

**MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES  
TECNODIESEL LTDA.**

**VALENTINA RÍOS ARIAS**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PRÁCTICAS ACADÉMICAS  
PEREIRA  
2012**

**MANUAL DE FUNCIONES  
DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES  
TECNODIESEL LTDA.**

**VALENTINA RÍOS ARIAS  
INFORME DE PRÁCTICA ACADÉMICA**

**TUTORA  
SANDRA M. BUITRAGO LÓPEZ  
Administradora de empresas**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PRÁCTICAS ACADÉMICAS  
PEREIRA  
2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

A quienes me brindaron su apoyo en esta nueva etapa de adaptación, que comprendieron lo costoso que ha sido mi nueva etapa laboral y que han llenado con su paciencia y amor todos los espacios de mi corazón.

## TABLA DE CONTENIDO

MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES TECNODIESEL LTDA. ....	1
TABLA DE CONTENIDO .....	4
LISTAS DE ILUSTRACIONES .....	6
LISTAS DE ANEXOS.....	7
LISTAS DE APÉNDICES.....	8
INTRODUCCIÓN .....	10
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	11
1.2. MISIÓN .....	12
1.3. VISIÓN .....	12
1.4. VALORES.....	13
1.5. SERVICIOS QUE PRESTA.....	13
1.6. NÚMERO DE EMPLEADOS .....	13
1.7. DEPARTAMENTO DE LA PRÁCTICA .....	13
1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES. 16	
3. EJE DE INTERVENCIÓN.....	18
4. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN.....	19
5. OBJETIVOS .....	20
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
6. MARCO TEÓRICO.....	21
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS.....	25

8.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	27
9.	MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES TECNODIESEL LTDA. 29	
10.	CONCLUSIONES .....	45
11.	RECOMENDACIONES .....	46
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47
	ANEXOS .....	48
	APÉNDICE .....	51

## **LISTAS DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Organigrama general Tecnodiesel Ltda.....	14
Ilustración 2. Organigrama administrativo Tecnodiesel Ltda. ....	15
Ilustración 3. Organigrama departamento de importaciones Tecnodiesel Ltda. ....	16

## LISTAS DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta Diversidad y Analizabilidad .....	48
Anexo B. Acta reunión de equipo del departamento de importaciones .....	49
Anexo C. Manual de funciones de TECNODIESEL LTDA .....	50
Anexo D. Perfiles de caragos del área de compras internacionales.....	50

## LISTAS DE APÉNDICES

APÉNDICE A. Entrevista N°1 realizada a la jefe del departamento de importaciones .	51
APÉNDICE B. Entrevista N° 2 realizada a la asistente del departamento de importaciones TECNODIESEL LTDA. ....	60
APÉNDICE C. Entrevista N° 3 realizada al asistente del departamento de importaciones.....	70
APÉNDICE D. Funciones del practicante del departamento de importaciones TECNODIESEL LTDA. ....	79



## SÍNTESIS

SÍNTESIS	ABSTRACT
<p>El presente trabajo pretende dar solución a la necesidad latente del departamento de importaciones de TECNODIESEL Ltda. de definir su estructura organizacional, reglamentando las funciones de cada uno de sus cargos y aportando indicadores de desempeño, para optimizar así el desempeño de los mismos.</p> <p><b>Descriptor:</b> Manual de funciones, Funciones, Estructura Organizacional, Indicadores de desempeño, Optimización de los recursos, Funciones Estratégicas, Funciones Operativas.</p>	<p>This work pretends to give a solution to the latent necessity of the department of imports TECNODIESEL LTD. , to define their organizational structure, regulating each and every office task and providing performance indicators, in order to improve the performance thereof.</p> <p><b>Descriptors:</b> Manual of functions, Functions, Organizational Structure, Performance Indicators, optimization of resources, Strategic Functions, Operational Functions.</p>

## INTRODUCCIÓN

La idea de desarrollar el manual de funciones del departamento de importaciones de TECNODIESEL LTDA. fue promovida por la jefe del departamento tras las más recientes dificultades presentadas como la alta rotación de personal, los incumplimientos en las fechas de entrega, el constante crecimiento de las empresas que conforman el grupo empresarial y el conflicto en torno al acoplamiento en los puestos de trabajo.

El desarrollo del manual de funciones se obtuvo gracias a diferentes métodos utilizados para la obtención de la información como la observación directa y la realización de entrevistas a los diferentes cargos existentes en el departamento, permitiendo con esto la consecución de resultados reales y así poder establecer mejoras aplicables, como la implementación de mejores y más fáciles formas de medición de resultados, presentación de acciones correctivas y preventivas y seguimiento general de cada uno de los procesos.

Es también este proyecto fruto de la observación, la investigación y el análisis de cada elemento que integra la estructura actual de la empresa y de material administrativo como el manual de funciones general de la empresa, la interrelación de procesos y los perfiles de cargo.

Es por eso que este informe es un documento detallado de las funciones de cada uno de los cargos del departamento de importaciones, mostrándose como una alternativa didáctica de solución de éstos y otros inconvenientes que se presentan por falta de claridad en la estructura organizacional.

## **1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

TECNODIESEL LTDA. es una empresa dedicada a la comercialización y venta de autopartes como Repuestos Cummins, Filtros Fleetguard y lubricantes Valvoline, siendo el distribuidor exclusivo de Cummins y comercializando también Motores y Plantas Eléctricas para el Suroccidente Colombiano. A estas líneas de producto se suma finalmente la línea de citofonía.

Gran objeto de diferenciación de la compañía a nivel regional es su centro de servicio, pues cuenta con gran capital humano que se dedica tanto a la reparación de motores diesel como a la instalación de plantas y motores alrededor de toda la región.

Asimismo TECNODIESEL LTDA. hace parte del grupo empresarial TECNODIESEL que está compuesto por TECNODIESEL LTDA., Equipos Técnicos de Colombia ETECOL S.A.S. y Equipos técnicos E.U.

Actualmente cuenta con cuatro sucursales alrededor del país, su sede principal es la de Dosquebradas pero la de mayores ventas es Cali, de igual manera las otras sucursales Buenaventura y Pasto representan gran importancia para la compañía por su ubicación estratégica y reconocimiento en el mercado.

### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

TECNODIESEL LTDA nació como distribuidor autorizado de Cummins Inc. (proveedor norteamericano) para Caldas, Risaralda y Quindío con sede en Pereira como EQUIPOS TECNICOS LTDA. C.Q.R. – EQUITEC, nombre que conservó hasta 2002, siendo su objeto social la importación y comercialización de motores diesel, plantas eléctricas Onnan y repuestos para estos equipos.

A partir de 1991 TECNODIESEL empezó, debido a las exigencias del mercado, a importar líneas de filtros Fleetguard y desde 1998 incorporó a su gama de productos los lubricantes marca Valvoline proporcionando a sus clientes un servicio que integra no sólo motores y plantas sino los repuestos e insumos que requieren para su funcionamiento, sumado a la incorporación de talleres de servicio que ofrecieran mantenimiento y servicio técnico.

Desde sus inicios en 1979 la compañía ha sufrido tanto cambios operativos como físicos. Por ejemplo, para 1983, la empresa dejó de operar en un local de 250 m<sup>2</sup>, de tener 10 empleados y de conservar a su gerente general Oscar Restrepo a tener un local de 450 m<sup>2</sup>, 14 empleados y una nueva cabeza al mando, el Ingeniero Eduardo Castrillón actual gerente general.

Para 1989 la empresa comenzó a operar en un edificio de 2.010 m<sup>2</sup> aproximadamente con 8 locales comerciales y con 28 empleados y finalmente en 2005 comenzó la construcción de sus actuales instalaciones en la Popa, Dosquebradas; en la actualidad cuenta con aproximadamente 50 empleados sólo en ésta sede.

La primera sucursal de TECNODIESEL fue en la ciudad de Cali en 1998 con 28 empleados que operó desde las instalaciones de servicio del antiguo distribuidor Cummins para Valle, Cauca, Nariño y Putumayo. En Febrero de 1997 se trasladó a un local de 2.300 m<sup>2</sup> aproximadamente y desde agosto de 2001 opera en la actual sede con 4.250 m<sup>2</sup> y con 60 empleados.

Finalmente en 1999 inició sus operaciones la sucursal de Pasto con un área de 135 m<sup>2</sup> aproximadamente, con 5 empleados, hoy en día cuenta con aproximadamente 20 empleados, seguidamente TECNODIESEL Buenaventura inició sus operaciones en 2003 con un área de 155 m<sup>2</sup> con 4 empleados; en un futuro cercano esta sucursal contará con un moderno Taller de Servicios proporcionándole a los Clientes de la Región un servicio integral.

## **1.2. MISIÓN**

TECNODIESEL LTDA. es una empresa comercial y de servicios, dedicada a la importación y distribución de motores, equipos de generación eléctrica, equipos de comunicación, repuestos e insumos para su mantenimiento, comprometida a proporcionar a sus clientes productos de la más alta calidad y tecnología que satisfagan sus necesidades y expectativas, brindando beneficios para sus accionistas, colaboradores y para la sociedad.

## **1.3. VISIÓN**

La visión de TECNODIESEL consiste en incrementar la participación en el mercado de la distribución, y la prestación de servicio de los productos que comercializa.

## **1.4. VALORES**

Los valores que identifican a la empresa son:

- Servicio
- Calidad
- Respaldo
- Integridad

## **1.5. SERVICIOS QUE PRESTA**

Mantenimiento de plantas eléctricas, motores marinos y automotrices y de servicio técnico en los talleres de servicio de sus instalaciones.

## **1.6. NÚMERO DE EMPLEADOS**

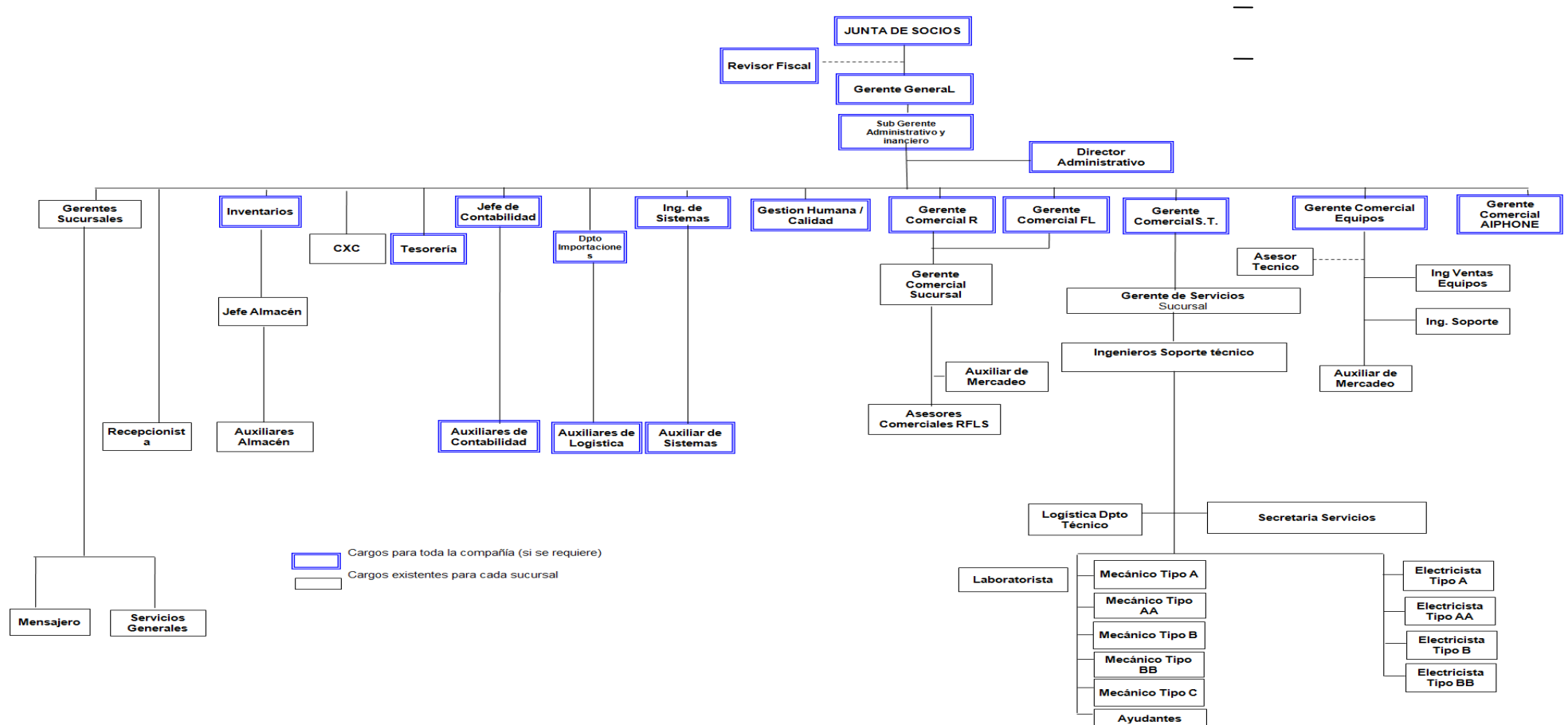
En la actualidad TECNODIESEL cuenta con aproximadamente 125 empleados incluidas sus cuatro sedes, Pereira, Pasto, Cali y Buenaventura.

## **1.7. DEPARTAMENTO DE LA PRÁCTICA**

La realización de la práctica se llevó a cabo en la sucursal de Dosquebradas, única sede que cuenta con departamento de importaciones y en el cual se centró la realización del proyecto; se desarrollo bajo la supervisión de la jefe del departamento en mención teniéndose en cuenta el cargo de Practicante del departamento de importaciones de TECNODIESEL LTDA para desarrollarlo.

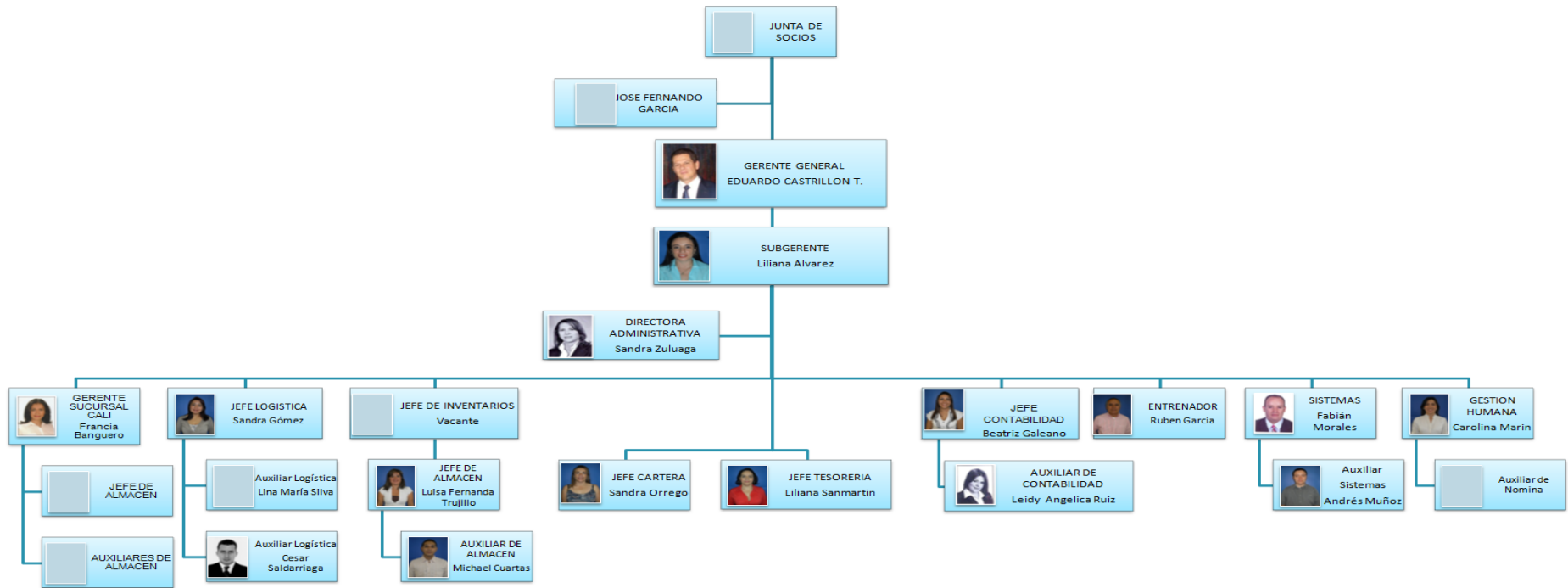
## 1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 1. Organigrama general Tecnodiesel Ltda.



Fuente: (Tecnodiesel Ltda., 2011)

Ilustración 2. Organigrama administrativo Tecnodiesel Ltda.



Fuente:(Tecnodiesel Ltda., 2011)

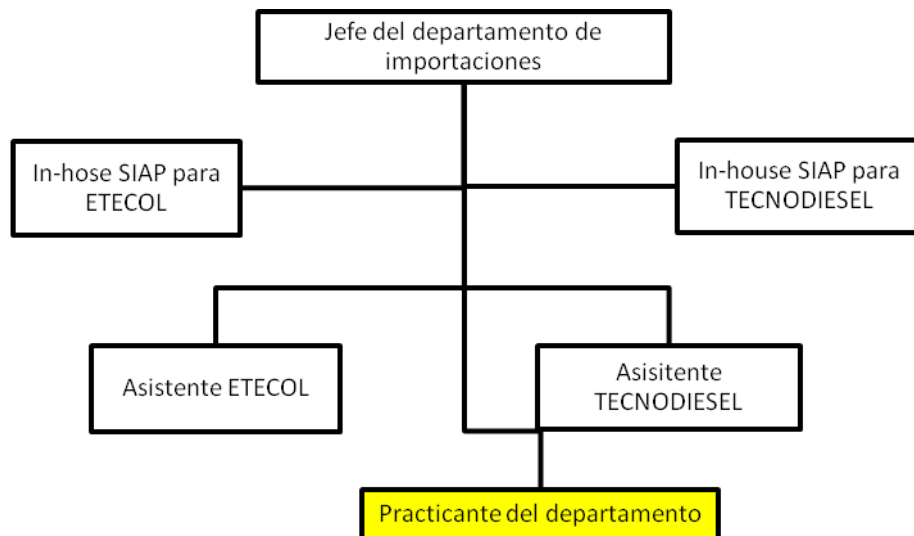
## 2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

“Un organigrama es la radiografía de las distintas relaciones existentes en cada organización” (Flippo, 1978,43). En el caso de TECNODIESEL la carta organizacional vigente requiere ser considerada y renovada por el continuo crecimiento de ésta. Los organigramas adjuntos son en síntesis esquemas necesarios para el logro total del presente trabajo pues demuestran la realidad organizativa de la empresa.

El departamento de importaciones está definido dentro de la estructura organizacional como el área encargada de la logística de importación de todo el grupo empresarial, por lo que las funciones están siempre entrelazadas en pos de las tres compañías.

Actualmente este departamento cuenta con un total de 6 personas dos de las cuales son externos. La estructura del departamento se describe a continuación:

**Ilustración 3.** Organigrama departamento de importaciones Tecnodiesel Ltda.





A diferencia de como lo muestra este organigrama, no existe registro alguno en la empresa que detalle la estructura del departamento permitiendo establecer jerarquías, es por eso que el conocimiento de las obligaciones se obtiene por medio de comunicación verbal.

Aún con la estructura definida de esta manera las funciones que deben realizarse dentro del departamento no están establecidas claramente, ya que el manual de funciones existente es aplicado de forma general a la compañía y no detallada al departamento, sin dejar establecidas notas claras que den instrucción sobre las responsabilidades, requisitos y obligaciones que deben tener los integrantes del área de importaciones; consecuencia de ello es el incumplimiento en los tiempos de entrega, los inconvenientes entre miembros del equipo y la mala ejecución en el desarrollo de las tareas.

### **3. EJE DE INTERVENCIÓN**

Después de analizar el diagnóstico nombrado anteriormente y definir las necesidades iterativas del departamento se concluye que El Manual de Funciones del Departamento de Importaciones de Tecnodiesel Ltda. contenido en éste informe es la mejor solución para el óptimo desarrollo de las funciones llevadas en cada uno de los puestos de trabajo; que este documento servirá como lineamiento del departamento, para el direccionamiento de los cargos y para la constante evaluación de su desarrollo, permitiendo así generar efectividad y calidad entorno al desarrollo de las actividades realizadas diariamente.

Es por esto que dentro de las funciones delegadas a la practicante del departamento está establecido el análisis del sistema organizacional, hacer recomendaciones para un mejor funcionamiento del mismo y el desarrollo del manual de funciones para cada uno de los cargos del departamento.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DEL EJE DE INTERVENCIÓN**

Es el manual de funciones por lo anteriormente mencionado el instrumento capaz de aliviar éstos inconvenientes. La realización del manual de funciones del departamento de importaciones aquí presentado se presenta como la herramienta capaz de clarificar las actividades a realizar en el diario transcurrir en cada uno de los cargos, de establecer los niveles de responsabilidad asumidos y de establecer indicadores que permitan verificar el cumplimiento de las metas establecidas.

Pretende ser la mejor opción para los recientes problemas presentados en el departamento beneficiando a todo el equipo y en general a la empresa por generar mayor calidad en los resultados pues se convierte también en un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia global de la empresa, determinando y delimitando los campos de actuación de cada uno de los puestos de trabajo.

El presente manual de funciones esta expresado de una forma sencilla y clara por su fácil comprensión y elaboración más práctica que técnica, siendo útil para el entendimiento oportuno de los diferentes cargos que en su continuo desarrollo pueden generar conflictos.

Finalmente el manual está diseñado de esa manera para que exista la posibilidad de poder realizar posteriormente su distribución en folletos por cargos y poder generar utilidad con la implementación del mismo.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un manual de funciones para el departamento de importaciones de TECNODISEL LTDA. que permita tener mayor control de cada uno de los puestos de trabajo en ésta área y con ellos la obtención de mejores resultados.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la estructura del departamento para generar así aportes a la eficiencia de cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ Crear el perfil de funciones de cada cargo, el más óptimo para el desempeño de los cargos en el área.
- ✓ Crear indicadores que permitan medir periódicamente el desempeño de los cargos en el área.
- ✓ Sugerir una estructura funcional en el Departamento de importaciones que se adapte a las objetivos generales de la compañía.

## 6. MARCO TEÓRICO

Un manual de funciones representa una herramienta administrativa vital para el contexto general de la organización y en éste caso específico del departamento de importaciones de TECNODIESEL LTDA. Los parámetros de elaboración entre entidades son básicamente iguales, difieren su contenido por necesidades de funcionamiento específico.

Las razones que llevaron a la realización de éste manual de funciones no difiere mucho de las razones del por qué la mayoría de las compañías lo implementan dentro de sus estructuras organizacionales, es decir, que como es de público saber los parámetros de elaboración entre entidades son básicamente iguales, difieren su contenido por necesidades de funcionamiento específico.

El funcionamiento específico de este manual se centra en la realización de las tareas o actividades que deben desarrollarse al interior del departamento, pues como es mencionado anteriormente el objetivo básico del departamento, coordinar los procesos logísticos de cada importación realizada, gira en torno a las tres empresas del grupo empresarial, siendo así que cada una de las funciones se realiza tanto para ETECOL como para EQUIPOS TÉCNICOS E.U y para TECNODIESEL aunque pueden diferir en su forma o procedimiento.

Este manual tratando de reunir todas esas premisas se basa en dos ramas teóricas que sustentan el desarrollo total del trabajo.

Primero, para generar una reseña en la que se pueda sustentar todo el desarrollo del presente trabajo se tiene en cuenta el marco teórico de Charles Perrow quien es quien ha tenido el mayor impacto en el conocimiento de las tecnologías departamentales.

Para Perrow existen dos dimensiones de actividades departamentales de interés para la estructura y los procesos de la organización.

### La Diversidad

La diversidad de las tareas son el número de excepciones en el trabajo, es decir, la frecuencia de hechos inesperados y nuevos que tienen lugar en el proceso de conversión. Cuando los individuos encuentran una gran cantidad de situaciones inesperadas, con frecuentes problemas, se considera que la variedad es alta.

Y el Análisis

Cuando el proceso de conversión es analizable, el trabajo puede reducirse a pasos mecánicos y los participantes pueden seguir un procedimiento objetivo, computacional, para resolver problemas, la solución de problemas puede significar el uso de procedimientos normalizados, como instrucciones y manuales o conocimiento técnico como el que viene de un libro o en un manual”.

(Daft, 2000,135)

En el departamento de importaciones como muestra el Anexo A se presentan a pesar de que se presentan altos índices de diversidad existen también altas calificaciones de analizabilidad, por lo que un manual de funciones representa una inversión la estructura general de la organización.

Segundo, los tipos de investigación tenidos en cuenta en el trabajo le agregan la claridad necesaria para su fácil entendimiento y le generen la posibilidad de su futura implementación, sirviendo así a todo el engranaje documental que soporta la estructura organizacional de la empresa.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

Como se explica en el artículo “*Métodos de investigación en educación*” de la Revista N° 21 Ciencias Humanas de la Universidad Tecnológica de Pereira los métodos de investigación facilitan las prácticas investigativas y alude a los procesos, fases y maneras de abordar el objeto investigado tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa.

Explican también que “El investigador debe estar inmerso, en el área de investigación con el fin de compartir con la comunidad el objeto de investigación sus condiciones cotidianas de vida, para ello tiene la posibilidad de emplear métodos de campo por ejemplo la observación no estructurada, la observación participante, la entrevista estructurada y no estructurada, el diario de campo, notas de campo, la historia de vida” (Restrepo y Tabares, 1999)

Los tipos métodos de investigación utilizados para la consecución de la información del presente trabajo son:

**La Observación directa:** Esta clase de investigación fue aplicada en tanto se utilizaron las siguientes bases.

- ✓ La vigilancia directa que se ejerce sobre el objeto observado la cual debe ser identificada tanto en su unidad como en los elementos que los componen.
- ✓ La observación refleja que es el cuidado que debe mantener el observador sobre su propia acción; cómo puede ser corregida o reorientada para adquirir una información pertinente.
- ✓ La vigilancia reduplicada que obliga al observador a revisar su método de trabajo y de su propia observación.
- ✓ Esta observación necesita tener en cuenta aspectos como las acciones que realizan y los objetos, discursos y significados que se implementan en la comunidad.

**La observación participante:** Este tipo de investigación se logró gracias a la continua participación en el desarrollo de las actividades diarias del departamento.

La constante aproximación permitió entender muchas de las razones sobre cuáles de las funciones que se desarrollan dentro de los cargos son estratégicas u operativas, cuáles dependían de instrucciones precisas de mandos superiores y cuáles justificaban el esfuerzo máximo de ejecución, contribuyendo a la acertada definición de cada una de las funciones dentro del manual.

**Las entrevistas aplicadas a los miembros interesados del proceso:** La investigación por medio de éste método se obtuvo de dos formas. Primero por medio de una entrevista colectiva, esta entrevista tuvo lugar en medio de la primera reunión de equipo realizada en el presente año, de donde se obtuvieron recomendaciones e inconformidades presentadas hacia la ejecución de las funciones.

La segunda toma de información son las entrevistas realizadas a los miembros del departamento en donde se tuvieron en cuenta aspectos como la estructuración de la misma, la forma de comunicación con la que se realizó.

Esta dos métodos de recolección de información se encuentran relacionadas en el Anexo A y B.

**Y finalmente la obtención de documentación dentro de la organización:** Aunque por la empresa contar en la actualidad con un sistema de gestión de calidad debe existir entre sus documentos el manual de funciones, éste

documento no se hace de forma explícita para cada uno de los departamentos, sino que se presenta en forma general en donde se tienen en cuenta las funciones desarrolladas dentro del departamento como funciones pertenecientes al área de compras.

En conclusión estas son las dos líneas metodológicas que recogen el fundamento del presente trabajo, pretendiendo ser lineamiento y base de la propuesta de manual de funciones y así poder convertirse en herramienta de eficiencia para el departamento y la empresa en general.



## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLANEADAS

ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>
Inicio periodo de practica																				
Asignación de funciones a desarrollar dentro del departamento.																				
Informe de ubicación																				
Asignación de tutor																				
Primera visita de la tutora a la organización																				
Definición de tema a llevar a desarrollar en el trabajo de práctica.																				
Localización de la información para la primera parte del trabajo: presentación de la compañía.																				
Observación de participación en campo																				
Desarrollo del diagnóstico del área a intervenir.																				
Búsqueda de referencias bibliográficas para el soporte del marco teórico																				
Preparación de la información para primera entrega																				
Entrega de primer informe a la tutora y jefe inmediata																				
Entrega carta de aprobación del plan de práctica a la universidad																				
Realización de correcciones al primer informe																				
Trabajo de observación no estructurada																				
Realización de encuesta Diversidad y Analizabilidad																				

Inclusión del análisis de los resultados de la encuesta																			
Tutoría																			
Realizar los compromisos pactados en la tutoría.																			
Presentación del informe de avance a la tutora y jefe inmediata.																			
Discusión con el área administrativa de aspectos a incluir en el trabajo.																			
Entrega de carta de aprobación del segundo informe a la universidad																			
Obtención de información en la reunión de equipo del área.																			
Realización de entrevistas a los miembros del departamento																			
Análisis de resultados de las entrevistas realizadas																			
Tutoría																			
Realización de los compromisos pactados en la tutoría																			
Revisión al trabajo para entrega del borrador final																			
Entrega de borrador final a tutora y jefe inmediata.																			
Espera de revisión por parte de la tutora y la jefe del borrador final																			
Correcciones al trabajo final																			
Entrega de carta de aprobación del informe final a la universidad.																			
Finalización de la práctica en la organización																			

## 8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El punto central de referencia de investigación para el desarrollo del manual de funciones del departamento de importaciones son las entrevistas realizadas a cada uno de los integrantes del mismo, de donde se obtuvo el consolidado de funciones entre las que realmente se realizan y las que están establecidas en el sistema de gestión de calidad.

Sin embargo, existen también otros métodos de investigación utilizados, como la observación directa y la observación por participación, que fueron utilizados en la consecución de la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

El análisis que se presenta a continuación relaciona todos los tipos de investigación anteriormente nombrados:

1. En todos los documentos existentes en la compañía como se detalla en los anexos C y D, el departamento de importaciones es denominado de diferentes formas, como por ejemplo, departamento de logística o área de compras internacionales, reduciendo la claridad en cuanto a la estructura organizacional general de la empresa. Para efectos prácticos de este trabajo se acató la recomendación de la directora administrativa de nombrarlo departamento de importaciones.
2. Se encontró que tanto el manual de funciones como los demás documentos de la empresa que contienen funciones que deben realizarse dentro del departamento de importaciones, no están siendo llevadas a cabo. Esto se puede observar en la entrevista N° 2 en el punto 16 que relaciona las obligaciones de cores que deberían realizarse periódicamente y no están siendo cumplidas.
3. Otra confrontación entre las actividades que deberían realizarse y las que en verdad se están realizando, también se puede detallar en esta entrevista. Es el caso de las reclamaciones 1097 que para la empresa significan una función estratégica y que no están siendo realizadas por falta de tiempo para la ejecución en el horario laboral.

4. Al realizar la observación directa en el área de intervención se identificó la falta de tiempo, es la razón que más persiste como motivo de incumplimiento o mala ejecución de las funciones y que es motivo base sobre la decisión de construir el manual de funciones.
5. Bajo la observación por participación se notó que la falta de direccionamiento claro y preciso sobre las funciones que deben realizarse en cada uno de los cargos no existe, pues al momento de entrada a la compañía no se explica cómo se puede obtener dicha información y la capacitación e información de dichas funciones debe hacerse de manera verbal, aumentando así los tiempos de adaptación al ambiente de trabajo y a las responsabilidades del cargo.
6. El aumento progresivo de las empresas del grupo empresarial ha sido otro punto clave para que se genere desorganización en los fundamentos del departamento, que no alcance el tiempo para desarrollar las funciones y que la terminación de las actividades se haga de forma inapropiada o en tiempos muy prolongados.
7. Finalmente la alta rotación de personal a comienzos del presente año evidenció que las funciones no son establecidas claramente y que la adaptación se torna difícil en cuanto a las tareas que deben realizarse.

Por eso la idea planteada aquí, como bien lo demuestran las entrevistas realizadas por cargo a los integrantes del departamento, concluye que era necesaria la realización de un documento físico que resumiera dichas actividades y que sosegara los inconvenientes presentados como pretende hacerlo el Manual de funciones del departamento de importaciones.

**9. MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES  
TECNODIESEL LTDA.**

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Subgerencia general.
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	Dos asistentes del departamento de importaciones, practicante del departamento y dos in-house de la SIA.
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Atender bajo su inmediata responsabilidad la planeación, control y ejecución de todos los asuntos relacionados con la las distintas funciones del departamento de importaciones para que permitan el correcto funcionamiento de todo el grupo empresarial TECNODIESEL
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<p><b>POR INFORMACION:</b> Tiene acceso a toda la información referente al departamento de importaciones y de información confidencial sobre manejos administrativos y bancarios.</p> <p><b>POR ERRORES:</b> Es responsable por los errores que cometa al ejecutar sus funciones o por la mala información dada a cualquiera de sus subordinados.</p> <p><b>POR COMPROMISOS:</b> Responde ante los compromisos corporativos que le sean impuestos.</p> <p><b>POR CONTACTOS:</b> Es responsable por la información y evaluación de los proveedores del exterior</p> <p><b>POR EQUIPOS:</b> Debe responder por el uso adecuado</p>

	<p>de los equipos de oficina que utiliza para el desarrollo de sus funciones, tales como: computador, teléfono y papelería en general.</p> <p><b>POR DOCUMENTOS E INFORMACIÓN AL ÁREA GERENCIAL:</b> Es responsable por las facturas de los proveedores del exterior, agentes de carga y transportistas nacionales. Además debe informar periódicamente al área gerencial sobre los costos y tiempos de las compras internacionales.</p> <p><b>POR SUPERVISION:</b> Es responsable por los errores que cometan el cumplimiento de sus funciones cualquiera de los integrantes del departamento.</p>
--	---

### COMPETENCIAS DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociador internacional, Administrador de Empresas y/o negocios internacionales, o afines.</li> </ul>
<b>FORMACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de office básico</li> <li>• Estudios de Inglés básico.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad en toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad para relacionarse</li> <li>• Capacidad para solución de conflictos</li> <li>• Capacidad para planeación y organización</li> <li>• Aprovechamiento de recursos</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Confidencialidad en la información</li> <li>• Calidad Humana</li> <li>• Orientación a la calidad</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación Oral y escrita</li> <li>• Vocación de servicio y atención al cliente</li> <li>• Capacidad de escuchar</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Conocimiento de las funciones</li> <li>• Colaboración</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuatro (4) años en cargos administrativos afines a comercio exterior.</li> </ul>
<b>VALIDACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frente a los sistemas de certificación emitidos por fábrica.</li> </ul>

### **FUNCIONES**

<b>FUNCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable por la notificación a tesorería del monto de las cuentas por pagar de los proveedores del exterior que deben realizarse en el mes.</li> <li>• Reportar al área gerencial el costo y tiempos de entrega de las compras internacionales realizadas en el mes, relacionadas por línea, proveedor, país de compra y empresa.</li> <li>• Asegurarse que el valor de los impuestos aduaneros a pagar sea el correcto y sean cancelados a tiempo.</li> <li>• Realizar la liquidación de la mercancía para poder ingresarla al inventario por medio de la entrada por importación y así finalmente podérsela facturar al cliente.</li> <li>• Elaborar la liquidación final que contiene el valor total de los gastos de importación del pedido.</li> <li>• Participar en la programación de compras internacionales establecidas para el año.</li> <li>• Conservar y actualizar la documentación requerida de los créditos obtenidos con los diferentes proveedores internacionales.</li> <li>• Establecer la capacidad para compra de divisas (efectivo y/o cupo en bancos).</li> <li>• Calcular la compra de divisas y gestionar descuentos en las tasas ofrecidas por los bancos.</li> <li>• Seleccionas el CQR a legalizar.</li> </ul>
-----------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir los pasos correspondientes de acuerdo a los recursos que se tienen para efectuar el pago. (propios o crédito) y verificar la aplicación del pago.</li> <li>• Es responsable por todos los procesos referentes al manejo de las cuentas de compensación.</li> </ul>
<b>FUNCIONES OPERATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar todos los procesos de coordinación logística que se estén llevando a cabo en el departamento.</li> <li>• Hacer seguimiento a todos los órdenes de pedido que estén abiertas en el departamento de importaciones.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de lo establecido en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Verificar el recibo y entrega de documentos originales a su cargo.</li> <li>• Ser parte activa de las actividades llevadas a cabo para el bienestar de los integrantes de la compañía e identificar las necesidades de formación del personal a cargo.</li> <li>• Hacer seguimiento a la aplicación por fábrica de la deuda cores y a los saldos a favor obtenidos de los proveedores (garantías, reclamos, comisiones)</li> <li>• Verificar que las exportaciones de cores sean realizadas a tiempo.</li> <li>• Implementar oportunamente las disposiciones o acciones correctivas o preventivas tomadas por el área gerencial como resultado de la revisión realizada en las reuniones por departamentos, o como resultado de auditorías internas o externas.</li> <li>• Controlar que las facturas de proveedores del exterior, agentes de carga internacionales y transportistas nacionales sean contabilizadas y entregadas a tiempo al departamento de contabilidad.</li> <li>• Promover los procesos de gestión dentro del departamento.</li> <li>• Verificar que el reporte del transporte de mercancía realizado en el mes sea entregado a tiempo y correctamente diligenciado</li> <li>• Realizar suscripciones a fábrica.</li> <li>• Realizar seguimiento a los pedidos en tránsito de las ventas Indent.</li> <li>• Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato</li> </ul>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO



Los indicadores de desempeño son utilizados para evaluar el desempeño de las funciones estratégicas realizadas en cada uno de los cargos y sirven para impedir que la evaluación del cargo sea realizada de manera arbitraria por el criterio del o los jefes inmediatos. La utilización de estos indicadores será de manera periódica y permanente pudiendo ser ajustadas a las necesidades del departamento.

**INDICADOR:** Mide en términos porcentuales el cumplimiento de los pedidos realizados en el mes.

Nº DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO EN EL MES

**FORMULA=**----- \* 100

Nº DE PEDIDOS PUESTOS EN EL MES

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe departamento de importaciones
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	Ninguno
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Servir de apoyo al jefe de importaciones para coordinar, vigilar y velar por la entrega a tiempo y en buenas condiciones de cada pedido puesto en firme de cada una de líneas de producto de TECNODIESEL LTDA.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<p><b>POR INFORMACION:</b> Tiene acceso a toda la información referente al departamento de importaciones y de la información referente a proveedores y agentes de carga internacional y de los transportistas nacionales.</p> <p><b>POR ERRORES:</b> Es responsable ante el jefe de importaciones por los errores que cometa al ejecutar sus funciones o por la mala información que transmita a los interesados.</p> <p><b>POR COMPROMISOS:</b> Responde ante los compromisos corporativos que le sean impuestos.</p> <p><b>POR CONTACTOS:</b> Es responsable por la información de los proveedores y agentes de carga internacionales y de los transportistas nacionales.</p> <p><b>POR EQUIPOS:</b> Debe responder por el uso adecuado de los equipos de oficina que utiliza para el desarrollo de sus funciones, tales como: computador, teléfono y papelería en general.</p> <p><b>POR DOCUMENTOS:</b> Es responsable por gestionar, conservar y entregar a tiempo las facturas de los</p>

	proveedores del exterior, agentes de carga y transportistas nacionales.
--	---

### COMPETENCIAS DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociador internacional, Administrador de negocios internacionales, o afines.</li> </ul>
<b>FORMACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de office básico</li> <li>• Estudios de Inglés básico.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de escuchar</li> <li>• Organización</li> <li>• Aprovechamiento de recursos</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Calidad Humana</li> <li>• Orientación a la calidad</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación Oral y escrita</li> <li>• Vocación de servicio y atención al cliente</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Conocimiento de las funciones</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Concentración</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Capacidad trabajo bajo presión</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un (1) año de experiencia en el área de secretariado o ser promovido dentro de la empresa.</li> </ul>

## FUNCIONES

<b>FUNCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar informes semanales para comunicar a los gerentes de cada línea el estado de los pedidos en tránsito.</li> <li>• Realizar informes semanales que comuniquen al área gerencial sobre el costo de las importaciones, calculando los tiempos de nacionalización y obteniendo así el valor correspondiente al pago de los impuestos aduaneros de cada carga.</li> <li>• Poner los pedidos a fábrica correspondiente a cada línea de producto siguiendo las indicaciones de los gerentes de línea o del analista de inventarios.</li> <li>• Presentar ante fábrica las reclamaciones por mala calidad o despachos incorrectos de los pedidos puestos en firmes.</li> <li>• Identificar la mercancía en poder de los agentes de carga internacionales y analizar la viabilidad de embarque.</li> <li>• Elaborar el registro de importación</li> <li>• Recopilar y enviar documentos originales a la SIA necesarios para el proceso de nacionalización.</li> <li>• Realizar gestión dentro del departamento aplicada a descuentos frente agentes de carga internacionales y transportistas nacionales.</li> </ul>
<b>FUNCIONES OPERATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la documentación de las carpetas de pedido para la realización de la liquidación final.</li> <li>• Vigilar y controlar la contabilización de las facturas de pedidos stock de proveedores del exterior, agentes de carga internacional y transportistas nacionales.</li> <li>• Hacer pre liquidación de la mercancía para calcular el costo aproximado de la importación y el porcentaje de ganancia.</li> <li>• Hacer trazabilidad del pedido para verificar los tiempos de nacionalización.</li> <li>• Realizar la liquidación de la mercancía para poder ingresarla al inventario por medio de la entrada por importación y así finalmente podérsela facturar al cliente.</li> <li>• Tramitar ante tesorería el pago de impuestos aduaneros de cada carga en puerto.</li> <li>• Ser parte activa de las actividades llevadas a cabo para el bienestar de los integrantes de la compañía</li> <li>• Realizar la solicitud de licencia de importación cada vez que una mercancía lo requiera para su proceso de nacionalización.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar a tiempo y completas, las facturas y carpetas de pedido al área de contabilidad.</li> <li>• Obtener y revisar el reporte de inconsistencia de la SIA expuestos en el reconocimiento de la mercancía, o de los jefes de almacén en la llegada al almacén.</li> <li>• Verificar que fábrica reciba el pedido bajo las mismas condiciones con las que se puso.</li> <li>• Coordinar todos los procesos logísticos de los pedidos stock que se pongan en firme</li> <li>• Realizar liquidaciones de cores para cada pedido Recon que ingrese a almacén.</li> <li>• Solicitar a fábrica el RID cada vez que se pretenda hacer una exportación de cores.</li> <li>• Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato</li> </ul>
--	--

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

**INDICADOR:** Mide en términos porcentuales la calidad de la gestión realizada en el mes.

Nº DE REUNIONES CON AGENTES DE CARGA EN EL MES

**FORMULA=**----- \* 100

Nº DE DESCUENTOS OBTENIDOS

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Jefe departamento de importaciones
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	Ninguno
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Servir de apoyo al jefe de importaciones para coordinar, vigilar y velar por la entrega a tiempo y en buenas condiciones de cada pedido puesto en firme de cada una de los pedidos de ETECOL S.A.S y de los pedidos engine down de TECNODIESEL LTDA.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<p><b>POR INFORMACION:</b> Tiene acceso a toda la información referente al departamento de importaciones y de la información referente a proveedores y agentes de carga internacional y de los transportistas nacionales.</p> <p><b>POR ERRORES:</b> Es responsable ante el jefe de importaciones por los errores que cometa al ejecutar sus funciones o por la mala información que transmita a los interesados.</p> <p><b>POR COMPROMISOS:</b> Responde ante los compromisos corporativos que le sean impuestos.</p> <p><b>POR CONTACTOS:</b> Es responsable por la información de los proveedores y agentes de carga internacionales y de los transportistas nacionales.</p> <p><b>POR EQUIPOS:</b> Debe responder por el uso adecuado de los equipos de oficina que utiliza para el desarrollo de sus funciones, tales como: computador, teléfono y papelería en general.</p> <p><b>POR DOCUMENTOS:</b> Es responsable por gestionar,</p>

	conservar y entregar a tiempo las facturas de los proveedores del exterior, agentes de carga y transportistas nacionales.
--	---

### COMPETENCIAS DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrera intermedia de Negociados internacionales, Administración de negocios internacionales, o afines.</li> </ul>
<b>FORMACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de office básico</li> <li>• Estudios de Inglés básico.</li> <li>• Conocimientos básicos de contabilidad.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de escuchar</li> <li>• Organización</li> <li>• Aprovechamiento de recursos</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Calidad Humana</li> <li>• Orientación a la calidad</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación Oral y escrita</li> <li>• Vocación de servicio y atención al cliente</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Conocimiento de las funciones</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Concentración</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Capacidad trabajo bajo presión</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un (1) año de experiencia en el área de secretariado o ser promovido dentro de la empresa.</li> </ul>

## FUNCIONES

<b>FUNCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al otro asistente del departamento sobre los pedidos en tránsito de ETECOL para que sean incluidos en los informes semanales.</li> <li>• Poner los pedidos a fábrica correspondiente a cada línea de producto siguiendo las indicaciones de los gerentes de línea o del analista de inventarios de ETECOL y de pedidos engine down de TECNODIESEL LTDA.</li> <li>• Presentar ante fábrica las reclamaciones por mala calidad o despachos incorrectos de los pedidos puestos en firmes.</li> <li>• Identificar la mercancía en poder de los agentes de carga internacionales y analizar la viabilidad de embarque.</li> <li>• Elaborar el registro de importación</li> <li>• Recopilar y enviar documentos originales a la SIA necesarios para el proceso de nacionalización.</li> <li>• Coordinar todos los procesos logísticos entorno a los pedidos engine down</li> </ul>
<b>FUNCIONES OPERATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la documentación de las carpetas de pedido para la realización de la liquidación final.</li> <li>• Vigilar y controlar la contabilización de las facturas de pedidos stock de proveedores del exterior, agentes de carga internacional y transportistas nacionales de ETECOL S.A.S y engine down de TECNODIESEL LTDA.</li> <li>• Hacer pre liquidación de la mercancía para calcular el costo aproximado de la importación y el porcentaje de ganancia.</li> <li>• Hacer trazabilidad del pedido para verificar los tiempos de nacionalización.</li> <li>• Realizar la liquidación de la mercancía para poder ingresarla al inventario por medio de la entrada por importación y así finalmente podérsela facturar al cliente.</li> <li>• Tramitar ante tesorería el pago de impuestos aduaneros de cada carga en puerto.</li> <li>• Ser parte activa de las actividades llevadas a cabo para el bienestar de los integrantes de la compañía</li> <li>• Entregar a tiempo de las facturas y carpetas de pedido al área de contabilidad.</li> <li>• Verificar que fábrica reciba el pedido bajo las mismas condiciones con las que se puso.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar todos los procesos logísticos de los pedidos stock que se pongan en firme</li> <li>• Realizar liquidaciones de cores para cada pedido Recon que ingrese a almacén.</li> <li>• Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato</li> </ul>
--	---

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

**INDICADOR:** Mide en términos porcentuales el cumplimiento de los pedidos ENGINE DOWN realizados en el mes.

Nº DE PEDIDOS ENGINE DOWN ENTREGADOS A TIEMPO EN EL MES

**FORMULA=**----- \* 100

Nº DE PEDIDOS PUESTOS EN EL MES

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>DEL</b>	PRACTICANTE DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES
<b>PERSONAL A CARGO:</b>		Ninguno
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	<b>DEL</b>	Apoyar a los integrantes del departamento de importaciones de TECNODIESEL LTDA. para que sus funciones sean ejecutadas correctamente y en el menor tiempo posible.
<b>RESPONSABILIDADES</b>		<p><b>POR INFORMACION:</b> Tiene acceso a toda la información referente al departamento de importaciones.</p> <p><b>POR ERRORES:</b> Responde ante el jefe de importaciones por los errores que cometa al ejecutar sus funciones o por la mala información que transmita a los interesados.</p> <p><b>POR COMPROMISOS:</b> Responde ante los compromisos corporativos que le sean impuestos.</p> <p><b>POR CONTACTOS:</b> Es responsable por establecer el contacto con fábrica, el agente de carga internacional y el transportista nacional en el proceso de exportación de cores; y de la aseguradora respecto a la póliza de transporte.</p> <p><b>POR EQUIPOS:</b> Debe responder por el uso adecuado de los equipos de oficina que utiliza para el desarrollo de sus funciones, tales como: computador y papelería en general.</p> <p><b>POR DOCUMENTOS:</b> Es responsable por contabilizar y entregar a tiempo las facturas de los proveedores del exterior, agentes de carga y transportistas nacionales al área de contabilidad.</p>

## COMPETENCIAS DEL CARGO

<b>EDUCACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar en el semestre de práctica de Negocios Internacionales, Administración de negocios o carreras afines.</li> </ul>
<b>FORMACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de office básico</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de escucha</li> <li>• Organización</li> <li>• Aprovechamiento de recursos</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Calidad Humana</li> <li>• Orientación a la calidad</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación Oral y escrita</li> <li>• Vocación de servicio y atención al cliente</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Conocimiento de las funciones</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Concentración</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Capacidad trabajo bajo presión</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>

## FUNCIONES

<b>FUNCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el manual de funciones para cada uno de los cargos del departamento.</li> <li>• Revisar junto con el jefe del departamento las operaciones cambiarias de cada mes.</li> <li>• Alimentar los factores de importación.</li> <li>• Reportar a la aseguradora el consolidado del transporte tanto internacional como nacional realizada en el mes.</li> <li>• Contabilizar las facturas de proveedores del exterior, agentes de carga internacionales y transportistas nacionales.</li> <li>• Realizar exportación de Cores.</li> </ul>
<b>FUNCIONES OPERATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el sistema organizacional del departamento y hacer recomendaciones para su mejor funcionamiento.</li> <li>• Realizar seguimiento, control y organización al archivo del departamento.</li> <li>• Organizar contra lista de chequeo las carpetas de pedido para liquidación final.</li> <li>• Realizar clasificaciones arancelarias de todas las líneas de producto de TECNODIESEL LTDA.</li> <li>• Apoyar a los demás miembros del departamento en la ejecución de sus funciones.</li> <li>• Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato</li> </ul>

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

**INDICADOR:** Mide en términos porcentuales el cumplimiento de en la contabilización de facturas en el mes.

Nº DE FACTURAS CONTABILIZADAS EN EL MES

**FORMULA=**----- \* 100

Nº TOTAL DE FACURAS EMITIDAS POR LOS PROVEEDORES  
INTERNACIONALES EN EL MES

## **10. CONCLUSIONES**

Finalmente se concluye que la presentación de este trabajo contribuye a la toma de acciones correctivas y preventivas al interior y hacia afuera del departamento, sirviendo como modelo de estructura organizacional y contribuyendo a la estrategia global del grupo empresarial TECNODIESEL. .

El presente trabajo demuestra además que los manuales nos permiten conocer fuera de la forma y el orden lógico de interactuar dentro de una organización, también la minimización los posibles errores a los cuales se ve enfrentado día a día cada colaborador en la realización continua de una actividad

Asimismo el desarrollo de este manual de funciones es el resultado del esfuerzo en la investigación de las historias de vida que transcurren al interior del departamento, el resumen del diario acontecer, teniendo en cuenta el entorno cultural y formativo con el que se encuentran relacionadas cada una de las personas que a él pertenece y de las demás personas que con su apoyo nutren a la constante evolución del mismo.

## 11. RECOMENDACIONES

A lo largo de la realización de éste proyecto se ha detallado que existen recomendaciones que se pueden tener en cuenta para lograr el mejoramiento del departamento. Estas recomendaciones son el consolidado de la investigación y de los aportes realizados a este punto que se les pidió realizar en las entrevistas hechas a cada uno de los integrantes.

Se propone la realización de un manual de procedimientos que complemente el manual de funciones presente para que sirva de apoyo al departamento en su conjunto y así detallar el verdadero conjunto de actividades que deben realizarse en el departamento.

La automatización de los procesos que son realizados dentro del departamento, permitiendo evitar el reproceso de las actividades ayudaría en gran forma a mejorar muchos de los actuales problemas presentados al interior del departamento.

Sin embargo, mientras se logra llevar a cabo esta idea se propone, como ya lo ha hecho con anterioridad la jefe de importaciones al área gerencial, la inclusión de un cargo nuevo con mayor estabilidad que la del practicante y mayores niveles de autoridad en cuanto a la puesta de pedidos para llegar a ser un más eficiente apoyo para el departamento y la empresa.

La formación sobre el sistema contable de la empresa permitiría también reducir el reproceso presentado, permitiendo reducir tiempos en los cierres contables y evitando que se presenten omisiones en la entrega de las facturas para pago y contabilización.

Y finalmente mayores espacios que permitan tener reunido a todo el equipo de trabajo contribuyendo al beneficio anteriormente nombrado, la colaboración de la estrategia global de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT JR, Daniel. *Administración*. Sexta Edición. Traducción Pilar Mascaró. México: Editorial Prentice Hall, 1996. 688 p.

DAFT, Richard L. *Teoría y Diseño Organizacional*. Sexta Edición. Traducción Adolfo Deras. México: Internacional Thomson Editores, 2000. 699 p.

ROJAS, Angélica. *Manual de Funciones Universidad Católica del Risaralda*. Pereira: 1981. 83 p.

CORBEA, Yaremis. (2010). *El Enfoque de procesos en los hoteles Habaguanex: perspectivametodológica*.<http://www.aidima.es/servicios/formacion/Manual%20de%20funciones.htm/> (20Abr.2012)

RESTREPO, María, TABARES, Luis. (2000). *Métodos de investigación en educación*.<http://www.utp.edu.co/~humanas/revistas/revistas/rev21/restrepo.htm>(23Mayo.2012)

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta Diversidad y Analizabilidad

#### Diversidad

1. ¿En qué medida diría que su trabajo es rutinario?
2. ¿La mayoría de los empleados de este departamento realiza el mismo trabajo, de la misma forma la mayor parte del tiempo?
3. ¿Los miembros del departamento desarrollan actividades repetitivas cuando realizan el trabajo?

#### Analizabilidad

1. ¿En qué medida existe un camino claro y conocido para hacer las principales tipos de trabajo que usted enfrenta normalmente?
2. ¿En qué medida hay una secuencia comprensible de pasos que puedan seguirse en la realización de su trabajo?
3. Para hacer su trabajo, ¿en qué medida puede confiar en los procedimientos y prácticas establecidas?

Fuente: TEORÍA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN, Richard L. Daft. Sexta Edición.



**Anexo B.** Acta reunión de equipo del departamento de importaciones

**ACTA No. 001**

**REUNION DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES**

**TECNODIESEL Ltda.**

El día lunes 7 de mayo de 2012, se celebró la reunión del departamento de Importaciones:

En esta reunión se contó con la presencia de las siguientes personas:

<b>ASISTENTE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Sandra Mónica Gómez	JEFE DEPARTAMENTO DE LOGISTICA	
Cesar Augusto Saldarriaga	ASISTENTE DE LOGISTICA	
Lina María Silva Orozco	ASISTENTE DE LOGISTICA	
Valentina Ríos	PRACTICANTE DPTPO IMPORTACIONES	

**TEMAS A TRATAR:**

1. Sandra Mónica informa la aprobación por parte de la gerencia de una auxiliar para el departamento de importaciones, este cargo quedará activo hasta que se automaticen los procesos en el departamento. Se propone a Valentina Rios la persona que está realizando la práctica de la Universidad Católica quien termina este servicio en Junio de 2012 para que se vincule a la compañía en el nuevo cargo inmediatamente finalice pasantía, es decir en Julio de 2012.
2. Se plantea el tema de contabilización de facturas el cual está presentando muchas fallas en el momento de pasarlas al departamento de contabilidad, porque no se están pasando dentro de las fechas establecidas. En este caso el compromiso de cumplir de con esta tarea está entre la asistente Lina María Silva y Valentina Rios.
3. Sandra Mónica manifiesta necesitar mayor trabajo en equipo para la entrega de carpetas a contabilidad y propone que cada que se liquide una carpeta se entregue inmediatamente a contabilidad para no dejar

acumular hasta el cierre de mes. Resalta la importancia de entregar las carpetas con toda la documentación completa para agilizar el proceso.

4. Otra de las tareas es implementar un control de todas las carpetas que se cerrarán durante el mes esta tarea está a cargo de los dos asistentes de importaciones.
5. Para realizar una revisión más amplia de la información que estamos pasando a contabilidad se plantea pedir a autorización a Contabilidad para revisar los pedidos en el sistema y verificar que la información que este en el DMS sea la correcta. Tarea a cargo de Valentina.
6. También se revisó el tema de entrega de facturas a Tesorería de Fletes nacionales e internacionales, Se resalta nuevamente la importancia de llevar un control de entrega de dichas facturas.

La Reunión se da por terminada a las 4:30 p.m.

**Anexo C.** Manual de funciones de TECNODIESEL LTDA

**Anexo D.** Perfiles de caragos del área de compras internacionales

## APÉNDICES

### APÉNDICE A. Entrevista N°1 realizada a la jefe del departamento de importaciones

#### PERFIL DEL CARGO

Nombre del cargo: Jefe del departamento de logística

Requisitos:

- Estudios: Administradora de Negocios Internacionales
- Experiencia:
  - 12 años en el departamento de importaciones
  - 20 años en trabajando para la compañía
- Habilidades:

De las siguientes competencias cuales consideras que son las que se necesitan para el cargo que usted desempeña, señale con una X:

- |   |   |
|---|---|
| ✓ Capacidad en toma de decisiones, X          | ✓ Calidad Humana, X                             |
| ✓ Liderazgo, X                                | ✓ Orientación a la calidad, X                   |
| ✓ Capacidad para relacionarse, X              | ✓ Creatividad e innovación, X                   |
| ✓ Capacidad para solución de conflictos, X    | ✓ Trabajo en equipo, X                          |
| ✓ Capacidad para planeación y organización, X | ✓ Comunicación Oral y escrita, X                |
| ✓ Aprovechamiento de recursos, X              | ✓ Vocación de servicio y atención al cliente, X |
| ✓ Capacidad de análisis, X                    | ✓ Capacidad de escuchar, X                      |
| ✓ Responsabilidad, X                          | ✓ Disciplina, X                                 |
| ✓ Confidencialidad en la información, X       | ✓ Conocimiento de las funciones, X              |
| ✓   | ✓ Colaboración                                  |

- Responsabilidades (Son las acciones orientadas hacia el logro de la misión principal de la empresa con las que se compromete el cargo)

Responsable del funcionamiento del departamento de importaciones.

## FUNCIONES

- Función general o básica del cargo

Liderar todos los procesos del departamento, direccionando los demás cargos y ejecutando sus propias funciones.

- Funciones específicas:

Por favor señalar con una X.

Nota 1: F.E.: Función estratégica (si no se realizan pueden parar un proceso inmediatamente)

F.O.: Función operativa (son importantes pero son repetitivas)

	F.E.	F.O.	FUNCIÓN	LO HACE	CADA CUÁNTO	ENTRADA	SALIDA	CÓMO
1	X		Seleccionar los proveedores internacionales y realizarles una evaluación anual con base en las ordenes de compra (EVALUACIÓN DE PROVEEDORES)	Si	Anual	Listado de compras	Proveedor / SGC	Analiza las compras realizadas durante el año al proveedor previamente elegido para evaluar diferentes aspectos establecidos en la plantilla de Evaluación de proveedores que provee el SGC. Obteniendo el resultado y así determinar si es un proveedor calificado, de seguimiento o no calificado.
2		X	Recibir y revisar pedido	Si	Diario	Email del analista de inventarios o Gerente de línea	Proveedor	Verifica contra el correo electrónico que la información llegue completa y revisa que la persona encargada de poner el pedido a fábrica si lo haya hecho. Este debe contener información completa sobre cantidades, referencias, precio y peso.
3	X		Informar al área gerencial de compras nacionales y extranjeras	Sólo de las compras internacionales	Mensual	Informe contable de proveedores	Informe de compras que se envía al Analista de inventarios.	Analiza proveedor por proveedor y toda la facturación emitida en el mes separada por líneas. Establece el valor de compras mensual por línea, país de compra, proveedor y empresa (TECNO, ETECOL o EU) y así entregar los 4 informes.
4			Informar al área gerencial sobre el costo de las importaciones					

								<p>La jefe de importaciones es responsable de todas las estadísticas del departamento entre esas están los informes anteriormente nombrados más los factores de importación y los objetivos de calidad.</p> <p>Estos informes permiten conciliar las cuentas por cobrar.</p>
5			Compra de elementos, repuestos, productos e insumos de buena calidad y a tiempo	NO				
6			Reclamaciones por mala calidad o despachos incorrectos	NO				
7		X	Entrega a tiempo de facturas y de las carpetas de las importaciones	Si	Diario	Asistente de importaciones	Contabilidad	Las carpetas deben contener todos los documentos que soporten el estado y costo del pedido.
8			Adquisición de elementos de seguridad y bienestar interno	NO				

9	X	Solicitar y Organizar documentos originales	Si	Diario	Proveedores de servicio y de producto	Contabilidad Tesorería SIA	Los documentos se solicitan vía email y se organizan contra la lista de chequeo establecida.
10	X	Elaborar Liquidaciones Final y Anexas	Si	Diario	SIA	Contabilidad	Con la carpeta organizada se hace un resumen en Excel de todos los documentos pertenecientes al pedido se relaciona el costo real contra documentos. Finalmente se compara contra la liquidación de la mercancía y la diferencia resultante debe ser menor al 1%. En caso de la que la diferencia sea mayor se revisa si se debe corregir la entrada por importación.
11		Obtener y revisar el reporte de inconsistencias de la SIA o de los jefes de Almacén	NO				
12	x	Establecer la capacidad para compra de divisas. (Efectivo y/o Cupo en bancos). Calcular compra de	Si	Diario	Informes contables del departamento	Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tesorería comunica al departamento de importaciones la cantidad de efectivo disponible para pagos a proveedores o bancos.</li> <li>2. Negocia la tasa de cambio</li> </ol>

			divisas						
13			Seleccionar C.Q.R a legalizar.						
14			Seguir los pasos correspondientes de acuerdo a los recursos que se tienen para efectuar el pago. (Propios o Crédito).						
15			Verificar aplicación del pago						<p>con el banco que ofrezca la mejor tasa o en el que se tenga el monto a negociar.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Seleccionar los CQR que corresponda a la factura a pagar.</li> <li>4. Paga mediante cualquier mecanismo de pago. (Pago con giro directo, con carta de crédito, o con giro financiado).</li> <li>5. Recibe el mensaje swift en el correo electrónico. Este email lo reenvía a fábrica esperando confirmación.</li> <li>6. Se recibe el mensaje de recibido.</li> <li>7. Se verifica en el estado de cuenta que el pago si haya sido descontado de la deuda. Si no aparece en el reporte dicho pago se reenvía la confirmación del pago para que sea incluido.</li> </ol>
16			Hacer seguimiento a la aplicación por fabrica de nuestra						<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmar la recepción de CORES mediante el conocimiento que la fabrica envía.</li> </ol>



			deuda CORES.					2. Verificar la aplicación a la “deuda”, revisando la nota crédito que expide la fabrica. Esta revisión se realiza con base en los parámetros establecidos por fabrica para el manejo de la deuda de CORES.
--	--	--	--------------	--	--	--	--	--

Otras funciones que desarrolla:

ITEM	F.E.	F.O.	FUNCIÓN	LO HACE	CADA CUÁNTO	ENTRADA	SALIDA	CÓMO
1		X	Revisión de los saldos a favor (garantías, reclamos, comisiones)	Si	Cada que se presenta la inconsistencia	Almacén	Proveedor	Se presenta a fábrica la solicitud bajo el formato establecido
2		X	Revisión de la cuenta cores	Si	Mensual	Cummins	Analista de inventarios	Entre las actividades de la cuenta de cores están: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La deuda cores</li> <li>• El Banco cores</li> <li>• Los Cores en inventario sin vender</li> <li>• Y los Cores listos para exportar</li> </ul>

3		X	Hacer seguimiento a los pedidos en tránsito	Si	Diario	Asistentes del departamento	-	Las principales actividades a las que se les debe realizar el seguimiento están: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercancía en tránsito</li> <li>• Fletes en tránsito</li> <li>• Seguros en tránsito</li> </ul>
4		X	Realizar seguimiento a las Ventas Indent	Si	Mensual	Área comercial	Área comercial	Entre las actividades referentes a las ventas indent están: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de ventas indent</li> <li>• Comisiones por pagar</li> <li>• Cuentas por cobrar</li> </ul>
5		X	Conciliación con tesorería	Si	Diario	Relación pagos	Tesorería	La conciliación se hace a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cartas de crédito</li> <li>• Los aticipos de la SIA (pago de impuestos aduaneros)</li> <li>• Y los giros financiados</li> </ul>
6		X	Realizar suscripciones	Si	Anual	Gerentes de línea	Área comercial	Entre las suscripciones que deben realizarse están: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripcion a Fabrica Insite</li> <li>• Suscripcion a Fabrica GDC</li> <li>• Suscripcion a Fabrica CPL</li> <li>• Suscripcion a Fabrica CEPC</li> </ul>

- Recomendaciones que haría al final del trabajo

- ✓ Tener mayor espacio (oficinas)
- ✓ Mayor orden
- ✓ Mayor y mejor archivo
- ✓ Espacio para archivo muerto

- ✓ Un portátil
  
- ¿Qué no funciona en su cargo y qué necesitan para ser más productivo?
  - ✓ Integrar al equipo de trabajo un nuevo cargo que permita aliviar las cargas laborales.
  - ✓ Integrar el departamento a un software que le permita la reducción de sus funciones manuales, disminuyendo los tiempos de ejecución y evitando el reproceso.

**APÉNDICE B.** Entrevista N° 2 realizada a la asistente del departamento de importaciones TECNODIESEL LTDA.

PERFIL DEL CARGO

Nombre del cargo: Asistente del departamento de importaciones

Requisitos:

- Estudios: Administradora de negocios internacionales.
- Experiencia:
  - ✓ 1 año secretaria, Liga Risaraldense de natación.
  - ✓ 2 años Asistente de gerencia ENVIREDA S.A.
  - ✓ 2 años Auxiliar administrativa, Carvajal
  - ✓ 6 años coordinadora administrativa, Musicar S.A.
- Habilidades:

De las siguientes competencias cuales considera que son las que se necesitan para el cargo que usted desempeña, señale con una X:

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| • Capacidad de escuchar , X      | • Comunicación Oral y escrita, X                |
| • Organización, X                | • Vocación de servicio y atención al cliente, X |
| • Aprovechamiento de recursos, X | • Disciplina, X                                 |
| • Capacidad de análisis, X       | • Conocimiento de las funciones, X              |
| • Responsabilidad, X             | • Colaboración, X                               |
| • Calidad Humana, X              | • Concentración, X                              |
| • Orientación a la calidad, X    | • Puntualidad, X                                |
| • Creatividad e innovación, X    | • Capacidad                                     |
| • Trabajo en equipo, X           |   |
| • trabajo bajo presión. X        |   |
- Responsabilidades (Son las acciones orientadas hacia el logro de la misión principal de la empresa con las que se compromete el cargo)
    - Velar porque los pedidos se entreguen a tiempo

## FUNCIONES

- Función general o básica del cargo:

Coordinación de todo el proceso logístico de las importaciones de todas las líneas de Tecnodiesel Ltda.

- Funciones específicas:

Por favor señalar con una X.

Nota 1: F.E.: Función estratégica (si no se realizan pueden parar un proceso inmediatamente)

F.O.: Función operativa (son importantes pero son repetitivas)

	F.E.	F.O.	FUNCIÓN	LO HAC E	CADA CUÁNTO	ENTRADA	SALID A	CÓMO
1	X		Informar al área gerencial de compras nacionales o extranjeras	Si	Semanal	Proveedores	Gerencia	Mediante los informes semanales <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisa en la carpeta Control de pedidos, cuales pedidos tiene abiertos</li> <li>2. A esos pedidos les revisa fecha de embarque, factura, fechas de ETA origen y ETA destino</li> <li>3. En el cuadro de informes lo separa por líneas y proveedor</li> <li>4. En el cuadro incluye la sgte información fecha de pedido, valor del pedido, descripción, forwarder, estado.</li> <li>5. El estado: evento en el que se encuentra la carga. Ej. Fecha próxima de embarque, fecha próxima de arribo a puerto, si esta facturado, si esta en proceso de nacionalización y calcula fechas de llegada a almacén.</li> <li>6. Finalmente lo envía vía e-mail a la jefe de importaciones, a los gerentes de línea cada sábado.</li> </ol>
2	X		Informar al área gerencial sobre el costo de las importaciones	Si	Semanal	El otro asistente de impor. Y de la información provista por la SIA	Gerencia	Este informe se ha por medio del Flujo de caja semanal: Relaciona los pedidos puestos en firme calculando tiempos de nacionalización e incluye: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de pedido</li> <li>2. Do</li> <li>3. Línea</li> <li>4. Fecha de arribo a pto destino</li> </ol>

								5. Fecha de impuestos y valor 6. Gastos
3	X		<u>Para la empresa:</u> Compra de elementos, repuestos, productos e insumos de buena calidad y a tiempo <u>Para la entrevistada:</u> Colocar pedidos de todas las líneas de Tecnodiesel - Repuestos USA Y BRASIL - Filtros USA Y BRASIL - Aceites ECUADOR - Motores BRASIL,	Si	Cada que pasan un pedido (promedio 3 veces a la semana)	Analista de inventarios o gerentes de línea	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner el pedido en firme con el proveedor</li> <li>- Estar pendiente de la fecha de despacho y fecha de facturación</li> <li>- Realizar el conocimiento o factura proforma con pedido inicial</li> <li>- Mandar las novedades a cada gerente de línea</li> <li>- Hacer</li> <li>- Programar fechas de embarque</li> <li>- Instruccionar forwarder</li> <li>- Reunir documentos a la SIA para comenzar proceso de nacionalización</li> <li>- Hacer seguimiento y realizar coordinación de transporte hasta que llegue a almacén.</li> <li>- Recibir entradas por importación y realizar liquidación de la mercancía.</li> </ul>

			INGLATE RRA, USA - Plantas BRASIL, INGLATE RRA, USA, INDIA - Citofonía JAPÓN Y USA					
4		X	Reclamaciones por mala calidad o despachos incorrectos	Si	A medida que se presentan las inconsistencias (promedio: quincenal)	Jefes de almacén	Proveedor	Novedades presentadas a fábricas: Se revisa el conocimiento o la factura proforma contra el pedido que cuadren cantidades, valores, términos de negociación, descuentos, según sea el caso, y se transcriben las diferencias a un formato preestablecido que contiene espacio para reportar las novedades y hacer las respectivas observaciones, este formato es enviado al proveedor para su respectivo análisis y corrección.
5		X	Entrega a tiempo de facturas y carpetas <u>Para la entrevistada:</u> Revisión de la documentación de las	Si las entrega, pero no a tiempo	Mensual	Proveedores	Contabilidad	La entrega de las carpetas físicas se realiza a final de mes, esta carpeta lleva: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preliquidación</li> <li>- Trazabilidad</li> <li>- Documentos soportes de la importación, entre estos están             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas del proveedor</li> <li>• Documento de transporte internacional</li> <li>• Pago de impuestos</li> <li>• Factura de flete internacional</li> </ul> </li> </ul>



			carpetas para la liquidación final (lista de chequeo) y llevar control de las facturas para contabilizar en el DMS, Solicitud de facturas a los proveedores					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidación de la mercancía</li> <li>• Entradas por importación</li> <li>• Liquidación final</li> <li>• Factura de la SIA</li> </ul> <p>- Liquidación de la mercancía</p> <p>Los documentos soportes de la importación se revisan contra la lista de chequeo que existe en el departamento.</p>
6			Adquisición de elementos de seguridad y bienestar interno			NO		
7	X		Poner el pedido a fabrica					Se recibe el pedido del analista de inventarios o en algunos casos de los gerentes de línea en formato Excel, se entra a la página y se sube el pedido, guardando el registro con el que después se evaluarán las novedades. En algunos casos los pedidos se envían a los representantes del proveedor.
8		X	Verificar las condiciones con que fábrica ha recibido el	Si	Cada que se monta pedido	Proveedor	Jefe departament o de logístic	Revisar conocimientos o facturas proformas comparado con el pedido inicial y con base en este informe realizar las novedades.

			pedido				a y gerentes de líneas	
9	X		Hacer seguimiento al pedido	Si	Diario	Proveedor, agentes de carga y agentes aduaneros	Informes semanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultar con los proveedores fechas de despacho</li> <li>- Hacer seguimiento a los jefes de almacén del ingreso de las entradas por importación.</li> <li>- Hacer seguimiento a los trámites de nacionalización que incluyen levante y aceptación etapa en donde se deben pagar los impuestos.</li> <li>- Y realizar seguimiento y coordinación al transportisata nacional</li> </ul>
1	X		Identificar la mercancía que va a entrar al país y analizar la viabilidad de embarque	Si	Semanal	Agente de carga (forwarder)	Almacén-Ventas	La verificación de la viabilidad de embarque se hace con el agente de carga que tenga la mercancía. En el caso de DISTRICARGO que es el agente más usado se tiene un formato que se encuentra en cualquier computador del departamento.
11	X		Elaborar Registro de Importación	Si	Por cada pedido puesto	Proveedor	SIA	El registro de importación contiene la relación de las referencias a nacionalizar con su respectiva descripción, la subpartida arancelaria, el valor del arancel, el valor de la mercancía (unitario y total) y la cantidad.

12	X		Recopilar y enviar documentos a la SIA	Si	Diario	Proveedor	SIA	Reunir la documentación de cada pedido para pasar a la SIA para comenzar el proceso de nacionalización: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturas</li> <li>- Packing list</li> <li>- Certificados de origen</li> <li>- Certificados seriales</li> <li>- Factura flete internacional</li> <li>- Documento de transporte interno</li> </ul> Acompañado de una remisión de documentos que incluye la relación de todos los documentos adjuntados y que debe ser firmada tanto por quien entrega como por quien recibe.
13	X		Hacer seguimiento a la mercancía hasta que llegue a bodega	Si	Diario	Almacén, Agente de carga internacional, transportista nacional, proveedor.	Almacén	Se realiza la coordinación del transporte nacional indicándole fecha de recogida en puerto y fecha de llegada a almacén. Además se gestiona el valor del transporte nacional.
14		X	Diligenciar el formato respectivo de reclamación y/o correo electrónico	Si	Cada que surja la novedad.	Jefes de almacén	Proveedor	En realidad nunca lo ha hecho!
15		X	Preparar paquete de CORES	Si				El paquete de cores que se realiza en el inventario se hace de dos maneras. La primera es hacer la liquidación de cores que se hace cada que se

			existentes en inventario					importa un repuesto recon. Y el segundo es el ingreso de los traslados que hacen desde los diferentes talleres a la bodega de Cores, este ingreso se realiza físicamente y en el DMS.
16			Solicitar a fábrica el RID y preparar y entregar a la SIA la documentación requerida para la Exportación	NO				

Otras funciones que desarrollan:

ITEM	F.E.	F.O.	FUNCIÓN	LO HACE	CADA CUÁNTO	ENTRADA	SALIDA	CÓMO
		X	Hacer preliquidación					
		X	Hacer trazabilidad					

		X	Hacer liquidación de la mercancía					
	X		Tramitar pago de impuestos					
	X		Realizar solicitud de licencias de importación					

- Recomendaciones que haría al final del trabajo:

Poder contar con la ayuda del practicante para el archivo.

Mejorar el trabajo en equipo

Mejorar la metodología de trabajo

- Qué no funciona en su cargo y qué necesitan para ser más productivo

**APÉNDICE C.** Entrevista N° 3 realizada al asistente del departamento de importaciones.

Nombre del cargo: auxiliar de importaciones ETECOL

Requisitos mínimos:

- Estudios: Administrador de negocios internacionales
- Experiencia:
  - ✓ 1 año Asistente de publicidad y mercadeo
  - ✓ 1 año Asistente de contabilidad
  - ✓ 7 meses Analista de mercado
  - ✓ 9 meses Jefe de cartera
  - ✓ 1 año y medio supervisor de encuestas
  - ✓ 2 meses Asistente de importaciones TECNODIESEL LTDA.

Función principal del cargo:

Responsable de las importaciones de repuestos Engine Down Cummins y de ETECOL.

Responsabilidades:

De la entrega a tiempo y buenas condiciones de cada pedido

Funciones específicas:

ITEM	F.E.	F.O.	FUNCIÓN	LO HACE	CADA CUÁNTO	ENTRADA	SALIDA	CÓMO
1			Informar al área gerencial de compras nacionales y extranjeras	NO				
2			Informar al área gerencial sobre el costo de las importaciones	NO				
3	X		Compra de elementos, repuestos, productos e insumos de buena calidad y a tiempo	SI	DIARIO	Asistente departamento comercial Post-venta o Analista de inventarios.	Proveedor, Asistente departamento comercial Post-venta, Analista de inventarios y jefe de importaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe correo del Asistente departamento comercial Post-venta o Analista de inventarios en un archivo de Excel. Se imprime.</li> <li>2. Hace la preliquidación y revisa el factor de importación.</li> <li>3. Monta el pedido a fábrica Con Cummins Inc Espera dos horas para bajar el conocimiento Con BOBCAT y DOOSAN baja de una vez la proforma o y la confirmación de la orden.</li> <li>4. Entra a la página y baja el número de guía (tracking) o BL para hacerle seguimiento. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Para Stock: A penas tiene copia de BL se lo pasa a la SIA para que le abran DO. Para un pedido DOOSAN espera a que fábrica reporte que tiene la mercancía</li> </ol> </li> </ol>





								9. Espera reporte de los jefes de almacén indicándole que llegó y hace liquidación de la mercancía. Espera la entrada por importación.
4	X		Reclamaciones por mala calidad o despachos incorrectos	Si	Cada vez que se presentan novedades al pedido inicial	Proveedor	Asistente departamento comercial Post-venta, Analista de inventarios y jefe de importaciones	Según formato de novedades, teniendo en cuéntalas diferencias entre el pedido y el conocimiento. Requiere información de precio, cantidad, referencias, descripciones y observaciones.
5		X	Entrega a tiempo de facturas y de las carpetas de las importaciones	Si	Cada que hace una liquidación final le pasa la carpeta a contabilidad. Y las facturas mensualmente.	Proveedor, Jefes de almacén, forwarder, transportista nacional y de todo aquel del que haya un registro en la carpeta del pedido	Contabilidad y tesorería para que pague las facturas nacionales.	Reúne toda la información que según la lista de chequeo pre-establecida por el departamento debe llevar la carpeta.  Reúne todas las facturas pidiéndoselas oportunamente a quien corresponda (Proveedor, SIA, transportista nacional, Forwarder) y presentándolas a tiempo.
6			Adquisición de elementos de seguridad y bienestar interno	NO				
7	X		Poner el pedido a fabrica					El pedido a fábrica tanto para ED como para STOCK son en la mayoría de las veces por medio de la página del proveedor. Sin embargo en algunas condiciones son enviados a los representantes de los proveedores para

								que ellos se encarguen de ponerlos a fábrica.
8	X		Verificar las condiciones con que fabrica ha recibido el pedido	Si	Cada que se monta el pedido	Proveedor	-	Revisa el conocimiento o la proforma contra el pedido y hace las novedades en caso de que den lugar, y las reporta a los interesados: Asistente departamento comercial Post-venta, Analista de inventarios, Jefe de importaciones y al vendedor en caso de que sepa quién es para que le informe al cliente.
9		X	Hacer seguimiento al pedido	Si	Diario	Proveedor Forwarder Transportista Nacional Almacén SIA	-	El seguimiento en su mayoría se hace mediante correo electrónico o vía telefónica, revisando fechas, estados, precios. En el seguimiento de la SIA se está pendiente del arribo, la desconteneodorización, el reconocimiento, aceptación, levante y facturación.
10	X		Identificar la mercancía que va a entrar al país y analizar la viabilidad de embarque	Si				Se le aprueba al agente de carga lo que manden en el reporte revisando los números de facturas y el valor FOB. Se indica: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factura</li> <li>- Tipo de transporte</li> <li>- Fecha</li> <li>- Datos del consignatario</li> <li>- Ciudad de destino</li> <li>- Número del pedido</li> <li>- Valor FOB.</li> </ul>
11	X		Elaborar Registro de Importación	Si	Para cada pedido	Proveedor	SIA	Se introduce en el formato de clasificación arancelaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de pedido</li> <li>- Factura</li> <li>- Marca de la mercancía</li> <li>- Referencia</li> </ul>

								<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre comercial</li> <li>- Descripción</li> <li>- Subpartida arancelaria</li> <li>- Cantidad</li> <li>- Valor unitario</li> <li>- Valor total</li> </ul> <p>Esta información es basada en la factura y en una base de datos que tiene el departamento o que la SIA guarda.</p> <p>En caso de que alguna referencia no se encuentre en la base de datos se ubica con el analista de inventarios, el gerente nacional de servicio (en el caso de ETECOL) o en la página.</p>
12	X		Recopilar y enviar documentos a la SIA					<p>Los documentos que se deben pasar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factura con packing y part list</li> <li>- Factura de flete internacional</li> <li>- Clasificación arancelaria</li> <li>- Copia del documento de transporte internacional</li> <li>- Póliza de seguro y certificado de seriales (según el tipo de mercancía)</li> </ul> <p>Lo pasa junto con una remisión en el que relaciona los documentos adjuntados y la fecha.</p>
13		X	Hacer seguimiento a la mercancía hasta que llegue a bodega	Si	Diario	Proveedor, agente de carga internacional, SIA, transportista nacional	Jefes de almacén, jefe de logística	El seguimiento dentro del país de la mercancía empieza con la fecha de llegada a puerto de destino, de ahí en adelante el seguimiento de mayor prioridad es a la SIA sobre el proceso de nacionalización. Después de que la mercancía sale de puerto el seguimiento debe realizarse al transportista nacional con quien previamente se coordinó la recolección en

								puerto de la carga, hasta cuando llega a almacén. Apenas llega la mercancía a almacén se espera el reporte de lo que llegó y se hace la liquidación. Finalmente se recibe la entrada por importación.
14			Diligenciar el formato respectivo de reclamación y/o correo electrónico	NO				
15	X		Preparar paquete de CORES existentes en inventario	Si				La liquidación de cores contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor de factura</li> <li>- Valor flete</li> <li>- Valor tributos aduaneros</li> <li>- TRM</li> <li>- Transporte nacional (si lo requiere)</li> <li>- Gastos de la SIA</li> </ul> Relación de los números de referencia con cantidades y valores.
16			Solicitar a fábrica el RID y preparar y entregar a la SIA la documentación requerida para la Exportación	NO				

Otras funciones que desarrolla:

ITEM	F.E.	F.O.	FUNCIÓN	LO HACE	CADA CUÁNTO	ENTRADA	SALIDA	CÓMO
1	X		Hacer preliquidación	Si	Cada que monta pedido (sólo aplica para CUMMINS)	Asistente departamento comercial Post-venta	-	Lo hace con el documento soporte del pedido y relaciona: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor de la factura</li> <li>- Valor del Premium Charge</li> <li>- Valor de venta</li> <li>- Número de pedido</li> <li>- Fecha</li> </ul> Revisa el factor de importación y si está por debajo del 40% devuelve la solicitud de pedido a quien se lo mandó para que cuadren los valores.
2	X		Tramitar pago de impuestos Stock y ED	Si	Cada que la mercancía tiene aceptación, o apenas el currier informe el valor de los mismos.	SIA	Tesorería o dirección administrativa en el caso de ETECOL.	El pago de impuestos de Stock se hace por medio de una carta que se elabora teniendo en cuenta el valor de arancel e IVA que debe pagarse (ese reporte lo pasa el in-house de la SIA) y se le pregunta a la tesorera por cuál banco se pueden pagar. Después se envía a Karen Gómez, Gloria Zuluaga y Juan Diego Castrillón para que firmen y sellen la carta y terminen el respectivo trámite. Cuando se recibe confirmación del banco o de Karen se le avisa al in-house que ya se pueden presentar al banco para que les



**APÉNDICE D.** Funciones del practicante del departamento de importaciones  
TECNODIESEL LTDA.

Fecha de inicio: 16 DE FEBRERO DE 2012

Fecha de finalización: 16 DE JUNIO DE 2012

Funciones:

- Analizar el sistema organizacional del departamento y hacer recomendaciones para un mejor funcionamiento.
- Desarrollar el manual de funciones para cada uno de los cargos del departamento.
- Seguimiento, control y organización del archivo.
- Revisión de las operaciones cambiarias mes a mes.
- Alimentación de los factores de importación
- Realización del reporte de la póliza de transporte mes a mes.
- Elaboración de clasificaciones arancelarias.
- Informe de cores.
- Y demás funciones inherentes al departamento de importaciones.