



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TÍTULO**

Propuesta de manual de funciones y procedimientos en el área de Gerencia de Operaciones de la empresa Periódicos S.A, ubicada en la Ciudad de Managua.

**AUTORES**

Br. Osorio Jarquín Exania Gabriela.

Br. Ruiz Velásquez Karla Massiel.

**TUTOR**

Ing. Marcos Luis Vílchez Torres

**Managua, 21 de Abril de 2017**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**DECANATURA**

Viernes, 28 de octubre del 2016

Brs. Exania Gabriela Osorio Jarquín  
Karla Massiel Ruiz Velásquez

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado “Propuesta de manual de funciones y procedimientos en el área de gerencia de operaciones de la empresa Periódicos S.A ubicada en la ciudad de Managua”, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el Ing. Marcos Luis Vílchez Torres como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

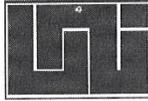
Cordialmente,

MBA. Daniel Cuadra Norney  
Decano



C/c Archivo  
DCH/art

**Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 • Tel.: 2249-6437 • 2248-6879 • 2251 8271 • 2251 8276**  
**Telefax: 2240 1653 • 2249 0942**



Lider en Ciencia y Tecnología

**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:

**OSORIO JARQUÍN EXANIA GABRIELA**

Carne: **2012-41663** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

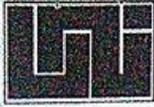
Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los **dieciocho** días del mes de agosto del año **dos mil dieciseis**.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad



**Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 Tel: 22486879-22490942-22401653**



*Lider en Ciencia y Tecnología*

**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:

**RUIZ VELÁSQUEZ KARLA MASSIEL**

Carne: **2012-41536** 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 dieciocho días del mes de agosto del año dos mil dieciseis.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad



**Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 Tel: 22486879-22490942-22401653**

IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 18-ago-2016

## CONSTANCIA

A quien Concierno:

Por medio de la presente hacemos constar que las Br. Exania Gabriela Osorio Jarquín con N° de Cedula **281-171094-0013S** y Karla Massiel Ruíz Velasquez con N° de Cedula **281-031194-0013T** Realizaron su trabajo monográfico investigativo de campo en esta empresa bajo régimen manufactura.

Se extiende a solicitud de la parte interesada para los fines que estime convenientes, Managua, 05 días de Abril del año 2017.



**Ilsa María Guerrero Salazar**  
Gerente de Recursos Humanos

Managua, 21 de Abril de 2017

Ing. Daniel Cuadra Horney

Decano de la Facultad de Tecnología de la Industria

Su Despacho

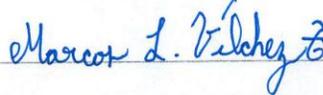
Estimado ingeniero Cuadra reciba un cordial saludo de mi parte. El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que he leído y revisado el trabajo monográfico titulado **"Propuesta de manual de funciones y procedimientos en el área de Gerencia de Operaciones de la empresa Periódicos S.A, ubicada en la Ciudad de Managua"** el cual fue elaborado por las bachilleres:

**Osorio Jarquín Exania Gabriela**

**Ruiz Velásquez Karla Massiel**

Cabe señalar que en la investigación antes mencionada he fungido como tutor. Agradeciendo de antemano a la presente, me despido deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente



Ingeniero Marcos Luis Vilchez Torres

Docente de la Facultad de Tecnología de la Industria

Departamento de Ingeniería Económica y Costos

C.C.

Archivo

## **Contenido**

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Antecedentes</b> .....	2
<b>Justificación</b> .....	3
<b>Objetivos</b> .....	4
<b>Objetivos generales</b> .....	4
<b>Objetivos específicos</b> .....	4
<b>Marco teórico</b> .....	5
<b>Función</b> .....	5
<b>Procedimiento</b> .....	5
<b>Método</b> .....	5
<b>Actividad</b> .....	5
<b>Tarea</b> .....	6
<b>Operación</b> .....	6
<b>Gerencia de operaciones</b> .....	6
<b>Organización</b> .....	6
<b>Manual</b> .....	6
<b>Importancia de los manuales</b> .....	7
<b>Manual de funciones</b> .....	7
<b>Manual de procedimientos</b> .....	8
<b>Organigrama</b> .....	8
<b>Líneas de mando</b> .....	8
<b>Líneas de staff</b> .....	9
<b>Estructura organizacional</b> .....	9
<b>Tipos de estructura organizacional</b> .....	9
<b>Estructura jerárquica o vertical</b> .....	9
<b>Estructura horizontal o plana</b> .....	10
<b>Estructura mixta</b> .....	11
<b>Funciones de los organigramas</b> .....	11
<b>Cargo</b> .....	11
<b>Descripción de cargos</b> .....	12
<b>Análisis de cargos</b> .....	13
<b>Estructura del análisis de cargo</b> .....	14
<b>Diseño metodológico</b> .....	16
<b>Tipo de Investigación</b> .....	16

<b>Métodos utilizados en la investigación</b> .....	16
<b>Fases de la investigación</b> .....	17
<b>Población y muestra</b> .....	17
<b>Técnicas de Investigación</b> .....	18
Desarrollo.....	19
Diagnóstico de la situación actual .....	20
Estructura organizacional.....	26
Glosario de manual de funciones y procedimientos. ....	28
<b>Estructura de fichas ocupacionales</b> .....	30
Fichas ocupacionales .....	31
Manuales de procedimientos .....	73
Estructura de manuales de procedimientos .....	74
<b>Formato de manual de procedimientos</b> .....	75
Flujos de procedimientos.....	177
Estructura de los flujos de procedimientos .....	178
Anexos .....	296
<b>Bibliografía</b> .....	298
<b>Textos</b> .....	298

## **Introducción**

Actualmente las organizaciones buscan estandarizar sus procesos por varias razones importantes. La estandarización puede facilitar las comunicaciones sobre cómo opera la empresa, permitir traspasos leves en las fronteras de los procesos y posibilitar indicadores comparativos de desempeño entre distintas empresas.

Uno de los principios fundamentales de la estandarización de los procesos es la división del trabajo, la cual hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas. El manual de funciones y procedimientos es una herramienta técnica y procedimental, necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos y se vuelve necesario ya que contiene de forma ordenada y sistemática información sobre aspectos organizacionales necesario para la buena ejecución del trabajo.

La siguiente investigación se enfocó en una propuesta de manual de funciones y procedimientos en la empresa Periódicos S.A, una empresa de régimen manufactura, dedicada a informar, entretener y aportar a la educación de los nicaragüenses desde el año de su fundación en el 1980. Actualmente cuenta con doscientos ochenta (280) colaboradores, de los cuales ciento cinco (105) laboran en el área de gerencia de operaciones y por la cantidad de trabajadores se considera una empresa grande.

Para realizar la propuesta de manual de funciones en el área de gerencia de operaciones en la empresa Periódicos S.A, la investigación se enfocó en veintiséis (26) puestos, ya que algunos se tornan repetitivos. Ésta pretendía brindar un manual que le proporcione a la gerencia de operaciones los procedimientos y funciones de cada puesto e identificar el nivel de cumplimiento de este.

## **Antecedentes**

En la empresa Periódicos S.A nunca antes se realizó un trabajo relacionado con la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, desde que fue incorporado a la empresa Comunicados.Nic, a partir del 2011, no existe ningún tipo de información plasmada; por lo tanto esta intervención en la cual nosotras estuvimos directamente involucradas es el primer trabajo oficial que ellos tendrán.

La empresa al haber sido incorporado a Comunicados.Nic, sufrió cambios radicales en su estructura organizacional, que dificultó a los ocupantes de cada cargo realizar correctamente sus funciones por la carencia de un instructivo oficial que describa como deben llevarse a cabo esas operaciones. Anteriormente ellos utilizaban otro manual, pero con las modificaciones los empleados tuvieron que hacer caso omiso de esa información ya que no era útil en sus nuevos puestos.

Luego de una asesoría a la que Periódicos S.A fue sometida, se ve en la obligación de elaborar un nuevo manual de funciones y procedimientos que le permita a sus colaboradores un mejor desarrollo en sus operaciones, donde se plasmen oficialmente las funciones que corresponden a cada cargo, convirtiéndose en la oportunidad de aplicar de manera práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación del personal en el área de gerencia de operaciones.

Cabe destacar que a los nuevos ocupantes de los cargos o al nuevo personal que ingresaba a la empresa, no se les brindaba ningún informe oficial de cómo desarrollar sus funciones, por lo que la empresa tomó como medida brindar la explicación de las actividades a realizar, de manera verbal o por correo, adquiriendo métodos de operación de manera empírica.

## **Justificación**

Periódicos S.A es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de medios de información tales como: periódicos y revistas; cuya elaboración se basa en una metodología con procesos similares a los de otras entidades, pues actualmente no existe un documento que detalle las operaciones que deben efectuarse para la producción de los artículos por lo que se busca adecuar el procedimiento actual en un escrito oficial con el que la empresa pueda guiarse.

Debido a la carencia de un documento que describa detalladamente la secuencia de actividades que conforman los diferentes procedimientos de forma sistemática, ordenada, clara y concisa la fabricación de los artículos informativos, se implementó un instructivo de funciones y procedimientos en el departamento de gerencia de operaciones, área donde se efectúa el desarrollo de la distribución de los periódicos.

Esto se realizó con el propósito de establecer las operaciones en un informe oficial, que permita establecer lineamientos estandarizados de trabajo utilizados por los empleados, aumentando la calidad de salud y bienestar de cada uno de los trabajadores y al mismo tiempo aumentar la eficiencia de los mismos, ya que se reduce el tiempo de operación.

Dentro de las partes involucradas del trabajo estuvieron los empleados del departamento de gerencia de operaciones, quienes intervienen directamente con los recursos para llevar a cabo el proceso de distribución.

## **Objetivos**

### **Objetivos generales**

Elaborar una propuesta de manual de funciones y procedimientos en el área de gestión de operaciones en la empresa Periódicos S.A ubicada en la ciudad de Managua.

### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual referente a los métodos operacionales ejecutados por los empleados.
2. Realizar una propuesta de estructura organizacional del área de gerencia de operaciones.
3. Identificar las actividades que realizan los trabajadores para producir los artículos.
4. Describir los procedimientos que realizan los trabajadores en la elaboración de los artículos.

## **Marco teórico**

### **Función**

Según la definición proporcionada por el buscador Google, función; es una actividad que realiza una persona o cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones con un determinado fin. (Google, Google, s.f.)

### **Procedimiento**

Según la definición brindada por el diccionario de ABC, un procedimiento es el modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar acciones determinadas. Consiste en una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la mejor manera posible (ABC D. , Definición ABC, s.f.).

### **Método**

De acuerdo con la definición obtenida en la página virtual “conceptodefinición.de”; la palabra método hace referencia a ese conjunto de estrategias y herramientas que se utilizan para llegar a un objetivo preciso, el método por lo general representa un medio instrumental por el cual se realizan las obras que cotidianamente se hacen. Cualquier proceso de la vida requiere de un método para funcionar. (Conceptodefinición, s.f.)

### **Actividad**

Según la página virtual “definición.org”, actividad es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. (Definición.org, Definición.org, s.f.)

## **Tarea**

Dado la definición encontrada en “definición.de” podemos afirmar que una tarea es una labor u ocupación. El término puede hacer referencia a aquello que una persona debe realizar. (Definición.de, s.f.)

## **Operación**

Según el diccionario “The free dictionary”; operación es la ejecución de una acción para un fin determinado. (dictionary, s.f.)

## **Gerencia de operaciones**

De acuerdo con monografías.com, la gerencia de las operaciones o la gerencia de la producción, puede definirse como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes o servicios que ofrece una organización, y que se venderán a los clientes directos o empresas. (Pallares, 2015)

Es decir que en esta área se llevan a cabo todas las gestiones y es donde se interviene directamente con los medios necesarios y el talento humano para la elaboración de los bienes o servicios destinados al consumo.

## **Organización**

Para Chiavenato una organización es *“un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común”*. (Chiavenato, Comportamiento organizacional, 2009)

## **Manual**

Según el documento elaborado por Calleja un manual; es un folleto, una revista, un libro o carpeta, etc., en la que de manera fácil de manejar, se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar, uniformar la conducta que se presente entre cada grupo humano de la empresa. (Calleja, 2013)

Los manuales en las organizaciones exponen detalladamente la estructura de la empresa y señalan los puestos y las relaciones que existen entre ellos: explican la estructura funcional, el grado de autoridad, los canales de comunicación y coordinación, y las actividades de los órganos de la empresa.

## **Importancia de los manuales**

*De acuerdo con la información brindada por el manual de descripción y especificación de cargos para el área de dirección y desarrollo urbano; la importancia del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización. (Patiño, 2012, pág. 24)*

Su importancia radica en que a través de ellos se presenta una descripción detallada de los procedimientos que se deben realizar para llevar a cabo una operación, por medio de éstos se pueden detectar fallas que se presentan con regularidad y evitar la duplicidad de funciones.

## **Manual de funciones**

De acuerdo con prezi, un manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas cuya elaboración se basa técnicamente en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas laborales, sin interferir en las capacidades intelectuales ni en la autonomía e independencia mental o profesional de cada uno de los colaboradores u operarios de una empresa. (Serna, 2013)

## **Manual de procedimientos**

Al igual que manual de funciones, Prezi afirma que manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados metódicamente, tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones de la empresa. Además con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. (Serna, Prezi, 2013)

## **Organigrama**

*Para roble.pntic.mec, un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (organigrama, Tipos de organigrama, s.f.)*

En el organigrama se plasma gráficamente el cargo al que pertenece una persona en una empresa y es de gran utilidad ya que del orden de jerarquización parte la descripción del cargo, además son fuentes de información para realizar manuales de descripción de cargos.

## **Líneas de mando**

*Para web y empresas, las líneas o cadenas de mando se refieren a la jerarquía de relaciones de dependencia de una empresa, desde la parte inferior hasta los mandos superiores de una organización. (empresas, La cadena de mando en la empresa, s.f.)*

Las cadena de mando permite establecer las líneas de autoridad y el poder de toma de decisiones en una organización, pues cuando existe una cadena de mando apropiada se asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento cuente con una persona que asuma la responsabilidad del desempeño de ellas.

## **Líneas de staff**

De acuerdo con la información brindada por scribd, línea de staff es el resultado de la organización lineal y funcional, en esta organización existen órganos de decisión en la asesoría. Este tipo de órganos prestan asesoría o servicios especializados. (Alvarado, s.f.)

## **Estructura organizacional**

*Según la enciclopedia financiera, la estructura organizacional de una empresa, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.* (Financiera, Enciclopedia Financiera, s.f.)

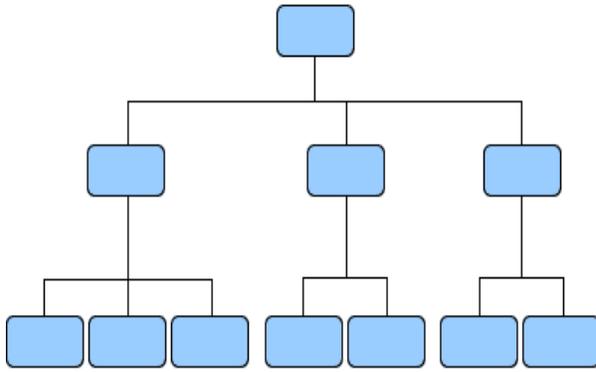
La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional de la empresa la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

## **Tipos de estructura organizacional**

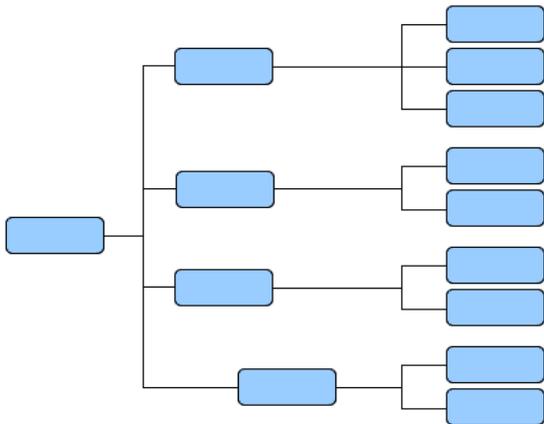
### **Estructura jerárquica o vertical**

Según la enciclopedia financiera, la estructura vertical (estructura jerárquica), es una pirámide en la que una persona es responsable de un área funcional (ingeniería, finanzas, marketing) con uno o más subordinados encargados del manejo de las subfunciones. (Financiera, Enciclopedia Financiera, s.f.)



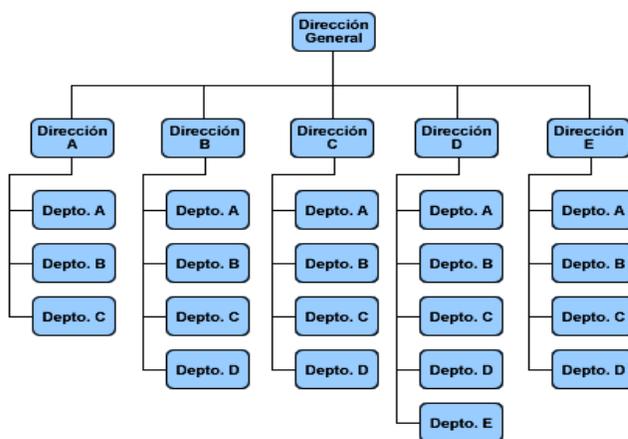
### **Estructura horizontal o plana**

Al igual que estructura jerárquica o vertical, enciclopedia financiera plantea que estructura organizativa horizontal es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los niveles de mandos medios y de sus funciones, con lo que la alta dirección está en el contacto directo con los trabajadores de primera línea (vendedores, servicio técnico, etc.), los empleados de la planta de producción y clientes. (Financiera, Enciclopedia Financiera, s.f.)



## Estructura mixta

De acuerdo con enciclopedia financiera este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. (organigrama, Tipos de organigrama, s.f.)



## Funciones de los organigramas

*Con la información obtenida por galeón.com el organigrama desempeña un papel informativo, ya que permite que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan a nivel global sus características generales.*

Se requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal. (Galeon, s.f.)

## Cargo

Para Chiavenato el cargo lo desempeñan las personas que realizan funciones dentro de una organización. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1994)

Es decir que un cargo es la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado, que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

## **Descripción de cargos**

Según Chiavenato, la descripción de cargos determina elementos y hechos que componen la naturaleza de cada cargo. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1994).

Este proceso se efectúa con la finalidad de diferenciar de los demás que componen las organizaciones, detallan atribuciones, tareas y ejecuciones asignadas para cada uno de ellos, que hacen, como lo hacen y cuando lo hacen son fuentes que sugieren información básica y necesarias para la planeación y desempeño de los departamentos de talento humano y hacer buen desempeño de sus funciones como lo son, la selección, adiestramiento, contratación, administración salarial e incentivos salariales.

La descripción de estos cargos debe incluir:

- Cuáles son las competencias del cargo.
- Cuáles son las funciones del ocupante.
- Cuando hace el ocupante estas funciones.
- Porque el ocupante hace dichas funciones.
- Como hace el ocupante sus funciones.

## **Análisis de cargos**

De acuerdo con Chiavenato se puede afirmar que el análisis de cargo es una manera clara y sencilla de definir tareas que se van a realizar en un determinado cargo y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo con éxito en la organización. Se debe señalar que es el propósito de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los registros calificativos, las responsabilidades que le añaden y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1994)

El análisis de cargo sirve como base para evaluar y clasificar los cargos con el propósito de llevarlos a una comparación, también determina procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que lo conforman.

Cabe recalcar que aunque el análisis de cargo esté estrechamente relacionado con la descripción de cargo se diferencian en que mientras la descripción del cargo se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace y porque lo hace) el análisis de cargo pretende denominar los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

## Estructura del análisis de cargo

Gracias a la información obtenida de Prezi se puede confirmar que el análisis del cargo es el procedimiento que determina las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo y el perfil de la persona a contratar para cubrirlo. (Ramírez, Prezi, 2015)

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas, responsabilidades de ejecución, relaciones e informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de otros empleados, de un puesto. Es producto del análisis ya mencionado.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos; cada una de las cuales se encuentra dividida en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva. Las cuatro áreas de requisitos están referidas a:

**Requisitos intelectuales:** Involucra las exigencias del cargo, los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

- 1.- Instrucción básica.
- 2.- Experiencia básica anterior.
- 3.- Adaptabilidad al cargo.
- 4.- Iniciativa necesaria.
- 5.- Aptitudes necesarias.

**Requisitos físicos:** tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos para desempeñar el cargo adecuadamente:

- 1.- Esfuerzo físico necesario.
- 2.- Capacidad visual.
- 3.- Destreza o habilidad.
- 4.- Complexión física necesaria.

**Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones.

- 1.- Supervisión de personal.
- 2.- Material, herramientas o equipo.
- 3.- Dinero, títulos o documentos.
- 4.- Contactos internos o externos.
- 5.- Información confidencial.

**Condiciones de trabajo:** se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

- 1.-Ambiente de trabajo.
- 2.-Riesgos.

## **Diseño metodológico**

Según los conceptos plasmados en el libro de Zorrilla Arena Santiago acerca de los tipos de investigación (Introducción a la Metodología de la Investigación, 1993) se concluyó que para el presente proyecto es necesario realizar una investigación tipo mixta (usar fuentes de información primaria y secundaria), procesar los datos obtenidos con el fin de comprender el comportamiento de las variables involucradas y así poder cumplir los requerimientos de los clientes internos y externos.

## **Tipo de Investigación**

Este estudio se clasifica dentro del tipo de investigación “Documental- De campo”. Documental en la medida que requiere de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, constituciones, etc.), además se le considera de campo o investigación directa, ya que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

## **Métodos utilizados en la investigación**

- ❖ Deductivo: la primera parte de la investigación requiere un diagnóstico del actual estado de la empresa y los trabajos realizados anteriormente hacia la elaboración del manual de funciones y procedimientos.
- ❖ Inductivo: de acuerdo a la percepción y observaciones encontradas en la etapa de diagnóstico, se plantean aportes y mejoras.
- ❖ Sintético: una vez sugeridas las mejoras, finalmente se estructura una adecuada planeación estratégica con respecto al manual de funciones y procedimientos.

## **Fases de la investigación**

- ❖ Recopilación de la información: conocimiento de la organización, su conformación, las actividades desarrolladas y sistematización de la información.
- ❖ Diagnóstico: establecer el estado actual de la empresa y definir medidas procedimentales referentes a las actividades ejecutadas para operar.
- ❖ Análisis de la información obtenida: se identificarán las debilidades y fortalezas de la compañía.
- ❖ Propuestas: de acuerdo al diagnóstico realizado se propondrá el mejoramiento y la implementación de un sistema en lo pertinente a la planeación estratégica y manual de funciones y procedimientos a fin de que este se adapte a los requerimientos de la organización.
- ❖ Informe: presentación del informe final con las mejoras propuestas.
  - Elaboración del manual de funciones y procedimientos donde se especifiquen las actividades a desarrollar en cada uno de los cargos.
  - Proceso de inducción y capacitación del trabajo adelantado en la organización.

## **Población y muestra**

La población son los integrantes del área de gestión de operaciones de la empresa Periódicos S.A, lo que constituye a una muestra total de 22 puestos.

## **Técnicas de Investigación**

Debido a la naturaleza de la investigación, se hará uso de fuentes primarias como entrevistas, encuestas, levantamiento de datos e inmersión de campo que serán la base en la recolección de datos e información. Asimismo, se usarán fuentes secundarias como revisión documental proveniente del proyecto, consultas a libros de texto, sitios web y literatura relevante para la investigación.

# Desarrollo

# Diagnóstico de la situación actual

Periódicos S.A es una empresa de régimen manufactura y de edición nacional en Nicaragua, el cual se dedica a informar y aportar educación y entretenimiento a los nicaragüenses desde el año de su fundación en el 1980.

La institución elabora tres periódicos (periódico uno, dos y tres). Los periódicos uno y dos están dirigidos a informar, mientras que el periódico número tres su giro es comercial debido a que las empresas de nuestro país realizan publicidad a través de este medio.

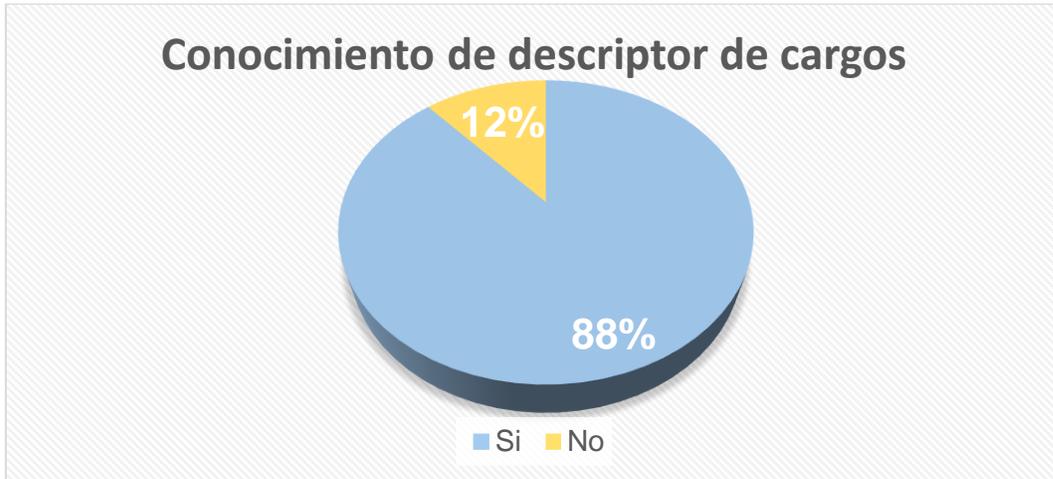
Esta empresa cuenta con dos áreas de funciones las cuales son producción, área donde se lleva a cabo la elaboración del periódico y el área de gerencia de operaciones, la cual está conformada por los departamentos de circulación y suscripciones; área específica en la que estuvo enfocada esta investigación.

Entre las principales funciones de estos departamentos figuran: desarrollar las condiciones logísticas para distribución del periódico, así como la elaboración de cierres de ingresos y egresos mensuales los cuales tienen directa relación con las actividades de cobranza y facturación de las ventas de los diferentes periódicos (departamento de circulación); suscribir y captar nuevos clientes a través de la intervención de ejecutivos de ventas (departamento de suscripciones).

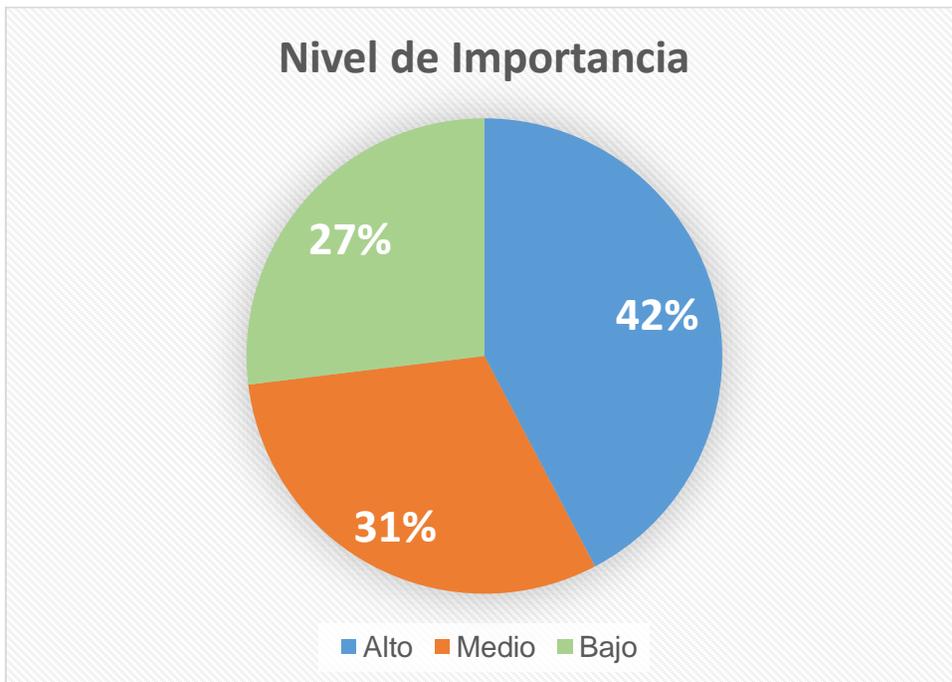
Esta institución sufrió modificaciones en su estructura organizacional, por lo que las funciones que desempeñaban los empleados en sus cargos fueron afectadas, resultando una nueva estructura organizacional la cual carece de elementos que permitan tener una idea clara de cómo desarrollar las funciones correspondientes a cada cargo.

Los colaboradores que pertenecen al área de gerencia de operaciones equivale a un total de 105, de los cuales se tomó como muestra 26 trabajadores de la misma área, con diferentes cargos, quienes fueron encuestados con el siguiente sondeo:

¿Conoce usted lo que es un descriptor de puesto?



¿Qué nivel de importancia le daría al uso de manuales?



¿Cree usted que el uso de manuales ayuda a la operatividad de las funciones?



¿Cree usted que los manuales ayudan a controlar el proceso de trabajo?



Se puede decir que a pesar de que el 88% del total de la muestra afirmó tener conocimiento acerca de lo que es un descriptor de puesto, el 42% de la población muestral dijo que la importancia del uso de manuales es alta, el 31% dijo que era medio y el 27% lo consideran de baja importancia. También se puede notar que, del total de la población, el 50% aseguró que está de acuerdo con que el uso de manuales ayuda a la operatividad de las funciones, el 23% indicó que era indiferente y el 27% está en desacuerdo. Con respecto a la ayuda que pueden brindar los manuales en el control del proceso 85% de la muestra respondieron que si ayudan a tener un mejor control y 15% aseguraron que no ayudan a controlar el proceso.

Como se mencionó anteriormente, existía la carencia de una estructura organizacional, situación que se desarrolló con la incorporación de un nuevo periódico (número tres), por lo cual la empresa debió crear nuevos puestos afectando la estructura con la cual la institución realizaba las actividades laborales.

Además, Periódicos S.A no contaba con manuales tanto de funciones como de procedimientos, situación que afecta al momento de contratación del nuevo personal, por lo que el aprendizaje de las funciones a realizar era empírico.

La carencia de este tipo de elementos de apoyo no es impedimento para realizar las funciones, pero la existencia de ellos permite optimizar el proceso de trabajo minimizando el tiempo de ejecución. También limita las posibilidades de una contratación inmediata, ya que algunos puestos requieren de personal con experiencia relacionada específicamente con ese puesto siendo una desventaja porque demora la contratación y al mismo tiempo el desarrollo de las funciones de dicho puesto.

Otro de los aspectos a puntualizar en el desarrollo de funciones por los empleados es la correspondencia entre el cargo y las funciones que desempeña, debido a la desorganización en algunos de los puestos de la estructura; situación que se pudo presenciar durante las entrevistas.

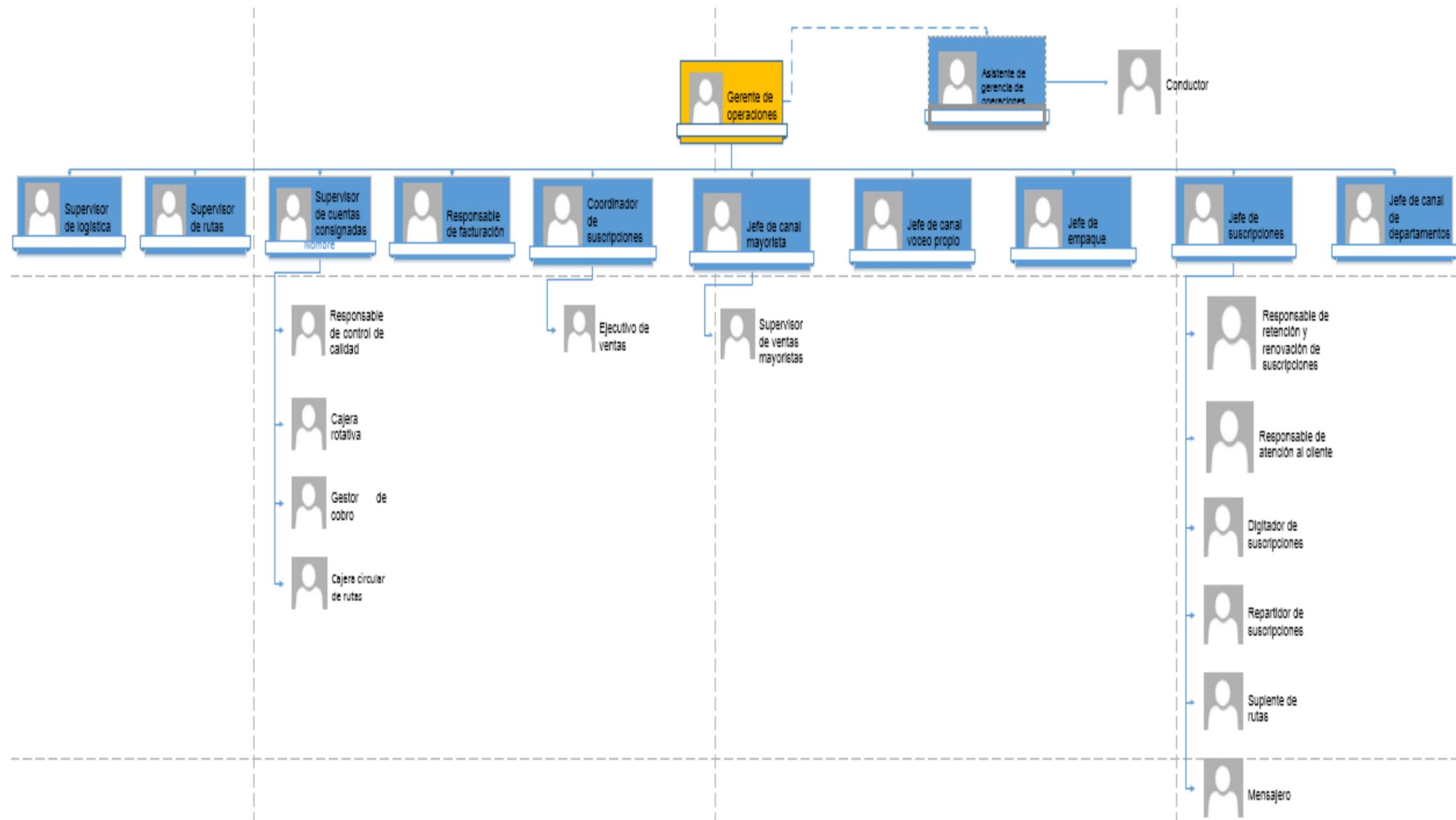
Existen puestos cuya dependencia inmediata no corresponde a su cargo, los cuales se han desarrollado de esta forma debido a que no se ha planteado una estructura organizacional enfocada en las principales actividades a realizar en cada puesto

## Estructura organizacional

La empresa Periódicos S.A sufrió modificaciones en su estructura organizacional, al unirse a un grupo de corporaciones que se denominaron con los nombres de periódicos uno, dos y tres. Anteriormente funcionaba de manera individual, pero con la apertura de los otros periódicos la jerarquía de los cargos se vio afectada en las líneas de mando.

Ante esta situación se creó una propuesta de estructura organizacional que se presenta a continuación, la cual fue realizada a través de una estructura mixta, ya que esta forma permite obtener una organización donde se clarifican las interrelaciones entre los diferentes cargos que actualmente presenta Periódicos S.A.

## Estructura organizacional de gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia

# Glosario de manual de funciones y procedimientos.

- **BTL:** La técnica publicitaria «below the line» —que significa literalmente en castellano: bajo la línea más conocida por su sigla **BTL**, consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos.
- **Walking board's:** Medio de publicidad ambulante, el cual es ubicado en la espalda de la persona y de esta manera se realiza la publicidad del producto.
- **Rack's:** es un soporte metálico destinado a alojar equipamiento electrónico, informático y de comunicaciones.
- **Minuta de depósito y retiro:** documentación que se llena al momento de depositar dinero en una cuenta bancaria.
- **PYR:** El Sistema de Personal y Remuneraciones permite administrar toda la información referente a la Gestión del Personal de la institución y efectuar el proceso de liquidación de las remuneraciones.
- **SIAF:** sistema integrado de administración financiera.

## **Estructura de fichas ocupacionales**

La descripción de las fichas ocupacionales abarca lo siguiente:

- Logotipo de la empresa
- Nombre del cargo
- Código
- Departamento
- Número de personas en el cargo
- Responsable inmediato
- Funciones que corresponden a cada cargo

# Fichas ocupacionales

## Formato de manual de funciones

 <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Mensajero
<b>Código:</b>	6-D-07-1
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas cargos:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefe de suscripciones

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	Bachiller
<b>Experiencia profesional:</b>	Indiferente

### Definición del cargo

Es la persona encargada de cumplir con la entrega de regalías autorizadas por suscripción y ejecutivos de ventas.

<b>Funciones esenciales</b>
<b>1. Entregar artículos y regalías en el lugar asignado así como traer objetos necesarios de materia prima, órdenes de compra, y otros artículos que se necesiten.</b>

## Formato de manual de funciones

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Responsable de retención y renovación de suscripciones	
<b>Código:</b>	5-C-06-2	
<b>Departamento:</b>	Suscripciones	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Dos (2)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefa de suscripciones	

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	Lic. En marketing y publicidad. O carreras afines
<b>Experiencia profesional:</b>	Experiencia en ventas

<b>Definición del cargo</b>
-----------------------------

Es la persona encargada de cumplir con la retención y renovación e ingresar al sistema los datos del cliente.

**Funciones esenciales:**

- 1. Realizar avisos de vencimientos mensuales, a cada uno de los suscriptores.**
- 2. Personalizar las cartas que se le envían a cada suscriptor (una vez al mes) en horarios de madrugada.**

## Formato de manual de funciones de cajera circular de rutas

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Cajera circular de rutas
<b>Código:</b>	2-D-01-4
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Supervisora de circulación

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bachiller</li><li>• Manejo de paquete de office</li></ul>
<b>Experiencia profesional:</b>	De 1 a 2 años de experiencia en caja.

### Definición del cargo

Es la persona encargada de llevar el control de la contabilidad del área de circulación.

### Funciones esenciales:

1. Organizar el dinero, minutas y/o recibos.
2. Recepcionar minutas y dinero de las personas encargadas de las rutas.

- 3. Realizar pago a voceadores propios, mayoristas e independientes dos veces al mes.**
- 4. Realizar reportes de banco.**
- 5. Aplicar notas de débitos a clientes que ya cancelaron y todavía están activos en el sistema.**

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor de cuentas consignadas
<b>Código:</b>	2-B-01-6
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

Requisitos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	Licda. Banca y finanzas
<b>Experiencia profesional:</b>	De 1 a 2 años de experiencia en cobranza, ventas, manejo de personal y conocimientos contables

**Definición del cargo:**

Es la persona encargada de cumplir con la cobranza general de periódicos Uno y Dos.

**Funciones esenciales:**

- 1) Supervisar de la cobranza de producto consignado y control de calidad.**
- 2) Supervisar de facturación**
- 3) Supervisar labor de cajera**
- 4) Supervisar labor gestores de cobro.**
- 5) Supervisar pago de voceadores (trabajadores propios)**
- 6) Realizar cierres de facturación de periódicos semanales y mensuales.**

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Coordinador de suscripción
<b>Código:</b>	1-B-05-5
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

Requisitos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	Licenciada en marketing y publicidad
<b>Experiencia profesional:</b>	De 2 a 3 años de experiencia en ventas

Definición del cargo:
-----------------------

Es la persona encargada de cumplir con la supervisión de las ventas realizadas por los ejecutivos.

Funciones esenciales:
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Solicitar la base de datos que se requiere para realizar las llamadas.</li><li>2. Supervisar la labor de cada ejecutivo de venta.</li><li>3. Atender las quejas o inquietudes de los clientes.</li><li>4. Realizar reportes para llevar el control de suscripciones.</li><li>5. Llevar el control del envío de regalías de los clientes.</li></ol>

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor de logística
<b>Código:</b>	1-B-05-4
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato</b>	Gerente de operaciones

Requisitos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniero industrial</li><li>• Lic. En administración de empresas</li></ul>
<b>Experiencia profesional:</b>	De 2 a 3 años de experiencia en el ramo de logística y/o cadena de suministros.

**Definición del cargo:**

Es la persona encargada del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de logística de la empresa tanto a nivel de producto como a nivel de gestión administrativa.

**Funciones esenciales:**

- 1) Solicitar al personal a su cargo, como suscriptores o repartidores de ruta.**
- 2) Planificar distribución de pedido en tiempo y forma.**
- 3) Controlar el proceso de trabajo coordinando la entrada, reposición y devolución del producto.**
- 4) Monitorear vehículos en la plataforma GPS.**

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gestor de cobro
Código:	2-D-07-1
Dependencia:	Circulación
Número de cargos:	cuatro (4)
Responsable inmediato	Supervisor de cuentas consignadas

Requisitos Mínimos	
Formación profesional:	Bachiller
Experiencia profesional:	Experiencia de 2 a 3 años en cobranzas

### Definición del cargo

Es la persona encargada de recolectar los montos pendientes que tienen los clientes con la empresa.

Funciones esenciales :
<b>1. Realizar los cobros diarios a los clientes.</b>

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Repartidor de suscripción
Código:	5-D-07-1
Departamento:	Suscripción
Número de personas en el cargo:	Treinta y dos (32)
Responsable inmediato:	Jefa de suscripciones

Requisitos Mínimos	
Formación profesional:	Bachiller
Experiencia profesional:	Indiferente

Definición del cargo
----------------------

Es la persona encargada de repartir los periódicos en Managua.

Funciones esenciales:
1. Distribuir los periódicos casa por casa.

## Formato de manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Suplente de rutas (repartidor)
<b>Código:</b>	5-D-07-1
<b>Departamento:</b>	Suscripción
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato</b>	Jefe de suscripciones.

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bachiller</li><li>• Estudios técnicos</li></ul>
<b>Requisitos de experiencia:</b>	De 2 a 3 años en puestos relacionados

<b>Definición del cargo</b>
-----------------------------

Es la persona encargada de suplir el puesto de repartidor de ruta, solo si este tuviera algún inconveniente para cumplirlo como subsidio, vacaciones o alguna otra eventualidad.

**Funciones esenciales:**

1. Repartir periódicos.

**Formato de manual de funciones**

 <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de transporte
<b>Código:</b>	1-B-05-4
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	Bachiller
<b>Experiencia profesional:</b>	De 1 a 2 años de experiencia en área de control de servicio automotor.

<b>Definición del cargo:</b>
------------------------------

Es la persona encargada de contratar personal de servicio de transporte (tercerizado).

**Funciones esenciales:**

- 1. Realizar contratos a tercerizados.**
- 2. Supervisar las rutas de distribución de periódicos.**
- 3. Supervisar mantenimiento de vehículos de la empresa.**
- 4. Llevar el control de la cantidad de combustible a utilizar por los vehículos de la empresa y tercerizados.**

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor de ventas mayoristas
<b>Código:</b>	5-B-05-7
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefe de canal mayorista

Requisitos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios técnicos o egresados en la carrera de administración de empresas.</li><li>• Contabilidad</li><li>• Economía o carreras afines</li></ul>
<b>Experiencia profesional:</b>	De 2 a 3 años de experiencia en ventas

### Definición del cargo:

Es la persona encargada de supervisar la distribución y entrega del periódico a los agentes mayoristas, vendedores independientes y canal de bicicletas.

**Funciones esenciales:**

- 1. Visitar las agencias mayoristas, así como los demás canales de distribución.**
- 2. Dar a conocer nuevas promociones a los agentes.**
- 3. Realizar entregas de uniformes de cada período.**
- 4. Monitorear la competencia.**
- 5. Elaborar informes de venta de los periódicos.**
- 6. Supervisar la programación de los envíos diarios.**
- 7. Preparar las condiciones logísticas de giras sabrosas en Managua y departamentos.**
- 8. Brindar apoyo a otras áreas de la empresa (Metro).**

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor de ruta
<b>Código:</b>	1-B-05-4
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Dos (2)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

Requisitos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciatura en Mercadotecnia, Ingeniero Industrial</li><li>• Lic. En Administración de Empresas o carreras afines.</li></ul>
<b>Experiencia profesional:</b>	De 2 a 3 años de experiencia en ventas.

### Definición del cargo:

Es la persona encargada de supervisar la entrega de periódicos en la ruta asignada y monitorear las ventas en los puntos fijos a su cargo.

### Funciones esenciales:

1. Inspeccionar los diferentes puntos fijos de la ruta a su cargo.

- 2. Llevar el control de inventario de artículos publicitarios BTL.**
- 3. Coordinar funciones del personal de venta.**

## Formato de manual de funciones de canal voceo propio

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de canal voceo propio
<b>Código:</b>	1-B-05-2
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

Requisitos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lic. En administración de empresas</li><li>• Ingeniero industrial o carreras afines.</li></ul>
<b>Experiencia profesional:</b>	De 2 a 3 años de experiencia como supervisor de ruta.

**Definición del cargo:**

Es la persona encargada de la supervisión de logística del periódico 3, así como la supervisión de canal voceo propio.

**Funciones esenciales:**

- 1. Supervisar la distribución de los diferentes puntos de periódico 3.**
- 2. Coordinar actividades de logística para el periódico 3.**

## Formato de manual de funciones de voceador

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Voceador
Código:	5-D-07-1
Departamento:	Circulación
Número de personas en el cargo:	Veintisiete (27)
Responsable inmediato:	Supervisor de rutas

Requisitos Mínimos	
Formación profesional:	Indiferente
Experiencia profesional:	Indiferente

Definición del cargo:
-----------------------

Es la encargada de ofrecer los periódicos 3 y periódico 1, en determinados puntos de venta.

Funciones esenciales:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vender los periódicos de lunes a sábados.</li></ul>

## Formato de manual de funciones

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Empacador	
<b>Código:</b>	7-D-09-2	
<b>Departamento:</b>	Empaque	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Ocho (8)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefe de empaque	

<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	Bachiller Egresado de carrera técnica.
<b>Experiencia profesional:</b>	Indiferente

<b>Definición del cargo:</b>
------------------------------

Es la persona encargada de realizar ordenar y distribuir tickets que contienen el número de mesa.

<b>Funciones esenciales:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar el tiraje de la cantidad de periódico que se va a producir.</li><li>2. Entregar los paquetes correspondientes de periódicos a cada repartidor.</li></ol>
---

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Responsable de Control de calidad de periódico 1 y 2.
<b>Código:</b>	8-C-02-3
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Supervisor de cuentas consignadas

Requerimientos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	Licenciatura en Derecho, licenciatura en Banca y Finanzas.
<b>Experiencia profesional:</b>	Indiferente

**Definición del cargo:**

Es la persona encargada de supervisar e ingresar al sistema las devoluciones y pagos de los ruteros VVP (venta voceo propio) y de las rutas que abarcan los supermercados (PALI, UNIÓN, LA COLONIA).

**Funciones esenciales:**

- 1. Supervisión de digitación de recibo, devoluciones de los periódicos, pagos de los voceadores, gestores, ruterros y notas de crédito de voceadores.**
- 2. Ingreso de pagos.**
- 3. Reporte diario de ingreso por periódico.**

## Formato de manual de funciones

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de suscripciones
<b>Código:</b>	1-B-05-7
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

Requerimientos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	Licenciado en administración de empresas, licenciado en Marketing y publicidad.
<b>Experiencia profesional:</b>	Logística 2 años como mínimo de experiencia, manejo de zonas por distrito o barrios, manejo de GPS, para medir rutas y el consumo de combustible.

Definición del cargo:
-----------------------

Es la persona responsable de administrar la cartera de clientes de Periódicos S.A, analiza la viabilidad y continuidad del servicio, su evolución y rendimiento.

**Funciones esenciales :**

- 1) Generar aviso de vencimiento de suscripción, de todos los clientes que vencen en el mes.**
- 2) Enviar informe mensual a gerencia de operaciones, sobre la activación y corte de clientes por parte de la empresa o clientes Banpro.**
- 3) Elaborar solicitud de órdenes de compras de materia prima necesarias para mensajeros y realizar solicitud de cheques.**
- 4) Contratación de personal de reparto.**
- 5) Gestionar la activación de clientes Banpro.**
- 6) Elaborar comisiones para las ejecutivas de renovación.**
- 7) Elaborar tarjetas club de lectores.**

## Formato de manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Ejecutivo de ventas
<b>Código:</b>	5-D-06-1
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Siete (7)
<b>Responsable inmediato:</b>	Coordinadora de ventas de suscripciones

<b>Requerimientos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	Licenciatura en Marketing y publicidad
<b>Experiencia profesional:</b>	mínimo un año de experiencia en ventas

### Descripción del puesto

Es la persona encargada de llamar a los clientes y darle a conocer los beneficios de estar suscrito al periódico, posteriormente realizar la suscripción del cliente y mantener el servicio.

<b>Funciones esenciales:</b>
<b>1. Brindar asesoramiento del periódico y suscribir a los futuros clientes.</b>

## Formato de manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Responsable atención al cliente
<b>Código:</b>	5-C-07-4
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefa de suscripciones.

<b>Requerimientos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	Universitario, licenciatura en administración de empresa.
<b>Experiencia profesional:</b>	Experiencia en atención al cliente, experiencia en ventas.

### **Descripción del puesto:**

Es la persona encargada de monitorear la calidad de atención que se le brinda al cliente, de igual manera la entrega de suscripciones.

### **Funciones esenciales:**

- 1) Verificar la entrega de las suscripciones de clientes nuevos.**
- 2) Brindar servicio a los clientes Banpro.**

## Formato de manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Digitadora de suscripciones
<b>Código:</b>	5-D-07-5
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefe de suscripciones

<b>Requerimientos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	Licenciatura en administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería en sistemas.
<b>Experiencia profesional:</b>	Mínimo dos años de experiencia, manejo de paquete de Microsoft office.

### **Descripción del cargo**

Es la persona encargada de ingresar al sistema el servicio de suscripciones de los clientes.

<b>Funciones esenciales:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Ingresar clientes en el sistema.</li><li>2) Modificar clientes en el sistema.</li><li>3) Suspender clientes en el sistema.</li><li>4) Ingresar clientes con suscripción cortesía de Banpro.</li><li>5) Generar tabla de reparto de suscripciones.</li></ol>

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	Cajera rotativa
<b>Código:</b>	2-D-01-2
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Supervisor de cuentas consignadas

Requerimientos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	Licenciatura en contabilidad pública.
<b>Experiencia profesional:</b>	Experiencia en caja, 2 años de experiencia como mínimo.

### Descripción del cargo

Es la persona encargada de Recepcionar, salvaguardar, procesar el efectivo y suplir los puestos de control de calidad, facturación y asistente de gerencia de operaciones

### Funciones esenciales :

- 1) Recepcionar el efectivo entrante producto de las ventas de los periódicos por parte de los voceadores.
- 2) Suplir los puestos de control de Calidad, Facturación o Asistente Gerencia de Operaciones las veces que sean necesarias.

## Formato de manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Conductor
<b>Código:</b>	6-D-07-2
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Tres (3)
<b>Responsable inmediato:</b>	Asistente de gerencia.

<b>Requerimientos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional</b>	Bachiller en ciencias y letras.
<b>Experiencia profesional</b>	Conductor en diferentes empresas desde hace más de 10 años.

### Descripción del cargo:

Es la persona encargada de repartir los ejemplares en la ruta asignada y apoyar en gestiones como la compra de materia prima necesaria para el área de mercadeo y proyectos.

### Funciones esenciales :

- 1) Repartir los ejemplares en la ruta asignada.
- 2) Apoyar en gestiones como la compra de materia prima necesarias para cualquiera de las áreas de la empresa.

## Formato de manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de canal de departamentos
<b>Código:</b>	1-B-05-3
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

<b>Requerimientos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional:</b>	Ingeniero eléctrico, ingeniero industrial, licenciatura en marketing y publicidad.
<b>Experiencia profesional:</b>	5 años de experiencia en cargos relacionados, destreza en presentación personal, habilidad de identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

### **Descripción del cargo**

Es la persona encargada de desarrollar y sostener nuevas ventas de canales; contactar, establecer y mantener una buena relación de trabajo con revendedores; trabajar estrechamente con departamentos internos y conducir el desarrollo de programas de canales.

**Funciones esenciales :**

- 1) Aumentar la utilización de clientela.**
- 2) Preparar y entregar presentaciones para el cliente.**
- 3) Monitorear la actividad de la competencia.**

## Formato de manual de funciones

		<b>MANUAL DE FUNCIONES.</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Responsable de facturación.	
<b>Código:</b>	2-C-02-4	
<b>Departamento:</b>	Área de circulación	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de Operaciones	

<b>Requerimientos Mínimos</b>		
<b>Formación profesional</b>	Licenciatura en Administración de empresa, ingeniero industrial, licenciatura en banca y finanzas.	
<b>Experiencia profesional</b>	Digitación, control de calidad, 2 años de experiencia profesional relacionada.	

<b>Descripción del cargo:</b>
-------------------------------

Es la persona encargada de indicar la cantidad exacta de periódicos que han de distribuir en las diferentes rutas tanto de Managua como de departamentos.

**Funciones esenciales :**

- 1) Realizar proyección, digitación e impresión en el sistema de las cantidades a enviar a la ruta 10 perteneciente a Managua y 14 perteneciente a departamentos estas rutas abarcan supermercados como la UNION, Pali y Maxi Pali.**
- 2) Verificar y ordenar facturas de los pedidos a enviar.**
- 3) Realizar proyección en el sistema de las cantidades a enviar a las rutas 6 y 15, gasolineras y casas manticas (supermercados la colonia) de Managua y departamentos.**
- 4) Ingreso de devoluciones al sistema.**

## Formato de manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de gerencia de operaciones
<b>Código:</b>	2-C-02-10
<b>Departamento:</b>	Gerencia de operaciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones.

<b>Requerimientos Mínimos</b>	
<b>Formación profesional</b>	Licenciatura en Derecho, Administrado de empresas, Ingeniería Industrial o Carreras afines.
<b>Experiencia profesional</b>	2 o 3 años en puestos relacionados.

### Descripción del cargo:

Organizar la agenda de gerencia de operaciones, garantizar que el área realice sus funciones diarias y encargarse de las encomiendas dirigidas a la empresa.

### Funciones esenciales :

- 1) Realizar informe y presentación para comité.
- 2) Generar reporte de circulación sobre envíos a clientes
- 3) Realizar reporte de circulación
- 4) Atender las llamadas del área de gerencia de operaciones.

- 5) Coordinar solicitudes de vehículos con el área de transporte.**
- 6) Recibir e ingresar en Excel facturas de remisión de servicios de encomiendas ya sea de Banpro o DHL estas se ingresan para realizar cierre de mes o quincena.**
- 7) Realizar contrato a tercerizados.**
- 8) Realizar solicitud de pago a tercerizados.**
- 9) Enviar diario por correo electrónico la distribución del periódico metro al área de empaque, especificando la activación que se lleva, ya sea volanteo, insertos.**
- 10) Recibir de distintos clientes insertos o volantes, que saldrán en el periódico.**

## Formato de manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente de operaciones
<b>Código:</b>	1-A-00-10
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente general

Requisitos Mínimos	
<b>Formación profesional:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniero industrial</li><li>• Administrador de empresas</li></ul>
<b>Experiencia profesional:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia administrativa y de Ventas.</li><li>• Experiencia en planificación estratégica.</li><li>• Experiencia de más de en Administración de servicios tercerizados</li><li>• Experiencia en la elaboración y manejo de presupuesto.</li></ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de reportes informativos y presentación de informes gerenciales</li></ul> |
|--|---|

### **Definición del cargo:**

Es el encargado de planear, controlar, normar los niveles de producción o impresión del Diario, según las estacionalidades del año y de acuerdo a estrategias comerciales, así como la distribución y control de la distribución del diario Metro en el campo dentro de los parámetros establecidos por Metro LATAM. Así mismo es el responsable de coordinar la logística de la salida de los BTL's que los clientes comerciales requieren vaya acompañado de una pauta publicitaria en el Diario.

Así mismo tiene a cargo la responsabilidad de administrar y controlar las relaciones de negocios con los proveedores de servicios tercerizados para la correcta Distribución del diario. También tiene la tarea de planificar y controlar los presupuestos anuales para la Gerencia bajo su responsabilidad, así como participar de forma activa en los comités de Gerencia para reorientar las estrategias comerciales y gerenciales propias de la empresa.

### **Funciones esenciales:**

- 1. Planificar y controlar la cantidad de diarios a imprimir por cada de ruta de distribución.**
- 2. Coordinar la planificación del trabajo administrativo necesario para el tiraje, circulación y preparación del Material publicitario del Diario.**
- 3. Realizar cotizaciones y coordinar compras al mejor proveedor de productos y servicios necesarios para las activaciones BTL.**
- 4. Coordinar reuniones diarias con los supervisores.**

- 5. Coordinar y controlar pagos por servicios menores como mantenimiento de los Rack Metálicos, Pagos por resguardo de Rack en los puntos de distribución Metro.**
- 6. Participar activamente en reuniones semanales o comités ejecutivos para informar sobre avances o nuevas oportunidades de negocios de Metro. (todos)**

# Manuales de procedimientos

## Estructura de manuales de procedimientos

La descripción de los manuales de procedimientos contiene lo siguiente:

- Nombre del cargo
- Código
- Departamento
- Número de personas en el cargo
- Responsable inmediato
- Procedimiento (número de función, responsable de función, actividad, documento)

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Mensajero
<b>Código:</b>	6-D-07-1
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno(1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefe de suscripciones

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Jefe de suscripciones	Ordenar entrega de regalías.	
	Mensajero	Anotar instrucciones de entrega de regalía	Agenda
	Mensajero	Verificar si la dirección del cliente es verdadera, con la descripción de la casa brindada por el cliente, a través de recorridos nocturnos o en horarios de madrugada, si es correcta planificar ruta de distribución, si no consultar a jefa de suscripciones.	

Jefa de suscripciones	Consultar nuevamente al cliente la dirección y descripción de la vivienda.	
Mensajero	Verificar nuevamente la dirección de la casa con la descripción que el cliente brindó y planificar ruta nuevamente.	
Jefe de suscripciones	Informar si hay algún retraso con otro artículo.	
Mensajero	Verificar si la casa está dentro de la ruta si es así llevar a cabo la entrega del artículo atrasado y luego se entrega la regalía. Si no planear una nueva ruta que incluya la casa donde debe entregarse la regalía atrasada, si existe algún retraso de regalía.	
Cliente	Recibir regalía	
Cliente	Revisar que sea la regalía indicada por el jefe de suscripciones, si no lo es, avisar a mensajero y mostrar requisitos de regalía.	
Mensajero	Mostrar al cliente agenda para mostrarle el motivo por los cuales la regalía no es la indicada y verificar requisitos, si tiene la razón entregar regalía al día siguiente como artículo retrasado si no la tiene entregar recibo para que firme como prueba de lo recibido.	
Cliente	Firmar recibo.	

	Mensajero	Dejar una copia del recibo al cliente.	
	Mensajero	Ordenar todas las actas, para ver cuales fueron entregadas y cuáles no.	Agenda
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Responsable de retención y renovación de suscripciones	
<b>Código:</b>	5-C-06-2	
<b>Departamento:</b>	Suscripciones	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato</b>	Jefe de suscripciones	

N	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Responsable de retención y renovación de suscripciones	Llamar a cada uno de los suscriptores o enviarles correos y mensajes de texto para notificarle que la suscripción se está venciendo.	
	Responsable de retención y renovación de suscripciones	Crear lista de clientes con vencimiento de suscripción	Lista de clientes con vencimiento de suscripción.
	Responsable de retención y renovación de suscripciones	Entregar a la ejecutiva de renovación lista de los clientes con vencimiento de suscripción.	

	Ejecutiva de renovación	Ingresar al sistema.	PYR
	Ejecutiva de renovación.	Generar aviso de cobro, el cual se reporta al departamento de cobranza.	
		Fin	
		Inicio	
<b>2</b>	Responsable de retención y renovación de suscripciones	Ingresar al sistema	SIAF
	Responsable de retención y renovación de suscripciones	Actualizar datos del suscriptor	
	Responsable de retención y renovación de suscripciones	Cambiar fecha de inicio de suscripción.	
	Responsable de retención y renovación de suscripciones	Cambiar fecha de vencimiento de suscripción	
	Responsable de retención y renovación de suscripciones	Seleccionar modalidad de suscripción.	
	Responsable de retención y renovación de suscripciones.	Restablecer monto a pagar.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Cajera circular de ruta.
<b>Código:</b>	2-D-01-4
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Supervisora de cuentas consignadas

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Cajera circular de ruta	Separar los billetes y monedas por denominación.	
	Cajera circular de rutas	Realizar conteo de billetes y monedas.	
	Cajera circular de ruta	Apuntar el número de billetes, monedas en una hoja de desglose.	Hoja de desglose
	Cajera circular de ruta	Sumar la cantidad de billetes y monedas que resultaron de la hoja anterior.	
	Cajera circular de ruta	Recibir minuta que contiene las cantidades monetarias de la venta de periódicos.	Minuta

	Cajera circular de ruta	Ordenar recibos consecutivamente.	
		Fin	
		Inicio	
2	Repartidor de ruta	Entregar minuta de repartidor de ruta a cajera circular de ruta	Minuta de repartidor(cantidad de paquetes de periódico, ruta en la que se distribuirán y cantidad de periódicos
	Repartidor de ruta	Entregar el dinero obtenido de la venta de periódicos a cajera circular de ruta, una vez finalizada el período de venta.	
	Cajera circular de ruta	Recibir minuta de repartidor.	Minuta de repartidor
	Cajera circular de ruta	Recibir el dinero obtenido de los repartidores de rutas.	
	Cajera circular de ruta	Procesar y sumar los montos totales de cada ruta.	
	Cajera circular de ruta	Realizar dos minutas de depósitos, las cuales especifican el monto de cada periódico, dependiendo del nombre del periódico.	Minutas de depósitos bancarios.
	Cajera circular de ruta	Entregar minutas de depósitos bancarios al mensajero.	
	Mensajero	Llevar al banco.	
		Fin	

		Inicio	
3	Voceador	Entregar el dinero obtenido de la venta a cajera circular de ruta.	
	Voceador	Presentar ticket de voceador a cajera circular de ruta	Ticket (contiene nombre del voceador, fecha en que adquirió los periódicos, cantidad y código de voceador)
	Cajera circular de ruta	Recibir el dinero de la venta de los voceadores.	
	Cajera circular de ruta	Recibir ticket que contiene el monto a pagar al empleador.	Ticket.
	Cajera circular de ruta	Procesar y sumar los montos de cada periódico, según ticket de voceador.	
	Cajera circular de ruta	Escribir el monto en número y letras y firmar planilla.	
	Cajera circular de ruta	Entregar a los voceadores la cantidad especificada en ticket.	
	Cajera circular de ruta	Entregar planilla a voceador para que firme.	Planilla de voceadores.
	Voceador	Firmar planilla	Planilla de voceadores
	Voceador	Devolver planilla a cajera	Planilla de voceadores
	Cajera circular de ruta	Verificar que los voceadores hayan firmado en la planilla. Si el voceador firmó puede irse si no, avisarle que debe firmar, y	

		esperar a que firme para que luego se retire.	
		Fin	
		Inicio	
4	Cajera circular de ruta	Ordenar por nombre, fecha y cantidad los valores a obtener de las minutas de cada artículo.	Minutas
	Cajera circular de ruta	Enviar dichas cantidades al banco con el mensajero	
	Mensajero	Llevar cantidades al banco	
	Banco	Recibir cantidades del mensajero.	
	Banco	Realizar depósito	
	Banco	Entregar recibos con números de transacciones al mensajero.	Recibos
	Mensajero	Regresar a la empresa	
	Mensajero	Entrega recibos	Recibos
	Cajera circular de ruta	Verificar si la información emitida por el banco coincide con la minuta de cada artículo, si coincide todo el trámite está correcto, si no revisar minutas y corregir minutas y verificar nuevamente si coincide con la información emitida por el banco.	
	Cajera circular de ruta	Ingresar al sistema	PYR
	Cajera circular de ruta	Realizar reporte de depósito bancario	Reporte de depósito bancario
		Fin	

		Inicio	
5	Ejecutivo de ventas	Crear lista de clientes que ya cancelaron la suscripción	Lista de clientes
	Ejecutivo de ventas	Entregar lista de clientes a cajera circular de rutas.	Lista de clientes
	Cajera circular de ruta	Recibir lista de clientes a aplicar nota de débito.	Lista de clientes
	Cajera circular de ruta	Ingresar al programa de PYR.	
	Cajera circular de ruta	Una vez que se ingresa al programa, buscar el código de cliente.	
	Cajera circular de ruta	Buscar el nombre del periódico al que se le va a aplicar la nota de débito.	
	Cajera circular de ruta	Una vez encontrado el producto, presionar F11 para encontrar el número de factura.	
	Cajera circular de ruta	Aplicar la nota de débito.	
	Cajera circular de ruta	Imprimir informe de nota de débito.	
	Cajera circular de ruta	Enviar informe al área de cobranza.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor de cuentas consignadas.
<b>Código:</b>	2-B-01-6
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Repartidores	Cobrar al canal mayorista la venta del día anterior y recibir las devoluciones.	
	Repartidores	Entregar lo recolectado a cajera circular de rutas.	
	Cajera circular de rutas	Recibir dinero de la venta del día anterior.	
	Cajera circular de rutas	Realizar arqueo y grabación de recibos.	
	Cajera circular de rutas	Enviar los recibos a responsable facturación.	Recibos
	Responsable de facturación	Facturar ingresos de dinero de la venta y entregar recibos a responsable de control de calidad.	
	Responsable de control de calidad	Recepcionar recibos	Recibos

Responsable de control de calidad	Ingresar al sistema los datos obtenidos en los recibos.	PyR
Responsable de control de calidad	Generar reporte con los datos de saldo por ruta que contienen los recibos. (Recibo debe coincidir con el saldo por ruta)	PyR
Responsable de control de calidad	Enviar reporte digital a supervisor de cuentas consignadas.	PyR
Supervisor de cuentas consignadas	Verificar que tanto los datos del reporte coincidan con los ingresos diarios, si no coinciden avisar a responsable de control de calidad para que realice las correcciones, si coinciden generar el reporte de pagos en físico.	
	Fin	
Supervisor de cuentas consignadas	Confirmar de manera física a través de los recibos generados por cajera circular de rutas y vía sistema a través de los reportes generados en control de calidad y facturación (ambas formas deben coincidir) si no coinciden, enviar nuevamente a control de calidad o facturación para que sea revisado.	
Supervisor de cuentas consignadas.	Generar reporte de pagos dándose cuenta de los clientes que no pagaron para proceder al cobro.	
	Fin	
	Inicio	

2	Repartidor de rutas	Entregar al responsable de facturación los datos de las devoluciones.	Minuta (acá aparece cuando se vendió de cada periódico, así como el total a vender)
	Responsable de facturación	Recibir datos de devoluciones.	Minuta
	Responsable de facturación	Ingresar al sistema cada devolución en el día específico que indique el recibo	PYR
	Responsable de facturación	Grabar devoluciones	
	Responsable de facturación	Verificar que el ingreso de devolución indique el día que aparece en el recibo, si no verifica el error y corrige.	
	Responsable de facturación	Generar reporte de devoluciones.	PYR
	Responsable de facturación	Enviar reporte a supervisor de cuentas consignadas.	Reporte de devoluciones
	Supervisor de cuentas consignadas	Verificar que la información que contiene el reporte esté bien ingresada, es decir que los datos de las devoluciones coincidan con lo especificado en el recibo, si no avisara a responsable de facturación y rectificar error.	
	Supervisor de cuentas consignadas	Autorizar la facturación de los productos consignados, es decir los productos que no se vendieron se	

		devuelven y solamente se paga lo que se vendió.	
		Fin	
		Inicio	
<b>3</b>	Cajera circular de ruta	Realizar arqueos y grabar recibos.	
	Cajera circular de rutas	Enviar recibos a supervisor de cuentas consignadas	
	Supervisor de cuentas consignadas	Comprobar los arqueos (cortes) mediante los recibos del efectivo recepcionado diariamente.	
	Supervisora de cuentas consignadas	Confirmar la aplicación de las notas de crédito (se revisan los recibos físicamente hecho por control de calidad, encargada del puesto valida vía reporte la baja en los saldos cliente por cliente.	
		Fin	
		Inicio	
<b>4</b>	Supervisora de cuentas consignadas	Imprimir la documentación a cobrar del producto consignado.	
	Supervisora de cuentas consignadas	A través de una lista diaria de visita confirmar a que cliente se va a visitar.	Lista de visitas
	Supervisora de cuentas consignadas	Ingresar al sistema	SIAF

	Supervisora de cuentas consignadas	Verificar el pago de cada uno de los clientes vía sistema.	
	Supervisora de cuentas consignadas	Visitas sorpresivas a los clientes para verificar la atención por parte de los gestores.	
		Fin	
		Inicio	
<b>5</b>	Voceador	Pagar a cajera circular de rutas el dinero de la venta de periódicos	
	Cajera circular de ruta	Recepcionar dinero	
	Cajera circular de ruta	Generar recibo	
	Cajera circular de ruta	Enviar a responsable de control de calidad	
	Responsable de control de calidad	Ingresa al sistema datos de recibos	
	Responsable de control de calidad	Verificar que todo esté ingresado correctamente.	
	Responsable de control de calidad	Generar reporte.	
	Responsable de control de calidad	Enviar reporte a supervisor de cuentas consignadas.	
	Supervisora de cuentas consignadas	(trabajadores propios) (Vía reporte, canal de voceo propio).Revisar diariamente el pago de los voceadores propios a través de un reporte (en el mismo reporte se debe	

		hacer, aparecen el canal de voceo uno por uno en un rango de fechas)	
		Fin	
		Inicio	
6	Supervisora de cuentas consignadas	Cierres semanales y mensuales.  <b>Cierre semanal</b> Una vez que cada cliente queda verificado, vía sistema se realiza la cobranza.	
	Supervisora de cuentas consignadas	Verificar los pagos y devoluciones de los clientes por canal	Reporte
	Supervisora de cuentas consignadas	Verificar que todos los recibos, pagos y devoluciones estén ingresados correctamente.	
	Supervisora de cuentas consignadas	Informar a asistente de gerencia de operaciones que todos los clientes han sido gestionados y todo está debidamente ingresado para que proceda a generar sus reportes.	(pdf y Excel para cualquier tipo de validación, filtro o revisión específica)
	Supervisora de cuentas consignadas	<b>Cierre mensual</b> (ingresan pagos de enlaces) Dar seguimiento a la recuperación del dinero de todo el periódico vendido durante el mes en consignación.	
	Supervisora de cuentas consignadas	Verificar que todos los pagos estén bien digitados.	Factura o consignación

Supervisora de cuentas consignadas	Generar reporte de ingresos por periódico, por recibo, factura y ventas por canal y ruta (segmentación), validarlo y enviarlo a gerencia de operaciones, contabilidad y logística para realizar pago de comisión.	
Supervisora de cuentas consignadas	Enviar notas de crédito de todo el mes a gerencia de operaciones y contabilidad. (Se llevan a cabo a través de Excel para confirmación vía sistema).	
Supervisora de cuentas consignadas	Realizar informe de cierre de envíos, devoluciones y ventas por canal para enviarlo a gerencia de operaciones.	
Supervisora de cuentas consignadas	Autorizar la facturación del mes para cierre de ventas y de cobros.	
	Fin	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Coordinador de suscripción
<b>Código:</b>	1-B-05-5
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Coordinador de suscripciones.	Solicitar al proveedor la base de datos a través de correo electrónico	Correo electrónico
	Coordinador de suscripciones.	Solicitar el cheque de pago de la base de datos con gerente de operaciones.	Cheque
	Gerente de operaciones	Autorizar cheque de pago para base de datos.	
	Coordinador de suscripciones.	Entregar el cheque al proveedor para recibir la base de datos.	Cheque.
	Proveedor	Recibir cheque de pago	Cheque.
		Fin	
		Inicio	
<b>2</b>	Ejecutivo de ventas	Comunicar a coordinadora de suscripciones que se realizó una nueva suscripción.	

	Coordinador de suscripciones	Recibir datos de nueva suscripción.	
	Coordinador de suscripciones	Confirmar con el cliente la venta realizada por cada ejecutivo, a través de llamadas o correos electrónicos.	
	Coordinador de suscripciones	Ordenar digitación de nueva suscripción.	
	Coordinador de suscripciones	Evaluar las metas de venta de cada ejecutivo, para gestionar el pago de las comisiones por ventas realizadas.	
	Coordinadora de suscripciones	Gestionar pago de comisiones con responsable de cobranza.	
	Responsable de cobranza	Enviar factura de pago a coordinadora de suscripciones	Factura de pago de comisiones
	Coordinador de suscripciones	Recibir factura del pago de la venta por el área de cobranza.	Factura de pago de comisiones
	Coordinador de suscripciones	Enviar la factura a cada ejecutivo, para recibirla nuevamente al final del mes y brindarles las comisiones	Factura de pago de comisiones
	Coordinador de suscripciones.	Autorizar una regalía (una vez que el cliente ya pagó se autoriza la regalía.)	
		Fin	
		Inicio	
<b>3</b>	Coordinador de suscripciones	Atender llamadas de clientes que tienen alguna queja o inquietud.	

	Coordinador de suscripciones	Preguntar al cliente todos los detalles de la inquietud, para dar información concreta en calidad de atención al cliente.	
	Coordinador de suscripciones	Informar al área de calidad de atención al cliente la inquietud que presenta alguno de ellos, para que se resuelva.	
	Responsable de calidad de atención al cliente	Resolver queja o inquietud del cliente.	
	Responsable de calidad de atención al cliente	Avisar a coordinador de suscripciones que ya se resolvió la queja o inquietud del cliente.	
	Coordinador de suscripciones	Confirmar con el cliente que su queja o inquietud fue resuelta	Llamadas.
		Fin	
		Inicio	
<b>4</b>	Coordinador de suscripciones	Elaborar reportes de suscripciones (ventas).	Reporte
	Coordinador de suscripciones	Elaborar reportes de cortes de suscripciones o suspensión en caso de que algún cliente desee cancelar la suscripción.	Reporte
	Coordinador de suscripciones	Elaborar reportes de comisiones mensuales a cada ejecutivo establecidas de acuerdo al porcentaje correspondiente al	Reporte de comisiones

		número de facturas entregadas por el área de cobranza.	
	Coordinador de suscripciones	Enviar reporte de comisiones al área de contabilidad.	Reporte de comisiones
	Coordinador de suscripciones	Supervisar que se generen los reportes de suscripciones diarias por ejecutivos de ventas a través del sistema.	PYR
	Coordinador de suscripciones	Enviar reporte de comisiones y suscripciones al gerente de operaciones.	Reporte de comisiones
		Fin	
		Inicio	
<b>5</b>	Coordinador de suscripciones	Reunirse con los ejecutivos de ventas.	
	Coordinador de suscripciones	Comunicar a ejecutivos de ventas las nuevas promociones de regalías informando como es la dinámica.	
	Ejecutivo de suscripciones	Verificar en la base de datos si el cliente realiza los pagos de la suscripción en tiempo y forma, si es así ofrecerle la regalía, si no elegir a otro cliente.	
	Ejecutivo de ventas	Comunicar a coordinador de suscripciones el ofrecimiento de una regalía al cliente.	Llamada
	Coordinador de suscripciones	Confirmar ubicación del cliente al cliente	Llamada
	Coordinador de suscripciones	Enviar regalía con mensajero si es de Managua, si pertenece a otro departamento entregar a empaque	

		para que ellos se encarguen de entregarla	
	Coordinador de suscripciones	Verificar que las regalías sean entregadas en tiempo y forma al cliente	Llamada
		Fin	
		Inicio	
<b>6</b>	Coordinador de suscripciones	Reunirse con los ejecutivos de ventas.	
	Coordinador de suscripciones	Comunicar a los ejecutivos sobre la nueva promoción, informándoles como es la dinámica de la promoción.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor de logística	
<b>Código:</b>	1-B-05-4	
<b>Departamento:</b>	Circulación	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones	

N	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Supervisor de logística	Enviar un memorándum a su jefe que es el gerente de operaciones para solicitar el personal a cargo (cuantos van a necesitar)	Memorándum
	Gerente de operaciones	Enviar memorándum a gerente de recursos humanos para que ellos autoricen que se puede hacer la contratación.	
	Gerente de recursos humanos	Verificar si existen fondos para realizar la contratación, si no hay no se contrata, si hay comunicar a gerente de operaciones que realice la contratación.	

	Gerente de recursos operaciones	Autorizar a supervisor de logística la contratación del personal.	Memorándum
	Supervisor de logística	Realizar pruebas sobre las tareas requeridas en el puesto de trabajo y si considera que es apto para cumplir con las funciones es contratado.	
		Fin	
		Inicio	
2	Supervisor de logística	Brindar información domiciliar del punto a repartidor de ruta, cuando hay aperturas de nuevos puntos.	Lista de direcciones
	Repartidor de ruta	Verificar dirección y color de la casa mediante la observación, si es correcta o no informar a supervisor de logística.	Llamada
	Supervisor de logística	Avisar a jefa de suscripciones que la información es incorrecta para que ella se encargue de consultar nuevamente al cliente.	
	Jefa de suscripciones	Resolver problema de dirección con el cliente.	
	Supervisor de logística	Entregar información domiciliar a facturación para hacer el ingreso en el sistema.	
	Responsable de facturación	Ingresar los datos del nuevo punto.	SIAF

	Supervisor de logística	Autorizar envío, una vez que el ingreso queda registrado.	
		Fin	
		Inicio	
<b>3</b>	Repartidor de ruta	Revisar la lista de envíos para asegurarse de que la cantidad de periódicos a entregar coincide con lo establecido en dicha lista, si coincide realizar el recorrido de la ruta para la entrega de periódicos, en caso de que haya producto faltante informar a supervisor de logística	Lista de envíos
	Supervisor de logística	Solicitar al jefe de producción la cantidad faltante, si el repartidor informó que hay producto faltante	
	Jefe de producción	Ordenar a los operarios realizar la cantidad faltante.	
	Jefe de producción	Orientar a un operario entregar la cantidad faltante a repartidor.	
	Repartidor de ruta	Regresar a la empresa y entregar recibo a supervisor de logística que contiene la hora de entrega.	
	Supervisor de logística	Enviar un correo a los jefes de canales departamentales y jefes de canales de Managua que informe que el producto ya fue entregado.	

	Supervisor de logística	Recepcionar recibo y verificar si la hora de entrega coincide con la hora establecida, y a través del GPS también se verifica si la entrega fue realizada a la hora establecida	
	Supervisor de logística	Verificar con repartidores cuales son los puntos que están haciendo devoluciones de los artículos.	
		Fin	
		Inicio	
4	Supervisor de logística	Verificar recorrido mediante cronograma de conductor	Cronograma de conductor
	Supervisor de logística	Ingresar a la plataforma GPS	GPS
	Supervisor de logística	Verificar si el conductor está dentro de la ruta .establecida, hora de llegada al punto correspondiente para los clientes, hora de salida y el tiempo de estadía del vehículo en el punto. Si no lo está llamar a conductor y solicitar que regrese a la ruta establecida	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Gestor de cobro	
<b>Código:</b>	2-D-07-1	
<b>Departamento:</b>	Circulación	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Cuatro (4)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Supervisora de cuentas consignadas	

N°	Responsable	Actividad	Documento/software
		<b>Inicio</b>	
1	Gestor de cobro	Recibir lista de clientes, la cual contiene la dirección domiciliar.	Lista de clientes suscritos.
	Gestor de cobro	Planificar la ruta diaria de recorrido.	Mapa de ruta.
	Gestor de cobro	Realizar el cobro del periódico, mediante visitas a los clientes, si el cliente tiene producto sobrante lo devuelve al gestor de cobro y paga lo vendido.	
	Gestor de cobro	Entregar recibo al cliente, el cual contiene el monto en córdobas.	Recibo cobro de periódico.
	Cliente	Firmar el recibo	Recibo cobro de periódico.

	Gestor de cobro	Brindarle al cliente recibo original.	Recibo cobro de periódico.
	Gestor de cobro	Traer copia a la empresa.	
	Gestor de cobro	Regresar a la empresa y entrega el producto sobrante en bodega.	Periódicos.
	Encargado de bodega.	Entregar ticket, la cual contiene la cantidad que el gestor de cobro entrego a bodega.	Ticket de recibido.
	Gestor de cobro	Recibir ticket, que permite respaldar la entrega del producto sobrante.	Ticket de recibido.
	Gestor de cobro	Entregar copias de recibos y el dinero de la cobranza en caja.	Recibo cobro de periódico.
	Cajera	Arquear	Recibo cobro de periódico.
	Gestor de cobro	Verificar que el monto entregado coincide con el monto total de los recibos, Una vez arqueados.	Recibo cobro de periódico.
		<b>Fin</b>	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Repartidor de suscripción
<b>Código:</b>	5-D-07-1
<b>Departamento:</b>	Suscripción
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Treinta y dos (32)
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefa de suscripciones

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Operario de producción	Entregar paquete de periódicos a repartidor de suscripción.	
	Repartidor de suscripción	Recibir paquete de periódicos, por parte de un operario de producción.	
	Repartidor de suscripción	Embolsar los periódicos a distribuir.	
	Repartidor de suscripción	Planificar la ruta para distribuir los artículos.	
	Repartidor de suscripción	Salir de la empresa.	
	Repartidor de suscripción	Distribuir los periódicos casa por casa.	
	Cliente	Recibir periódicos	

	Repartidor de suscripción	Regresar a la empresa.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos de suplente de rutas

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Suplente de rutas	
<b>Código:</b>	5-D-07-1	
<b>Departamento:</b>	Suscripción	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefa de suscripciones	

N°	Responsable	Actividad	Documento/software
		<b>Inicio</b>	
1	Jefe de suscripciones	Informar vía telefónica a suplente de rutas, que debe cubrir a otro repartidor.	
	Jefe de suscripciones	Orientarle al suplente la ruta que debe cubrir.	
	Suplente de rutas	Recibir indicaciones.	
	Suplente de rutas	Repartir periódico a los suscriptores en la ruta correspondiente y cumplir con las actividades que le corresponden al repartidor en el puesto anteriormente descrito.	
		• <b>Fin</b>	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de transporte.
<b>Código:</b>	1-B-05-4
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones y contador

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Jefe de transporte	Contactar a posibles candidatos a contratar.	Llamada
	Jefe de transporte	Pedir documentación al propietario del vehículo	Número RUC (vehículo) Factura membretada (servicio de transporte debe cumplir con esto): Cédula del conductor Récord de policía Licencia Carta de venta del vehículo Circulación Placa Seguro Emisión de gas

			Inspección mecánica
	Tercerizado	Entregar documentación a jefe de transporte	
	Jefe de transporte	Verificar que el vehículo cumpla con la documentación, si cumple realizar contrato, si no cumple no se contrata.	Contrato.
	Tercerizado	Firmar contrato	Contrato
	Tercerizado	Devolver a jefe de transporte	
	Tercerizado	Cumplir con la función establecida por jefe de transporte que es la de distribuir periódicos y artículos de promoción, y cobro de dicha ruta.	
		Fin	
		Inicio	
2	Jefe de transporte	Determinar el kilometraje de la ruta que realiza el vehículo, a través del odómetro	
	Conductor	Realizar cobros.	
	Conductor	Entregar recibos de cobro a jefe de transporte.	
	Jefe de transporte	Recepcionar recibos de cobro.	

	Jefe de transporte	Atender quejas que los clientes tienen en el momento de la entrega.	
	Jefe de transporte	Resolver la inquietud o queja que el cliente tenga, en el momento de la	
		Fin	
		Inicio	
<b>3</b>	Jefe de transporte	Llevar el control del kilometraje, para realizar el mantenimiento preventivo.	Odómetro.
	Jefe de transporte	Llevar vehículos a taller de mantenimiento.	
	Jefe de transporte	Supervisar el mantenimiento del vehículo (aceite, puesta de piezas necesarias.	
	Jefe de transporte	Verificar la entrega de piezas que le quitaron al vehículo, si no están todas pedírselas a responsable de taller.	
	Responsable de taller	Realizar factura de cobro	Factura de cobro
	Responsable de taller	Entregar a jefe de transporte	Factura de cobro
	Jefe de transporte	Regresar a la empresa	
	Jefe de Transporte	Realizar memorándum para solicitar el pago de la factura.	Memorándum

	Jefe de transporte	Enviar memorándum al gerente de operaciones.	Memorándum
	Gerente de operaciones	Autorizar pago mediante firma en memorándum	Memorándum
	Jefe de transporte	Solicitar caja, mostrando el memorándum.	Memorándum
	Responsable de caja	Entregar cantidad establecida	
	Jefe de transporte	Enviar cheque al responsable de taller	Cheque
		Fin	
		Inicio	
<b>4</b>	Jefe de transporte	Enviar asignación mensual de combustible al área de circulación	Correo electrónico
	Jefe de transporte	Verificar por correo y verbalmente con los tercerizados que el combustible haya sido asignado a cada tarjeta al área de circulación, si no enviar asignación nuevamente.	Correo electrónico
	Jefe de transporte	Si surgen problemas con la tarjeta de algún tercerizado, dirigirse a la gasolinera a realizar actualización de tarjeta y cambio de odómetro	

Jefe de transporte	Solicitar combustible adicional con asistente de gerencia general para programas de activación (giras a otros departamentos)	Correo electrónico
Asistente de gerencia general	Preguntar los datos necesarios para la asignación correspondiente	Correo electrónico
Jefe de transporte	Enviar datos de la tarjeta, asignación correspondiente de combustible	Correo electrónico
Jefe de transporte	Verificar que el combustible fue asignado, por medio de tarjeta, o en la gasolinera (ellos avisan), si no enviar datos nuevamente a asistente de gerente general.	
	Fin	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor de ventas mayoristas
<b>Código:</b>	5-05-B-7
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefe de canal mayorista

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Supervisor de ventas mayoristas	Visitar la casa de los clientes.	
	Supervisor de ventas mayoristas	Conversar con el cliente sobre como estuvo la venta del día anterior y si la competencia tiene alguna promoción.	
	Supervisor de ventas mayoristas	Conversar acerca de sus inquietudes o necesidades, y sobre cómo influyen en las ventas los titulares del periódico. Y el diseño del fin de semana (Domingo). Ya que influye en la satisfacción de la necesidad del cliente.	

	Supervisor de ventas mayoristas	Ofrecer nuestros ejemplares a los nuevos negocios que se observan durante las visitas, si aceptan, el cliente nuevos debe llenar solicitud de crédito.	
	Supervisor de ventas mayoristas	Traer solicitud a la empresa	Solicitud de crédito
	Supervisor de ventas mayoristas	Pasar al canal de distribución la solicitud, para verificación del punto de venta y posterior envío.	
		Fin	
		Inicio	
<b>2</b>	Supervisor de ventas mayoristas	Realizar circular	Circular
	Supervisor de ventas mayoristas	Llevar circular personalmente a los clientes o enviarla en los paquetes.	Circular
	Supervisor de ventas mayoristas	Conversar con el cliente para tratar de convencerlo que acepte la promoción, si acepta se envían los productos de la promoción.	
	Supervisor de ventas mayoristas	Realizar reuniones para evaluar los resultados, analizar las fallas y proponer soluciones para superarlas.	
		Fin	
		Inicio	

<b>3</b>	Supervisor de ventas mayoristas	Levantar una lista que contenga datos personales del voceador.	Lista de voceador( número de cédula, nombre de cada voceador, los de la empresa y de la calle
	Supervisor de ventas mayoristas	Entregar lista a responsable de mercadeo.	Lista de voceador
	Responsable de mercadeo	Enviar uniformes a supervisor de ventas mayoristas.	
	Supervisor de ventas mayoristas	Entregar uniformes a voceadores.	
	Voceador	Recibir uniformes.	
	Voceador	Firmar lista de voceador, como soporte.	Lista de voceador
	Supervisor de ventas mayoristas	Inspeccionar a través de recorridos en las áreas de venta, el uso del nuevo uniforme	
		Fin	
		Inicio	
<b>4</b>		Supervisar la labor de la competencia, es decir si tiene uniformes nuevos, nuevas promociones, si tienen propaganda física, a través de recorridos externos.	
		Informar a la gerencia de operaciones las condiciones en las que se encuentra la	

		competencia, a través de whatsapp.	
	Gerente de operaciones	Analizar posibles soluciones para ofrecer un mejor servicio que el que ofrece la competencia.	
	Gerente de operaciones	Informar posibles soluciones al responsable de mercadeo.	
		Fin	
		Inicio	
<b>5</b>	Supervisor	Elaborar informe (cuadros comparativos mensuales) para envíos posteriores. De acuerdo a la información obtenida durante las visitas sobre las ventas del día.	Informe de ventas
	Supervisor	Enviar informe a jefe de canal mayorista.	Informe de ventas
	Supervisor, jefe de canal mayorista.	Analizar el comportamiento de las ventas en ese período con el jefe de canal mayorista a través de reuniones.	
	Supervisor	Implementar nuevas soluciones si las ventas fueron bajas o si fueron altas.	
		Fin	
		Inicio	
<b>6</b>	Digitadora	Entregar lista de envíos diarios	Lista de envíos diarios

	Supervisor de ventas mayoristas	Recibir lista de envíos diarios	Lista de envíos diarios
	Supervisor de ventas mayoristas	Regresar lista con cambios en el pedido (aumento o disminución de periódico a la digitadora. Si el agente lo solicita.	Lista de envíos diarios
	Supervisor de ventas mayoristas	Visitar al cliente para verificar si se cumplió con el cambio solicitado. Si al cliente no le llegó el pedido, conseguir con otro voceador o agente que tenga artículos en existencia para cubrir su pedido, o llamar a la empresa para que se realicen los ajustes necesarios.	
		Fin	
		Inicio	
7	Supervisor de ventas mayoristas	Si es departamento, realizar solicitud de permiso con la alcaldía, a través de una carta, si es en Managua con CONMEMA de cada distrito.	Carta
	Responsable de alcaldía o CONMEMA	Sellar carta de permiso.	Carta de solicitud de permiso
	Supervisor de ventas mayoristas	Entregar carta al jefe de canal, sacarle copia para mostrarla en caso que fuera requerida.	Carta de solicitud de permiso
	Supervisor de ventas mayoristas	Solicitar vehículo, para transportar los equipos a utilizar.	

	Supervisor de ventas mayoristas	Verificar que los materiales estén en óptimas condiciones, si no enviarlos a reparación. (a los lugares requeridos para cada material)	
	Supervisor, trabajador de mantenimiento, grupo de supervisores	Instalar los equipos a utilizar	
	Supervisor de ventas mayoristas	Organizar al personal que va a estar a cargo del evento	
	Supervisor de ventas mayoristas	Explicar la dinámica de la actividad a las personas que van a participar	
	Supervisor de ventas mayoristas	Desmontar los equipos utilizados.	
	Supervisor de ventas mayoristas	Regresar a la empresa.	
		Fin	
		Inicio	
<b>8</b>	Supervisor de ventas mayoristas	Tomar nota sobre las actividades a realizar para la actividad	
	Supervisor de ventas mayoristas	Luego de saber lo que se va a necesitar para la actividad, proceder a realizar las gestiones, como: Reunir personal extra para entrega brouchures,	

		suplementos, fascículos, periódicos, cargar rótulos luminosos o de cartón con propaganda o anuncios.	
Supervisor de ventas mayoristas		Trasladarse al punto donde se lleva a cabo la actividad para verificar como marcha y enviar fotografías como soporte.	
Supervisor de ventas mayoristas		Una vez concluida la actividad, recoger el material utilizado y dejar al personal en paradas de buses para dirigirse a sus casas.	
Supervisor de ventas mayoristas		Traer equipo utilizado en la actividad a la empresa	
Supervisor de ventas mayoristas		Retirarse.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Supervisor de rutas	
<b>Código:</b>	1-B-05-4	
<b>Departamento:</b>	Circulación	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Dos (2)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones	

N°	Responsable	Actividad	Documento/Equipos publicitarios.
		<b>Inicio</b>	
1	Atención al cliente y facturación	Entregar a supervisor de ruta el reporte de ventas diarias, el cual contiene ejemplares enviados, devoluciones y el resultado de la venta según cliente.	Reporte de ventas diarias.
	Supervisor de rutas	Visualizar el reporte para informarse como marcha la venta según cliente, si hay mora o devoluciones constantes.	Reporte de ventas diarias.
	Supervisor de rutas	Realizar hoja de incidencia, la cual contiene el cliente al cual se le realizara la visita,	Hoja de incidencia.

		el motivo ya sea mora o devoluciones constantes y propuesta de soluciones para ese problema.	
	Supervisor de rutas	Visitar a los clientes.	
	Supervisor de rutas	Conversar con el cliente acerca de sus inquietudes.	
	Supervisor de rutas	Proponer una solución ya sea cambio de exhibidores, incrementar o disminuir el pedido de ejemplares, esto se propone en referencia al informe diario si el negocio lo amerita.	
	Supervisor de rutas	Regresar a la empresa.	Informe de visitas.
	Supervisor de rutas	Elaborar un informe del resultado que se obtuvo durante el día.	
	Supervisor de rutas	Entregar informe a gerente.	Informe de control de clientes.
		<b>Fin</b>	
		<b>Inicio</b>	
<b>2</b>	Patrocinadores	Entregar equipos de publicidad y camisas con logos respectivos de las empresas patrocinadoras.	BTL (confección de Walking Board Troquelados, Mantas Vinílicas, impresión en Back Light, personal adicional para samplym, etc.)

	Supervisor de rutas	Almacenar equipos publicitarios en oficina de circulación ya que son equipos delicados y en bodega se podrían dañar.	BTL (confección de Walking Board Troquelados, Mantas Vinílicas, impresión en Back Light, personal adicional para samplym, etc.)
	Supervisor de rutas	Entregar camisetas publicitarias a voceadores.	
	Supervisor de rutas	Orientarles el uso de estas en su jornada laboral ya sea en los semáforos o barrios asignados.	
	Supervisor de rutas	Dar seguimiento al uso de los elementos publicitarios, para que cuando lleguen a deteriorarse sean cambiados.	
		<b>Fin</b>	
		<b>Inicio</b>	
<b>3</b>	Voceador	Entregar ejemplares sobrantes a responsable de bodega.	
	Responsable de bodega	Recibir ejemplares.	Recibo de devoluciones.
	Responsable de bodega	Entregar a voceador recibo de devoluciones de periódicos.	

	Voceador	Entregar dinero y recibo de devolución en caja.	
	Cajero circular de rutas.	Cobrar los ejemplares vendidos.	Recibo de cobro.
	Cajero circular de rutas	Entregar recibo de cobro y firmarlo tanto el cajero como el voceador.	
	Voceador.	Entregar recibo de cobro a supervisor de ventas para verificar sus ventas diarias.	Recibo de cobro
	Supervisor de rutas	Llevar en un formato Excel el control de las ventas diarias de voceadores, este formato contiene nombre, fecha, ejemplares enviados, devolución y venta.	Tabla de ventas diarias.
	Supervisor de rutas	Coordinar nuevamente con Atención al cliente y facturación los ejemplares a ofrecer el siguiente día.	
		<b>Fin</b>	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de canal voceo propio
<b>Código:</b>	1-B-05-2
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Jefe de canal voceo propio	Ordenar la cantidad de periódicos que solicita del cliente.	Correo
	Jefe de canal voceo propio	Supervisar que el diario salga de la empresa a la hora establecida (5:40 am)	Agenda de visitas
	Jefe de canal voceo propio	Elegir una ruta donde se distribuyen los periódicos.	
	Jefe de canal voceo propio	Vigilar que los promotores estén cumpliendo con la distribución. (A través de fotografías que se envían, le aseguran al cliente que el promotor está distribuyendo el periódico)	

	Supervisor canal voceo propio	Visitar los puntos de distribución de los voceadores propios hasta que finalicen. (Vendedores en semáforos)	
	Supervisor canal voceo propio	Regresar a la empresa y pedir el dinero de la venta.	
	Supervisor canal voceo propio	Entregar recibo en el cual se refleja la cantidad de periódicos vendidos, y el monto obtenido.	Recibo
		Fin	
		Inicio	
<b>2</b>	Jefe de canal voceo propio	Verificar las listas de pedidos, para hacer las respectivas modificaciones de cada voceador, de acuerdo al día.	Lista de pedidos
	Supervisor canal voceo propio	Hacer un repaso del BTL para el día siguiente.	
	Supervisor canal voceo propio	Entregar a empaque un formato que contiene la cantidad de periódicos a distribuir del día siguiente	
	Supervisor, gerente de operaciones	Reunirse con el gerente para verificar como marchan las ventas y actualizar ventas.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Voceador
<b>Código:</b>	5-D-07-1
<b>Departamento:</b>	Circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Veintisiete (27)
<b>Responsable inmediato:</b>	Supervisor de rutas

<b>N</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento</b>
		Inicio	
<b>1</b>	Voceador	Retirar periódicos en bodega, este paquete viene con un ticket el cual contiene el nombre del voceador, secuencia, paquete, fecha y ruta.	
	Voceador	Realizar conteo de periódicos a vender.	
	Voceador	Salir de la empresa.	
	Voceador	Comenzar la venta en el punto correspondiente.	
	Voceador	Regresar a la empresa.	
	Voceador	Entregar al encargado de bodega los periódicos que no se vendieron.	

	Encargado de bodega.	Entregar a voceador un recibo de devoluciones, el cual contiene el nombre del voceador, fecha de edición y números de ejemplares devueltos, ya sea de Periódico 1 o periódico 2.	Recibo de devoluciones
	Voceador	Pasar a caja	
	Voceador	Presentar el recibo de devoluciones y ticket entregado por el encargado de bodega y el dinero de los periódicos vendidos en el día.	Recibo y ticket
	Voceador	Brindar código de voceador.	
	Cajera circular de rutas	Ingresar datos al sistema	SIAF
	Cajera circular de rutas	Generar recibo de colector para periódicos el cual contiene: nombre del cliente, cantidad que se paga, número de ejemplares entregados y devueltos.	Recibo de colector para periódicos.
	Voceador	Entregar una copia de recibo emitido en caja al supervisor de cuentas consignadas, para verificar que se pagaron los ejemplares de ese día, sino se presenta esta copia se suspende el pedido del día siguiente.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Empacador
<b>Código:</b>	7-D-09-2
<b>Departamento:</b>	Empaque
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Ocho (8)
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefe de empaque

Paso	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
<b>1</b>	Empacador	Recoger tickets y lista de producción al área de circulación	Tickets y lista de producción
	Empacador	Llevar las tickets al área de empaque.	Tickets
	Empacador	Ordenar las tickets de manera secuencial, ya que las tickets están desordenadas.	Tickets
	Empacador	Sumar los totales de periódicos a enviar a cada ruta, en la lista retirada en circulación, la cual contiene la cantidad a enviar a dicho departamento.	Lista de cantidad de periódicos de cada ruta.

	Empacador	Realizar el tiraje. (Anotar la cantidad de periódicos que resultó de la suma y enviarlo a rotativa)	
		Fin	
		Inicio	
<b>2</b>	Empacador (se dedica al papeleo)	Agrupar los periódicos por paquetes.	
	Empacador	Recibir paquetes de periódicos.	
	Empacador	Entregar paquetes recibidos por la otra empacadora a cada repartidor.	
	Repartidor	Recibir los paquetes de periódicos a distribuir	
		Fin	
		Inicio	
<b>3</b>	Empacador	(Metro) Una vez que están elaborados los periódicos, los que están destinados a las universidades, llevarlos a la caseta.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Responsable de control de calidad periódico 1 y 2.
<b>Código:</b>	8-C-02-3
<b>Dependencia:</b>	Circulación
<b>Número de cargos:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Supervisor de cuentas consignadas

### Ficha de proceso

N°	Responsable	PROCEDIMIENTOS	Documento/ software
		Inicio	
<b>1</b>	Voceadores	Entregar minutas a cajero de circulación.	Minuta de información.
	Cajero de circulación.	Recibir minutas por parte de voceadores y elaborar recibo de colector para periódicos.	
	Cajero de circulación.	Entregar recibos a Responsable de atención al cliente y facturación	Recibo de colector para periódicos.
	Responsable de atención al cliente y facturación	Facturar y entregar recibos a control de calidad.	Recibo de colector para periódicos.

Supervisora de cuentas consignadas.	<p>Generar el saldo por ruta las cuales son:</p> <p>#1 Tipitapa</p> <p>#2 villa Venezuela</p> <p>#3 san judas.</p> <p>#4 Monseñor Lezcano.</p> <p>#20 los pueblos Esquipulas.</p> <p>#24 Altamira.</p> <p>#15 Chontales.</p> <p>#16 Somoto.</p> <p>#17 Matagalpa.</p> <p>#18 Masachapa.</p> <p>#19 León.</p> <p>#21 Rivas.</p> <p>#22 Masaya y Granada.</p> <p>#8 Chinandega.</p> <p>#9 Los pueblos Esquipulas y Veracruz.</p>	Reporte de ventas diarias.
Supervisora de cuentas consignadas	Imprimir reporte de saldo por rutas diario.	
Supervisora de cuentas consignadas	Revisar la digitación de recibo, el cual tiene que coincidir con el recibo de colector para periódicos y con el de saldo por ruta.	
Supervisora de cuentas consignadas	Revisar la devolución y pagos de los ejemplares por parte de voceadores, gestores y ruteros.	
Supervisora de cuentas consignadas	Si hay alguna devolución o pago mal gestionado se rectifica con	

		autorización de supervisora de cuentas consignadas.	
	Supervisora de cuentas consignadas.	Si no hay inconveniente: Realizar las notas de créditos, las cuales se aplican ya sea por descuento al voceador, según pago establecido por tabla de pago interna.	
	Supervisora de cuentas consignadas	Ingresar pagos al sistema.	SIAF
<b>2</b>		<b>Inicio</b>	
	Responsable de Control de calidad periódico.	Verificar que las sumas de los totales de pagos de las rutas, voceadores y gestores este bien.	Recibo de colector de periódicos.
	Responsable de Control de calidad periódico.	Cotejar que corresponda con el reporte de transacción del banco.	Reporte de Transacción del Banco.
	Responsable de Control de calidad periódico.	Ingresar en el sistema: publicación, número de cuenta, número de transacción, el pago reflejado en moneda nacional y fecha emitida.	SIAF
	Responsable de Control de calidad periódico	Guardar.	
		Fin	
		Inicio	

<b>3</b>	Control de calidad.	de	Después del ingreso de pagos en el SIAF.	
	Control de calidad.	de	Ingresar al sistema PYR, a la ventanilla reporte de ingreso por periódico.	PYR
	Control de calidad.	de	Verificar si los montos están bien.	
	Control de calidad.	de	Imprimir reporte.	
	Control de calidad.	de	Firmar y sellar.	
	Control de calidad.	de	Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de suscripciones	
<b>Código:</b>	1-B-05-7	
<b>Dependencia:</b>	Suscripciones	
<b>Número de cargos:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones	

## Ficha de proceso

N°	Responsable	Actividad	documento/software
		Inicio	
1	Jefe de suscripciones	Dividir la cantidad de clientes que vencen en el mes con las dos ejecutivas de renovación.	SIAF
	Ejecutiva de renovación	Contactar a los clientes.	
	Jefe de suscripciones	Supervisar que las ejecutivas de renovación hayan contactado a los clientes a vencer.	

	Ejecutiva de renovación	de	Generar cartas de aviso de vencimiento de suscripción.	SIAF
	Jefe de suscripciones	de	Supervisar que las ejecutivas de renovación generen cartas de aviso de vencimiento y sean entregados a los clientes.	
			Fin	
			Inicio	
2	Jefe de suscripciones.	de	Visualizar los cortes de servicio realizados a los clientes en el mes, ya sea por vencimiento del servicio o porque el cliente no desea seguir con la suscripción.	SIAF
	Jefe de suscripciones.	de	Realizar comparación con informes de meses y años anteriores de las activaciones y cortes realizados en el mes.	
	Jefe de suscripciones.	de	Generar informe de activaciones y cortes de las suscripciones.	Informe mensual
			Fin.	
			Inicio	

<b>3</b>	Jefe de suscripciones.	de	Informarse sobre el material que necesita el personal a su cargo.	Solicitud de compra a entidad que proporciona el producto (plásticos modernos).
	Jefe de suscripciones.	de	Realizar solicitud de cotización de compras a la entidad que proporcione el material. (bolsas)	
	Jefe de suscripciones.	de	Solicitar cheque al área financiera una vez recibida la factura.	
	Jefe de suscripciones.	de	Elaborar la orden de comprar dirigida al área financiera	
	Jefe de suscripciones.	de	Enviar orden de compra a la entidad para solicitar el producto.	Orden de compra
	Jefe de suscripciones.	de	Recibir el producto.	
	Jefe de suscripciones.	de	Efectuar entrega al área de bodega.	
			Fin.	
			Inicio	
<b>4</b>	Jefe de área vacante		Realizar requisición de personal.	

Jefe de recursos humanos	de	Verificar que existe disponibilidad presupuestal.	
Jefe de suscripciones	de	Seleccionar currículums que tengan experiencia en mensajería.	
Jefe de suscripciones	de	Contactar al personal seleccionado y proceder a entrevistar personalmente.	
Jefe de suscripciones	de	Realizar memorándum de contratación y enviar al área de RRHH	
Jefe de recursos humanos		Recibir memorándum de contratación.	
Jefe de recursos humanos		Solicitar carnet para los nuevos mensajeros.	
Jefe de suscripciones	de	Realizar impresión de carnet solicitados por RRHH.	
Jefe de suscripciones	de	Entregar carnet a nuevos mensajeros.	
Jefe de suscripciones	de	Firmar contrato.	
Jefe de recursos humanos		Si no: Informarle al jefe de suscripciones que por el	

		momento no existe presupuesto, para contrataciones.	
		Fin	
		Inicio	
<b>5</b>	Jefe de suscripciones	Dividir la cantidad de clientes Banpro entre las dos ejecutivas de renovación.	
	Ejecutivas de renovación	Llamar e indicar al cliente que será beneficiado con una cortesía de un mes, tres o seis meses, según reglamento.	SIAF
	Jefe de suscripciones	Confirmar la dirección de entrega.	
	Jefe de suscripciones	Realizar entrega del nuevo listado Banpro a los repartidores en su horario de trabajo.	
		Fin	
		Inicio	
<b>6</b>	Jefe de suscripciones	Supervisar en el sistema las facturas canceladas durante el mes.	PYR
	Jefe de suscripciones	Aplicar el porcentaje de comisión por cada ejecutiva de renovación.	
		Fin	

		Inicio	
7	Ejecutivas de renovación	Verificar si el cliente cumple con los requisitos (ser un cliente activo, cumplir con los pagos en la fecha establecida) para optar a una tarjeta club o un certificado de regalía.	SIAF
	Jefe de suscripciones	Si: Elaborar y entregar certificado a la coordinadora de ventas de suscripciones.	PYR
	Jefe de suscripciones	Realizar la tarjeta club de lectores.	
		No: Informarle al cliente.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Ejecutivo de ventas
<b>Código:</b>	5-D-06-1
<b>Departamento:</b>	Suscripciones
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Siete (7)
<b>Responsable inmediato:</b>	Coordinadora de ventas de suscripciones

## Ficha de proceso

N°	Responsable	Actividad	Documento/software
		Inicio	
1	Ejecutivo de ventas	Llamar a los clientes.	
	Ejecutivo de ventas	Promocionar el servicio con los clientes.	
	Ejecutivo de ventas	Si al cliente le agrada el servicio que brinda la empresa se llena formato de apertura con nombre, número de cedula, correo electrónico, dos números de contactos y dirección exacta.	

Ejecutivo de ventas	de	Sino, se procede a llamar otro cliente.	
Ejecutivo de ventas	de	Comunicar sobre los paquetes que brindan y las modalidades ya sea trimestral, semestral y mensual.	
Ejecutivo de ventas	de	Solicitar la fecha y forma de pago ya sea con tarjeta, depósito bancario, o con el recolector.	
Ejecutivo de ventas	de	Realizar el cierre de venta.	
Repartidor de ruta	de	Informar al repartidor de la ruta.	
Ejecutiva de ventas	de	Confirmar la dirección y si está en la zona de cobertura.	
Ejecutiva de ventas	de	Llenar el formato de solicitud.	
Coordinadora de ventas de suscripciones	de	Brindar el formato de solicitud a la coordinadora de ventas de suscripciones.	
Ejecutiva de ventas	de	Confirmar la suscripción con los clientes.	SI AF
Ejecutiva de ventas	de	Monitorear las fechas de pagos y la entrega del periódico.	SI AF
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Responsable de atención al cliente	
<b>Código:</b>	5-C-07-4	
<b>Departamento:</b>	Suscripciones	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Jefa de suscripciones.	

### Ficha de proceso

N°	responsable	Actividad	Documento/software
		Inicio	
<b>1</b>	Calidad de atención al cliente de suscripciones.	Verificar por medio de llamada si el cliente recibió el periódico o no.	
		No: Llamar al repartidor y confirmar la dirección.	
		Si: Continuar brindando inspección a la suscripción, para que el cliente no tenga quejas.	SIAF
		Fin	
		Inicio	

2	Calidad de atención al cliente de suscripciones	Confirmar la dirección y los datos de los clientes.	SIAF
	Calidad de atención al cliente de suscripciones	Asignar y entregar la lista de clientes a los repartidores.	
	Calidad de atención al cliente de suscripciones	Recepcionar las solicitudes de los vendedores ya sean bolsas, listas de reparto o lo que necesiten para hacer la entrega de las nuevas suscripciones	
	Calidad de atención al cliente de suscripciones	Verificar si el periódico ha sido entregado llamando a todos los clientes, el día que se empieza a brindar la suscripción.	
	Mensajero	Si: Verificar en el día las direcciones, para brindárselas al repartidor.	
	Calidad de atención al cliente de suscripciones	Generar el reporte de los clientes Banpro cuando los clientes estén confirmados, para que Banpro pague las suscripciones de sus membrecías.	PYR

		No: Informarle al repartidor que el periódico no ha sido entregado.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<b>Nombre del cargo:</b>	Digitador de suscripciones	
<b>Código:</b>	5-D-07-5	
<b>Departamento:</b>	Suscripciones	
<b>Número de cargos:</b>	Uno (1)	
<b>Reporta a (Nombre del cargo)</b>	Jefe de suscripciones	

### Ficha de proceso

N°	Responsable	Actividad	Documento/software
		Inicio	
1	Ejecutiva de ventas	Pasar el formato de solicitud a la coordinadora de ventas de suscripciones.	
	Coordinadora de ventas de suscripciones	de Confirmar la venta con los clientes.	
	Coordinadora de ventas de suscripciones	de Enviar solicitud de clientes nuevos.	
	Digitadora de suscripciones	de Recibir solicitud de los clientes e ingresar al sistema.	SIAF

	Digitadora de suscripciones	de	Formalizar al cliente: Se ingresa la modalidad del cliente (semestral trimestral, mensual) la fecha de inicio y fecha fin, para envío de periódicos.	SIAF
	Digitadora de suscripciones	de	Imprimir aviso de cobro y de servicio para la persona encargada de la ruta.	SIAF
			Fin	
			Inicio	
<b>2</b>	Digitadora de suscripciones	de	Consultar con el cliente la modalidad a la cual desea cambiarse, ya sea trimestral, mensual o semestral.	
	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar al sistema en la barra de modalidad o dirección.	SIAF
	Digitadora de suscripciones	de	Efectuar cambio de modalidad o direcciones.	
			Fin.	
			Inicio	
<b>3</b>	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar al sistema con el número de suscripción del cliente.	SIAF
	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar la fecha de suspensión del cliente.	

	Digitadora de suscripciones	de	Suspender dependiendo del motivo: Temporal, por mora, por el cliente, o por que la empresa lo suspende (por estar fuera de ruta).	
	Digitadora de suscripciones	de	Informar al cliente.	
			Fin.	
			Inicio	
4	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar la base de datos que envía Banpro.	SIAF
	Digitadora de suscripciones	de	Llamar a los clientes e indicar que recibirá una cortesía ya sea semestral, trimestral o mensual (según la modalidad.	
	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar la dirección exacta de donde se recibirá el periódico.	
	Digitadora de suscripciones	de	Buscar las rutas dependiendo de la dirección.	Mapa de rutas de distribución.
	Digitadora de suscripciones	de	Indicar las rutas de entrega en la base de datos.	SIAF
	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar a los clientes Banpro en una sola suscripción.	SIAF

	Digitadora de suscripciones	de	Generar aviso de cobro y uno de envío, para entregárselo al mensajero.	PYR
	Digitadora de suscripciones	de	Imprimir la lista de entrega por ruta.	PYR
			FIN	
			Inicio	
<b>5</b>	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar al sistema.	SIAF
	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar la información de la cantidad de periódico que se entregara por ruta el día siguiente.	
	Digitadora de suscripciones	de	Ingresar el número de renovación o corte de clientes que se realizaron en el día.	
	Digitadora de suscripciones	de	Imprimir diariamente.	
			Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<b>Nombre del cargo:</b>	Cajera rotativa	
<b>Código:</b>	2-D-01-2	
<b>Departamento:</b>	Circulación	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Supervisor de cuentas consignadas	

### Ficha de proceso

N°	Responsable	Actividad	Documento/software
		Inicio	
<b>1</b>	Voceador	Entregar ticket de voceador.	
	Cajera rotativa	Recibir los tickets que los voceadores entregan con sus boletas de devoluciones estos tickets contienen: nombre de voceador, fecha que adquirió los periódicos, la cantidad y código de voceador.	
	Cajera rotativa	Procesar y sumar los montos de venta de cada periódico.	Recibos de pago de ejemplares.
	Cajera rotativa	Escribir el monto en números y letras y firmar.	

	Cajera rotativa	Recepcionar el dinero y realizar dos minutas de depósitos el cual especifica el monto de cada periódico, en dependencia del nombre del periódico	Minutas de depósito bancarios.
	Mensajero	Entregar minutas de depósito bancario al mensajero.	
	Mensajero	Llevar al banco.	
		Fin	
		Inicio	
2	Asistente de gerencia de operaciones.	Informar la ausencia del puesto asignado a reemplazar.	
	Cajera rotativa	Informarse sobre las actividades a realizar, para suplir el puesto.	
	Cajera rotativa	Reportarse a su superior, para suplir el puesto.	
	Cajera rotativa	Suplir el puesto.	
	Cajera rotativa	Entregar informe, sobre lo realizado en el día.	
	Asistente de gerencia de operaciones.	Recibir informe.	
		Fin.	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Conductor	
<b>Código:</b>	6-D-07-2	
<b>Departamento:</b>	Circulación	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Tres (3)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Asistente de gerencia.	

### Ficha de procesos

N°	responsable	Actividad	Documento/software
		Inicio	
1	Conductor	Reportar salida de la empresa.	
	Conductor	Chequear los niveles del vehículo.	
	Conductor	Cargar el periódico en el vehículo.	
	Conductor	Empezar la repartición de los ejemplares por la ruta asignada.	
	Conductor	Descargar los ejemplares en cada punto establecido en la ruta.	
	Conductor	Regresar a la empresa.	

	Conductor	Reportar su llegada a la empresa a asistente de gerencia de operaciones.	
		Fin	
		Inicio	
<b>2</b>	Conductor	Reportar llegada a la empresa en el área de gerencia de operaciones.	
	Gerencia de operaciones	Asignar tareas al conductor, como levantamiento de mercadería, importaciones o cualquier materia prima que necesite el área de gerencia de operaciones.	
	Conductor	Ejecutar tarea y regresar a la empresa.	
		Fin	

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de canal de departamentos	
<b>Código:</b>	1-B-05-3	
<b>Departamento:</b>	Circulación	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de operaciones	

## Ficha de proceso

N°	Responsable	Actividad	Documento/software
		Inicio	
1	Jefe de canal de departamentos	Supervisar la zona y conocer si hay oportunidad de apertura de clientes. Si la hay dar a conocer al cliente el servicio que ofrece la empresa	

		<p>Si el cliente acepta: Llenar hoja de apertura la cual contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Datos personales del cliente:</li><li>✓ Nombre y apellido</li><li>✓ Dirección</li><li>✓ Número de teléfono</li><li>✓ Correo electrónico.</li></ul> <p>Referencias comerciales :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nombre de la agencia</li><li>✓ Dirección</li><li>✓ Teléfono</li><li>✓ e-mail</li></ul>	Formato de hoja de apertura
--	--	---	-----------------------------

	<p>llenar datos para uso interno de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre del repartidor</li> <li>✓ Descripción de cuanto se le enviará por ejemplar.</li> <li>• Apertura del cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se le toma foto a la cedula del cliente.</li> <li>✓ Foto al negocio para que el repartidor reconozca el local.</li> <li>✓ Se le entrega una copia de la solicitud de crédito al repartidor para que él tenga conocimiento de los datos del cliente.</li> </ul> </li> </ul>	
	Si no acepta, Se busca otra apertura.	
	En caso de que no haya oportunidad de apertura en el área se procede a supervisar otras zonas cercanas.	
	Fin.	
	Inicio	

2	Jefe de canal de departamentos	Presentarle al cliente los ejemplares que ofrece la empresa.	
		Entregar afiches, propaganda y exhibidores a los clientes.	
		Fin	
		Inicio	
3	Jefe de canal de departamentos	Informarse sobre las promociones que les brinda la competencia a las agencias ya sea canastas básicas o regalías para los voceadores.	
	Jefe de canal de departamentos	Informarle a gerente de operaciones sobre las promociones que brinda la competencia.	Generar informe de promociones de la competencia.
	Gerente de operaciones	Igualar o mejorar las promociones que brinda la competencia Para suscribir nuevas agencias.	
	Jefe de canal de departamentos.	Brindar información a las agencias sobre las nuevas promociones.	
		Fin.	

## Formato de manual de procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Responsable de facturación.
<b>Código:</b>	2-C-02-4
<b>Departamento:</b>	Área de circulación
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de Operaciones

### Ficha de procedimiento

N°	responsable	Actividad	Documento/software
		Inicio	
1	Atención al cliente y facturación.	Realizar la Proyección con la fecha corriente en el sistema.	PYR
	Atención al cliente y facturación.	Realizar la aplicación con la fecha corriente en el sistema.	SIAF
	Atención al cliente y facturación.	Realizar el proceso de pre liquidación de las rutas.	SIAF
	Atención al cliente y facturación.	Realizar facturación por lote de las rutas en el sistema.	
	Atención al cliente y facturación.	Ingresar al módulo de caja (contabilidad) en el sistema.	

	Atención al cliente y facturación.	Asignar el número de las factura pre liquidadas.	SIAF
	Atención al cliente y facturación.	Revisar que este la cantidad correcta de supermercados en Managua y departamentos.	PYR
	Atención al cliente y facturación	Imprimir reporte de circulación.	
	Atención al cliente y facturación.	Fin.	
		Inicio	
<b>2</b>	Atención al cliente y facturación.	Verificar que las facturas se hayan impreso con los márgenes correctos y las cantidades exactas de lo que se va a enviar en periódico.	
	Atención al cliente y facturación.	Ordenar las facturas según numeración	
	Atención al cliente y facturación.	Engrapado los pares de facturas.	
	Atención al cliente y facturación.	Ordenar según las rutas que lleva a los diferentes supermercados.	
		Fin.	
		Inicio	
<b>3</b>	Atención al cliente y facturación	Imprimir facturas.	Facturas de envió.

	Atención al cliente y facturación	Ordenar dependiendo de las rutas que lleven la factura.	
	Atención al cliente y facturación	Engrapado junto con las facturas del supermercado PALI.	
	Atención al cliente y facturación	Generar las hojas de envío descendentes igualmente ordenadas en cada factura y remisión que le corresponda.	
	Atención al cliente y facturación	Generar la hoja de producción requerida, la cual es entregada al Jefe de empaque.	
	Jefe de empaque	Recibir hoja de producción.	
	Jefe de empaque	Tomar los datos de la hoja de producción para elaborar el reporte respectivo.	Reporte de circulación
	Jefe de empaque	Fin	
		Inicio	
4	Atención al cliente y facturación	<p>Ingresar todas las devoluciones al sistema ya sean diarias o semanales. Si son diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abrir ventana con una sola fecha.</li> <li>✓ Ingresar devolución en el día específico que indique el recibo.</li> </ul>	PYR

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar reporte el cual se envía al Gerente de Operaciones. Si son semanales:</li> <li>✓ Abrir ventana con un rango de fechas.</li> <li>✓ Ingresar cada devolución en el día específico que indique el recibo.</li> <li>✓ Elaborar el reporte que se envía Gerente de Operaciones.</li> </ul>	
	Gerente de Operaciones.	Recibir reporte.	PYR

## Formato de manual de procedimientos

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de operaciones.	
<b>Código:</b>	2-C-02-10	
<b>Departamento:</b>	Gerencia de operaciones	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente de Operaciones	

## FICHA DE PROCESO

N°	Responsable	Actividad	Documento/software
		Inicio	
1	Asistente de operaciones	Ingresar al sistema.	PYR
	Asistente de operaciones	Generar reporte del periódico #1 y el periódico #2, los dos periódicos se generan con el mismo procedimiento lo único que cambia es el nombre del periódico. Este reporte se genera con los datos de la semana trabajada anteriormente.	Reporte de envíos y devoluciones por canal.

Asistente de operaciones	de	Una vez generado los reportes imprimir.	Reporte de envíos y devoluciones por canal.
Asistente de operaciones	de	Ingresar al archivo de Excel. En este archivo se ingresa los datos obtenidos del reporte de ventas netas, tanto del periódico #1 como del periódico #2, este archivo contiene tablas dinámicas que reflejan las ventas realizadas en la semana tanto en Managua como en los departamentos de los dos periódicos, estas tablas las utilizaremos al realizar la presentación para comité.	Archivo de Comité semanal
Asistente de operaciones	de	Guardar	
Asistente de operaciones	de	Elaborar la presentación en Power Point, la cual incluirá las tablas dinámicas que desarrollamos en el documento anteriormente mencionado.	Presentación para comité semanal.

	Asistente de operaciones	de Guardar	
	Asistente de operaciones	de Enviar correo a Gerente de Operaciones, este correo incluirá el archivo para comité semanal y la presentación en Power Point la cual el presentara al comité de Gerencia General, Área de Mercadeo y Contabilidad, todas las semanas los días Martes.	
	Gerente de operaciones.	de Recibir presentación.	
		<b>Fin</b>	
<b>2</b>		<b>Inicio</b>	
	Asistente de operaciones	de Ingresar al sistema.	PYR
	Asistente de gerencia operaciones.	de Generar Reporte, este solo se genera para el periódico #1 El cual contiene estadísticas de envío, devoluciones y ventas pregón Managua y departamentos y también las suscripciones de Managua y departamentos. Este reporte se trabaja con una	Reporte de circulación sobre envíos a clientes.

		semana de atraso, ya que trabajamos con envíos y devoluciones.	
	Asistente de operaciones	de Generar dos reportes uno correspondiente al año actual y el otro correspondiente al año anterior con el motivo de visualizar las altas y bajas.	Reporte de circulación sobre envíos a clientes.
	Asistente de operaciones	de Guardar los dos reportes	
	Asistente de operaciones	de Abrir informe e ingresar los datos obtenidos de los reportes anteriormente mencionados. Este informe se realiza todos los martes de cada semana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de gerencia general semanal.</li> <li>• Reporte de circulación sobre envíos a clientes.</li> </ul>
		<b>Fin</b>	
<b>3</b>		<b>Inicio</b>	
	Responsable de atención al cliente y facturación.	de Entregar a asistente de operaciones las hojas de producción que se generaron de lunes a domingo.	
	Asistente de gerencia de operaciones.	de Recibir hojas de producción, las cuales contienen datos que se ingresaran en el reporte de circulación.	

	Asistente de gerencia operaciones.	Abrir reporte.	Reporte de circulación
	Asistente de gerencia operaciones.	Ingresar los datos de las hojas de producción en dependencia de las fechas.	
	Asistente de gerencia operaciones.	Guardar	
	Asistente de gerencia operaciones.	Enviar por correo a gerente general junto con el informe de gerencia general semanal descrito anteriormente, estos dos informes se envían los días martes.	
		<b>Fin</b>	
		Inicio	
<b>4</b>	Asistente de Operaciones	Atender todas las llamadas que entran a la planta.	
	Asistente de Operaciones	Preguntar al cliente el motivo de su llamada.	
	Asistente de Operaciones	Trasladar a los distintos departamentos de la empresa, dependiendo de la necesidad que tenga el cliente.	

		Fin.	
		<b>Inicio</b>	
<b>5</b>	Asistente de operaciones.	de Recibir correos de solicitud de las distintas áreas, ya sea planta de producción, Empaque o Transporte. Estas solicitudes deben de efectuarse con un tiempo de anticipación mínimo de un día.	Correo electrónico.
	Asistente de Operaciones	de Confirmar que se ha leído su solicitud, respondiendo el correo.	
	Asistente de Operaciones	de Verificar inmediatamente con el jefe de transporte si hay vehículos disponibles.	
	Asistente de Operaciones.	de Si hay: Orientarle al conductor la solicitud que debe cumplir.	
	Conductor	Cumplir con la solicitud hecha por Asistente de Gerencia.	
	Conductor	Regresar a la empresa y reportar su llegada.	

	Conductor	Confirmar al responsable de área que se ha cumplido con la solicitud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
	Conductor	Sino: Informarle al solicitante que en ese momento no hay vehículos disponibles.	
		Fin.	
		<b>Inicio</b>	
<b>6</b>	Conductor	Retirar encomiendas en DHL y BANPRO.	
	Conductor	Recibir factura de remisión de servicio de encomienda por parte de las empresas anteriormente mencionadas.	
	Conductor	Entregar encomiendas al área de empaque para que sean asignadas a los tercerizados que entregan encomiendas en los diferentes departamentos.	
	Tercerizado	Recibir encomienda	
	Tercerizado	Entregar en las agencias de los departamentos.	

	Tercerizado	Asegurarse que el responsable de la agencia firme la remisión.	
	Tercerizado	Entregar facturas de remisión de entrega a asistente de Operaciones.	Facturas de remisión de entrega de encomiendas.
	Asistente de operaciones.	Recibir facturas, estas se reciben en el transcurso del mes.	Facturas de remisión de servicio.
	Asistente de operaciones.	Separar facturas por departamento.	
	Asistente de operaciones.	Ingresar en la base de datos de Excel los montos de las facturas en dependencia del departamento estas se ingresan al final del mes correspondiente, excepto las facturas de Banpro, ya que estas se ingresan quincenalmente.	
	Asistente de operaciones.	Emitir memorándum a Gerente de Proyectos.	
		<b>Fin</b>	
		<b>Inicio</b>	

7	Asistente de Operaciones.	de	Una vez que se verifica que la documentación esté completa y en orden se procede a elaborar el memorándum de contratación.	Número RUC, Carta de compra y venta.
	Asistente de operaciones.	de	Enviar memorándum a gerente de operaciones.	Memorándum de contratación.
	Gerente Operaciones	de	Revisar y dar visto bueno.	
	Tercerizado		Firmar contrato.	Este contrato lo firma el Gerente de Operaciones y el Tercerizado
	Asistente Gerencia de Operaciones		Brindar copia de contrato al tercerizado.	
			<b>Fin.</b>	
8			<b>Inicio</b>	
	Asistente Operaciones	de	Revisar el acta de entrega de encomiendas de tercerizados.	
	Asistente de operaciones	de	Correspondiente a las entregas realizadas se genera el monto a pagar.	
	Asistente de operaciones.	de	Realizar memorándum, este memorándum contiene salario quincenal más paga de	Memorándum de pago a tercerizados.

		encomiendas o comisiones.	
	Asistente de operaciones.	Enviar memorándum a gerente de proyectos.	
		Fin.	
<b>9</b>		<b>Inicio</b>	
	Asistente de Operaciones	Recibir de distintas empresas las facturas con la cantidad de insertos o volantes que saldrán en el periódico.	Factura de volanteo.
	Asistente de operaciones.	Firmar factura, para confirmar que se recibió la publicidad.	
	Asistente de operaciones.	Orientar al cliente que la publicidad debe dejarse en caseta.	
	Asistente de operaciones.	Monitorear la activación del día en que se distribuirán los volantes.	
		<b>Fin.</b>	
		<b>Inicio</b>	
<b>10</b>	Asistente de operaciones	Informar al área de empaque sobre el material que se va a volantear o a insertar en el diario.	Correo Electrónico.

	Asistente de operaciones.	de Imprimir la lista de distribución, esta lista se imprime para el día siguiente, esto se realiza todos los días.	
	Asistente de operaciones.	de Entregarla al jefe de empaque.	
		<b>Fin.</b>	

## Formato de manual de procedimientos de coordinador de suscripción

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente de operaciones	
<b>Código:</b>	1-A-00-10	
<b>Departamento:</b>	Circulación	
<b>Número de personas en el cargo:</b>	Uno (1)	
<b>Responsable inmediato:</b>	Gerente general	

N	Responsable	Actividad	Documento
		Inicio	
1	Asistente de operaciones	Generar en el sistema reporte de envíos y devoluciones por canal, que se realizaron en la semana anterior.	PYR
	Asistente de operaciones	Entregar Reporte a Gerente de operaciones.	Reporte de envíos y devoluciones por canal
	Gerente de operaciones	Recibir reporte.	Reporte de envíos y devoluciones por canal
	Gerente de operaciones	Visualizar reporte e informarse sobre las ventas, envíos y devoluciones que se realizaron en el transcurso de la semana ya sea en las agencias de Managua,	Reporte de envíos y devoluciones por canal

		departamentos y también las devoluciones por parte de los voceadores.	
	Gerente de operaciones	Realizar reunión con todos los supervisores y jefes de canal, la cual tiene como objetivo plantear y la situación que se visualiza en el reporte sobre la actividad que hubo en el transcurso de la semana.	
	Jefe de canal de departamento	Informar al gerente sobre los envíos, devoluciones y tiempos de entrega de cada ruta de distribución en los departamentos.	
	Jefe de canal mayorista.	Informar al gerente sobre los envíos, devoluciones y tiempos de entrega en cada Agencia mayorista en Managua.	
	Jefe de canal voceo propio	Informar al gerente sobre la actividad de ventas de los voceadores en cada punto fijo.	
	Gerente de operaciones	Plantear junto con los supervisores y jefes propuestas de mejora para mantener y aumentar el tiraje a imprimir de la distribución del diario y así coordinar la cantidad a entregar y el tiempo de entrega en cada una de las rutas, agencias y puntos fijos.	

		<b>Fin</b>	
2.	Gerente de operaciones	Informarle al jefe de planta la cantidad del tiraje a imprimir de cada periódico, este tiraje cambia dependiendo de la cantidad de diarios que se esté vendiendo en Managua y en los departamentos o de la temporada del año.	
	Gerente de operaciones	Planificar en conjunto a la Gerencia de Mercadeo las propuestas de campañas publicitarias que se realizarán en el transcurso de la semana, para el equipo de Ventas, junto con la cantidad de Insertos o Volantes que se distribuirán en cada uno de los puntos asignados.	
	Gerente de operaciones.	Informar al jefe de empaque sobres las actividades que circularan, ya sean activaciones, volanteo o inserto.	
	Jefe de empaque.	Informar y coordinar a su personal para que las actividades de empaque de periódicos e insertos de publicidad se realicen en tiempo y forma.	
	Jefe de canal voceo propio.	Informar sobre la activación de volanteo que se efectuara en el día.	

	Jefe de canal voceo propio.	Capacitar a los voceadores sobre el uso de las activaciones de BTL.	
		<b>Fin</b>	
<b>3</b>		<b>Inicio</b>	
	Gerente de operaciones	Realizar cotización del material a utilizar con empresa diseñadora.	DIM
	Gerente de operaciones	Indagar sobre precio, calidad y tiempos de entregas de insumos necesarios para la distribución, como: Walking Board's, Rack para puntos fijos, Rack para universidades, Rack para Edificios corporativos, forros para Rack, uniformes, Bolsos, camisetas serigrafías entre otros insumos.)	
	Asistente de Operaciones.	Enviar el pedido según el arte que se desee imprimir.	Vía correo electrónico
	Asistente de Operaciones.	Recibir producto.	
	Asistente de Operaciones.	Recibir factura por parte de la empresa proveedora.	DIM
	Asistente de Operaciones.	Realizar memorándum de pago.	
	Asistente de Operaciones.	Enviar memorándum de pago a contabilidad.	
		<b>Fin</b>	
<b>4</b>		Inicio	

	Supervisores (voceo propio, mayorista y canal departamental)	Supervisar la distribución de periódicos en todos los puntos distribuidos a su cargo.	
	Supervisores (voceo propio, mayorista y canal departamental)	Realizar reportes de incidencias con fotografías de las activaciones BTL.	
	Supervisores (voceo propio, mayorista y canal departamental)	Supervisar la distribución que se realizó en cada uno de los puntos ya sea fijos, agencias o departamentos, esta supervisión se realiza personalmente o por medio de llamada telefónica confirmando si se entregó el periódico.	
	Gerente de Operaciones	Coordinar reunión con supervisores.	
	Gerente de Operaciones	Evaluar los reportes de incidencias que les brindan los supervisores.	
	Gerente de Operaciones	Coordinar las tareas y todos los pormenores para la activación BTL del siguiente.	
		<b>Fin</b>	
<b>5</b>		<b>Inicio</b>	

	Gerente de Operaciones	Supervisar cuantos Rack's se encuentran ubicados en los puntos de distribución.	
	Gerente de Operaciones	Realizar memorándum, el cual contiene el número de Rack's ubicados, foto de incidencia y el pago unitario por resguardo.	Memorándum de solicitud de pago
	Gerente de Operaciones.	Este pago se realiza una vez al mes.	
	Gerente de Operaciones.	Enviar a contabilidad.	
		<b>Fin</b>	
<b>6</b>		<b>Inicio</b>	
	Asistente de Operaciones.	Generar reporte el cual contiene las ventas según periódico, que se realizaron en la semana en Managua y departamentos.	Reporte de ventas netas por tipo de canal.
	Asistente de Operaciones.	Realizar presentación, la cual contiene los datos generados en el reporte y enviar vía correo a Gerente de Operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Power point.</li> <li>• Correo electrónico.</li> </ul>
	Gerente de Operaciones	Recibir correo el cual contiene el reporte y la presentación para comité.	
	Gerente de operaciones.	Asistir a comité semanal y presentar los datos de ventas obtenidos en la semana, realizar propuestas de mejora para aumentar las ventas o	

		mantenerlas. Este comité se realiza semanalmente.	
		<b>Fin.</b>	

# Flujos de procedimientos

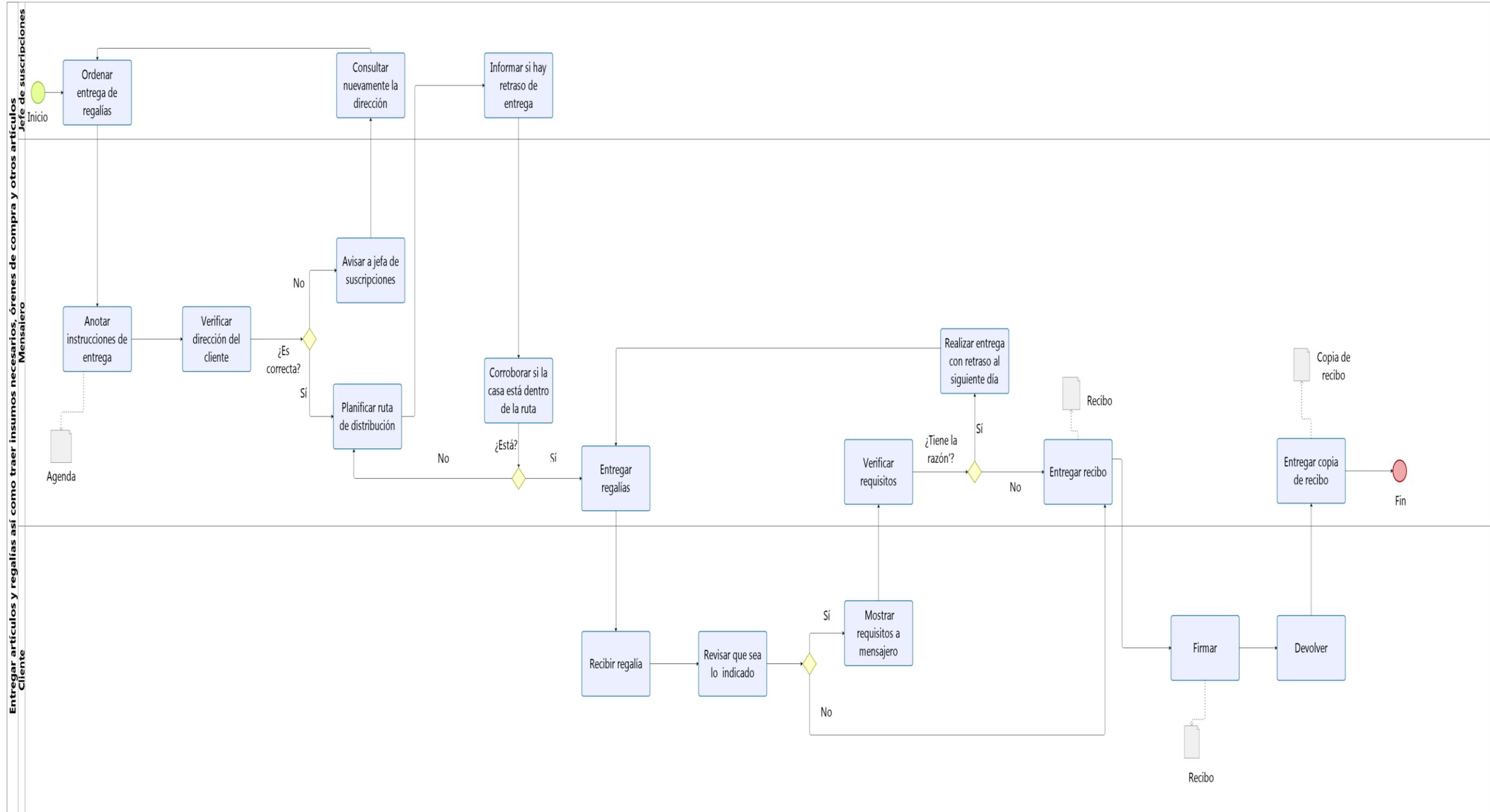
## Estructura de los flujos de procedimientos

Los flujos de procedimientos representan la descripción de las funciones expuestas en el manual de procedimiento, contienen:

- El nombre de la función
- Los cargos que intervienen, ya que en algunos casos el procedimiento requiere de ocupantes de otros cargos para realizar sus actividades.
- La serie de tareas requeridas por cada ocupante del cargo.

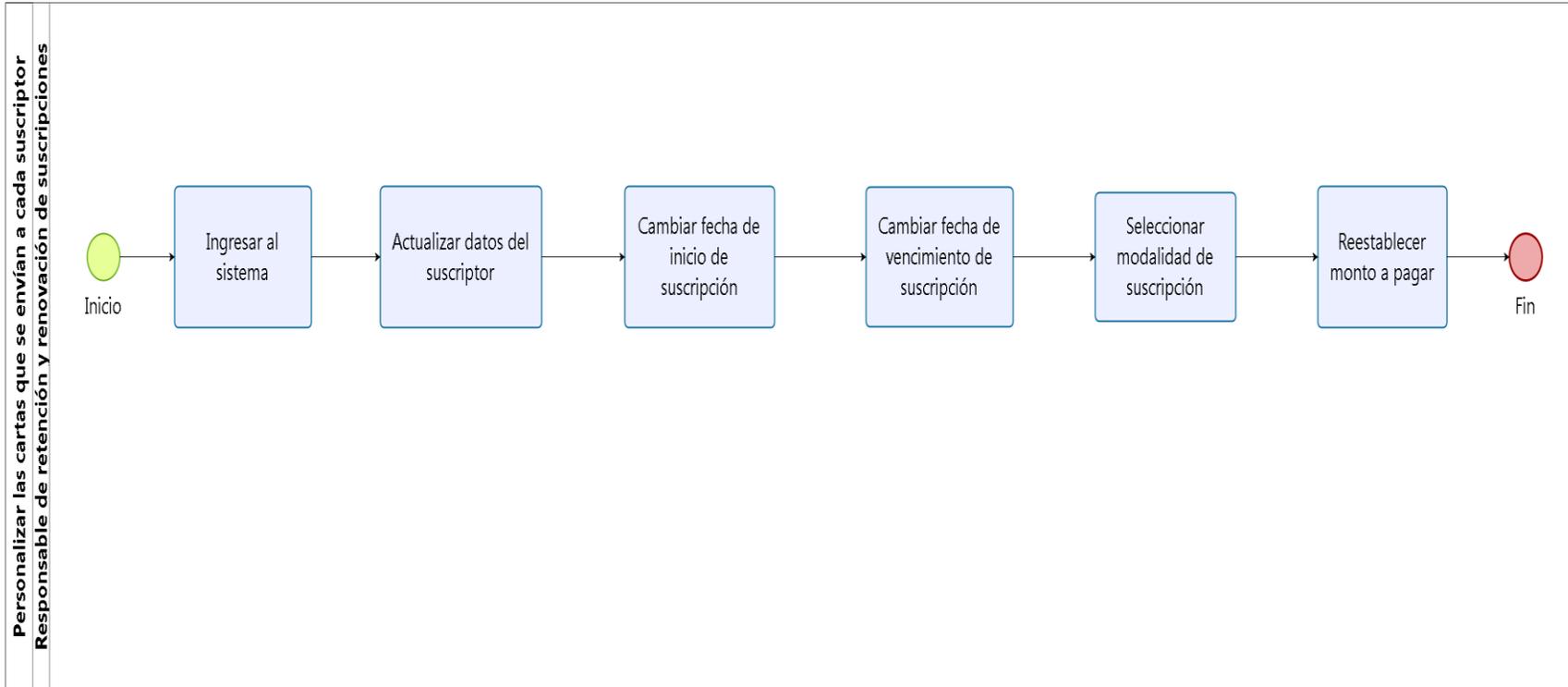
## Mensajero

ENTREGAR ARTÍCULOS Y REGALÍAS ASÍ COMO TRAER INSUMOS NECESARIOS DE MATERIA PRIMA, ÓRDENES DE COMPRA

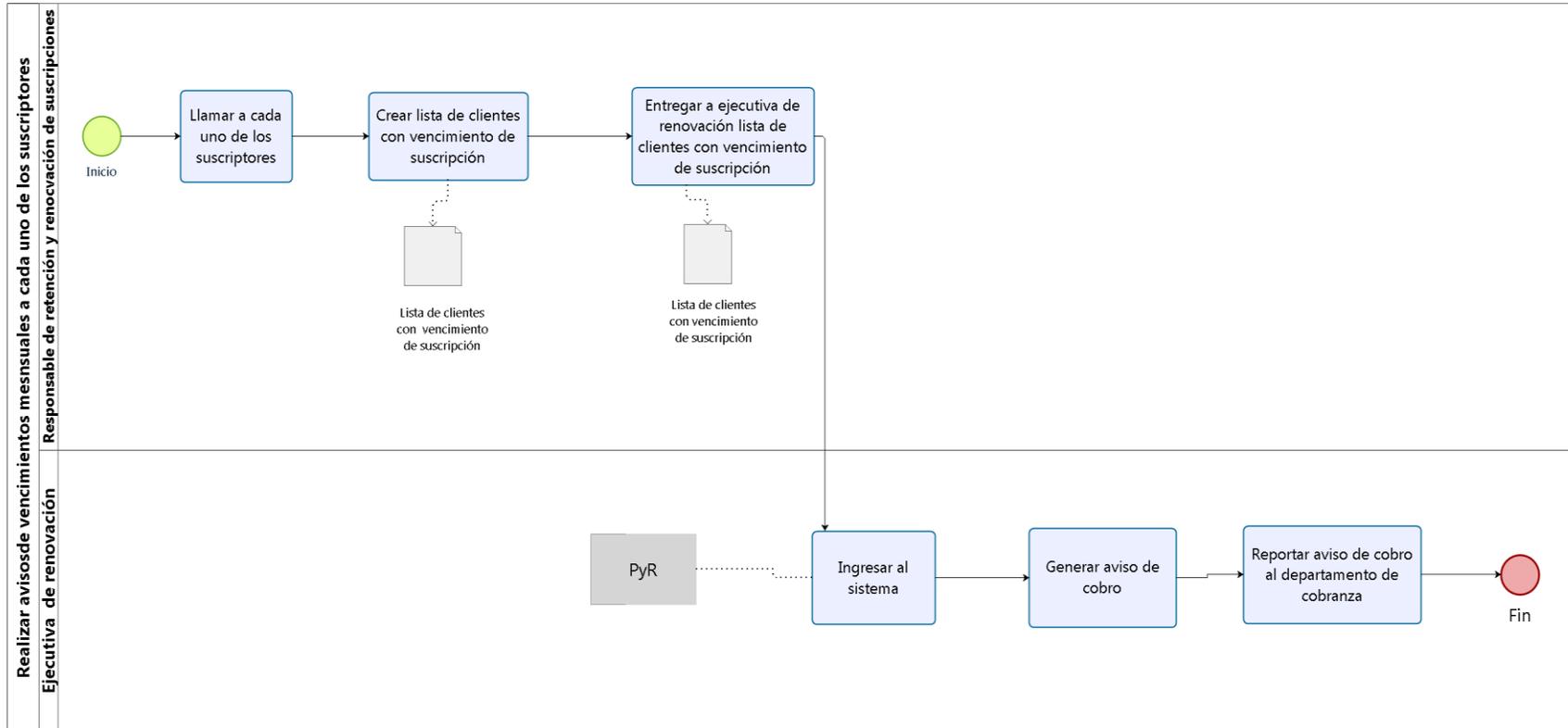


## **Responsable de retención y renovación de suscripciones**

## ACTUALIZAR DATOS DEL SUSCRIPTOR

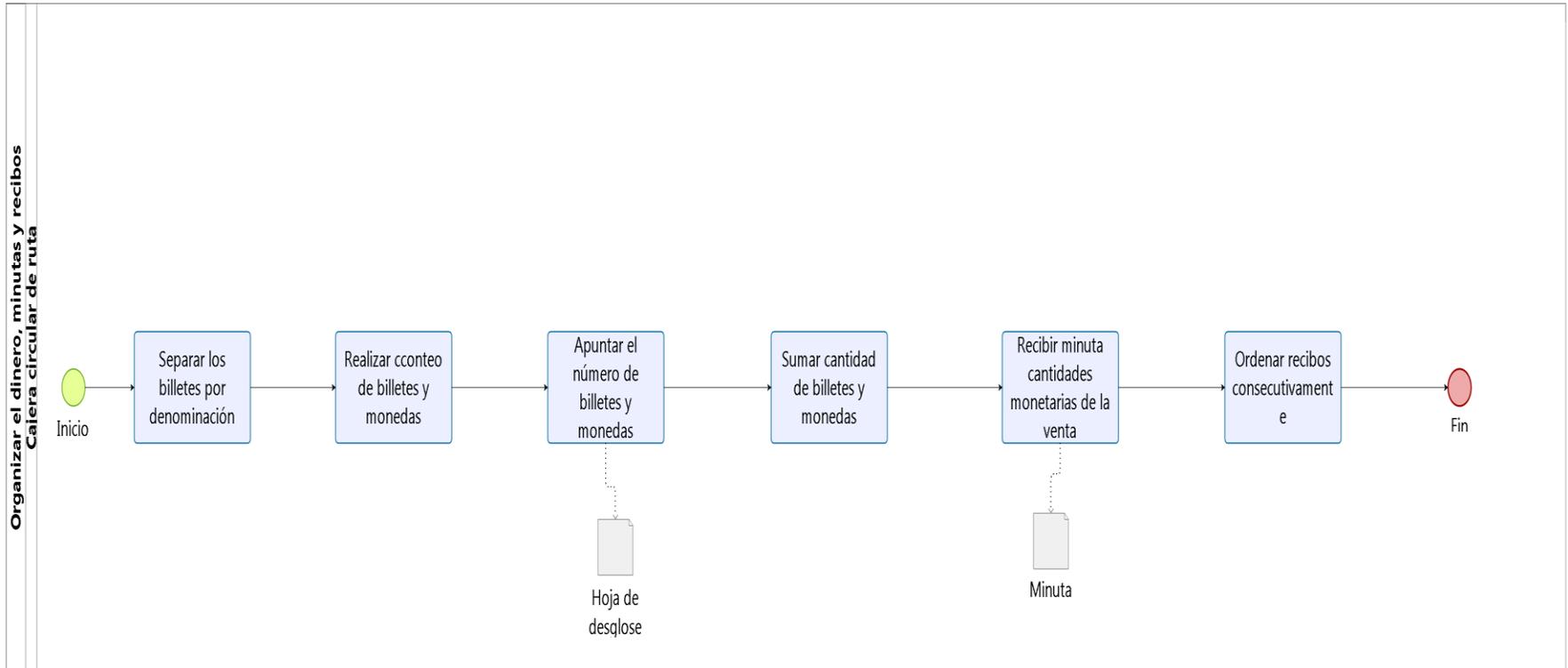


## REALIZAR AVISOS DE VENCIMIENTOS

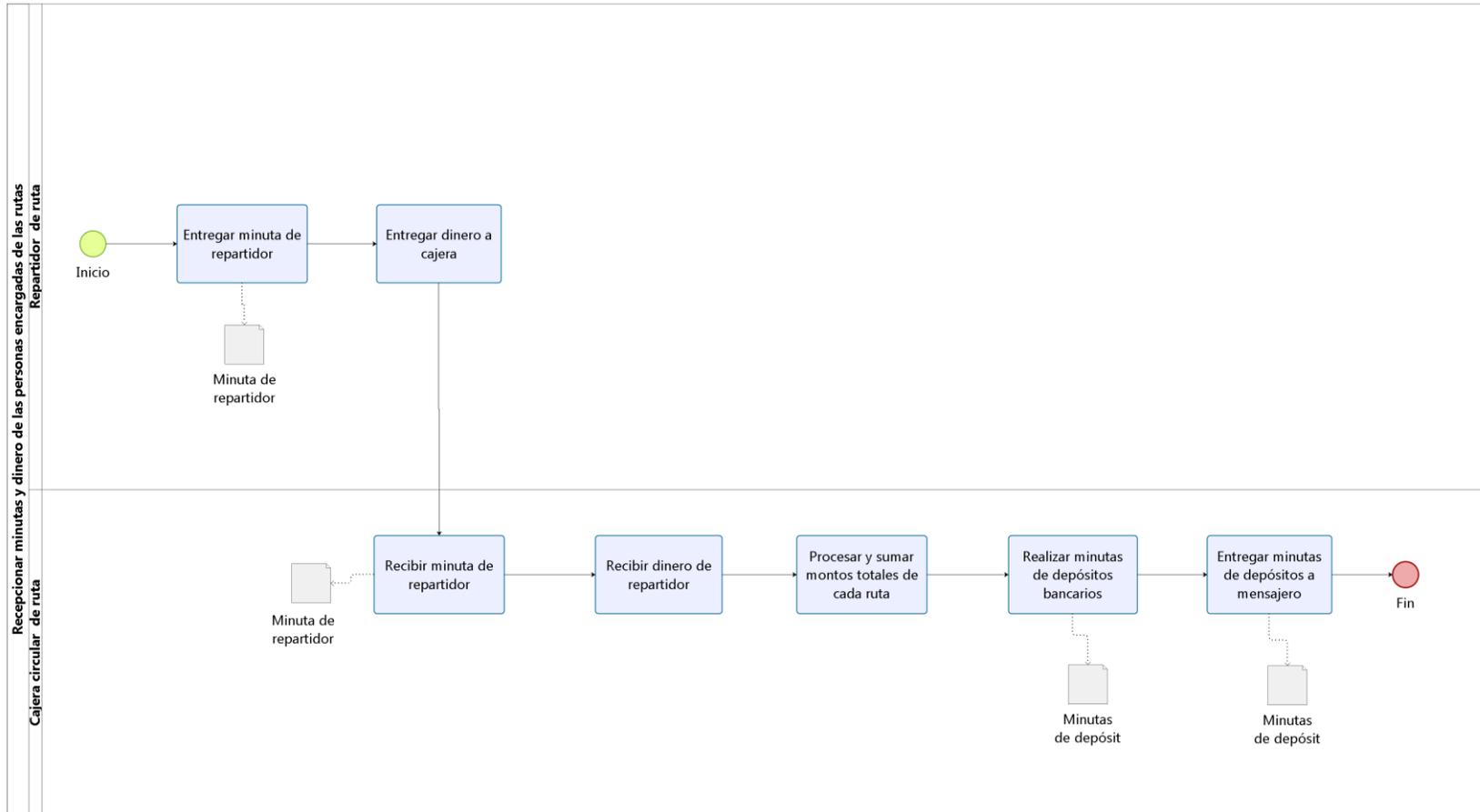


## **Cajero circular de rutas**

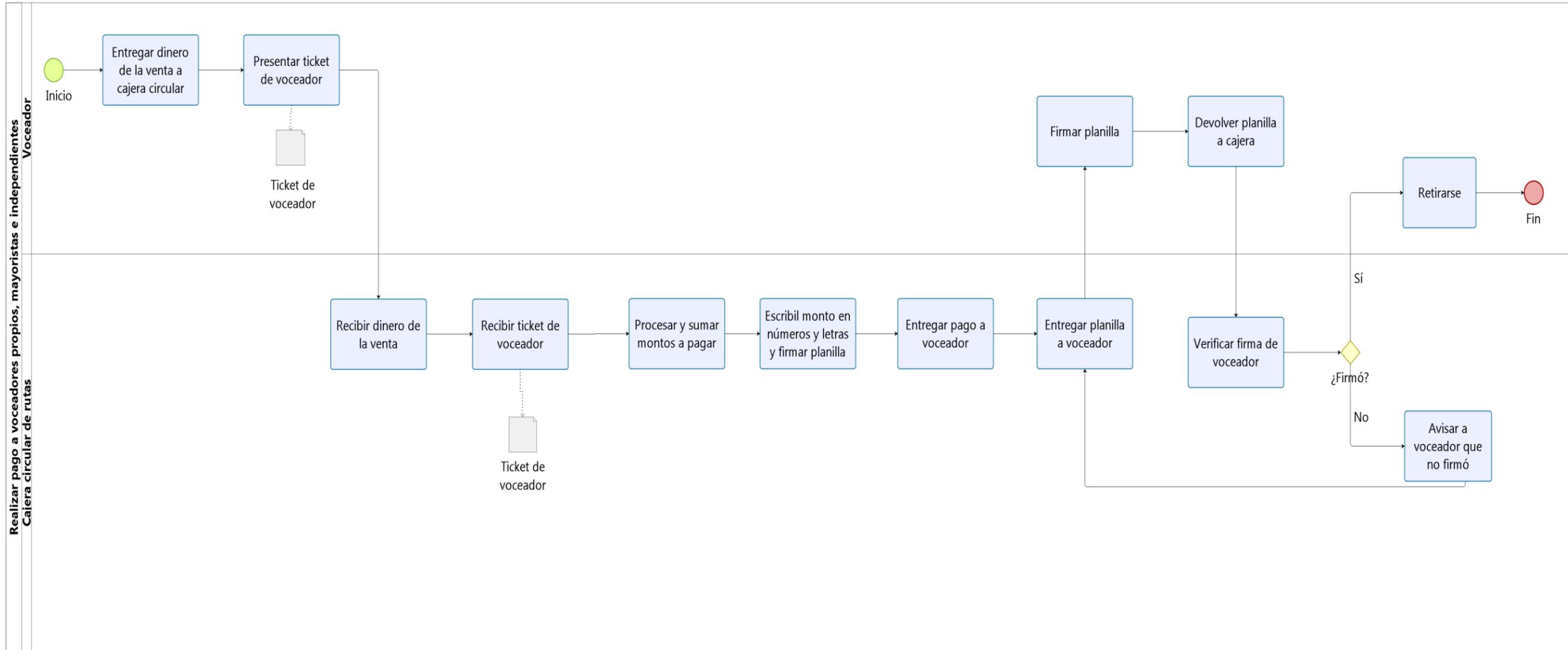
## ORGANIZAR EL DINERO Y MINUTAS



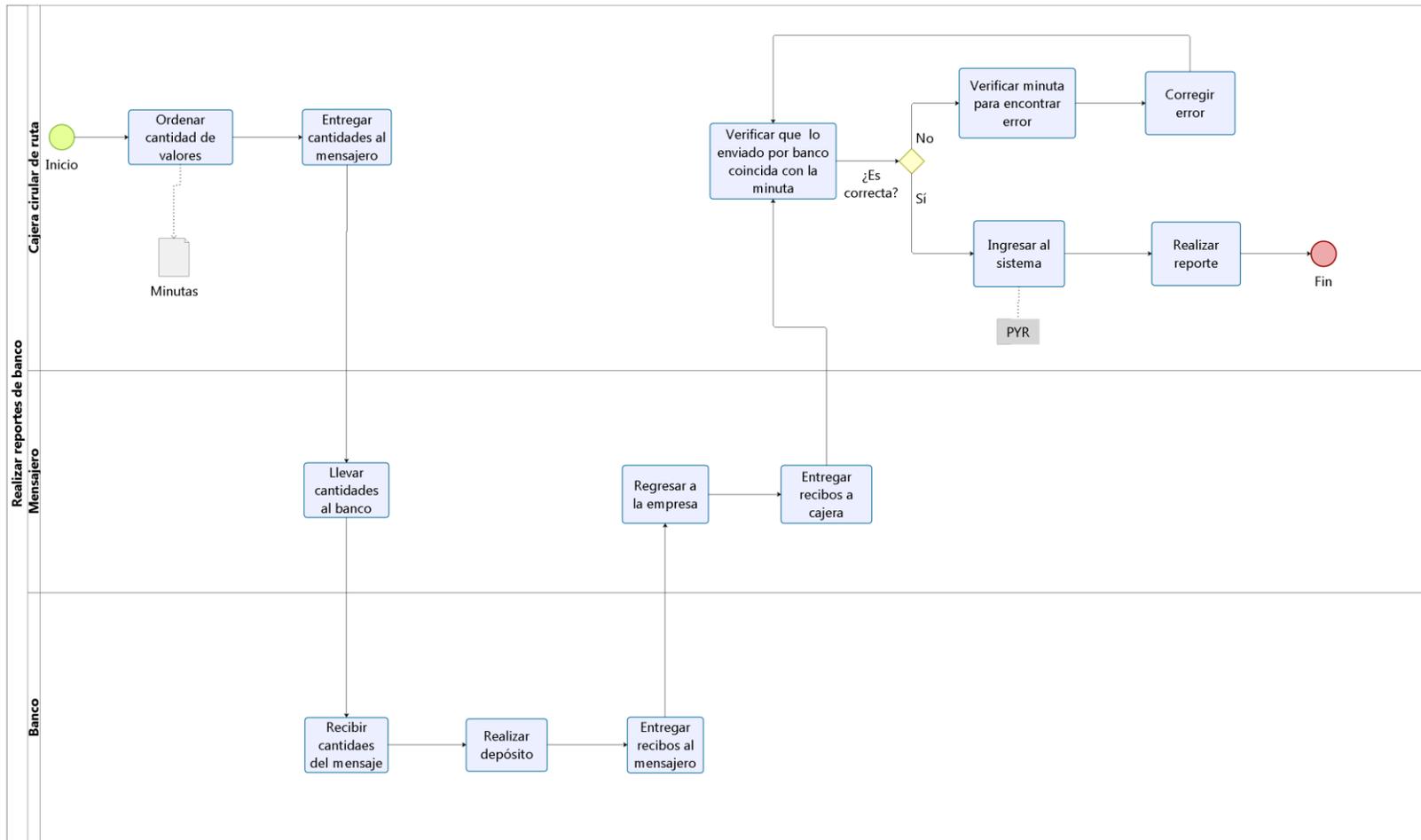
## RECEPCIONAR MINUTAS Y EFECTIVO



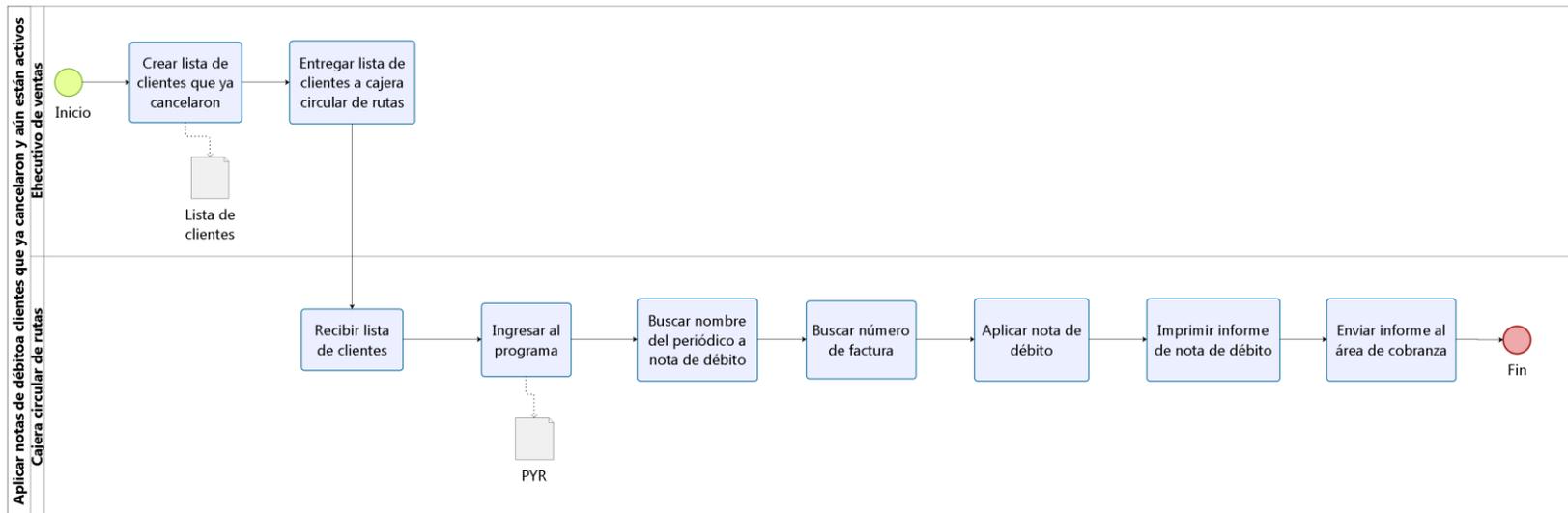
# REALIZAR PAGO A VOCEADORES



# REALIZAR REPORTES DE BANCO

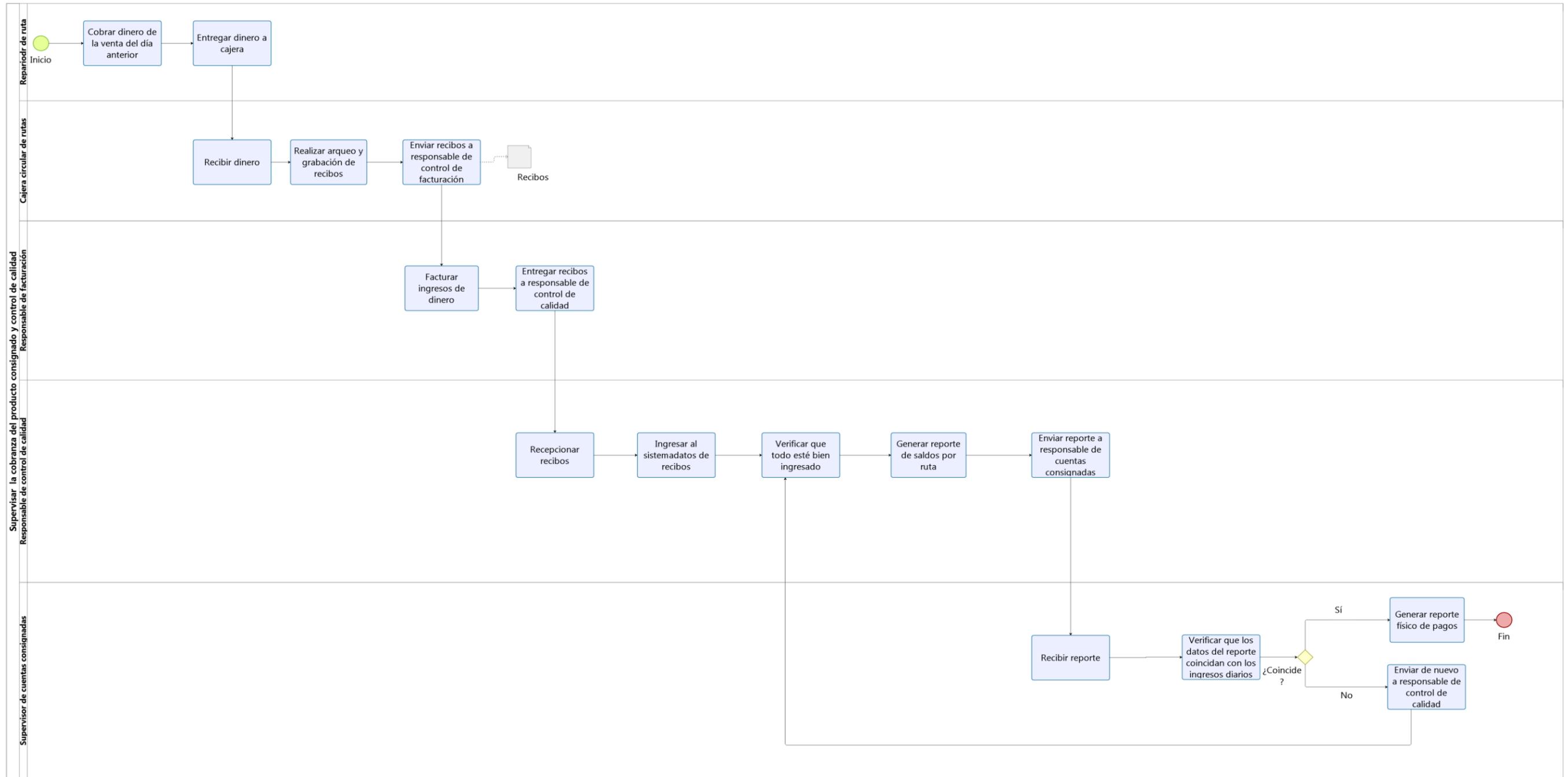


## APLICAR NOTAS DE DEBITO

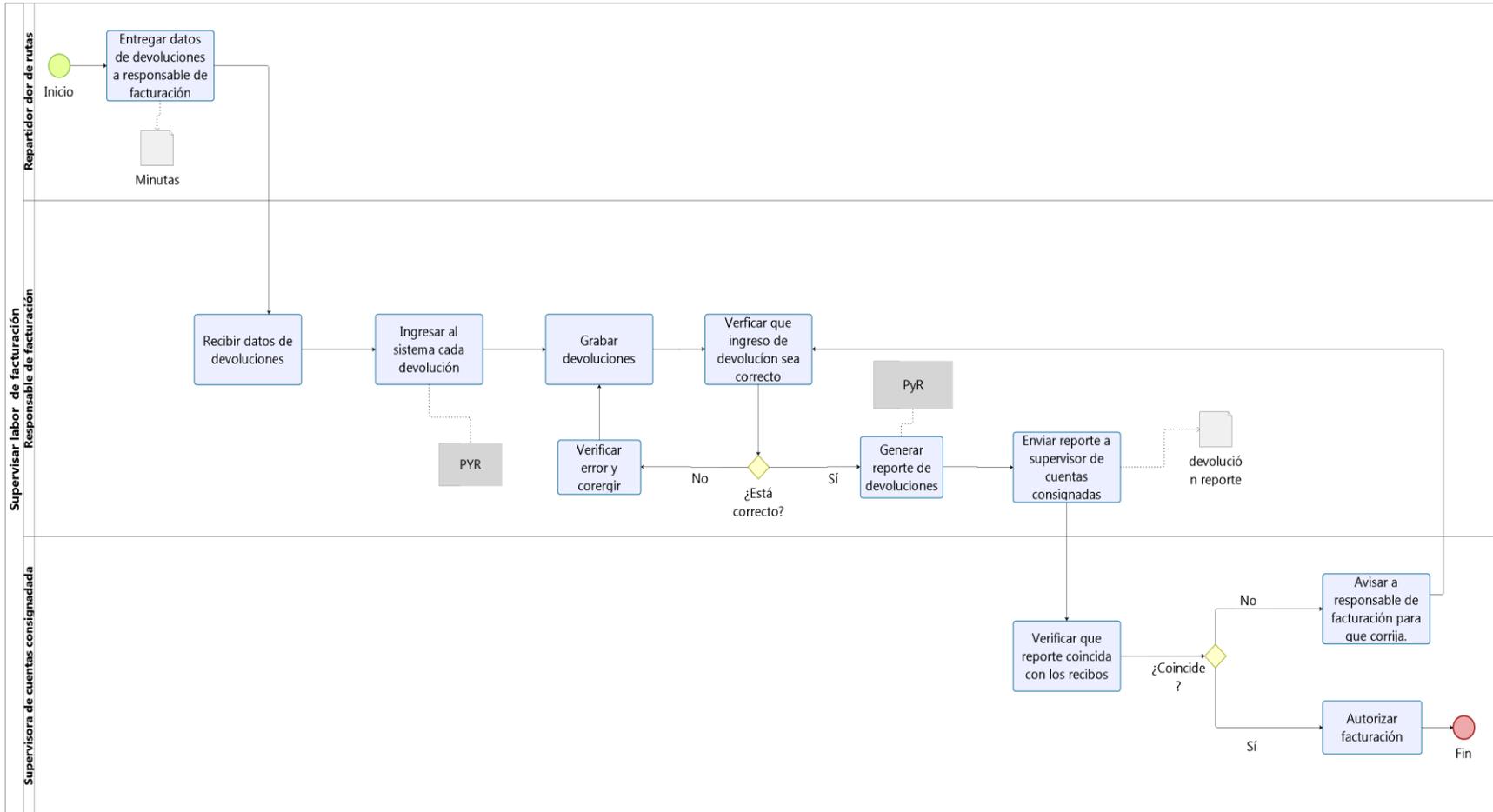


# Supervisor de cuentas consignadas

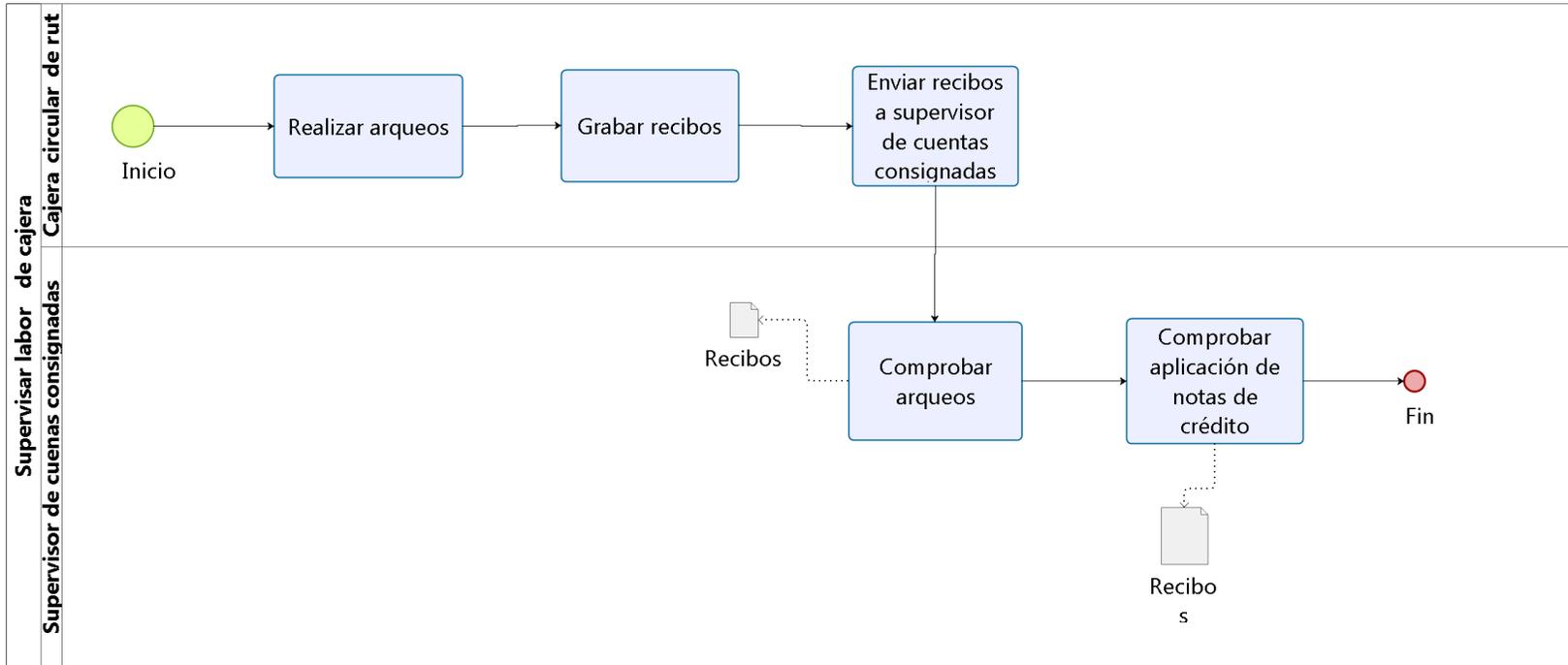
# SUPERVISAR LA COBRANZA Y CONTROL DE CALIDAD



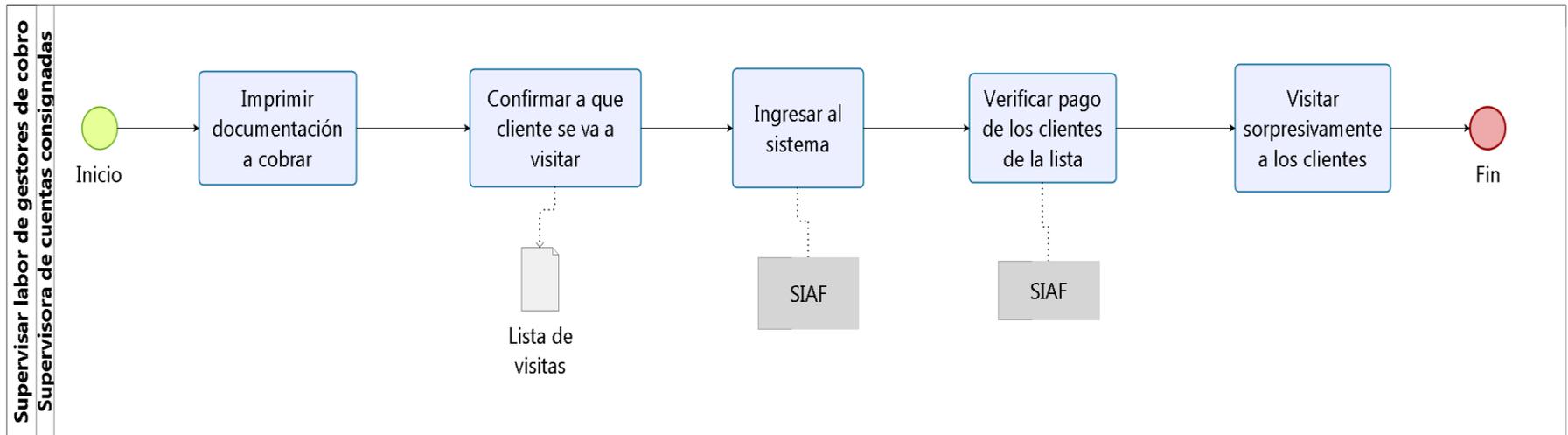
## SUPERVISAR LABOR DE RESPONSABLE DE FACTURACIÓN



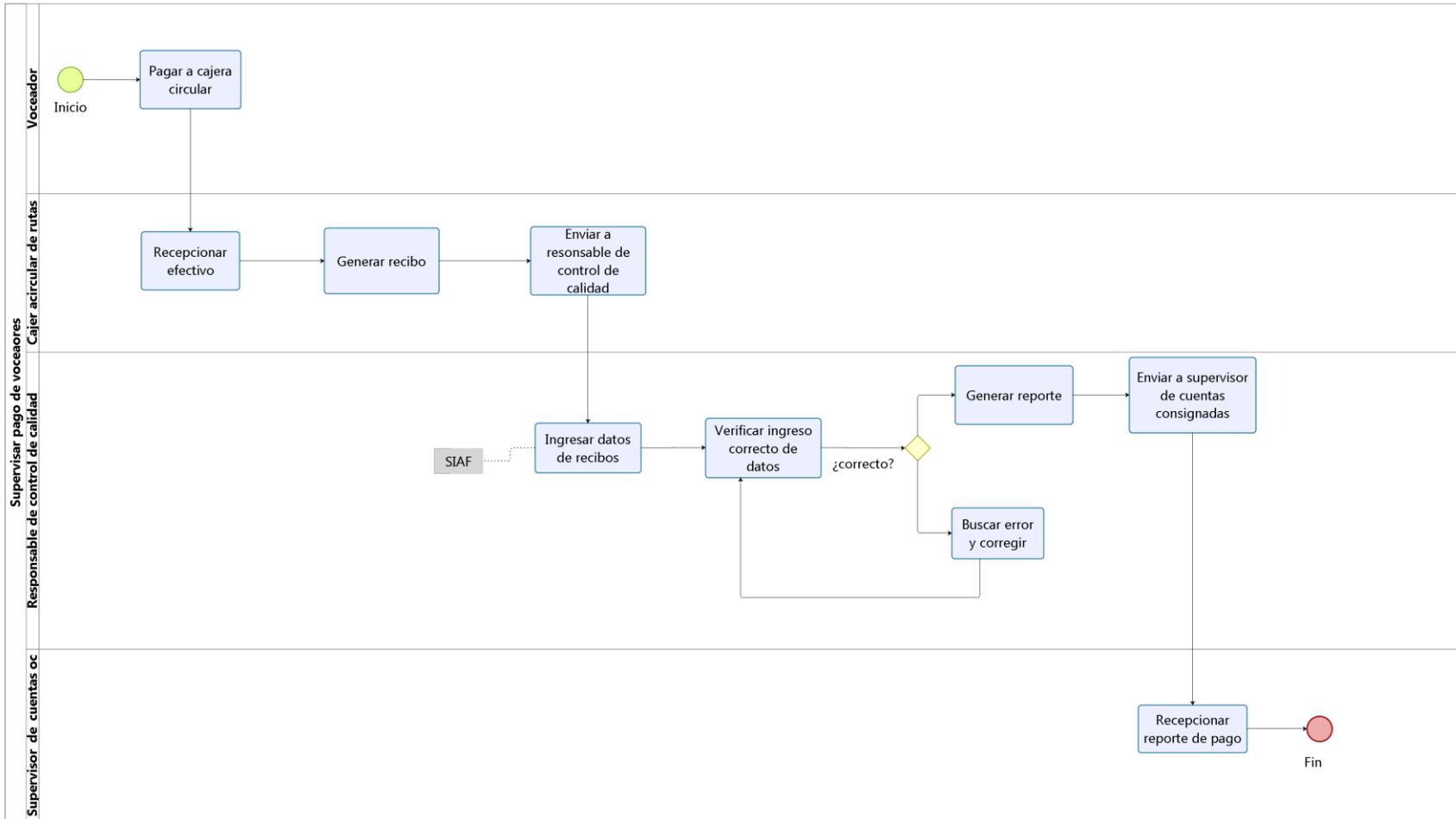
# SUPERVISAR LABOR DE CAJERA



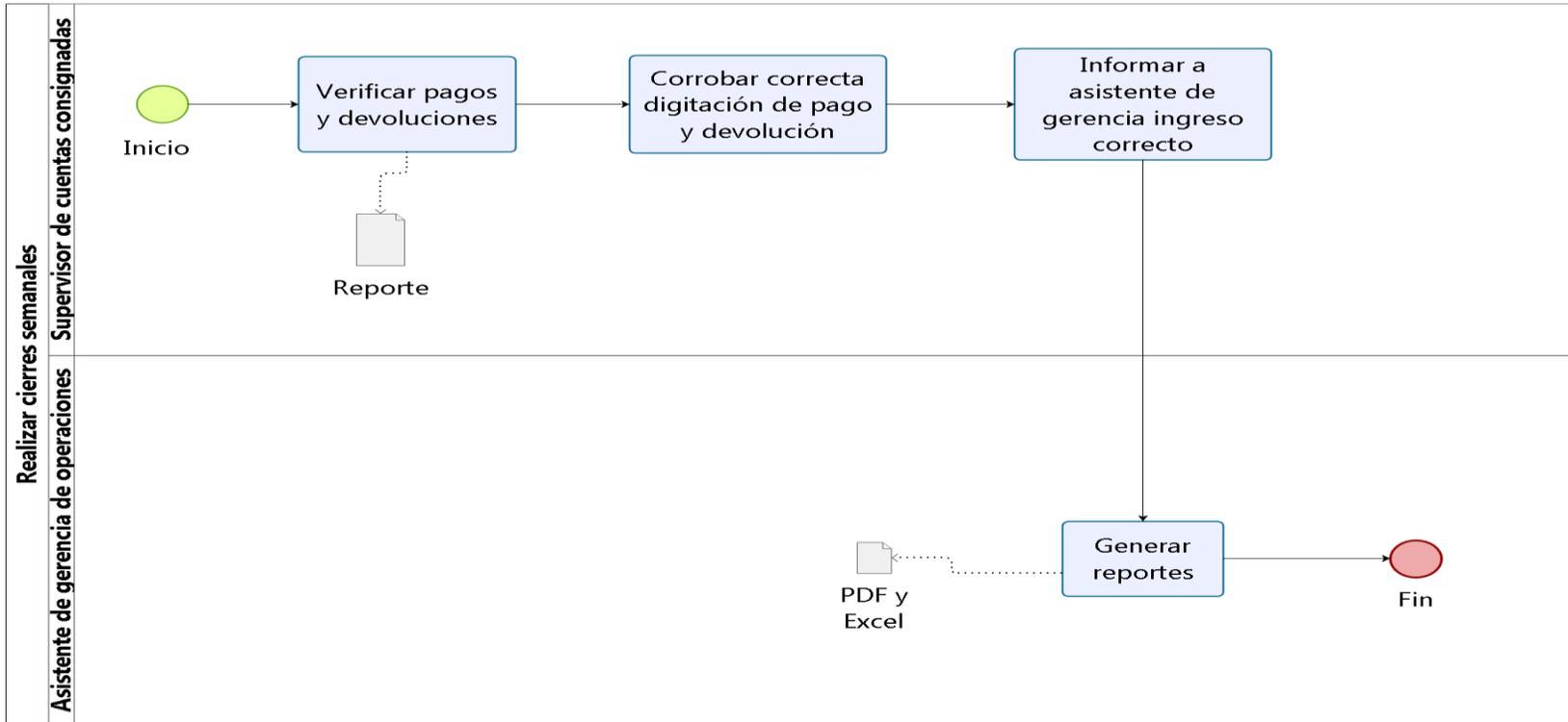
## SUPERVISAR LABOR DE GESTOR DE COBRO



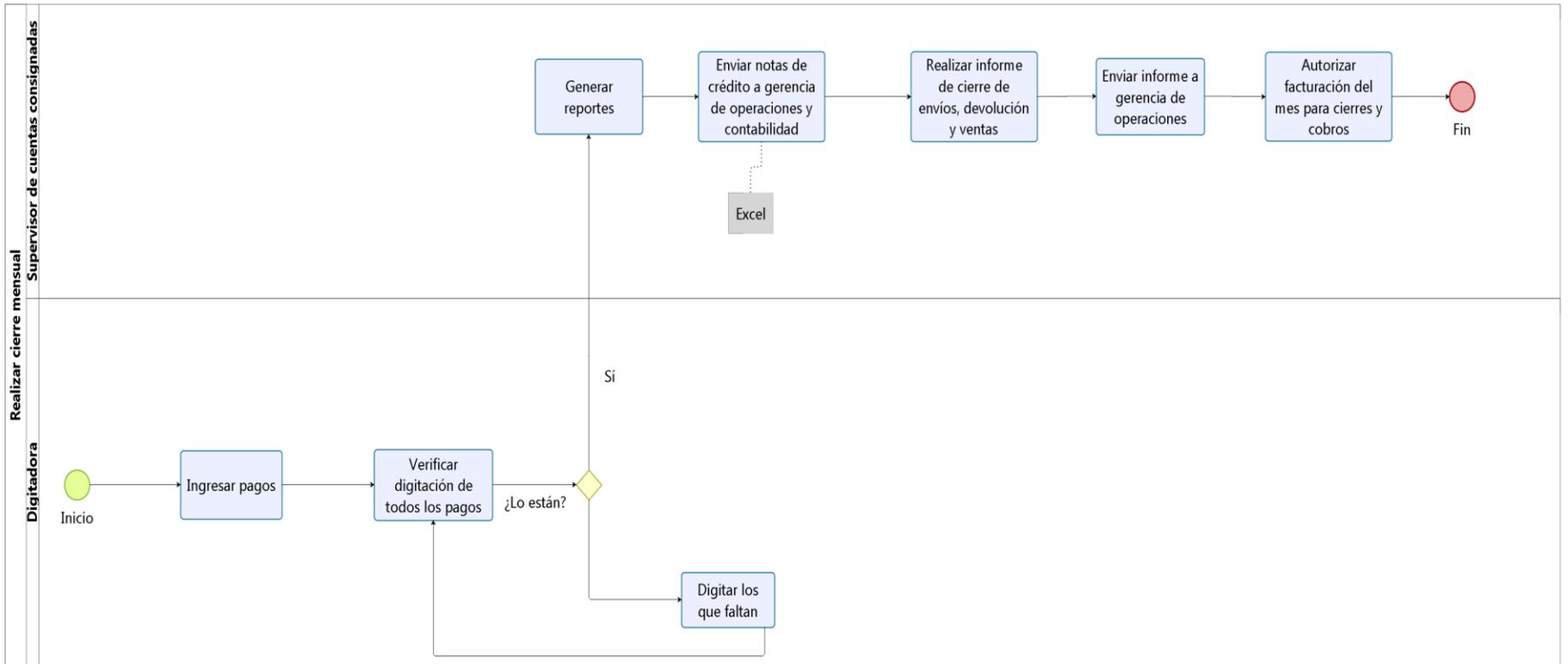
# SUPERVISAR PAGO DE VOCEADORES



## REALIZAR CIERRES SEMANALES

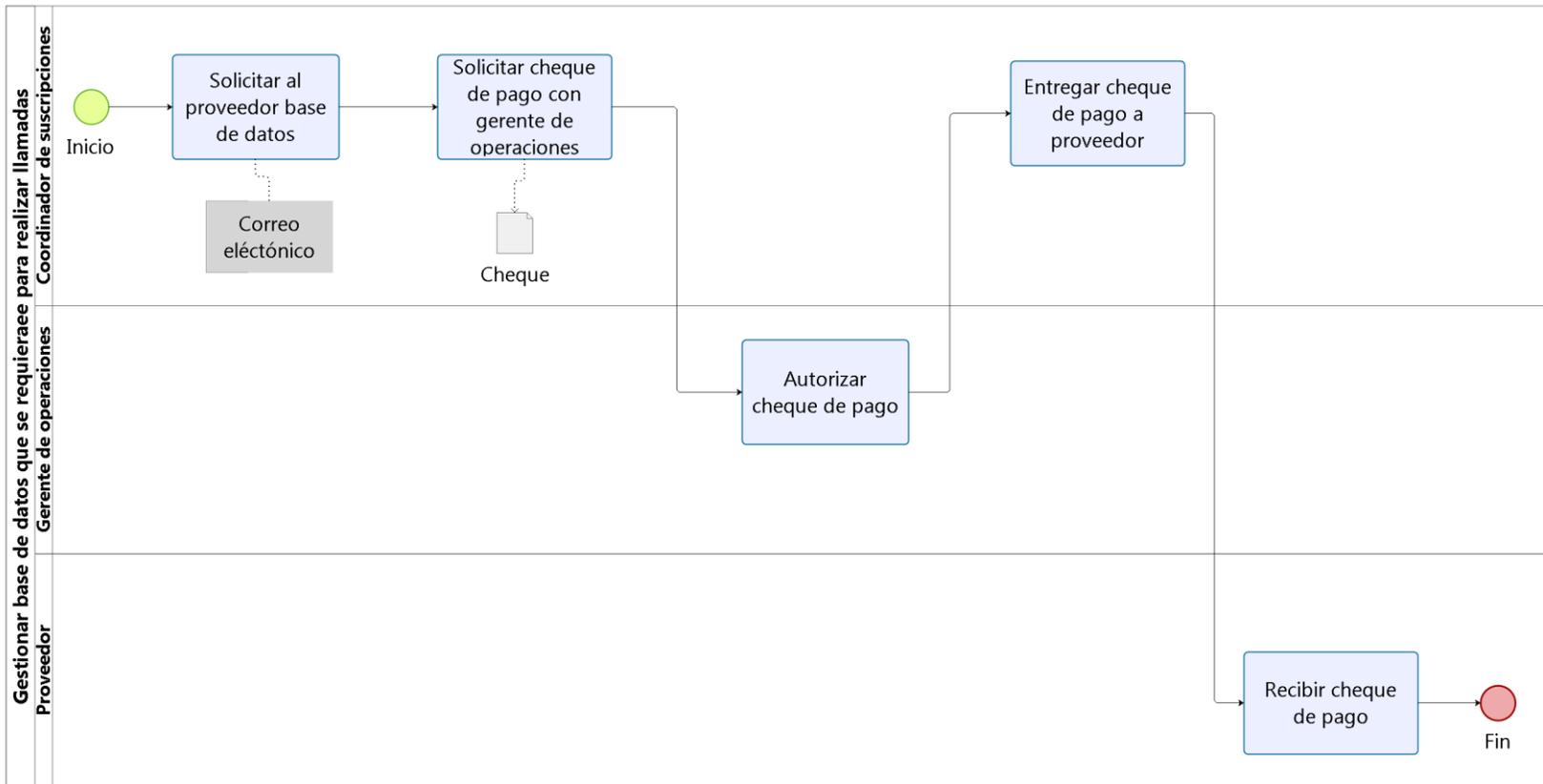


# REALIZAR CIERRES MENSUALES

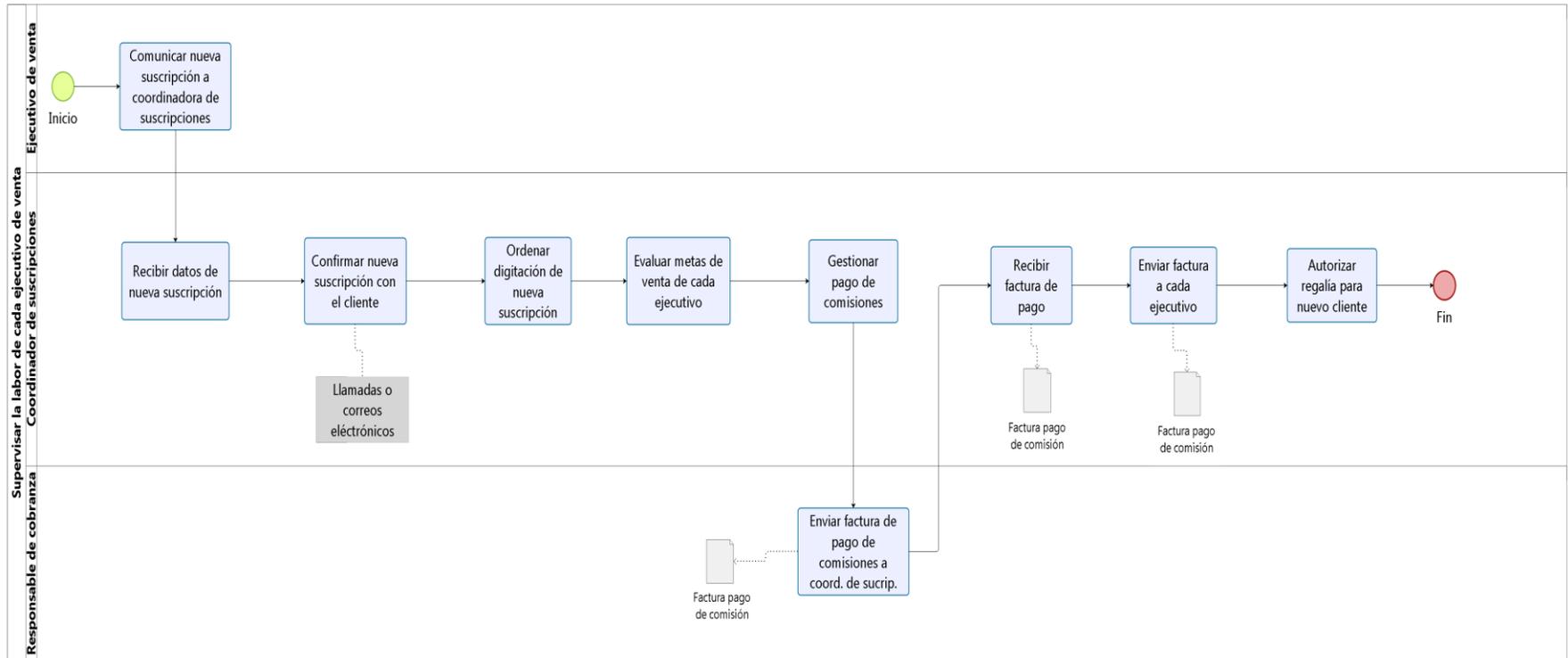


Coordinador de suscripciones

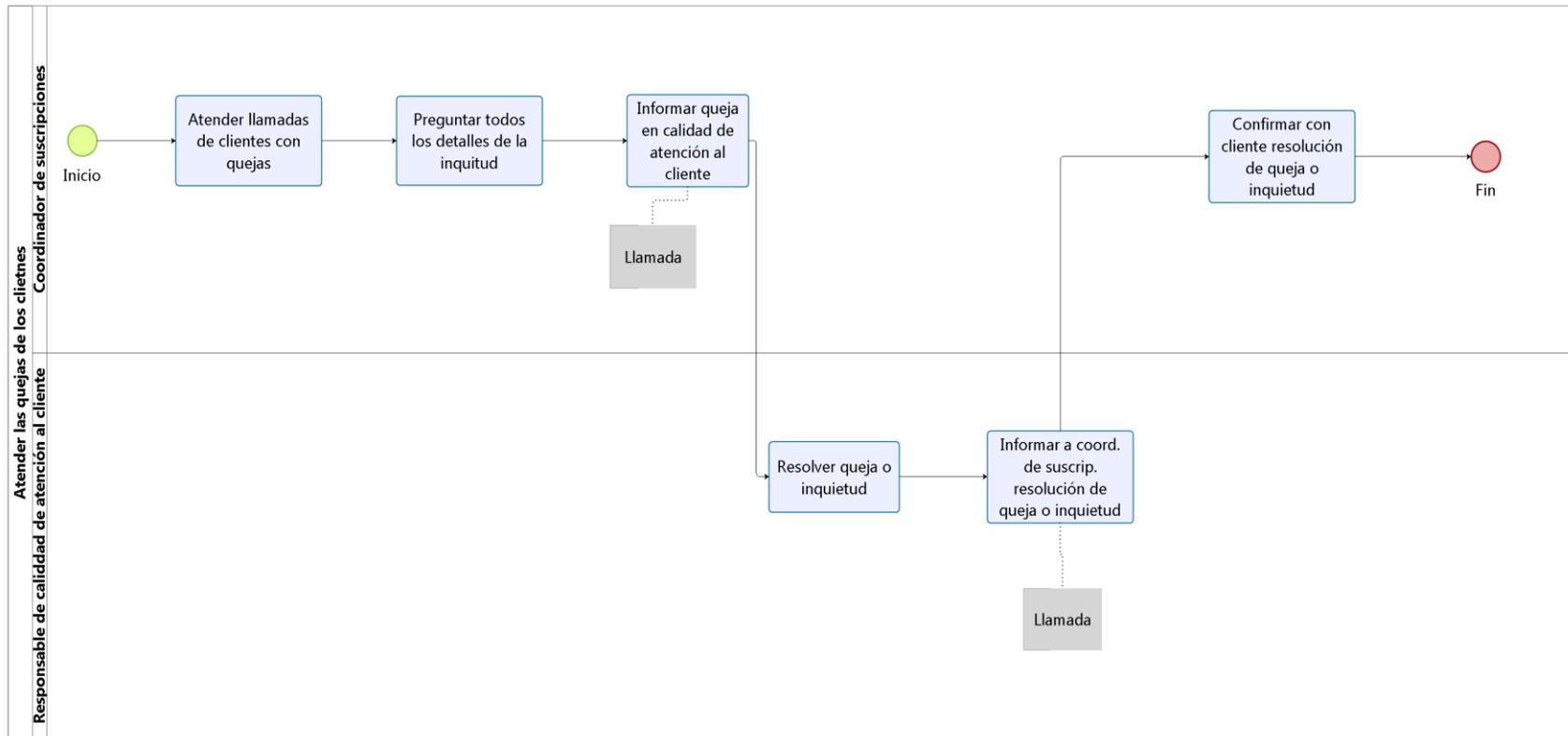
## SOLICITAR BASE DE DATOS



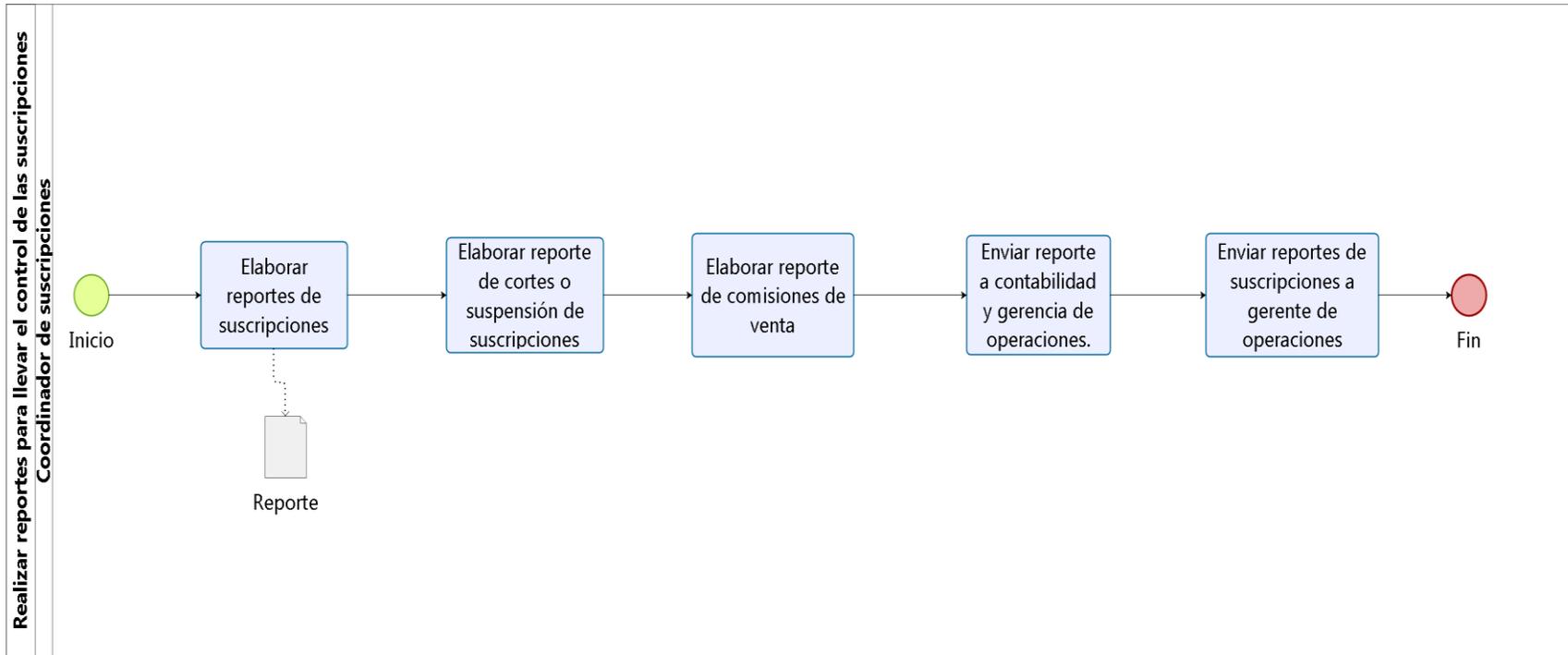
## SUPERVISAR LABOR DE EJECUTIVOS DE VENTAS



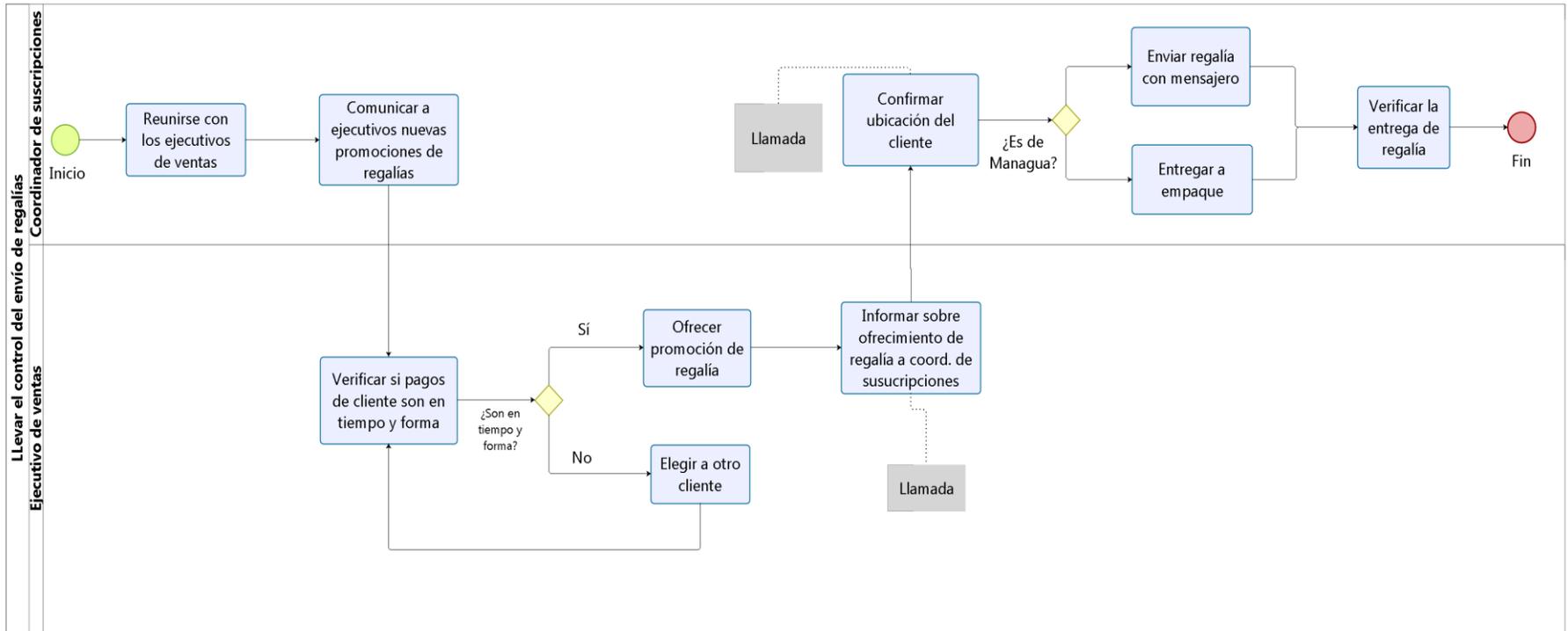
## ATENDER QUEJAS O INQUIETUDES DE LOS CLIENTES



## REALIZAR REPORTES DE CONTROL DE SUSCRIPCIONES

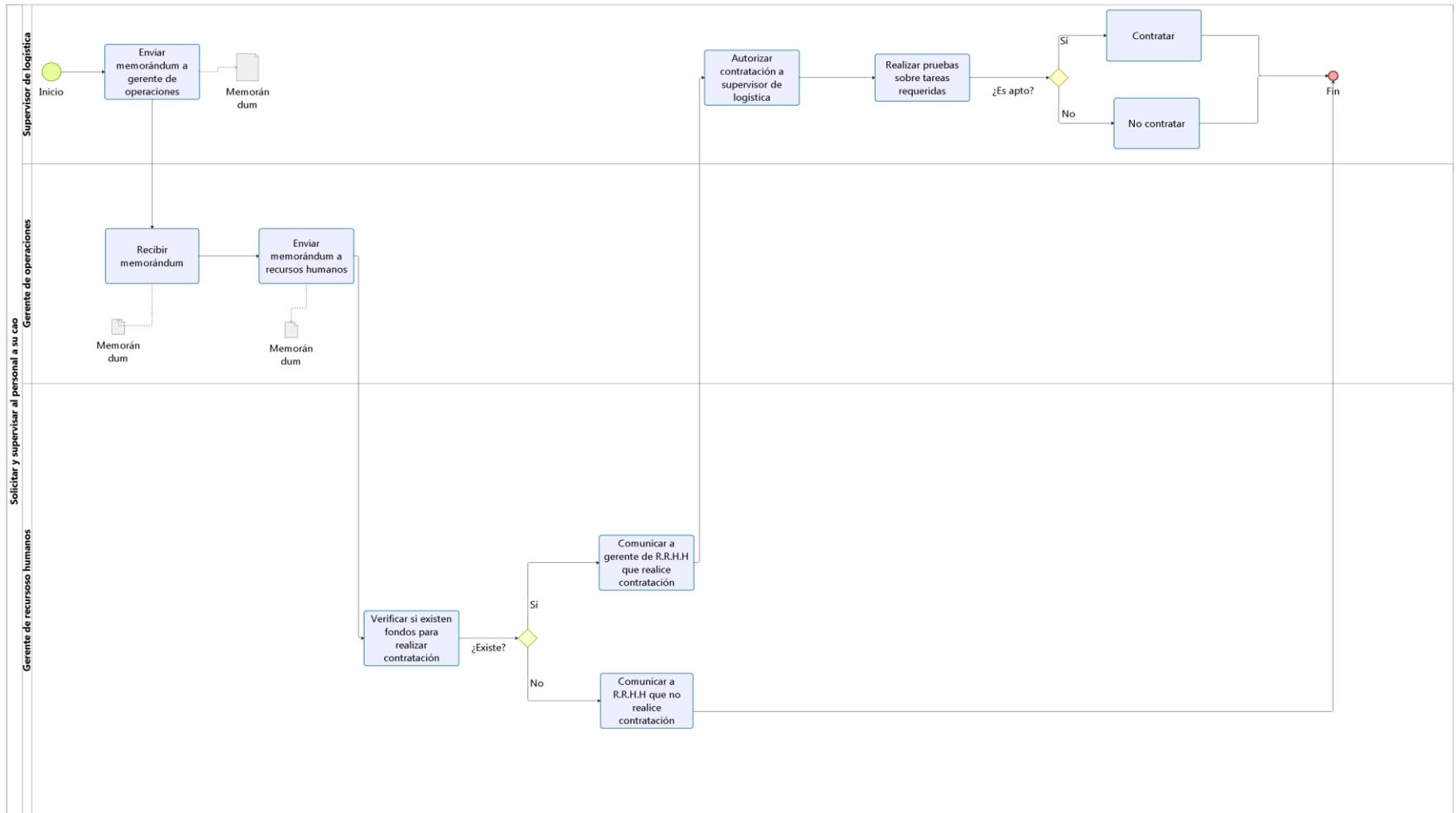


## LLEVAR EL CONTROL DE REGALIAS

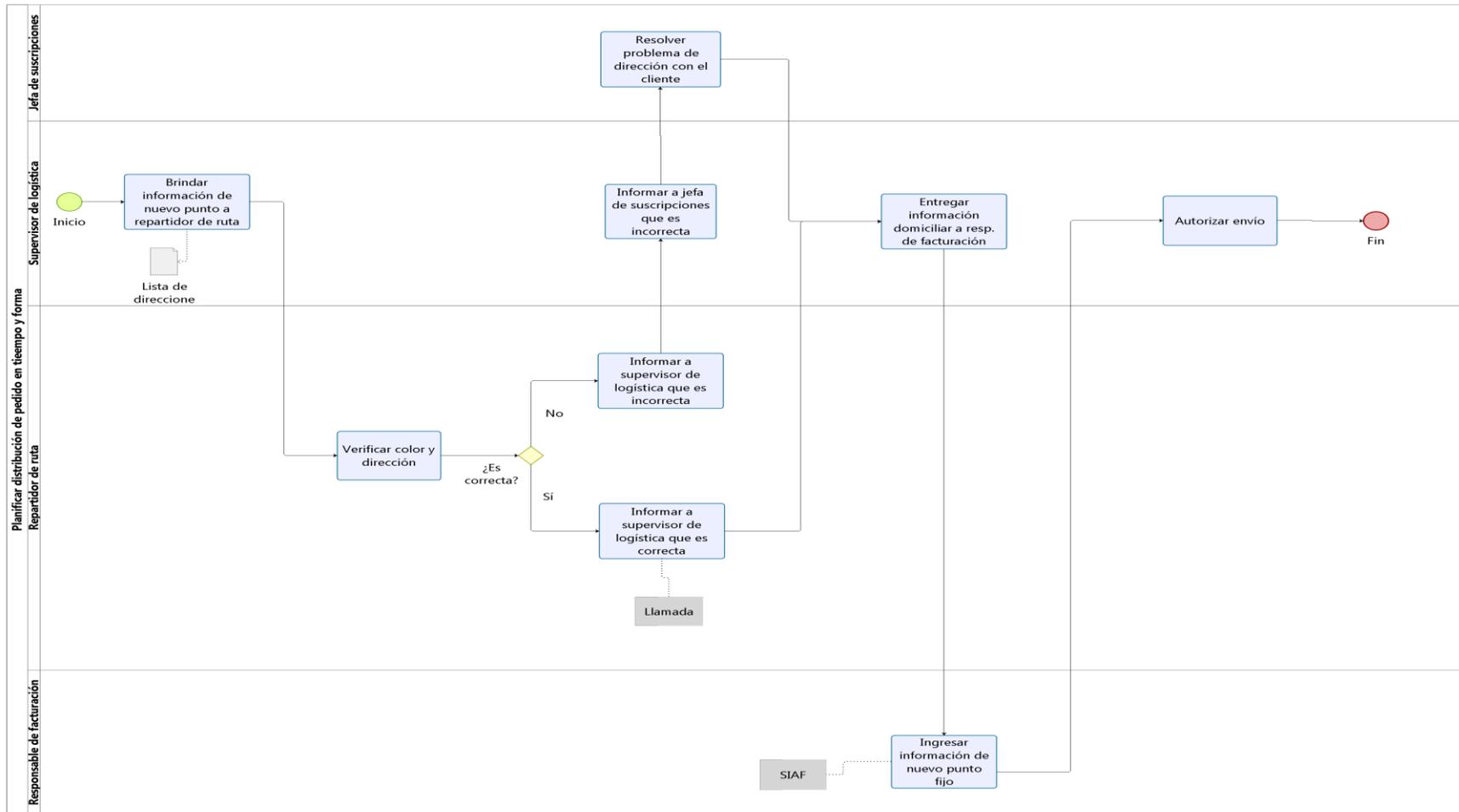


## **Supervisor de logística**

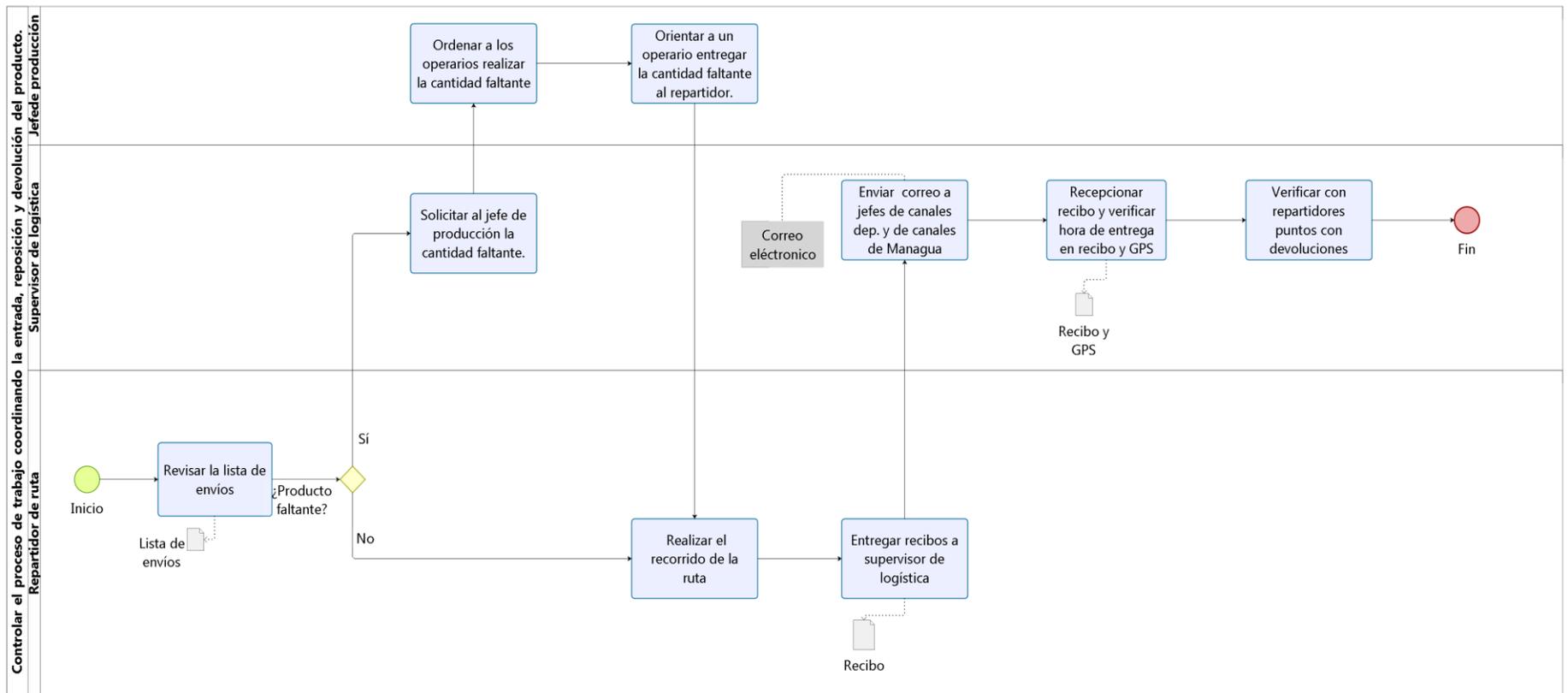
## SOLICITAR Y SUPERVISAR PERSONAL A SU CARGO



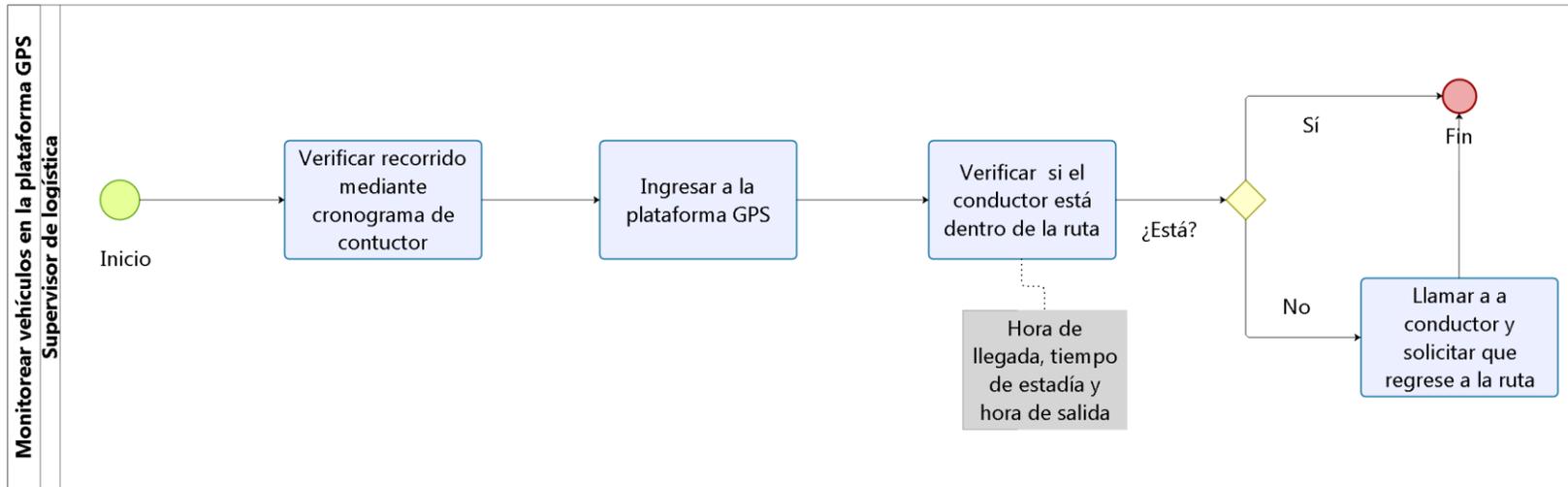
## PLANIFICAR DISTRIBUCIÓN DEL PEDIDO



## CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO COORDINANDO ENTRADA, REPOSICIÓN Y DEVOLUCIÓN DEL PERIÓDICO

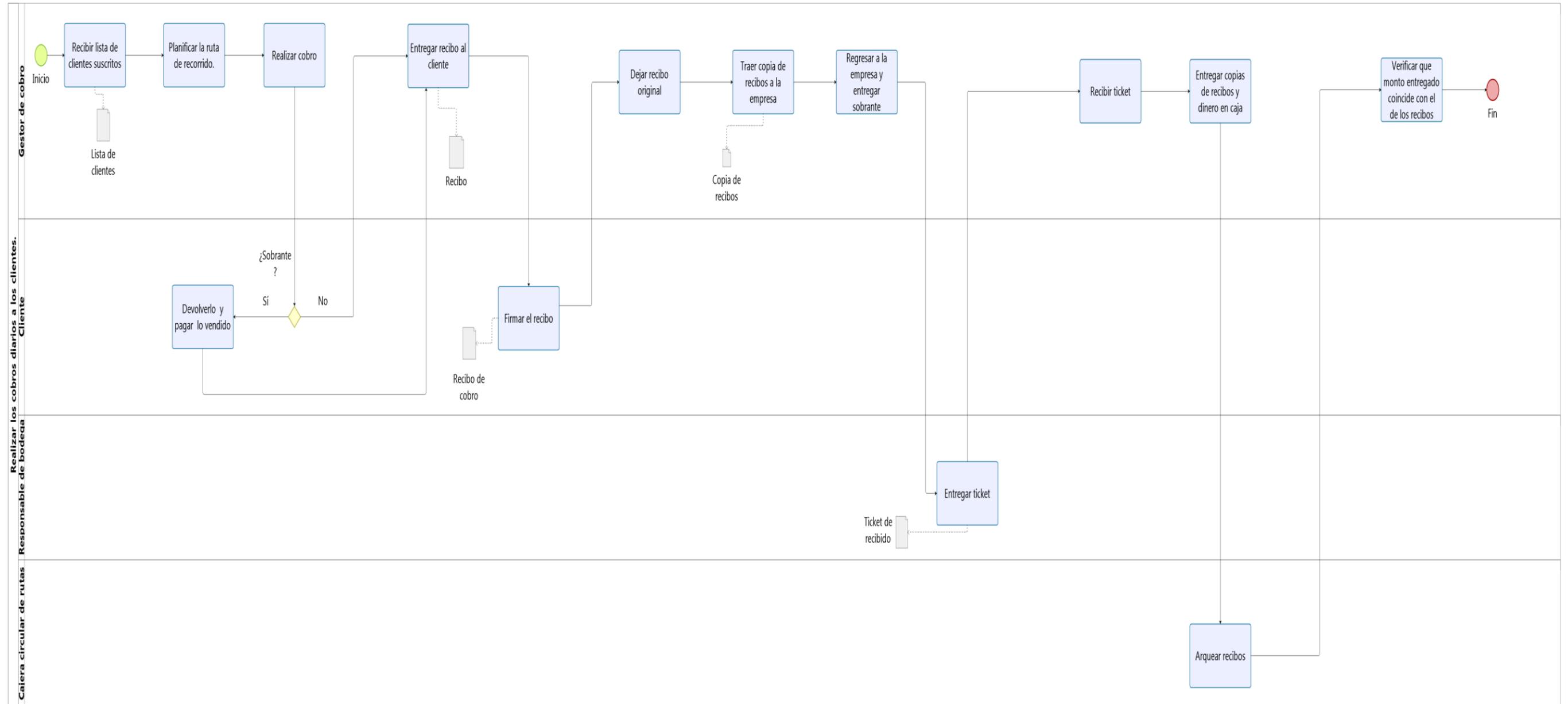


## MONITOREAR VEHÍCULOS MEDIANTE GPS



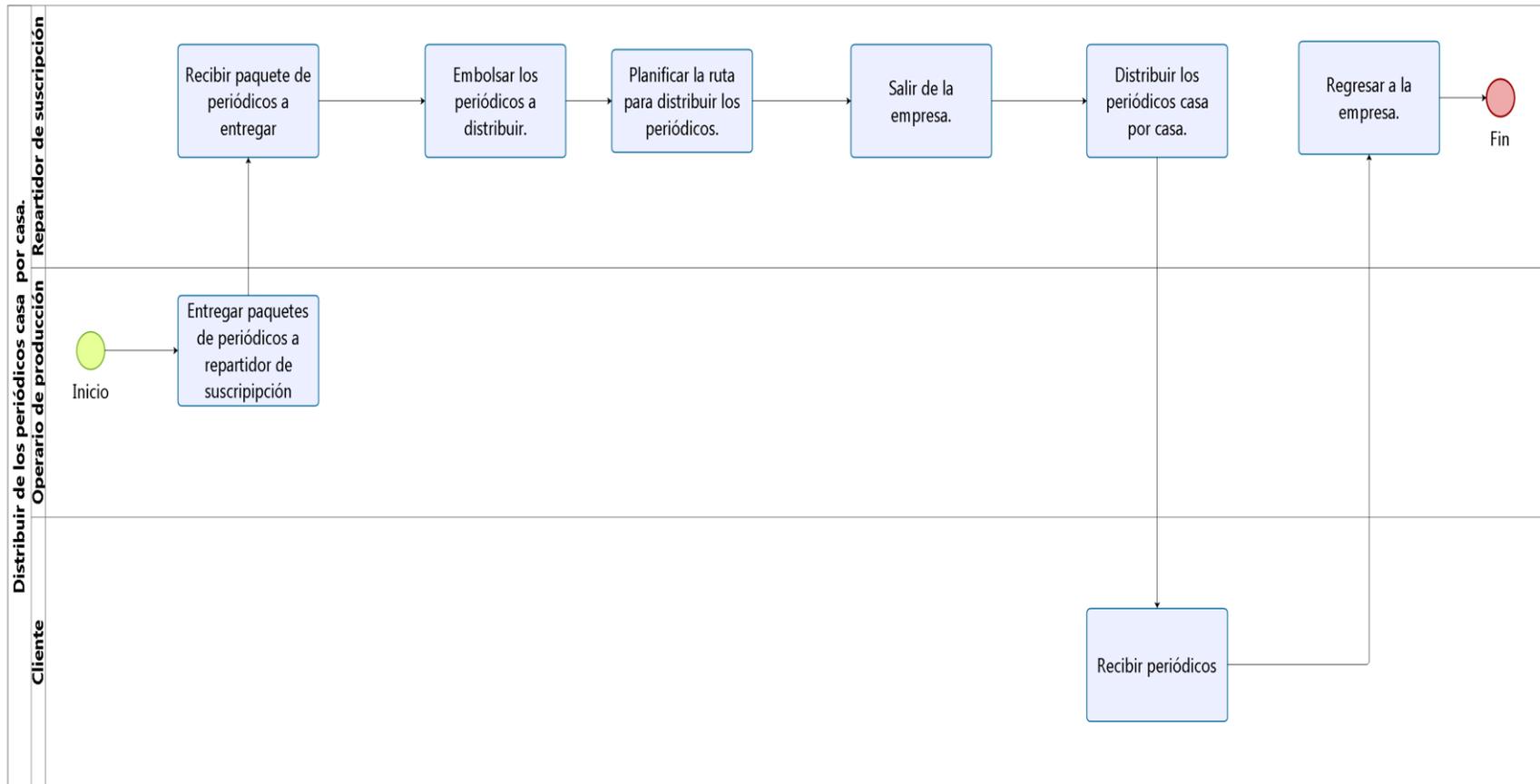
## **Gestor de cobro**

## REALIZAR COBROS DIARIOS A LOS CLIENTES



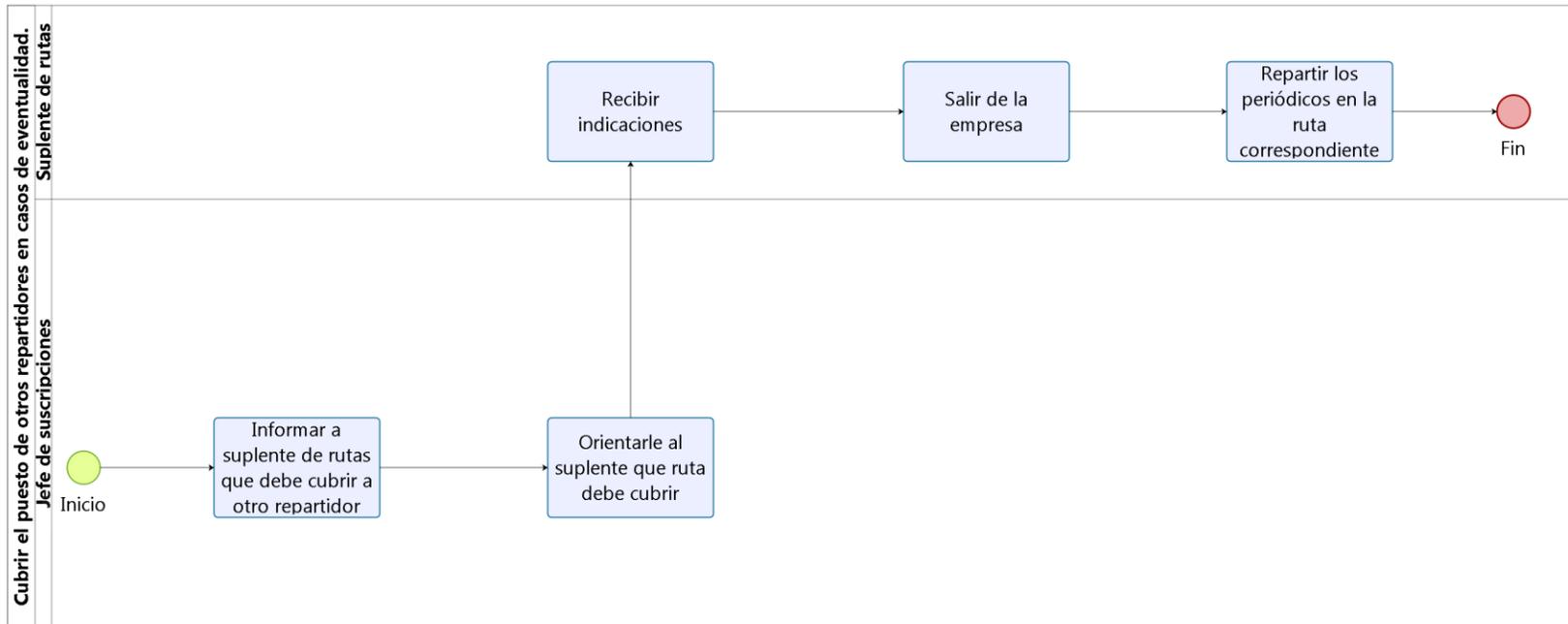
## **Repartidor de suscripción**

## DISTRIBUIR PERIÓDICOS CASA POR CASA



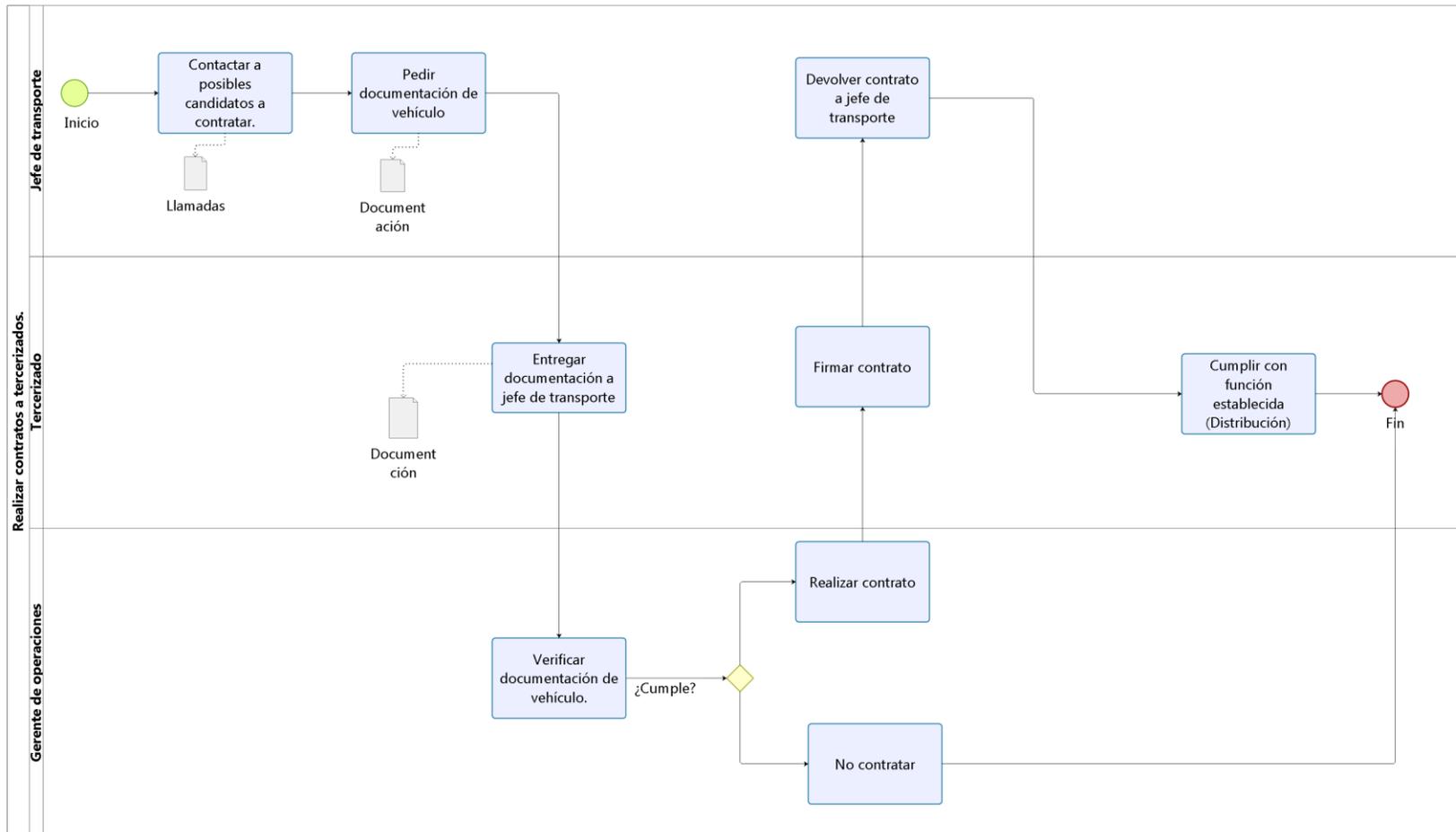
## **Suplente de rutas**

## REPARTIR PERIÓDICOS

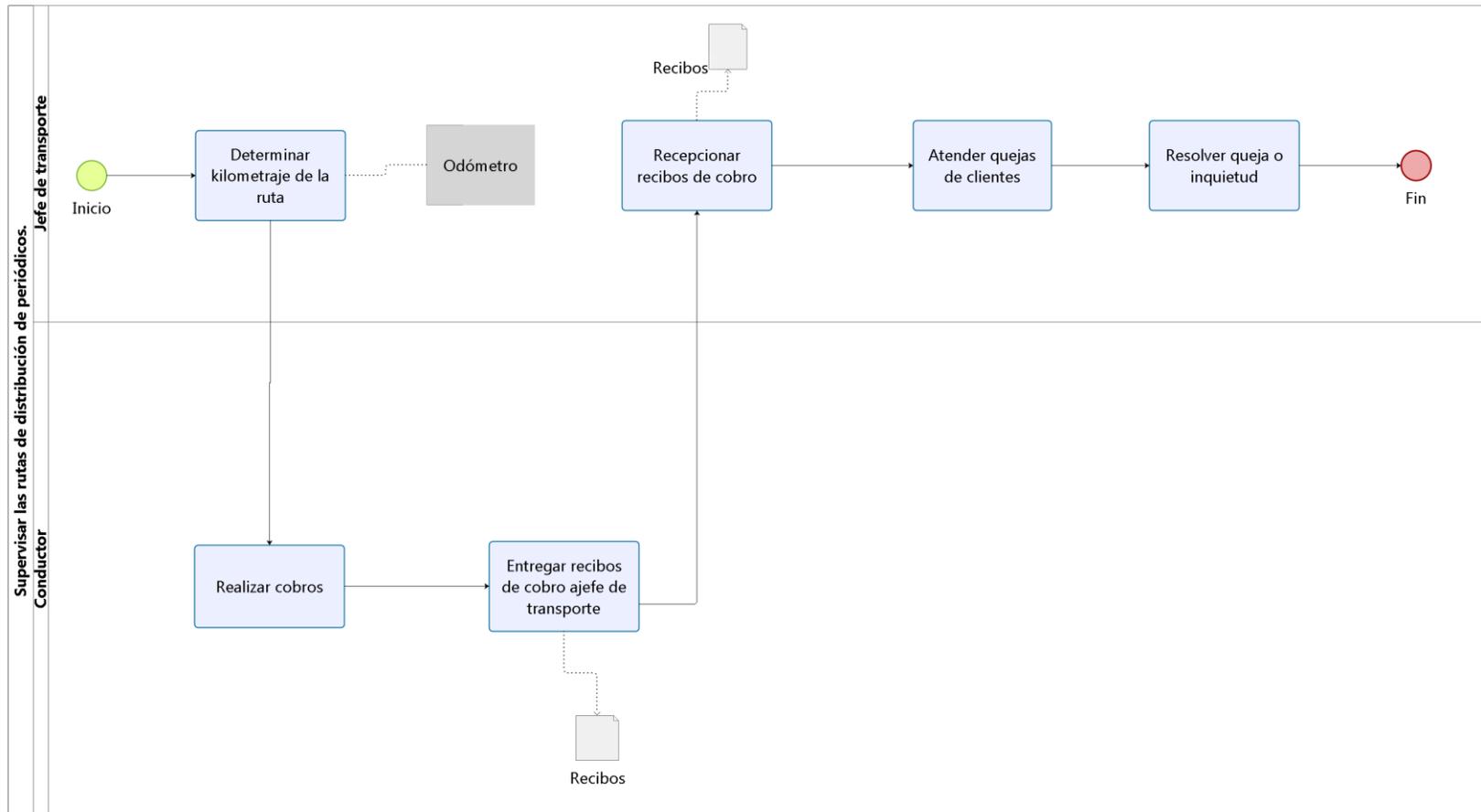


**Jefe de transporte**

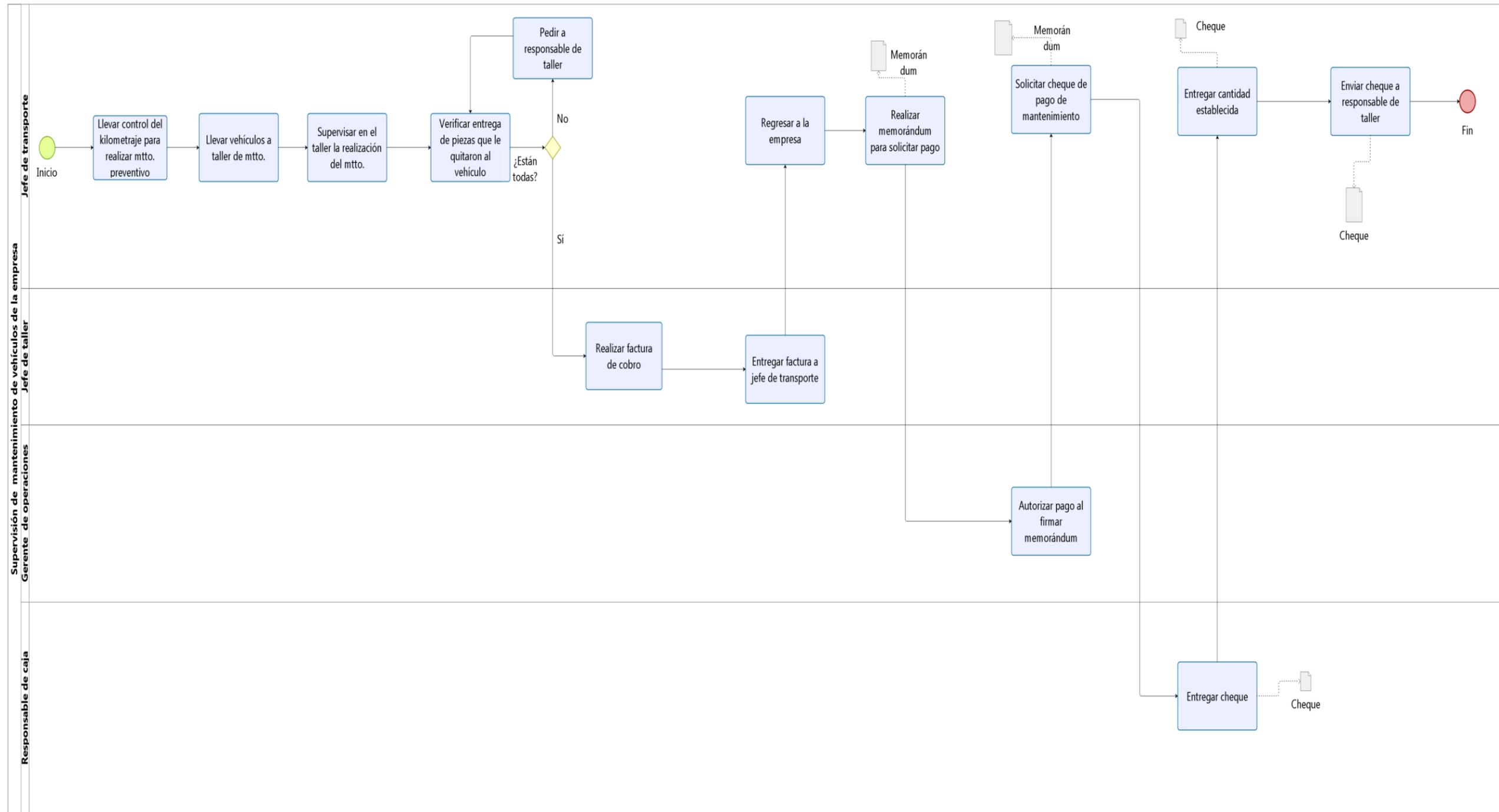
## REALIZAR CONTRATO A TERCERIZADOS



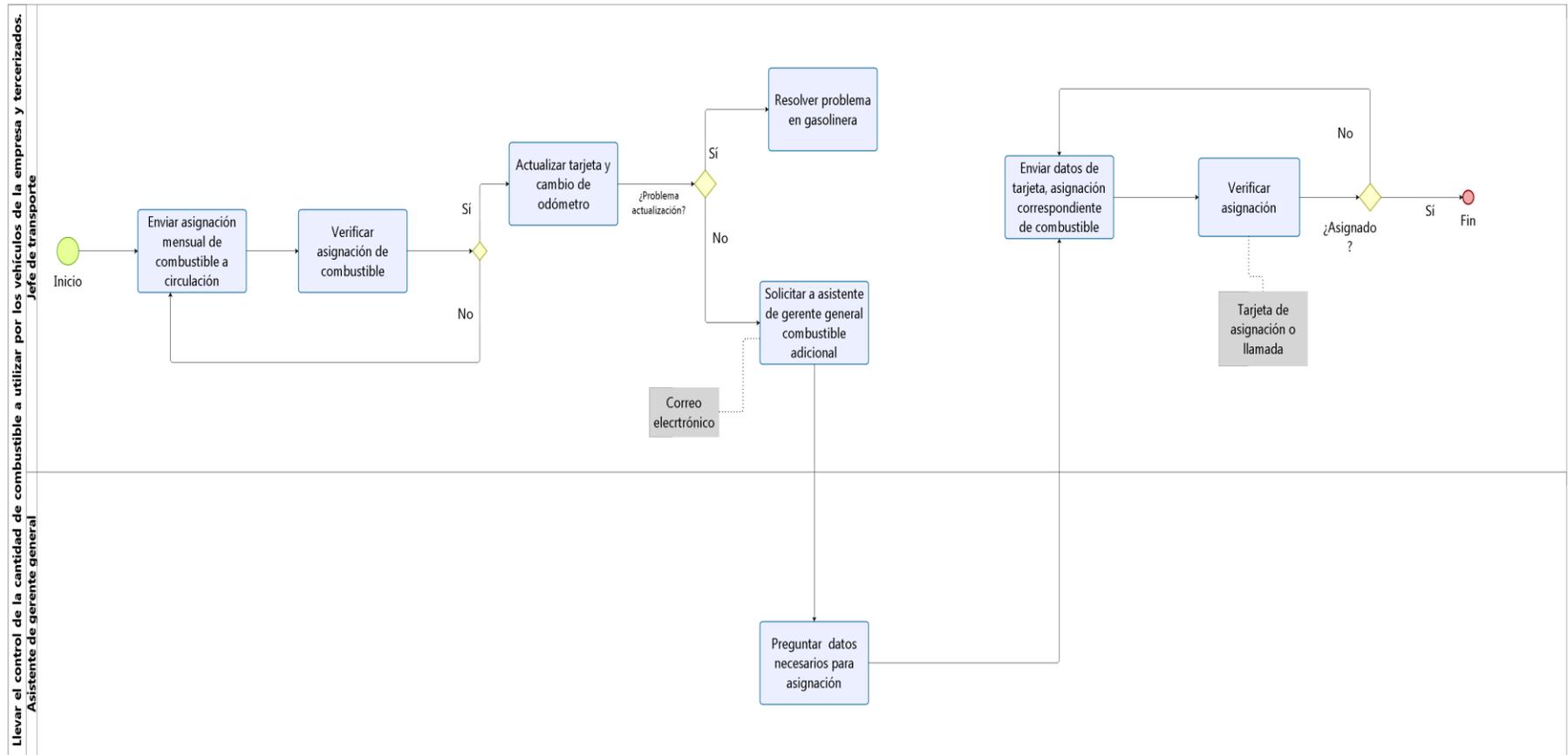
## SUPERVISAR RUTAS DE DISTRIBUCIÓN DE PERIÓDICO



SUPERVISAR EL MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS

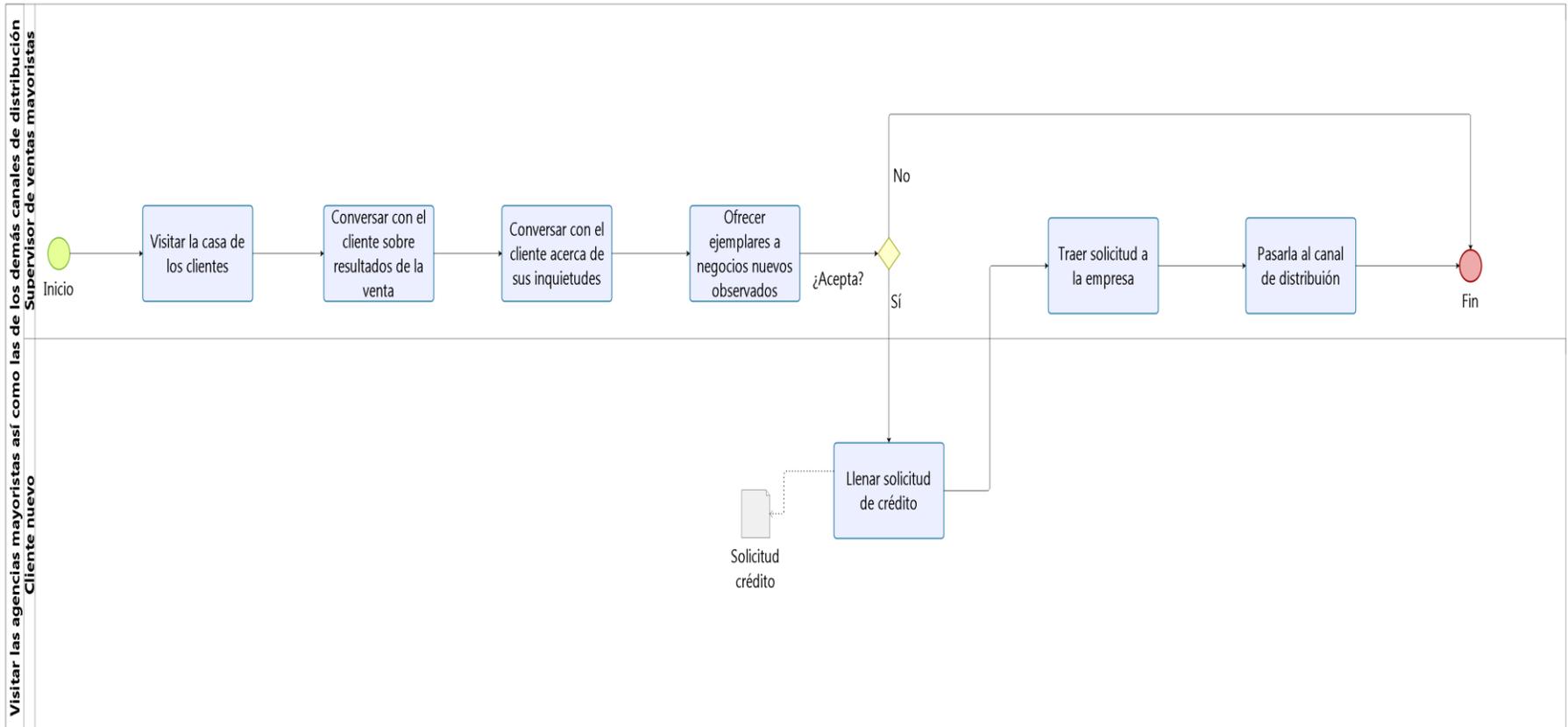


## LLEVAR EL CONTROL DEL COMBUSTIBLE QUE UTILIZAN LOS VEHÍCULOS DE LA EMPRESA Y TERCERIZADOS

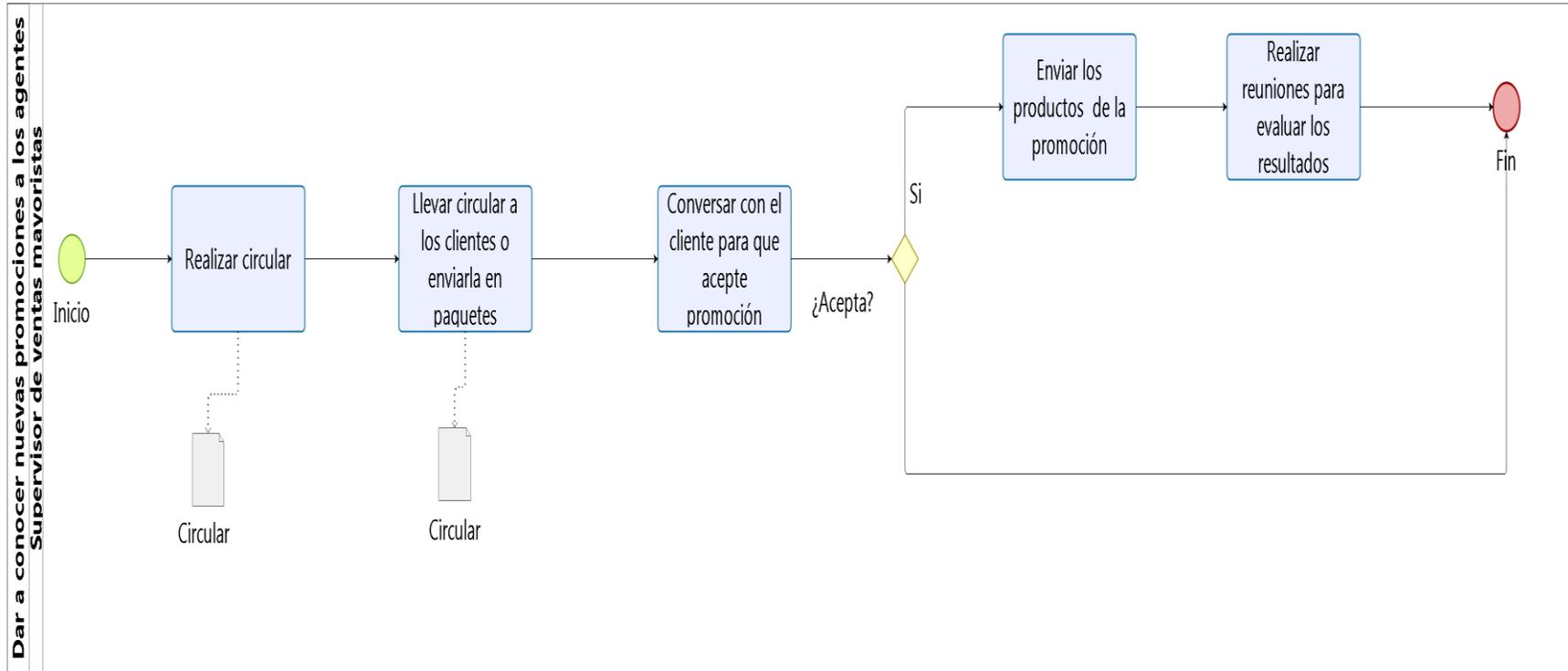


## **Supervisor de ventas mayoristas**

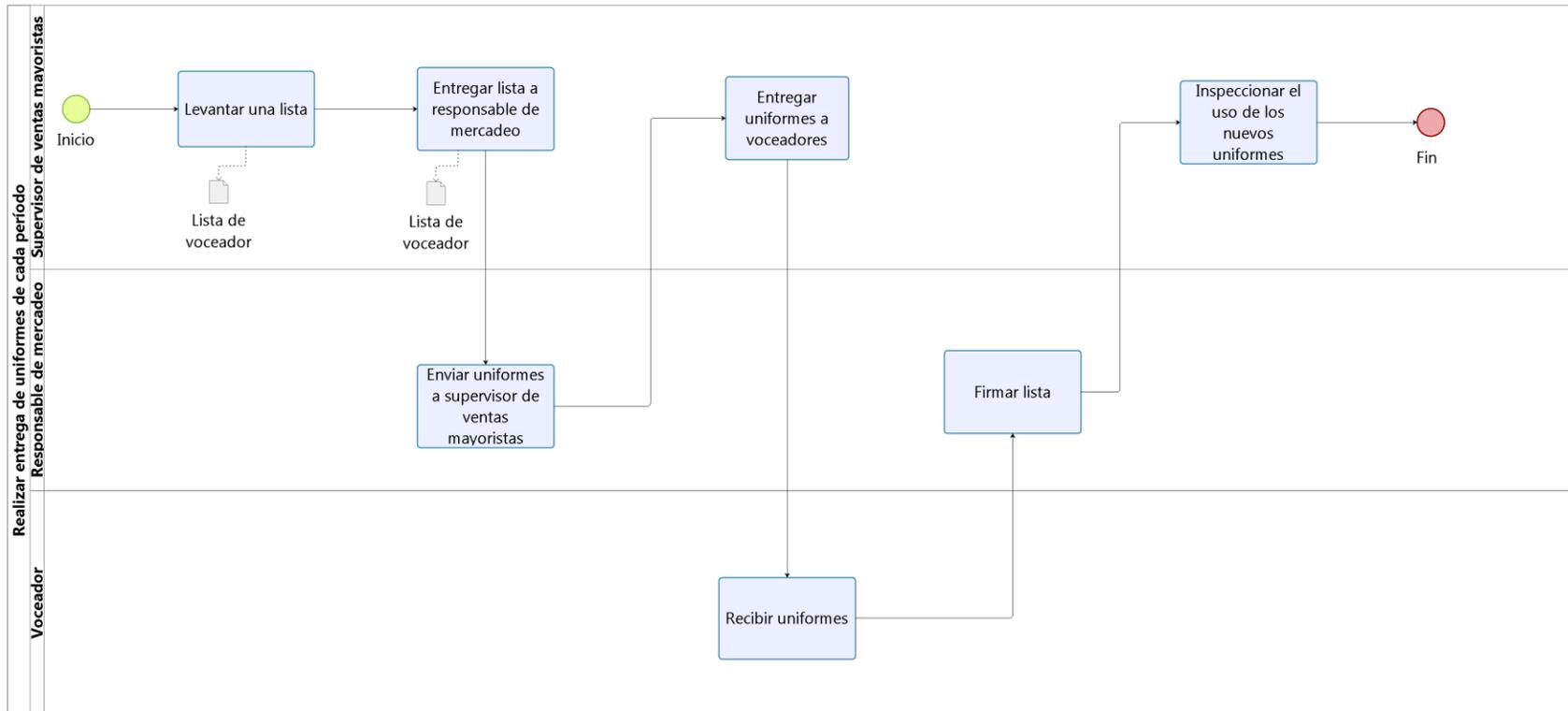
## VISITAR LAS AGENCIAS MAYORISTAS, ASÍ COMO LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



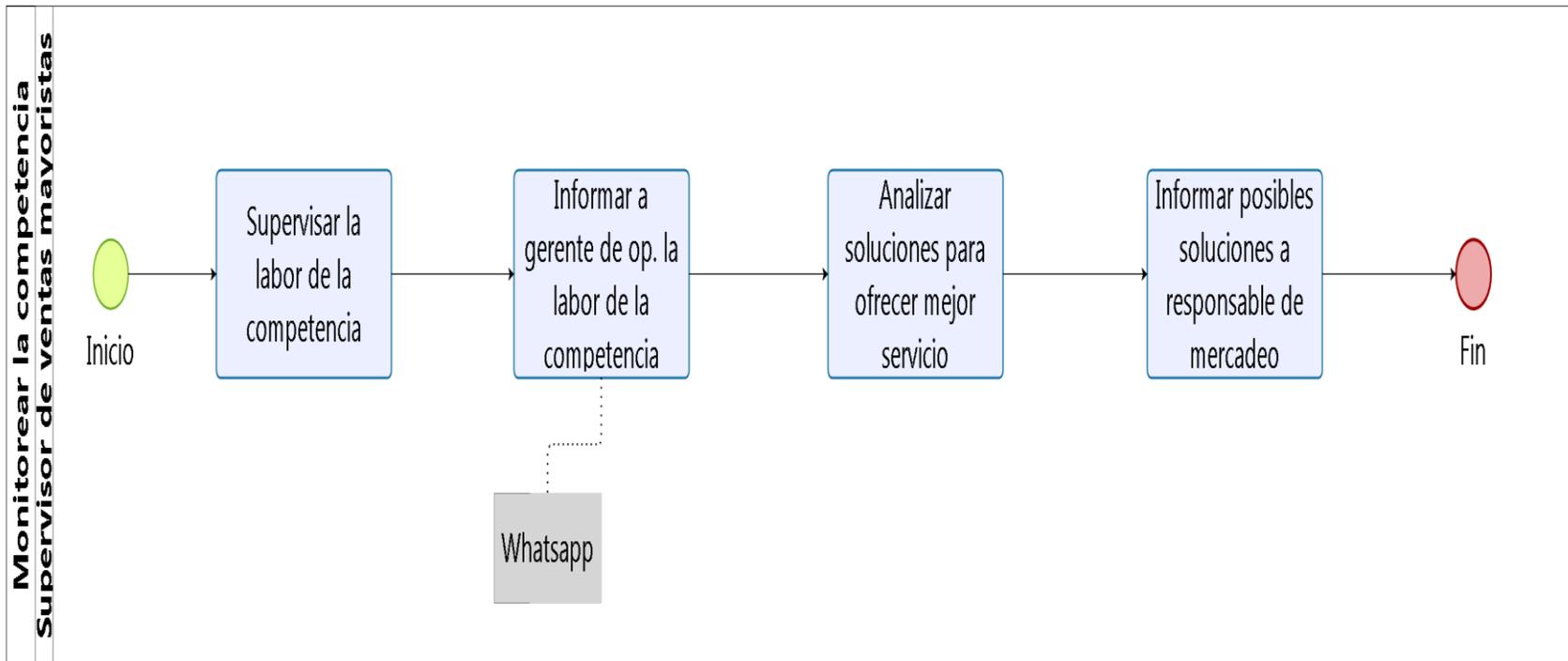
## DAR A CONOCER PROMOCIONES A LOS AGENTES



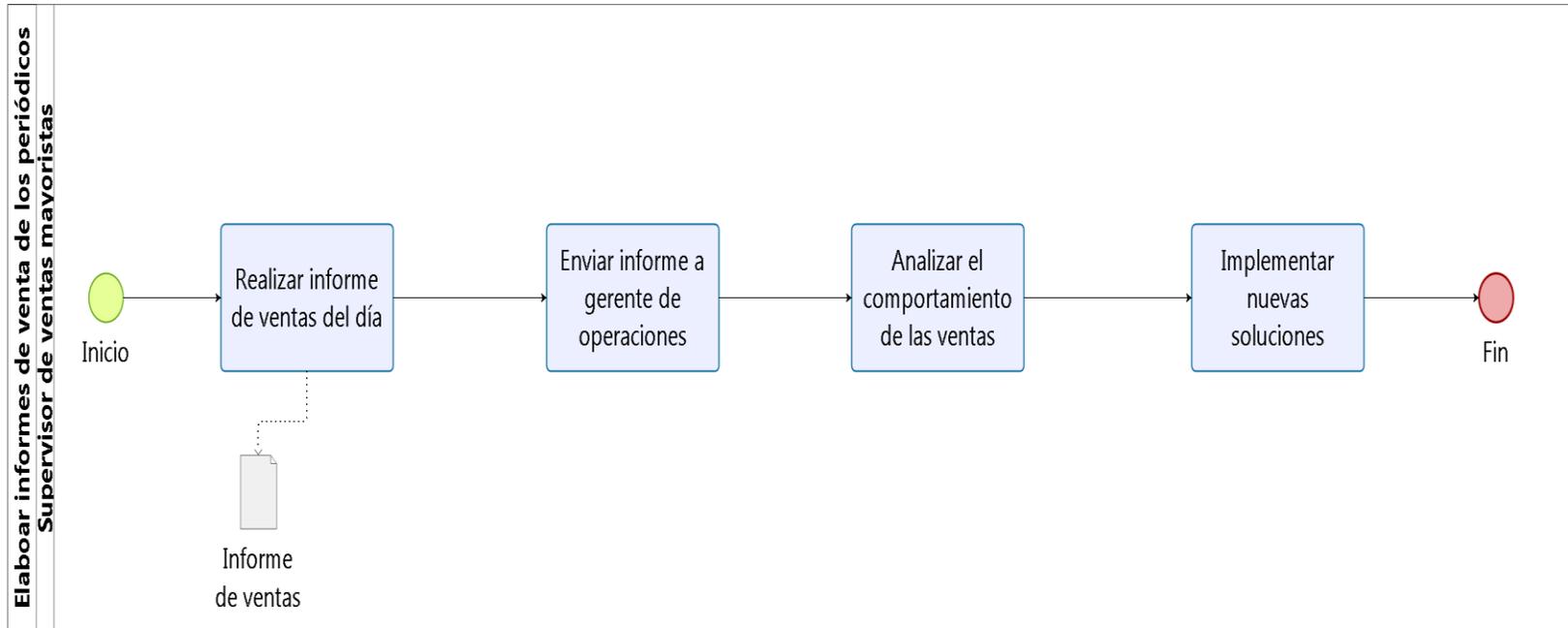
## REALIZAR ENTREGA DE UNIFORMES A CADA PERÍODO



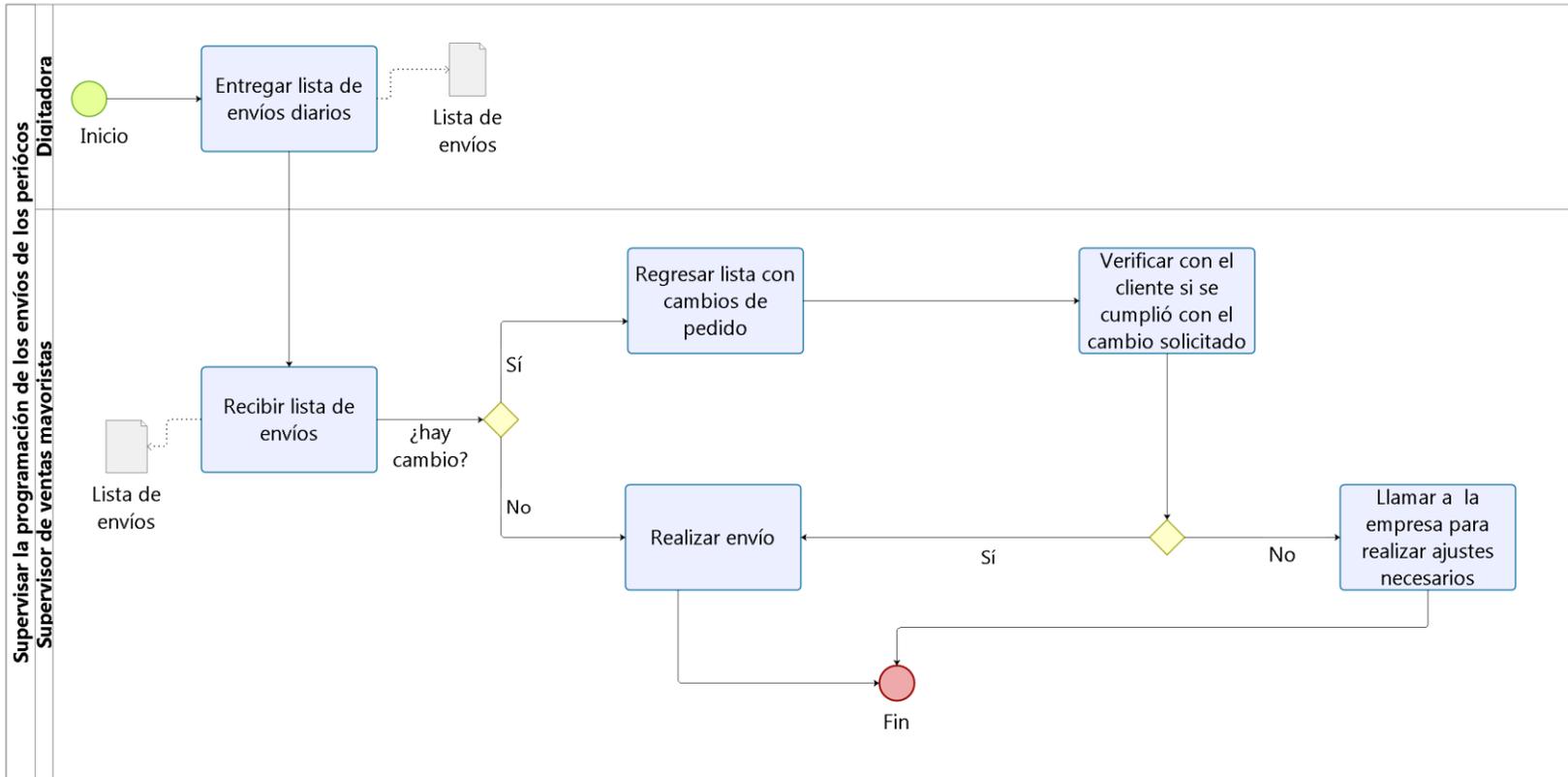
## MONITOREAR LA COMPETENCIA



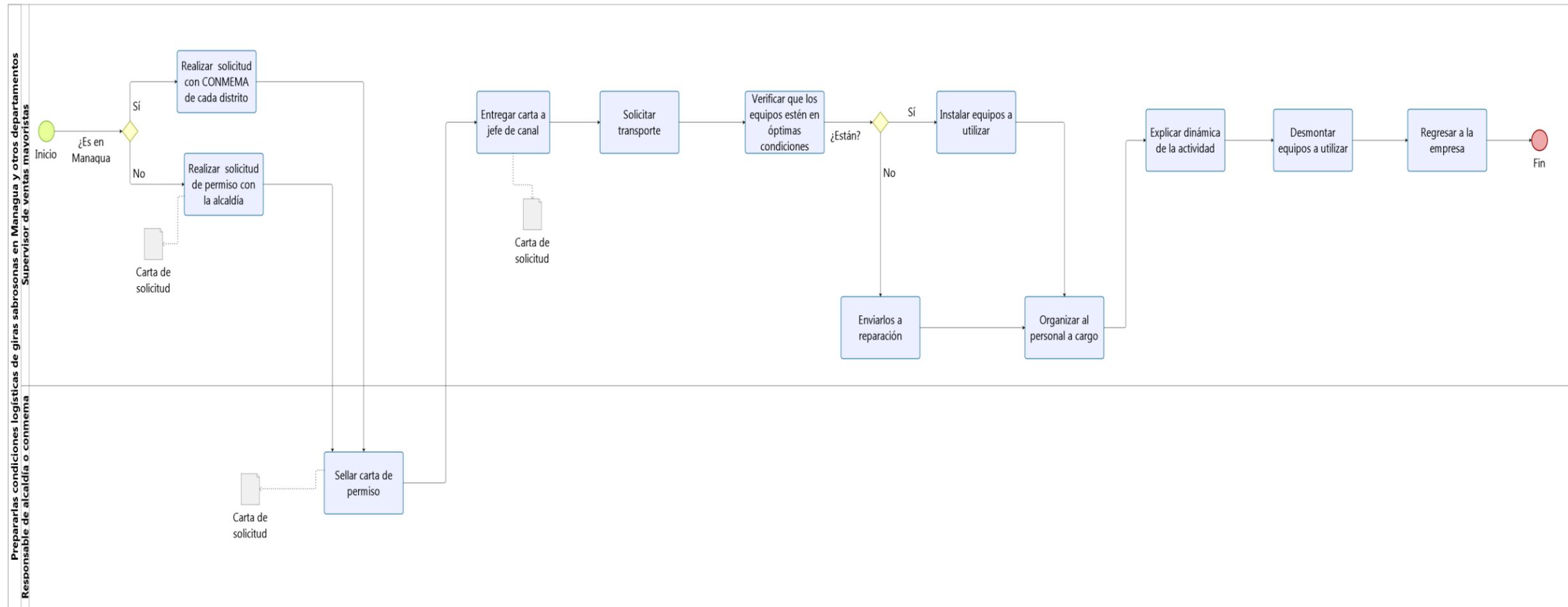
## ELABORAR INFORMES DE VENTAS DE LOS PERIÓDICOS



# SUPERVISAR PROGRAMACIÓN DE ENVÍOS

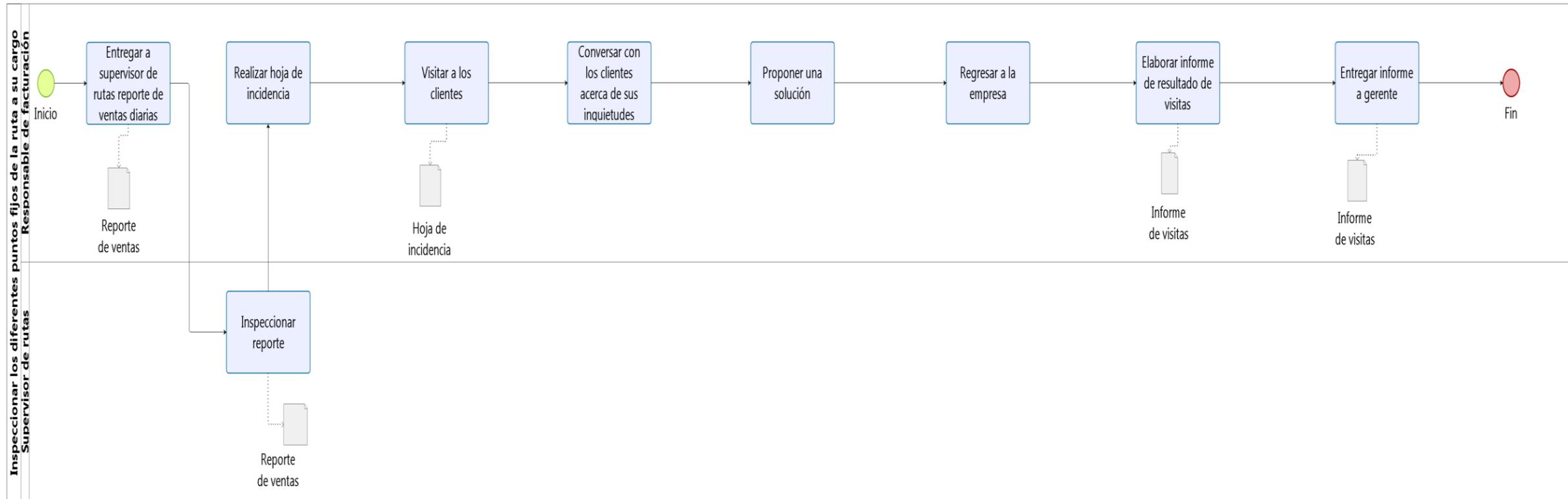


# PREPARAR CONDICIONES LOGÍSTICAS DE GIRAS SABROSONAS

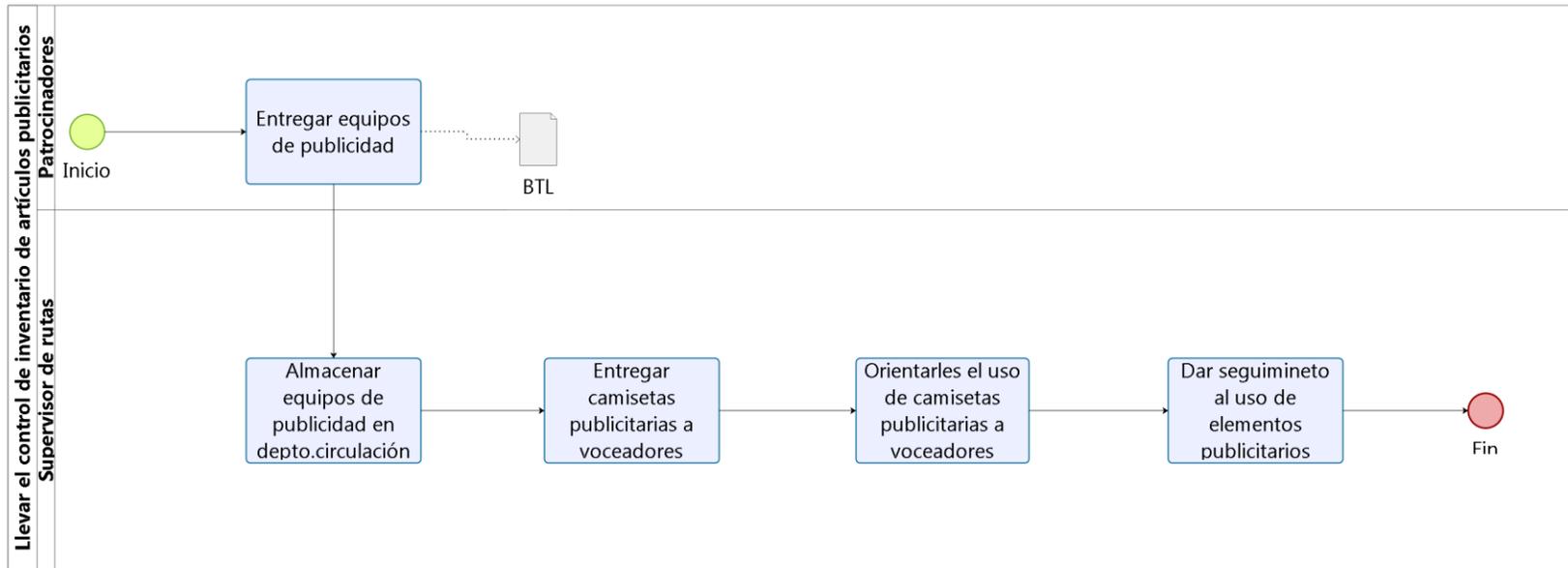


## **Supervisor de ruta**

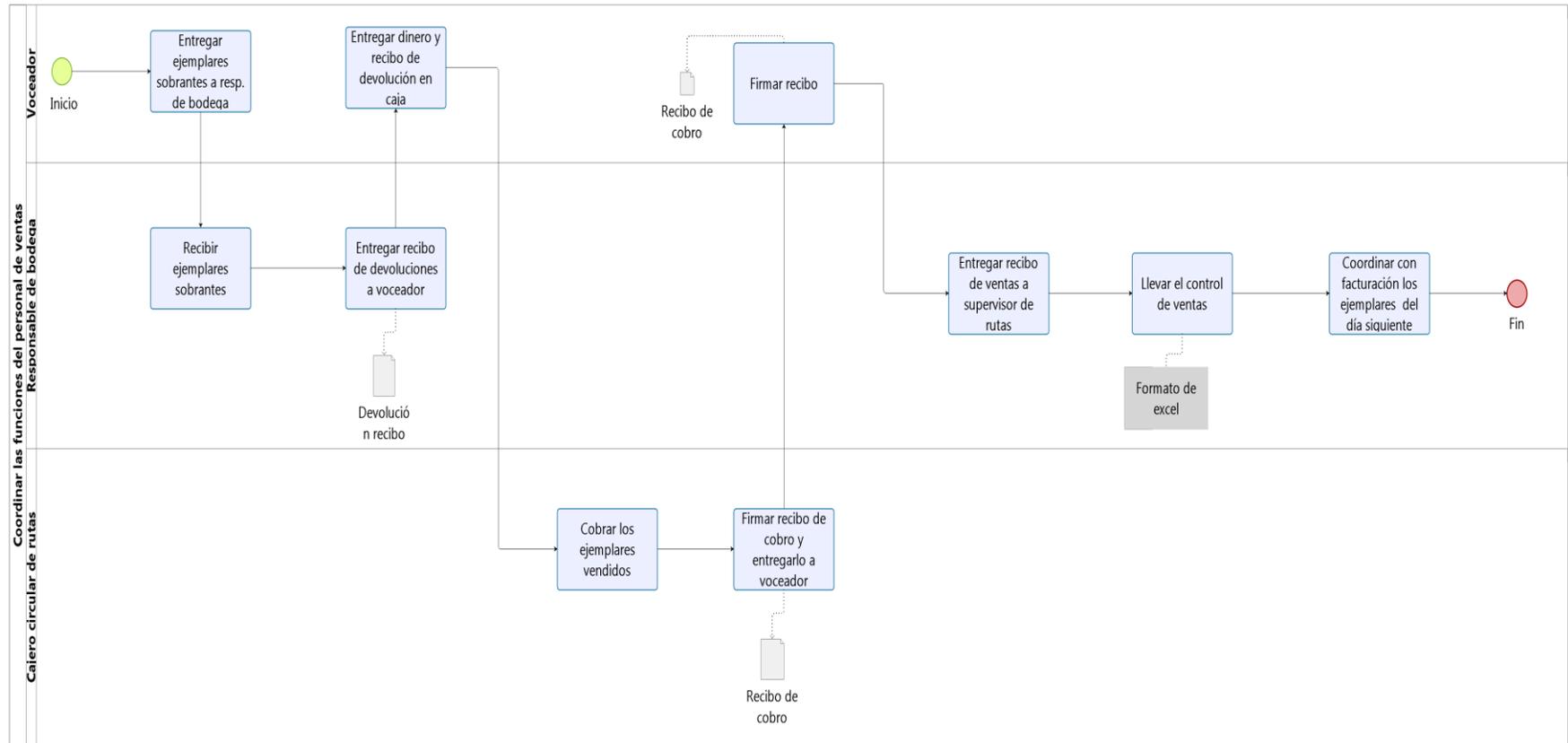
# INSPECCIONAR PUNTOS FIJOS A SU CARGO



## LLEVAR EL CONTROL DE INVENTARIO DE ARTICULOS PUBLICITARIOS

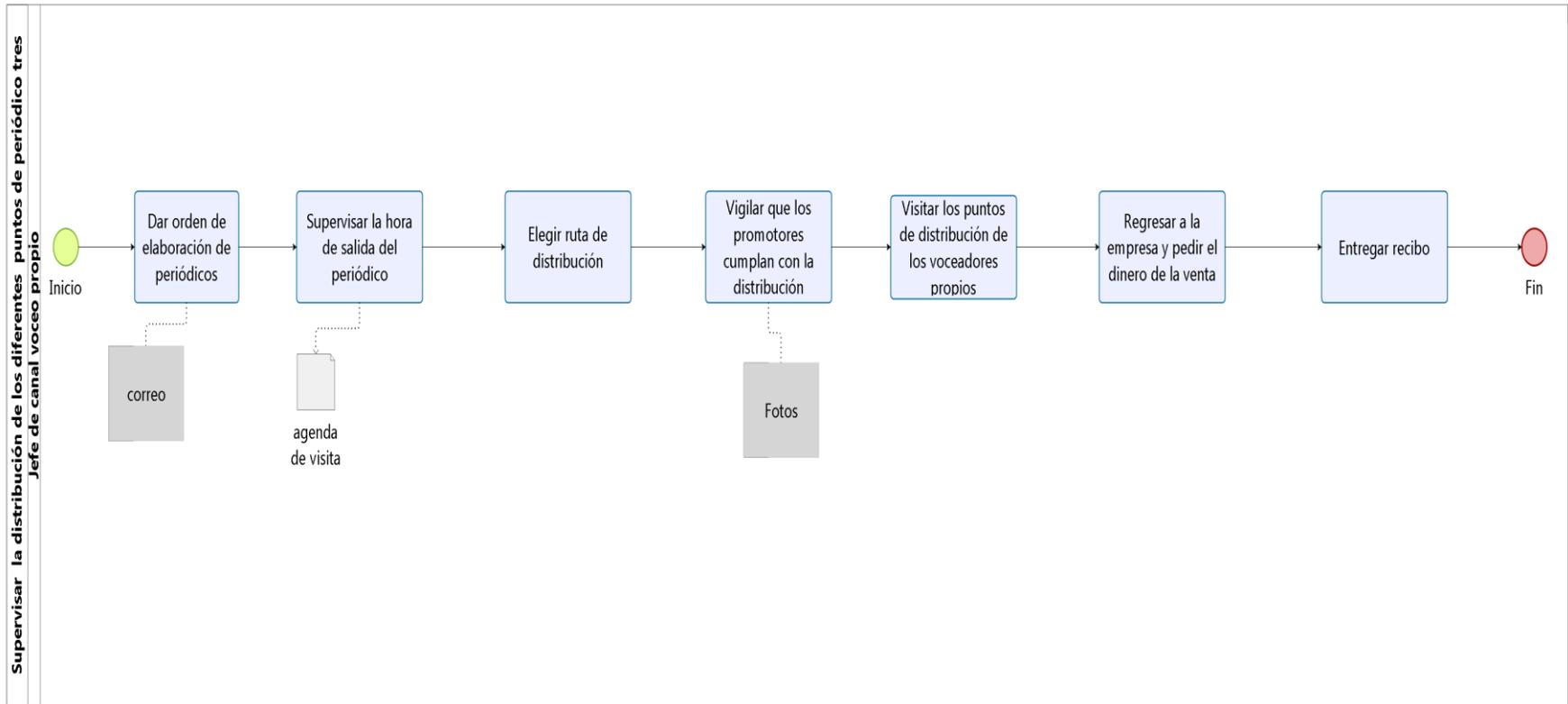


## COORDINAR FUNCIONES DEL PERSONAL DE VENTAS

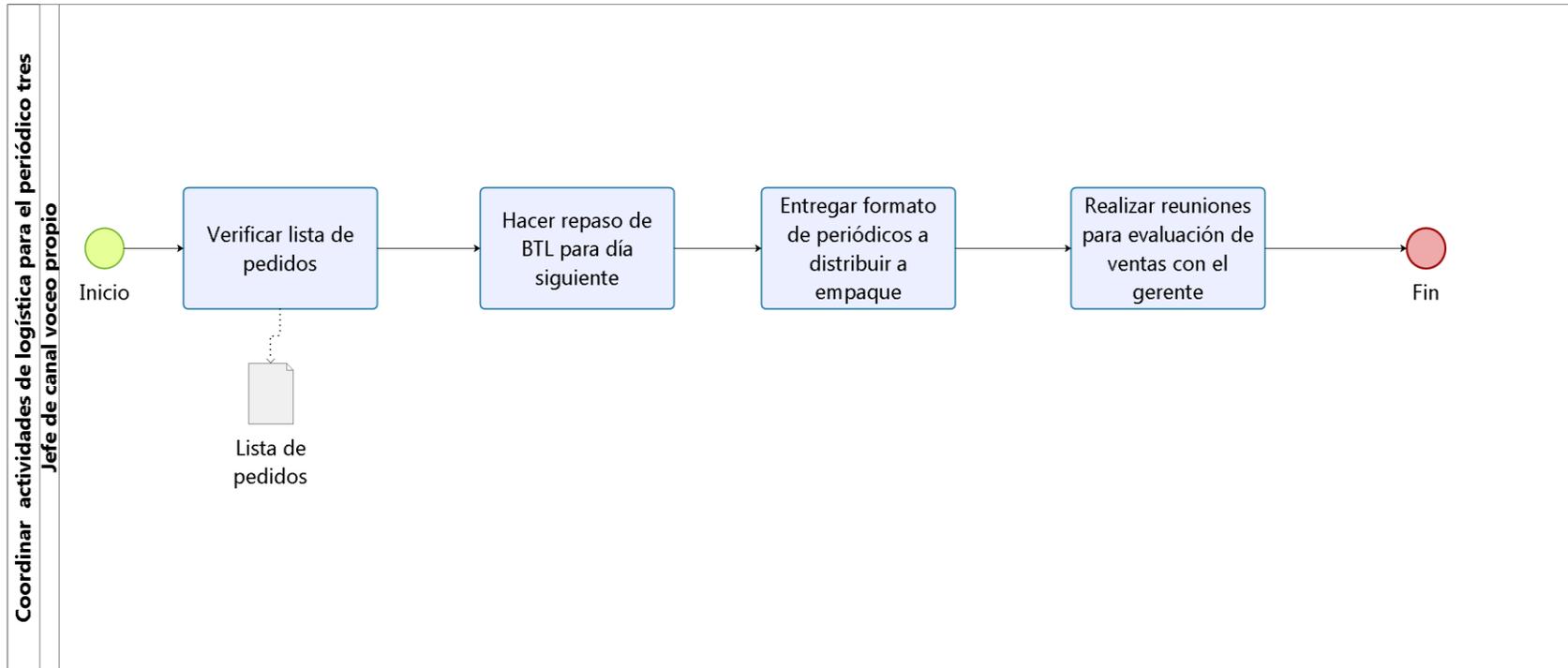


**Jefe de canal voceo propio**

## SUPERVISAR DISTRIBUCIÓN DE PERIÓDICO TRES

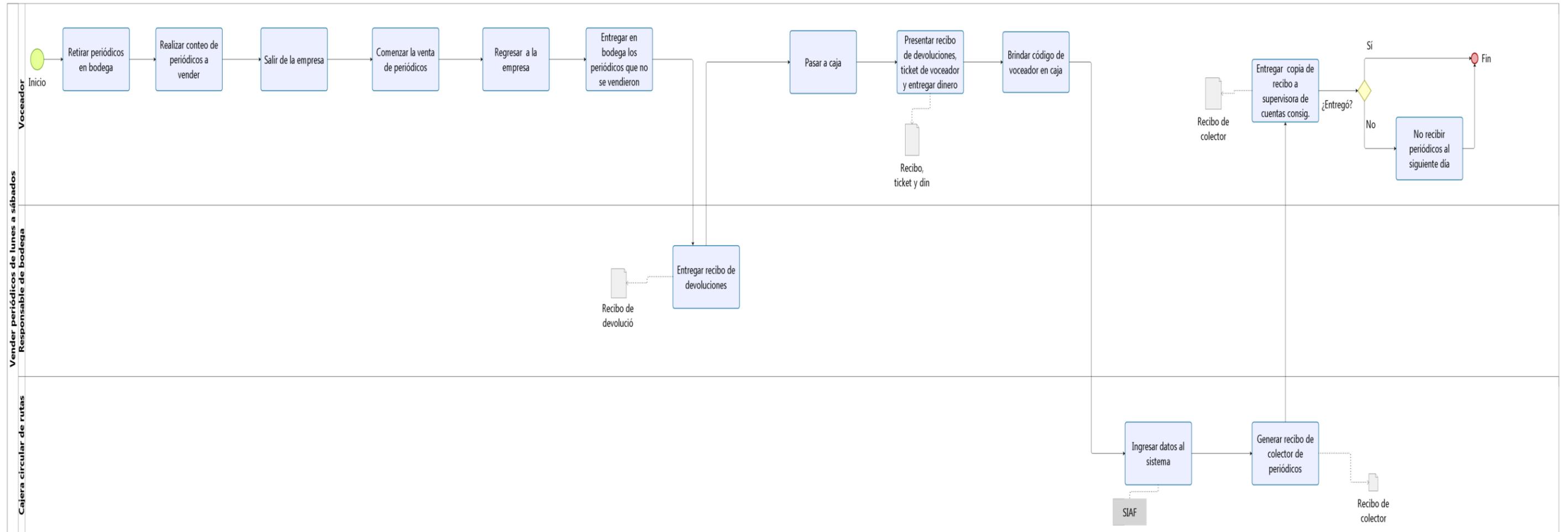


## COORDINAR ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA PARA EL PERIÓDICO TRES



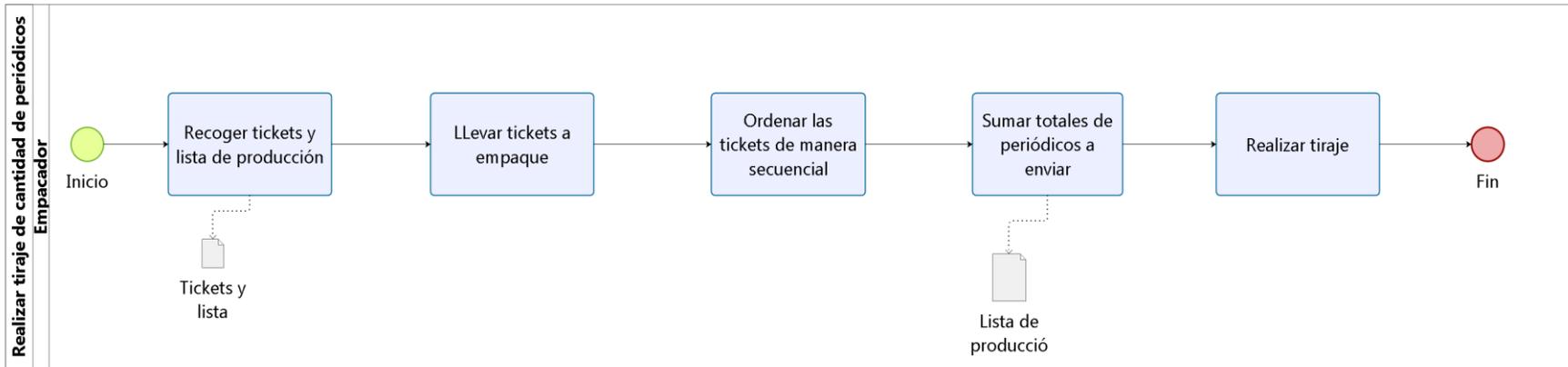
**Voceador**

# VENDER PERIÓDICOS

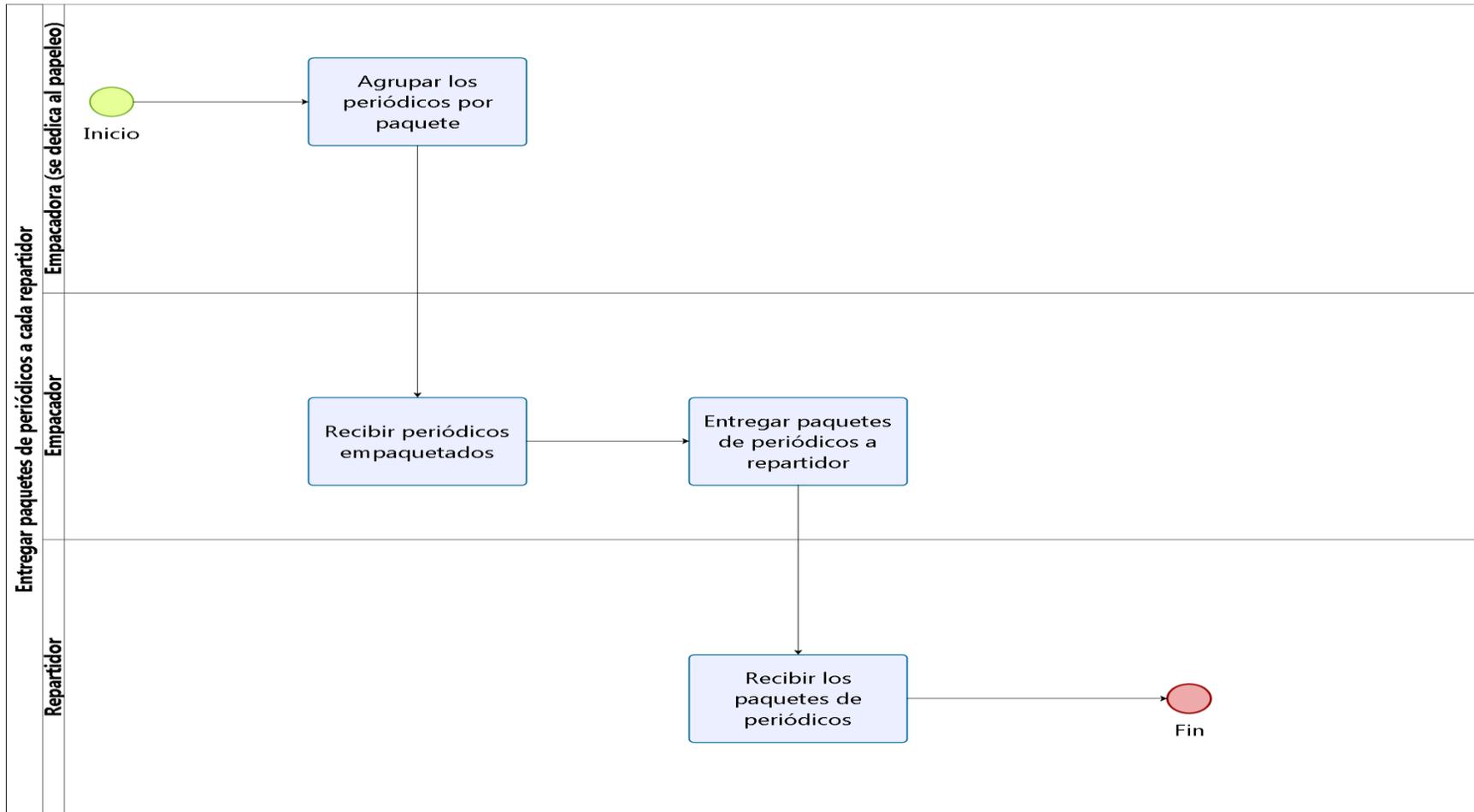


## **Empacador**

## REALIZAR EL TIRAJE DE LA CANTIDAD DE PERIÓDICOS A PRODUCIR

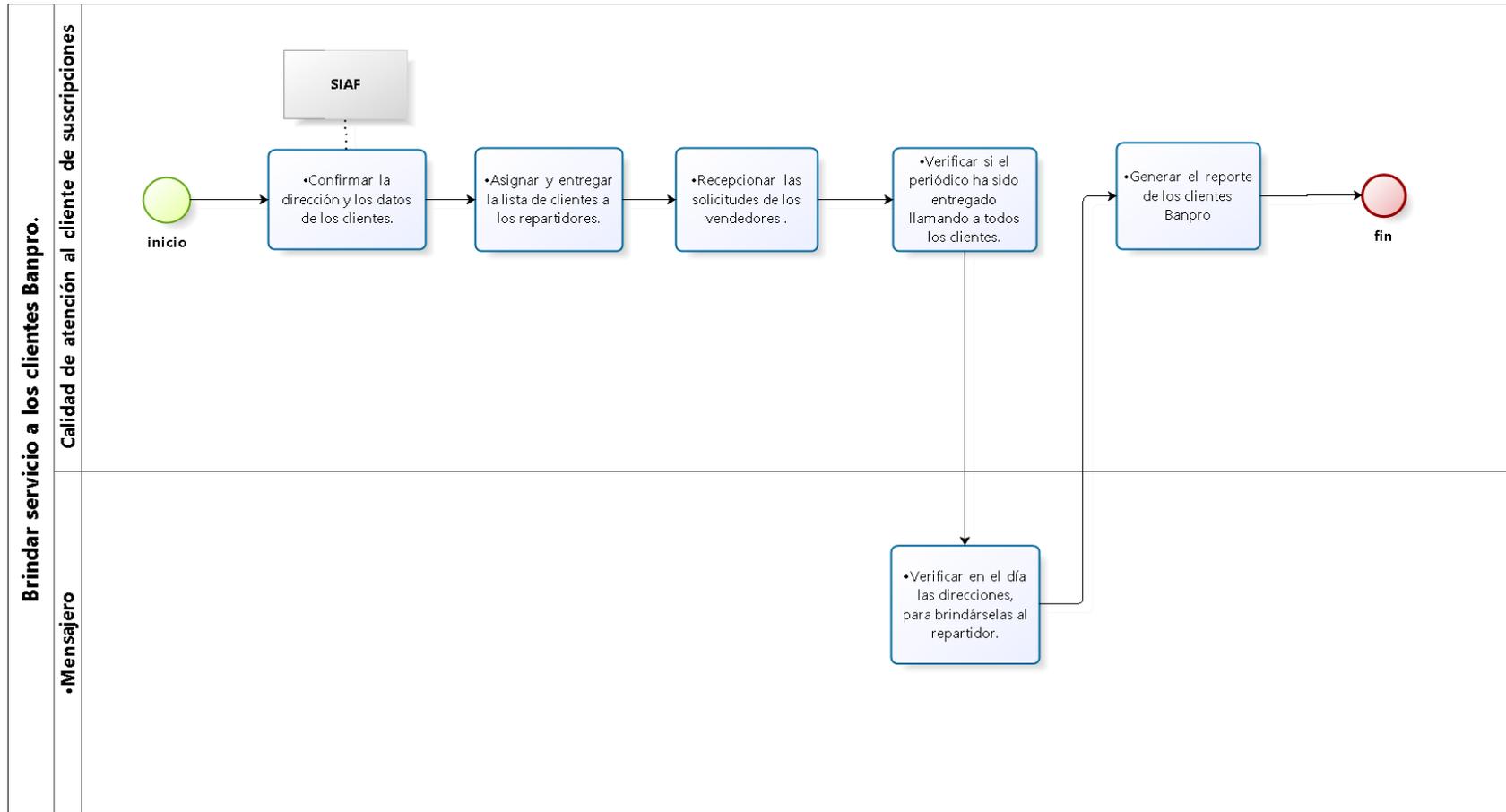


# ENTREGAR PAQUETES CORRESPONDIENTES DE PERIÓDICOS A CADA REPARTIDOR

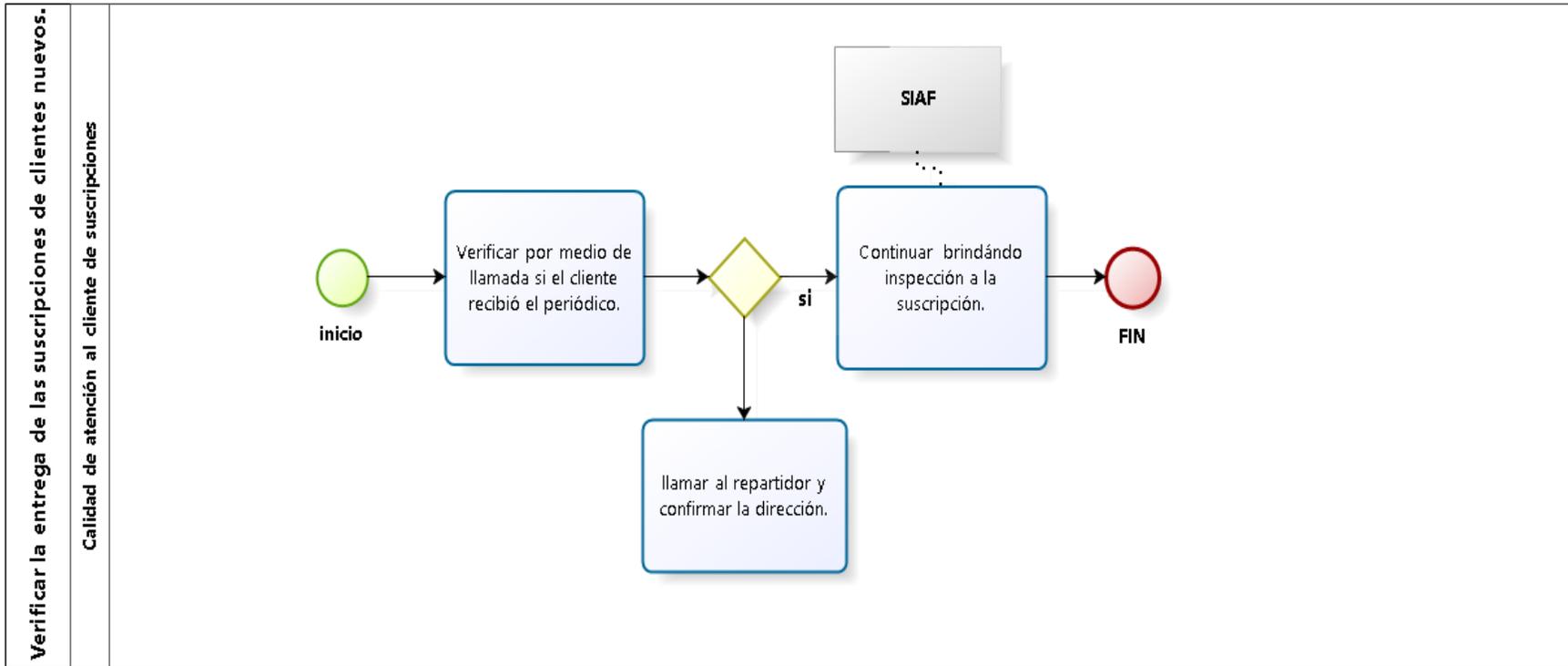


**Responsable de control de calidad periódico uno y dos.**

BRINDAR SERVICIO A LOS CLIENTES BANPRO.

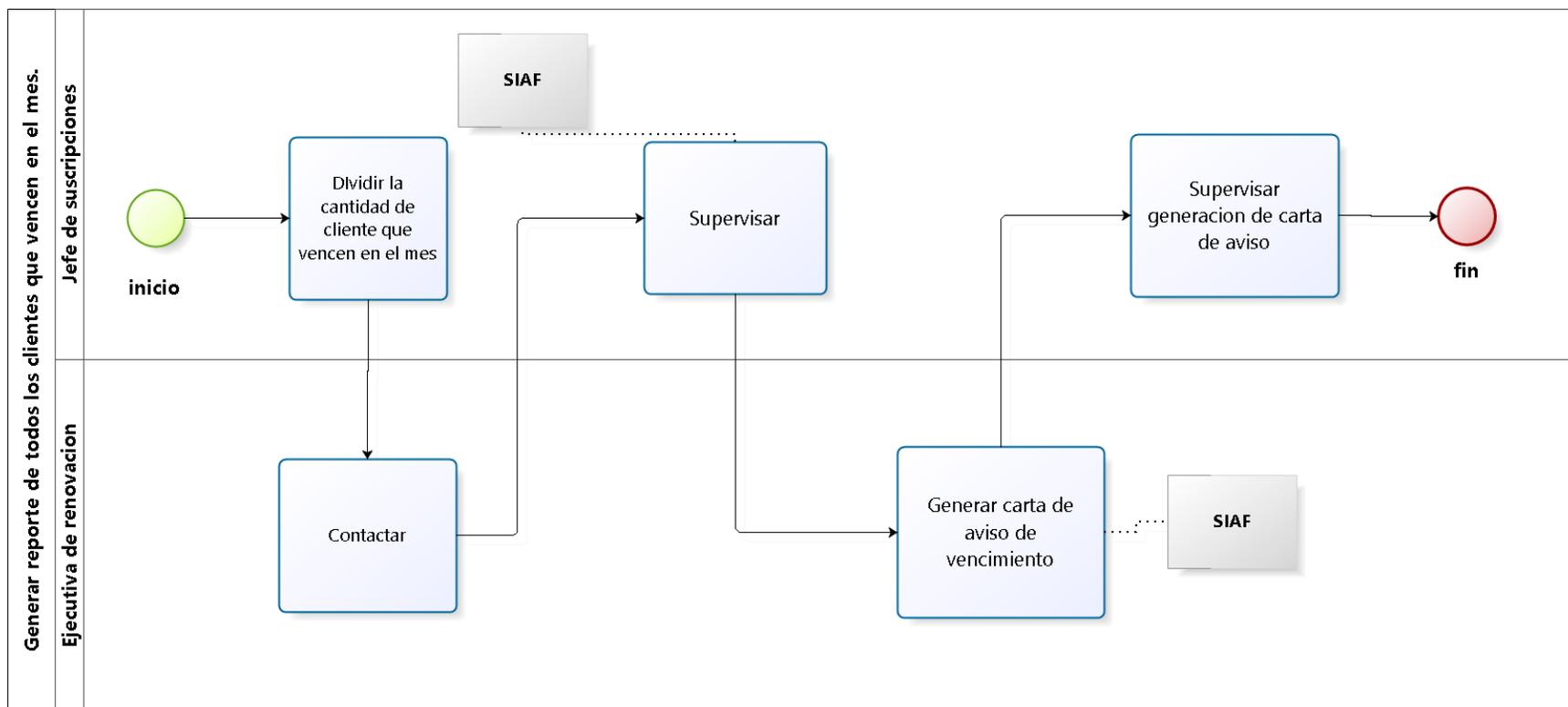


VERIFICAR LA ENTREGA DE LAS SUSCRIPCIONES DE CLIENTES NUEVOS.

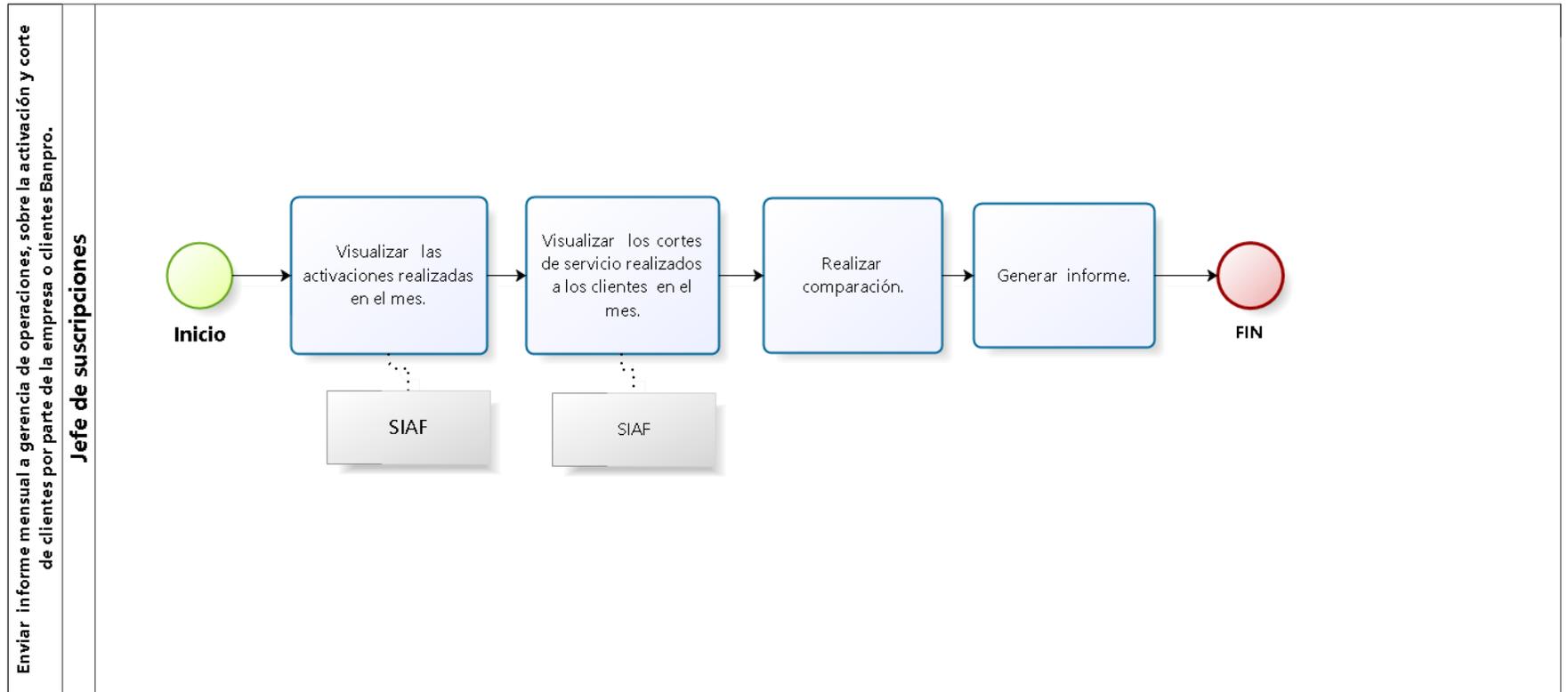


## **Jefe de suscripciones**

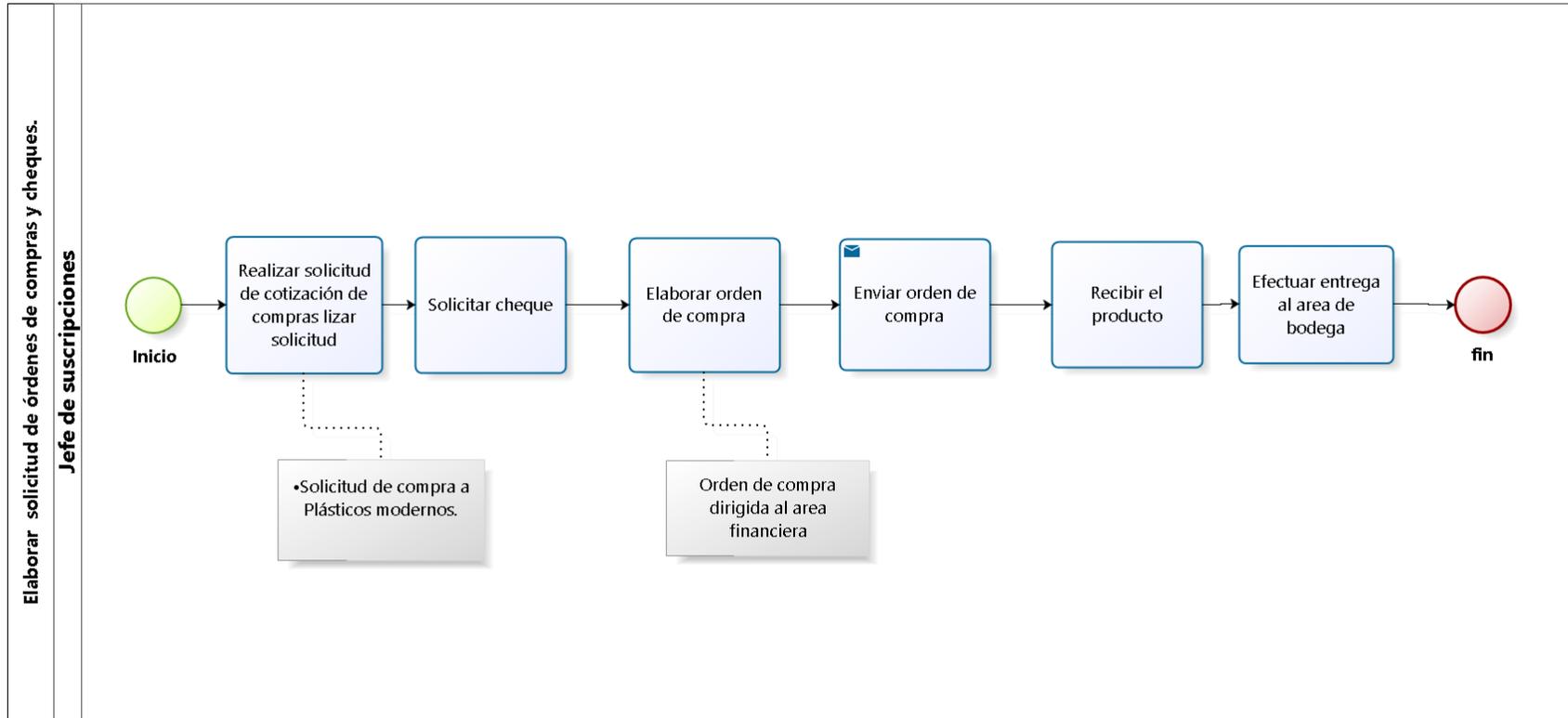
GENERAR REPORTE DE TODOS LOS CLIENTES QUE VENCEN EN EL MES.



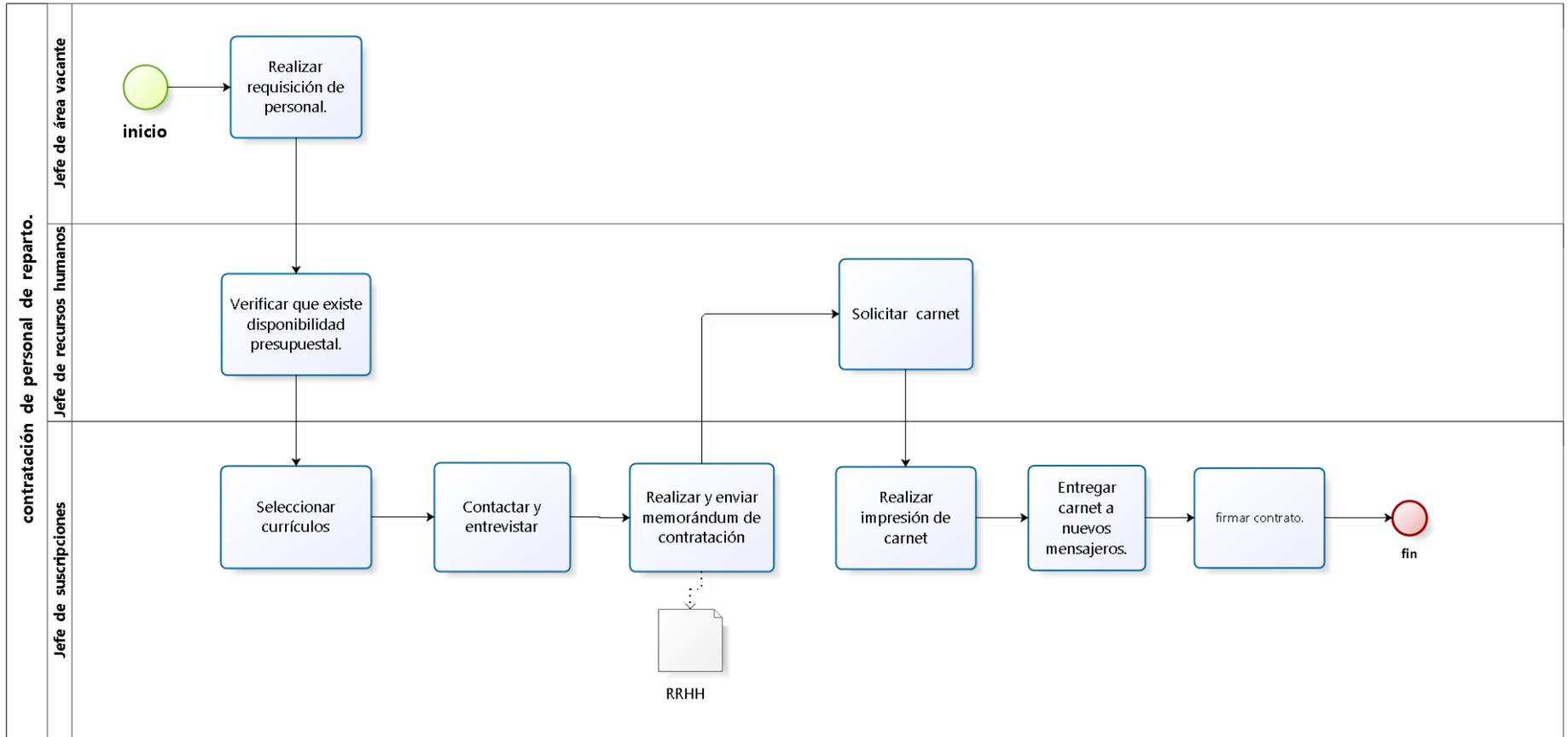
ENVIAR INFORME MENSUAL A GERENCIA DE OPERACIONES, SOBRE LA ACTIVACIÓN Y CORTE DE CLIENTES POR PARTE DE LA EMPRESA O CLIENTES BANPRO



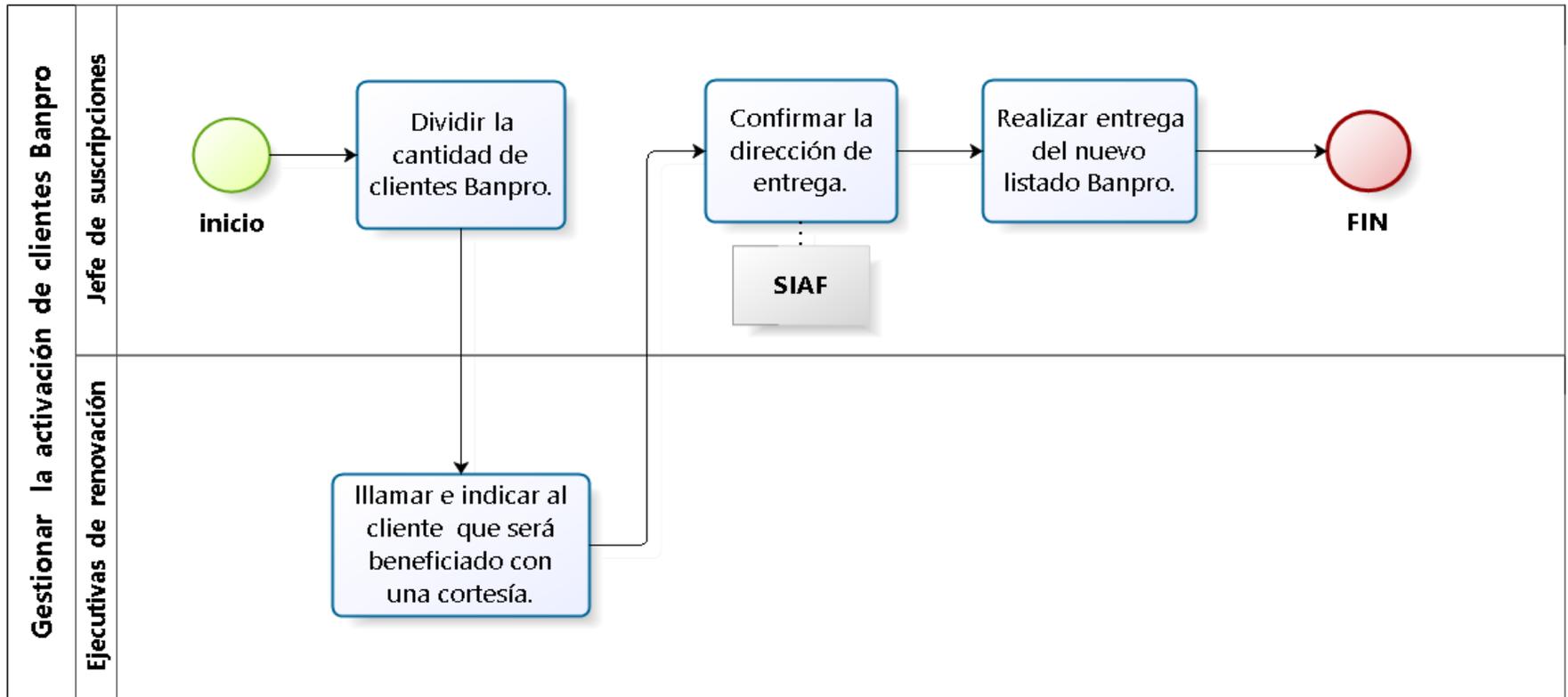
ELABORAR SOLICITUD DE ÓRDENES DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA NECESARIAS PARA MENSAJEROS Y REALIZAR SOLICITUD DE CHEQUES.



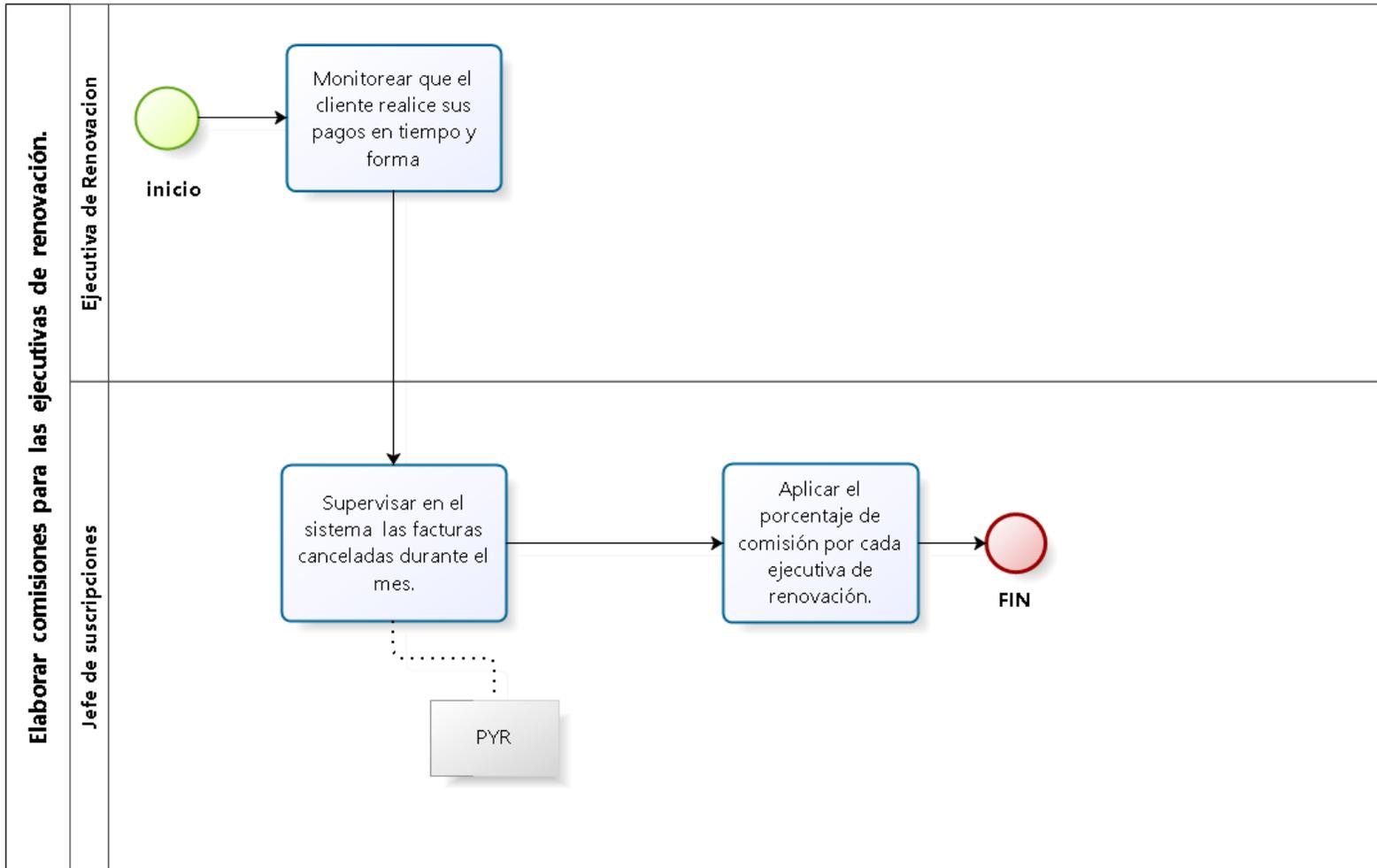
## CONTRATACION DE PERSONAL DE REPARTO



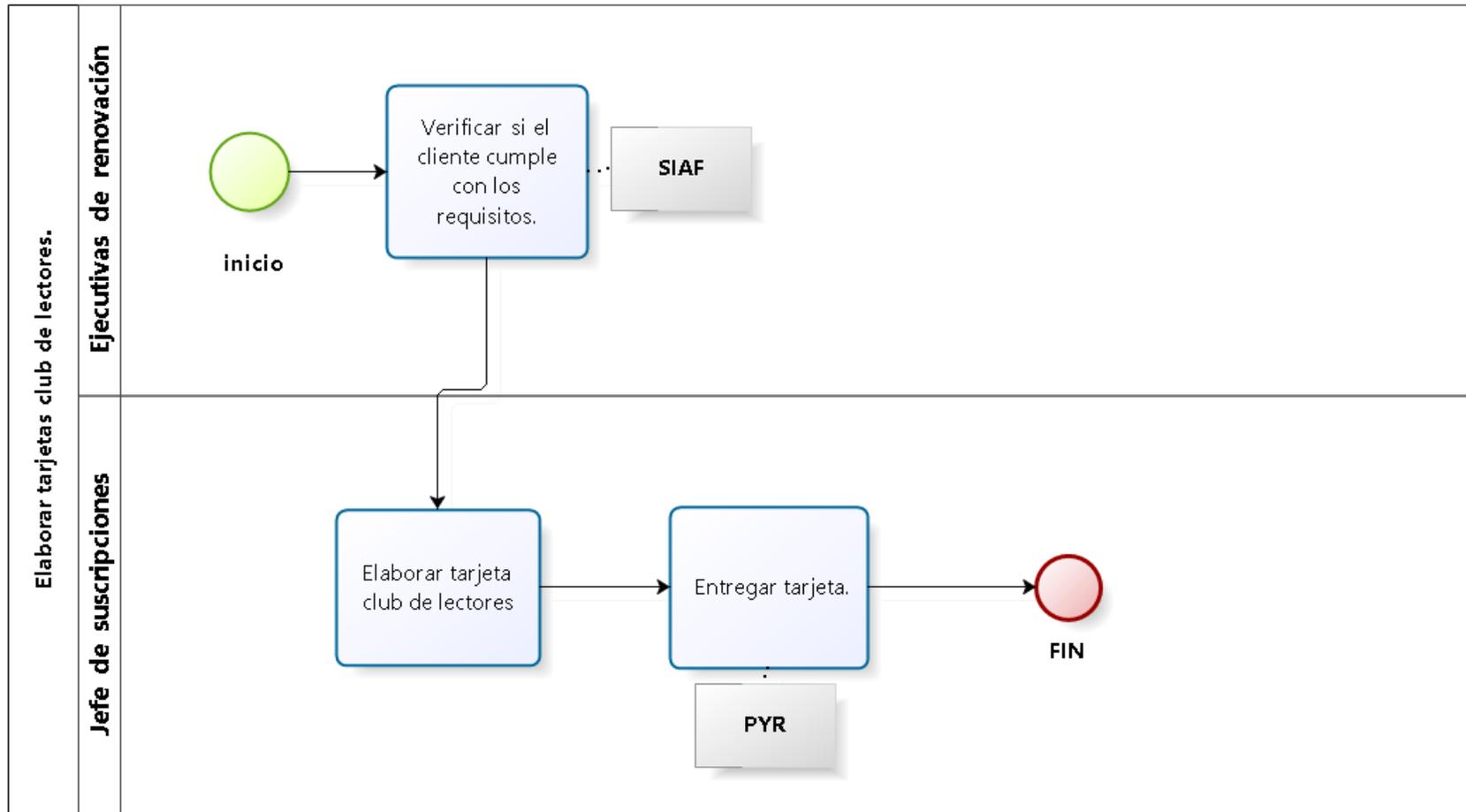
GESTIONAR LA ACTIVACION DE LOS CLIENTES BANPRO



# ELABORAR COMISIONES PARA LAS EJECUTIVAS DE RENOVACIÓN

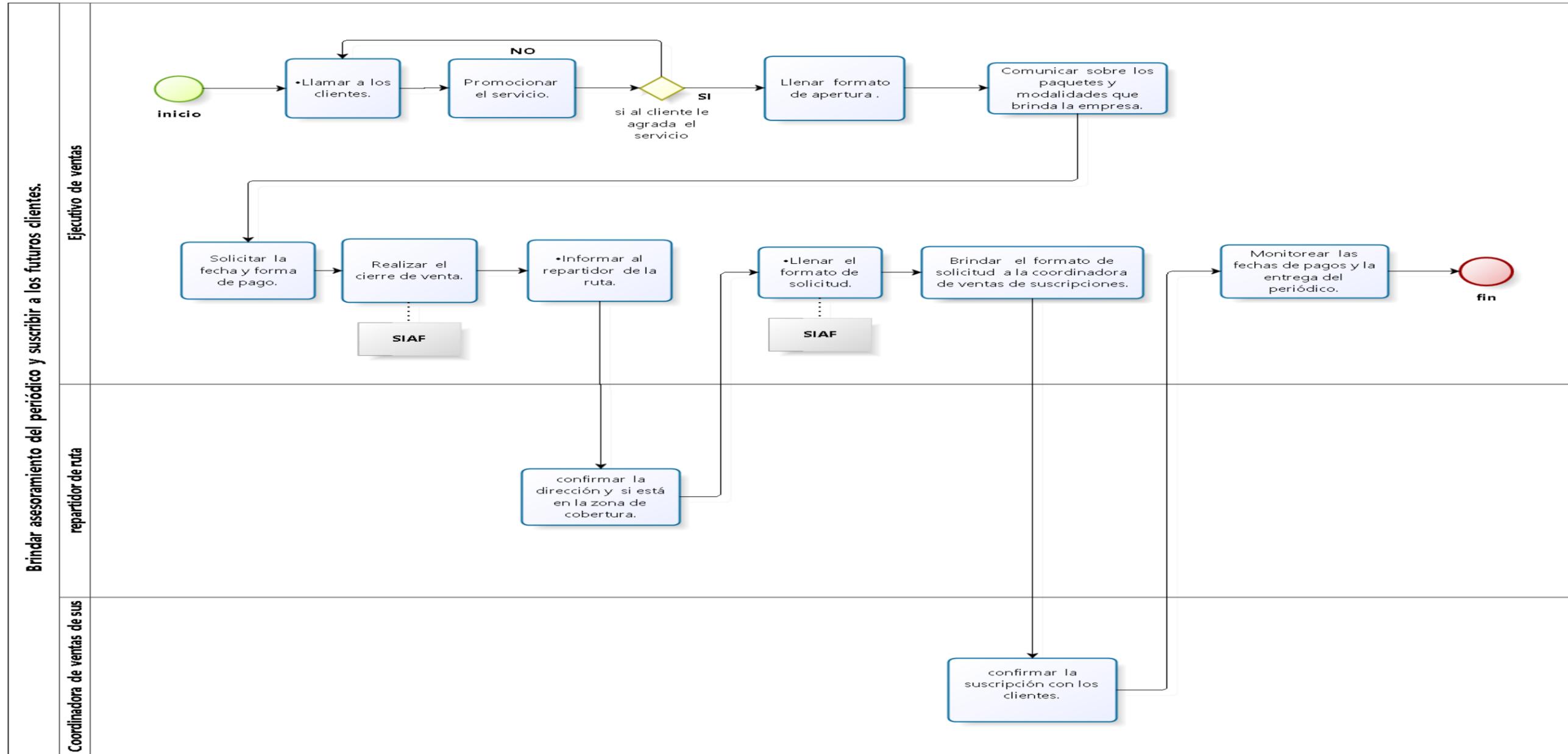


ELABORAR TARJETAS CLUB DE LECTORES.



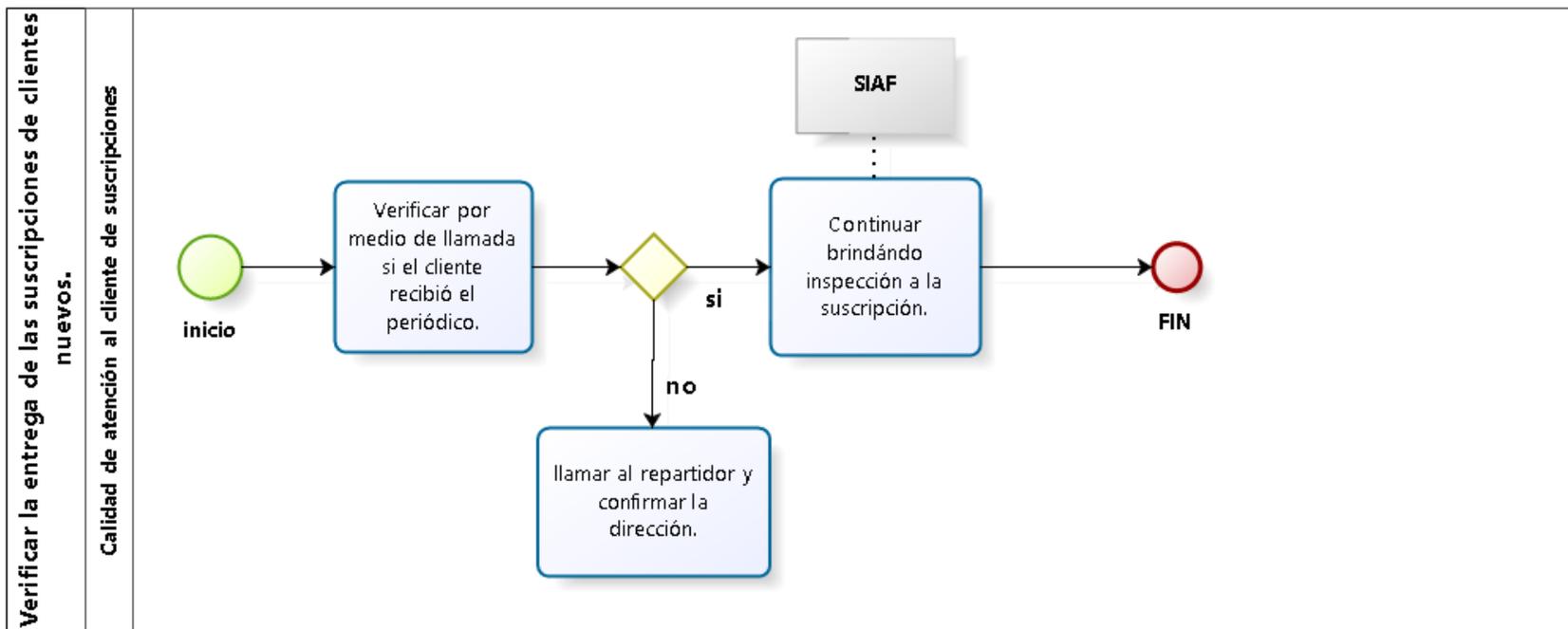
## **Ejecutivo de ventas**

BRINDAR ASESORAMIENTO DEL PERIÓDICO Y SUSCRIBIR A LOS FUTUROS CLIENTES.

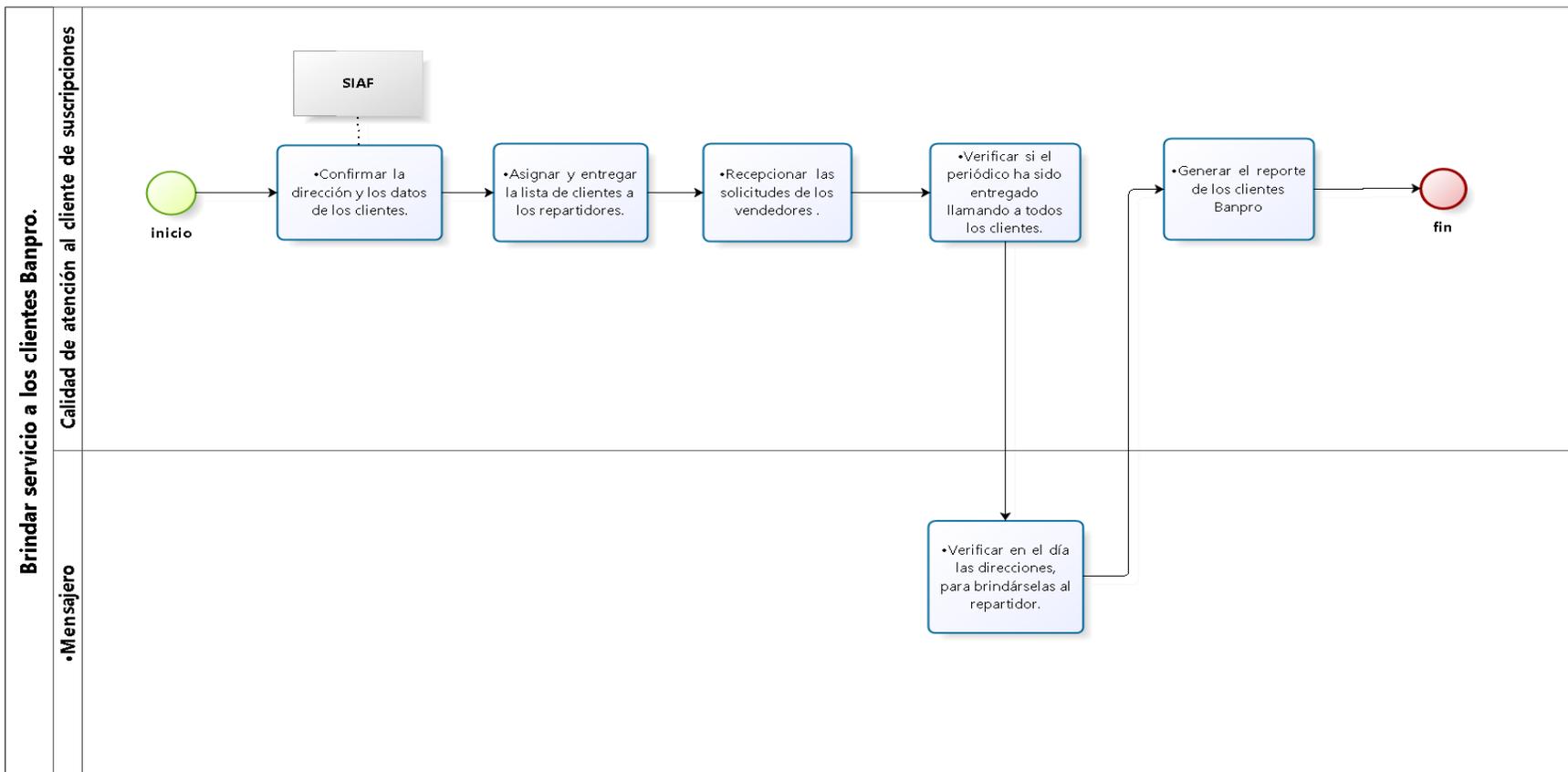


**Responsable de calidad de atención al cliente de suscripciones**

VERIFICAR LA ENTREGA DE LAS SUSCRIPCIONES DE CLIENTES NUEVOS.

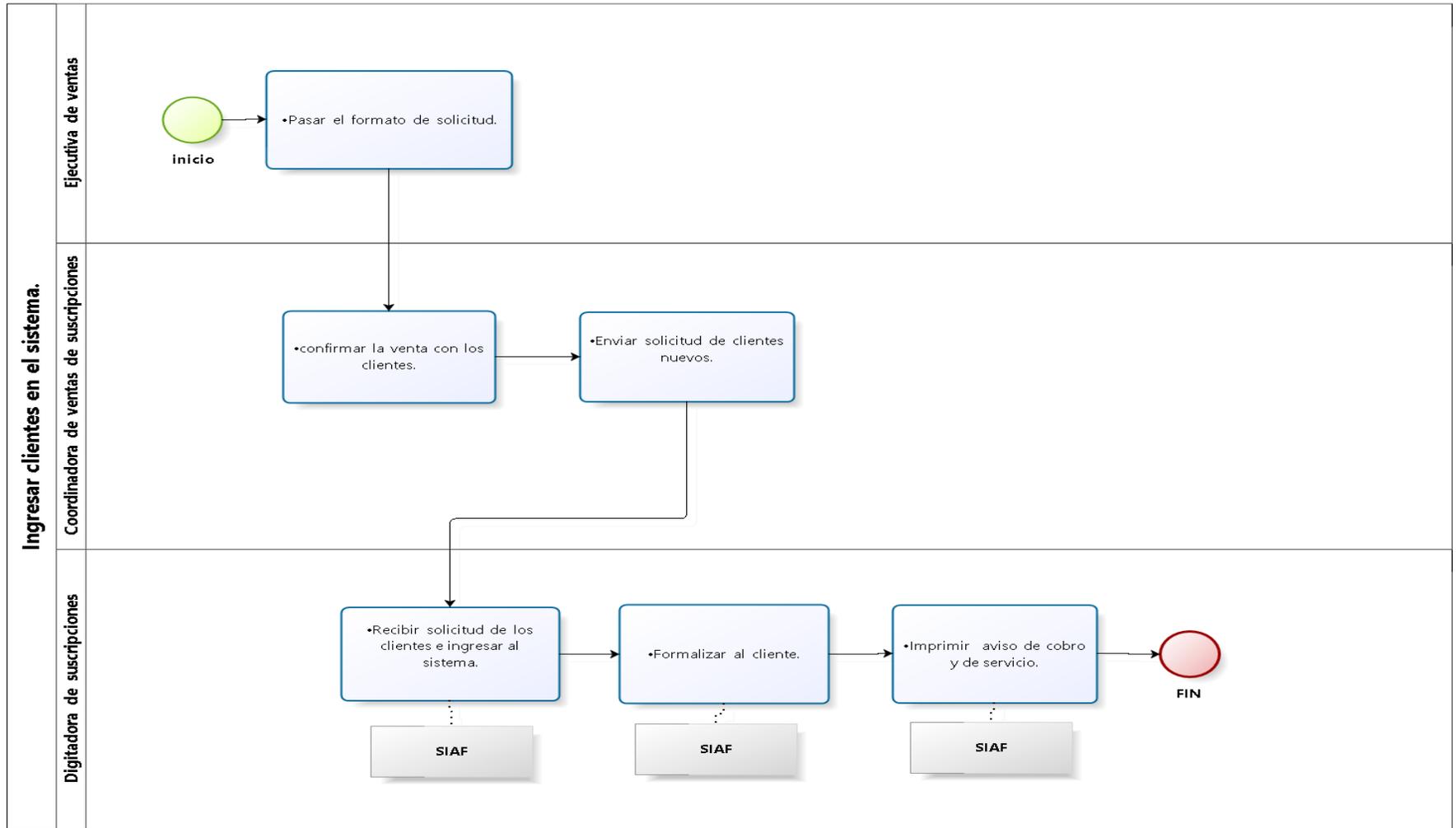


# BRINDAR SERVICIO A LOS CLIENTES BANPRO.

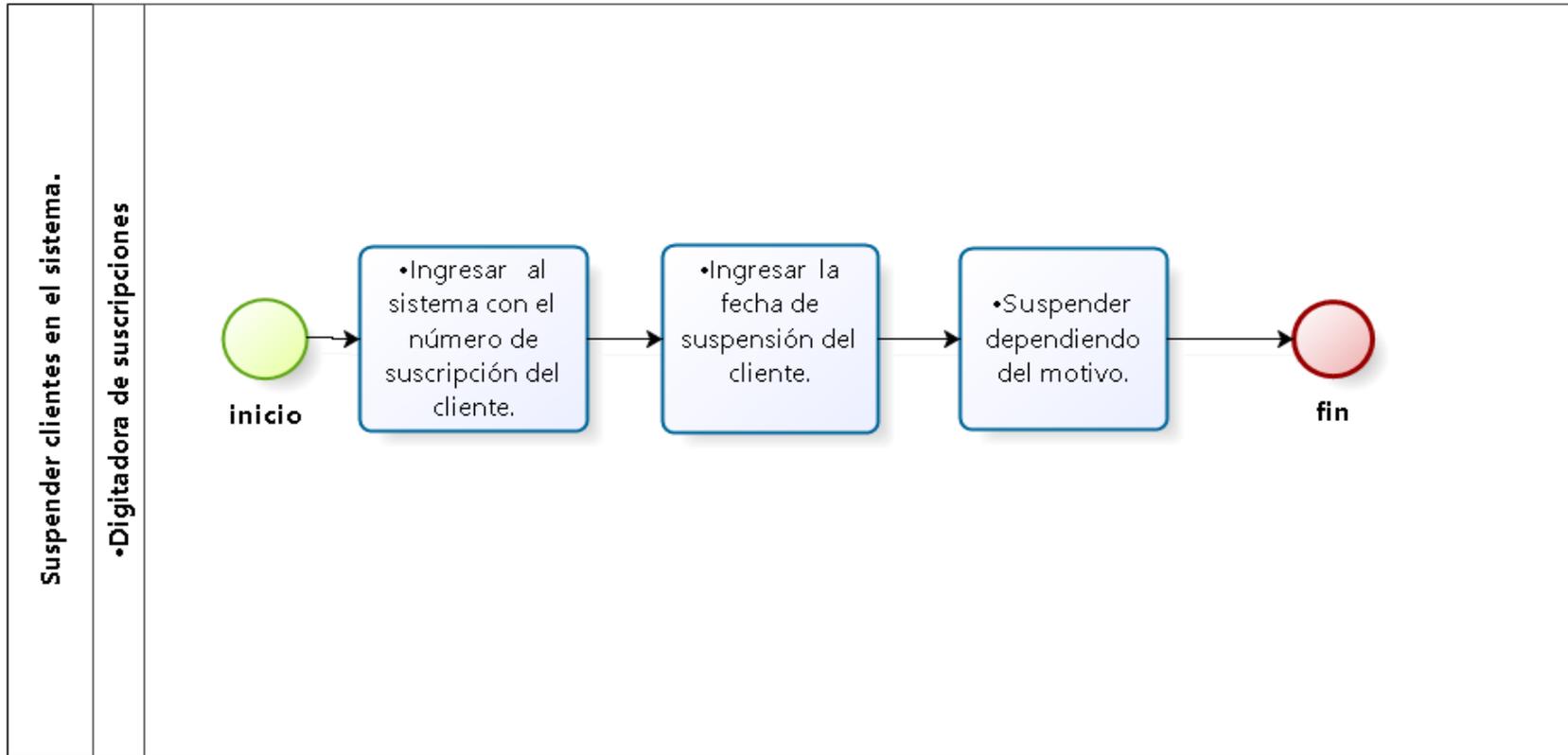


## **Digitadora de suscripciones**

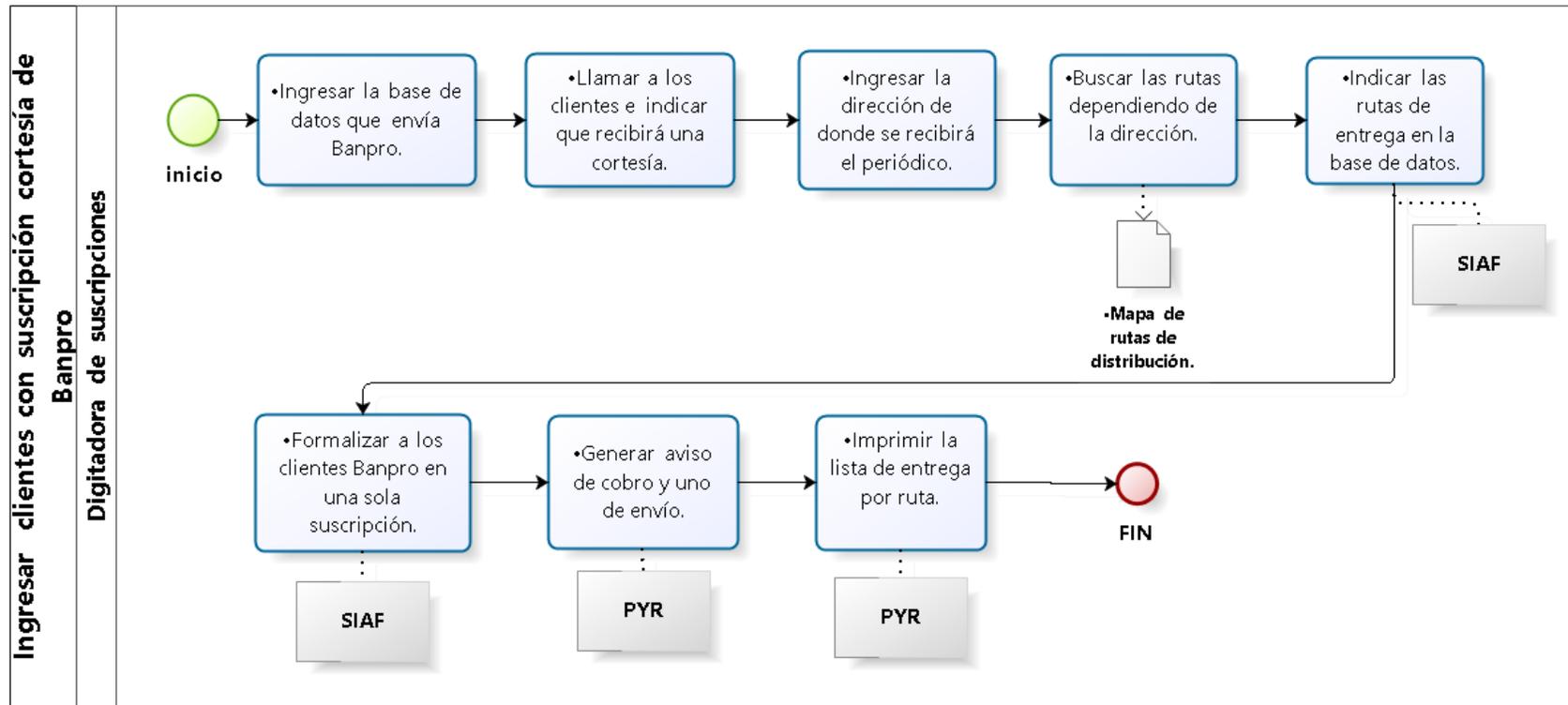
# INGRESAR CLIENTES EN EL SISTEMA.



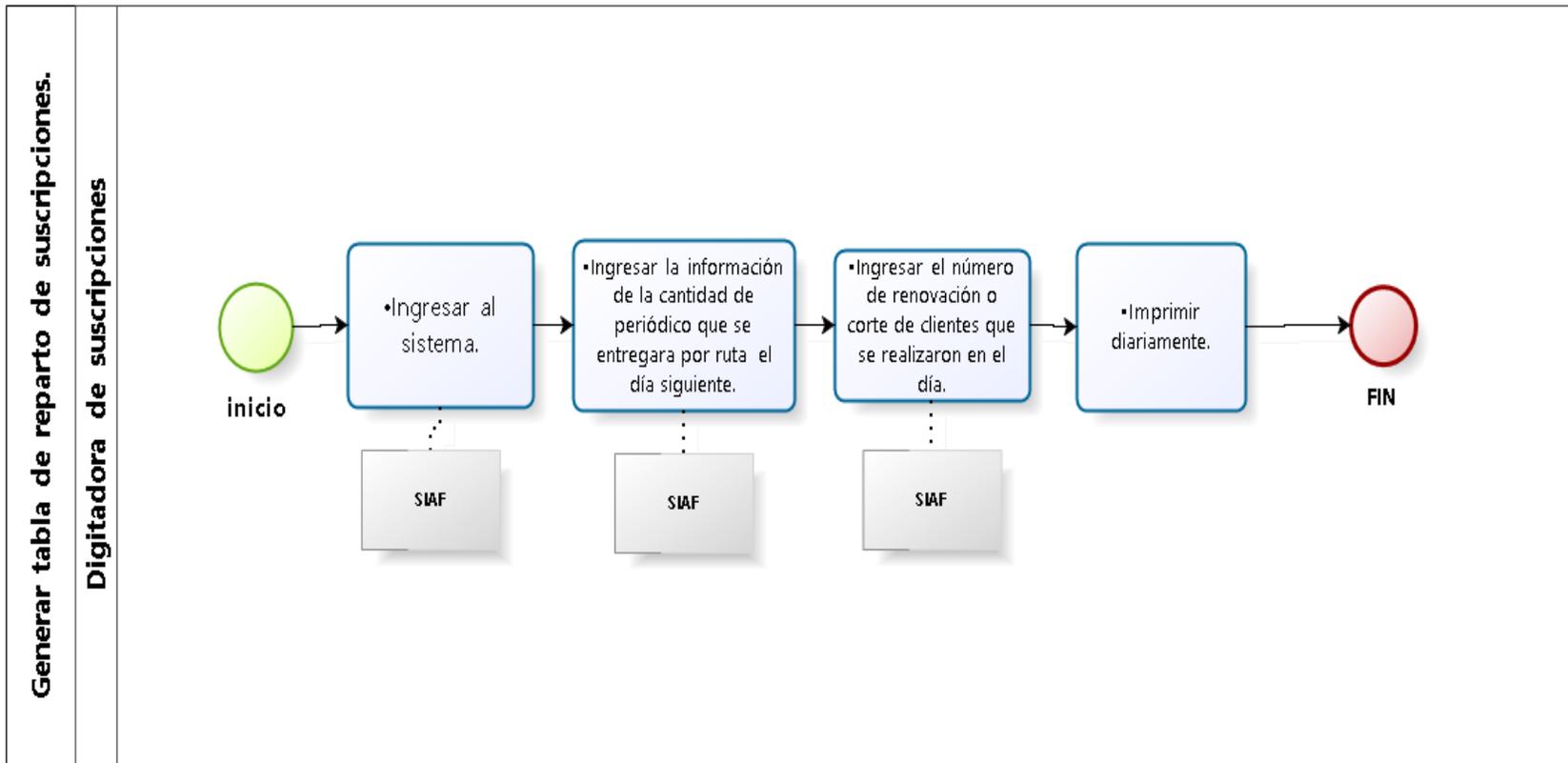
SUSPENDER CLIENTES EN EL SISTEMA.



## INGRESAR CLIENTES CON SUSCRIPCIÓN CORTESÍA DE BANPRO

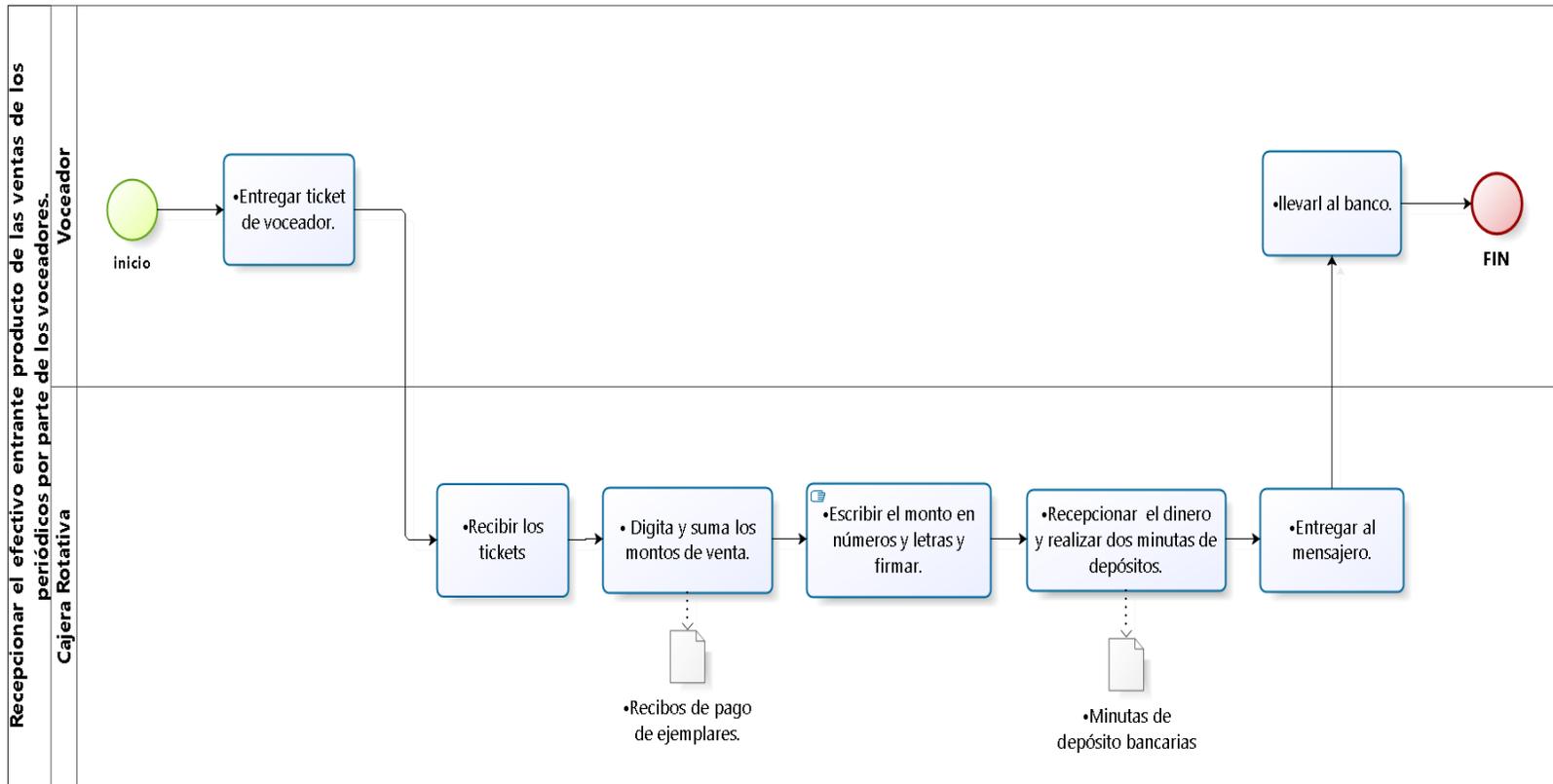


GENERAR TABLA DE REPARTO DE SUSCRIPCIONES.

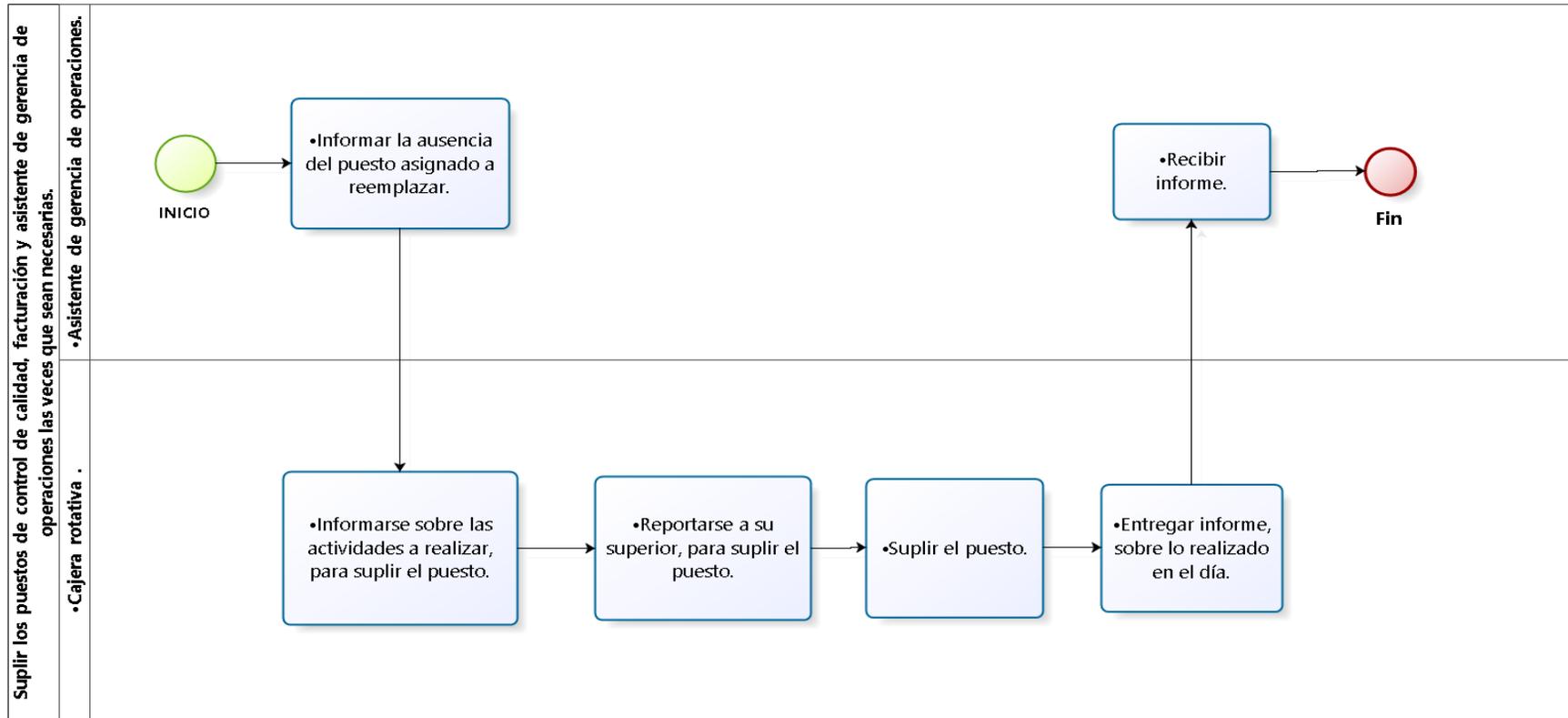


## **Cajera rotativa**

RECEPCIONAR EL EFECTIVO ENTRANTE PRODUCTO DE LAS VENTAS DE LOS PERIÓDICOS POR PARTE DE LOS VOCEADORES

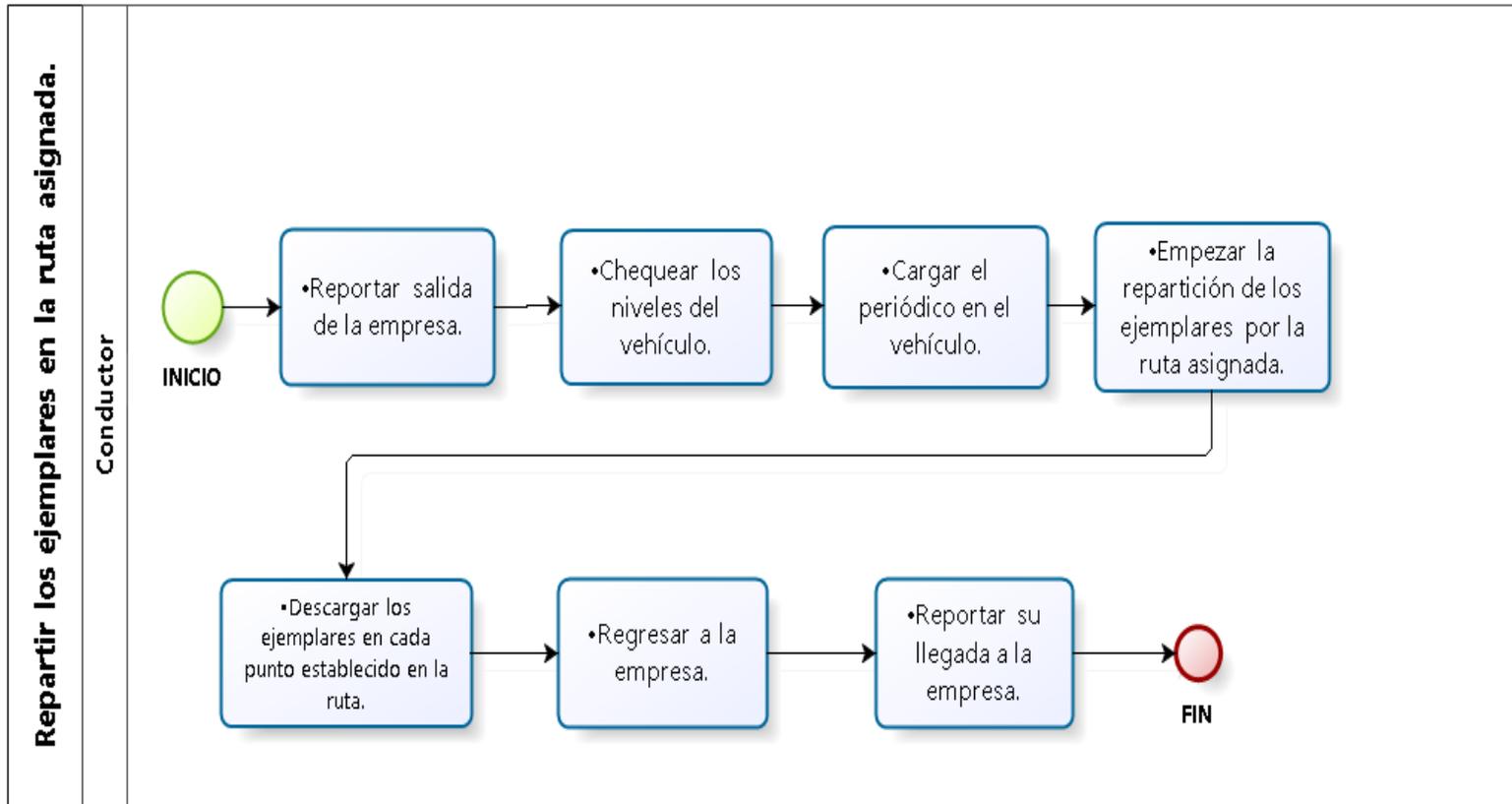


SUPLIR LOS PUESTOS DE CONTROL DE CALIDAD, FACTURACIÓN O ASISTENTE GERENCIA DE OPERACIONES LAS VECES QUE SEAN NECESARIAS.

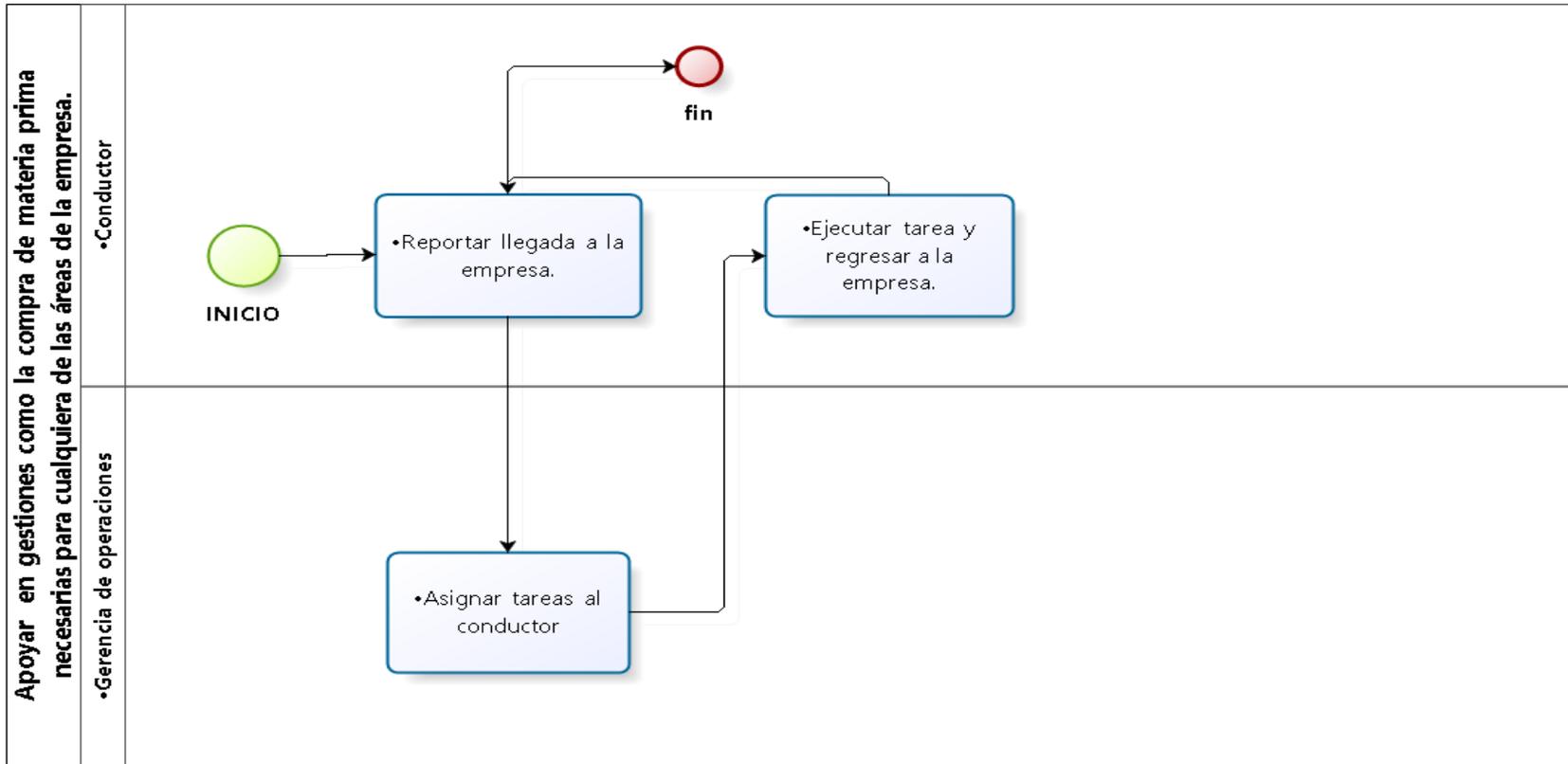


## **Conductor**

REPARTIR LOS EJEMPLARES EN LA RUTA ASIGNADA.

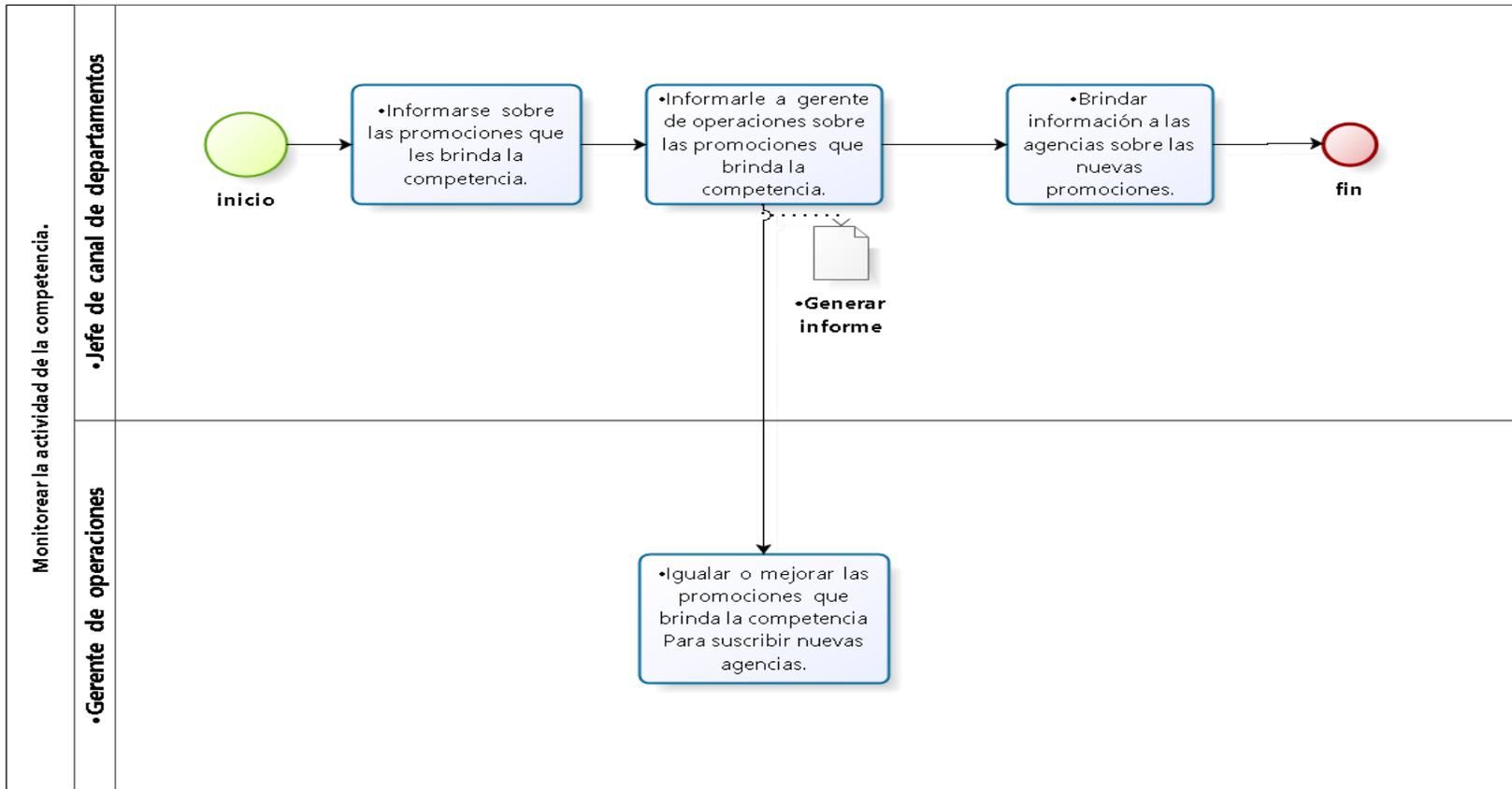


APOYAR EN GESTIONES COMO LA COMPRA DE MATERIA PRIMA NECESARIAS PARA CUALQUIERA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

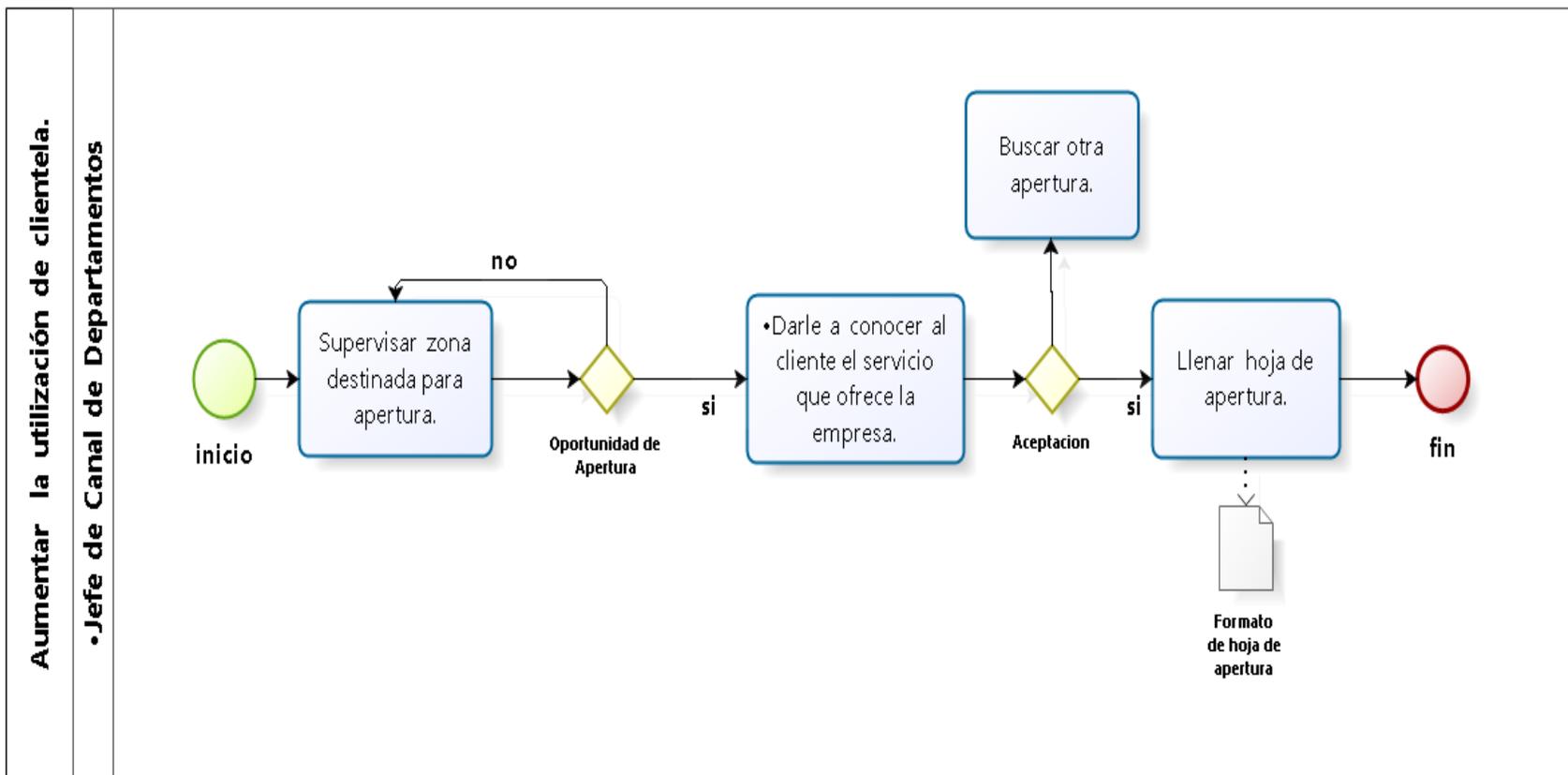


**Jefe de canal de departamentos**

MONITOREAR LA ACTIVIDAD DE LA COMPETENCIA.

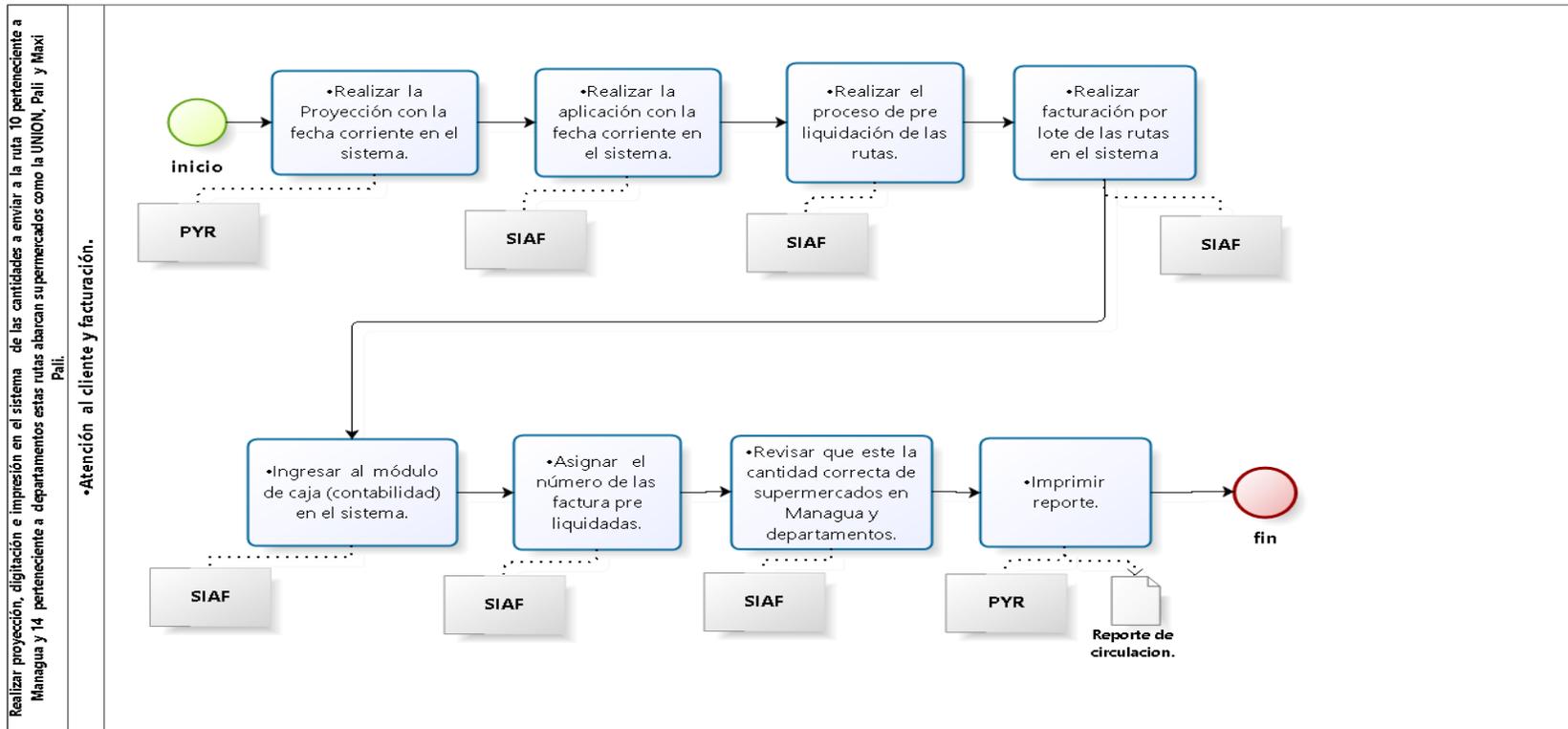


AUMENTAR LA UTILIZACION DE LA CLIENTELA.

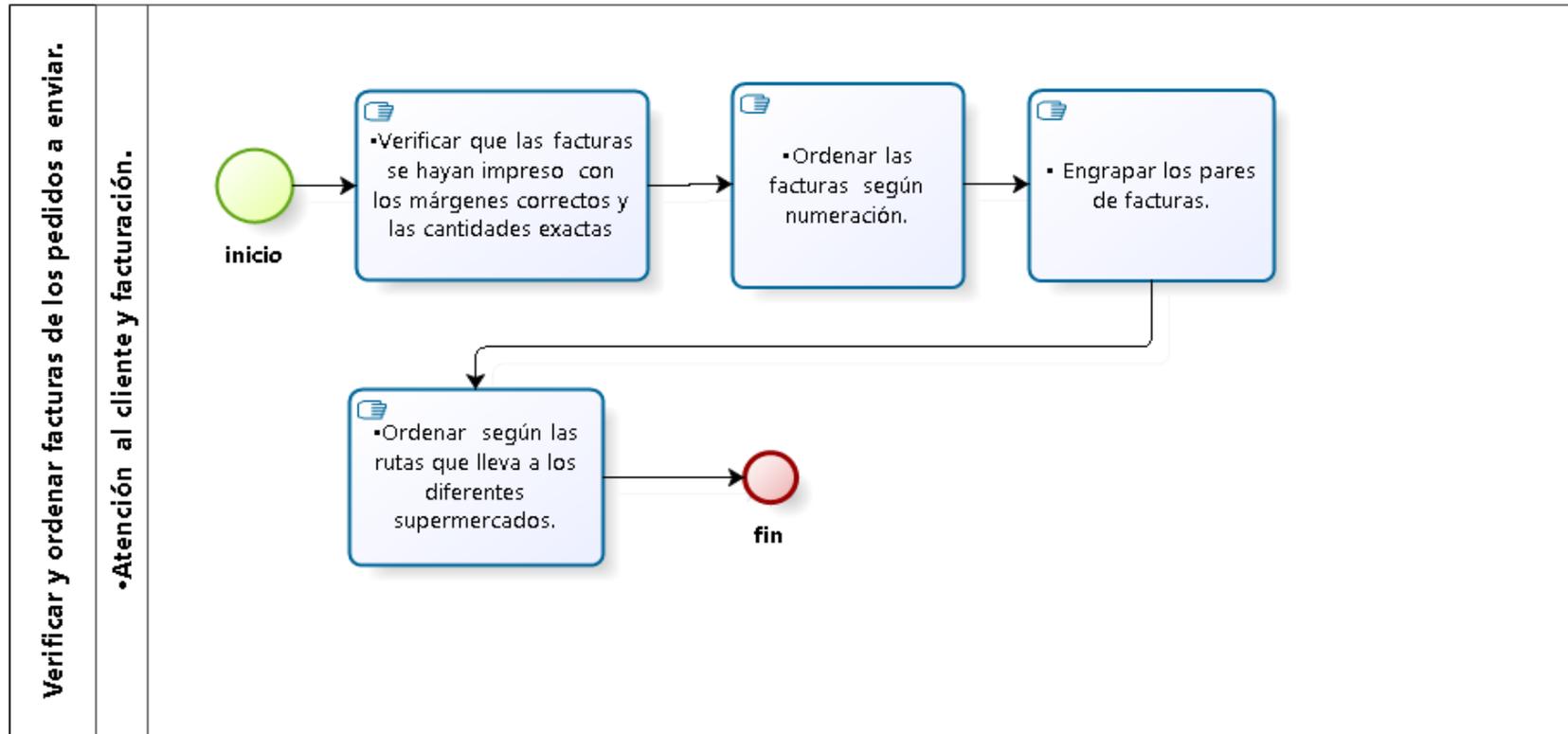


**Responsable de Atención al cliente y facturación**

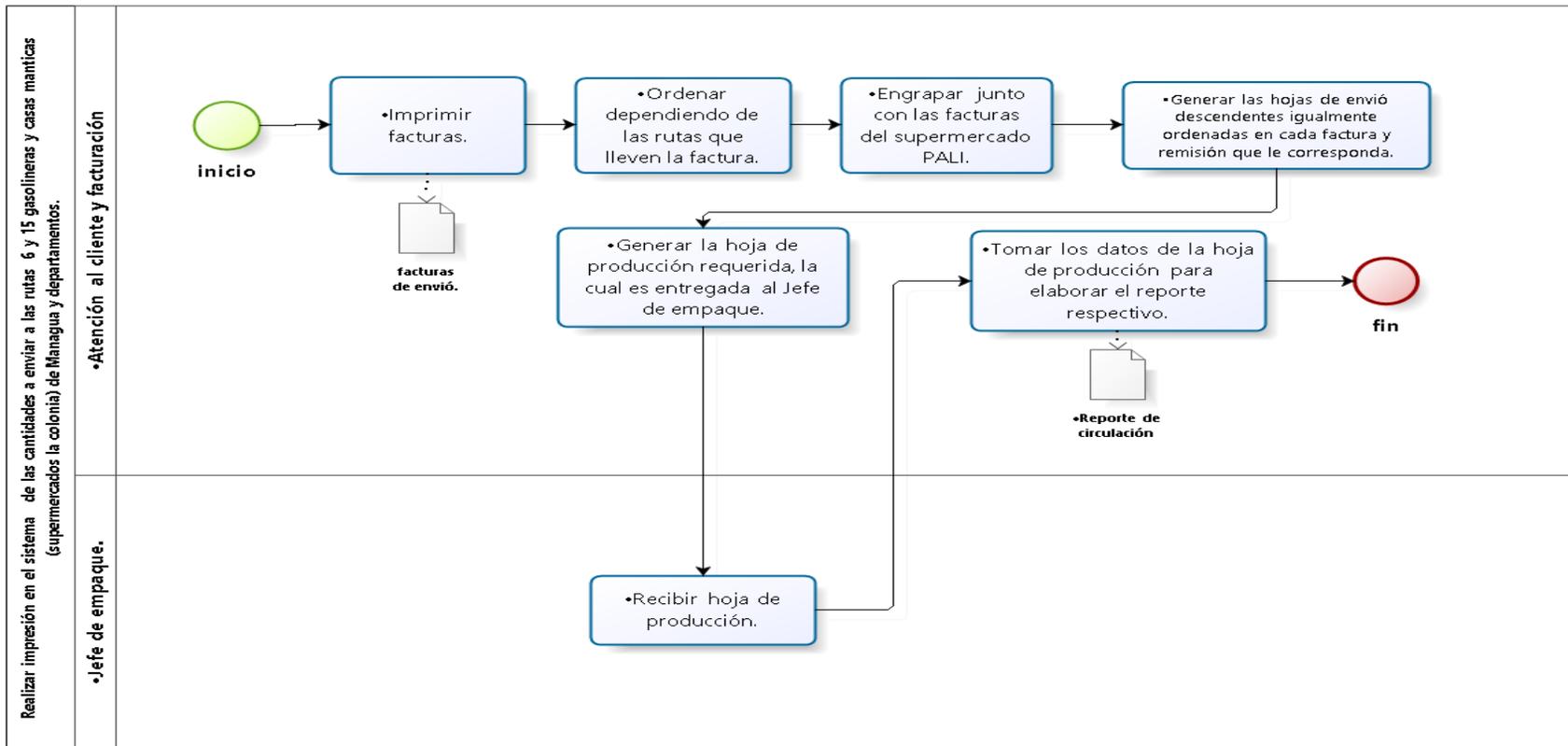
REALIZAR PROYECCIÓN, DIGITACIÓN E IMPRESIÓN EN EL SISTEMA DE LAS CANTIDADES A ENVIAR A LA RUTA 10 PERTENECIENTE A MANAGUA Y 14 PERTENECIENTE A DEPARTAMENTOS ESTAS RUTAS ABARCAN SUPERMERCADOS COMO LA UNION, PALI Y MAXI PALI.



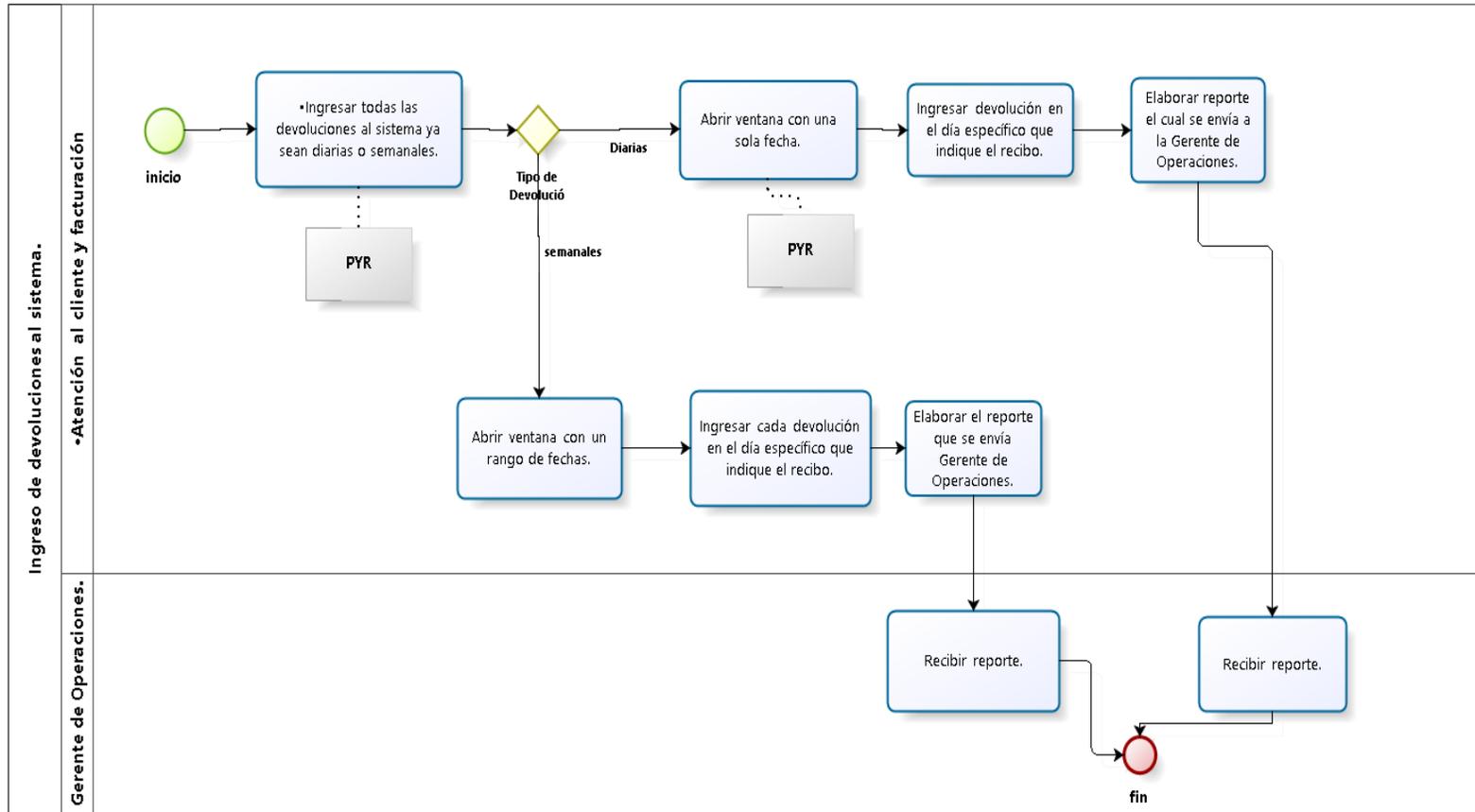
VERIFICAR Y ORDENAR FACTURAS DE LOS PEDIDOS A ENVIAR.



REALIZAR PROYECCIÓN EN EL SISTEMA DE LAS CANTIDADES A ENVIAR A LAS RUTAS 6 Y 15 GASOLINERAS Y CASAS MANTICAS (SUPERMERCADOS LA COLONIA) DE MANAGUA Y DEPARTAMENTOS.

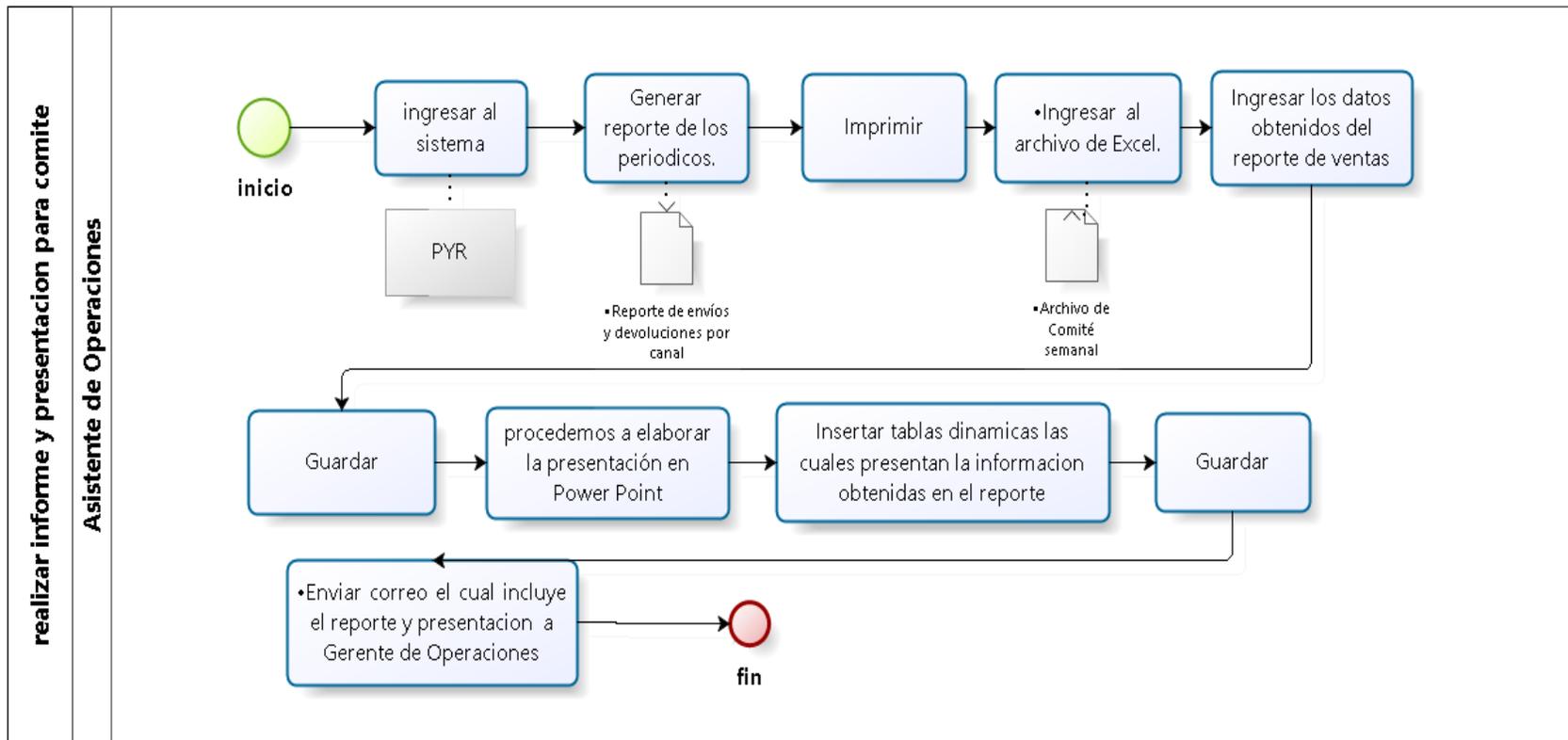


# INGRESO DE DEVOLUCIONES AL SISTEMA.

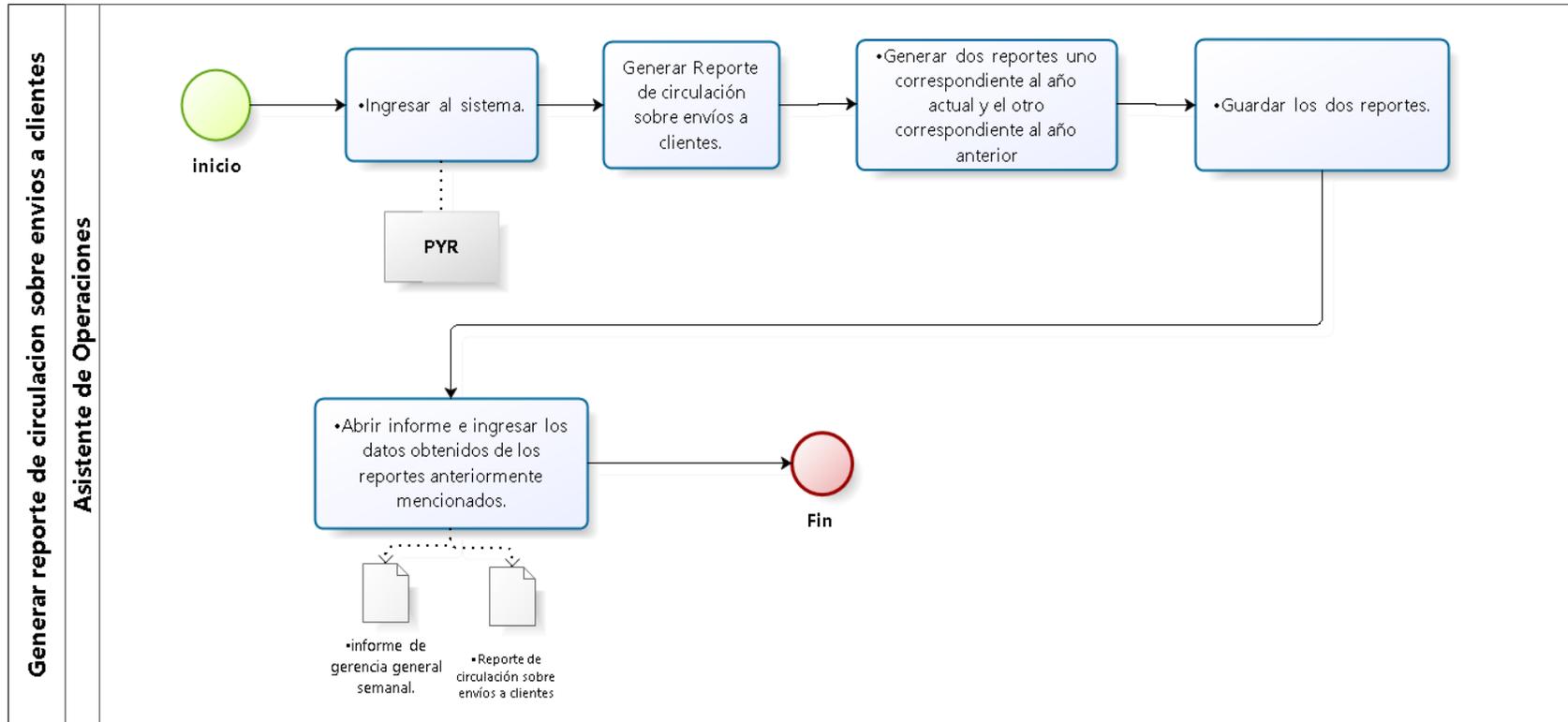


**Asistente de Operaciones.**

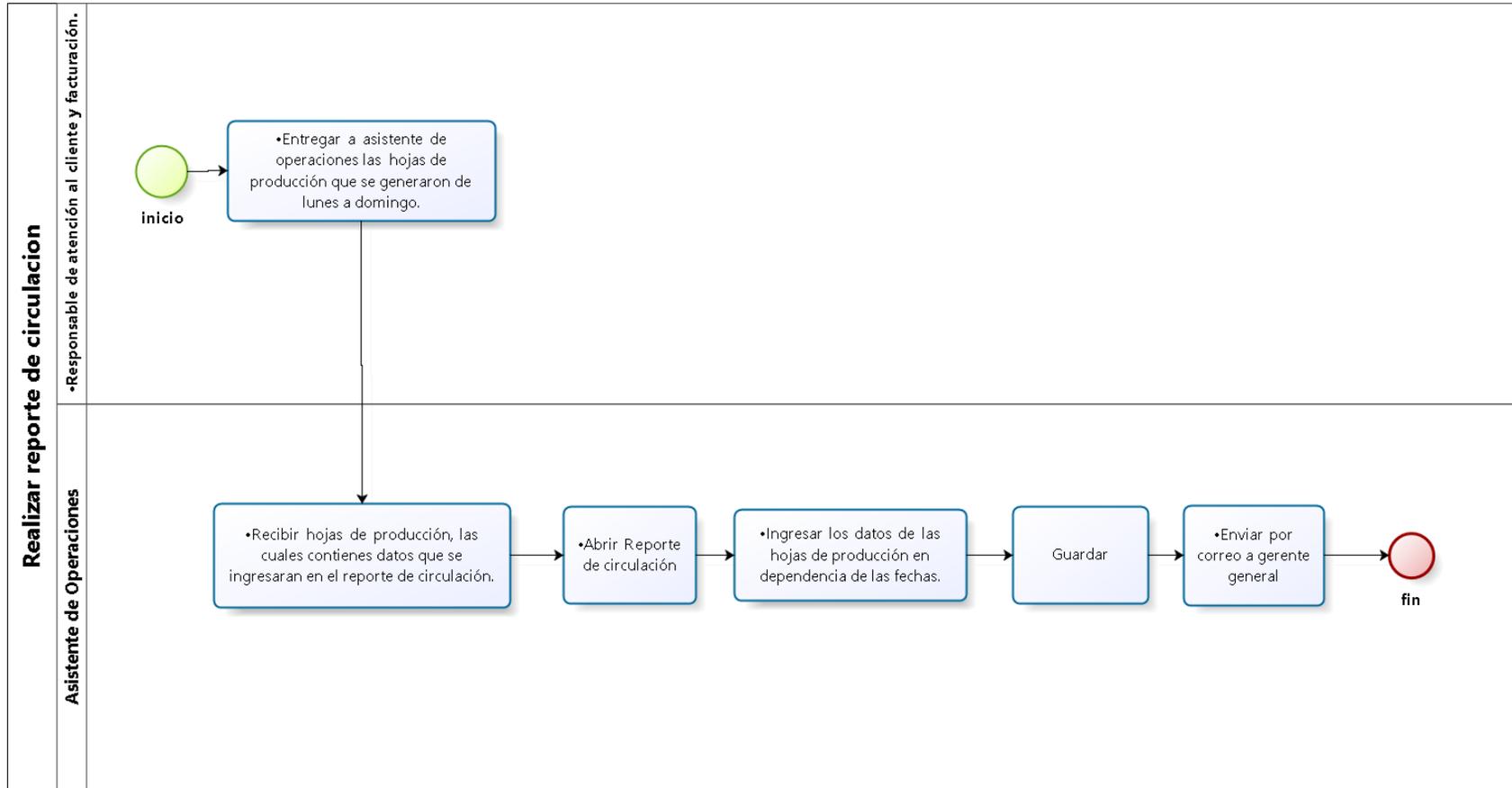
REALIZAR INFORME Y PRESENTACION PARA COMITÉ



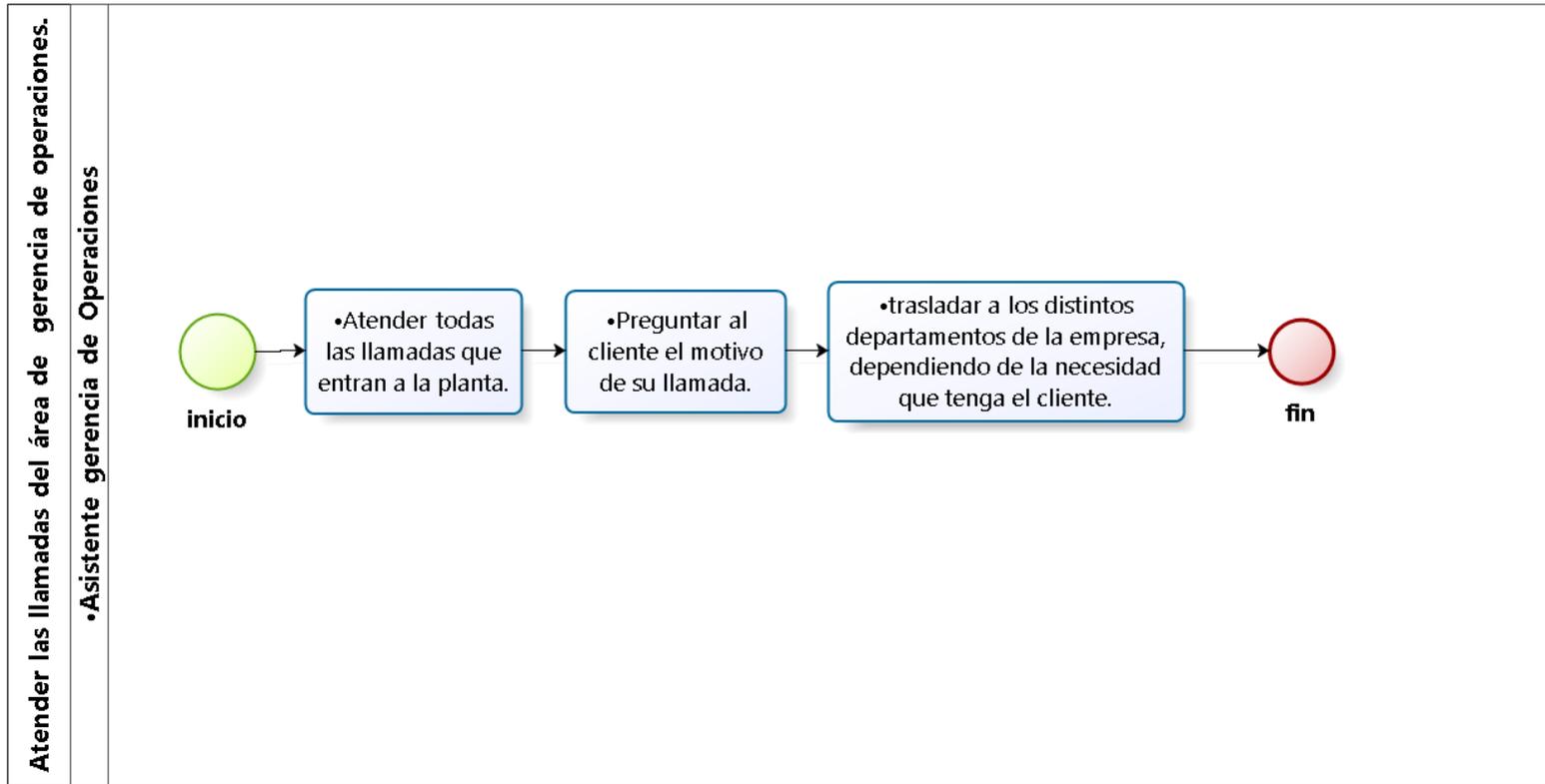
## GENERAR REPORTE DE CIRCULACIÓN SOBRE ENVÍOS A CLIENTES



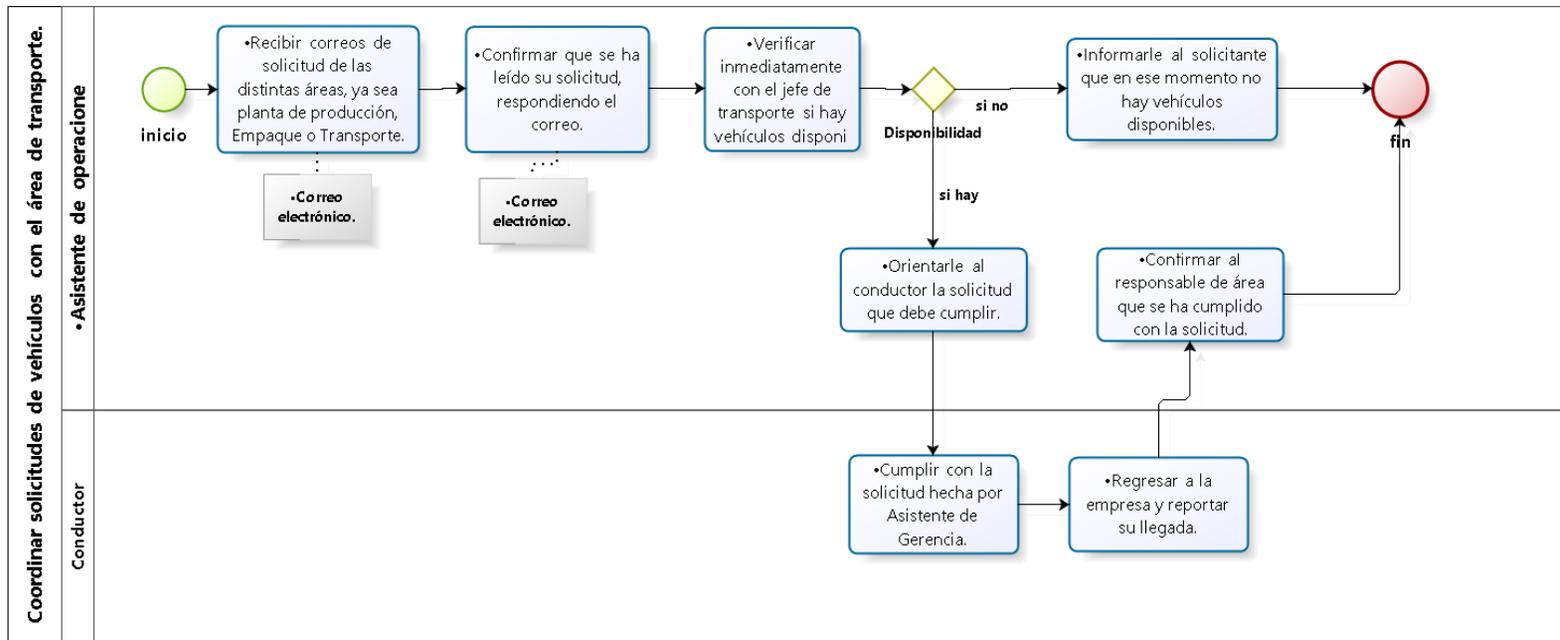
## REALIZAR REPORTE DE CIRCULACION



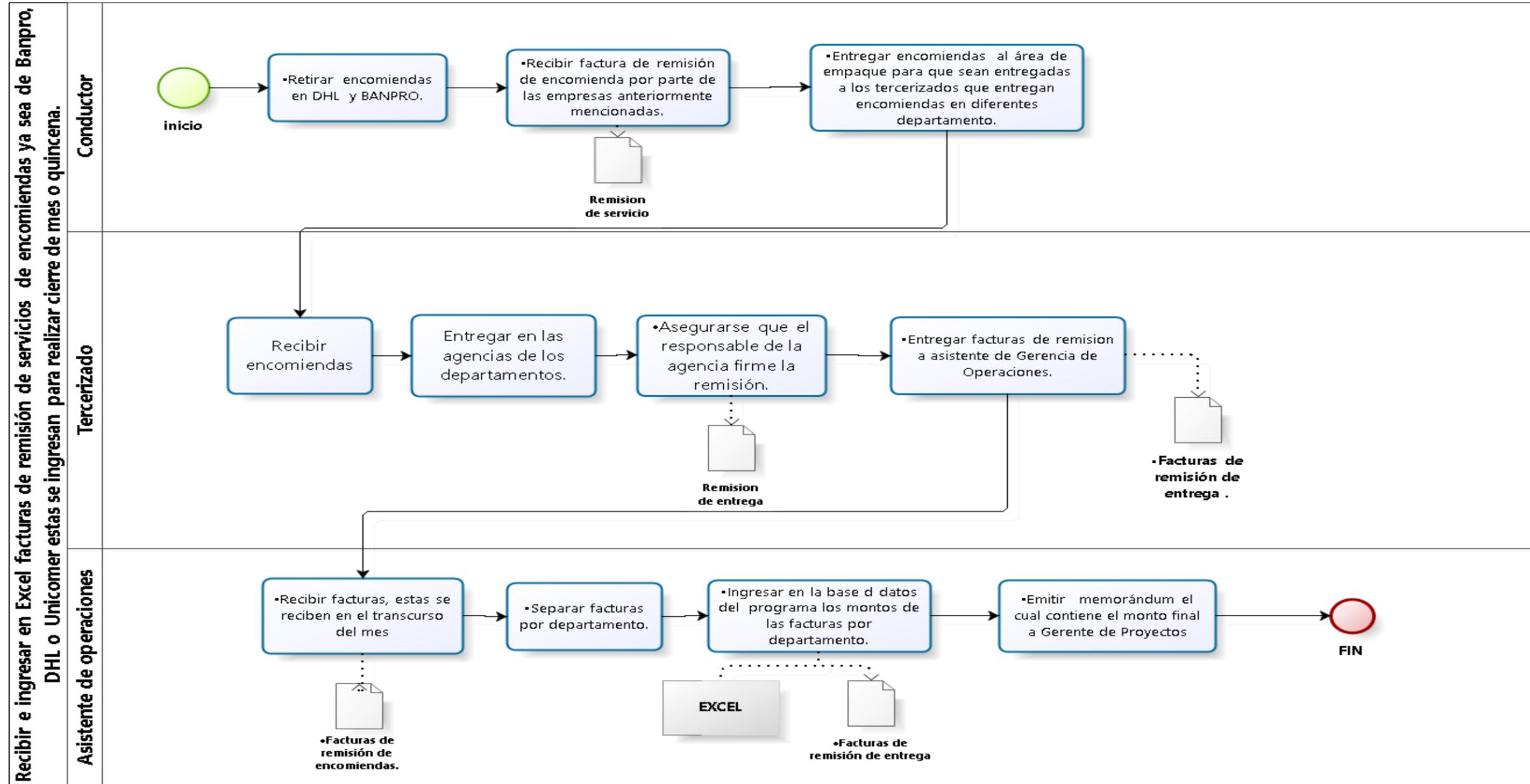
## ATENDER LAS LLAMADAS DEL AREA DE GERENCIA DE OPERACIONES



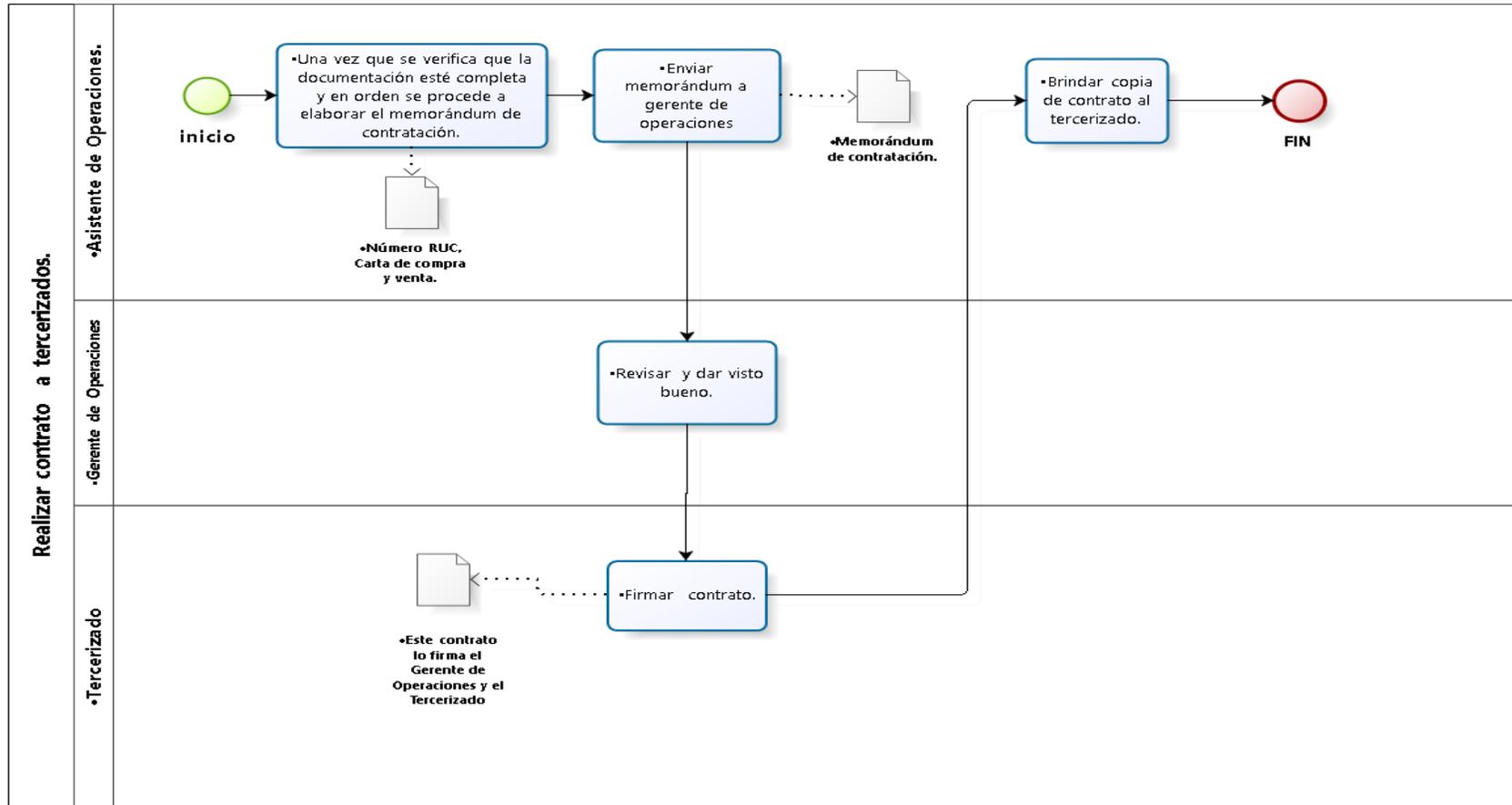
COORDINAR SOLICITUDES DE VEHÍCULOS CON EL ÁREA DE TRANSPORTE.



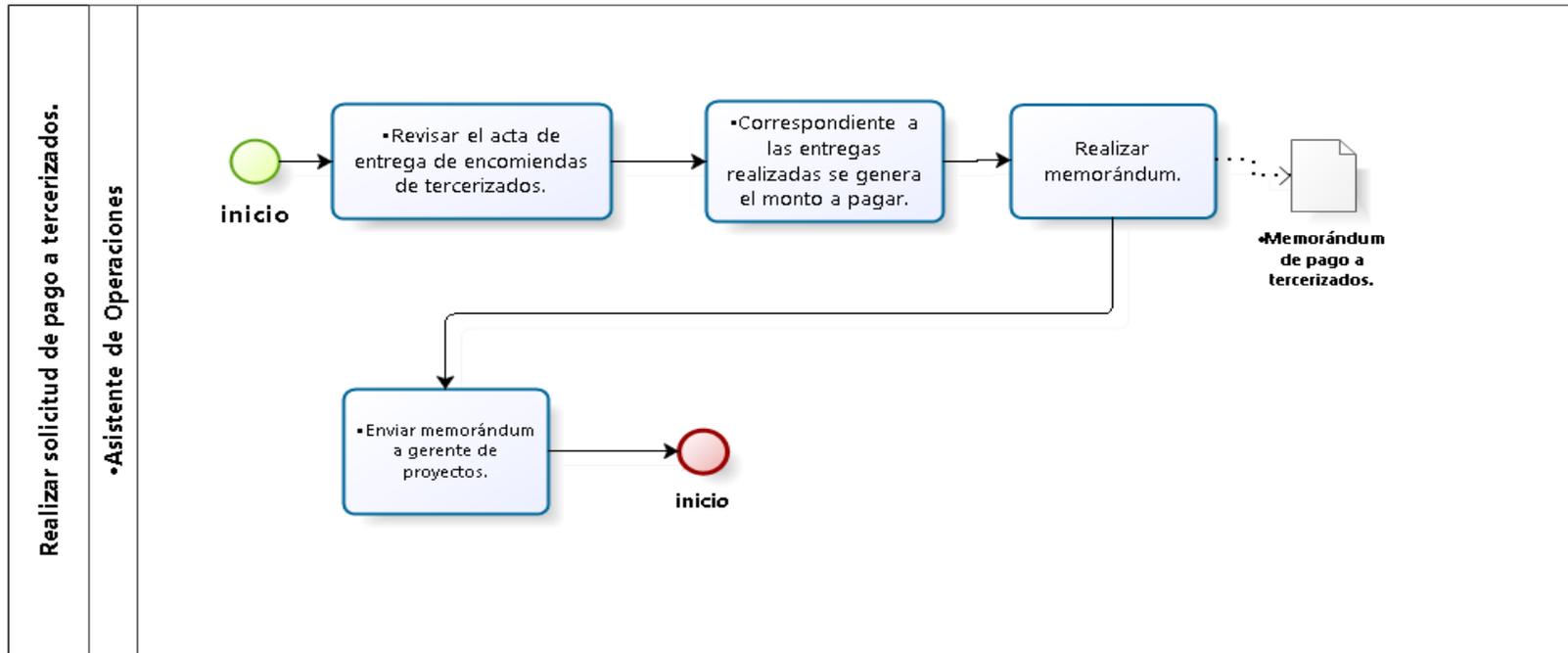
RECIBIR E INGRESAR EN EXCEL FACTURAS DE REMISIÓN DE SERVICIOS DE ENCOMIENDAS YA SEA DE BANPRO O DHL ESTAS SE INGRESAN PARA REALIZAR CIERRE DE MES O QUINCENA.



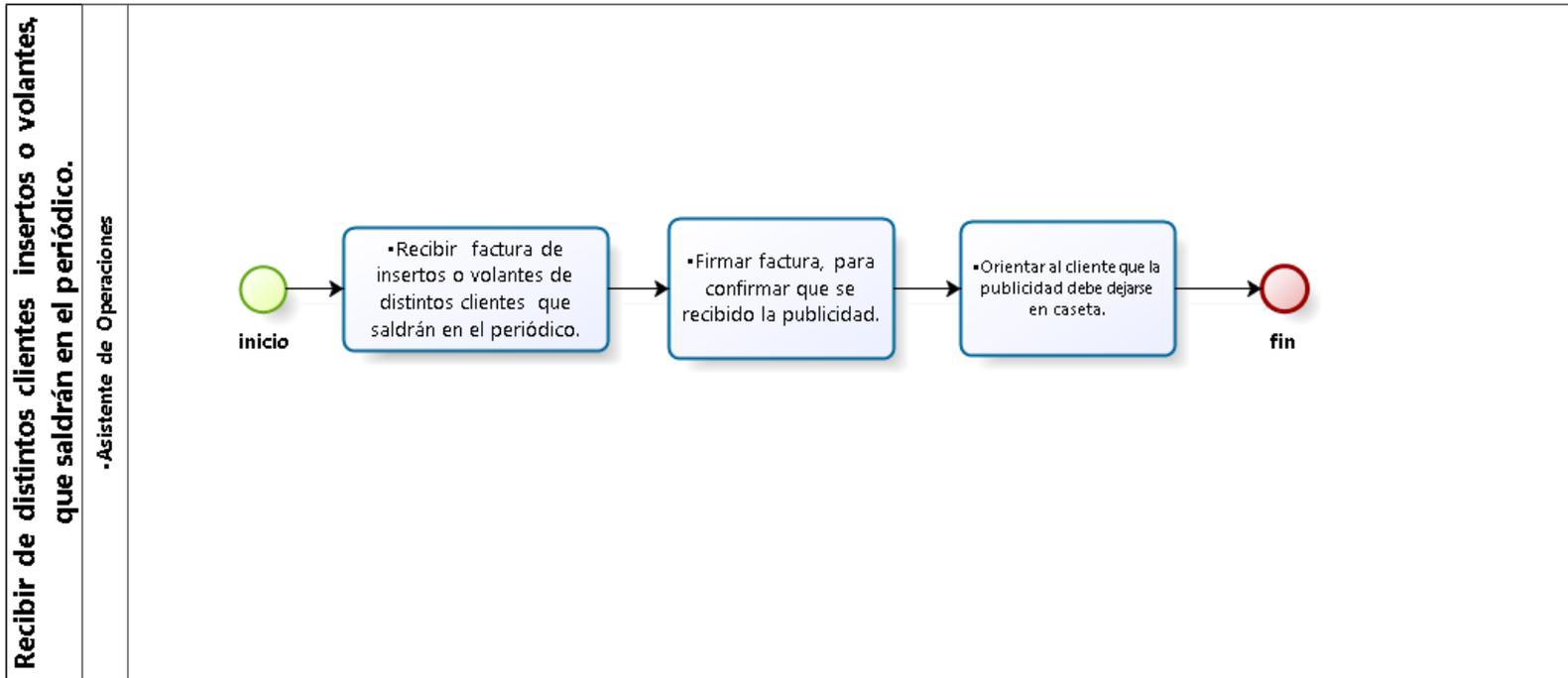
## REALIZAR CONTRATO DE TERCERIZADOS



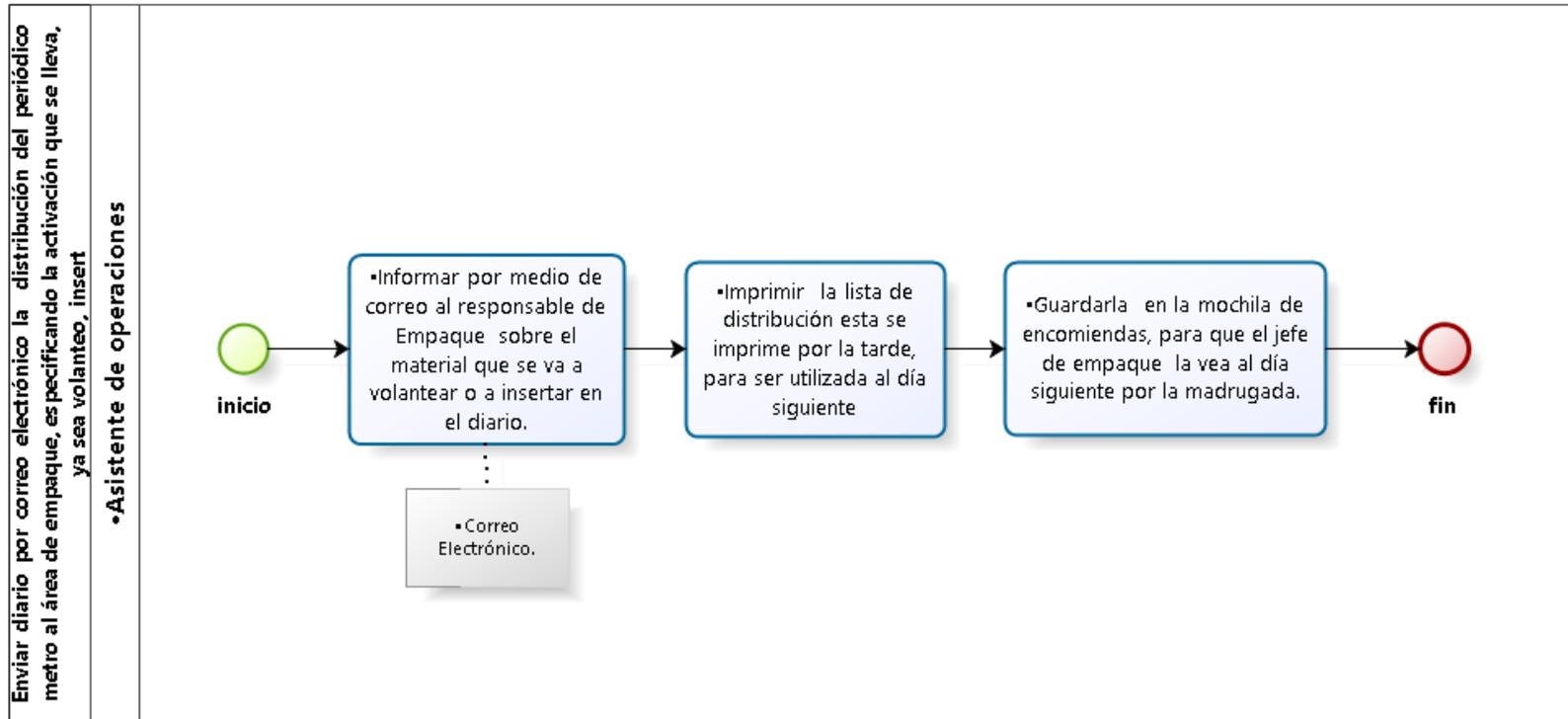
REALIZAR SOLICITUD DE PAGO DE TERCERIZADOS



RECIBIR DE DISTINTOS CLIENTES INSERTOS O VOLANTES, QUE SALDRÁN EN EL PERIÓDICO.

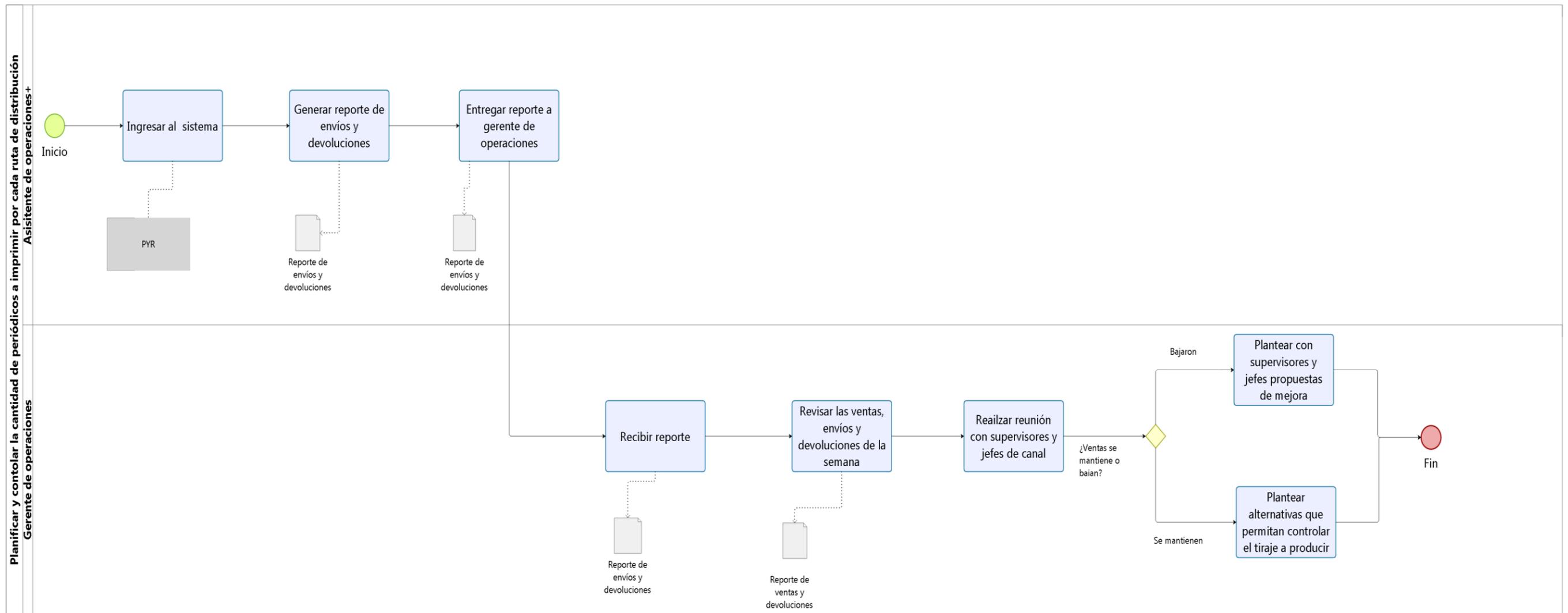


ENVIAR DIARIO POR CORREO ELECTRÓNICO LA DISTRIBUCIÓN DEL PERIÓDICO METRO AL ÁREA DE EMPAQUE, ESPECIFICANDO LA ACTIVACIÓN QUE SE LLEVA, YA SEA VOLANTEO, INSERTOS.

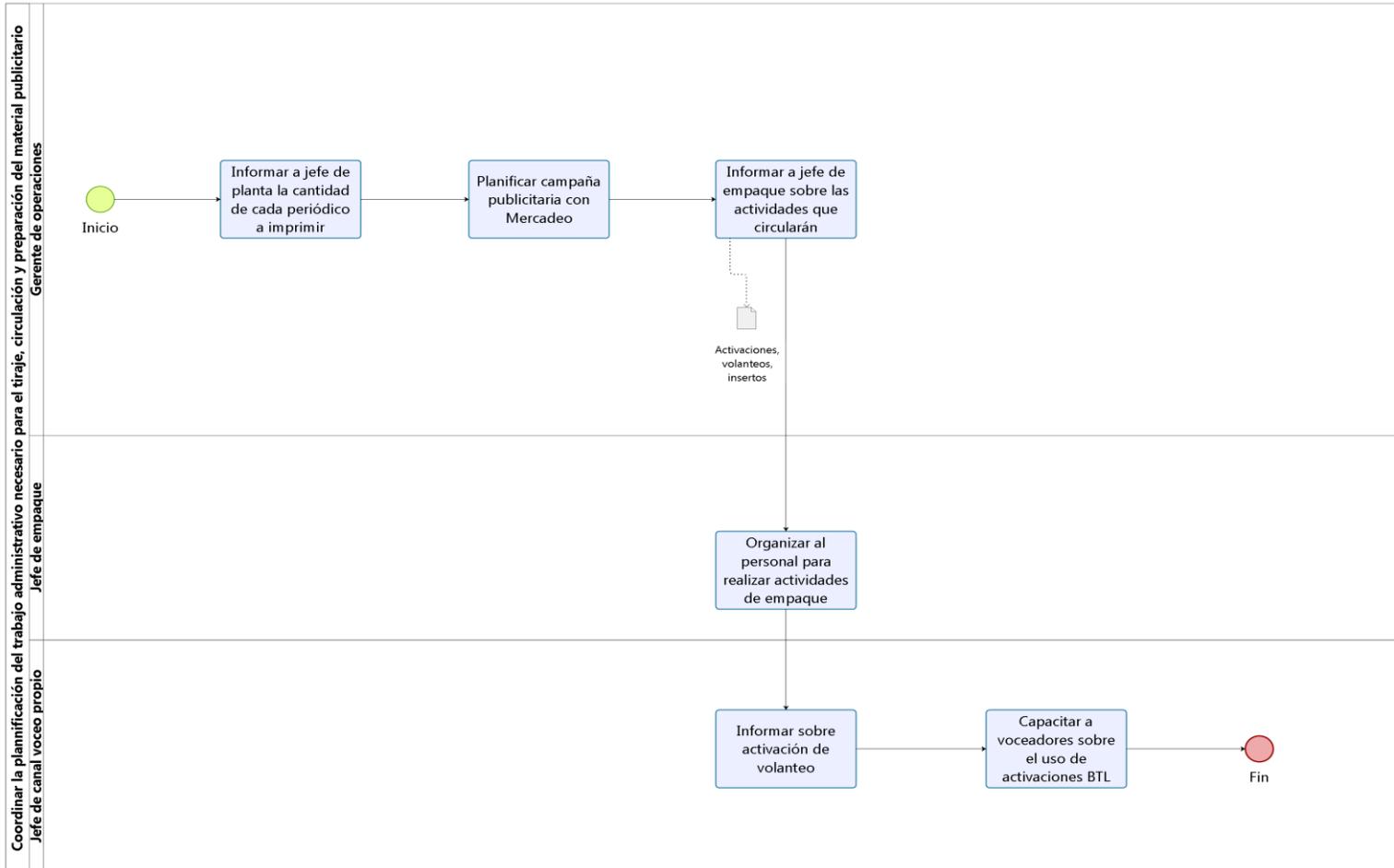


**Gerente de operaciones**

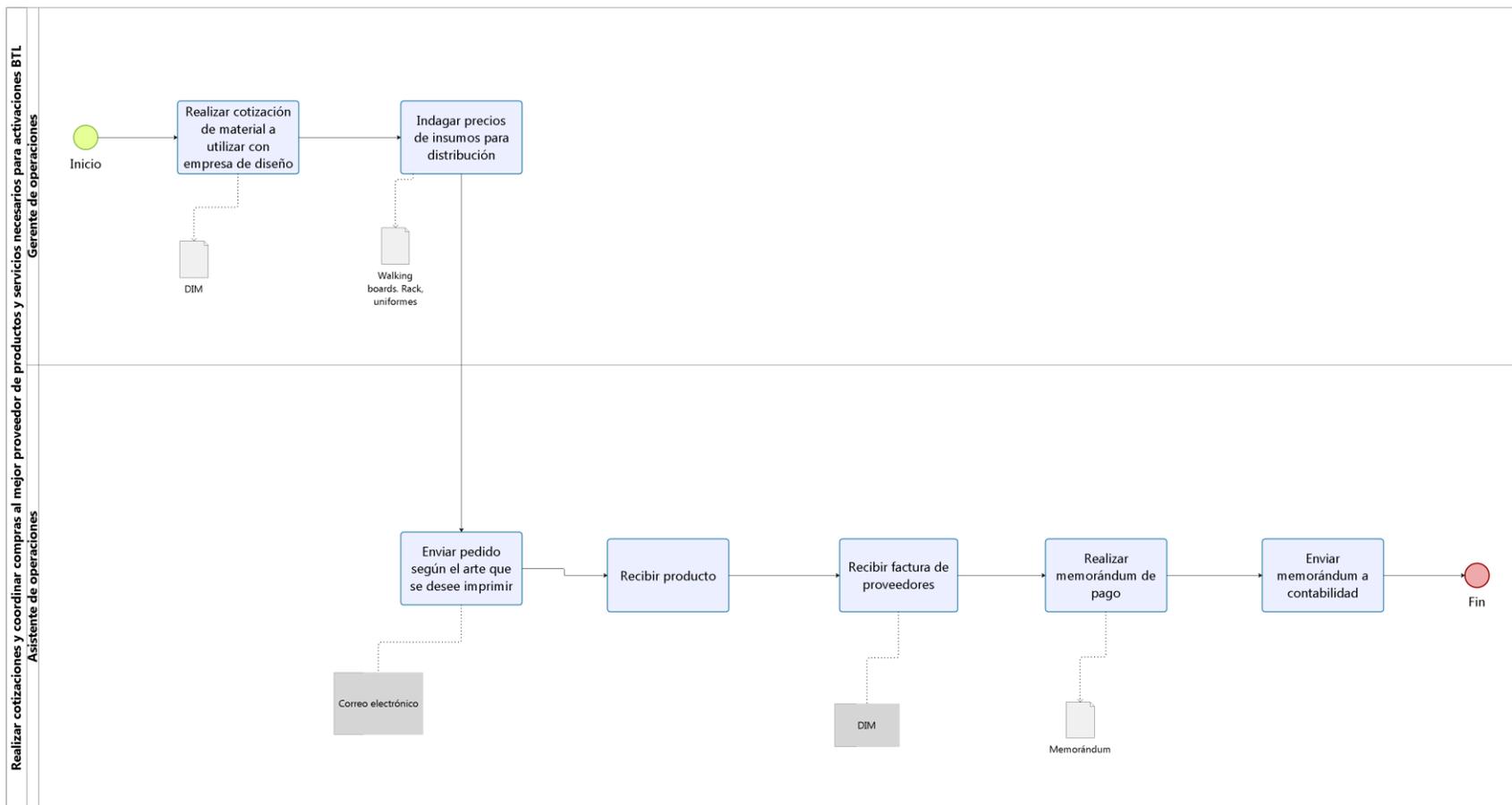
PLANIFICAR Y CONTROLAR LA CANTIDAD DE PERIÓDICOS A IMPRIMIR POR CADA RUTA DE DISTRIBUCIÓN



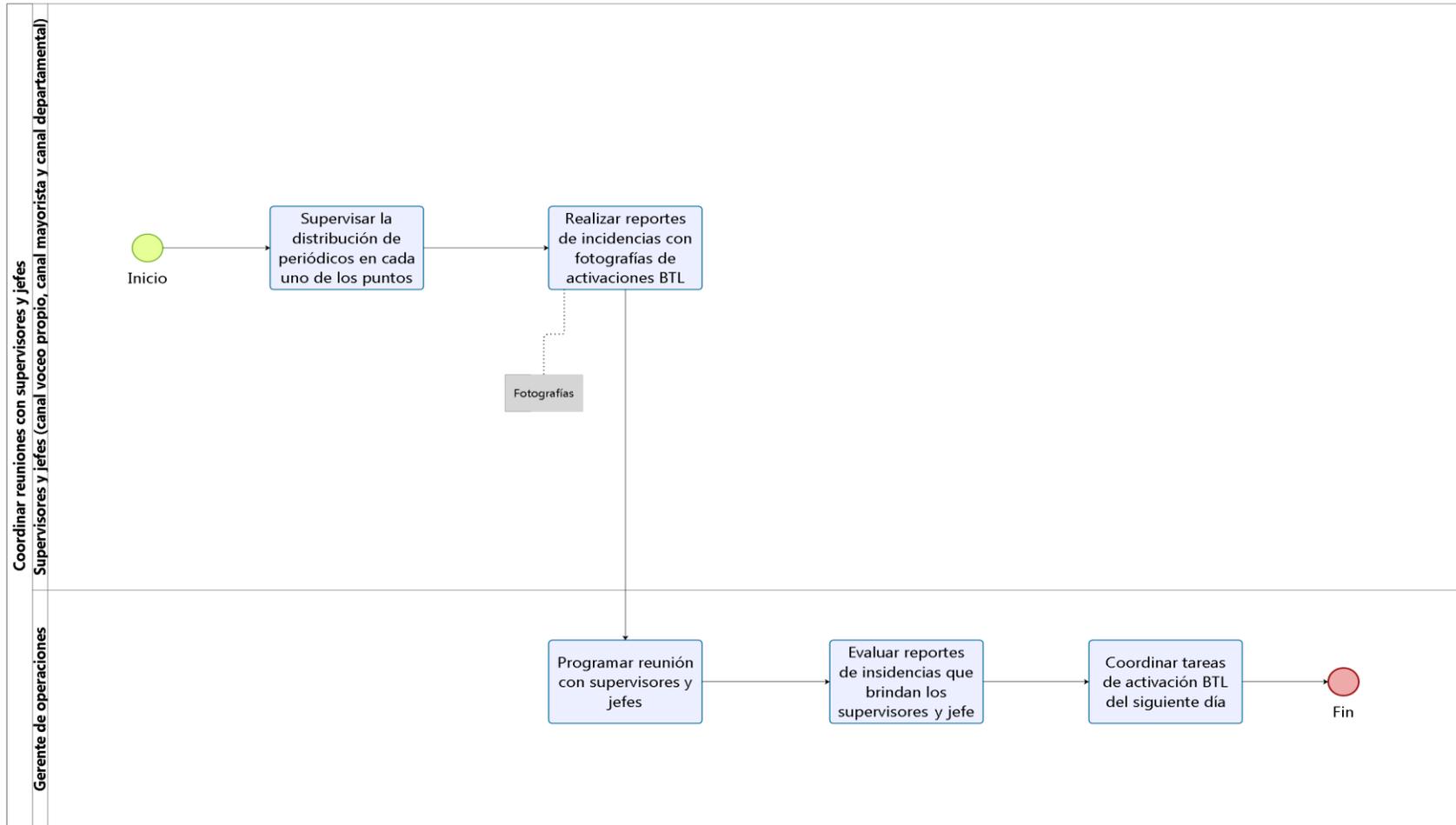
COORDINAR LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO NECESARIO PARA EL TIRAJE, CIRCULACIÓN Y PREPARACIÓN DEL MATERIAL PUBLICITARIO



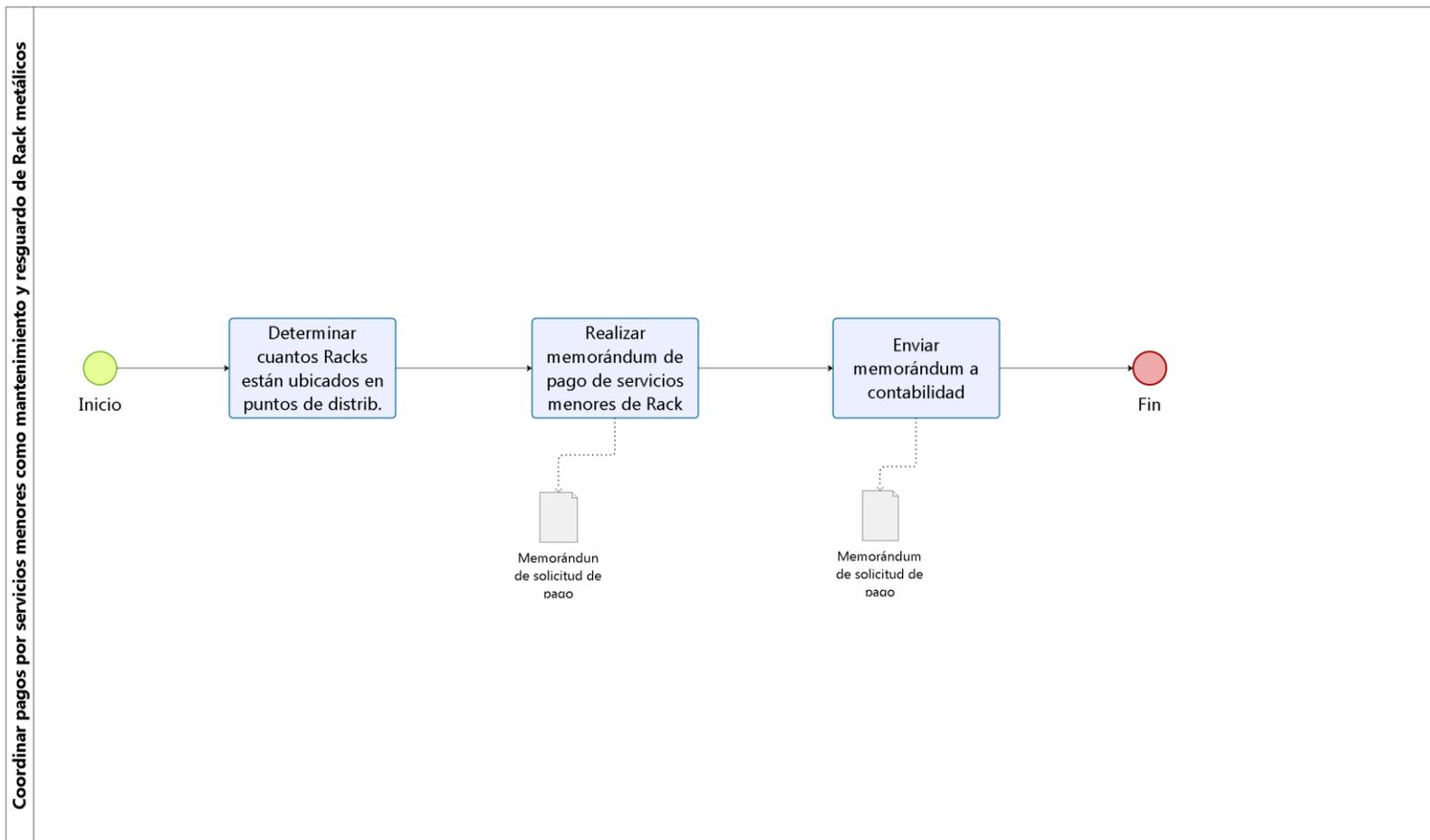
## REALIZAR COTIZACIONES Y COORDINAR COMPRAS AL MEJOR PROVEEDOR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS NECESARIOS PARA ACTIVACIONES BTL



## COORDINAR REUNIONES DIARIAS CON SUPERVISORES Y JEFES



## COORDINAR PAGOS POR SERVICIOS MENORES COMO MANTENIMIENTO Y RESGUARDO DE RACK METÁLICOS





## Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo la elaboración de manual de funciones y procedimientos en el área de gerencia de operaciones de la empresa Periódicos S.A, cuya área no contaba con este tipo de documentos debido a una modificación en la estructura organizacional de dicha institución.

Para el desarrollo de los instructivos se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual referente a la forma de operar de los colaboradores a través del cual se preparó toda la información para decidir cómo se debía encaminar la elaboración de los manuales.

El análisis situacional nos permitió identificar las actividades que cada trabajador debe realizar así como crear los flujogramas de procesos que describen como se desarrollan esas actividades.

A través del diagnóstico se logró percibir que tan familiarizados estaban los trabajadores con sus debidas funciones y la manera de desempeñarlas, se notó que evidentemente no existía ninguna guía de referencia por lo tanto no había orden en la secuencia de desarrollo de las funciones y algunas de las operaciones se duplicaban.

No existía una estructura organizacional que definiera las líneas de mando de cada cargo por lo que se creó una propuesta de estructura organizacional del área la cual permite identificar de manera clara e inmediata la jerarquía de los cargos actualmente establecidos en gerencia de operaciones. Al formar la jerarquía se pudo apreciar que existen cargos subordinados de otros que no son afines, que no afectan el desempeño de sus funciones, pero podrían sobrecargar las funciones que corresponden a su responsable inmediato.

Ante la carencia de las fichas ocupacionales se creó la propuesta de manuales de funciones y de procedimientos que en caso de implementación se evitará la

duplicidad de mandos, ya que en el manual se establecen unas mejoras a las cargas laborales. Además ayudará a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento para facilitar la conducción de la contratación fundamentando cualquier sistema de salarios e incentivos y calificando adecuadamente el desempeño de cada trabajador, estableciendo una mejor comunicación entre los colaboradores de esta empresa.

## **Recomendaciones**

Debido a que periódicos S.A no poseía ninguna herramienta que sirviera de guía para el desarrollo de las funciones es recomendable tomar en consideración la propuesta de manual de funciones y procedimientos para que de esta forma se puedan estandarizar las operaciones que realizan los trabajadores del área de gerencia de operaciones.

En ese sentido es importante adiestrar a los operadores de cada cargo distribuyéndoles los manuales a los ocupantes actuales del cargo y al nuevo personal que ingrese a la empresa para facilitarles el proceso de adaptación a su cargo y evitar confusiones al momento de laborar.

En caso de que la empresa realice modificaciones es muy importante que también esos cambios se establezcan en los instructivos, es decir realizar actualización continua que permitan mejorar los procesos de los formatos.

Se sugiere realizar evaluaciones constantes sobre el uso de los instructivos que permitan conocer si el manual está proporcionando la ayuda necesaria a los colaboradores.

# Anexos

## Entrevista

1) ¿Conoce usted un descriptor de puestos?

Sí

No

2) ¿Qué nivel de importancia le daría al uso de los manuales?

Alto

Medio

Bajo

3) ¿Cree usted que el uso de manuales ayuda en la operatividad?

Acuerdo

Indiferente

Desacuerdo

4) ¿Cree usted que los gráficos ayudan a controlar el proceso de trabajo?

Sí

No

## Bibliografía

### Textos

Calleja, R. (2013). Manual descriptivo de cargos y funciones para la coordinación de alimentos y bebidas del sistema teleférico de mérida.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGrawHill.

### Webgrafía de apoyo

ABC, D. (s.f). *uso y alcances del concepto*. Obtenido de definición de procedimientos: <http://www.definicionabc.com/general/procedimientos.php>

Ramirez, E. (s.f). *Análisis y descripción de cargos* . Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/1dexkiawldpv/estructura-del-analisis-de-puesto/>

Conceptodefinición.de. (s.f). *Educación M- definista*. Obtenido de Definición de método: <http://conceptodefinicion.de/metodo/>

Definición.org. (s.f). Obtenido de Definición de actividad: <http://www.definicion.org/actividad>

empresas, W. y. (s.f). *La cadena de mando en la empresa*. Obtenido de Web y empresas: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-mando-en-la-empresa/>

española, D. m. (s.f). Obtenido de Definición de operación: <http://es.thefreedictionary.com/operaci%C3%B3n>

*Funciones del organigrama*. (s.f.). Obtenido de Galeón.com: <http://organigramaempresa.galeon.com/productos2280349.html>

Google. (s.f). *Concepto de función*. Obtenido de traducciones, origen de palabras y más definiciones:  
[https://www.google.com.ni/?gws\\_rd=ssl#q=definicion+de+funcion](https://www.google.com.ni/?gws_rd=ssl#q=definicion+de+funcion)

Pallares, L. (s.f). Obtenido de Gerencia de operaciones y producción:  
[https://prezi.com/wixr-\\_63sxkk/la-gerencia-de-operaciones-y-produccion/](https://prezi.com/wixr-_63sxkk/la-gerencia-de-operaciones-y-produccion/)

Merino, J. P. (s.f). *definición.de*. Obtenido de Definición de tarea:  
<http://definicion.de/tarea/>

Patiño, E. (04 de 2012). Obtenido de Importancia de los manuales:  
<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2376/1/Tesis-Edfrant.pdf>

Prezi. (s.f). Obtenido de Definióbn de manual de funciones:  
<https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/>

Prezi. (s.f). Obtenido de Definición de manual de procedimientos:  
<https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/>

*Concepto de línea de staff*. (s.f). Obtenido de Scribd:  
<https://es.scribd.com/document/201340911/44200718-Organizacion-Linea-Staff>

*Definición de organigrama*. (s.f). Obtenido de Tipos de organigramas:  
[http://roble.pntic.mec.es/jars0022/cac\\_practica/eval1/tema1/organigrama.htm](http://roble.pntic.mec.es/jars0022/cac_practica/eval1/tema1/organigrama.htm)

*Estructura organizacional*. (s.f). Obtenido de Enciclopedia financiera:  
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>

*Estructura organizativa vertical*. (s.f). Obtenido de Enciclopedia financiera:  
<http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>

*Estructura organizatva horizontal*. (s.f). Obtenido de Enciclopedia financiera:  
<http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estructura-horizontal.html>