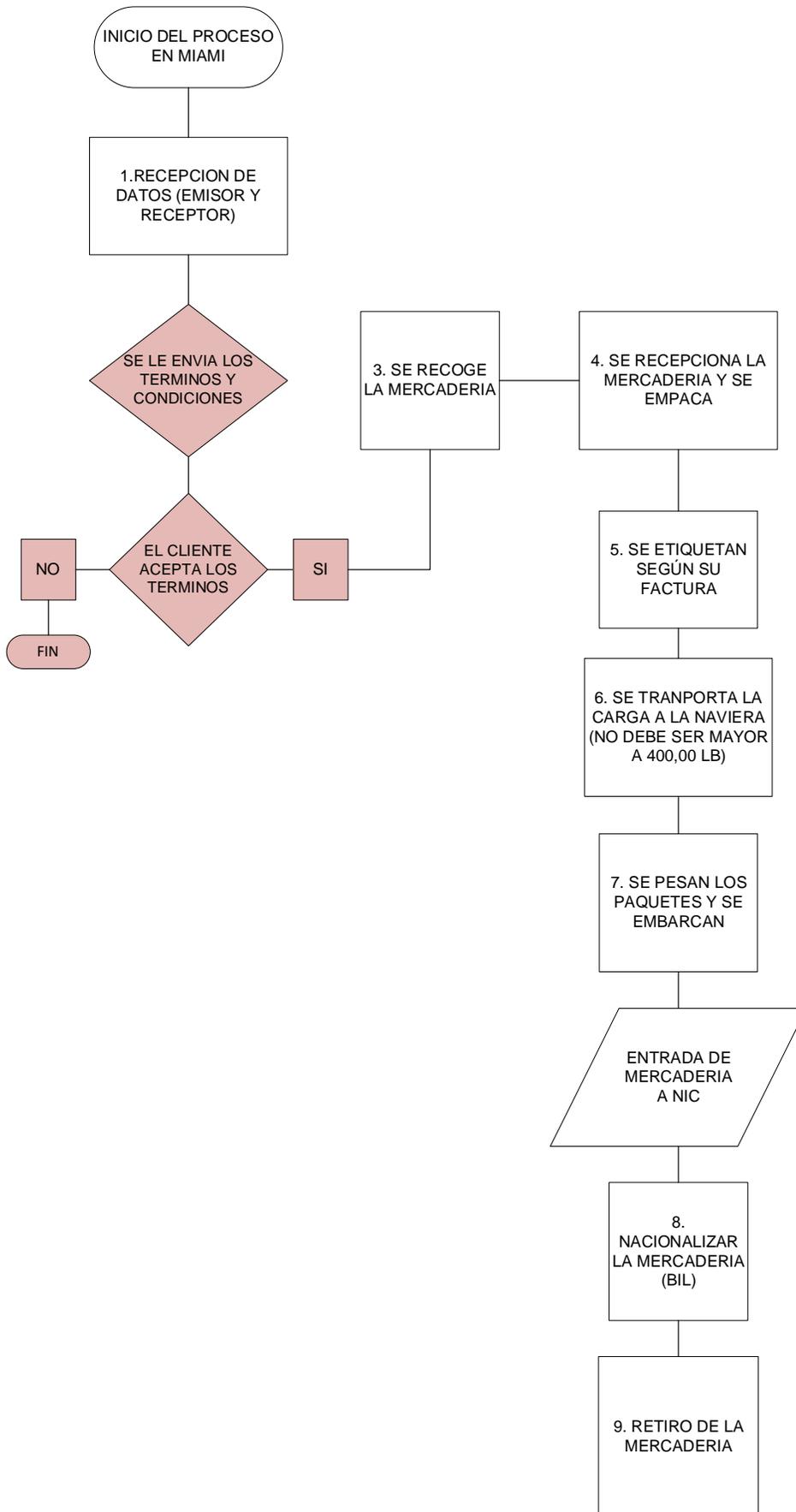
Debido a los inconvenientes que se han generado debido algunos clientes que no siguen los términos de la empresa, que siempre mencionan cuando ofrece sus servicios, se ha decidido realizar un cambio en el diagrama de proceso y nuevos términos en el que se espera una mejoría tanto interna de la empresa como económica.

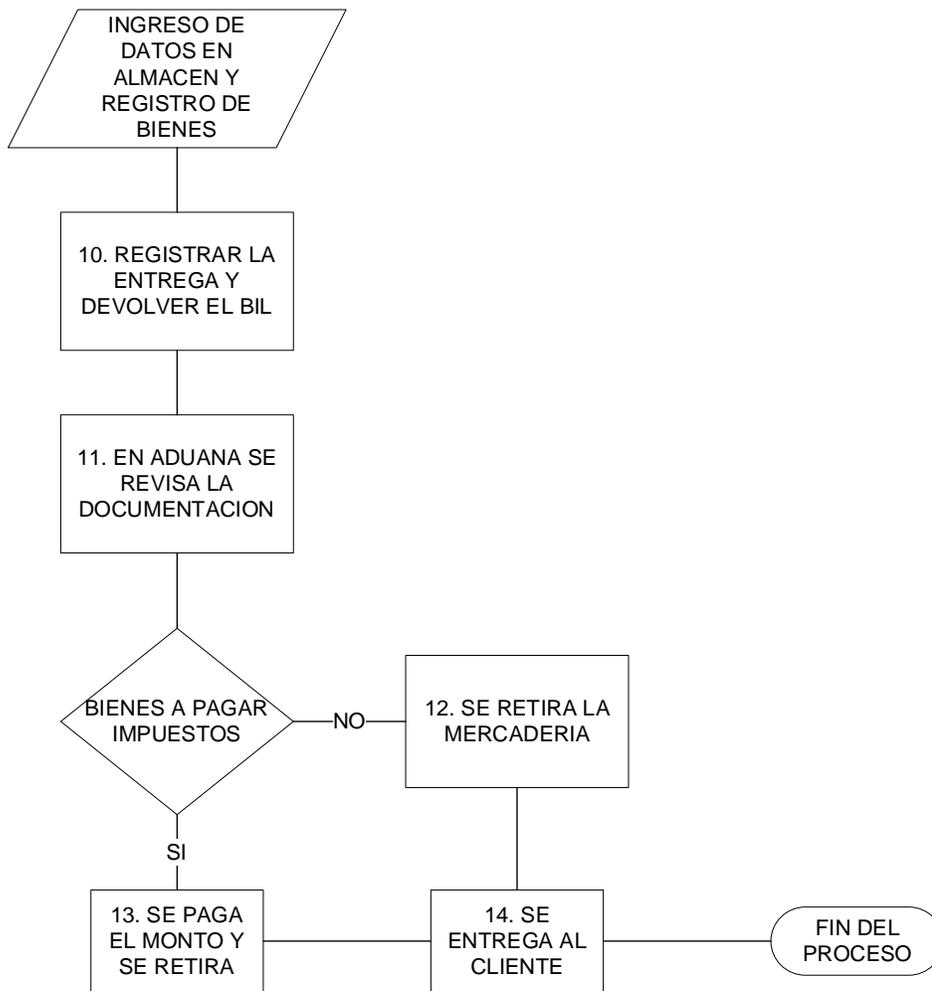
Adicionalmente se espera que esta mejora a los términos y condiciones logre una mejor comunicación con el cliente y se llegue a sentir satisfecho con el servicio brindado. Se decidió implementar el diagrama para así garantizar al cliente una completa transparencia sobre su paquete. Dado que lo que se reporte al realizar su compra y posterior él envió se le garantizará la seguridad de su paquete.

Dado que han existido experiencias previas en las que clientes anteriores no reportan en su totalidad su mercadería lo que hacen es ocultarla y cuando la empresa se da cuenta, ellos se ven en la incómoda situación de reportarle al cliente que dentro de su paquete se ha encontrado algún artículo, el cual será necesario pagar un impuesto para que este logre entrar al país, en ocasiones se han visto en la penosa situación de abandonar dicho artículo en aduana, porque el cobro adicional no fue aprobado por dicho cliente (aun cuando el mismo fue el que incluyo ese artículo en dicho paquete y decidió no reportarlo a la empresa).

Por lo tanto, se ha decidido implementar mejoras al proceso operativo (Figura 4) y se anexaron nuevos términos y condiciones de manera que se eviten nuevos problemas en el proceso de recepción de mercadería.

Figura 3: Propuesta de un nuevo diagrama de proceso.





Fuente: Elaboración propia

7.15. NUEVOS TÉRMINOS

Debido a los diferentes casos que se le ha presentado a la empresa, se han realizado nuevos términos que podrían ayudar a mejorar el servicio.

Términos de la empresa Del Valle Express, Envíos PPNIC CORP

Leer los nuevos términos de los envíos.

1. Del valle Express, Envíos PPNIC CORP no se hace responsable del mal embalaje de las mercaderías. Si desea ayuda con esto puede comunicarse con nosotros para una mejor asistencia.
2. Del valle Express, Envíos PPNIC CORP cobrará una penalización si se encuentra medicamentos, comida, documentos o productos químicos. El costo podría ser de \$20 hasta \$100 (esto dependerá de la cantidad que se encuentre), más los impuestos que se deberá pagar en aduana Managua.
3. Todo artículo delicado que se necesita tener precaución deberá ser notificado con anticipación, el no hacerlo no nos haremos responsables de ningún reembolso.
4. Todos los artículos que envíe deben ser registrados en la factura, si no se registra, la empresa no se hace responsable de ningún reembolso.
5. Los reclamos se aceptarán dentro de los 5 días hábiles después del día que se entregó, una vez transcurrido ese tiempo la empresa no aceptará ningún reclamo. Se recomienda que en el momento de la entrega se revise que todo esté completo.

Yo, _____ aceptó las nuevas condiciones que la empresa Del valle Express, Envíos PPNIC CORP me ha proporcionado.

Firma

Como parte del análisis de mejora continua se propondrá un nuevo sistema de empaquetado para garantizar una mejor seguridad hacia los paquetes que son enviados. Y se propone un mejor orden dentro de la bodega actual de la empresa.

7.16. PROPUESTA DE EMPAQUETADO

Debido a la situación de la empresa que no posee un manual de proceso, lo que ha conllevado a que los trabajadores no conozcan el proceso de empaquetado y como resultado ha habido ocasiones en que la mercadería se dañe, perjudicando la empresa financieramente.

A continuación, se propone una serie de pasos sencillos para realizar un embalaje:

1. **Amortiguar:** En este paso el trabajador tiene que revisar si dentro de la mercadería del cliente lleva algún artículo de valor o delicado que tenga la probabilidad que se quiebre o se dañe cuando se transborde, si es así, debe utilizar los siguientes materiales para tener un buen amortiguamiento:

- a) Plástico de burbujas: Este puede ser utilizado para aquellos artículos que sean electrónicos
(computadoras, celulares, tablets, etc)



- b) Espuma foam:

Este material se utilizará para amortiguar los artículos, es decir, se rellenará los espacios vacíos dentro de la caja. También, puede utilizarse para proteger artículos que contenga vidrio o algún material delicado (espejos, lámparas, mesa de vidrios, vasos de vidrios, etc.)



- c) Film transparente:

Se puede utilizar en productos que contengan líquido (jabón líquido, shampoo, cremas, etc)

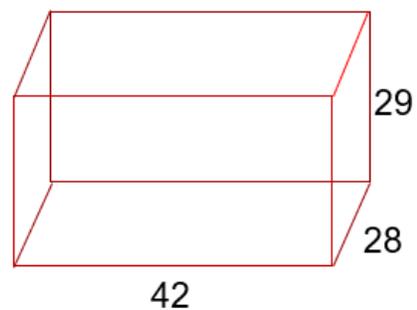
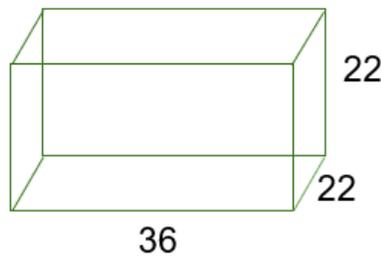
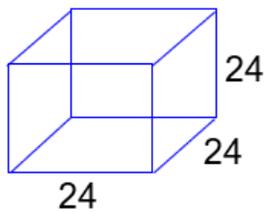


d) Láminas de cartón: Estas pueden ser utilizadas para divisiones dentro de las cajas o para proteger materiales de construcción.



2. **Empaquetado:** una vez que los artículos se encuentran bien protegidos, es momento de colocarlo en la caja correspondiente según el tamaño de caja que el cliente eligió.

Las medidas están en pulgadas



3. **Sellado:** El trabajador debe de usar cinta adhesiva polipropileno para sellar la caja y el sellado tiene que ser en H, además tiene que envolverlo en un film polietileno (el color será negro para las cajas y será azul para la mueblería).



4. **Etiquetado y envío:** Una vez sellado, el trabajador debe etiquetar el código de cada caja según el número del recibo. También, se debe de tomar en cuenta de aquellas cajas que llevan artículos delicados que debe de ser etiquetado y una vez terminado se coloca las cajas en el área de envíos para que sea trasladado a la naviera.

7.17. La metodología 5s

La metodología 5s se basa en 5 palabras japonesas que inician con “s” teniendo cada una un significado distinto pero relacionados entre sí, es decir, no se puede implementar una sin aplicar las demás.

Estas son muy importantes para crea un trabajo digno, ordenado, seguro y eficiente donde se puedan llevar a cabo de mejor manera todas aquellas actividades que la empresa necesite de sus trabajadores, estas son:

Seiri (clasificar)

Seiton (ordenar)

Seiso (limpiar)

Seiketsu (estandarizar)

Shitsuke (disciplina)

Al trabajar con una empresa de envíos como lo es Del Valle Express PPNIC - CORP, una de las áreas de mayor importancia es el almacén, ya que es el lugar donde se registran, empaican y almacenan los paquetes de los clientes. Teniendo en cuenta esto es muy importante mantener el lugar ordenado, limpio y clasificados según su fecha de envío, tamaño, peso o que tan frágil es.

De tal manera que los paquetes no se dañen y que sea más fácil para el personal hacer su trabajo y facilitando también la labor del personal de transporte y registro.

Lo principal para la implementación de las 5s es la mentalidad del personal, principalmente el personal administrativo, para que estos puedan transmitirlo al resto del personal de apoyo (auxiliares, ayudantes y conductores).

Implementación: 5s no se trata solo de limpiar u ordenar documentos, sino que es necesario darle al personal la capacitación y motivación suficiente para su debida implementación. Es hacer que la empresa, los directivos y el personal de trabajo estén en sintonía, para que exista una armonía dentro del proceso.

Directivos: al ser la cabeza de la empresa, son lo que tienen mayor responsabilidad ya que son los que deben dar el paso para la implementación, ellos deben:

- Introducir al personal a la metodología 5s
- Promocionar la metodología dentro del personal
- Asignar el tiempo suficiente para que el personal practique
- Darle los recursos suficientes al personal
- Motivar al personal
- Hacer evaluaciones de manera constante para registrar los progresos
- Aplicar 5s en sus mismas tareas administrativas
- Demostrar compromiso

Personal: al ser la parte que mantiene en función a la empresa, es importante que se sientan conectados para la implementación de dicha metodología de tal manera que lo hagan parte de su rutina laboral, siguiendo las siguientes directrices:

- Mantener una capacitación constante
- Asumir con entusiasmo la nueva metodología
- Difundir el conocimiento adquirido con el resto de su equipo de trabajo
- Solicitar apoyo a los directivos cuando sean necesario
- Participar en planes de mejoras futuras
- Respetar las decisiones del personal administrativo
- Eliminar los problemas de su equipo de trabajo

Implementándolo de la siguiente manera:

Seiri (clasificar)

Enfocándonos en la sucursal de Managua, Nicaragua. En donde se reciben todos los paquetes una vez son librados de aduana, estos son recibidos en la bodega conforme vayan llegando y se entregan a los clientes dependiendo de la disponibilidad que esté presente en fechas cercanas.

Actualmente esta dinámica presenta inconvenientes porque siempre hay paquetes que demandan más tiempo para ser entregados, lo cual genera acumulación de inventario en la bodega. Dado que la bodega que posee actualmente la empresa es pequeña, estas acumulaciones de paquetes viejos ocupan el espacio designado para la recepción de paquetes.

Con la implementación de 5s se clasifican los paquetes por su fecha de llegada y se le dará al cliente un máximo de tiempo no mayor a 30 días y estos se guardarán lo más cerca posible de la salida de la bodega con el fin que sea más fácil para los trabajadores entregarlos a los transportistas o la persona encargada de llevar ese paquete a su destinatario final.

Seiton (ordenar)

Una vez clasificados los paquetes dado el punto anterior por fecha de llegada. Los paquetes más viejos se guardarán más cerca de la salida de la bodega. Los paquetes más recientes serán guardados en la entrada de la bodega.

Con el fin que estos estén siempre en movimiento dentro de la bodega y evitar posibles invasores o daños que estos puedan sufrir dado que es una bodega en la cual solo se almacenan cajas y papeles de recepción de paquetes.

Esto con el fin de evitar la presencia de roedores o demás visitantes externos que se pueden presentar en la bodega. De esta manera se asegura una limpieza y revisión constante de los objetos que se encuentran en ella.

Seiso (limpiar)

Se establecerá de manera obligatoria una limpieza a profundidad cada 2 semanas asegurando de esta manera que los paquetes estén en perfectas condiciones para ser entregados a los clientes y a su vez. Se identificará de mejor manera en caso que la bodega presente algún daño por humedad o daño en los estantes donde se almacenan los paquetes. De esta manera, ayudamos a los trabajadores nuevos a integrarse y conocer todos los espacios, estantes y lugares que son ocupados dentro de la bodega.

Seiketsu (estandarizar)

Se espera lograr en 1 año la completa estandarización de la bodega. Manteniendo de manera constante un correcto orden de los estantes y nuevos espacios implementados en puntos anteriores.

De la mano de una correcta limpieza de cada área designada para cada paquete, el proceso de entrega de los paquetes al cliente final se realiza de manera más eficiente y crea mayor satisfacción del servicio brindado.

Shitsuke (disciplina)

Haciendo uso de capacitaciones al personal de Del Valle Express PPNIC - CORP sobre los nuevos cambios a la bodega y uso constante de auditorías a las áreas afectadas para asegurar un correcto uso de la metodología 5S. Se espera una mejoría a la experiencia del cliente y que este nos siga prefiriendo sobre la competencia.

VIII. Conclusión

El presente trabajo tuvo como finalidad la elaboración de un manual de proceso y un manual de funciones para la empresa Del Valle Express PPNIC - CORP, ya que desde que la empresa inició con sus operaciones, no disponían con este tipo de documentación, debido a que no se contaba con una estructura organizacional clara y los procesos de recepción, empaqueo y traslado de mercadería. Se hacían de manera desorganizada y hasta cierto punto de manera empírica.

Cuando se inició con la elaboración de los instructivos, lo principal fue diagnosticar y analizar la situación actual de la empresa, para usarlo de punto de referencia y de partida para ver cómo operaba la empresa y sus trabajadores en dicho análisis permitió conocer y recopilar la suficiente información para desarrollar los manuales tanto de proceso como de funciones y desarrollar un enfoque 5s como propuesta al desorden que existía dentro del almacén de la empresa.

El análisis de la situación permitió conocer las funciones de los empleados de la empresa Del Valle Express PPNIC - CORP, esto también permitió identificar el cómo funciona el proceso de importación y por último permitió conocer la manera en que el orden, la limpieza, la manera de almacenar, recepcionar y mantener cada área organizada afectaba a los trabajadores.

Se desarrolló un diagrama de jerarquía que nos permitió identificar cada área de la empresa como lo son: Gerencia, RRHH, Administración, jefe de sucursal, Bodega, Recepcionista, Traslados y sus debidos auxiliares. También se desarrolló un diagrama de proceso en el cual se establecen las operaciones principales que la empresa realiza y la propuesta con enfoque en 5s permitirá tener un mejor ambiente laboral con una base limpia y organizada para los trabajadores.

Mediante el diagnóstico hecho se llegó a comprender que tan familiar resultaba el proceso para los empleados y con qué claridad sabían su función o puesto que desempeñaba dentro de la empresa.

Fue notorio que no había ningún tipo de guía o referencia para los trabajadores menos experimentados, incluso otros trabajadores con más tiempo dentro de la compañía solían cubrir tareas que nos les correspondía.

Por ende, no había un orden para la secuencia de operaciones que cada uno debía realizar y sobre todo en las funciones de cada uno de ellos.

La empresa Del Valle Express PPNIC - CORP, solo contaba con la designación de los puestos y al no existir una línea clara de mando se decidió hacer una propuesta que permitiría tener más claridad sobre los puestos ya establecidos previamente por el área de RRHH. Al desarrollar el diagrama de jerarquía resultó más sencillo apreciar a las personas responsables de cada área, los jefes directos y los auxiliares de esta manera se evitará que se sigan teniendo funciones o tareas que corresponden a otro trabajador.

Al tener una carencia de manuales de proceso se desarrolló una propuesta que al implementarlos se evitaran fallos o retrasos en el área de recepción por mala recopilación de información sobre el cliente y sobre su mercancía, daños o pérdidas sobre los productos en el área de bodega causados por una mal almacenamiento, clasificación o empacado de los productos.

Y al desarrollar una metodología 5s se prevé que tanto directivos como trabajadores estén en plena sincronización y en constante comunicaciones para hacer de Del Valle Express PPNIC - CORP, un lugar donde exista orden, limpieza, organización y donde todos se involucren por hacer funcionar la empresa.

V. RECOMENDACIONES

- Capacitar a los trabajadores de la empresa Del Valle Express, Envíos PPNIC CORP con el nuevo manual propuesto, con el fin de estandarizar los procedimientos de importación de la empresa.
- Presentar el nuevo organigrama para que el personal conozca a sus jefes inmediatos y así se llegue a crear una buena comunicación en el equipo de trabajo.
- Evaluar a los trabajadores una vez que se les haya dado capacitación de las funciones y procesos que se deben de llevar a cabo.
- Implementar la metodología 5s con la intención de mantener las bodegas limpias y en orden.
- Tener en cuenta la propuesta de empaquetado presentada en este documento con el propósito de proteger la mercadería de los clientes y darle un buen servicio.
- Actualizar una vez al año a los nuevos y antiguos trabajadores con el manual de funciones y procedimientos.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Torres, M.G (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimiento.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (8tva edición).
- Chiavenato, I. (2013). Administración de Recursos Humanos (9na edición).
- Stoner. J.F, Freeman R.E. y Gilbert D. R. (s. f.). Administración.
- Zúniga Rosales, J. Osorio Escobar, J. y Sánchez Paladino, K. (2021) Propuesta de manual de funciones y procedimientos de trabajo en el almacén fiscal ANBER S.A, ubicado en la ciudad de Managua
- García Treminio, J. Castillo Rodríguez, I. y Rivas Aguirrez, T. (2019). Propuesta de un Manual de Organización y Funciones MOF en la empresa Samuel Mansell del municipio de San Isidro, departamento de Matagalpa
- Campos Gonzales, J., Jarquín Amador, R. y Zapata Contreras, M. (2018) Manual de funciones y procedimientos en el área administrativa y bodega principal del Supermercado La Esperanza ubicado en la ciudad de Jinotega.
- Osorio Jarquín, E. y Ruiz Velásquez, K. (2017) Propuesta de manual de funciones y procedimientos en el área de gerencia de operaciones de la empresa Periódicos S, A. ubicada en la Ciudad Managua
- Análisis de encuestas. (s.f.).
- Gestión de calidad. (2005)
- García Criollo, R. (2005). Estudio del Trabajo, Ingeniería de Métodos y Medición del Trabajo.
- Gutiérrez Pulido, H. (2005). Calidad Total y Productividad. México.
- Gutiérrez Pulido, H. (2009). Control Estadístico de la calidad y seis Sigma. México.
- Herramientas para la mejora de calidad. (2009). Uruguay
- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). Organización de empresas. Mexico.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). Como elaborar y usar los manuales administrativos. Mexico.
- Vivanco Vergara, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una orrganizacion. Ecuador.

IV. ANEXOS

Encuesta para los trabajadores de exportaciones de la empresa Del Valle Express, Envíos PPNIC CORP.

1. Eres nuevo en la empresa
 - Si
 - No

2. ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?

3. Recibió una capacitación antes de laborar en la empresa
 - Si
 - No

- 4.Cuál es tu cargo dentro de la empresa

5. Cuánta responsabilidad tiene dentro de la empresa
 - Poca
 - Medio
 - Mucha
 - Indispensable

6. Durante su jornada laboral, ¿ha tenido que realizar tareas que son responsabilidades de otros compañeros de trabajo?
 - Si
 - no

Si su respuesta es Sí, especifique qué tarea ha realizado y qué tan frecuente

lo hace.

7. En el tiempo que lleva en la empresa, ¿Alguna vez ha realizado una tarea que se le ha complicado de realizar debido a la falta de instrucción sobre cómo realizar la tarea?

Si

No

Si su respuesta es Sí, explique la situación.

8. ¿Tiene usted claras sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa?

Si

No

9. ¿Están definidos los procedimientos para el desarrollo de tus actividades?

- Si
- No

10. ¿Con un manual de proceso sería más efectivo saber tus responsabilidades inmediatas?

- Si
- No

11. ¿Conoce en que áreas está relacionado tu puesto de trabajo?

- Si
- No

12. Está usted de acuerdo con que la compañía implemente los manuales de funciones y procesos

- Si
- No

IMÁGENES DE LA BODEGA SUCURSAL MIAMI, US.









LOGO DE LA EMPRESA

