



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

TITULO

Manual de organización, funciones y procedimientos de la empresa
Importaciones Brockman Arguello López, S.A

AUTORES

Br. Alfonso José Urbina Duarte.
Br. Erwing Antonio Corea González.
Br. María Lourdes Reyes Gómez.

TUTOR

Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza.

Managua, 30 de Julio de 2019.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por haberme guiado y darme la sabiduría para poder concluir esta etapa de mi vida pero que ha sido de mucho aprendizaje.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y un cordial agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradezco a nuestro Tutor, Msc Oscar Fuentes, mis compañeros María Reyes, Erwin Corea y mi persona, quienes a lo largo de este tiempo han puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este Manual el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

Dad Gracias a Jehová, porque él es bueno; porque su misericordia es eterna.

1Cronicas 16:34

Br. Alfonso Urbina Duarte.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el manual de funciones y procedimientos desarrollado para la empresa Importaciones Brockman Arguello López (Impobal, S.A), el cual surge ante la necesidad de alcanzar un mayor orden y control en las funciones que desarrollan los colaboradores por ante la inexistencia de algún documento que especificara las funciones que realizan cada uno de estos en sus puestos de trabajo.

En el documento se presenta una propuesta de manual de organización, funciones y procedimientos para la empresa según las características y funciones que se desarrollan, dejando establecida una estructura orgánica que sirva de apoyo esclareciendo los niveles de autoridad.

Así mismo sea el instrumento administrativo que sirva para aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo, y para el empleador sirviendo como herramienta para poder realizar una análisis del trabajo realizado en relación con lo requerido y como mejorar los procesos en caso de que sea necesario o bien facilitando a la toma de decisiones sobre reasignación de funciones o contratación de un nuevo personal ajustándose a la realidad de lo que la empresa requiere.

Contenido

CAPITULO I: Generalidades	1
1.1 Introducción	2
1.2 Antecedentes.....	3
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Marco Teórico.....	6
1.5.1 Administración de Recursos Humanos	6
1.5.1.1 Importancia del Capital humano dentro de las organizaciones.....	6
1.5.1.2 Funciones de Administración de Recursos Humanos	7
1.5.2 Generalidades de los Manuales.....	9
1.5.2.1 Definición de Manuales administrativos	9
1.5.2.2 Clasificación de los Manuales administrativos	10
1.5.2.3 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos.....	11
1.5.3 Estructura Organizacional.....	12
1.5.3.1 Definición de Organigrama	13
1.5.4 Manuales de Procedimientos.....	15
1.5.4.1 Definición de Proceso	15
1.5.4.2 Definición de Procedimientos.....	16
1.5.4.3 Ventajas de tener procedimientos documentados	17
1.5.4.4 Contenido de manual de Procedimientos.....	17
1.5.4.5 Flujos de Procedimientos.....	18
1.5.5 Pensamiento estratégico.....	18
1.6. Diseño Metodológico	23
1.6.1 Descripción del Universo de Estudio.....	24
1.6.2 Metodología de la Investigación	24

CAPITULO II: Diagnóstico Organizacional	27
2.1 Aspectos Generales de la Empresa	28
2.2. Análisis y resultados de entrevista	29
2.2 Análisis FODA	54
CAPITULO III: Manual de Organización Funciones y Procedimientos	62
3.2 Objetivo y Alcance del Manual.....	64
3.3 Antecedentes Históricos	64
3.4 Misión, Visión y Valores	65
3.5 Estructura Orgánica.....	65
3.5.1 Propuesta Organigrama	67
3.5.1 Descripción de los cargos.....	69
3.5.2 Mapa de Procesos.....	88
3.5.3 Descripción de los procedimientos.....	89
4. Conclusiones	216
5. Recomendaciones.....	218
Anexos	222
Anexo II.....	223

Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación de los manuales.	10
Tabla 2. Ventajas y Desventajas Manuales Administrativos	11
Tabla 3. Tipos estructuras organizacionales Formales	12
Tabla 4. Clasificación Organigramas.....	14
Tabla 5. Clasificación de los Procesos	16
Tabla 6 Matriz Impacto Cruzado.....	58
Tabla 7. Plan de Mejora.....	60

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Procedimiento Metodológico	25
Ilustración 2. Propuesta Organigrama IMPOBAL S.A.	67

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Valoración de Planeación Estratégica (Porcentajes de categorías de la escala)	31
Gráfico 2. Valoración Planificación de la empresa (Porcentajes de categoría de la escala)	33
Gráfico 3. Valoración Plan Organizacional de la empresa (Porcentaje de Categoría de la escala)	34
Gráfico 4. Valoración de la dirección en la empresa (Porcentajes de categoría de la escala).....	36
Gráfico 5. Valoración del Control en la gestión administrativa (porcentaje de categorías de la escala)	37
Gráfico 6. Índice de especialidad de la gestión administrativa.....	38
Gráfico 7. Valoración de las políticas del producto (Porcentajes de categoría de la escala)	40
Gráfico 8. Valoración de las políticas de Precio (Porcentajes de categoría de la escala).....	41
Gráfico 9. Valoración de las políticas de Distribución (Porcentajes de categoría de la escala).....	43
Gráfico 10. Valoración de las políticas de Promoción (Porcentajes de categoría de la escala).....	44
Gráfico 11. Índice de especialización de la gestión de mercadeo	45
Gráfico 12. Valoración de la gestión de insumos (Porcentajes de categoría de la escala).....	47
Gráfico 13. Valoración de los procesos operativos (Porcentajes de categoría de la escala)	48
Gráfico 14. Valoración de las instalaciones físicas (Porcentajes de categoría de la escala)	50
Gráfico 15. Valoración de la calidad de los servicios (Porcentajes de categoría de la escala).....	51

Gráfico 16. Índice de especialización de la gestión de operaciones	52
Gráfico 17. Valoración de recursos humanos (Porcentajes de categoría de la escala)	53

CAPITULO I:

Generalidades



1.1 Introducción

Importaciones Brockman Arguello López (Impobal, S.A.) es una empresa dedicada a la distribución de materiales de impresión a gran formato, actualmente cuenta con 8 trabajadores. En la actualidad la empresa tiene definido a nivel superior cual es la misión, visión y valores, pero ninguno de los trabajadores los conoce y tampoco se han desarrollado manuales de organización, funciones y procedimientos, razón por la que no se encuentran bien establecidas las relaciones jerárquicas ni de interdependencia entre los diferentes puestos de trabajo.

Debido a la inexistencia del manual de organización, funciones y procedimientos los trabajadores a veces realizan dobles funciones o bien no cumplen con las tareas de la forma que se espera por lo que experimentan llamados de atención de parte del empleador.

No existe un lineamiento de los procesos ya que estos no están claramente identificados y muchos menos documentados al igual que los procedimientos y actividades que deben realizarse. Esta situación, dificulta el control interno ya que no se posee elementos de medición y evaluación para los mismos, y que proporcionen una base para la comparación entre el cómo se efectúan los procesos y el cómo deberían de hacerse.

Se espera que la definición del manual de organización, funciones y procedimientos, sea el primer paso para que exista una mejor coordinación entre las diferentes áreas y puestos de trabajo y por ende aumente la eficiencia y eficacia del personal de la empresa logrando así la buena marcha de la misma, en caso contrario, esta se vería afectada en su proceso de crecimiento puesto que cada vez se tendrían más inconsistencias y posiblemente los clientes sean directamente afectados y por consiguiente la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

1.2 Antecedentes

Importaciones Brockman Arguello López S.A. (Impobal, S.A.) es una empresa de distribución de materiales de impresión a gran formato, fue creada en 2013 e inició sus operaciones solamente con 2 trabajadores quienes eran los mismos socios.

Desde sus inicios hasta la actualidad esta ha presentado un incremento en su oferta; contando ahora con una variedad de materiales para impresión para sus diferentes fines, además de presentar dentro de sus productos estructuras y herramientas utilizadas en el mundo de la publicidad para exteriores y una línea de equipos de impresión (plotters) y parte de esta nueva línea ofreciendo el servicio técnico.

Este crecimiento de la empresa demanda la existencia de más personal, por lo que, en la actualidad cuenta con 8 trabajadores; sin embargo, hasta estos momentos aún no se cuenta con una estructura organizacional definida, ni una guía donde se encuentre detallado el perfil requerido de los puestos de trabajos así tampoco las funciones específicas de cada trabajador

De igual manera no se ha realizado ningún registro de los procesos y procedimientos que se deben realizar para el desempeño de la empresa, lo cual, impide que exista un control dentro de los mismos, y dificulta la coordinación entre las áreas y provoca que los funcionarios de la empresa se esquiven de las responsabilidades.

1.3 Justificación

El Manual de organización, funciones y procedimientos es un instrumento de trabajo que define las funciones y responsabilidades que cada trabajador debe desarrollar en sus actividades cotidianas. Es también una herramienta que permite agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio.

Con el manual de organización, funciones y procedimientos la empresa puede obtener múltiples beneficios entre los cuales se pueden mencionar:

- Las relaciones jerárquicas, funciones y procedimientos de cada puesto de trabajo estarán documentadas.
- La documentación del manual será un instrumento para la administración con el fin de tomar decisiones sobre la reasignación de funciones. Se puede mejorar la coordinación entre las distintas áreas de trabajo.
- El empleador tendrá mayor claridad sobre las responsabilidades al momento de tomar decisiones relacionadas con el desempeño de los trabajadores.
- Se contará con un recurso importante a la hora de contratar a alguien, ya que el manual facilitará el proceso de reclutamiento, selección, y entrenamiento del nuevo personal, de manera que los nuevos contratados se ajusten a la realidad de lo que la empresa requiere
- El manual ayudará en la inducción, adiestramientos y capacitación del personal con la detallada descripción de los procedimientos de la empresa y las actividades de cada puesto

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un manual de organización, funciones y procedimientos para la empresa de Importaciones Brockman Arguello López (Impobal, S.A.) que permita el ordenamiento de su estructura jerárquica y la definición de las funciones y procedimientos de los diferentes cargos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de un análisis FODA que permita la identificación de oportunidades de mejora.
- Describir la estructura organizativa de la empresa que considere los requerimientos y expectativas de la gerencia y de los trabajadores, de manera que se contribuya al mejoramiento del desempeño laboral.
- Estandarizar las funciones de cada uno de los miembros del personal de la empresa mediante el diseño de descriptores de puesto que especifiquen los requisitos básicos, relaciones de dependencia y tareas que se deben cumplir para el logro de las metas empresariales.
- Documentar los procesos y procedimientos de las diferentes áreas de la empresa de manera que se optimice el uso de los recursos y se logre la satisfacción de los clientes.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la administración de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

En la administración de empresas, se denomina administración de recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás.

1.5.1.1 Importancia del Capital humano dentro de las organizaciones

Según (Chiavenato, 2007), el ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los

recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización.

El capital humano es definido como la mano de obra de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad. Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que realizan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa.

1.5.1.2 Funciones de Administración de Recursos Humanos

Toda empresa sin importar su tamaño requiere de una óptima gestión de los recursos humanos, para lo cual la administración de recursos humanos tiene diferentes funciones. (Perez, 2012)

❖ Función Empleo

Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio.

Comprende la ejecución de los procesos siguientes:

1. Reclutamiento: consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
2. Selección: Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el

desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

3. Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

4. Inducción: Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.

5. Vencimiento de contrato de trabajo y despido: Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la empresa.

❖ **Función administración del personal**

Consiste en gestionar los trámites de carácter jurídico y administrativo relacionados con el personal, se integran actividades entre las que destacan:

- Selección y formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores.
- Tramitación de nóminas y seguros sociales.
- Control de los derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).
- Control de asistencia
- Aspectos relativos a la disciplina del personal.
- Calificación de méritos.

❖ **Función Seguridad e Higiene en el trabajo**

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y

mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

1.5.2 Generalidades de los Manuales

Los manuales son documentos útiles en el proceso de coordinación y como medios de comunicación, los cuales permiten registrar sistemáticamente la información de una organización y da las pautas al personal de cómo debe ejecutar sus actividades correctamente.

(Reyes Ponce, 1978), define Manual como "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". (Graham Kellogg, 1962).

1.5.2.1 Definición de Manuales administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar, transmitir, ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñe mejor sus tareas. (Benjamín, 2009).

1.5.2.2 Clasificación de los Manuales administrativos

Como una herramienta eficaz para la toma de decisiones destacan los manuales administrativos, mismos que dependiendo de la información, los objetivos y necesidades que se han de lograr en cada institución o empresa se determina qué tipo de manual utilizar, para lo cual existen diversas clasificaciones de estos.

Tabla 1. Clasificación de los manuales.

Clasificación de Manuales		
Por su area de aplicación	Micro Administrativo	Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general, o circunscribirse a algunas de sus áreas en forma específica
	Macro Administrativo	Son los documentos que contienen información de más de una organización.
	Meso Administrativo	Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El termino meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.
Por su contenido	Manual de historia	Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.
	Manual de organización	Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
	Manual de procedimientos	Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso
	Manual de Contenido multiple	Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.
	Manual de políticas	Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.
	Manual de funciones	Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas
Por su ámbito	Generales	Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamientos y personal
	Específicos	Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, técnicas o a una combinación de ellos.

Fuente: Benjamin, F. F. (2009). *Organización de Empresas*. 3ra Edición. Mc Graw Hill.

1.5.2.3 Ventajas y desventajas de los manuales administrativos

Los manuales administrativos tienen una gran importancia por los diferentes beneficios que le brindan a las empresas, sin embargo, aunque no le resten importancia también cuenta con ciertas limitaciones. (Guerra, 2013)

Tabla 2. Ventajas y Desventajas Manuales Administrativos

Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Logra y mantiene un sólido plan de organización. • Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes. • Facilita el estudio de los problemas de organización. • Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización. • Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave. • Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización. • Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones. • Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles. • La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien. • Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos. • Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. • Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc. • Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones. • Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo. • Son instrumentos útiles en la capacitación del personal. • Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. • Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes. • Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día. • Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez. • Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. • El costo de producción y actualización puede ser alto. • Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad. • Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma. • Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

Fuente: Guerra, J. C. (07 de 12 de 2013). Manuales de administración

1.5.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional según de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Por lo que puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar la coordinación del mismo (Chavez & Castillo, 2009)

Las estructuras organizacionales se pueden clasificar en:

Estructura Formal: Por organización formal se entiende, en general la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada basada en una división del trabajo racional en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Tabla 3. Tipos estructuras organizacionales Formales

Tipos Organizaciones Formales	
Lineal	Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo
Funcional	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea, las organizaciones, Mooney ya encontraba en organizaciones de la antigüedad el principio funcional responsable de la diferenciación entre los diversos tipos de actividades o funciones
Linea - Staff	Es el resultado de la organización lineal y la funcional para trata de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas comparte características lineal, que al complementarse crea un tipo de organización más completo y complejo. órganos de línea (órgano de ejecución) y de asesoría (órgano de apoyo y consultoría) que mantienen relacione entre sí
Comité	Los comités han recibido una infinidad de denominaciones: comisiones, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc., las cuales revelan el fuerte desacuerdo que existe en cuanto a cómo llamarlos. Sobre su naturaleza y contenido, tampoco existe uniformidad de criterio, pues algunos comités desempeñan funciones administrativas; unos, funciones técnicas etc. Para algunos autores, el comité es un "tipo distinto de organización de asesoría" que no posee características de línea

Fuente: Chavez, C., & Castillo, V. (09 de 2019) Tipos de estructuras Organizacionales

Estructura informal: son las organizaciones que emergen espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Esta comprende los aspectos que surgen en las actividades de los participantes y que no han sido planteados, sino que son producto de la interrelación humana. Comprende además cinco componentes:

1. Las relaciones de poder y de autoridad como tal (en lo formal e informal).
2. Las expectativas e intereses, conflictos, y fines mutuos de sus miembros.
3. Las interrelaciones humanas y sus comportamientos.
4. La cultura organizacional propiamente dicha
5. Los diferentes grupos informales con sus intereses.

1.5.3.1 Definición de Organigrama

(Ferrel, Hirt, & Adriaensens) Opinaban el organigrama era una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"

(Benjamín, 2009) Menciona que el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"

(Andrade, 1998), autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente definición de organigrama: "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc."

En síntesis, una definición de organigrama que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal se sugiere, es la siguiente:

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".

Los organigramas deben ser claro, por lo que se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y puestos ya que esto puede incluir en producir mayores confusiones.

Tabla 4. Clasificación Organigramas

Clasificación de Organigramas		
Por su naturaleza	Micro Administrativo	Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
	Macro Administrativo	Involucran a más de una organización.
	Meso Administrativo	Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.
Por su Presentación	Verticales	Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.
	Horizontales	Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente
	Mixtos	Utilizan 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
	De Bloque	Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos
Por su contenido	Integrales	Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
	Funcionales	Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.
Por su ámbito	Generales	Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
	Funcionales	Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Fuente: Benjamin, F. F. (2009). Organización de Empresas. 3ra Edición. Mc Graw Hill.

1.5.4 Manuales de Procedimientos

Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Ceja, 1997)

Todos los empleados de la empresa deben consultar permanentemente el manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.

Los jefes de las diferentes unidades porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones

1.5.4.1 Definición de Proceso

Un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso.

❖ Tipos de Procesos

No existe una clasificación de los procesos unánimemente aceptada, pues se considera que los procesos se pueden clasificar con arreglo a diversos criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre estratégicos, claves o de apoyo. (Camison, 2006).

Tabla 5. Clasificación de los Procesos

TIPOS DE PROCESOS		
OPERATIVOS	ESTRATÉGICOS	APOYO
Los procesos claves son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa; por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.	Son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.	son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

Fuente: Camison, C. (2006). *Gestión de Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Pearson Education.

❖ Mapa de Procesos

Es la representación gráfica de la estructura de los procesos identificados y sus interrelaciones para lo cual se deben realizar agrupaciones y así establecer analogías entre estos mismos. El mapa de procesos debe de incluir los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas. (Sanchez)

1.5.4.2 Definición de Procedimientos

Los procedimientos son un conjunto de operaciones y normas que sirven como reglas de conducta o programas para ejecutar cuya utilización es imprescindible para la consecución de objetivos definidos en la actividad empresarial. (Idem, 1998)

Los procedimientos por tanto definen la operativa y las pautas de actuación en los sistemas de información dentro de la organización además que promueven a dar una mayor eficacia en la gestión de la actividad y a asignar una buena definición de responsabilidades por trabajador y evitar en la mayor medida posible la ocurrencia de irregularidades y errores.

1.5.4.3 Ventajas de tener procedimientos documentados

Los manuales de procedimientos brindan a las empresas una serie de facilidades.
(Zambrano, 2011)

- Cualquiera en el departamento puede llevar a cabo la tarea.
- Todas las personas realizarán las tareas de la misma manera.
- Se ahorrará tiempo y esfuerzo.
- Permiten que las tareas siempre puedan mejorarse.
- Como los procedimientos están por escrito cuando se realiza una mejora se incorpora en el documento y de esta manera se evita el riesgo de que algo que se introdujo y funcionó bien se olvide.
- Permiten la delegación inmediata.

1.5.4.4 Contenido de manual de Procedimientos

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos (Exteriores, 2004). En cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación por lo que en general el manual debe de contener:

- Identificación (Portada)
- Índice
- Introducción
- Objetivos del Manual
- Desarrollo de los Procedimientos
- Formatos
- Anexos

1.5.4.5 Flujos de Procedimientos

Los diagramas de flujo son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. (Vasquez, s.f.)

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo

El uso de diagramas de flujos es ventajoso ya que favorece la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo y el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

Además de que permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso, pues se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión. Siendo también una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

1.5.5 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance. Para ello se tomarán en cuenta los siguientes conceptos que son fundamentales dentro de las empresas.

❖ Misión

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. (Chiavenato, 2007)

La misión debe de ser amplia y concreta para que esta pueda cumplir con su función de guía de la empresa. Una misión amplia es aquella que permite incluir nuevos productos o servicios y permite ampliar las necesidades para satisfacer y que sea la misión sea concreta permite que la empresa no pierda de vista el mercado en el que está.

❖ Visión

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. (Chiavenato, 2007)

La visión de la organización debe ser inspiradora y depende de:

1. Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.
2. Delinear la situación futura
3. Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias
4. Proporcionar un enfoque
5. Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos.

❖ Valores Corporativos

Los valores de una empresa son la personalidad de esta misma, que le dan un punto de partida para lanzar su forma de ser y de accionar y entonces así ser reconocida por sus clientes. Los valores son para estas, estándares institucionales de conducta y los principios éticos que definen la cultura corporativa.

Los valores de una organización son los aspectos más importantes a considerar para regular el comportamiento de los empleados orientados a cumplir los compromisos de la empresa. (Valores Institucionales de una empresa, 2010)

Para la observación de los valores de una organización de deben tomar en cuenta los siguientes aspectos generales:

- Los niveles directivos tienen que conocer, comprender, aceptar, ejecutar, promocionar y vigilar el cumplimiento de todos los valores institucionales.
- Todos los colaboradores de la empresa deben estar familiarizados e identificados con todos los valores institucionales.
- Deben ser considerados como estándares de comportamiento dentro de las actividades diarias de cada puesto de trabajo.
- Reconocer que los valores son motivadores que comprometen los esfuerzos de los empleados a cumplir con una imagen y ambiente laboral característico de la organización.
- Lo ideal, (y así lo deja ver la administración por valores), es que se definan entre los directivos y los subordinados, los principios característicos que regirán la interacción diaria de sus servicios.
- Para tener éxito y realmente generar una buena imagen de los servicios de la empresa, deben ser publicados de tal forma que no solamente sus empleados lo conozcan sino todas aquellas personas que tengan contacto directo con algún asunto de la empresa (suministros, ventas, compras, visitas, etc.)

❖ FODA

FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Significados, s.f.)

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

❖ Auditoría Externa

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como sugiere el término finito, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas. (Sanchez)

Las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías: **1.** fuerzas económicas; **2.** fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; **3.** fuerzas políticas, gubernamentales y legales; **4.** fuerzas tecnológicas y **5.** fuerzas competitivas.

❖ Auditoría Interna

Se trata de identificar y analizar las amenazas que son las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar hasta en la permanencia de la empresa y oportunidades que son por supuesto los factores positivos que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa

1.6. Diseño Metodológico

El enfoque de la investigación es cualitativo. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006) confirman que “El proceso cualitativo es en espiral o circular, las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa”. Gran parte del trabajo investigativo trata del análisis operativo de la empresa Importaciones Brockman Arguello López, S.A, esto se realizará para lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, permitiendo analizar el negocio desde las diferentes áreas existentes en la empresa.

Posteriormente se eligió el diseño de investigación del tipo investigación – acción, ya que este tiene como finalidad resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas en donde su propósito fundamental se centra en aportar información que guíen la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.

Considerando además que se deseaba la concientización entre los colaboradores y el reconocimiento de la necesidad de un Manual de organización funciones y procedimientos. Mismo estudio que entre sus características tiene que los colaboradores creen conciencia de la importancia de su papel en el proceso.

Cabe mencionar que con este tipo de estudio que es también considerado como un diseño mixto ya que se pueden obtener datos cuantitativos y cualitativos en la recolección de los datos fue posible obtener información valiosa que permitiera conocer la situación actual en el entorno y así mismo identificar la viabilidad del Manual.

1.6.1 Descripción del Universo de Estudio

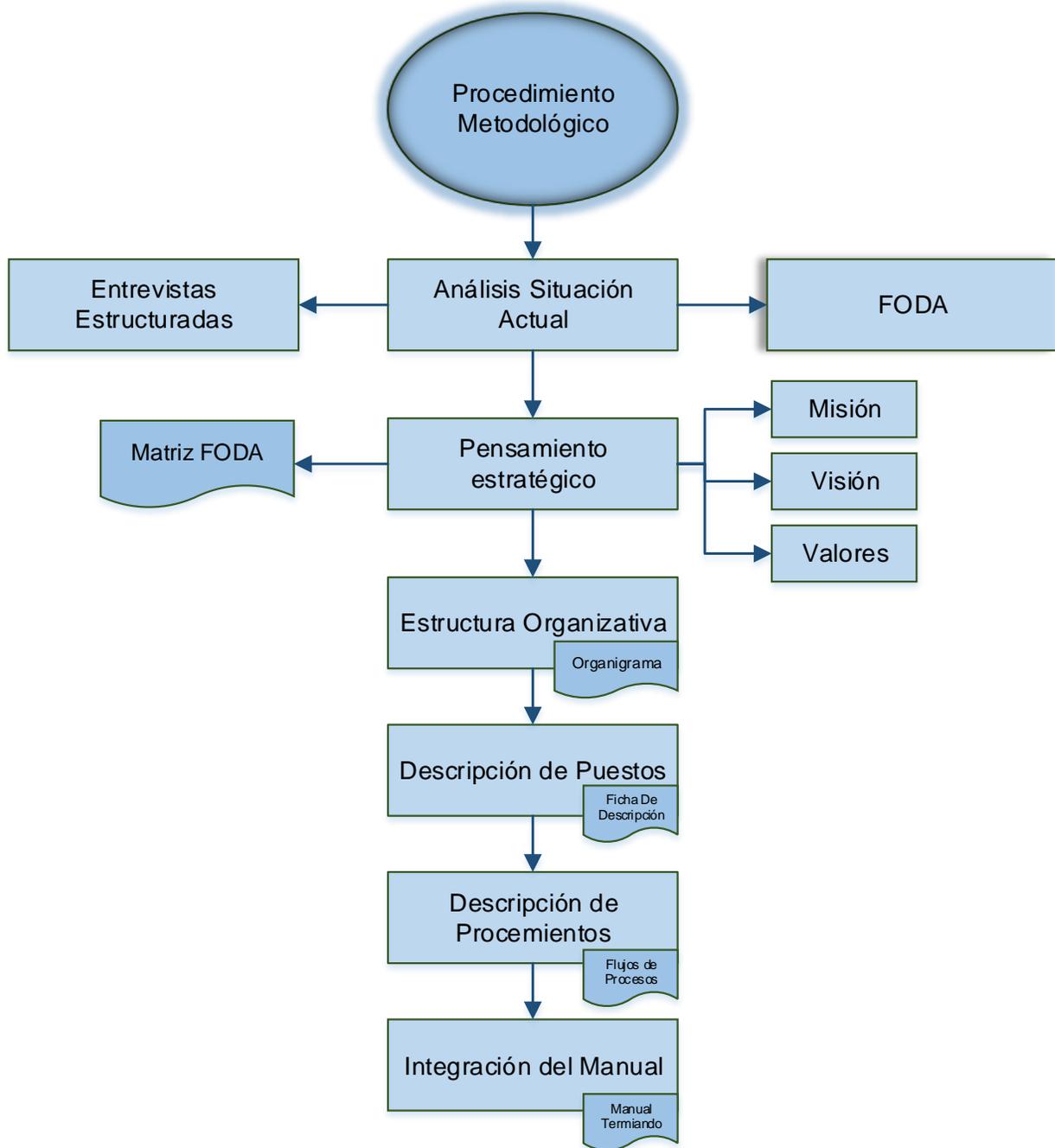
En el estudio la población estaba compuesta por las diferentes áreas existentes de la empresa: Operaciones, ventas y administración. La muestra es del tipo teórica o no probabilística ya que en el tipo de investigación cualitativo es con la información que se va guiando el muestreo y por tanto se buscaba obtener información de las personas mejor informadas acerca del entorno y que mediante se fue avanzando se pudieron ir tomando las opiniones de los diferentes colaboradores para obtener información adicional referente a las diferentes áreas.

1.6.2 Metodología de la Investigación

La metodología que se llevó a cabo para realizar el estudio estuvo comprendida en dos etapas principalmente, la primera que constaba de todo lo referente a la recolección de los datos para describir la situación actual y posteriormente una segunda parte que consistía con la elaboración del Manual de organización, funciones y procedimientos.

Se representa a continuación el procedimiento a detalle realizado:

Ilustración 1. Procedimiento Metodológico



En la **primera etapa** se implementó la entrevista¹ a uno de los socios Franz Brockman que a la vez asume las funciones como Jefe de Operaciones, Javier López que asume las funciones como jefe de Ventas y un operario con la intención de obtener información y datos generales que contribuyeran a la descripción y caracterización de la situación actual de la empresa por medio del llenado de unos formatos de diagnóstico.

Luego de realizar las entrevistas y a través del análisis de la información recolectada con los formatos se procedió con la elaboración del FODA de la empresa, ya que es una de las herramientas principales que permitió obtener el cuadro de la situación actual del objeto de estudio que en este caso está dado por la empresa definiendo de manera puntual los factores internos y externos que tienen mayor influencia en el desempeño de esta.

En una **Segunda Etapa** se procedió con la elaboración del Manual, para lo cual con la información obtenida a partir de las entrevistas y la observación directa realizada se definió la estructura organizacional, estableciendo los diferentes niveles jerárquicos y responsabilidades de cada uno de los trabajadores y las funciones que cada uno deberá desempeñar correctamente para el funcionamiento organizacional.

Así también, se identificaron y describieron los diferentes procesos y procedimientos que se ejecutan en cada uno de las áreas de la empresa.

¹ Ver Anexo A. Entrevista

CAPITULO II: Diagnóstico Organizacional



2.1 Aspectos Generales de la Empresa

La empresa es de origen nicaragüense y fue debidamente constituida por 3 Socios en octubre del 2013 en el departamento de Managua como una Sociedad Anónima bajo la Razón Social de “Importaciones Brockman Arguello López” y posteriormente en 2015 por acta se agregó un socio más.

La actividad económica a la que se dedica la empresa es la venta de equipos y materiales de impresión ofreciendo además en la actualidad el servicio técnico para los equipos y contando con un alto soporte de repuestos.

Dentro de los productos que comercializan los principales en el ramo de suministros de materiales de impresión digital se encuentran; los Vinilos Adhesivo y Lonas Vinílicas marca Ritrama que representan el 60 % de su inventario. En lo referente a equipos de impresión los principales son plotters y sublimación.

Como parte de los procesos de institución de la estructura organizacional se han trabajado algunas definiciones; tales como la misión y visión de la empresa, el organigrama y algunas de las funciones de los trabajadores, sin embargo, hasta la fecha nada de esto ha sido oficialmente establecido.

A pesar de lo anterior y de que los trabajadores aún se encuentran en desconocimiento de ello, en el transcurso de los años y mediante su crecimiento no ha generado una afectación altamente influyente en el ambiente interno, ya que aún de manera verbal se han logrado entender y organizar. Esto no indica que sea innecesario ya que como toda sociedad se aspira un alto crecimiento a largo plazo y para entonces la necesidad de organización y tener bases claramente definidas se hace más notoria ya que se requiere del incremento en el número de puestos y de trabajadores.

2.2. Análisis y resultados de entrevista

Aquí se presentan los resultados de las tres entrevistas realizadas a los responsables Jefe de Operaciones, Jefe de ventas, y operario en el periodo de marzo del 2018. Para la realización de estas entrevistas se utilizaron diferentes formatos según el entrevistado para dar a conocer la situación actual en el entorno, siendo estos los siguientes; diagnóstico de la gestión administrativa², diagnóstico de la gestión de mercadeo³, diagnóstico de la gestión de operaciones⁴ y finalmente diagnóstico de recursos humanos⁵.

El procedimiento de análisis de los diferentes diagnóstico consistió en el uso de una escala de Likert, la cual consiste “en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006)

El esquema de puntuación utilizado corresponde a una escala con 5 categorías que van desde muy malo, malo, ni bueno ni malo, bueno, muy bueno a las cuales se le asignó un valor de 1 – 5 respectivamente con el fin de llevar a cabo una ponderación y poder obtener un índice que indicara el grado de cumplimiento de cada uno de los aspectos objetivos de análisis.

Posteriormente al llenado de los datos, se realizó una sumatoria con los puntajes obtenidos en cada pregunta y se hizo una relación con el puntaje máximo que se podía

² Ver Anexo 2. Diagnostico Gestión Administrativa.

³ Ver Anexo 2. Diagnostico Gestión Mercadeo

⁴ Ver Anexo 2. Diagnostico Gestión de Operaciones.

⁵ Ver Anexo 2. Diagnostico Recursos Humanos.

alcanzar (el puntaje máximo consistía en la multiplicación del número de preguntas por el mayor puntaje) esto para tener como resultado el porcentaje global de cumplimiento en cada uno de los temas abordados.

Por último, se analizaron los resultados específicamente del número de preguntas que eran incidentes en cualquiera de las categorías, identificando de esta manera los aspectos en los que se muestran debilidades (menor categoría) y los aspectos que muestran fortalezas (mayor categoría). Para este análisis se hizo una relación entre el número de preguntas que incidían en cada categoría y el número total de preguntas realizadas obteniendo entonces un porcentaje de incidencia por categoría el cual se representó a través de un gráfico.

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

- **Diagnostico Gestión Administrativa**

La gestión administrativa se refiere al conjunto de actividades que se realizan para gerencia una empresa, esta se realiza principalmente a través de cuatro funciones tales como es la planificación, organización, dirección y el control además para el estudio se consideró otro factor muy importante como la planeación estratégica.

A continuación, se presentan los resultados generales y específicos para cada uno de los ítems antes mencionados:

La planeación estratégica:

Dentro de una empresa es necesario llevar a cabo la planeación estratégica para conocer que visiona a transformarse o lo que se desea lograr durante un período futuro. Generalmente esta acción se plantea al momento de crear la empresa, sin

embargo, esto no es un ejercicio que deba plantearse una única vez, sino que es una acción cíclica, así como esta se encuentre en crecimiento así mismo se debe revisar si está funcionando de la manera correcta.

Este ítem estaba compuesto por siete temas entre los cuales se pueden mencionar: existencia de una misión y visión documentada, productos y servicios descritos y definidos, giro de negocio, procesos de retroalimentación, ejecución de planes de mejora y objetivos bien definidos.

El puntaje máximo posible para el ítem de planeación estratégica era de 35 y la empresa obtuvo un puntaje de 18 equivalente a un 51% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento no se le ha prestado suficiente atención.

En la gráfica 1 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 7 temas de planeación estratégica.



Gráfico 1. Valoración de Planeación Estratégica
(Porcentajes de categorías de la escala)

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 1, se aprecia que 3 de los 7 temas (misión, visión y realización de planes de mejora) de planeación estratégica recibieron una puntuación de 2, es decir el 43%

de ellos fueron calificados como malo. 2 de los 7 temas (productos y servicios descritos y definidos, así como giro del negocio) fueron calificados con una puntuación de 4, es decir el 29% fue calificado como bueno, 1 de los 7 items (objetivos bien definidos) fue calificado con una puntuación de 3, es decir que 14% fue calificado como ni bueno ni malo y 1 de los 7 items (procesos de retroalimentación) fue calificado con una puntuación de 1, lo cual indicada que el 14% fue calificado como muy malo.

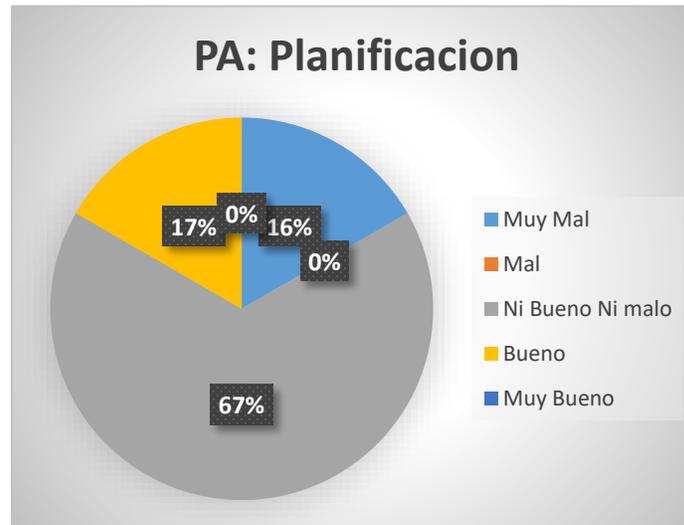
Planificación:

Una vez que se conoce el giro de la empresa y lo que se desea lograr se deben realizar funciones para el día a día, es donde interactúan los procesos de planificación que sirven como una herramienta para determinar el curso de acción que se debe seguir para el cumplimiento de los objetivos, este cubre la brecha que va desde donde se encuentra la empresa hasta donde se quiere llegar.

Este ítem estaba compuesto por seis temas entre los cuales se pueden mencionar: planificación de actividades diarias, recursos necesarios, fijación de tiempos de acción, instrumentos de planificación, planes corto, mediano y largo plazo, y metas de crecimiento establecidas.

El puntaje máximo posible para el ítem de procedimiento administrativo de planificación era de 30 y la empresa obtuvo un puntaje de 17 equivalente a un 57% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento no se le ha prestado suficiente atención.

En la gráfica 2 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 6 temas de planificación.



**Gráfico 2. Valoración Planificación de la empresa
(Porcentajes de categoría de la escala)**

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 2, se aprecia que 4 de los 6 temas (planificación de actividades diarias, recursos necesarios, fijación de tiempos de acción metas de crecimiento establecidas) de planificación fueron calificados con una puntuación de 3, es decir el 67% fue calificado como ni muy bueno ni muy malo. 1 de los 6 temas (Planes corto, mediano y largo plazo) recibió una puntuación de 4, es decir que el 17% fueron calificados como bueno y 1 de los 6 temas (uso de instrumentos de planificación) recibió una puntuación de 1, es decir el 16% de ellos fueron calificados como muy malo.

Organización:

En toda empresa se conoce que de acuerdo a las actividades y tareas que se realizan se debe establecer una estructura organizacional como herramienta para alcanzar el orden.

Este ítem estaba compuesto por diez temas entre los cuales se pueden mencionar: existencia de un organigrama, definición de puestos, funciones y responsabilidades, existencia de fichas de puestos, departamentalización de la empresa, coordinación

entre áreas, identificación de responsables, cumplimiento de órdenes, descripción procedimientos y métodos de trabajo, duplicidad u omisión de funciones.

El puntaje máximo posible para el ítem de procedimiento administrativo de organización era de 50 y la empresa obtuvo un puntaje de 22 equivalente a un 44% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento no se le ha prestado atención.

En la gráfica 3 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 10 temas de organización.

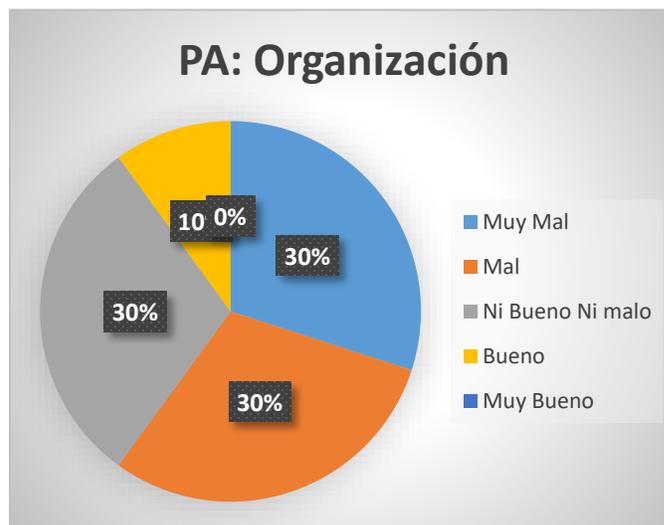


Gráfico 3. Valoración Plan Organizacional de la empresa (Porcentaje de Categoría de la escala)
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 3, se aprecia que 3 de los 10 temas (existencia de un organigrama, existencia de fichas de puestos, descripción procedimientos y métodos de trabajo) de organización recibieron una puntuación de 1, es decir el 30% de ellos fueron calificados como muy malo. 3 de los 10 temas (definición de puestos, funciones y responsabilidades, departamentalización de la empresa y reconocimiento de jefes) fueron calificados con una puntuación de 2, es decir el 30% fue calificado como malo. 3 de los 10 temas (coordinación entre áreas identificación de responsables duplicidad

u omisión de funciones) fueron calificados con una puntuación de 3, es decir el 30% fue calificado como ni muy bueno ni muy malo y solo 1 de los 10 temas (cumplimiento de los trabajadores) obtuvo una puntuación de 4, es decir que el 10% fueron calificado como bueno. De lo que se visualizara que la mayoría de las preguntas inciden en realizarse de manera negativa.

Los resultados obtenidos son bastante negativos, que para el caso de un crecimiento estos afectarían notoriamente puesto que se crearía un clima organizacional inestable y por consecuente deficiencia en el desempeño de las actividades y tareas asignadas a los trabajadores.

Dirección:

La dirección como otro componente de los procesos administrativos comprende la influencia del administrador o de la gerencia en la realización de los planes, coordinando el esfuerzo de los colaboradores para alcanzar las metas de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación.

Este ítem estaba compuesto por nueve temas entre los cuales se pueden mencionar: motivación de colaboradores, ejecución de planes, recursos adecuados para trabajadores, fluidez de comunicación e información, clima adecuado de relaciones humanas, apoyo a colaboradores, capacitación del personal, toma de decisiones, liderazgo.

El puntaje máximo posible para el ítem de procedimiento administrativo de dirección era de 45 y la empresa obtuvo un puntaje de 32 equivalente a un 71% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento se le ha prestado mayor atención y consideración.

En la gráfica 4 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los nueve temas de dirección.

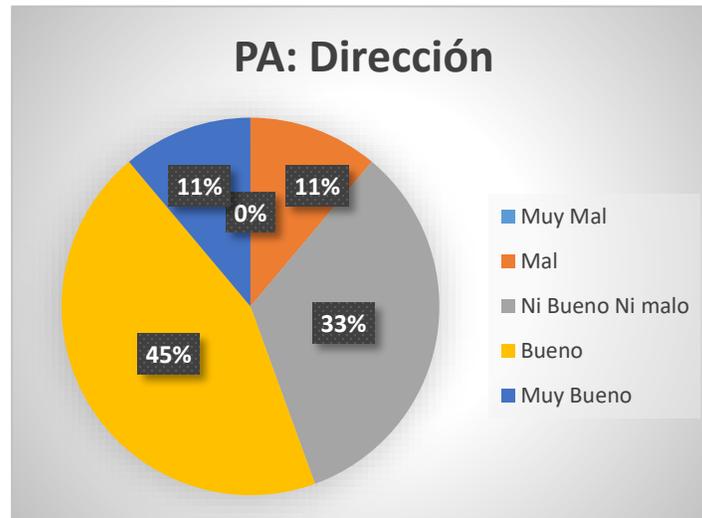


Gráfico 4. Valoración de la dirección en la empresa (Porcentajes de categoría de la escala)

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 4, se aprecia que 4 de los 9 temas (ejecución de planes, recursos adecuados para trabajadores capacitación del personal liderazgo) de dirección fueron calificados con una puntuación de 4, es decir el 45% fue calificado como bueno. 3 de los 9 temas (motivación de colaboradores fluidez de comunicación e información apoyo a colaboradores) recibieron una puntuación de 3, es decir el 33% de ellos fueron calificados como ni bueno ni malo, 1 de los 9 temas (clima laboral adecuado) recibió una puntuación de 5, es decir el 11% fue calificado como muy bueno y 1 de los 9 temas (toma de decisiones) obtuvo una puntuación de 2, es decir que el 11% fue calificado como malo.

Control:

El control consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados, ver que todo se haga

conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

Este ítem estaba compuesto por dieciséis temas entre los cuales se pueden mencionar: control de asistencia y puntualidad, estándares de calidad y desempeño, volumen de ventas, programación de asistencias técnicas, trayectorias de las rutas, control de calidad en los servicios, gastos e ingresos de la empresa, entrada y salida de productos, cuentas por cobrar y por pagar entre otros.

El puntaje máximo posible para el ítem de procedimiento administrativo de control era de 80 y la empresa obtuvo un puntaje de 43 equivalente a un 54% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento no se le ha prestado suficiente atención.

En la gráfica 5 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 7 temas de control.

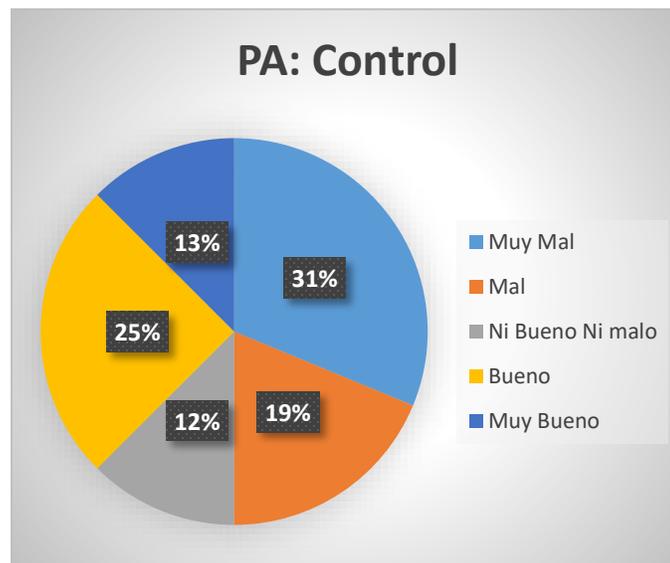


Gráfico 5. Valoración del Control en la gestión administrativa (porcentaje de categorías de la escala)
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 5, se aprecia que 5 de los 16 temas (estándares de calidad y desempeño, tiempos según rutas, trayectorias de las rutas, compras por clientes, calidad en los servicios) de control recibieron una puntuación de 1, es decir el 31% de ellos fueron calificados como muy malo. 4 de los 16 temas (control asistencia y puntualidad, control costos, entrada y salida de productos e ingresos y egresos) fueron calificados con una puntuación de 4, es decir el 25% fue calificado como bueno. 3 de los 16 temas (consecutivos de facturación, material entregado, devoluciones) fueron calificados con una puntuación de 2, es decir el 19% fue calificado como malo, 2 de los 16 temas (cuentas por cobrar, cuentas por pagar) obtuvieron una puntuación de 5, es decir el 13% fue calificado como muy bueno y por ultimo 2 de los 16 temas (volumen de ventas, asistencia técnica y mantenimientos) fueron calificados con una puntuación de 3, es decir el 12% fue calificado como ni bueno ni malo.

A continuación, a través de un gráfico comparativo se representan los resultados obtenidos sobre los diferentes aspectos que fueron analizadas de la gestión administrativa, según el índice de cumplimiento.



Gráfico 6. Índice de especialidad de la gestión administrativa
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 6 se puede observar que el nivel de cumplimiento oscila entre el 40% al 80% para las diferentes funciones de la administración correspondientes a las categorías de ni bueno ni malo y bueno respectivamente, en la que solamente para la función de dirección se deduce que se realiza de buena manera. Se refleja entonces que la empresa debería mejorar estas funciones si desea obtener un crecimiento satisfactorio ya que mientras más grande sea la estructura orgánica más difícil será realizar las funciones de manera correcta.

- **Diagnostico Gestión de Mercadeo**

El análisis de la gestión de mercadeo se realizó evaluando los 4 principales aspectos conocido como las 4P siendo estos: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

A continuación, se presentan los resultados generales y específicos para cada uno de los ítems antes mencionados:

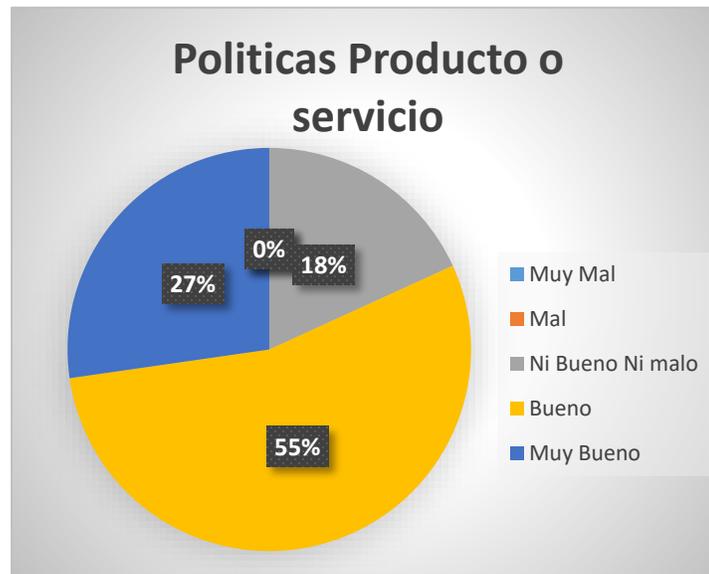
Políticas de Producto:

El producto es la primer variable que debe analizarse para de esta manera comprender y diseñar mejor los programas de mercadotecnia.

Este ítem estaba compuesto por once temas entre los cuales se pueden mencionar: sector de negocio, marcas reconocidas, estándares de calidad en productos, variedad productos servicios, garantía, etiqueta con especificaciones, productos de competencia, nuevos productos, continuidad en líneas de productos.

El puntaje máximo posible para el ítem de políticas de producto era de 55 y la empresa obtuvo un puntaje de 45 equivalente a un 82% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento se le ha prestado suficiente atención y se enfoca bastante en las políticas de sus productos acorde a las exigencias del mercado.

En la gráfica 7 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los once temas de políticas de producto o servicio.



**Gráfico 7. Valoración de las políticas del producto
(Porcentajes de categoría de la escala)**

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 7, se aprecia no hay incidencias para las categorías de muy malo ni malo en cambio que 6 de los 11 temas (sector de negocio, marcas reconocidas, estándares de calidad, catálogo de productos, diferencia con la competencia, continuidad de productos) de políticas de producto y servicio recibieron una puntuación de 4, es decir el 55% de ellos fueron calificados como bueno, 3 de los 11 temas (variedad de productos y servicios, garantía, especificaciones técnicas) recibieron una puntuación de 5, es decir que el 27% fue calificado como muy bueno y 2 de los 11 temas fueron calificados con una puntuación de 3, es decir que el 17% fue calificado como ni muy bueno ni muy malo.

Políticas de Precio:

Las políticas para la fijación de precios son muy importantes dentro de una empresa ya que este es el único elemento de la mezcla de mercado que produce ingresos a la empresa y no costos como los otros elementos.

Este ítem estaba compuesto por seis temas entre los cuales se pueden mencionar: definición de precios, precios de competencia, estrategias de posicionamiento, variedad de precios, diferenciación de precios, cobertura de precio en relación a los costos.

El puntaje máximo posible para el ítem de políticas de precio era de 30 y la empresa obtuvo un puntaje de 20 equivalente a un 67% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento se le ha prestado la atención mínima para la definición de sus precios.

En la gráfica 8 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los seis temas de políticas de precio.

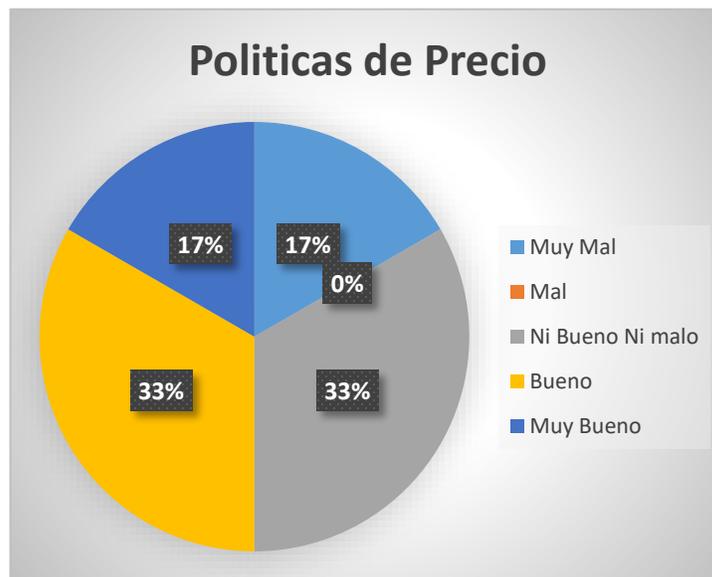


Gráfico 8. Valoración de las políticas de Precio
(Porcentajes de categoría de la escala)
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 8, se aprecia que 2 de los 6 temas (implementación de métodos y estrategias para la definición de precios) fueron calificados con una puntuación de 4, es decir el 33% fue calificado como bueno de igual manera 2 temas de los 6 (posición

de precios competencia, prevenciones en diferencia de precio) obtuvieron una calificación con una puntuación de 3, es decir que fueron calificados como ni bueno ni malos. y por últimos los 2 temas pendientes (precios diferenciados entre clientes, precio cubre los costos) de políticas de precio fueron calificados con una puntuación de 1 y 5 respectivamente obteniendo así que el 17% fue calificado como muy malo y otro 17% como muy bueno.

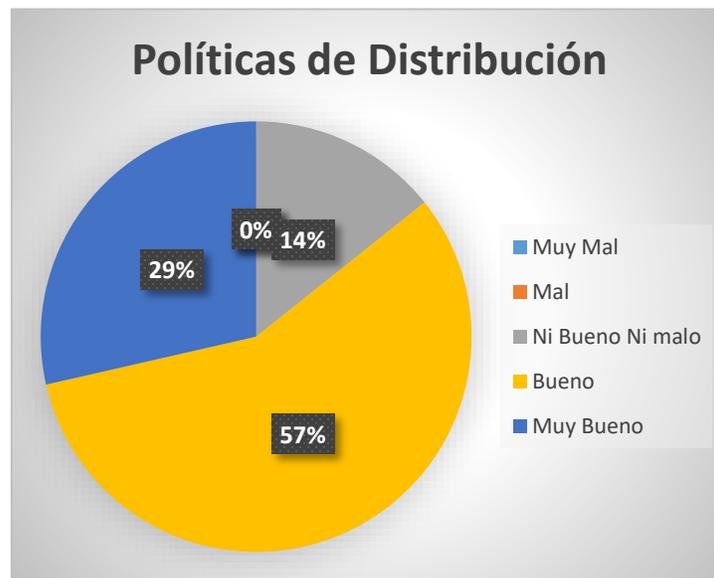
Políticas de Distribución:

Posteriormente al análisis del producto y el precio se realizó para la distribución que es otro factor importante para el consumidor ya que es por medio del cual los productos le llegan para su utilización. Si un sistema de distribución es inadecuado podrían ser muy excelentes los productos, pero estos no se venderían.

Este ítem estaba compuesto por siete temas entre los cuales se pueden mencionar: segmento de mercado, tipo y canal de distribución, almacenamiento de productos, ubicación de la empresa, manipulación de los productos, medios de transporte.

El puntaje máximo posible para el ítem de políticas de distribución era de 35 y la empresa obtuvo un puntaje de 29 equivalente a un 83% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento se le ha prestado suficiente atención y las condiciones para la distribución son favorables.

En la gráfica 9 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 7 temas de políticas de distribución.



**Gráfico 9. Valoración de las políticas de Distribución
(Porcentajes de categoría de la escala)**
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 9, se aprecia que ninguno de los temas incide en realizarse de mala ni muy mala manera en cambio 4 de los 7 temas (segmento de mercado, ubicación geográfica, manipulación de productos y transporte adecuado) fueron calificados con una puntuación de 4, es decir el 57% fue calificado como bueno. 2 de los 7 temas (tipo de distribución, canales de distribución adecuado) recibieron una puntuación de 5, es decir que el 29% fue calificado como muy bueno y solamente 1 de los 7 temas (almacenamiento de los productos) de políticas de distribución recibió una puntuación de 3, es decir que representa el 14% calificados ni muy bueno ni muy malo.

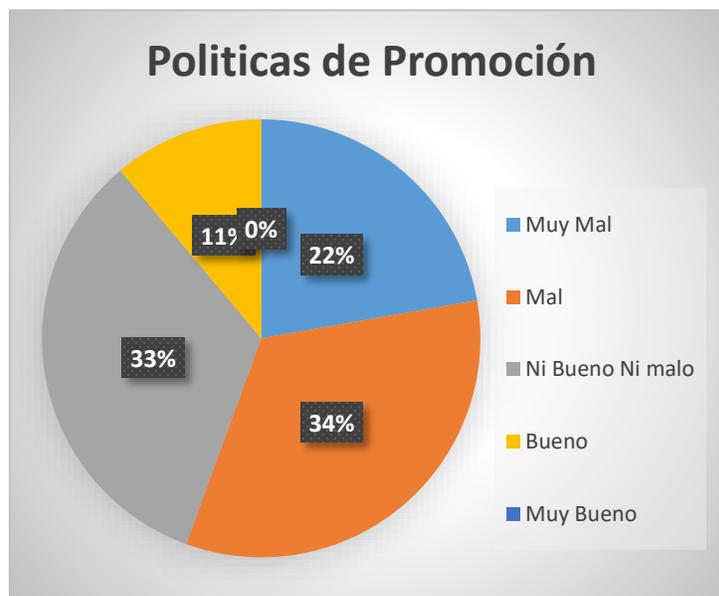
Políticas de Promoción:

Siguiendo con el último de los elementos de la mezcla de mercado; llámesele promoción o comunicación, pues es la herramienta diseñada para persuadir, estimular, informar y recordar al consumidor sobre la existencia de los productos o servicios de la empresa en un tiempo y lugar determinado.

Este ítem estaba compuesto por nueve temas entre los cuales se pueden mencionar: inversión en publicidad, medios de comunicación, catálogo de productos, exhibición de productos, charlas de capacitación a clientes, información de nuevos productos y actualización de precios, promociones y sorteos.

El puntaje máximo posible para el ítem de políticas de promoción era de 45 y la empresa obtuvo un puntaje de 21 equivalente a un 47% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento no se le ha prestado atención.

En la gráfica 10 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 9 temas de políticas de promoción.



**Gráfico 10. Valoración de las políticas de Promoción
(Porcentajes de categoría de la escala)**
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 10, se aprecia que 3 de los 9 temas (catálogo de productos, exhibición de productos y actualización de precios) fueron calificados con una puntuación de 2, es decir el 34% fue calificado como malo, otros 3 temas de los 9 (medios de comunicación, informe productos nuevos, rifas o sorteos) recibieron una calificación con una puntuación de 3, es decir que el 33% fueron calificados como ni buenos ni

malo, 2 de los 9 temas (Charlas capacitación a clientes, promociones o descuentos) de políticas de promoción recibieron una puntuación de 1, es decir el 22% de ellos fueron calificados como muy malos. y solamente 1 de 9 temas (inversión en publicidad) fueron calificados con una puntuación de 4 que significa que 11% fue calificado como bueno.

A continuación, habiendo terminado el análisis de cada uno de los componentes de la gestión de mercadeo se presenta a través de un gráfico comparativo los resultados obtenidos según el índice de cumplimiento de las diferentes políticas y de esta manera identificar visualmente que aspectos requieren de mejoras y se deben fortalecer.

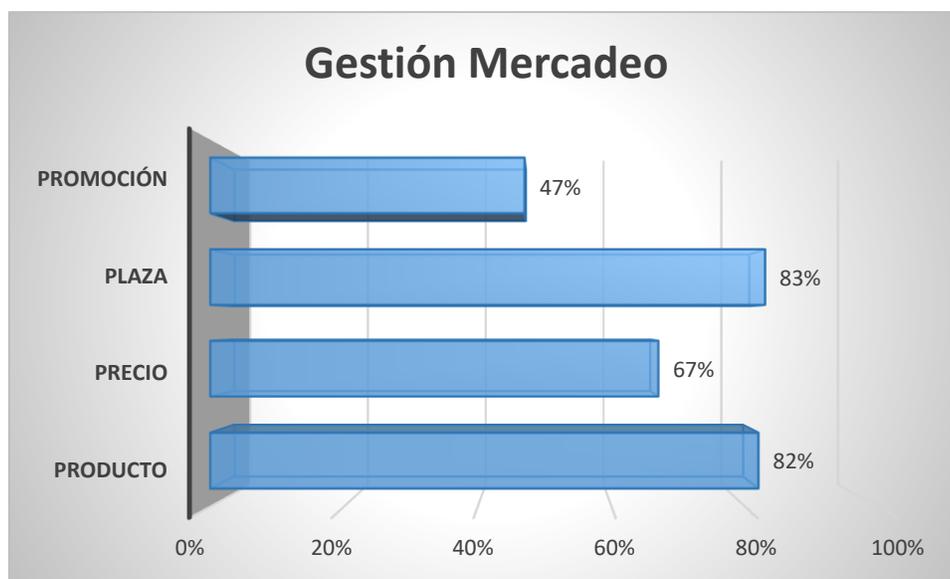


Gráfico 11. Índice de especialización de la gestión de mercadeo
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 11 se pueden observar que los resultados son bastante positivos a excepción de las políticas de promoción que se encuentran por debajo de 50% y podrían realizarse mejoras en la implementación de las mismas si se desea obtener

una mayor cobertura hacia los clientes y dar a conocer mejor el uso y aplicación de sus productos.

- **Diagnóstico de Gestión de Operaciones**

En las empresas que producen o elaboran productos es más notoria la producción de bienes ya que estos son tangibles, en las empresas de servicios siempre se realizan actividades para completar el proceso de satisfacción de los clientes y son estas actividades las que se denominan como operaciones.

En la actualidad en las empresa u organizaciones se busca tener un mayor rendimiento de todas y cada una de las funciones que tienen impacto en aspectos fundamentales para el rendimiento empresarial, ya que de esta manera se proporciona a la empresa una buena oportunidad de mejorar su rentabilidad, su competitividad y servicio a la sociedad por medio de un servicio excelente, grado de calidad y de costos competitivos.

Para análisis de la gestión de operaciones en la empresa se estudiaron diferentes aspectos tales como; Insumos, Proceso Operativo, Instalaciones y Calidad del Servicio.

A continuación, se presentan los resultados generales y específicos para cada uno de los ítems antes mencionados:

Insumos:

Primero se analizaron los insumos de la empresa que, dado al origen del negocio de suministrar, distribuir productos y no de elaborar, sus insumos son principalmente los productos que se venden.

Este ítem estaba compuesto por siete temas entre los cuales se pueden mencionar: abastecimiento confiable, parámetros de calidad, costos de adquisición, inventario y planificación de pedidos y control sobre el tiempo de entrega de pedidos por parte de los proveedores.

El puntaje máximo posible para el ítem de insumos era de 35 y la empresa obtuvo un puntaje de 26 equivalente a un 74% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento se le ha prestado atención para que sus materiales se obtengan de manera correcta.

En la gráfica 12 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 7 temas de insumos.

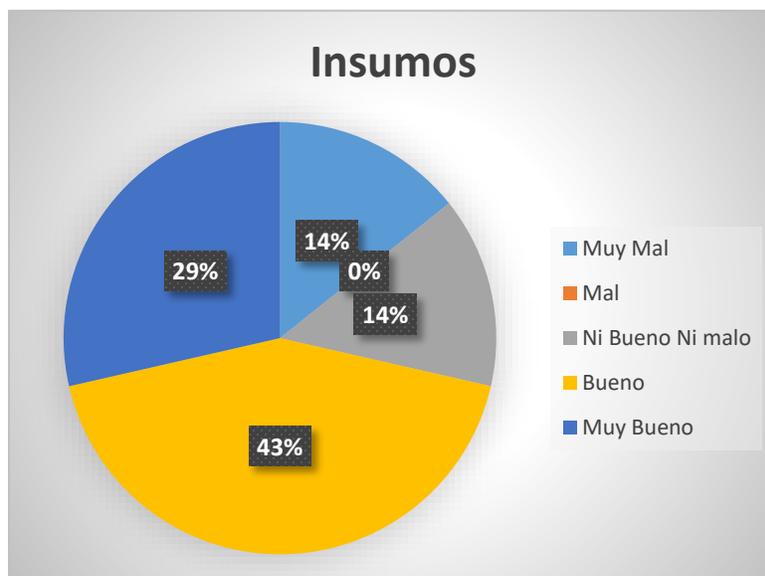


Gráfico 12. Valoración de la gestión de insumos (Porcentajes de categoría de la escala)
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 12, se aprecia que 3 de los 7 temas (parámetros de calidad, planificación de pedidos y tiempo de entrega de proveedores) fueron calificados con una puntuación de 4, es decir el 45% fue calificado como bueno, 2 de los 7 temas (proveedores confiables, costos de adquisición) fueron calificados con una puntuación de 5, es decir

que el 29% fue calificado como muy bueno, solamente 1 de los 7 temas (inventario) de insumos recibieron una puntuación de 1, es decir el 14% de ellos fueron calificados como muy malo igual solo 1 tema de los 7 (pedido) fue calificado con puntuación de 3 es decir que el 14% fue calificado como regular o ni bueno ni malo.

Proceso Operativo:

Este ítem estaba compuesto por ocho temas entre los cuales se pueden mencionar: existencia de flujos de procesos, manual de movimientos, rutas de entregas, cumplimiento de rutas de entrega, cantidad de recursos para realizar servicio, formatos de remisión, revisión de pedidos y equipos de seguridad.

El puntaje máximo posible para el ítem de planeación estratégica era de 40 y la empresa obtuvo un puntaje de 23 equivalente a un 58% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento se le da una atención regular es decir ni buena ni mala, sino que lo necesario para mantenerse.

En la gráfica 13 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 8 temas de proceso operativo.

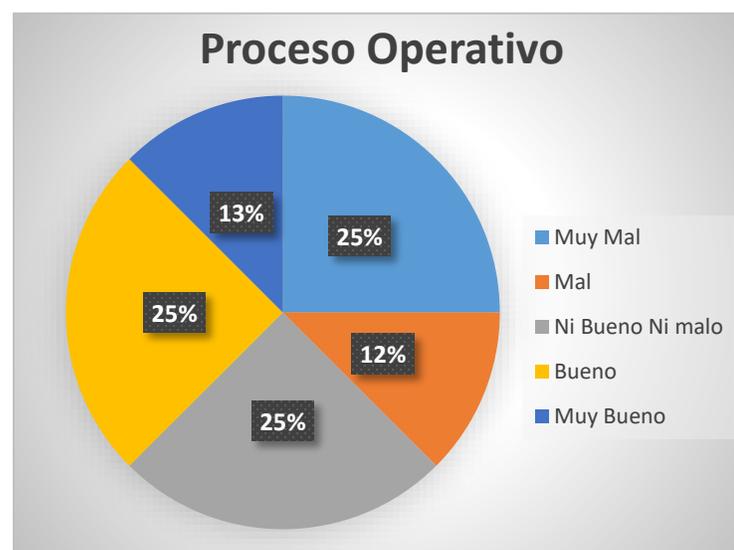


Gráfico 13. Valoración de los procesos operativos (Porcentajes de categoría de la escala)
Fuente: Elaboración Propia

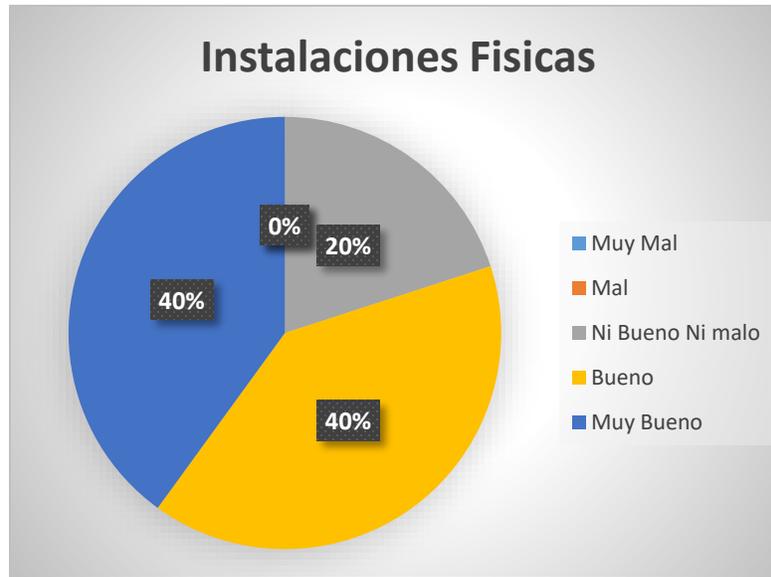
En la gráfica 13, se aprecia que 2 de los 8 temas (diagramas de flujos y manual de movimientos) de proceso operativo recibieron una puntuación de 1, es decir el 25% de ellos fueron calificados como muy malo. 2 de los 8 temas (rutas de entrega, cantidad de recursos necesarios para ejecución de servicios) fueron calificados con una puntuación de 4, es decir el 25% fue calificado como bueno. Otros 2 temas de 8 (rutas de entrega, revisión pedido) recibieron una puntuación de 3, es decir que 25% fueron calificados como ni bueno ni malo. Solo 1 tema de los 8 (equipos de seguridad) recibió puntuación de 5, es decir que el 13% fue calificado como muy bueno. Igual solo 1 tema de los 8 (formatos remisión) recibieron puntuación de 2, es decir que el 12% fue calificado como malo. Se puede notar entonces que existe un promedio tanto para los aspectos negativos como los aspectos positivos.

Instalaciones Físicas:

Este ítem estaba compuesto por cinco temas entre los cuales se pueden mencionar: existencia planos de instalaciones, estado físico de las instalaciones, funcionalidad de instalaciones, orden y limpieza y señalización adecuada de los diferentes espacios en la empresa,

El puntaje máximo posible para el ítem de planeación estratégica era de 25 y la empresa obtuvo un puntaje de 21 equivalente a un 84% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento se encuentra en condiciones bastantes buenas ya que se cuentan con unas instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades de la empresa.

En la gráfica 14 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 5 temas de instalaciones físicas.



**Gráfico 14. Valoración de las instalaciones físicas
(Porcentajes de categoría de la escala)**
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 14, se aprecia que 2 de los 5 temas (estado físico y orden y limpieza) fueron calificados con una puntuación de 5, es decir el 40% fue calificado como muy bueno, 2 de los 5 temas (planos de instalaciones y señalizaciones de las áreas) de instalaciones físicas recibieron una puntuación de 4, es decir el 40% de ellos fueron calificados como bueno y 1 de los 5 temas (funcionamiento adecuado) recibió una calificación con una puntuación de 3, es decir que el 20% fue calificado como ni bueno ni malo y no se tuvo incidencia en la categoría de muy malo.

Calidad de Servicio:

Por último y no menos importante sobre las operaciones que se realizan en la empresa es conocer los aspectos de calidad pues al ser una empresa que comercializa un producto en sí la calidad no solo se mide por la del producto sino por la satisfacción del cliente que en este caso se mide por la capacidad de respuesta de la empresa, la empatía de los trabajadores entre otras cosas ya que se está en contacto directo con el cliente final y es por medio del cual se busca alcanzar un posicionamiento en el mercado.

Este ítem estaba compuesto por siete temas entre los cuales se pueden mencionar: conocimientos de calidad, gerencia promueve calidad de servicio, parámetros para medir su calidad en el servicio, satisfacción de cliente, seguimientos de quejas, capacidad de respuesta, presentación del personal.

El puntaje máximo posible para el ítem de planeación estratégica era de 35 y la empresa obtuvo un puntaje de 21 equivalente a un 60% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento no se le ha prestado mucha atención y solo lo necesario.

En la gráfica 15 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 7 temas de calidad de servicio.

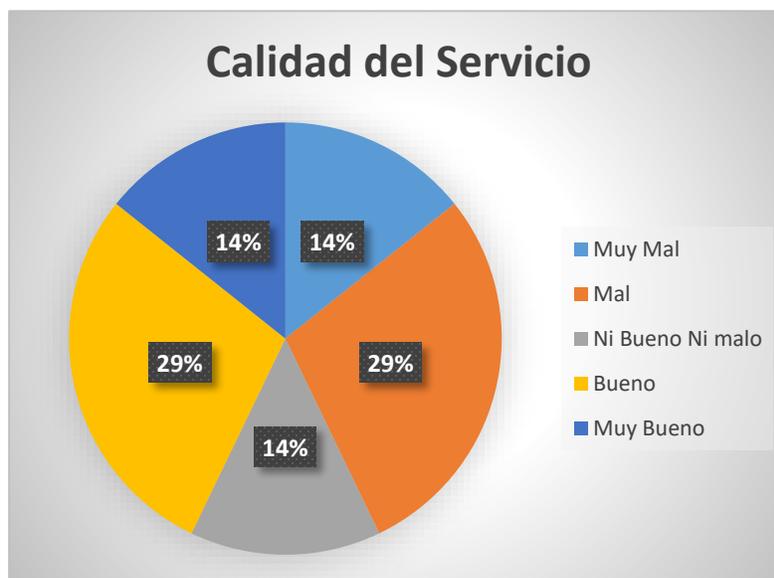


Gráfico 15. Valoración de la calidad de los servicios
(Porcentajes de categoría de la escala)
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 15, se aprecia que 2 de los 7 temas (gerencia conoce y promueve aspectos de calidad) de calidad de servicio recibieron una puntuación de 2, es decir el 29% de ellos fueron calificados como malo. 2 de los 7 temas (capacidad de respuesta y seguimiento a quejas) fueron calificados con una puntuación de 4, es decir el 29%

fue calificado como bueno, 1 de los 7 temas (medición calidad servicio) recibió una puntuación de 1, es decir que el 14% fue calificado como muy malo, 1 de los 7 temas (satisfacción del cliente) fue calificado con una puntuación de 3, es decir que el 14% fue calificado como ni bueno ni malo y otro de los 7 temas (presentación equipo) recibió una puntuación de 5, es decir que el otro 14% fue calificado como muy bueno notándose la regularidad en aspectos negativos y positivos.

A continuación, habiendo terminado el análisis de cada uno de los componentes de la gestión de operación se presenta a través de un gráfico comparativo los resultados obtenidos según el índice de cumplimiento de los diferentes aspectos y de esta manera identificar visualmente que aspectos requieren de mejoras y se deben fortalecer.

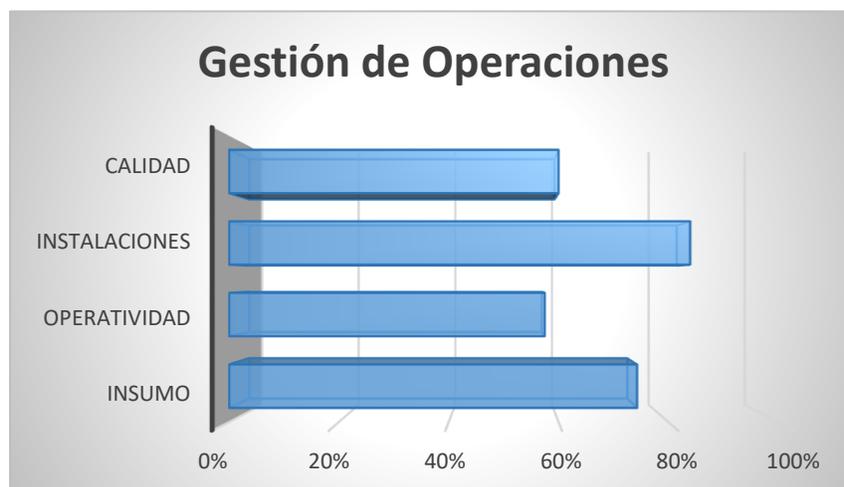


Gráfico 16. Índice de especialización de la gestión de operaciones
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 16 que se presentan los resultados de los diferentes aspectos de la gestión de operaciones se observa que se requiere de mejora en los procesos operativos y la calidad del servicio y que son los más bajos en categoría, esto para lograr un servicio diferenciado al de la competencia con un mejor posicionamiento y también lograr un mayor rendimiento y rentabilidad de la empresa alcanzando un alto aprovechamiento de los recursos.

- **Diagnóstico de Recursos Humanos**

El diagnóstico de la situación actual de la empresa se concluye con el análisis de recursos humanos pues es un aspecto que no se puede dejar por fuera ya que contar con el personal adecuado es primordial pues el recurso que mueve todo el funcionamiento de la empresa.

Este ítem estaba compuesto por siete temas entre los cuales se pueden mencionar: procedimientos de reclutamiento y selección del personal, proceso de inducción, evaluación del desempeño, políticas de administración de sueldos, plan de incentivos y normas y regulaciones laborales del país.

El puntaje máximo posible para el ítem de recursos humanos era de 35 y la empresa obtuvo un puntaje de 18 equivalente a un 51% de cumplimiento global lo que indica que a esta temática hasta el momento no se le ha prestado suficiente atención.

En la gráfica 17 se muestra la percepción específica del entrevistado en relación a los 7 temas de recursos humanos.

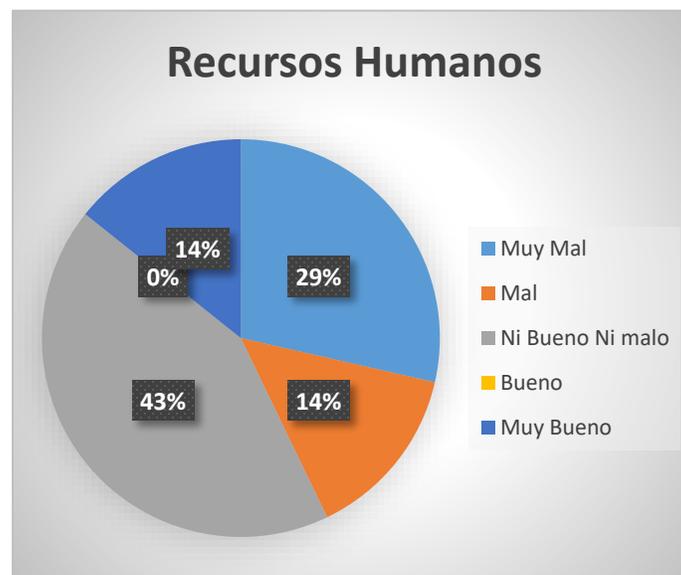


Gráfico 17. Valoración de recursos humanos (Porcentajes de categoría de la escala)
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica 17. se aprecia que 3 de los 7 temas (procedimiento de reclutamiento y selección del personal, políticas de administración de sueldos, plan de incentivos) de recursos humanos fueron calificados con una puntuación de 3, es decir el 43% fue calificado como ni bueno ni malo es decir de manera regular. 2 de los 7 temas (evaluación del desempeño del recurso humano y manual de procedimientos para atender y dar solución a quejas) recibieron una puntuación de 1, es decir el 29% de ellos fueron calificados como muy malo, 1 de los 7 temas (inducción personal) recibió una puntuación de 2, es decir que el 14% fue calificado como malo y otro de los 7 temas (normas laborales del país) fue calificado con una puntuación de 5, es decir que el 14% fue calificado como muy bueno.

2.2 Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA como representación de la situación actual de la empresa y a partir de ello establecer el diagnóstico objetivo para la formulación e implantación de estrategias que ayuden a mejorar a la organización.

Aquí se presentan los resultados obtenidos a través de los formatos de diagnóstico, donde se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir de las cuales se generó una lista con cada uno de estos aspectos, mismos que se describen a continuación:

Fortalezas

1. Los trabajadores conocen correctamente los productos que se comercializan de acuerdo al giro del negocio.
2. Oferta en Equipos y materiales de impresión de marcas reconocidas (Epson, Ritrama, etc).
3. El personal está comprometido con el trabajo y cumple con las indicaciones de sus superiores.

4. La empresa se preocupa por brindar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y el servicio a los clientes
5. Personal de servicio técnico capacitado y certificado por línea Epson.
6. Diagnostico computarizado de equipos.
7. Se controlan los gastos e ingresos de la empresa.
8. Se tiene amplio conocimiento y control de los costos de adquisición de los productos.
9. Se atienden las quejas de los clientes y se da solución a los problemas a la brevedad posible.
10. Los materiales que resultan defectuosos ya sea de fábrica o por la manipulación del personal de la empresa son cubiertos por garantía.
11. La ubicación de la empresa es céntrica respecto a la ubicación de los clientes.
12. En los 4 años de existencia, no ha habido accidentes laborales lo que evidencia que se trabaja en un lugar seguro.
13. Alianzas estratégicas con empresas internacionales de la marca Epson y Ritrama.

Debilidades

1. El desarrollo de la empresa se ha realizado empíricamente pues en todo el tiempo nunca se han desarrollado planes de mejora ni de acción.
2. No existe un organigrama que presente la estructura orgánica de la empresa.
3. Para la búsqueda del personal no se poseen perfiles de puesto ni fichas de puestos.
4. No se implementan planes de acción para el planteamiento de mejoras.
5. No se emplean métricas para mediar el desempeño de los colaboradores.
6. Descontrol en las funciones del personal de entrega y bodega.
7. Contradicciones en las ordenes de los superiores jefe de ventas y jefe de operaciones.
8. El personal administrativo presenta duplicidad de funciones.
9. Incumplimiento de las rutas programadas de distribución de productos

10. Confusiones en la entrega de pedidos hacia los clientes.
11. La toma de decisiones está centralizada en la gerencia de la empresa.
12. No se emplean inventarios ni sistemas para la planificación de los pedidos.
13. Tiempo de entrega de los pedidos por parte de proveedores es de 3 meses.

Oportunidades

1. Crecimiento anual del 5% en las empresas de impresiones digitales.
2. Crecimiento del número de empresas que poseen equipos de impresión y requieren mantenimiento.
3. Predominio de las redes sociales para la comercialización.
4. Inconformidad de los clientes con empresas que brinden el mismo servicio.
5. Invitación de los proveedores a la asistencia de ferias internacionales para conocer nuevas aplicaciones y tecnologías.
6. Cierre de empresas de la competencia.
7. Tener más de uno o dos proveedores.

Amenazas

1. Retraso en la entrega de Materiales por parte de los proveedores.
2. Surgimiento de otras empresas que brinden el mismo servicio.
3. Congestionamiento vehicular en las principales vías de Managua.
4. Aumento de los precios por parte de los proveedores.
5. Retención de Productos en Aduana.
6. Competencia con mayor experiencia en el rubro.
7. Preferencia de los clientes por otras marcas.

Para que las empresas tengan un buen funcionamiento es necesario trabajar bajo un plan que contenga estrategias para el desarrollo de los diferentes procesos y el funcionamiento interno dentro de la empresa, así mismo que este se encuentre en dependencia de la finalidad que tienen los propietarios con su empresa, es decir se encuentre de acuerdo al mercado y giro del negocio.

Por lo tanto, la información obtenida en la lista de ideas se presentó a través de una matriz de impacto cruzado donde se maximizarán las fuerzas positivas y se contrarrestaran las fuerzas negativas que impidieran el debido funcionamiento.

Tabla 6 Matriz Impacto Cruzado

MATRIZ ANALISIS FODA		
<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se conoce correctamente el concepto de empresa y los productos que se comercializan en el giro del negocio. 2. Oferta en Equipos y materiales de impresión de marcas reconocidas (Epson, Ritrama, etc). 3. El personal es comprometido con el trabajo y cumple con las indicaciones de sus superiores. 4. La empresa se preocupa por brindar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y el servicio a los clientes 5. Personal de servicio técnico capacitado y certificado por línea Epson. 6. Diagnostico computarizado de equipos. 7. Se controlan los gastos e ingresos de la empresa. 8. Se tiene amplio conocimiento y control de los costos de adquisición de los productos. 9. Se atienden las quejas de los clientes y se da solución a los problemas a la brevedad posible. 10. Los materiales que resultan defectuosos ya sea de fábrica o por la manipulación del personal de la empresa son cubiertos por garantía. 11. La ubicación de la empresa es céntrica respecto a la ubicación de los clientes. 12. En los 4 años de existencia, no ha habido accidentes laborales lo que evidencia que se trabaja en un lugar seguro. 13. Alianzas estratégicas con empresas internacionales de la marca Epson y Ritrama. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo de la empresa se ha realizado empíricamente pues en todo el tiempo nunca se han desarrollado planes de mejora ni de acción. 2. No existe un organigrama que presente la estructura orgánica de la empresa. 3. Para la búsqueda del personal no se poseen perfiles de puesto ni fichas de puestos. 4. No se implementan planes de acción para el planteamiento de mejoras. 5. No se emplean métricas para mediar el desempeño de los colaboradores. 6. Descontrol en las funciones del personal de entrega y bodega. 7. Contradicciones en las ordenes de los superiores jefe de ventas y jefe de operaciones. 8. El personal administrativo presenta duplicidad de funciones. 9. Incumplimiento de las rutas programadas de distribución de productos 10. Confusiones en la entrega de pedidos hacia los clientes. 11. La toma de decisiones está centralizada en la gerencia de la empresa. 12. No se emplean inventarios ni sistemas para la planificación de los pedidos. 13. Tiempo de entrega de los pedidos por parte de proveedores es de 3 meses.
<p>Oportunidades</p>	<p>Fortalezas y Oportunidades</p>	<p>Fortalezas y Debilidades</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento anual del 5% en las empresas de impresiones digitales. 2. Crecimiento del número de empresas que poseen equipos de impresión y requieren mantenimiento. 3. Predominio de las redes sociales para la comercialización. 4. Inconformidad de los clientes con empresas que brinden el mismo servicio. 5. Invitación de los proveedores a la asistencia de ferias internacionales para conocer nuevas aplicaciones y tecnologías. 6. Exhibición de equipos y aplicaciones de materiales a los clientes. 7. Tener mas de uno o dos proveedores 	<p>F1101: Garantizar accesibilidad de los productos a los clientes potenciales.</p> <p>F1201: Ofrecer equipos y materiales de calidad conforme a las necesidades de los clientes.</p> <p>F5602: Visitar a las nuevas empresas y formalizar contratos de mantenimientos.</p> <p>F404: Cumplir exitosamente con las solicitudes de los clientes.</p> <p>F1306: Brindar capacitaciones a los clientes con personal certificado por parte de los proveedores.</p>	<p>D604: Establecer una buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa implementando ordenes de trabajo y remisiones de entrega.</p> <p>D2801: Elaboración de Manual de Organización, Funciones y Procedimientos.</p> <p>D1307: Realizar compras especiales en casos de quiebre de stock.</p> <p>D1004: Verificar los pedidos de los clientes antes de salir el recorrido de entrega.</p>

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se conoce correctamente el concepto de empresa y los productos que se comercializan en el giro del negocio. 2. Oferta en Equipos y materiales de impresión de marcas reconocidas (Epson, Ritrama, etc). 3. El personal es comprometido con el trabajo y cumple con las indicaciones de sus superiores. 4. La empresa se preocupa por brindar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y el servicio a los clientes 5. Personal de servicio técnico capacitado y certificado por línea Epson. 6. Diagnostico computarizado de equipos. 7. Se controlan los gastos e ingresos de la empresa. 8. Se tiene amplio conocimiento y control de los costos de adquisición de los productos. 9. Se atienden las quejas de los clientes y se da solución a los problemas a la brevedad posible. 10. Los materiales que resultan defectuosos ya sea de fábrica o por la manipulación del personal de la empresa son cubiertos por garantía. 11. La ubicación de la empresa es céntrica respecto a la ubicación de los clientes. 12. En los 4 años de existencia, no ha habido accidentes laborales lo que evidencia que se trabaja en un lugar seguro. 13. Alianzas estratégicas con empresas internacionales de la marca Epson y Ritrama. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo de la empresa se ha realizado empíricamente pues en todo el tiempo nunca se han desarrollado planes de mejora ni de acción. 2. No existe un organigrama que presente la estructura orgánica de la empresa. 3. Para la búsqueda del personal no se poseen perfiles de puesto ni fichas de puestos. 4. No se implementan planes de acción para el planteamiento de mejoras. 5. No se emplean métricas para mediar el desempeño de los colaboradores. 6. Descontrol en las funciones del personal de entrega y bodega. 7. Contradicciones en las ordenes de los superiores jefe de ventas y jefe de operaciones. 8. El personal administrativo presenta duplicidad de funciones. 9. Incumplimiento de las rutas programadas de distribución de productos 10. Confusiones en la entrega de pedidos hacia los clientes. 11. La toma de decisiones está centralizada en la gerencia de la empresa. 12. No se emplean inventarios ni sistemas para la planificación de los pedidos. 13. Tiempo de entrega de los pedidos por parte de proveedores es de 3 meses.
	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retraso en la entrega de Materiales por parte de los proveedores. 2. Surgimiento de otras empresas que brinden el mismo servicio. 3. Congestionamiento vehicular en las principales vías de Managua. 4. Aumento de los precios por parte de los proveedores. 5. Retención de Productos en Aduana. 6. Competencia con mayor experiencia en el rubro. 7. Preferencia de los clientes por otras marcas. 	<p>Fortalezas – Amenazas</p> <p>F2A2: Mantener la calidad de los productos garantizando la confiabilidad del Cliente.</p> <p>F13A1: Establecer una fluida comunicación cliente – proveedor.</p> <p>F14A7: Visita a los Clientes para promover el uso adecuado de los diferentes materiales.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obteniendo las estrategias en cada cuadrante se presenta a continuación una tabla resumen de las mismas:

Tabla 7. Plan de Mejora

1	Garantizar accesibilidad de los productos a los clientes potenciales.	Gerencia
2	Ofrecer equipos y materiales de calidad conforme a las necesidades de los clientes.	Jefe de Ventas
3	Visitar a las nuevas empresas y formalizar contratos de mantenimientos.	Vendedores
4	Cumplir exitosamente con las solicitudes de los clientes.	Jefe de Ventas
5	Brindar capacitaciones a los clientes con personal certificado por parte de los proveedores.	Jefe de Operaciones
6	Establecer una buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa implementando ordenes de trabajo y remisiones de entrega.	Gerencia
7	Elaboración de Manual de Organización, Funciones y Procedimientos.	Responsable Administrativo
8	Realizar compras especiales en casos de quiebre de stock	Jefe de Operaciones
9	Verificar los pedidos de los clientes antes de salir el recorrido de entrega.	Encargado de Bodega
10	Mantener la calidad de los productos garantizando la confiabilidad del Cliente.	Jefe de Operaciones
11	Establecer una fluida comunicación cliente – proveedor.	Jefe de Operaciones
12	Visita a los Clientes para promover el uso adecuado de los diferentes materiales.	Jefe de Ventas
13	Realizar pedidos de Materiales con anticipación según proyección de inventario.	Jefe de Operaciones
14	Establecer criterios para la priorización en las rutas de entregas y dar a conocer a todos los involucrados	Jefe de Ventas
15	Realizar procesos de retroalimentación de la gerencia a través de los colaboradores y proponer estrategias de mejoras.	Gerencia

Fuente: Elaboración Propia

Como Parte de los resultados se detalló la lista de estrategias que pudieran dar solución a los diferentes problemas y/o debilidades de la empresa, donde se seleccionó para objeto de estudio en el presente trabajo la Elaboración de un Manual de organización, funciones y procedimientos el cual forma parte del siguiente capítulo.

CAPITULO III: Manual de Organización Funciones y Procedimientos



3.1 Introducción

El presente Manual de organización, funciones y procedimientos tienen como propósito brindar una herramienta administrativa que sirva de guía a todas las áreas; permita obtener un mejor orden y control del personal respecto a las funciones y procedimientos que deben ejercer los diferentes puestos de la organización para obtener un mejor beneficio.

El Manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y los niveles jerárquicos de la empresa por medio de un organigrama el cual representa las líneas de autoridad y centros de responsabilidad que no estaban claramente definidos y se han determinado en el cuerpo de la presente, la determinación de lo anterior se logró visualizando en la cadena de valor e identificando los procesos operativos que son la razón de ser del negocio y los procesos de apoyo, los participantes, las tareas específicas, entradas, salidas etc. para que los colaboradores trabajen de manera más integrada.

Se presentan además las fichas de descripción de cargos a partir de los puestos establecidos en el organigrama, en las que se contiene: la identificación del cargo que indican el nombre específico del cargo, la dependencia, el jefe directo y quienes se debe reportar; el objetivo principal del Cargo; las funciones principales del cargo y los requisitos y especificaciones para el desempeño del cargo para logra tener un estándar por puestos de trabajo y aportar a que la selección de un nuevo integrante para la empresa sea más fácil, sirviendo de guía para el puesto que se requiera y entonces realizar una elección adecuada para el perfil del puesto.

Por último, se registran y documentan todos los procedimientos que en la empresa se desarrollan y que permiten el cumplimiento de los objetivos de la institución para contribuir a orientar al personal en la ejecución de las tareas y/o actividades encomendadas con una guía de la forma en que se opera.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de la empresa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

3.2 Objetivo y Alcance del Manual

Objetivo del Manual

Proporcionar una herramienta administrativa que brinde y soporte la información necesaria de las diferentes áreas de la empresa, con el fin de dar a conocer la forma de organización, funciones, niveles de responsabilidad y procedimientos que se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Alcance del Manual

El presente Manual será para cumplimiento del personal de las diferentes áreas de la empresa que ejercen cargos y ejecutan funciones relacionadas con las actividades descritas dentro de los procedimientos que se describirán en el Manual.

3.3 Antecedentes Históricos

El medio de la impresión digital se ha fortalecido con el tiempo y en los últimos años ha incrementado su auge en el mercado, esto ha impactado en el sector de artes gráficas, y consecuentemente ha provocado un incremento en las ventas de materiales para impresiones.

Con más de 5 años en el mercado Importaciones Brockman se ha dedicado a brindar el servicio de suministro de materiales para impresiones digitales con el fin de suplir esta demanda de mercado y ser una empresa líder en este ámbito. De igual manera ante el incremento de la demanda y de la empresa misma se ha visto a bien implementar el manual de organización, funciones y procedimientos, ya que desde sus

orígenes no se ha tratado ninguno de estos temas que incluyen la elaboración de un organigrama y descripción de las funciones de cada puesto, sino hasta ahora ante la necesidad de crecimiento a través de una mayor organización en la ejecución de las actividades y un mejor aprovechamiento de los recursos humanos para poder ejercer los servicios de una forma más óptima y responsable.

3.4 Misión, Visión y Valores

Misión de la empresa

Ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado, garantizándoles productos de calidad y el respaldo necesario para hacer crecer a nuestros clientes.

Visión de la empresa

Ser la empresa líder en distribución de materiales y equipos de impresiones de gran formato.

Valores de la empresa

Vocación de Servicio: Predisposición de la empresa para satisfacer las necesidades del Cliente.

Honestidad y Respeto: Ofrecemos una alternativa transparente, y confiable, donde reconocemos el valor del cliente como el ente generador de oportunidades de negocio.

Integridad y Profesionalismo: Tratamos de cumplir con las expectativas de nuestros clientes de manera formal.

3.5 Estructura Orgánica

Se determinó que la estructura de la empresa es formal del tipo lineal ya que es la más adecuada para las empresas pequeñas, las cuales aún no se encuentran

divididas en numerosas áreas o departamentos y se caracterizan por trabajar bajo una línea de autoridad de orden jerárquico, donde los trabajadores deben rendir cuentas a un jefe y este se mantiene al tanto de todo lo que sucede dentro de la organización para centralizar la toma de decisiones, y se caracteriza además porque los mismos socios ejercen funciones, siendo este el caso actual.

Se presentan a continuación los puestos que conforman la estructura orgánica de la empresa IMPOBAL, S.A. su orden de jerarquía y área de especialización. Cabe mencionar que esta puede ser modificada según el crecimiento y el dinamismo de la empresa.

Órganos de Dirección Superior

- Gerente General

Órganos de Dirección Intermedia

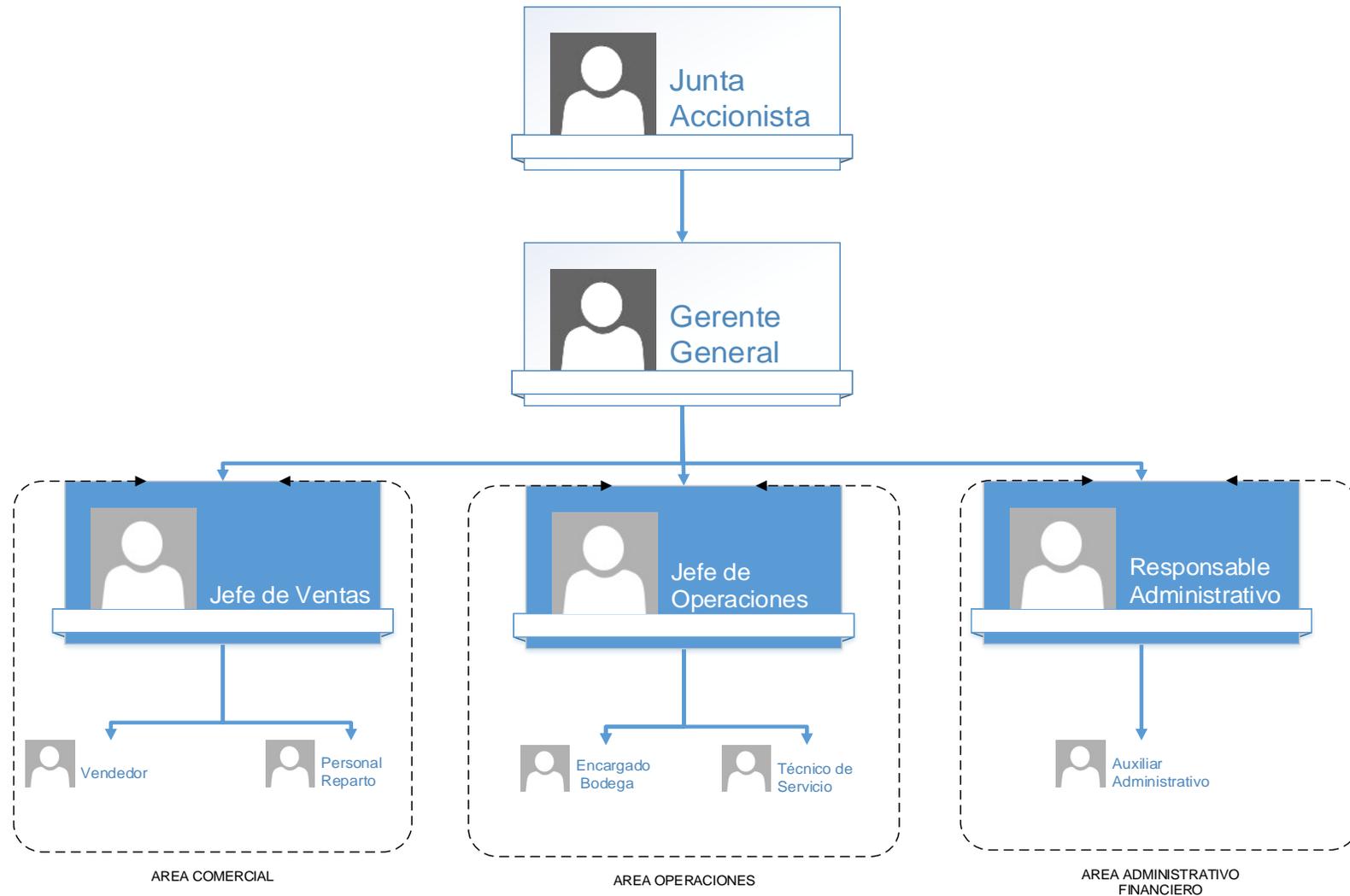
- Responsable Administrativo
- Jefe de Ventas
- Jefe de Operaciones y Logística

Órganos operativo – administrativos

- Auxiliar administrativo
- Vendedores
- Repartidores
- Encargado de Bodega
- Técnico de servicio

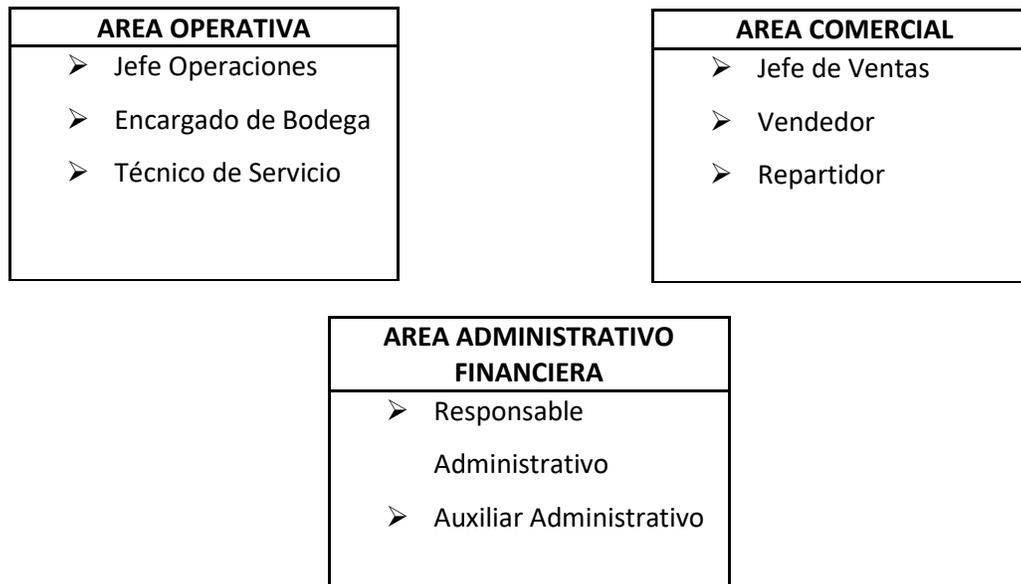
3.5.1 Propuesta Organigrama

Ilustración 2. Propuesta Organigrama IMPOBAL S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Esta propuesta de organigrama se elaboró con el fin de brindar una estructura organizacional bien definida por áreas funcionales, proporcionar solidez y confianza a los trabajadores que en ella laboran.



En IMPOBAL S.A. debido a la constitución como Asociación Anónima esta posee una junta de accionista la cual entra en función para casos sumamente importantes que involucren el capital de la empresa y en que las decisiones deben estar presente todos los socios.

Sin embargo, para el funcionamiento de la empresa la máxima autoridad se representa por el gerente general quien ejerce la autoridad sobre los órganos intermedios y operativos administrativos ya que es este el responsable directo de velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa y las funciones de las diferentes áreas.

El organigrama se divide según el funcionamiento de la empresa en tres áreas específicas: área operativa, área comercial y área administrativo – financiera. Donde cada área está dirigida por un encargado respectivamente siendo estos los órganos de dirección intermedia (Jefe de Operaciones, Jefe de ventas y Responsable administrativo) cuyos cargos poseen autoridad y responsabilidades gerenciales con el

fin de poder cumplir con los objetivos de la empresa, estos desarrollan planes específicos de su área que estén de acuerdo al plan general de la empresa, siempre y cuando sean aprobados por el gerente general.

Un tercer nivel se encuentra formado por los órganos operativo – administrativos quienes mantienen relaciones entre sí. Estos dependen de las orientaciones de sus responsables directos para garantizar una mejor organización y desarrollo para la empresa. Siendo estos el auxiliar administrativo, vendedores, personal de reparto y entrega, encargado de bodega y técnico de Servicio.

3.5.1 Descripción de los cargos

A través de fichas de puestos se realizó la descripción los cargos que integran el organigrama propuesto para la empresa, esta con el objetivo de que cada colaborador sea capaz de identificar las labores para las cuales fue contratado, las áreas con las que presenta relación el cargo y conocer a su responsable directo, así también poder regular la sobre carga de trabajo ya que a medida que la empresa crece de igual manera las funciones para los colaboradores, y de ser así resulta más fácil identificar la necesidad de un nuevo trabajador.

La ficha de puesto funciona como herramienta para la búsqueda de un nuevo integrante dependiendo del cargo, ya que contiene los requerimientos y conocimientos que este candidato debe de presentar, además que una vez se tiene encargado del puesto permite la valoración de su desempeño permitiendo identificar el cumplimiento e incumplimiento de sus funciones.

A continuación, se presentan las fichas de puestos para cada uno de los que conforman el organigrama:



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 1-2

I. Identificación del cargo

1. Denominación del Cargo	Gerente General
2. Dependencia	Directiva
3. Numero de Cargos	1
4. Cargo Jefe Inmediato	Junta Directiva
5. Solicita Reportes y Reporta :	Le reportan todos los cargos y reporta a junta directiva

II. Objetivo Principal del cargo

Velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado a través de la dirección control y evaluación de las actividades administrativas y operativas de la empresa.

III. Descripción de Funciones Principales del cargo

1. Realizar las gestiones necesarias para la administración de la empresa.
2. Establecer los parámetros de administración en cuanto a planeación estratégica.
3. Ejecutar los acuerdos de la Junta Directiva.
4. Elaborar los planes y programas para cada una de las áreas de la empresa y dar seguimiento
5. Recibir informes de los responsables de las diferentes áreas y determinar el cumplimiento de los objetivos.
6. Ejercer supervisión y control sobre las unidades administrativas, operativas y de ventas sobre los programas y proyectos de la comercializadora.
7. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas aprobados por la Junta Directiva.
8. Velar por la preservación y acrecentamiento del patrimonio material y económico de la empresa.
9. Establecer y promover modelos de calidad y eficiencia para la prestación de los servicios.
10. Aprobar y realizar la contratación del personal así como también remover de los cargos a quienes estime conveniente.
11. Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponden por ley o por reglamento.
12. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la Entidad.
13. Determinar el orden de pago de los proveedores.
14. Rendir cuentas de sus gestiones a la junta directiva siempre que esta se lo exija.
15. Presentar en sus sesiones ordinarias a la junta directiva los estados financieros y resultados sobre la situación de la empresa.

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de cargos	Pág: 2-2
IV. Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo		
1. Estudios	Contar con educación en nivel superior en Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras a Fines	
2. Experiencia Laboral	Mínimo 5 años de experiencia en empresas del mismo sector de negocio o en labores a fines del cargo	
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un título universitario (Ingeniería industrial, administración de empresas o carreras afines) • Poseer una trayectoria en puestos de Gerencia o Jefaturas. • Vehículo Propio • Disponibilidad de Viajar. • Conocimientos mínimo intermedio del idioma ingles. 	
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser una persona leal, discreta y honesta. • Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo. • Orientación a los resultados. • Conocimientos amplios en estadísticas y contabilidad. • Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones • Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones. • Facilidad para liderar y trabajar en equipo. • Facilidades para comunicarse adecuadamente de manera escrita y verbal. 	

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de cargos	Pág: 1-2
I. Identificación del cargo		
1. Denominación del Cargo	Responsable Administrativo	
2. Dependencia	Área Administrativo Financiera	
3. Numero de Cargos	1	
4. Cargo Jefe Inmediato	Gerencia General	
5. Solicita Reportes y Reporta :	Le reporta Auxiliar administrativo y reporta a gerencia	
II. Objetivo Principal del cargo		
<p>Proporcionar información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial y manejo administrativo del personal y documentación empresarial.</p>		
III. Descripción de Funciones Principales del cargo		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar pagos y comprobantes de diario al sistema. 2. Revisa la documentación de ingresos costos y gastos que generan los planes por las diferentes actividades y que sirven de soporte a los registros contables. 3. Supervisar los ingresos diarios y depósitos al banco. 4. Elaborar pagos de banca en línea así como la elaboración y planificación de cuentas por pagar. 5. Registrar, liquidar y pagar impuestos ante instituciones públicas DGI-ALMA-INSS. 6. Conciliaciones bancarias y supervisión de pagos por POS. 7. Liquidar y pagar nomina a los empleados de la empresa. 8. Manejo de expedientes de empleados y control de prestaciones sociales. 9. Elaborar y firmar los estados financieros. 10. Elaborar informes financieros a solicitud de la gerencia general. 11. Manejo de documentos legales y entrega de los mismos según sea solicitado por instituciones financieras y/o proveedores. 12. Supervisar manejo de caja y fondo revolvente. 13. Solicitar cotizaciones para las compras de la empresa. 14. Registrar los pagos de clientes al sistema. 15. Supervisar que se cumple con el reglamento interno de la empresa. 16. Comprar, suministrar y controlar la entrega de los implementos de trabajo y elementos de protección personal. 17. Efectuar estudio de crédito a clientes nuevos. 18. Cumplir las funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su Jefe inmediato. 		



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 2-2

IV. Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo

1. Estudios	Lic. en Administración de Empresa o Contabilidad
2. Experiencia Laboral	3 - 5 años en funciones similares.
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado al trabajo bajo presión. • Acostumbrado a tener personal a su cargo. • Elaboración y presentación de informes • Alto conocimiento de la ley tributaria laboral y seguro social. • Manejo de SIES • Rango de edad 25 – 40 años
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Carácter exigente y discreción • Puntual • Ordenado • Disciplinado • Respetuoso • Trabajo en equipo • Expresivo.

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de cargos	Pág: 1-2
I. Identificación del cargo		
1. Denominación del Cargo	Auxiliar Administrativo	
2. Dependencia	Área Administrativo Financiera	
3. Numero de Cargos	1	
4. Cargo Jefe Inmediato	Responsable Administrativo – Jefe de ventas	
5. Solicita Reportes y Reporta :	Ningún cargo le reporta y reporta a jefe de ventas y responsable administrativo	
II. Objetivo Principal del cargo		
Asistir de forma puntal a la gerencia de ventas y departamento contable. Custodiar y salvaguardar las facturas y recibos oficiales de caja, los ingresos diarios por pagos y manejo de fondo fijo.		
III. Descripción de Funciones Principales del cargo		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar facturas solicitadas por la gerencia de ventas. 2. Entregar al encargado de bodega las facturas y recibos según indicaciones del Gerente de Ventas 3. Indicar al encargado de bodega el orden de entrega de pedidos según criterios de priorización para elaboración de rutas de entrega. 4. Recibir pagos correspondientes a la cancelación de facturas de clientes. 5. Asegurar que los pagos recibidos sean liquidados de acuerdo a las tasas de cambio establecidas por la gerencia de ventas. 6. Asegurar que los pagos sean depositados correctamente a como dicta el documento soporte (ROC) 7. Salvaguardar el fondo revolvente para cambio. 8. Entregar los cambios correctamente y mantener en caja suficiente fondos para cambio. 9. Archivar las facturas manteniendo su consecutivo y advertir cuando este no esté completo. 10. Archivar los ROC según su consecutivo, asegurando que cada uno tengo su minuta de depósito y soportes correspondientes. 11. Elaborar y entregar en tiempo y forma los reportes contables solicitados por responsable administrativo. 12. Atender las llamadas y visitas de los clientes y a la vez pasarlos a las áreas correspondientes. 13. Recibir documentación y pasarlo a las áreas correspondientes. 14. Informar oportunamente alguna anomalía presentada en su área de trabajo. 15. Cumplir con el reglamento interno de la empresa. 16. Cumplir las funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su Jefe inmediato. 		



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 2-2

IV. Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo

1. Estudios	Estudios superiores universitarios y/o técnicos en administración de empresa o contabilidad.
2. Experiencia Laboral	2 años en funciones similares.
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado al trabajo bajo presión. • Elaboración y presentación de informes • Manejo de Office; word, excel intermedio • Rango de edad 20 – 35 años
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Puntual • Ordenado • Respetuoso • Comunicativo. • Orientación de servicio al Cliente



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 1-2

I. Identificación del cargo

1. Denominación del Cargo	Jefe de Ventas
2. Dependencia	Gerencia General
3. Numero de Cargos	1
4. Cargo Jefe Inmediato	Gerente General
5. Solicita Reportes y Reporta :	Le reportan los cargos de vendedores y auxiliar administrativo y reporta gerencia

II. Objetivo Principal del cargo

Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas, desarrollando estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

III. Descripción de Funciones Principales del cargo

1. Realizar plan de ventas y diseñar estrategias de mercado.
2. Coordinar al equipo de ventas y direccionar las estrategias planteadas
3. Desarrollar nuevas líneas de mercado según el medio de negocio.
4. Verificar la factibilidad de venta de los nuevos productos y documentar dicha información.
5. Realizar investigación de los precios de la competencia.
6. Establecer los precios de ventas de los productos.
7. Actualizar y autorizar los precios de ventas de los diferentes productos que se comercializan.
8. Establecer precios de negociación y descuentos que se pueden ofrecer a los clientes.
9. Mantener comunicación con los clientes.
10. Revisión de los informes y proyecciones de ventas.
11. Fijar las metas de ventas.
12. Revisar y dar seguimientos al reporte de visitas de los vendedores.
13. Llevar control de la cartera para la recuperación de efectivo sea mas eficiente.
14. Realizar las verificaciones de las entrega de los productos vendidos en el tiempo indicado acorde a lo prometido al Cliente.
15. Ejercer control de cargue de los vehículos.
16. Atender las quejas de los clientes que no puedan ser solucionadas por su vendedor.
17. Atender e investigar las devoluciones de parte de los clientes.
18. Autorizar las devoluciones que cumplan como garantía de los productos.
19. Autorizar las notas de crédito.
20. Presentar informes a gerencia.
21. Realizar todas las actividades que el gerente considere inherentes al cargo y necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de cargos	Pág: 2-2
IV. Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo		
1. Estudios	Estudios superiores universitarios en mercadeo y publicidad, administración de empresa o carreras a fines	
2. Experiencia Laboral	3-5 años en funciones similares.	
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Tener experiencia en el manejo de vendedores • Experiencia en tecnicas de ventas • Acostumbrado al trabajo bajo presión. • Manejo de Office; word, excel • Rango de edad 25 – 40 años • Ingles Intermedio 	
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje • Creatividad • Solución a problemas y toma de decisiones • Planteamiento de estrategias • Manejo de información • Orientación a resultados • Comunicativo. • Orientación de servicio al Cliente 	



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 1-2

I. Identificación del cargo

1. Denominación del Cargo	Vendedor
2. Dependencia	Jefe de Ventas
3. Numero de Cargos	2
4. Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
5. Solicita Reportes y Reporta :	No le reporta ningun cargo y reporta Jefe de Ventas

II. Objetivo Principal del cargo

Ofertar los productos que se comercializa en la empresa a todas las empresas que correspondan al segmento de mercado potencian así como cumplir con las metas y proyecciones de ventas.

III. Descripción de Funciones Principales del cargo

1. Realizar visitas a los clientes existentes o potenciales para ofrecer productos y dar seguimiento.
2. Indagar sobre los requerimientos y necesidades del cliente y emitir recomendaciones.
3. Elaborar cotizaciones por solicitud de los clientes.
4. Ofrecer servicio de crédito a clientes mayoristas solicitando la información y documentación requerida para el estudio del mismo.
5. Efectuar las actividades inherentes al cobro de cartera.
6. Efectuar la venta de los productos.
7. Consultar disponibilidad de productos con bodega para asegurarse de la existencia física.
8. Llevar a cabo la facturación de los productos.
9. Informar al auxiliar administrativo de la facturación y status del cliente.
10. Dar seguimiento post venta a los clientes.
11. Brindar asesoría técnica a los clientes de los diferentes productos que ofrece la empresa.
12. Asistir a capacitaciones, talleres que la empresa considere necesarios.
13. Vigilar la competencia.
14. Elaborar reporte de ventas para el debido control del jefe de ventas.
15. Elaborar reporte de visitas y los resultados.
16. Desarrollar la línea de equipos de impresión.
17. Cumplir las funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su Jefe inmediato.

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de cargos	Pág: 2-2
IV.Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo		
1. Estudios	Estudios superiores de mercadeo o carreras a fines	
2. Experiencia Laboral	2-3 años en funciones similares.	
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir. • Manejo de Office; word, excel • Rango de edad 23 – 35 años • Ingles básico • Buena presentación 	
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje • Creatividad • Planteamiento de estrategias • Orientación a resultados • Enfocado a metas • Orientación de servicio al Cliente 	



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 1-2

I. Identificación del cargo

1. Denominación del Cargo	Repartidor
2. Dependencia	Jefe de Ventas
3. Numero de Cargos	3
4. Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
5. Solicita Reportes y Reporta :	No le reporta ningún cargo y reporta Jefe de Ventas

II. Objetivo Principal del cargo

Salvaguardar la mercancía de la empresa tanto en el descargue como en la entrega de los pedidos además de cumplir con las rutas de entrega de materiales.

III. Descripción de Funciones Principales del cargo

1. Recibe la mercancía que entra al almacén, efectúa el conteo y la descripción del producto.
2. Contabiliza la mercancía entregada por los proveedores correspondiente a lo consignado en los documentos comprobatorios.
3. Realiza el almacenamiento de la mercancía en bodega de manera adecuada.
4. Revisar con facturas los pedidos a entregar.
5. Cargar el vehículo de entrega con los pedidos a dejar.
6. Cumplir con la ruta de entrega de pedidos según lo indicado por el encargado de bodega.
7. Realizar el requerimiento de combustible y lubricantes para la conducción del vehículo.
8. Participar en las labores de mantenimiento preventivo y correctivo que requiera el vehículo a su cargo o informar oportunamente a quien corresponda para que disponga los servicios mencionados.
9. Entregar a los clientes las facturas correspondiente del pedido solicitado.
10. Garantizar el recibimiento oportuno de los pedidos por parte de los clientes,
11. Supervisar la recepción del pedido por parte de los clientes y ver que la documentación sea debidamente recibida.
12. Recibir el pago de los clientes sea efectivo o a través de cheques.
13. Entregar correctamente ROC y retenciones.
14. Efectuar el pago a través de POS si es el caso.
15. Atender alguna queja de parte del cliente si este lo requiere y transmitir con área de ventas.
16. Cumplir las funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su Jefe inmediato.



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de cargos

Pág: 2-2

IV. Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo

1. Estudios	Mínimo Bachiller en cualquier modalidad
2. Experiencia Laboral	6 meses a 1 año en cargos similares
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none">• Licencia de conducir.• Rango de edad 20 – 35 años• Buena presentación
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de comunicarse facilmente• Aprendizaje rápido• Honesto y respetuoso• Buenos modales• Orientación de servicio al Cliente



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 1-2

I. Identificación del cargo

1. Denominación del Cargo	Jefe de Operaciones y Logística
2. Dependencia	Gerencia General
3. Numero de Cargos	1
4. Cargo Jefe Inmediato	Gerente General
5. Solicita Reportes y Reporta :	Le reportan encargado de bodega y técnico de mantenimiento, reporta a Gerencia

II. Objetivo Principal del cargo

Coordinar y Controlar las actividades y operaciones en la bodega de la empresa que garanticen la colocación de los productos en manos de los clientes y mantener el inventario de productos en bodega para cumplir con la demanda.

III. Descripción de Funciones Principales del cargo

1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de mercancías en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.
2. Implementar un sistema de inventario que garantice un stock mínimo de los diferentes productos.
3. Analizar y Planificar los pedidos de materiales según las proyecciones de ventas.
4. Realizar pedidos y gestionar compra de las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa.
5. Dar seguimientos a los pedidos realizados a los proveedores.
6. Coordinar con encargado de bodega las rutas de entrega y supervisar la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los cliente
7. Programar y planificar el control de inventario mediante la verificación física de los productos.
8. Diseñar y proponer planes para incrementar la eficiencia organizacional.
9. Desarrollar mecanismos y métodos de evaluación del desempeño para medir el cumplimiento eficiente de los procedimientos.
10. Evaluar el desempeño, valor e impacto de los servicios realizados.
11. Redactar y hacer firmar actas de recepción y conformidad.
12. Participar en la elaboración de presupuestos de servicios a realizar.
13. Verificar el cumplimiento de la aplicación de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad de la empresa.
14. Supervisar las actividades de encargado de bodega y técnico de servicio.
15. Analizar periódicamente los reportes realizados por los trabajadores a cargo.
16. Participar en la selección del personal relacionada con su área de trabajo.
17. Informar a gerencia sobre el cumplimiento de los resultados.

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de cargos	Pág: 2-2
IV.Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo		
1. Estudios	Titulo profesional; Ingeniería Industrial, administración de empresas.	
2. Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 3-5 años en puestos similares, con personal a cargo y control de inventarios y logística	
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de temas relacionados con logística (distribución, almacenamiento y manejo de productos) • Manejo de programas informáticos; mínimo Excel. • Manejo de control de inventarios • Conocimientos de análisis estadísticos. • Conocimiento de gestión de compras e importación de materiales. • Rango de edad de 25 a 40 años. • Acostumbrado a trabajo bajo presión. • Enfoque a servicio al cliente. • Dominio del idioma ingles 	
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Dinámico y proactivo • Habilidades para trabajar en equipo. • Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. • Habilidades de atención al público. • Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. • Análisis numéricos. • Presentación de reportes estadísticos. 	



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 1-2

I. Identificación del cargo

1. Denominación del Cargo	Responsable de Bodega
2. Dependencia	Área de Operaciones
3. Numero de Cargos	1
4. Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones y Logística
5. Solicita Reportes y Reporta :	Le reportan personal de reparto y reporta a jefe de operaciones

II. Objetivo Principal del cargo

Controlar las entradas y salidas de mercancía a bodega así como también asegurar que la carga almacenada permanezca en buen estado y sea almacenada según clasificación de inventario.

III. Descripción de Funciones Principales del cargo

1. Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a los puntos de entrega.
2. Colaborar con el Jefe de bodega en la custodia y adecuada distribución de las mercancías solicitadas por los clientes
3. Recibir y descargar la mercancía enviada por los proveedores y verificar estado en cuanto a calidad, cantidad y especificaciones del pedido e informar a su superior.
4. Revisar el adecuado almacenaje del producto de bodega interna según especificaciones y tipos de inventarios.
5. Supervisar el adecuado manejo de producto en la carga y descarga.
6. Enviar reportes al superior de estatus de mercancía al cierre diario de bodega.
7. Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores.
8. Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente según sea el caso.
9. Entregar a los clientes las mercancías debidamente revisados y embalados, además recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido.
10. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Bodega y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.
11. Verificar la rotación del producto por tipo de inventario.
12. Verificar la limpieza, trazo de medidas de seguridad, señalamientos de coordenadas, trazos de área de protección del producto, altura de estantes y distancia entre ellas.
13. Distribuir adecuadamente el producto para lograr la eficiencia del espacio y hacer mas ágil el despacho.
14. Realizar mensualmente el inventario.
15. Resolver los imprevistos en la entrega del producto.



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 2-2

IV. Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo

1. Estudios	Poseer como mínimo título de Bachiller.
2. Experiencia Laboral	1-3 años en funciones similares del cargo.
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajo bajo presión. • Enfoque a servicio al cliente. • Manejo de Inventario • Rango de edad 20 – 35 años
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Dinámico y proactivo • Habilidades para trabajar en equipo. • Habilidades de atención al público. • Honesto y responsable



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de cargos

Pág: 1-2

I. Identificación del cargo

1. Denominación del Cargo	Técnico de Servicio
2. Dependencia	Área de Operaciones
3. Numero de Cargos	1
4. Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Operaciones y Logística
5. Solicita Reportes y Reporta :	Ningún cargo le reporta y reporta a jefe de operaciones

II. Objetivo Principal del cargo

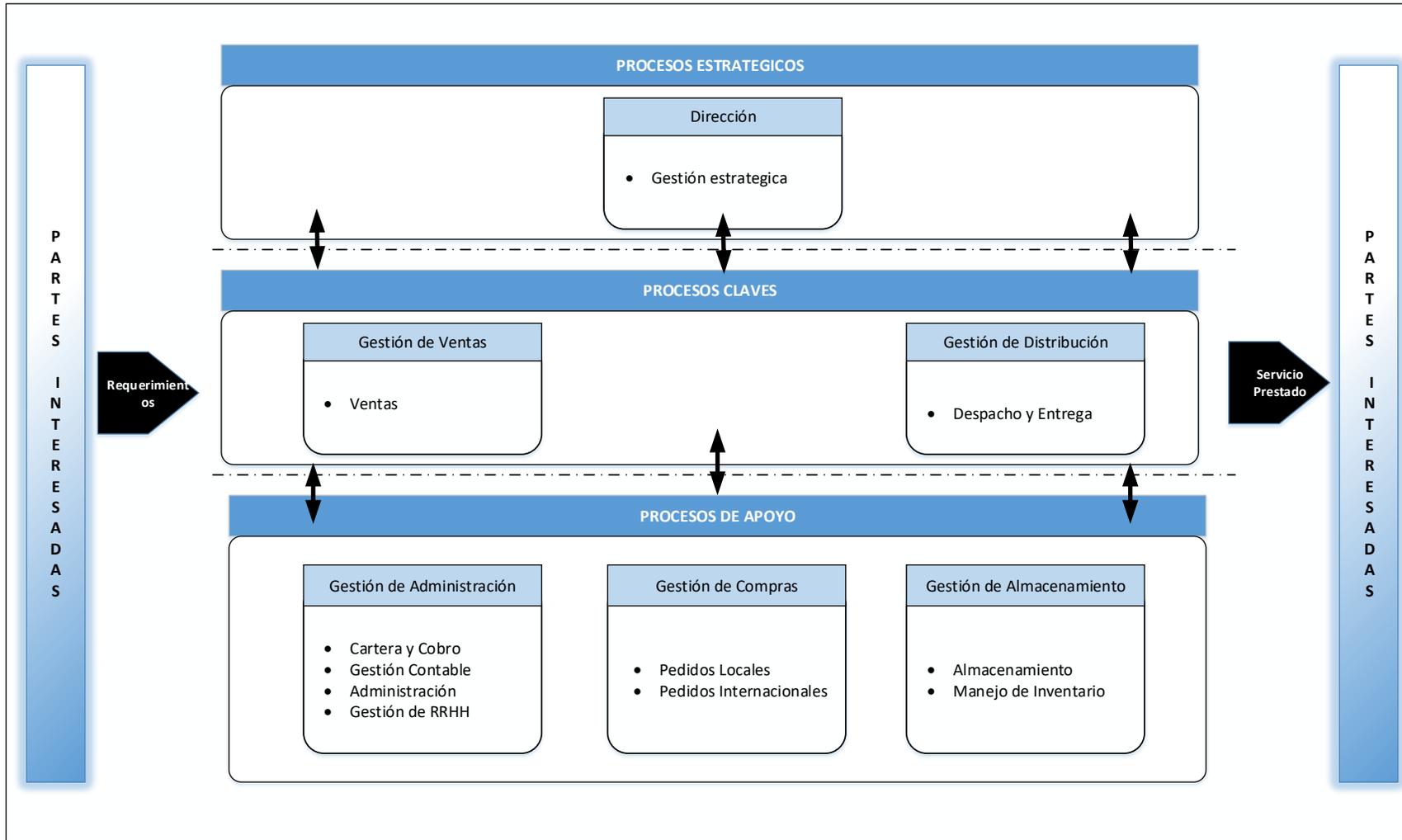
Brindar el servicio técnico a equipos de impresión digital que poseen los clientes y realizar programas de mantenimientos.

III. Descripción de Funciones Principales del cargo

1. Coordinar los trabajos de mantenimiento de los equipos solicitados.
2. Determina prioridades para la ejecución del mantenimiento, según equipos solicitados.
3. Atiende solicitudes relacionadas con mantenimientos.
4. Elabora programas de mantenimientos a equipos que se le brinda servicio técnico.
5. Recibe y revisa ordenes de mantenimiento.
6. Realiza mantenimientos a equipos solicitados y/o programados.
7. Llena minuta de mantenimiento para bitácora del equipo y archiva para control interno.
8. Consulta existencias de repuestos en bodega.
9. Elabora informes de mantenimientos.
10. Efectúa revisión a los trabajos realizados.
11. Monitorea el funcionamiento de control interno.
12. Realiza otras actividades inherentes al cargo encomendadas por su jefe inmediato.
13. Mantener en orden su sitio de trabajo.
14. Mantiene registro de equipos y materiales usados en los trabajos realizados.
15. Llena formato de solicitudes de equipos.
16. Mantiene informado al jefe de operaciones.

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de cargos	Pág: 2-2
IV.Requisitos y Especificaciones para el desempeño del cargo		
1. Estudios	Graduado en Ingeniería mecánica, bachiller con técnico relacionado a mecánica general.	
2. Experiencia Laboral	2-3 años en funciones similares.	
3. Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajo bajo presión. • Enfoque a servicio al cliente. • Manejo de equipos de impresión Digital • Rango de edad 25 – 40años 	
4. Conocimiento y o Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza y habilidad en mantenimiento, instrucciones fijas, sencillas y rutinarias. • Iniciativa y creatividad • Dinámico y proactivo • Honesto y responsable 	

3.5.2 Mapa de Procesos



3.5.3 Descripción de los procedimientos

A través de las fichas de procedimientos se realizó la descripción de los diferentes procedimientos que integran el funcionamiento de la empresa, esta con el objetivo de cada trabajador tenga definido el grado de responsabilidad en la ejecución de los procedimientos de acuerdo al puesto de trabajo que desempeña

Las fichas de procedimientos funcionan como herramienta administrativa que permite la identificación y determinación de responsables de fallas en el desarrollo de alguna actividad en específico. Estas fichas pueden ser modificadas en casos como: cambios en la estructura orgánica, funciones, u otros que inciden en la aplicación del mismo ya que éstas podrán generar modificaciones al formato del procedimiento, por cambio o eliminación de una actividad, cambio del responsable de un procedimiento.

A continuación, se presentan los diferentes procedimientos desarrollados por los diferentes órganos de la empresa.

I. Procesos de Apoyo

- Gestión de Administración

		IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
		Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso	Pág: 1
Nombre del Proceso		Gestión de Cartera y Cobro	
Area Responsable		Area Administrativa	
Objetivo		Realizar las actividades relacionadas a la recuperación de cartera generada por ventas a crédito	
N° Orden	Procedimiento	Responsable	
1	Generar listado de cartera vencida	Responsable Administrativo	
2	Cobro	Responsable Administrativo	
3	Recaudo	Responsable Administrativo	
4	Ajuste de cartera al cliente	Responsable Administrativo	

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Generar listado de cartera vencida
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Establecer la cuantía de lo adeudado por los clientes de los asesores de ventas y tiempo de vencimiento

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Ingresar al registro de cartera	Responsable Administrativo
2	Consultar información de cartera de los clientes	Responsable Administrativo
3	Analizar la información	Responsable Administrativo
4	Establecer estado del cliente	Responsable Administrativo
5	Relacionar los clientes con cartera vencida	Responsable Administrativo
6	Generar listado de clientes con cartera vencida	Responsable Administrativo
7	Imprimir listado	Responsable Administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

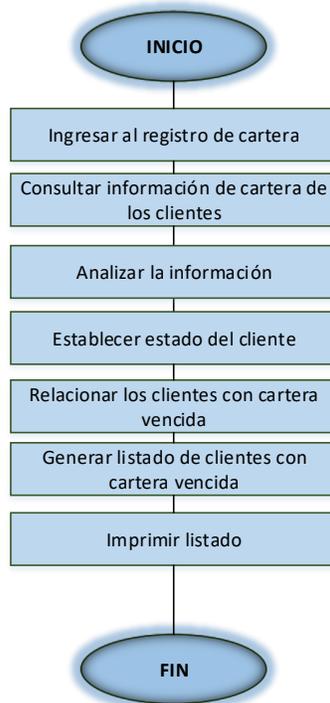
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Generar listado de cartera vencida

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Cobro
Responsable	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
Objetivo	Establecer comunicación con el clientes y recordar al cliente la obligación contraída con la empresa por medio de la compra al crédito

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Consultar y analizar los listados de cartera vencida	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
2	Resaltar los pagos recibidos	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
3	Solicitar detalle de lo adeudado por el cliente	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
4	Establecer comunicación con el cliente	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
5	Desplazarse a la oficina del cliente	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
6	Recordar al cliente el monto, fecha en que debió pagar	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
7	Entregar al Cliente detalle de lo adeudado	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
8	Informar al cliente facturas y monto adeudado	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
9	Solicitar al cliente cancelación del compromiso	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
10	Fijar compromiso y fecha de pago	Auxiliar administrativo/asesor de ventas



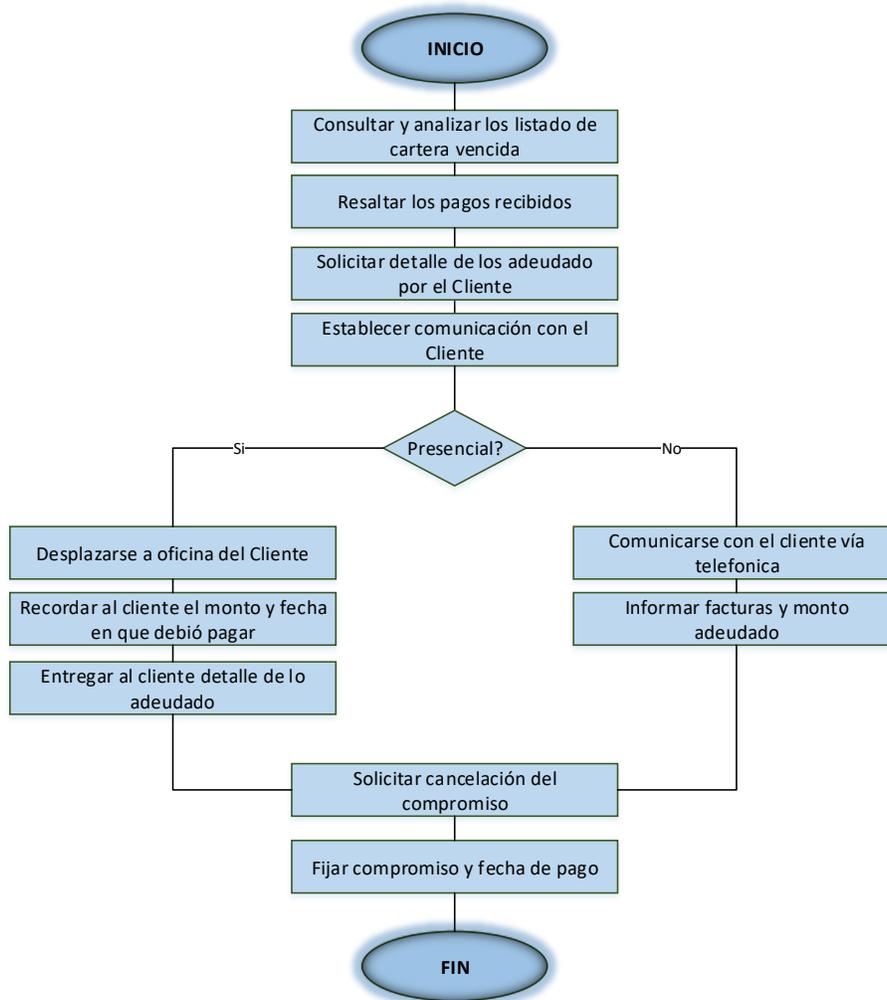
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Cobro
Responsable	Auxiliar administrativo/asesor de ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Recaudo
Responsable	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
Objetivo	Colectar el dinero en efectivo o cheque con el que el cliente cancela su obligación con la empresa

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Consultar lista de clientes con compromiso de pago	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
2	Comunicarse con el Cliente	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
3	Establecer detalles de pago; vía efectivo, cheque o transferencia	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
4	Realizar ROC	Auxiliar administrativo
5	Realizar retenciones en caso de ser necesario	Auxiliar administrativo
6	Entregar a repartidores documentos y dar indicaciones	Auxiliar administrativo/asesor de ventas
7	Ejecutar el recaudo	Repartidores
8	Entregar documentos a auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo/asesor de ventas



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

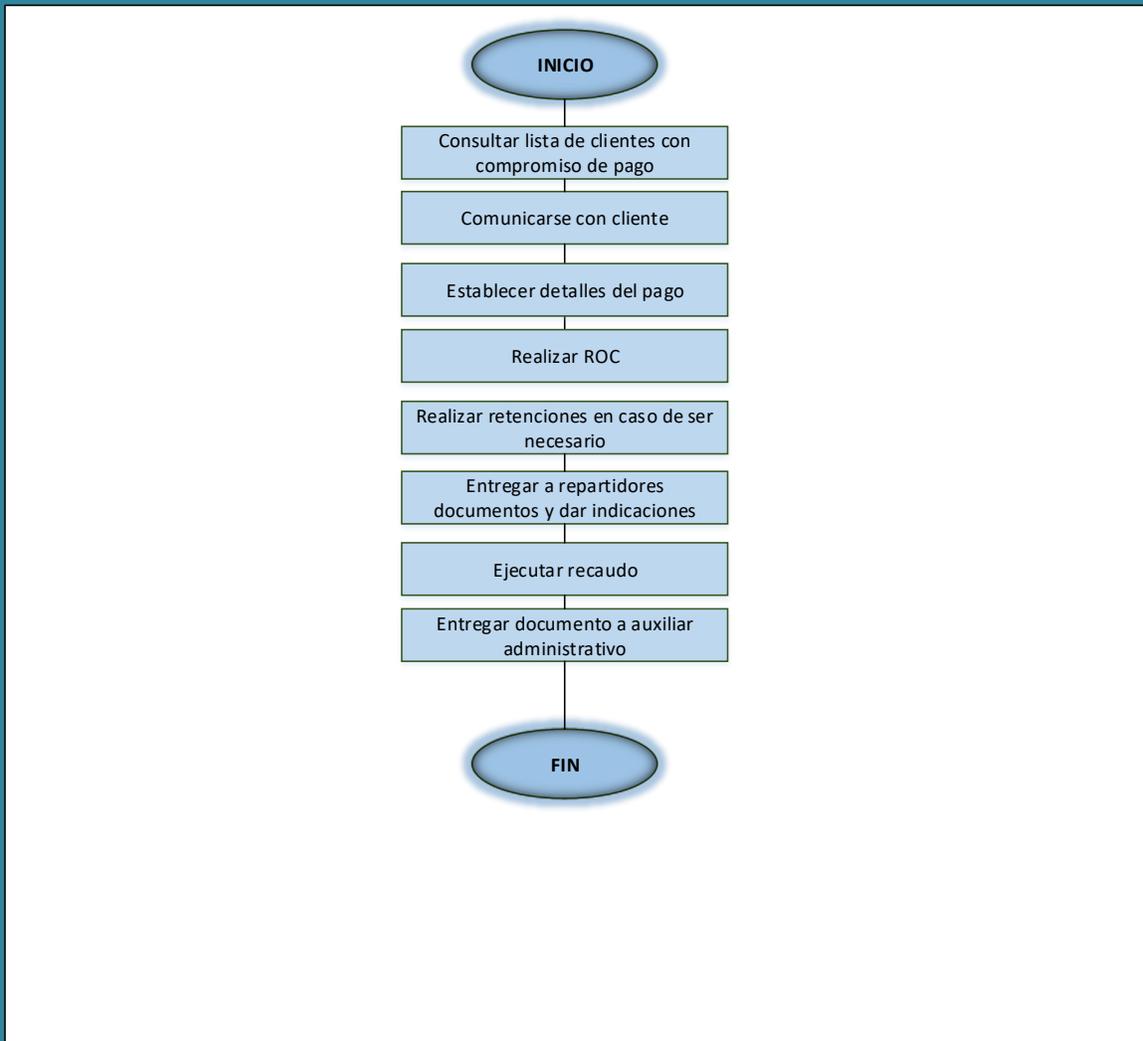
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Recaudo

Responsable Auxiliar administrativo/asesor de ventas

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

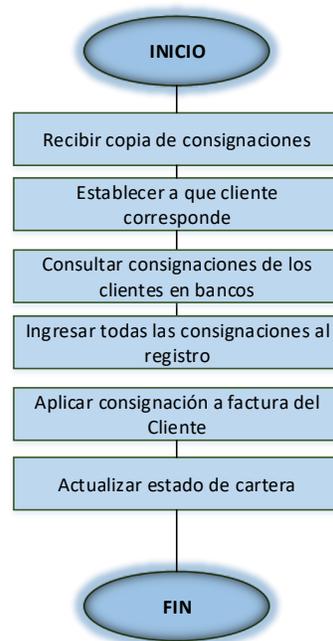
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Ajuste de cartera al Cliente

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso	Pág: 1

Nombre del Proceso	Gestión Contable
Area Responsable	Area Administrativa
Objetivo	Manejar la información contable de la empresa para poder dar respaldo a las decisiones y estrategias que se plantean.

N° Orden	Procedimiento	Responsable
1	Consulta de saldo en bancos	Responsable Administrativo
2	Registro de Consignaciones	Responsable Administrativo
3	Cuadre y revisión de caja	Responsable Administrativo
4	Conciliación bancaria	Responsable Administrativo
5	Revisión de la cartera de la empresa	Responsable Administrativo

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Consulta de saldos en bancos
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Establecer la disponibilidad del dinero de la empresa depositado en los diferentes bancos

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Establecer comunicación con los bancos asociados vía internet	Responsable Administrativo
2	Ingresar a la pagina web del banco y digitar la clave	Responsable Administrativo
3	Consultar cuentas, movimientos y saldos de la empresa	Responsable Administrativo
4	Asentar la información en el libro de bancos de cada entidad	Responsable Administrativo
5	Registrar cheques girados en el libro de cada banco	Responsable Administrativo
6	Revisar y anotar # de los cheques para guardar consecutividad	Responsable Administrativo
7	Totalizar el saldo de cada uno de los bancos	Responsable Administrativo
8	Consolidar el saldo de todos los bancos	Responsable Administrativo
9	Informar al gerente el saldo de la empresa disponible en los bancos	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

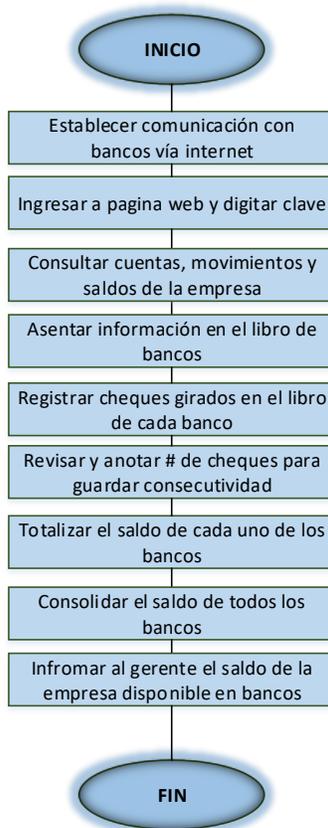
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Consulta de saldos en bancos

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Registro de consignaciones
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Registrar las consignaciones efectuadas

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Verificar consignación realizada	Responsable administrativo
2	Señalar en cuaderno de bancos	Responsable administrativo
3	Registrar las consignaciones con nombre de cliente	Responsable administrativo
4	Registrar fecha de consignación	Responsable administrativo
5	Archivar consignación del respectivo banco	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Registro de consignaciones

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Revisión y cuadro de caja
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Verificar y llevar control de los cuadros de caja para revisar si se los informes se encuentran acordes a la realidad

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir formato de cuadro de caja con documentos soportes	Responsable administrativo
2	Verificar consignaciones que se encuentren en cuaderno de bancos	Responsable administrativo
3	Revisar comprobantes de egreso	Responsable administrativo
4	Analizar los gastos	Responsable administrativo
5	Determinar la necesidad de reembolso de caja chica	Responsable administrativo
6	Archivar documentos de soportes	Responsable administrativo
7	Verificar caja físicamente que coincida con los datos recibidos.	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

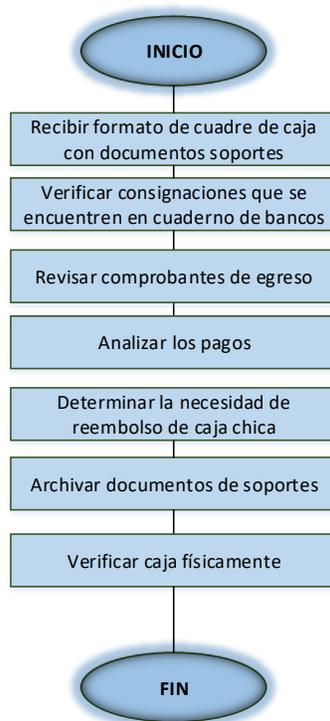
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Revisión y cuadro de caja

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Conciliación bancaria
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Revisar los impuestos y las comisiones cobradas por los bancos el mes anterior

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir detalle del banco	Responsable administrativo
2	Revisar los impuestos y las comisiones cobradas por los movimientos en cada banco	Responsable administrativo
3	Registrar la información en excel	Responsable administrativo
4	Calculo uno a uno los items por cada banco y totalizar	Responsable administrativo
5	Elaborar nota de contabilidad con fecha del ultimo día del mes en conciliacion	Responsable administrativo
6	Registrar nota	Responsable administrativo
7	Comprobar detalle del banco con información del libro de banco	Responsable administrativo
8	Revisar consignaciones o cuentas para encontrar causa en caso de alguna diferencia	Responsable administrativo
9	En caso todo estar en concordancia diligenciar formato de conciliación bancaria	Responsable administrativo
10	Archivar conciliación	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

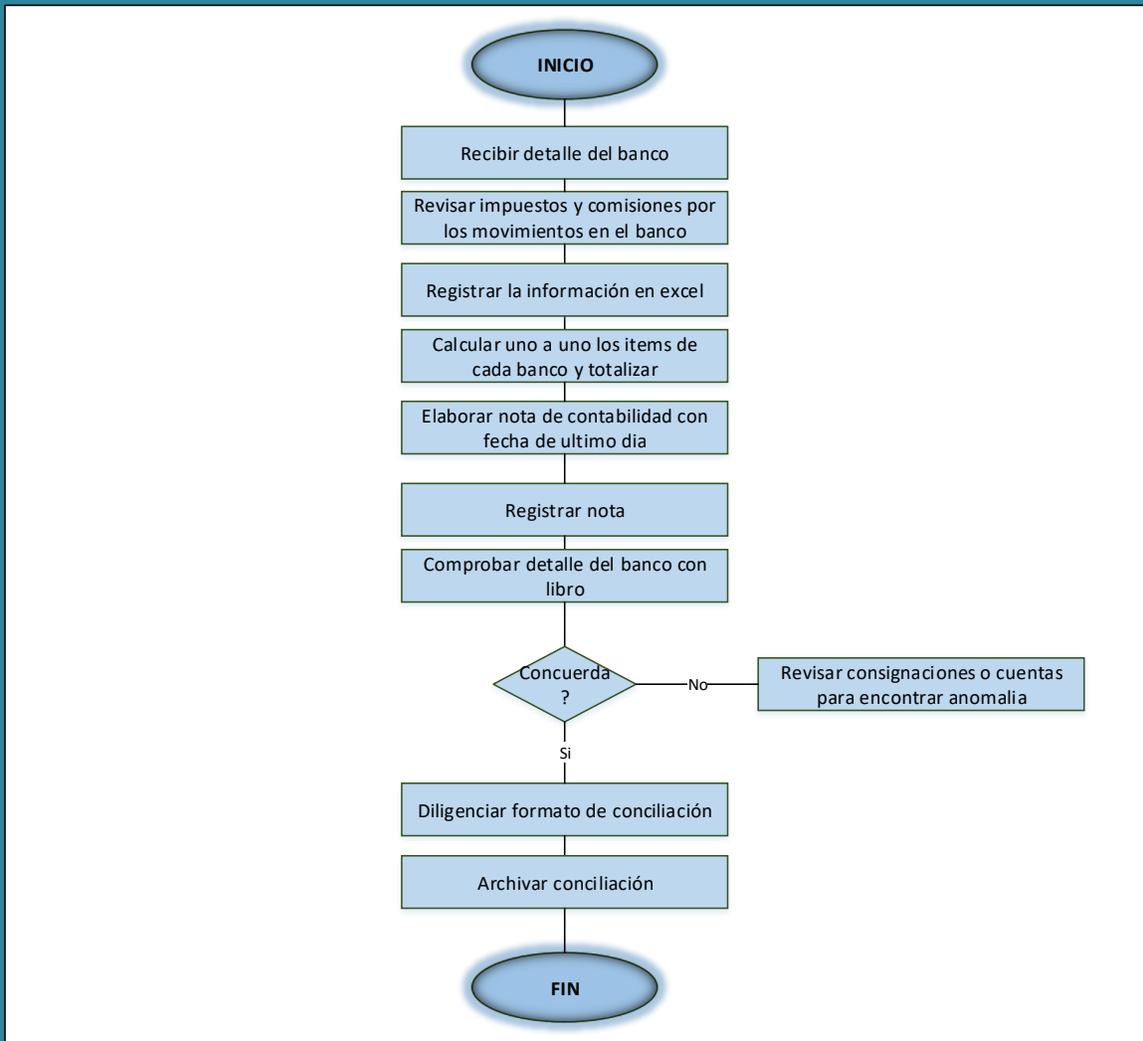
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Conciliación bancaria

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Revisión de cartera de la empresa
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Revisar la cuenta de los clientes y la cuantía adeudada a la empresa

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Ingresar al registro de ventas	Responsable administrativo
2	Revisar cartera de clientes	Responsable administrativo
3	Imprimir detalle de cartera de clientes	Responsable administrativo
4	Revisar uno a uno la cuenta por pagar de los clientes	Responsable administrativo
5	Comparar detalle registrado con facturas en físico	Responsable administrativo
6	Señalar clientes con información que no coincida	Responsable administrativo
7	Investigar causas de las diferencias	Responsable administrativo
8	Totalizar cuentas por pagar de la empresa	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

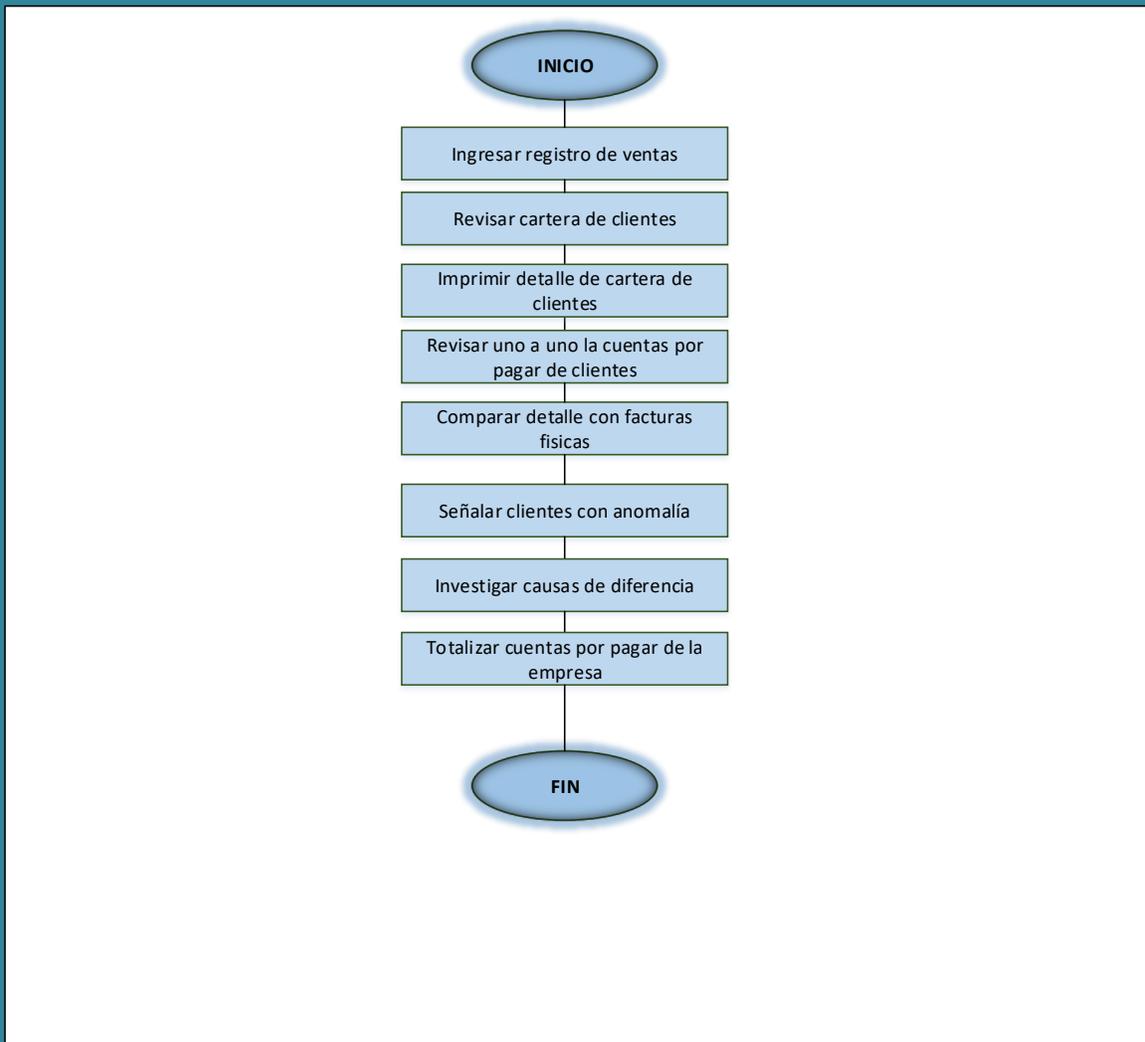
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Revisión de cartera de la empresa

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Cuadre de Caja
Responsable	Auxiliar administrativo
Objetivo	Reportar el saldo diario en caja

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Establecer cuantía de las ventas de contados	Auxiliar administrativo
2	Revisar las ventas y los recibos de caja en comparación con la información en el sistema	Auxiliar administrativo
3	Diligenciar formato de cuadro del día	Auxiliar administrativo
4	Efectuar cálculos y obtener el total	Auxiliar administrativo
5	Enviar formato de cuadro al responsable administrativo	Auxiliar administrativo
6	Archivar cuadro de caja	Auxiliar administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

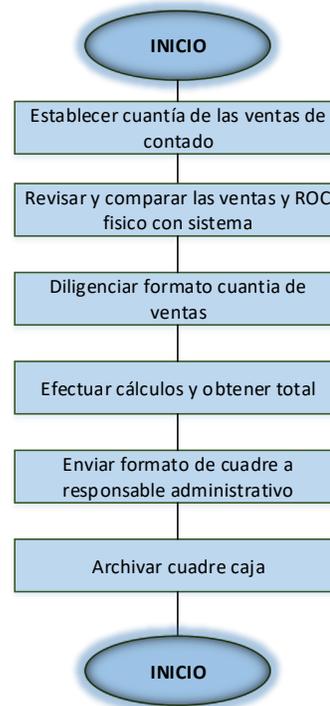
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Cuadre de Caja

Responsable Auxiliar administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Cuantía del dinero de caja
Responsable	Auxiliar administrativo
Objetivo	Contabilizar el dinero existente en caja

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir el dinero de caja en efectivo	Auxiliar administrativo
2	Contar el dinero acumulado en caja	Auxiliar administrativo
3	Verificar monto actual	Auxiliar administrativo
4	Informar al responsable administrativo cuando la suma asciende el monto máximo establecido para caja	Auxiliar administrativo
5	Entregarle el dinero al Responsable	Auxiliar administrativo
6	Depositar el dinero	Auxiliar administrativo
7	Utilizar el dinero en gastos de diarios o compras menores	Auxiliar administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

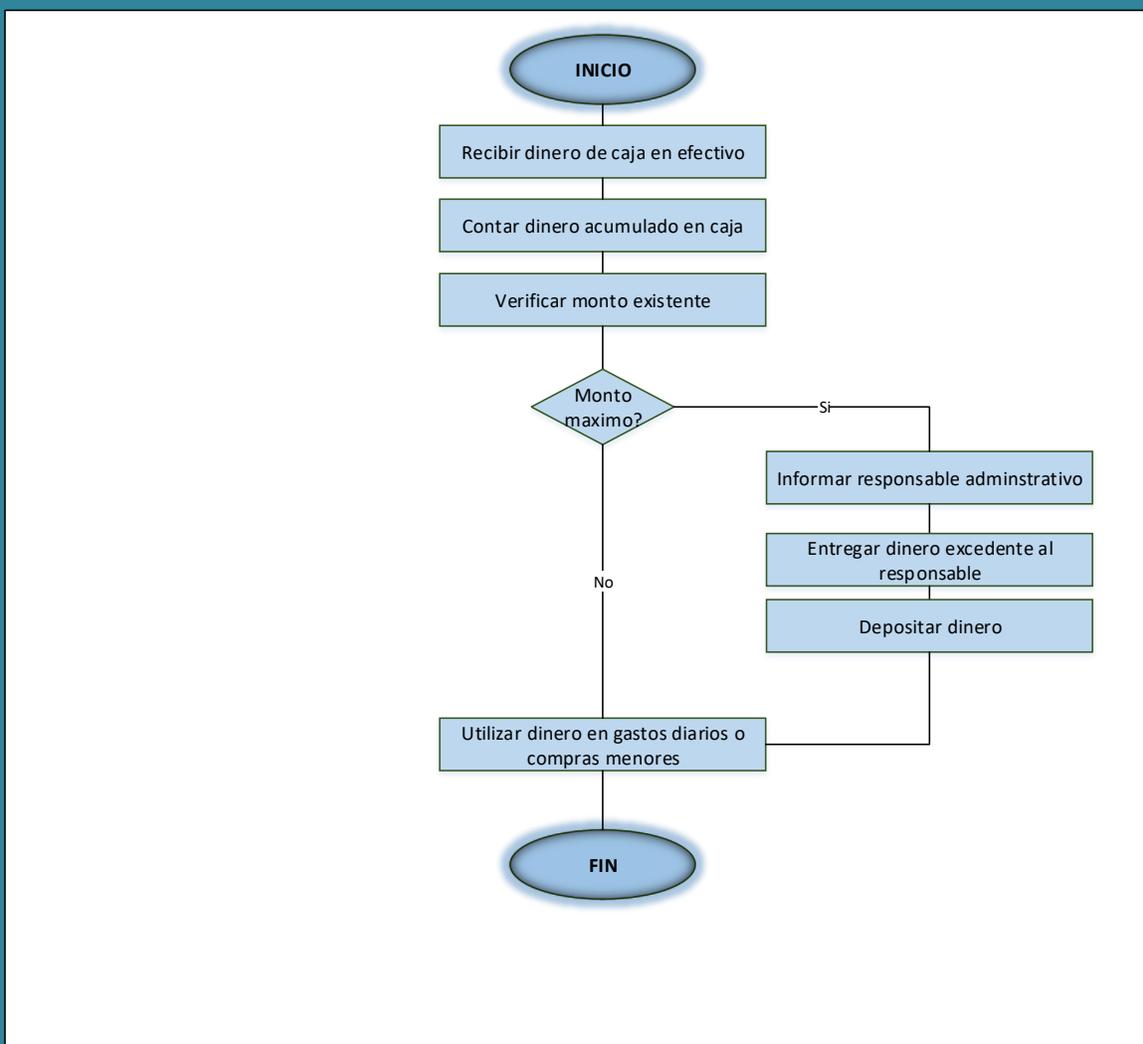
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Cuantía del dinero de caja

Responsable Auxiliar administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Administración Caja menor
Responsable	Auxiliar administrativo
Objetivo	Administrar el dinero de caja menor

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir reembolso del dinero de caja	Auxiliar administrativo
2	Recibir solicitud del dinero para sufragar gastos por parte del empleado	Auxiliar administrativo
3	Entregar recibo de gastos y dinero al empleado	Auxiliar administrativo
4	Ir deduciendo el monto de caja menor cuando se generan gastos	Auxiliar administrativo
5	Relacionar los gastos	Auxiliar administrativo
6	Informar y entregar respaldo de los gastos realizados a responsable administrativo	Auxiliar administrativo
7	Solicitar reembolso cuando los gastos se aproximen o sean iguales al monto de la caja.	Auxiliar administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

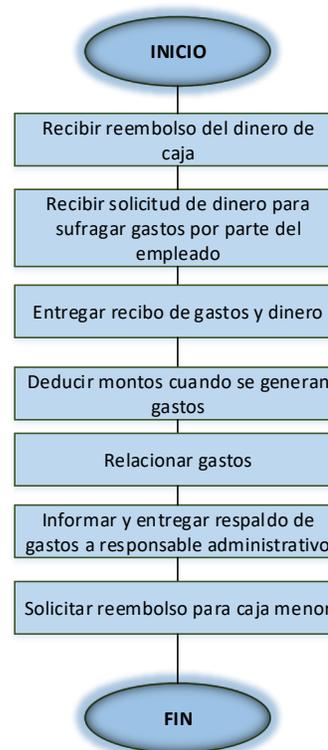
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Administración Caja menor

Responsable Auxiliar administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Recepción de pago de cliente
Responsable	Auxiliar administrativo
Objetivo	Recaudar dinero producto de las ventas efectuadas

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Revisar factura a cancelar	Auxiliar administrativo
2	Verificar monto de pago	Auxiliar administrativo
3	Informar el monto total de la compra	Auxiliar administrativo
4	Establecer tipo de pago	Auxiliar administrativo
5	Recibir el dinero	Auxiliar administrativo
6	Devolver el dinero sobrante si es necesario	Auxiliar administrativo
7	Recibir tarjeta del cliente	Auxiliar administrativo
8	Pasar tarjeta por POS	Auxiliar administrativo
9	Ejecutar el pago	Auxiliar administrativo
10	Entregar boucher al cliente	Auxiliar administrativo
11	Recibir cheque	Auxiliar administrativo
12	Informa de cheques recibidos a responsable administrativo	Auxiliar administrativo
13	Elaborar recibo de caja	Auxiliar administrativo
14	Archivar copia de factura	Auxiliar administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

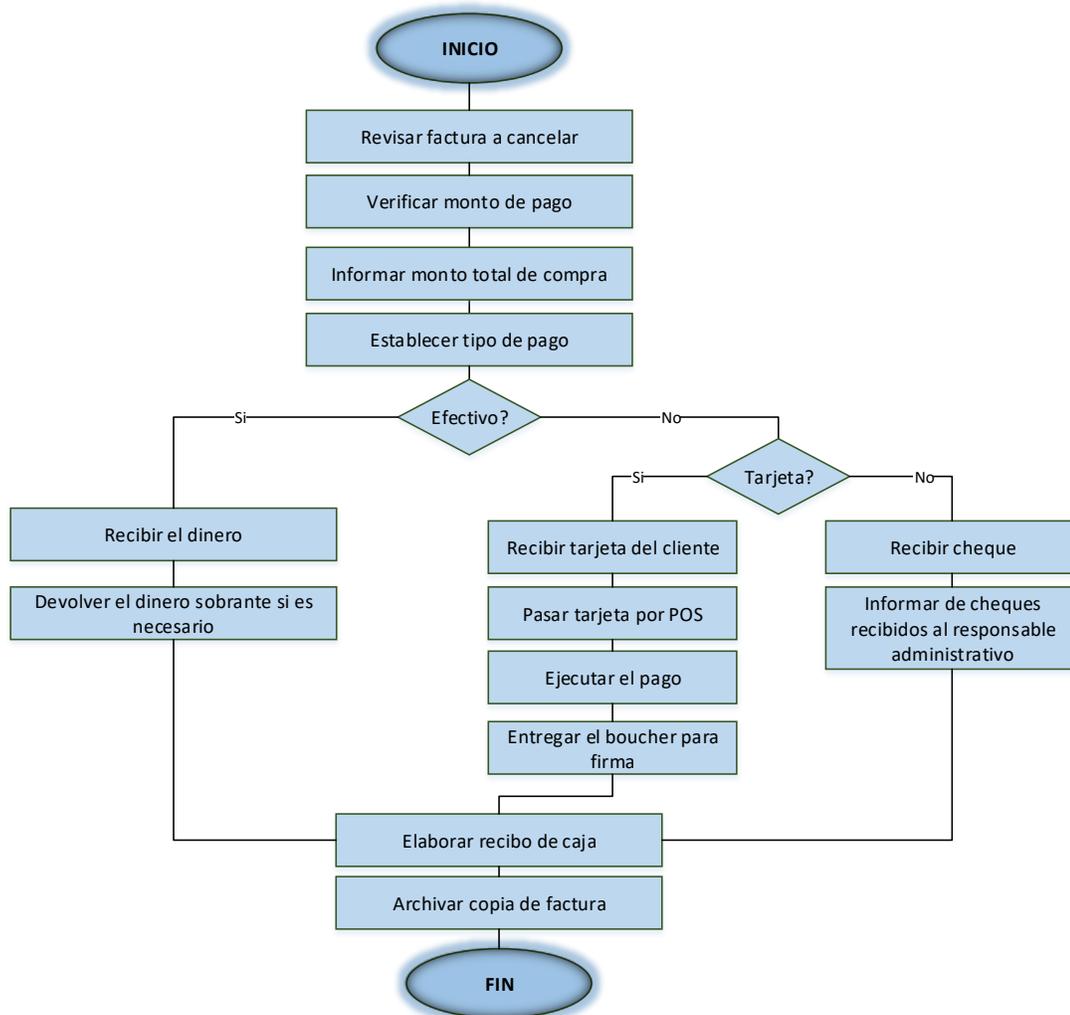
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Recepción de pago de cliente

Responsable Auxiliar administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Selección del personal
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Obtener el personal indicado para cada puesto

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Analizar necesidad de contratación del personal	Responsables de área
2	Recibir información de solicitud de personal	Responsable Administrativo
3	Publicar requerimiento de personal	Responsable Administrativo
4	Recibir hojas de vida Cv	Responsable Administrativo
5	Seleccionar los candidatos	Responsable Administrativo
6	Efectuar entrevista	Responsables de area
7	Verificar referencias	Responsable Administrativo
8	Elegir candidato	Responsables de area
9	Informar al candidato	Responsable administrativo
10	Realizar contrato de trabajo formal	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

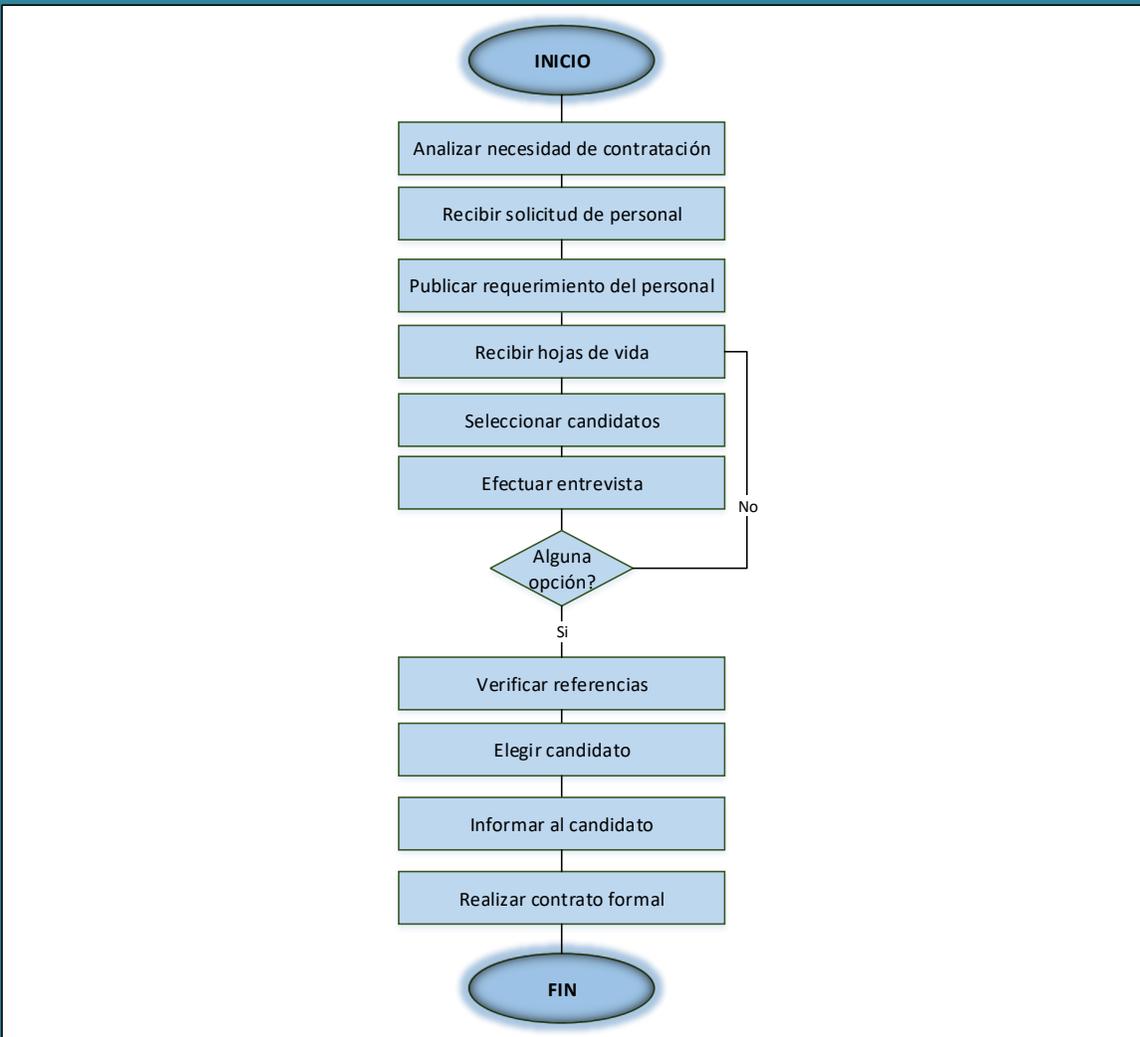
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Selección del personal

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Afiliación y contrato de trabajo
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Efectuar afiliación a entidad de seguro social y elaboración de contrato

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Establecer contacto con la persona a contratar	Responsable administrativo
2	Solicitar documentación adicional	Responsable administrativo
3	Determinar estado civil para así indicar documentos necesarios para su debida afiliación al seguro social	Responsable administrativo
4	Realizar inscripción del trabajador en el sistema SIE	Responsable administrativo
5	Crear carpeta para el nuevo colaborador y adjuntar sus documentos para archivo	Responsable administrativo
6	Elaborar contrato de trabajo	Responsable administrativo
7	Entregar contrato de trabajo a gerente para su aprobación	Responsable administrativo
8	Firmar contrato de trabajo	Gerente
9	Entregar contrato de trabajo al colaborador	Responsable administrativo
10	Firma de colaborador	Nuevo colaborador
11	Archivar contrato de trabajo	Responsable administrativo



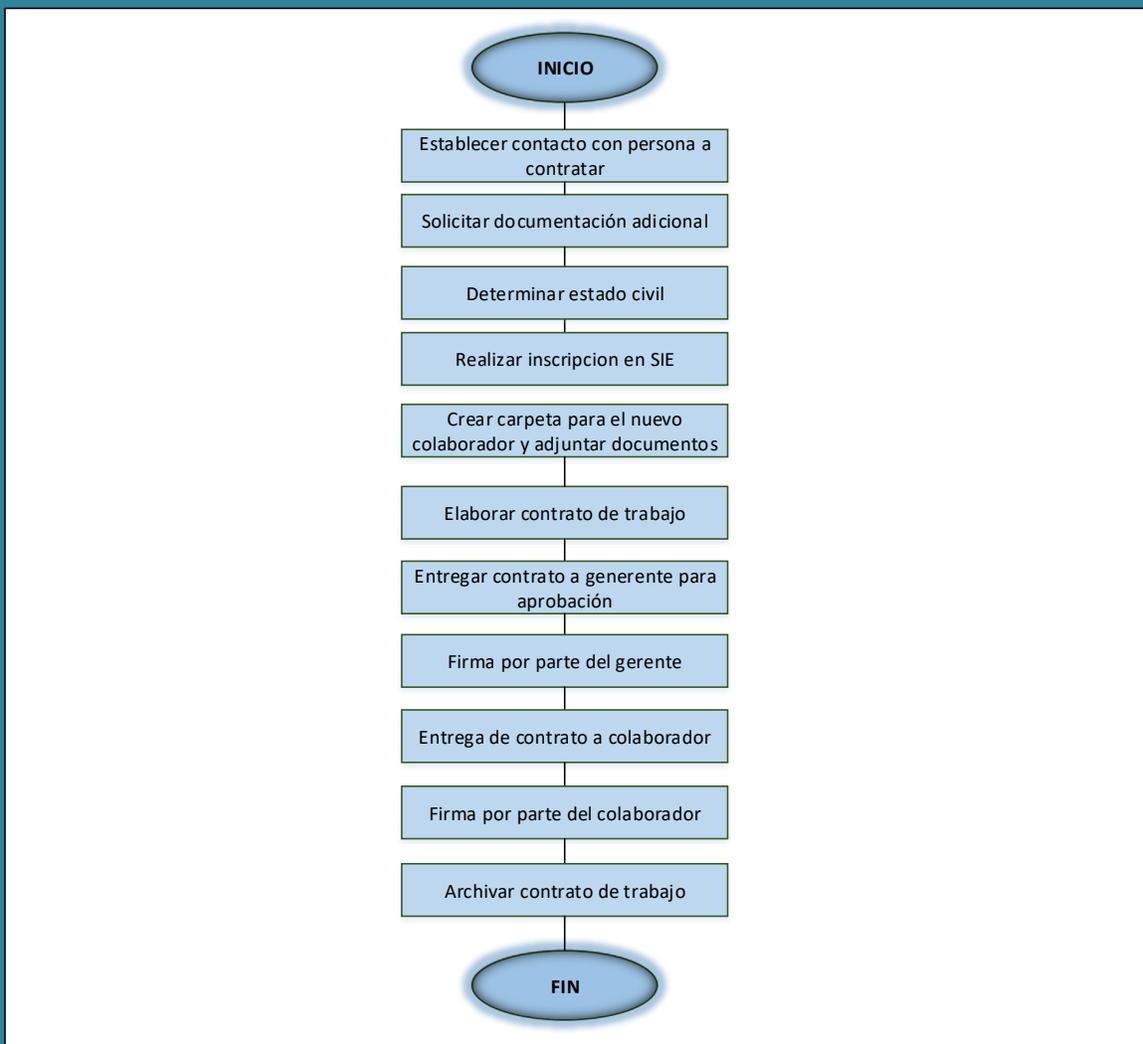
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Afiliación y contrato de trabajo
Responsable	Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Inducción de nuevo colaborar en la empresa
Responsable	Responsable del área
Objetivo	Dar a conocer al nuevo colaborador las generalidades de la empresa y del cargo a desempeñar

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Ubicar al colaborador en el entorno organizacional	Responsable del area
2	Indicar el funcionamiento de la empresa y el área en si a desempeñarse	Responsable del area
3	Explicar funciones y obligaciones del puesto	Responsable del area
4	Presentar ante el resto del personal	Responsable del area
5	Dar por iniciadas las actividades del puesto	Responsable del area
6	Efectuar seguimiento de las actividades desarrolladas	Responsable del area



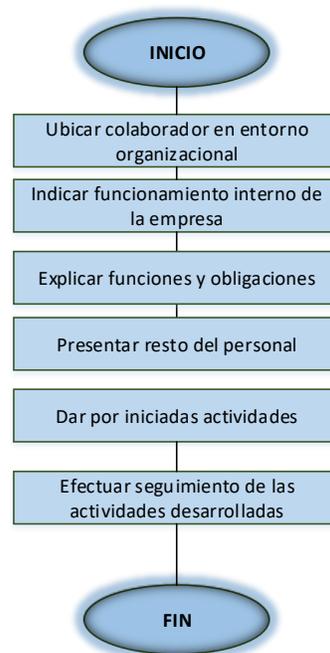
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Inducción de nuevo colaborador en la empresa
Responsable	Responsable del área

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Terminación de contrato de trabajador
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Realizar gestión de terminación de contrato y desvinculación de colaborador con el empresa.

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir información de desvinculación del colaborador	Responsable administrativo
2	Establecer asuntos pendientes: deudas, prestamos etc	Responsable administrativo
3	Diligenciar formato de liquidación de contrato	Responsable administrativo
4	Realizar calculo de liquidación de prestaciones sociales	Responsable administrativo
5	Imprimir liquidación original y copia de respaldo	Responsable administrativo
6	Elaborar comprobante de egreso	Responsable administrativo
7	Firmar comprobante de egreso por ambas partes vinculadas	Responsable administrativo - Colaborador
8	Realizar baja de colaborador en la nomina del SIE	Responsable administrativo
9	Pagar al colaborador liquidación	Responsable administrativo



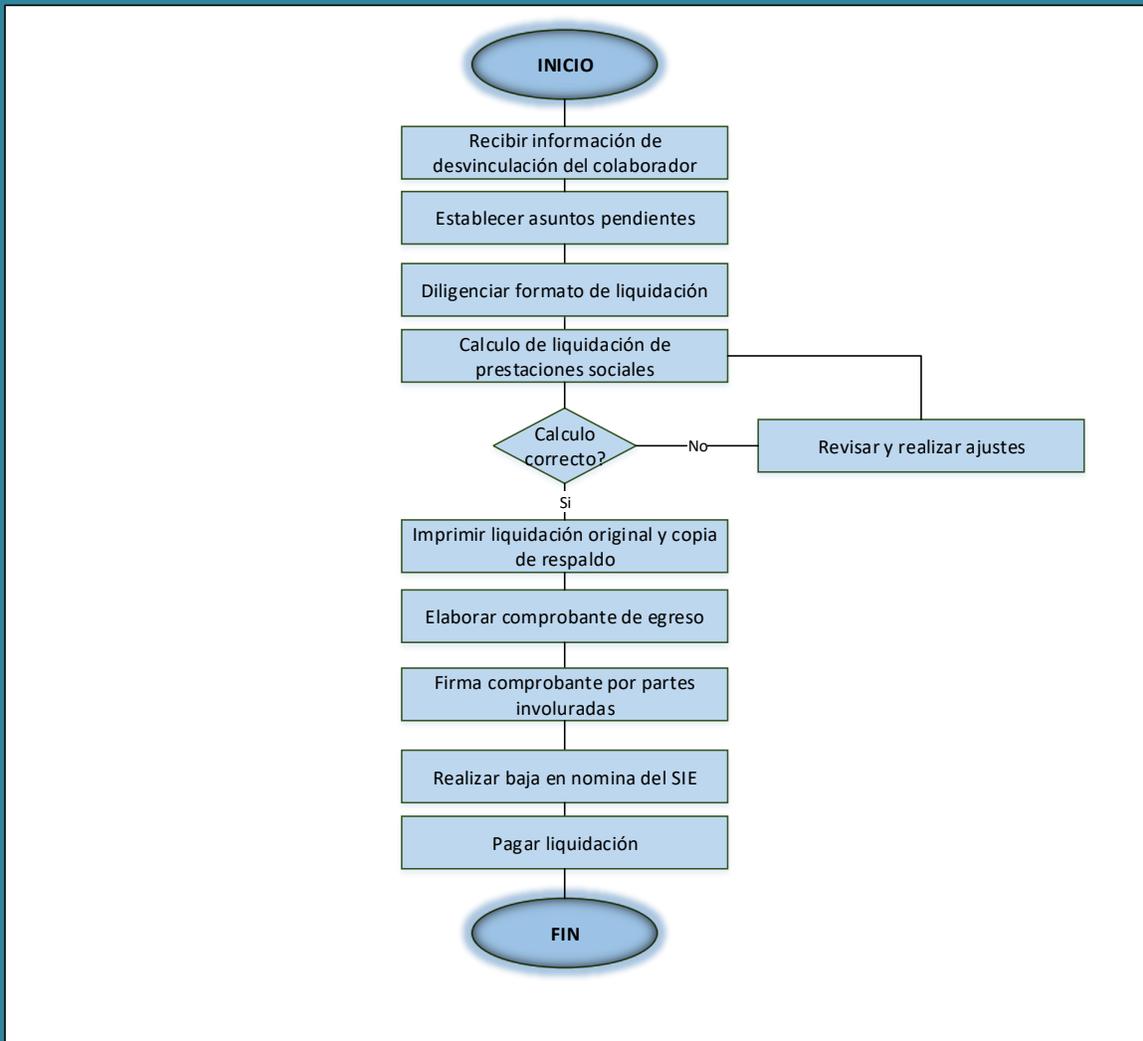
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Terminación de contrato de trabajador
Responsable	Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Gestión de vacaciones
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Facilitar la programación de vacaciones a los colaboradores de la empresa

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Pedir carta de solicitud de vacaciones	Colaborador
2	Elaborar carta de solicitud de vacaciones	Responsable administrativo
3	Imprimir carta	Responsable administrativo
4	Entregar carta de solicitud de vacaciones al solicitante	Responsable administrativo
5	Entregar carta de solicitud a jefe inmediato	Colaborador
6	Autorización de vacaciones	Jefe inmediato
7	Programar vacaciones	Responsable administrativo
8	Descontar días de vacaciones tomados y calcular pendientes	Responsable administrativo
9	Indicar fecha de inicio y fin de vacaciones	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

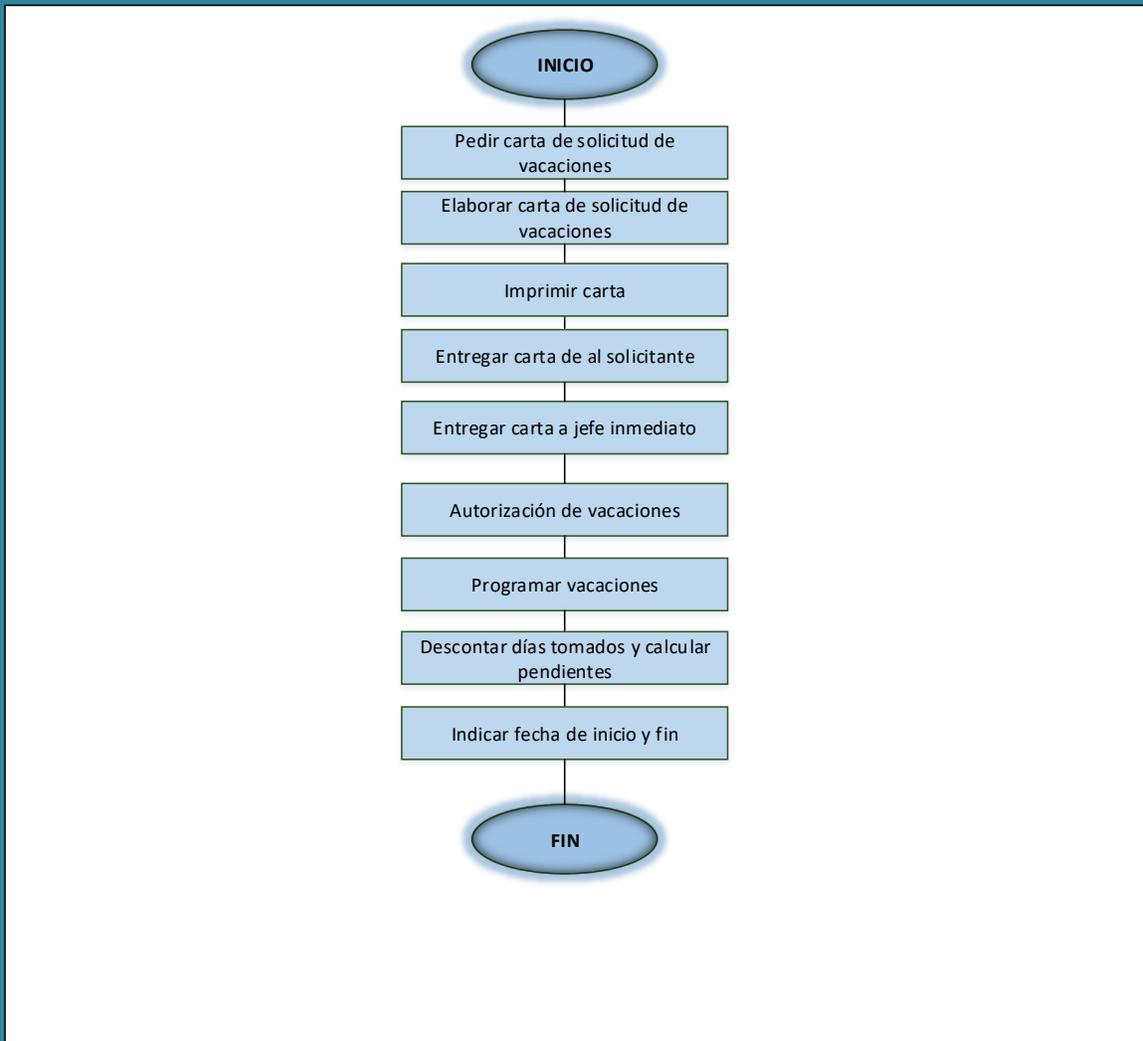
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Gestión de vacaciones

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Compras implementos de aseo y viveres
Responsable	Auxiliar administrativo
Objetivo	Efectuar la compra de los elemento de aseo y viveres

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Realizar lista de los elementos que deben comprarse	Auxiliar administrativo
2	Diligenciar formato de egreso en caja	Auxiliar administrativo
3	Tomar el dinero de caja	Auxiliar administrativo
4	Dirigirse al lugar de compras ejecutar compras	Auxiliar administrativo
5	Pedir facturas o comprobantes de compra con numero ruc de la empresa	Auxiliar administrativo
6	Realizar cuadro de los gastos y el dinero	Auxiliar administrativo
7	Devolver dinero sobrante o faltante	Auxiliar administrativo
8	Guardar las compras realizadas	Auxiliar administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

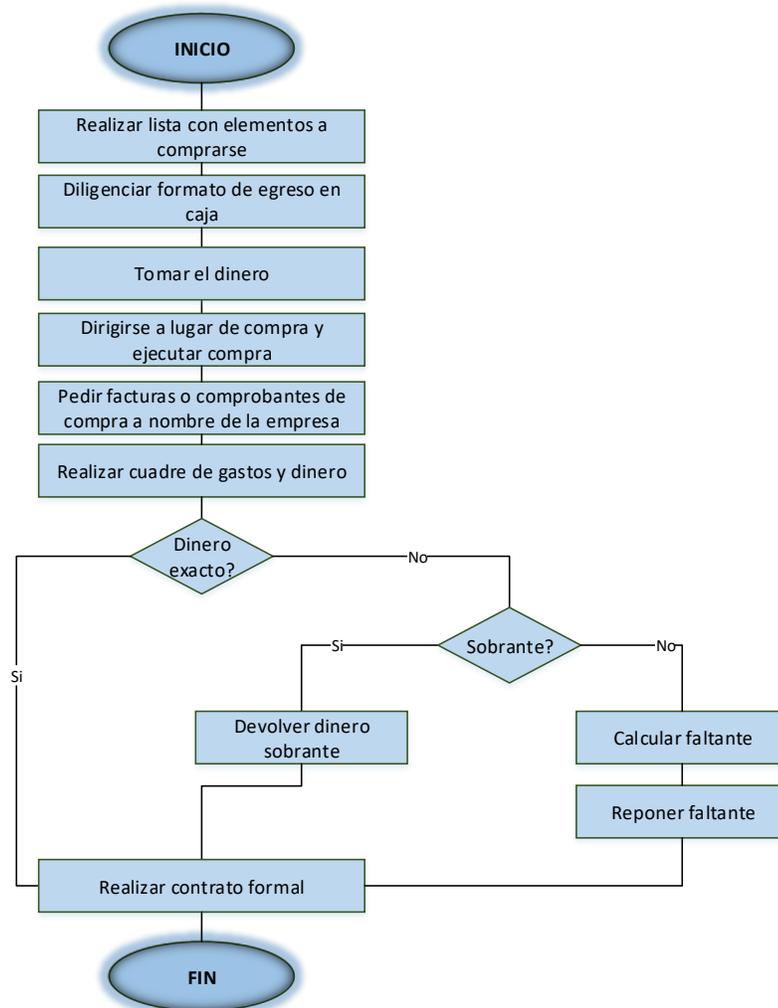
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Compras de elementos de aseo y viveres

Responsable Auxiliar administrativo

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

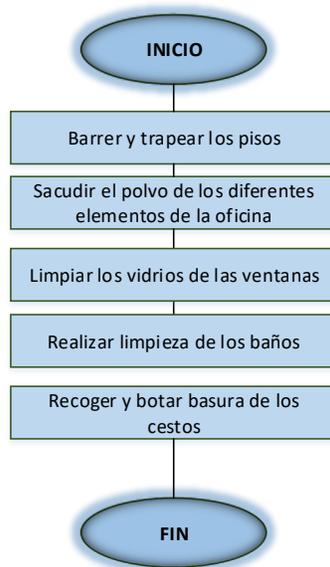
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Limpieza de instalaciones

Responsable Servicios generales (subcontratado)

Diagrama de Flujo



- Gestión de Compra

		IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.																									
		Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso		Pág: 1																							
Nombre del Proceso		Compras																									
Area Responsable		Area Operativa																									
Objetivo		Realizar la compra de los productos que se comercializan en la empresa																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N° Orden</th> <th>Procedimiento</th> <th colspan="2">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Determinar productos a comprar</td> <td colspan="2">Jefe de operaciones</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Selección de Proveedor</td> <td colspan="2">Jefe de operaciones</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Pedido a proveedores</td> <td colspan="2">Jefe de operaciones</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Pago a proveedores</td> <td colspan="2">Jefe de operaciones</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>				N° Orden	Procedimiento	Responsable		1	Determinar productos a comprar	Jefe de operaciones		2	Selección de Proveedor	Jefe de operaciones		3	Pedido a proveedores	Jefe de operaciones		4	Pago a proveedores	Jefe de operaciones					
N° Orden	Procedimiento	Responsable																									
1	Determinar productos a comprar	Jefe de operaciones																									
2	Selección de Proveedor	Jefe de operaciones																									
3	Pedido a proveedores	Jefe de operaciones																									
4	Pago a proveedores	Jefe de operaciones																									

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Determinación de productos a comprar
Responsable	Jefe de operaciones
Objetivo	Establecer los productos que se deben de comprar según se requiera

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir información de los stocks de mercancía	Jefe de Operaciones
2	Consultar información de las ventas efectuadas	Jefe de Operaciones
3	Revisar o confirmar la información	Jefe de Operaciones
4	Calcular las cantidades existentes de cada producto	Jefe de Operaciones
5	Determinar la rotación de productos	Jefe de Operaciones
6	Consultar el punto de reorden	Jefe de Operaciones
7	Verificar si la cantidad existente es la establecida como punto de reorden	Jefe de Operaciones
8	Establecer la cantidad a comprar	Jefe de Operaciones



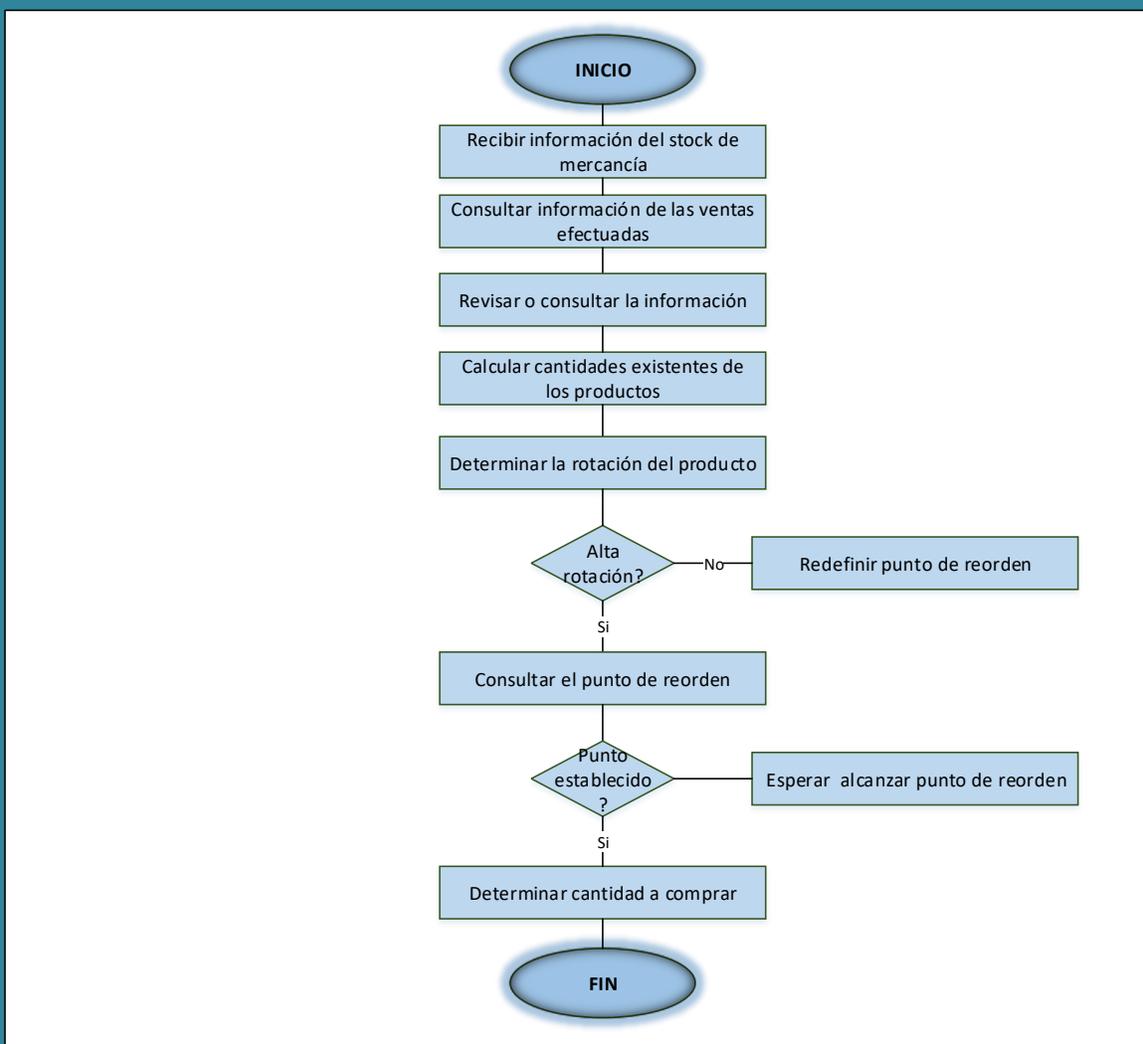
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Determinación de productos a comprar
Responsable	Jefe de operaciones

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Selección de proveedores
Responsable	Jefe de Operaciones
Objetivo	Elegir al proveedor con mayores beneficios que se ajuste a las especificaciones físicas requeridas, condiciones de pago y tiempo de entrega

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Consultar Proveedores de productos	Jefe de operaciones
2	Establecer contacto con los proveedores	Jefe de operaciones
3	Solicitar información de los productos requeridos	Jefe de operaciones
4	Solicitar información de precio de los productos	Jefe de operaciones
5	Solicitar información del tiempo de entrega	Jefe de operaciones
6	Analizar la información y opciones ofrecida	Jefe de operaciones
7	Consultar las políticas de compra	Jefe de operaciones
8	Escoger la mejor opción	Jefe de operaciones
9	Iniciar negociación	Jefe de operaciones



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

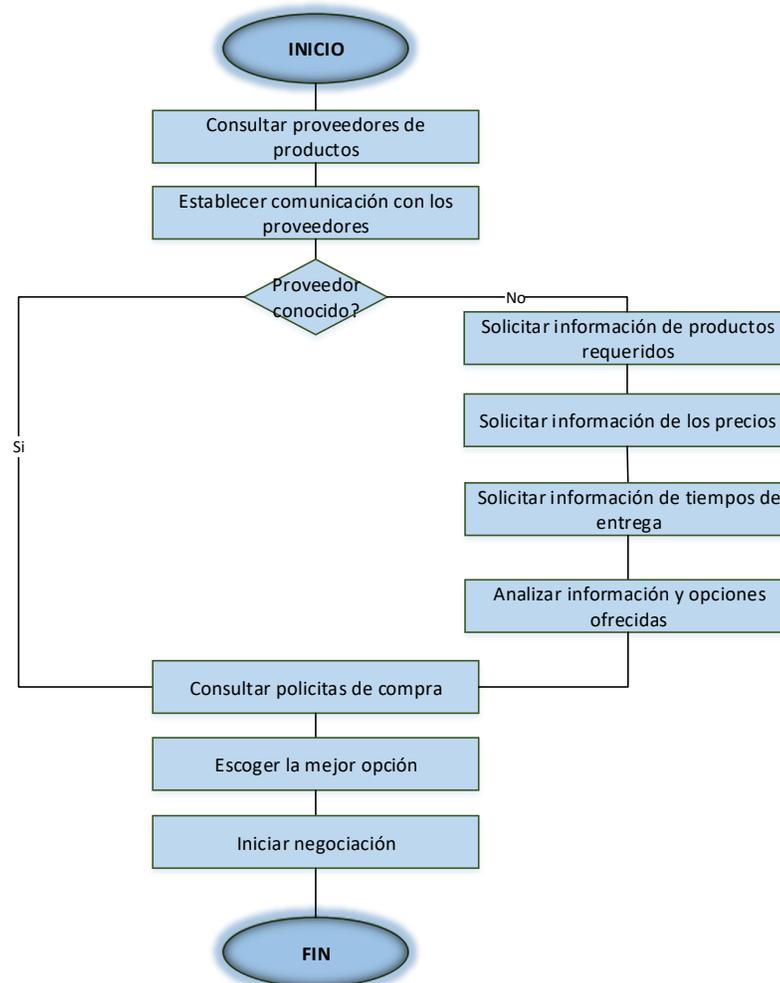
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Selección de proveedores

Responsable Jefe de Operaciones

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

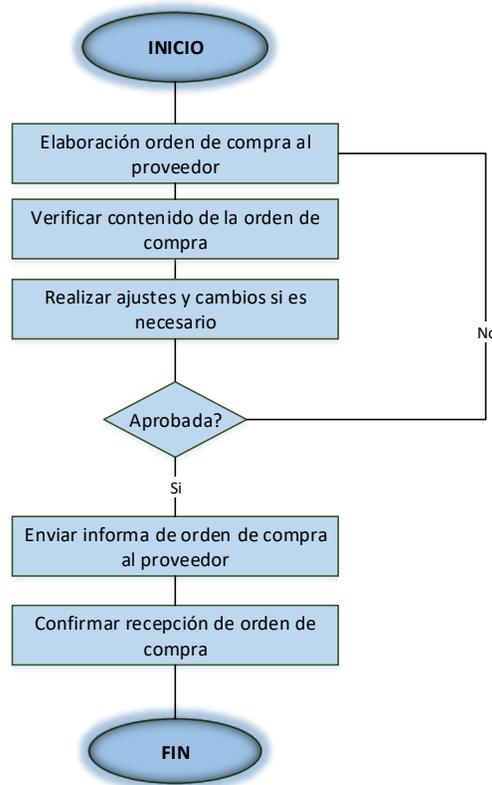
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Pedido a proveedores

Responsable Jefe de Operaciones

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Pago a proveedores
Responsable	Jefe de operaciones
Objetivo	Realizar las cancelaciones de obligaciones contraídas con los proveedores

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Solicitar factura al proveedor	Jefe de operaciones
2	Revisión de factura recibida	Jefe de operaciones
3	Desembolso del 30% del monto de la factura	Responsable Administrativo
4	Confirmación de desembolso	Jefe de operaciones
5	Seguimiento del pedido	Jefe de operaciones
6	Verificación Pedido en Aduana	Jefe de operaciones
7	Desembolso del 70%	Responsable Administrativo
8	Cerrar Negociación	Jefe de operaciones



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

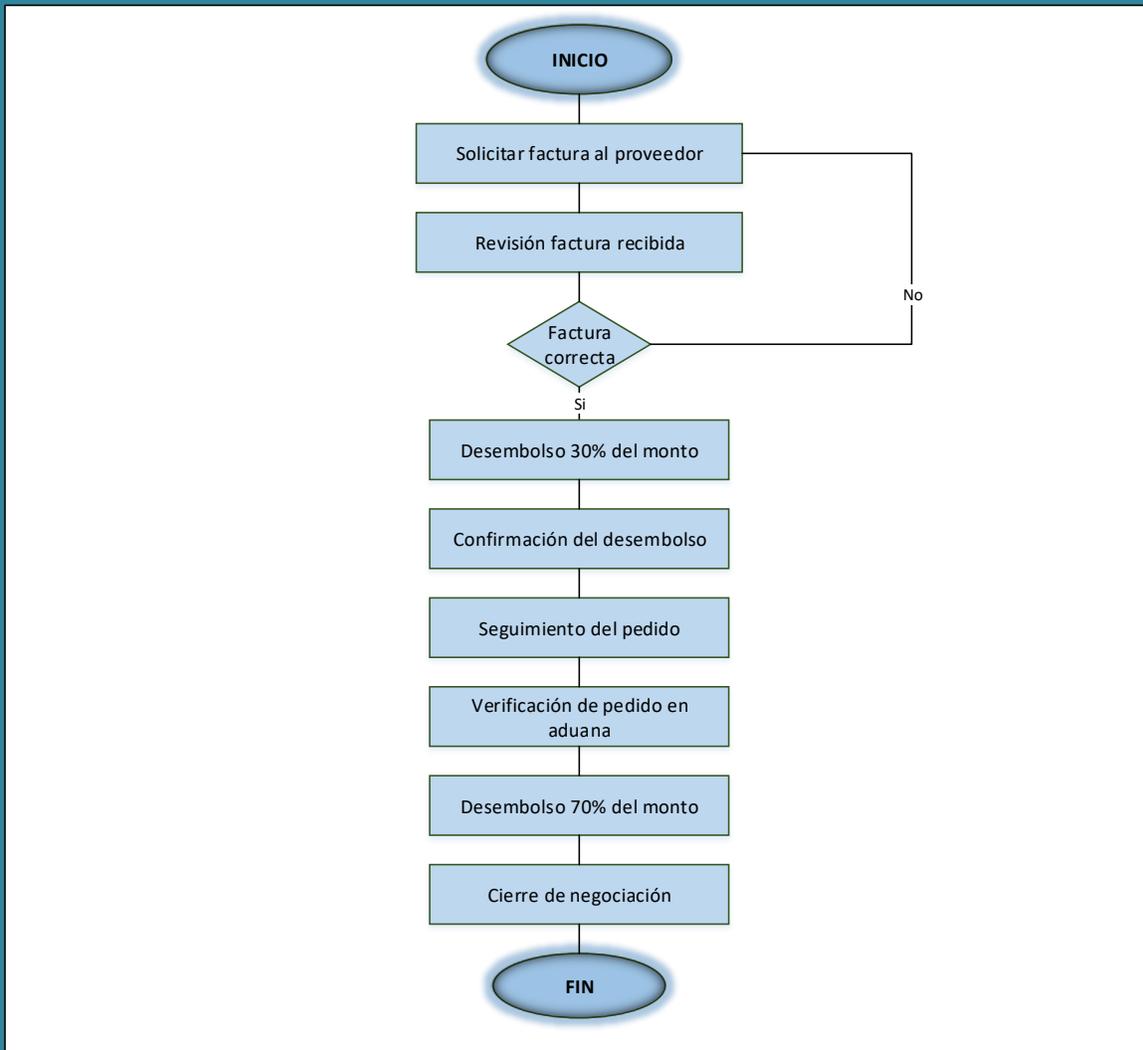
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Pago a proveedores

Responsable Jefe de operaciones

Diagrama de Flujo



- Gestión de Almacenamiento

		IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
		Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso	
Nombre del Proceso		Proceso de Almacenamiento	
Area Responsable		Area de Operaciones	
Objetivo		Resguardar mercadería comprada para garantizar el buen estado de los mismos y la disponibilidad física de los productos ofertados.	
N° Orden	Procedimiento	Responsable	
1	Recepción facturas	Encargado de bodega	
2	Descargue, ingreso y almacenamiento del producto	Encargado de bodega	
3	Verificación productos recibidos	Encargado de Bodega	
4	Registro de productos ingresados	Encargado de Bodega	

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Recepción de Facturas
Responsable	Jefe de Operaciones
Objetivo	Recibir las facturas de la mercancía comprada de los proveedores para programar la el recibimiento de los productos.

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir información de la llegaba del pedido al país	Jefe de Operaciones
2	Recibir facturas de la mercancía comprada	Jefe de Operaciones
3	Verificar datos que contiene el documentos	Jefe de Operaciones
4	Coordinar el ingreso de los pedidos al país con agencia aduanera	Jefe de Operaciones
5	Coordinar recepción de la mercancía en bodega	Jefe de Operaciones
6	Entregar al encargado de bodega los datos del pedido a recibir	Jefe de Operaciones



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

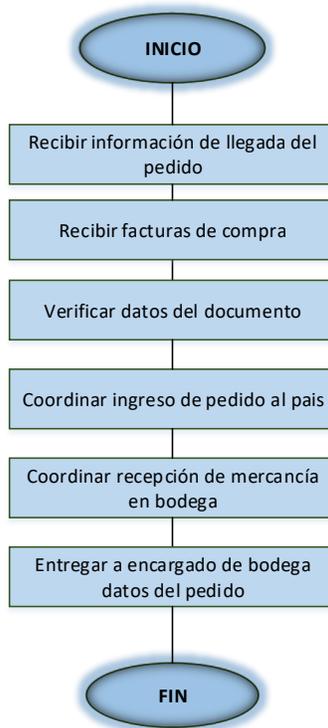
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Recepción de Facturas

Responsable Jefe de Operaciones

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Recepción de pedido
Responsable	Encargado de Bodega
Objetivo	Descargar, ingresar y almacenar en bodega de la empresa los productos recibidos

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir datos de los productos a recibir.	Encargado de Bodega
2	Identificar los productos a recibir	Encargado de Bodega
3	Recibir información de pedidos de la empresa en almacén	Encargado de Bodega
4	Contabilizar los productos	Encargado de Bodega
5	Tomar mercancía	Encargado de Bodega
6	Subir los productos en camión de la empresa	Encargado de Bodega
7	Trasladar los productos de almacén fiscal a la empresa	Encargado de Bodega
8	Bajar los productos del vehículo	Encargado de Bodega
9	Determinar sitio de almacenamiento	Encargado de Bodega
10	Reportar ingreso de los productos	Encargado de Bodega



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

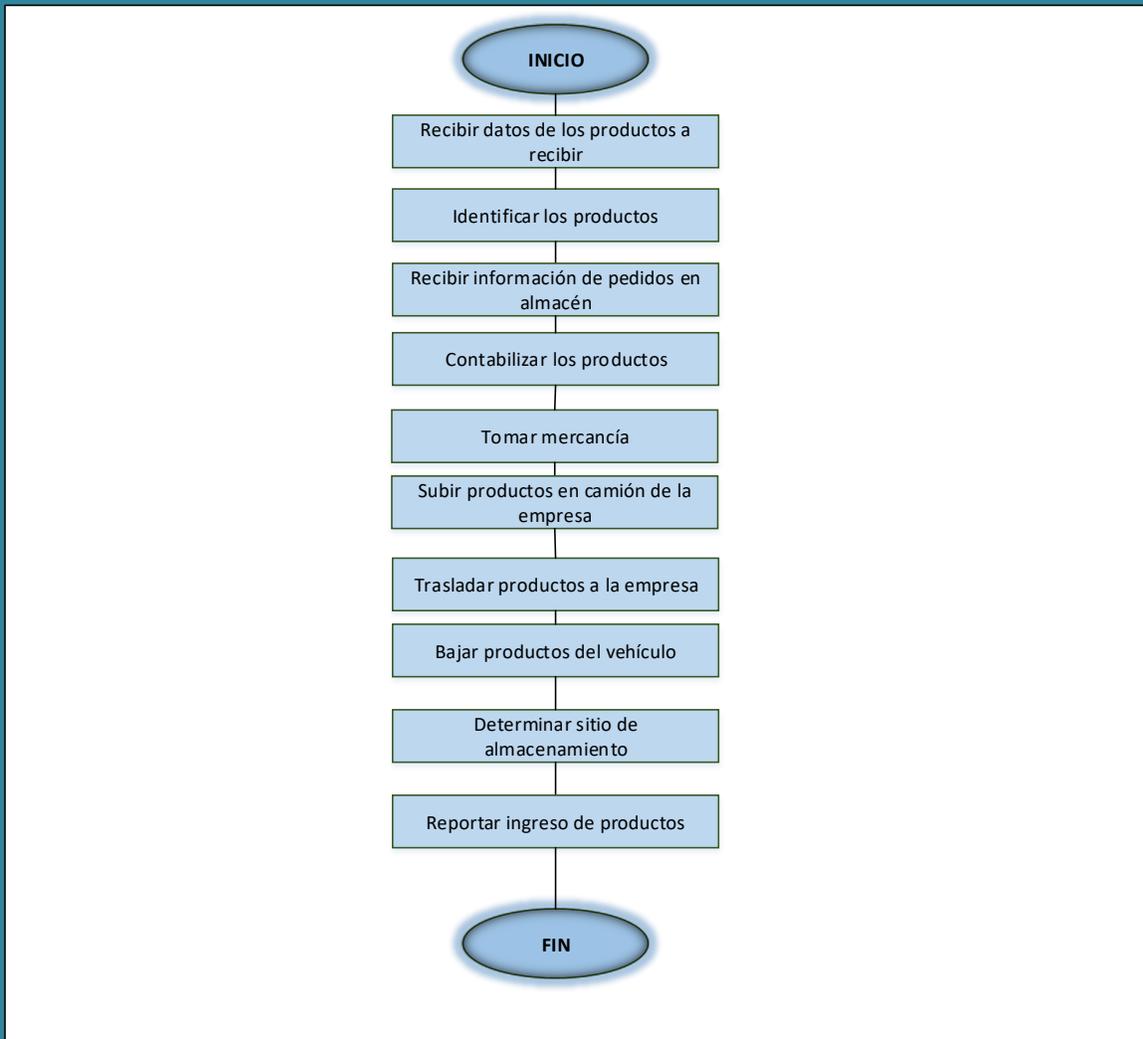
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Recepción de pedido

Responsable Encargado de Bodega

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Verificación de Productos Recibidos
Responsable	Encargado de Bodega
Objetivo	Garantizar que los productos recibidos correspondan a los relacionados en las facturas de los proveedores

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Consultar las cantidades de productos ingresadas a bodega.	Encargado de Bodega
2	Informar verbalmente referencias y cantidades almacenadas.	Encargado de Bodega
3	Confrontar información con la registrada en facturas.	Encargado de Bodega
4	Recontar el producto ingresado	Encargado de Bodega
5	Realizar anotación de observaciones.	Encargado de Bodega
6	Registrar el producto ingresado, al sistema.	Encargado de Bodega



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Verificación de Productos Recibidos

Responsable Encargado de Bodega

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Registro de productos recibidos al sistema

Responsable Encargado de Bodega

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/3

Nombre del Procedimiento	Inventario Físico
Responsable	Jefe de operaciones
Objetivo	Establecer las unidades físicas de los diferentes productos existente en bodega

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Determinar el tipo de inventario	Jefe de Operaciones
2	Programar el inventario	Jefe de Operaciones
3	Informar a la personal fecha de inventario	Jefe de Operaciones
4	Listar todos o algunos productos almacenados en bodega	Jefe de Operaciones
5	Asignar productos al personal	Jefe de Operaciones
6	Recibir el listado de los productos	Personal asignado
7	Ubicar los productos en bodega	Jefe de Operaciones
8	Contar uno a uno la cantidad existente del producto	Personal asignado
9	Establecer la cantidad total existente en bodega	Jefe de Operaciones
10	Comparar los datos recopilados con los registrado en sistema	Jefe de Operaciones
11	En caso de diferencias calcular la cantidad	Jefe de Operaciones
12	Analizar e investigar los motivos de las diferencias	Jefe de Operaciones
13	Elaborar informe de los productos existentes en bodega	Jefe de Operaciones
14	Presentar informe.	Jefe de Operaciones



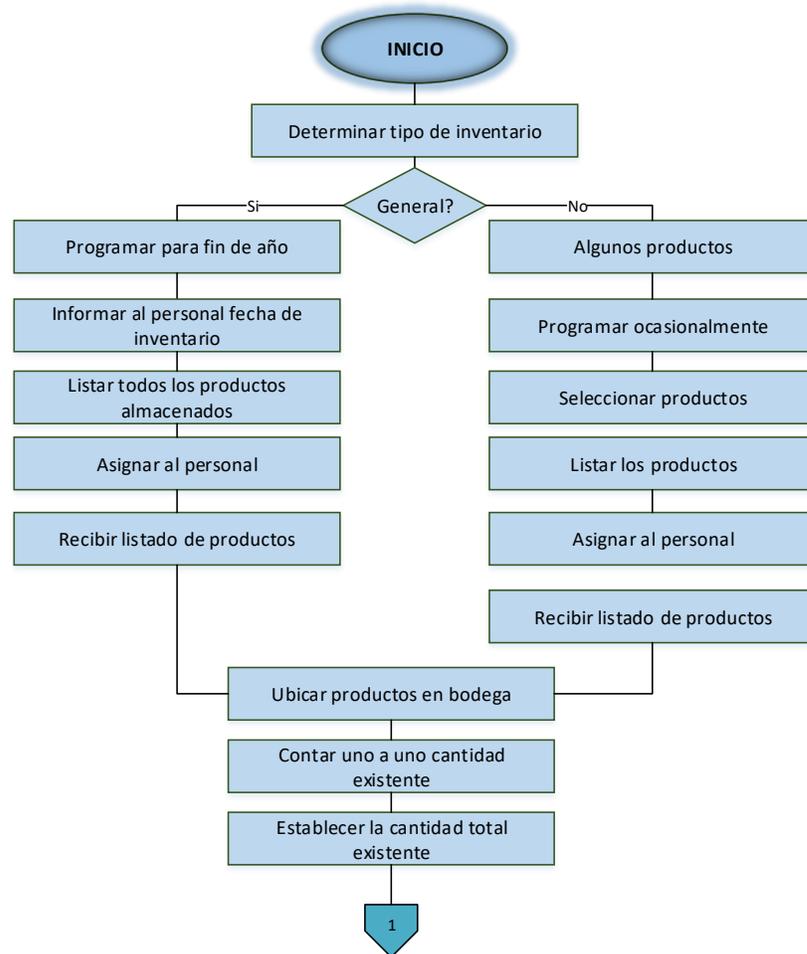
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/3

Nombre del Procedimiento	Inventario Físico
Responsable	Jefe de operaciones

Diagrama de Flujo





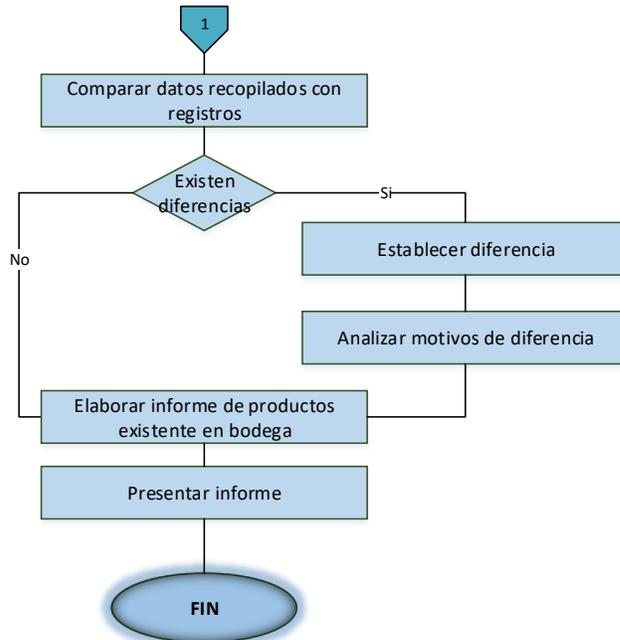
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 3/3

Nombre del Procedimiento	Inventario Físico
Responsable	Jefe de operaciones

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Codificación de Productos
Responsable	Responsable Administrativo
Objetivo	Asignar un código de identificación a los diferentes productos comercializados por la empresa

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Incorporación de productos	Responsable administrativo
2	Establecer información y especificaciones de los productos	Responsable administrativo
3	Digitar información del producto	Responsable administrativo
4	Asociar a familias de productos	Responsable administrativo
5	Asignar código al producto	Responsable administrativo
6	Verificar la inexistencia del código asignado	Responsable administrativo
7	Generar un nuevo código	Responsable administrativo
8	Guardar información	Responsable administrativo
9	Imprimir información de productos	Responsable administrativo
10	Informar código de producto	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

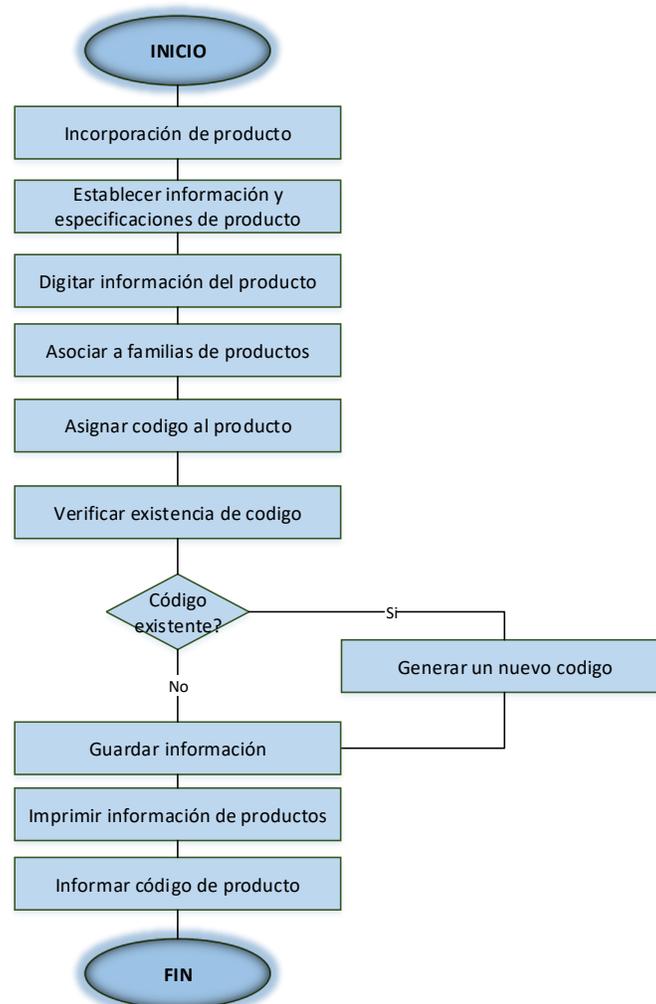
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Codificación de Productos

Responsable Responsable Administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Verificación de Remisiones
Responsable	Encargado de Bodega
Objetivo	Confrontación de las facturas y remisiones emitidas para la venta de los productos

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recibir las facturas realizada por administración	Encargado de Bodega
2	Verificar la existencia de la remisión en folder de remisiones	Encargado de Bodega
3	Numerar factura	Encargado de Bodega
4	Relacionar en listado de remisiones con el número de factura	Encargado de Bodega
5	Marcar la verificación de factura con remisión correspondiente	Encargado de Bodega
6	Sumar y totalizar las remisiones	Encargado de Bodega
7	Verificar el total de remisiones	Encargado de Bodega
8	Entregar informe del listado de remisiones del día	Encargado de Bodega
9	Archivar documentos	Encargado de Bodega



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

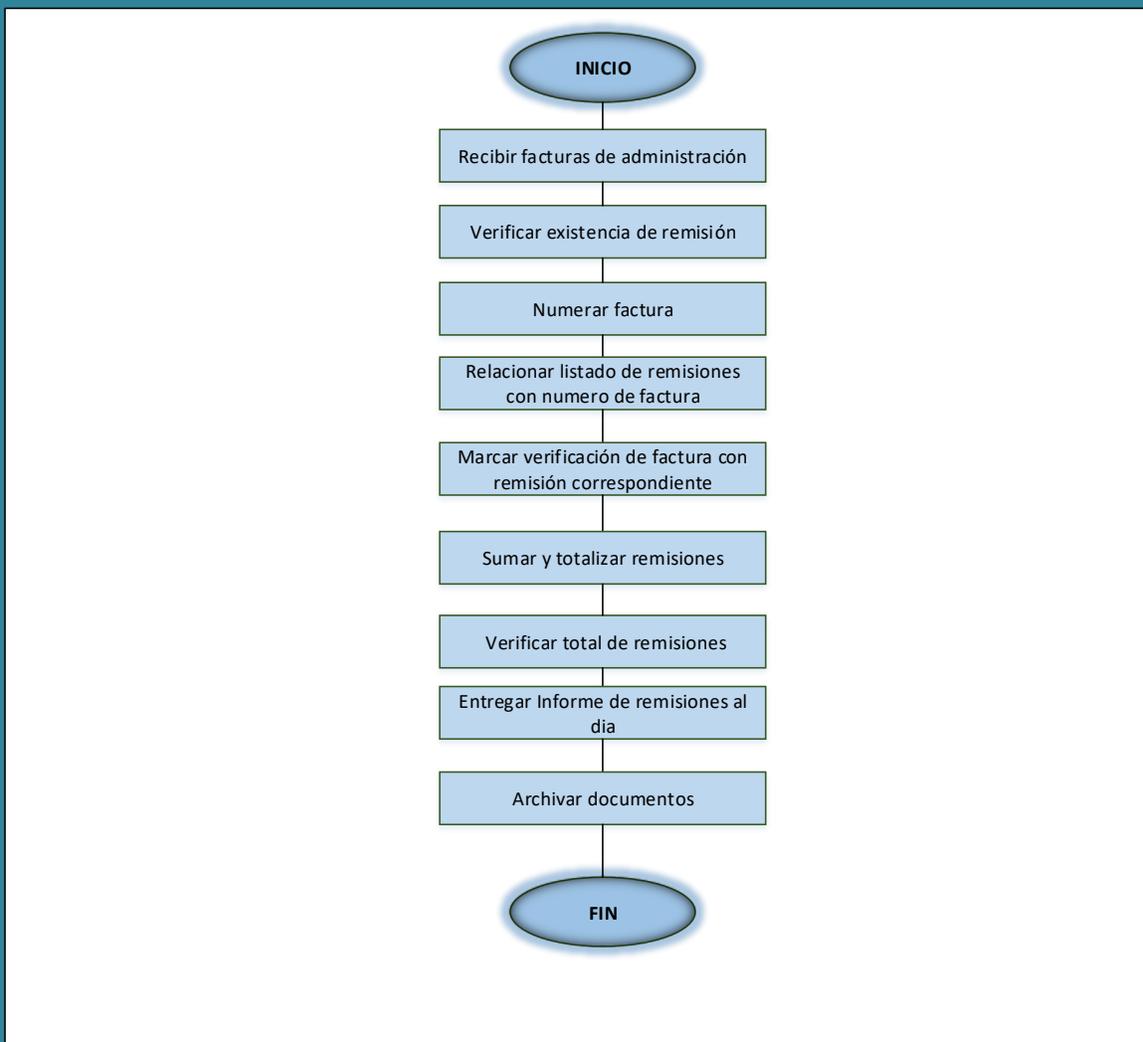
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Verificación de Remisiones
--------------------------	----------------------------

Responsable	Encargado de Bodega
-------------	---------------------

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Registro de remisión en sistema
--------------------------	---------------------------------

Responsable	Encargado de Bodega
-------------	---------------------

Objetivo	Actualizar información de unidades existentes de productos en el sistema
----------	--

N° Orden	Actividad	Responsable
----------	-----------	-------------

1	Diligenciar remisiones de pedidos entregados	Encargado de Bodega
2	Ordenar las remisiones	Encargado de Bodega
3	Revisar una a una las remisiones de productos	Encargado de Bodega
4	Registrar individualmente los productos salientes por remisión	Encargado de Bodega
5	Verificar información	Encargado de Bodega
6	Guardar datos en sistema	Encargado de Bodega

--	--	--



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Registro de remisión en sistema

Responsable Encargado de Bodega

Diagrama de Flujo



II. Procesos Claves

- Gestión de Ventas

		IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
		Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso	Pág: 1
Nombre del Proceso		Ventas	
Area Responsable		Area Comercial	
Objetivo		Realizar la comercialización de los productos y servicios de la empresa .	
N° Orden	Procedimiento	Responsable	
1	Programación de Visitas al Cliente.	Asesor de Ventas	
2	Visita a los Cliente	Asesor de Ventas	
3	Asesoría Tecnica	Asesor de Ventas	
4	Cotizar productos a Clientes	Asesor de Ventas	
5	Seguimiento de Cotizaciones	Asesor de Ventas	
6	Orden de Pedido	Asesor de Ventas	
7	Facturación	Asesor de Ventas/Auxiliar Administrativo	
8	Seguimiento del Pedido	Asesor de Ventas	



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

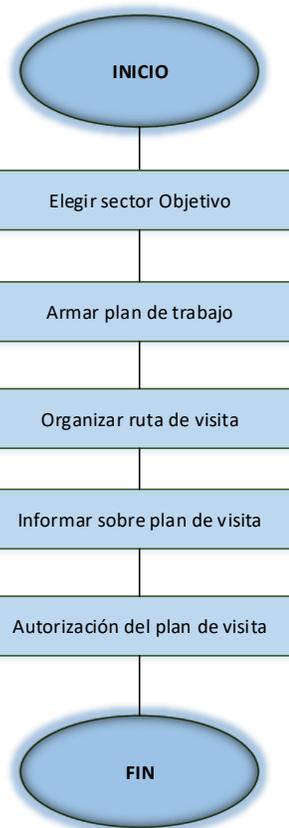
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Programación de Visitas al Cliente

Responsable Asesor de Ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Visita a los Clientes
--------------------------	-----------------------

Responsable	Vendedor
-------------	----------

Objetivo	Realizar visita a los clientes existentes y potenciales para ofrecer productos y servicios que comercializa la empresa.
----------	---

N° Orden	Actividad	Responsable
----------	-----------	-------------

1	Desplazamiento a instalaciones de clientes.	Vendedor
2	Verificar si es cliente existente o potencial	Vendedor
3	Ubicar a la persona encargada de realizar las compras	Vendedor
4	Identificarse con nombre y empresa	Vendedor
5	Brindar información de los productos y servicios ofrecidos por la empresa	Vendedor
6	Obtener información de los productos requeridos	Vendedor
7	Tomar datos del cliente.	Vendedor
8	Cotizar productos	Vendedor
9	Tomar datos del pedido si lo realizará o ponerse a disposición del Cliente	Vendedor
10	Llenar planilla de visita.	Vendedor



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

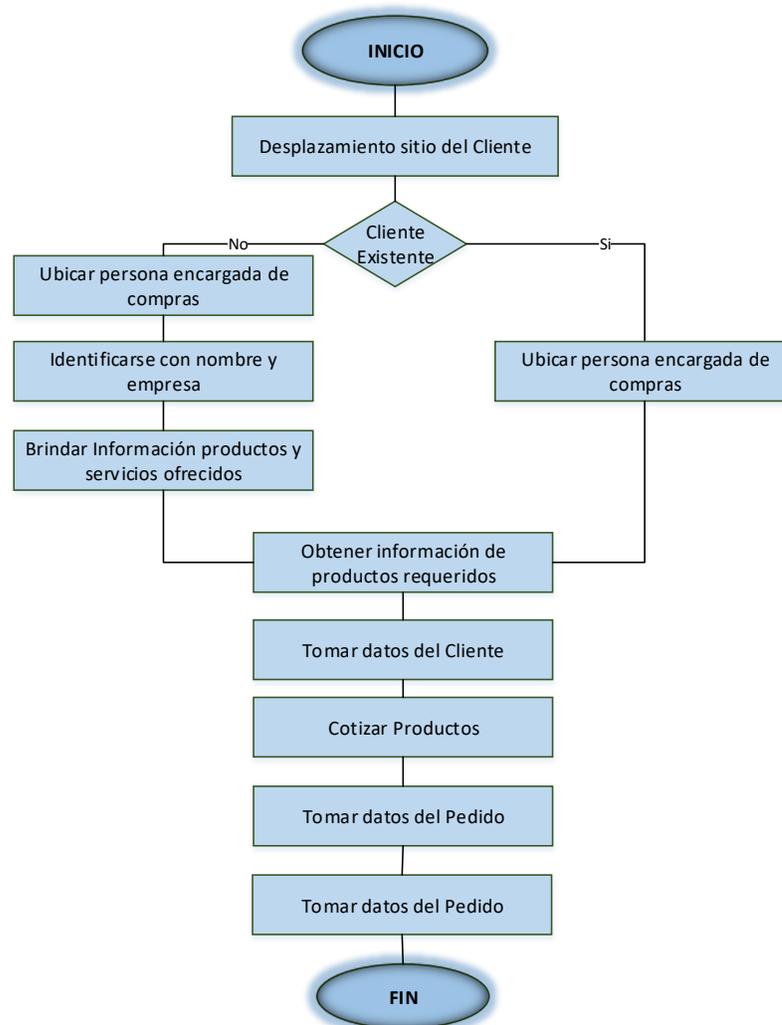
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Visita a los Clientes
--------------------------	-----------------------

Responsable	Asesor de Ventas
-------------	------------------

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

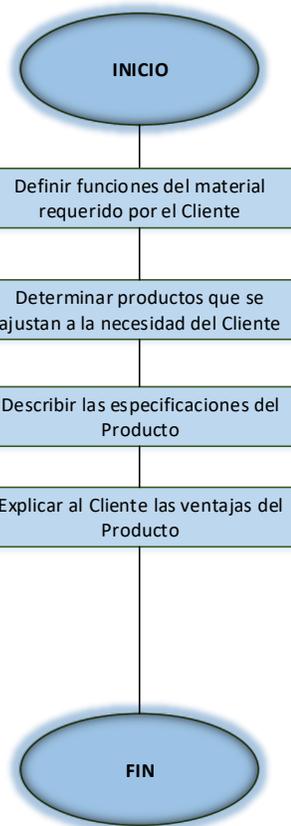
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Asesoría Técnica

Responsable Asesor de Ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Cotización a Clientes
Responsable	Vendedor/ Jefe de Ventas
Objetivo	Establecer y dar a conocer al cliente el valor de los productos solicitado

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Identificación del cliente	Vendedor
2	Solicitar productos a requerir	Vendedor
3	Revisar lista de precios y descuentos.	Vendedor
4	Generar cotización en sistema	Vendedor
5	Imprimir cotización	Vendedor
6	Informar al cliente telefónicamente o personalmente durante la visita o por escrito	Vendedor
7	Entregar cotización por correo o personalmente.	Vendedor



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

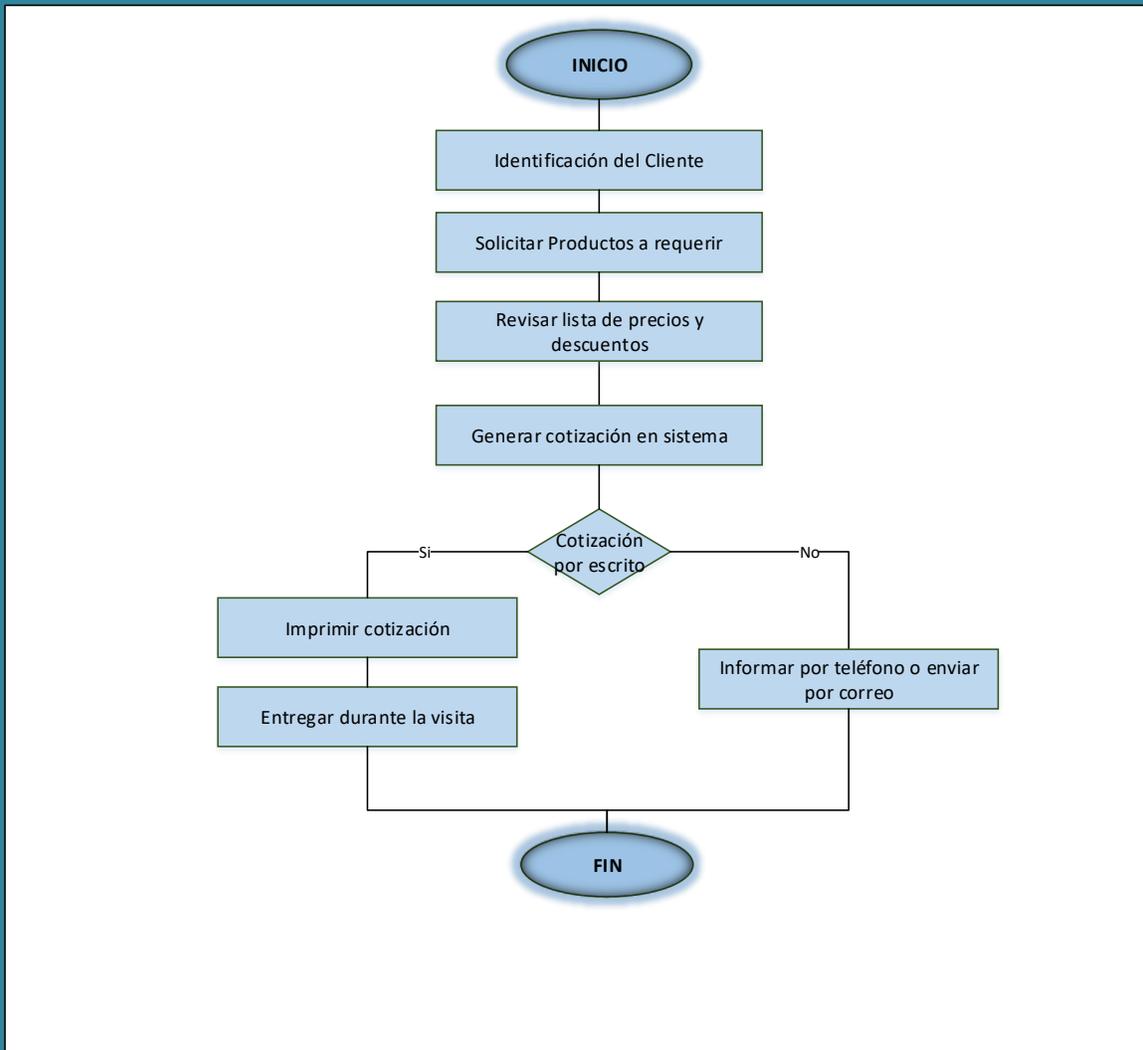
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Cotización a Clientes

Responsable Asesor de Ventas/ Jefe de Ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Seguimiento de cotizaciones
Responsable	Vendedor
Objetivo	Determinar si el Cliente realizará la compra de los productos

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Comunicarse con el Cliente.	Vendedor
2	Determinar consideración sobre la cotización	Vendedor
3	Establecer si el cliente realizará el pedido	Vendedor
4	Tomar los datos del pedido	Vendedor
5	Si el cliente ha decidido no aceptar el pedido indagar los motivos	Vendedor
6	Realizar Contraoferta	Vendedor
7	Concluir comunicación con el Cliente	Vendedor



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

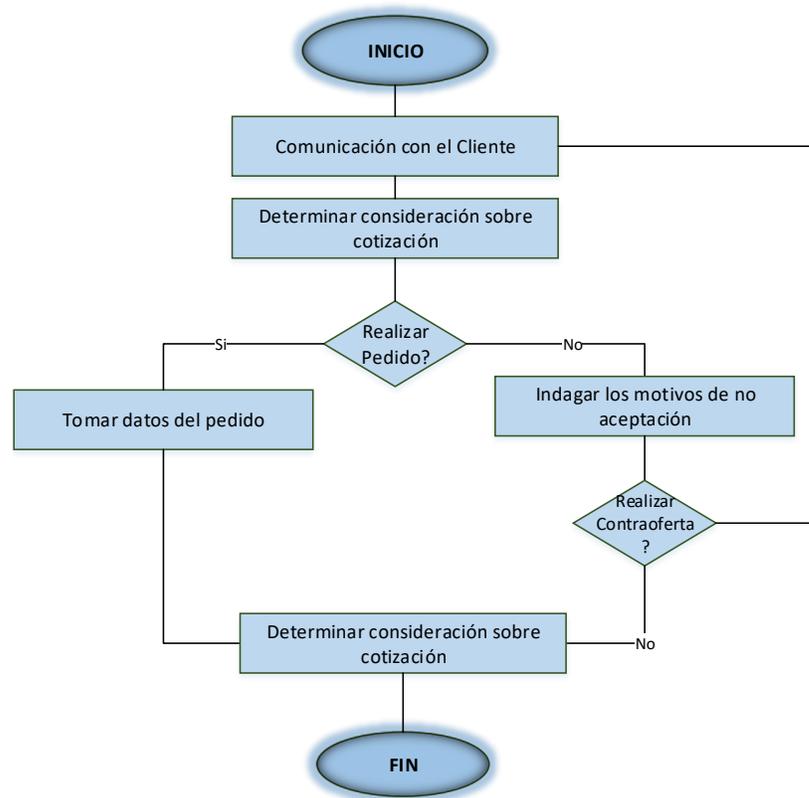
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Seguimiento de cotizaciones

Responsable Asesor de Ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Orden de Pedido
Responsable	Vendedor
Objetivo	Anotar y tramitar el pedido de los productos solicitado por los clientes

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Tomar datos del producto y el Cliente	Vendedor
2	Consultar disponibilidad y existencia de productos en bodega	Vendedor
3	Consultar lista de precios y cálculos efectuados	Vendedor
4	Solicitar autorización de área comercial	Vendedor
5	Informar del pedido a auxiliar administrativo	Vendedor
6	Facturar el pedido	Auxiliar administrativo
7	Pasar factura del pedido a despacho	Vendedor
8	Indicar tiempo de entrega del material	Vendedor
9	Realizar seguimiento del despacho	Vendedor



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

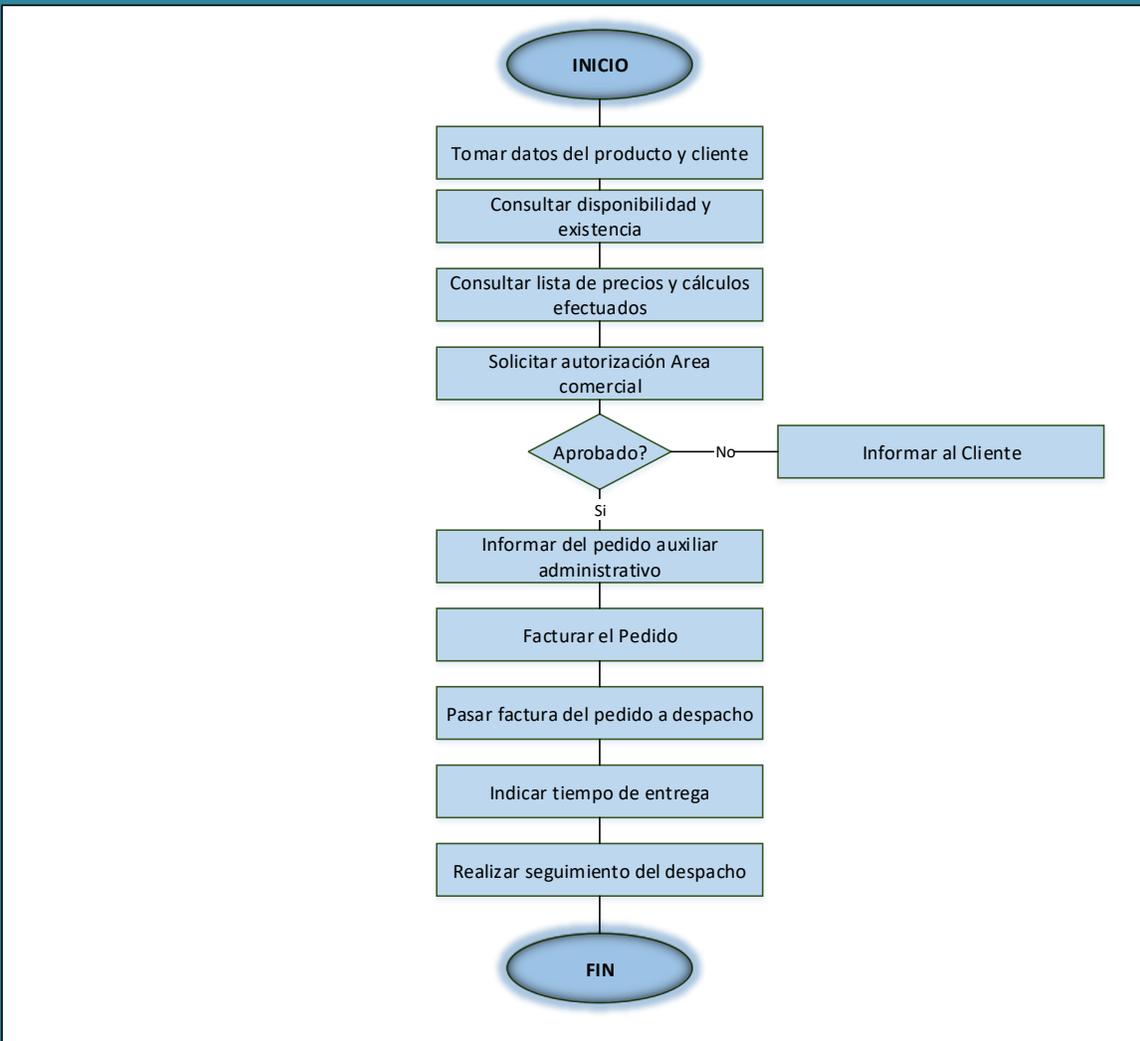
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Orden de Pedido

Responsable Asesor de Ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Facturación
Responsable	Auxiliar administrativo
Objetivo	Facturar los productos vendidos

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Calcular valor total de la venta	Auxiliar administrativo
2	Revisar consecutivo de la factura	Auxiliar administrativo
3	Establecer el tipo de venta (contado o crédito)	Vendedor
4	Verificar los precios	Auxiliar administrativo
5	Digitar los datos en la factura	Auxiliar administrativo
6	Imprimir la factura	Auxiliar administrativo
7	Revisar los datos de la factura	Vendedor
8	Corregir en caso de que sea necesario	Auxiliar administrativo
9	Entregar factura al cliente	Vendedor



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

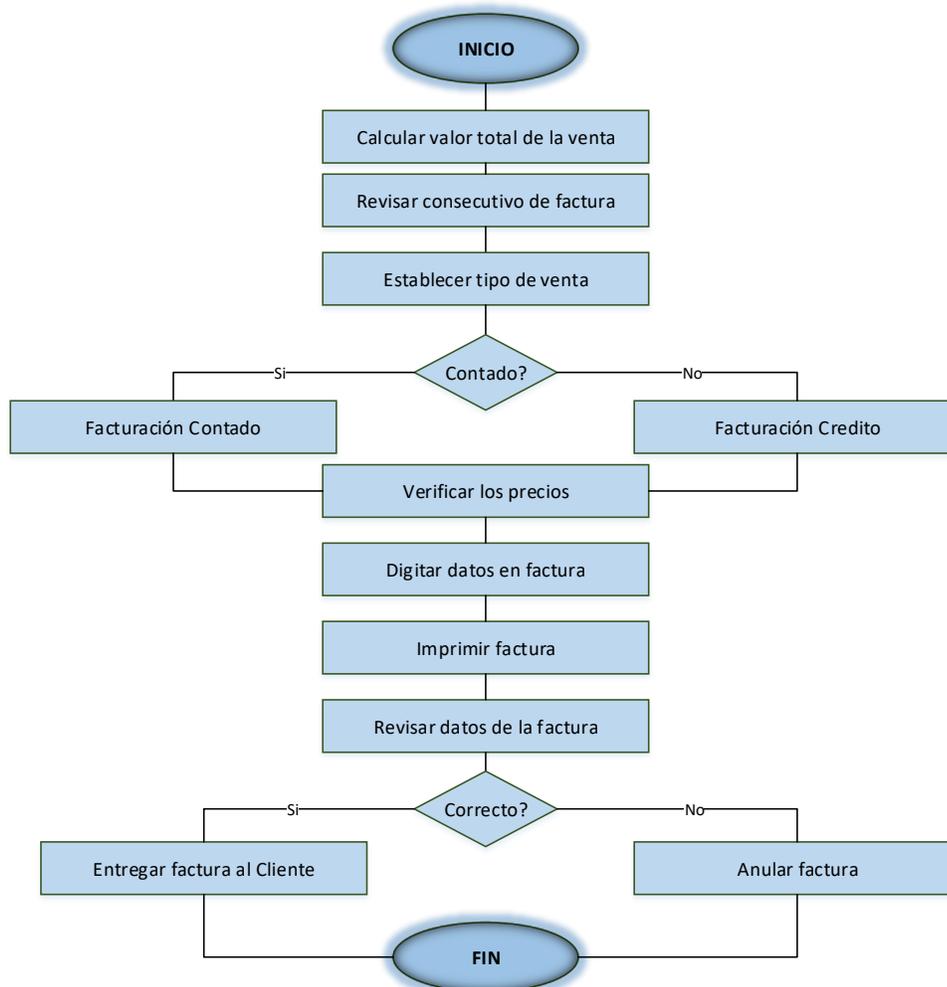
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Facturación

Responsable Auxiliar administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Seguimiento del Pedido
--------------------------	------------------------

Responsable	Vendedor
-------------	----------

Objetivo	Garantizar la recepción de los productos por parte del cliente
----------	--

N° Orden	Actividad	Responsable
----------	-----------	-------------

1	Consultar las compras del cliente	Vendedor
2	Consultar estado de entrega	Vendedor
3	Comunicarse con el Cliente	Vendedor
4	Informar el Cliente de la etapa del despacho	Vendedor
5	Participar en la solución de inconvenientes en caso de presentarse	Vendedor
6	Establecer la satisfacción del cliente cuando se haya entregado el producto o atender sus observaciones al respecto	Vendedor

--	--	--



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

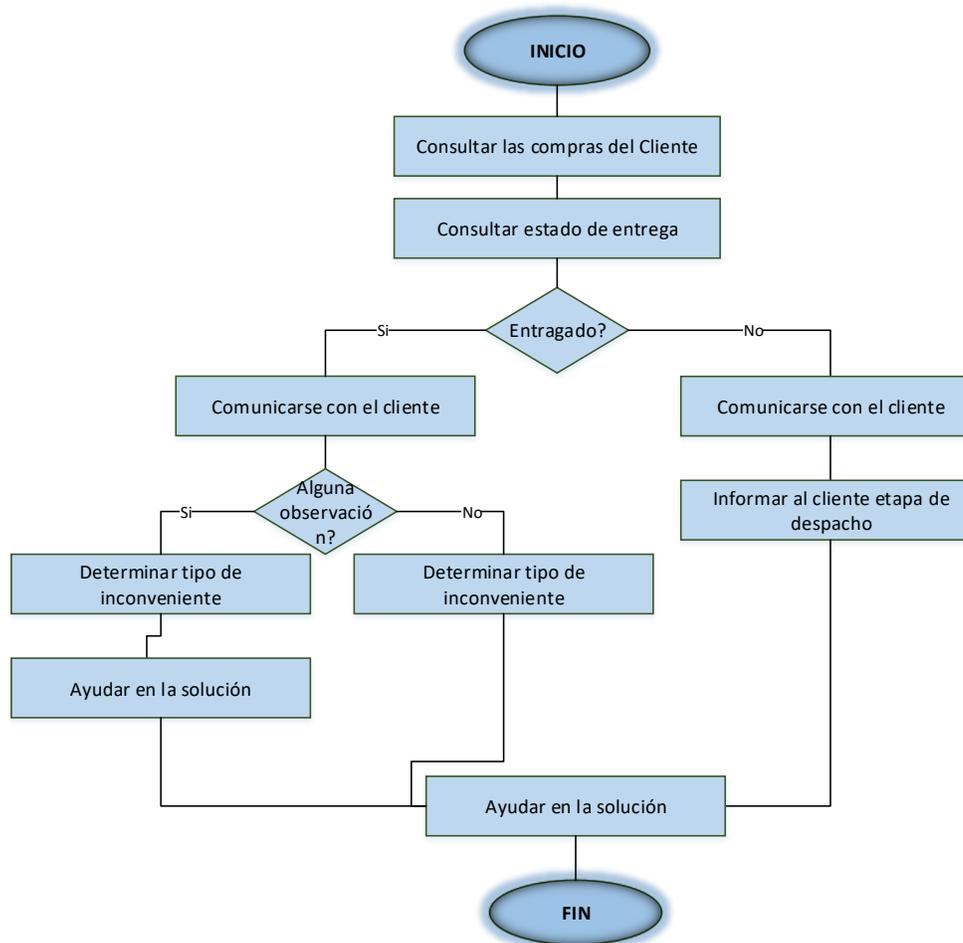
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Seguimiento del Pedido

Responsable Asesor de Ventas

Diagrama de Flujo



		IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.																												
		Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso		Pág: 1																										
Nombre del Proceso		Distribución																												
Area Responsable		Área Comercial																												
Objetivo		Despachar y entregar la mercancía de los clientes según lo requerido																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">N° Orden</th> <th style="width: 55%;">Procedimiento</th> <th style="width: 30%;">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Alistamiento de pedidos de entrega</td> <td>Encargado de bodega</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Programación de ruta de entrega</td> <td>Encargado de bodega</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Recepción de facturas</td> <td>Repartidores</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Carga de pedidos a entregar</td> <td>Repartidores</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Transporte de pedidos</td> <td>Repartidores</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Descarga de mercancía</td> <td>Repartidores</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Entrega de Factura al Cliente</td> <td>Repartidores</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				N° Orden	Procedimiento	Responsable	1	Alistamiento de pedidos de entrega	Encargado de bodega	2	Programación de ruta de entrega	Encargado de bodega	3	Recepción de facturas	Repartidores	4	Carga de pedidos a entregar	Repartidores	5	Transporte de pedidos	Repartidores	6	Descarga de mercancía	Repartidores	7	Entrega de Factura al Cliente	Repartidores			
N° Orden	Procedimiento	Responsable																												
1	Alistamiento de pedidos de entrega	Encargado de bodega																												
2	Programación de ruta de entrega	Encargado de bodega																												
3	Recepción de facturas	Repartidores																												
4	Carga de pedidos a entregar	Repartidores																												
5	Transporte de pedidos	Repartidores																												
6	Descarga de mercancía	Repartidores																												
7	Entrega de Factura al Cliente	Repartidores																												



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

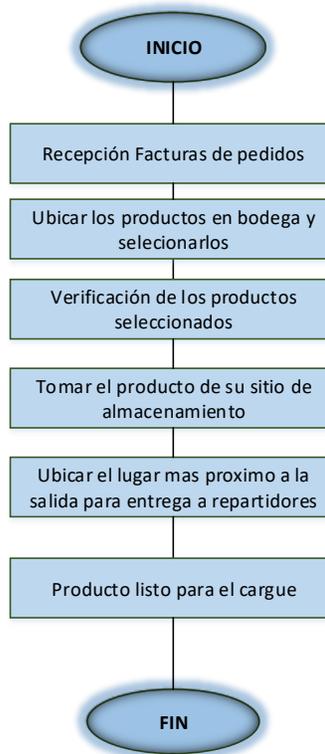
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Alistamiento de pedido a despachar

Responsable Encargado de bodega

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Programación de ruta de entrega
Responsable	Encargado de Bodega
Objetivo	Programar la ruta de entrega de la mercancía de los clientes.

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Revisar información contenida en las facturas	Encargado de bodega
2	Identificar a los clientes y ubicar las direcciones de cada uno	Encargado de bodega
3	Establecer prioridades de entrega	Encargado de bodega
4	Organizar e indicar el orden de las entregas	Encargado de bodega
5	Entregar a repartidor el orden de las entregas	Encargado de bodega
6	Consultar la ruta con los repartidores	Encargado de bodega
7	Recibir observaciones de los conductores y realizar ajustes de ser necesario	Encargado de bodega
8	Entregar facturas a los repartidores	Encargado de bodega



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

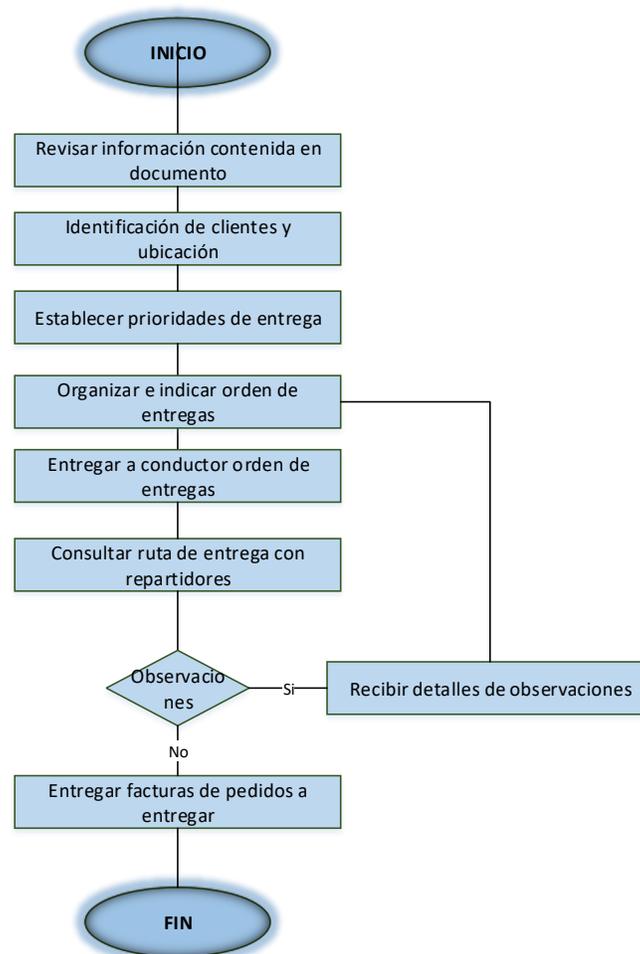
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Programación de ruta de entrega

Responsable Encargado de Bodega

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

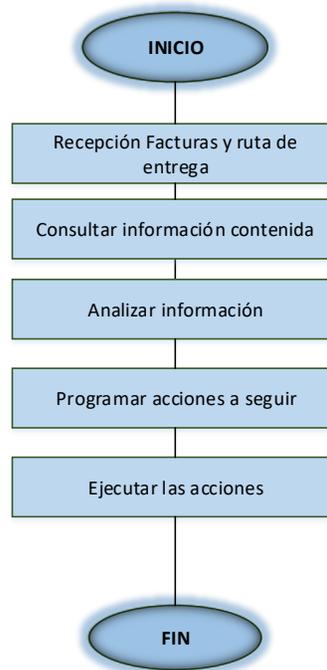
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Recepción de facturas

Responsable Repartidores

Diagrama de Flujo





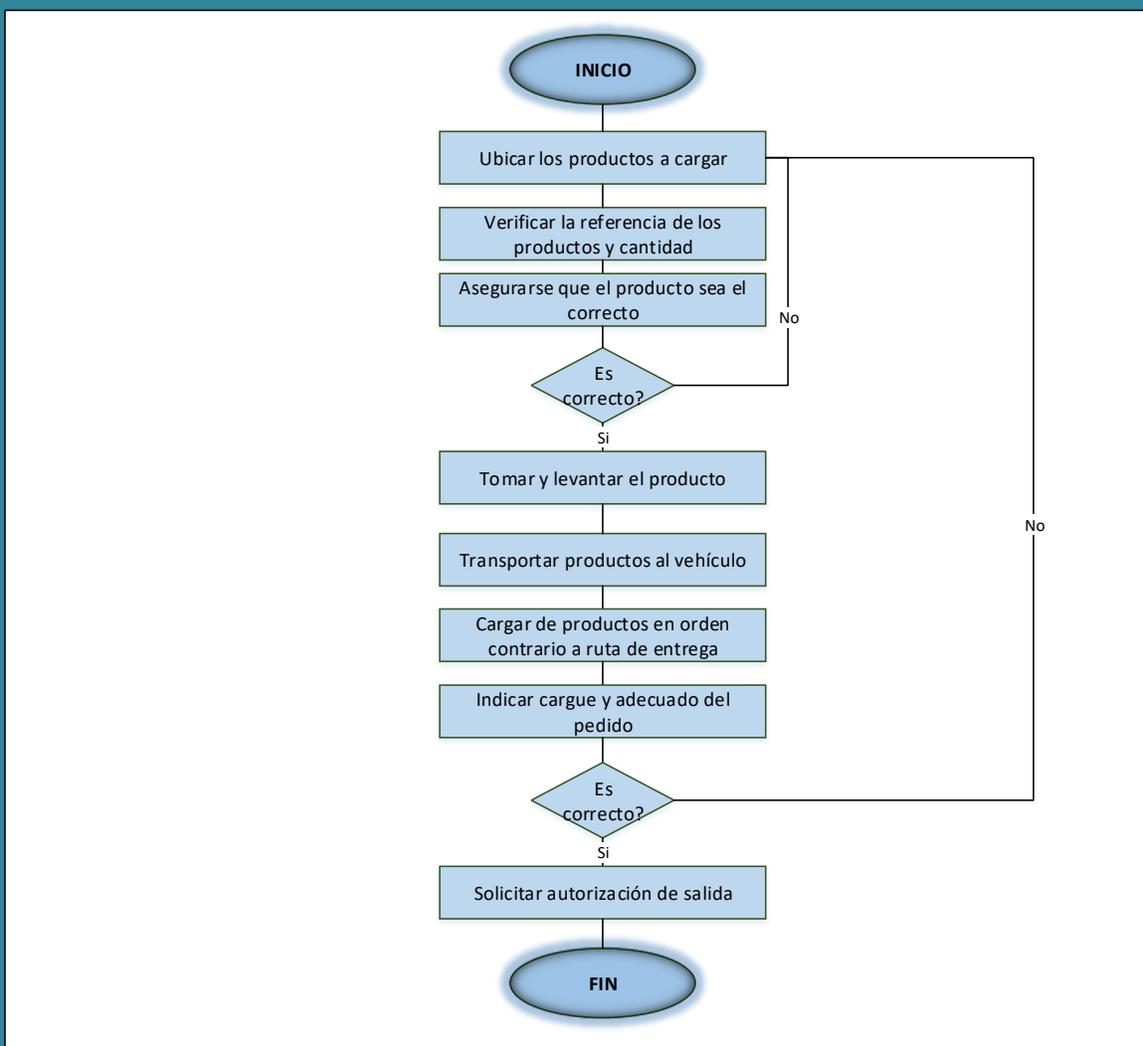
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Carga de pedido en vehículo de la empresa o del cliente
Responsable	Repartidores

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

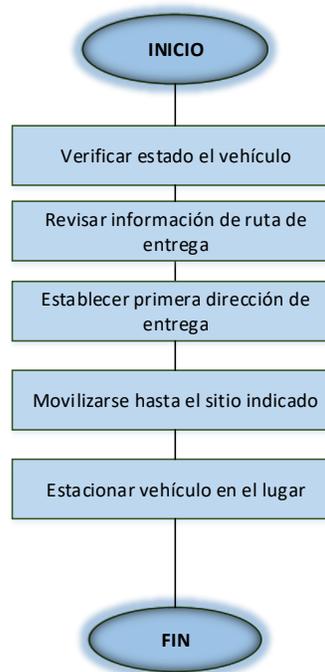
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Transporte de pedido

Responsable Repartidores

Diagrama de Flujo



		IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.																																		
		Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento		Pág: 1/2																																
Nombre del Procedimiento		Descarga mercancía donde el Cliente																																		
Responsable		Repartidores																																		
Objetivo		Entregar y ubicar el producto en el sitio indicado por el cliente																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">N° Orden</th> <th style="width: 55%;">Actividad</th> <th style="width: 30%;">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Establecer contacto con el Cliente</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Preguntar o establecer sitio de almacenamiento</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Consultar factura</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Seleccionar del vehículo los productos del cliente</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Alcanzar los productos seleccionados</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Bajar del vehículo los productos</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Ingresar productos al lugar indicado para almacenamiento</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Descargar los productos</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Esperar recibido de los productos</td> <td>Repartidor</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Entregar factura al cliente.</td> <td>Repartidor</td> </tr> </tbody> </table>				N° Orden	Actividad	Responsable	1	Establecer contacto con el Cliente	Repartidor	2	Preguntar o establecer sitio de almacenamiento	Repartidor	3	Consultar factura	Repartidor	4	Seleccionar del vehículo los productos del cliente	Repartidor	5	Alcanzar los productos seleccionados	Repartidor	6	Bajar del vehículo los productos	Repartidor	7	Ingresar productos al lugar indicado para almacenamiento	Repartidor	8	Descargar los productos	Repartidor	9	Esperar recibido de los productos	Repartidor	10	Entregar factura al cliente.	Repartidor
N° Orden	Actividad	Responsable																																		
1	Establecer contacto con el Cliente	Repartidor																																		
2	Preguntar o establecer sitio de almacenamiento	Repartidor																																		
3	Consultar factura	Repartidor																																		
4	Seleccionar del vehículo los productos del cliente	Repartidor																																		
5	Alcanzar los productos seleccionados	Repartidor																																		
6	Bajar del vehículo los productos	Repartidor																																		
7	Ingresar productos al lugar indicado para almacenamiento	Repartidor																																		
8	Descargar los productos	Repartidor																																		
9	Esperar recibido de los productos	Repartidor																																		
10	Entregar factura al cliente.	Repartidor																																		



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

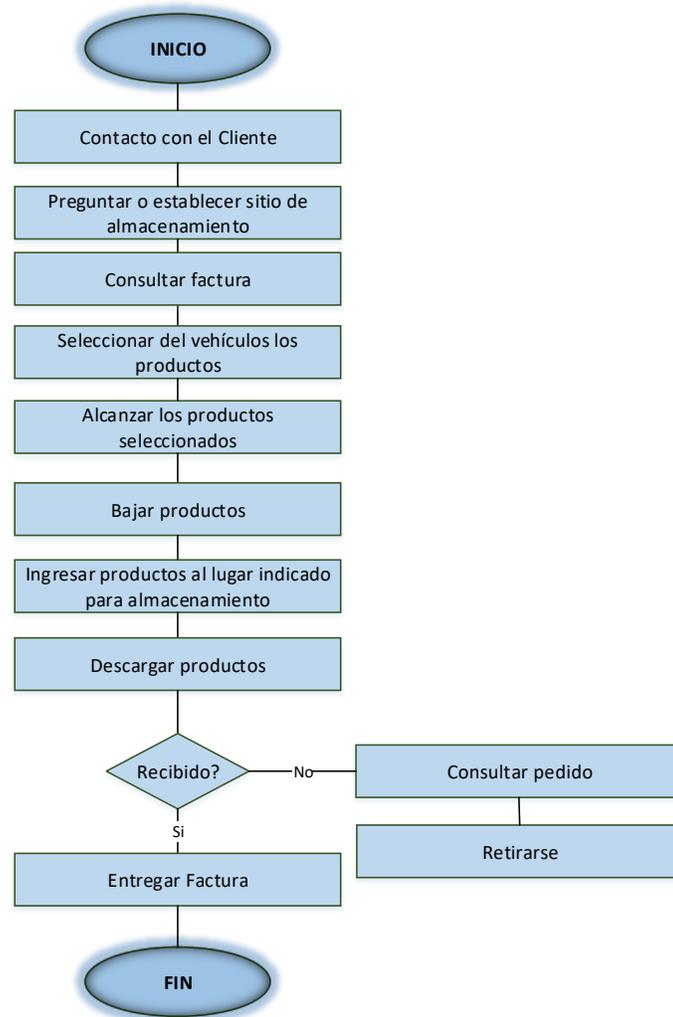
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Descarga mercancía donde el Cliente

Responsable Repartidores

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Entregar factura a Cliente

Responsable Repartidores

Diagrama de Flujo



III. Procesos de Dirección

		IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
		Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso	Pág: 1
Nombre del Proceso		Interacción con los proveedores	
Area Responsable		Gerencia General	
Objetivo		Mantener constata comunicación con los proveedores de los productos	
N° Orden	Procedimiento	Responsable	
1	Conocimiento de productos, asesoría técnica y capacitación equipo ventas	Jefe de operaciones/Ventas	
2	Tramitación de asesoría especializada para clientes	Jefe de operaciones	

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Conocimiento de productos, asesoría técnica y capacitación equipo ventas
Responsable	Jefe de operaciones/Jefe de ventas
Objetivo	Contar con pleno conocimiento de los productos sus características, especificaciones y utilidades.

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Consultar lista de productos comercializados	Jefe de Ventas
2	Analizar el nivel de conocimiento de los productos	Jefe de Ventas
3	Establecer requerimientos de información	Jefe de Ventas
4	Solicitar información de los productos	Jefe de Ventas
5	Conocer las especificaciones del producto	Jefe de Ventas
6	Indagar sobre las ventajas	Jefe de Ventas
7	Verificar su diferenciación respecto a las demás marcas y competencia	Jefe de Ventas
8	Mantener comunicación con el proveedor	Jefe de Operaciones



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

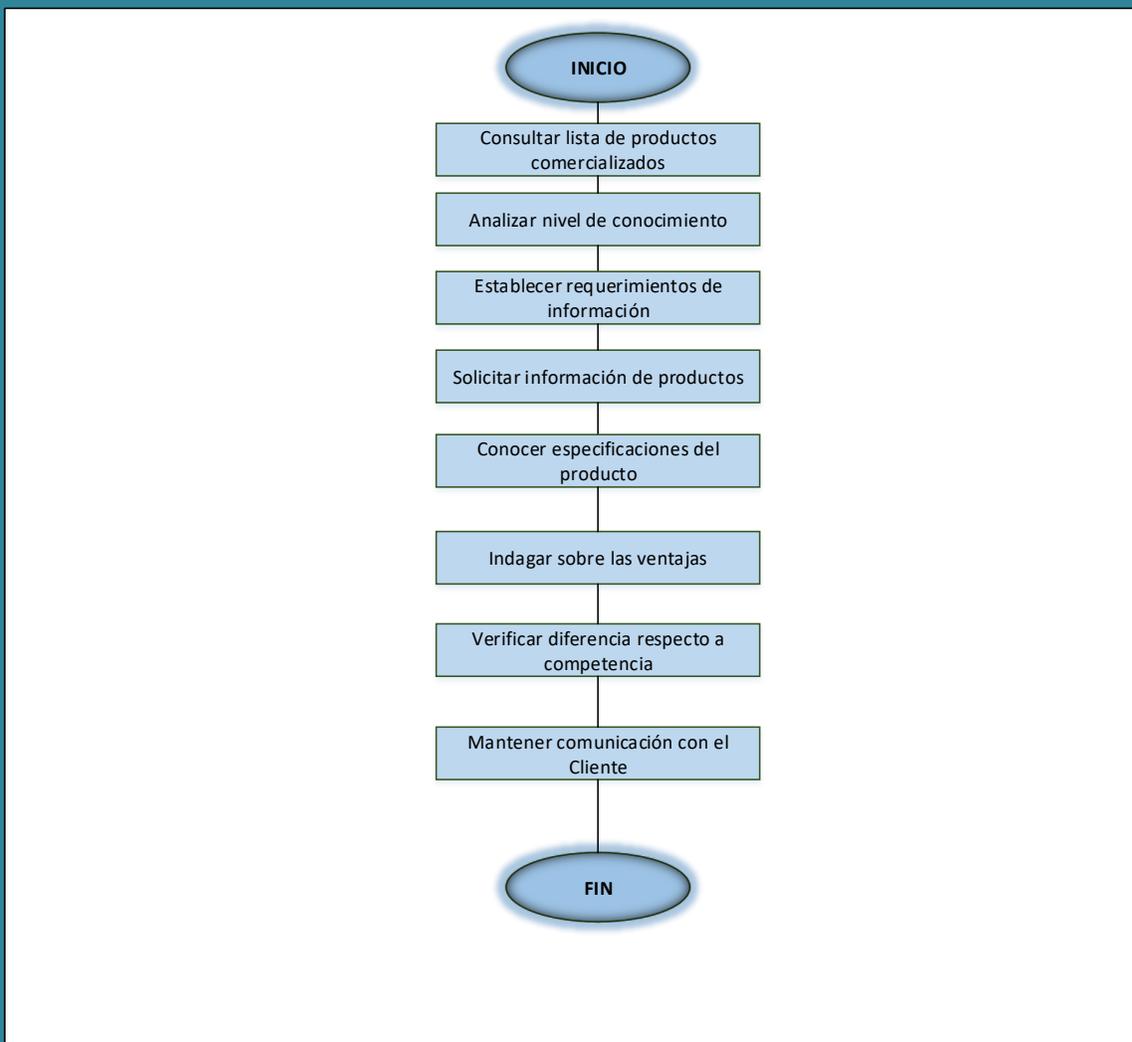
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Conocimiento de productos, asesoría técnica y capacitación equipo ventas

Responsable Jefe de operaciones/Jefe de ventas

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

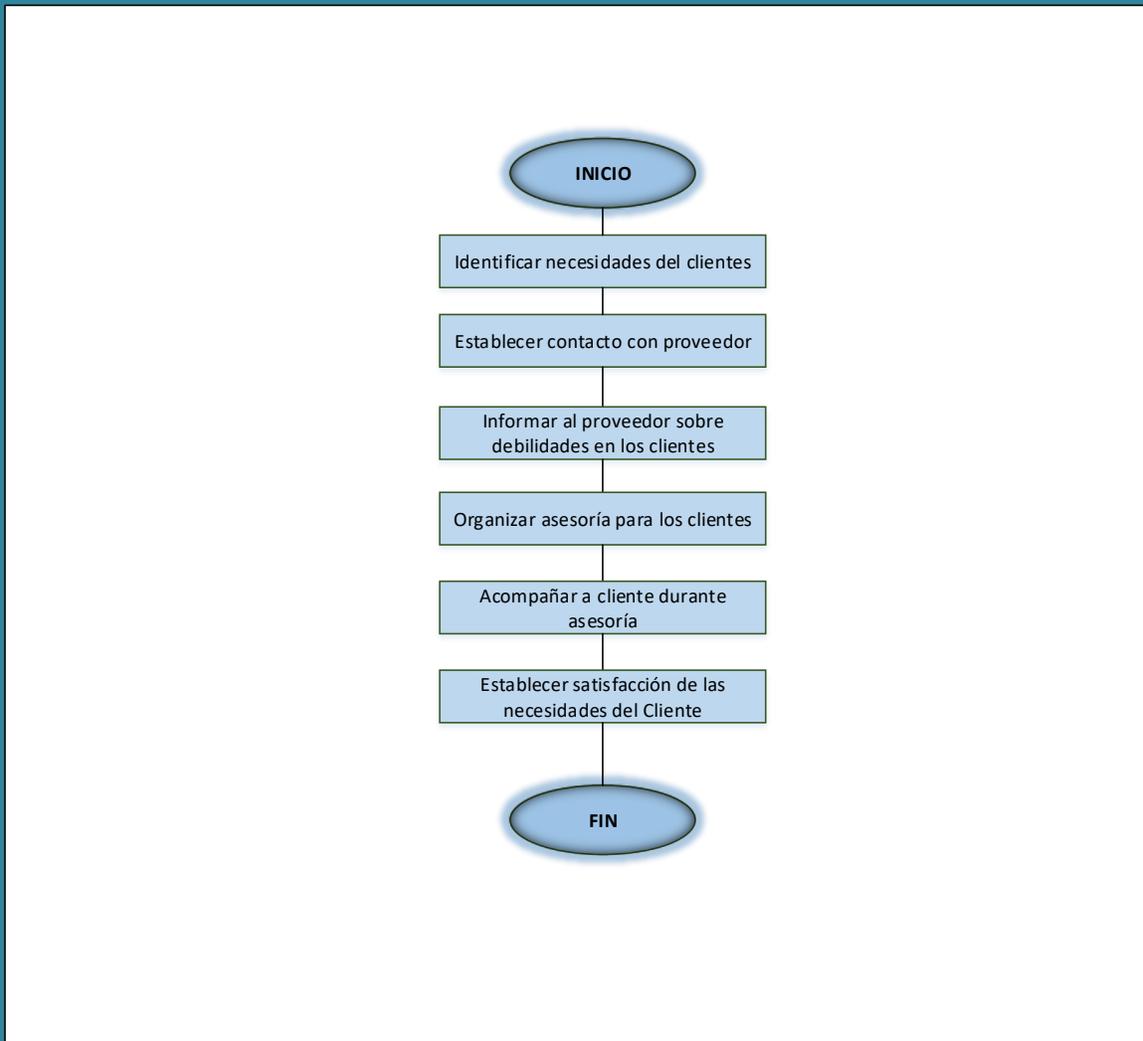
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Tramitación de asesoría especializada para clientes

Responsable Jefe de Ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Proceso	Autorización de documentos y acciones a implementar
Responsable	Gerente General/Jefe de Ventas/Responsable administrativo/ Jefe Operaciones
Objetivo	Analizar documentos y acciones y determinar su aprobación o no

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Recepción de documentación o consultas	Responsable a cargo
2	Consulta del contenido del documento	Responsable a cargo
3	Revisión de los documentos	Responsable a cargo
4	Análisis de la información contenida	Responsable a cargo
5	Clasificación del tipo de autorización	Responsable a cargo
6	Establecer factibilidad	Responsable a cargo
7	Tomar decisión	Responsable a cargo
8	Aprobar o negar	Responsable a cargo
9	Firmar documento	Responsable a cargo
10	Devolución de documentos	Responsable a cargo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

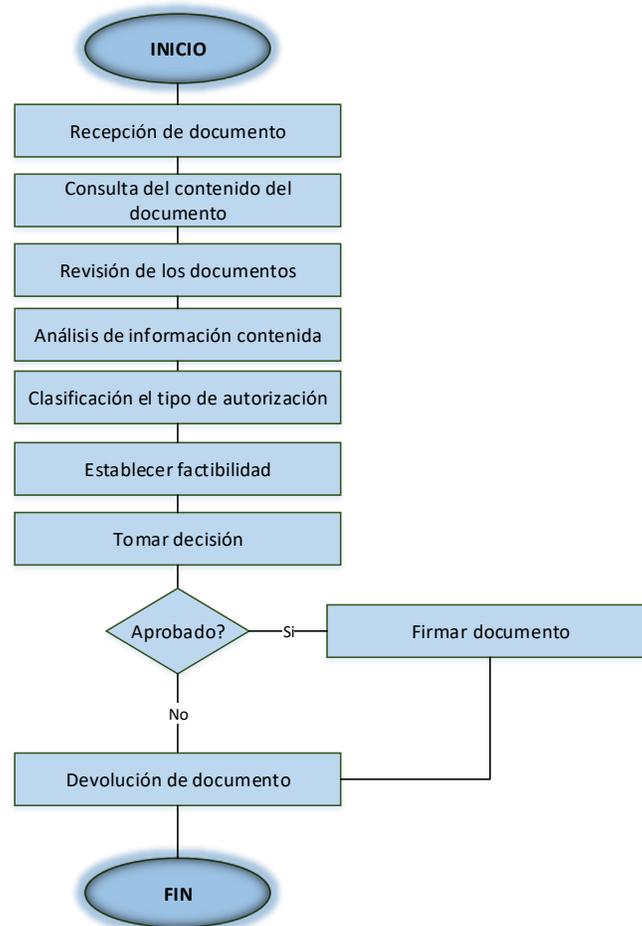
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Conocimiento de productos, asesoría técnica y capacitación equipo ventas

Responsable Jefe de operaciones/Jefe de ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso	Pág: 1

Nombre del Proceso	Fijación Precio de Venta
--------------------	--------------------------

Area Responsable	Comercial / Gerencia
------------------	----------------------

Objetivo	Establecer los precios de venta de los productos y servicios comercializados por la empresa.
----------	--

N° Orden	Procedimiento	Responsable
----------	---------------	-------------

1	Establecimiento precio de venta	Jefe de Ventas
---	---------------------------------	----------------

2	Fijación de negociación y descuentos	Jefe de ventas
---	--------------------------------------	----------------

--	--	--

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Establecimiento de precio de venta
Responsable	Jefe de ventas
Objetivo	Calcular y fijar el precio de venta necesario para alcanzar la ganancia esperada.

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Consultar lista de costos de productos	Jefe de Ventas
2	Revisar y analizar la información	Jefe de Ventas
3	Verificar margen de ganancia establecido	Jefe de Ventas
4	Calcular precio de venta	Jefe de Ventas
5	Conocer precio ofrecido por la competencia	Jefe de Ventas
6	Determinar precio de venta del producto	Jefe de Ventas
7	Consultar precio de venta anterior	Jefe de Ventas
8	Autorizar cambio de precio	Jefe de Ventas
9	Cambiar precio del producto	Jefe de Ventas
10	Generar listado de precios	Jefe de Ventas



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

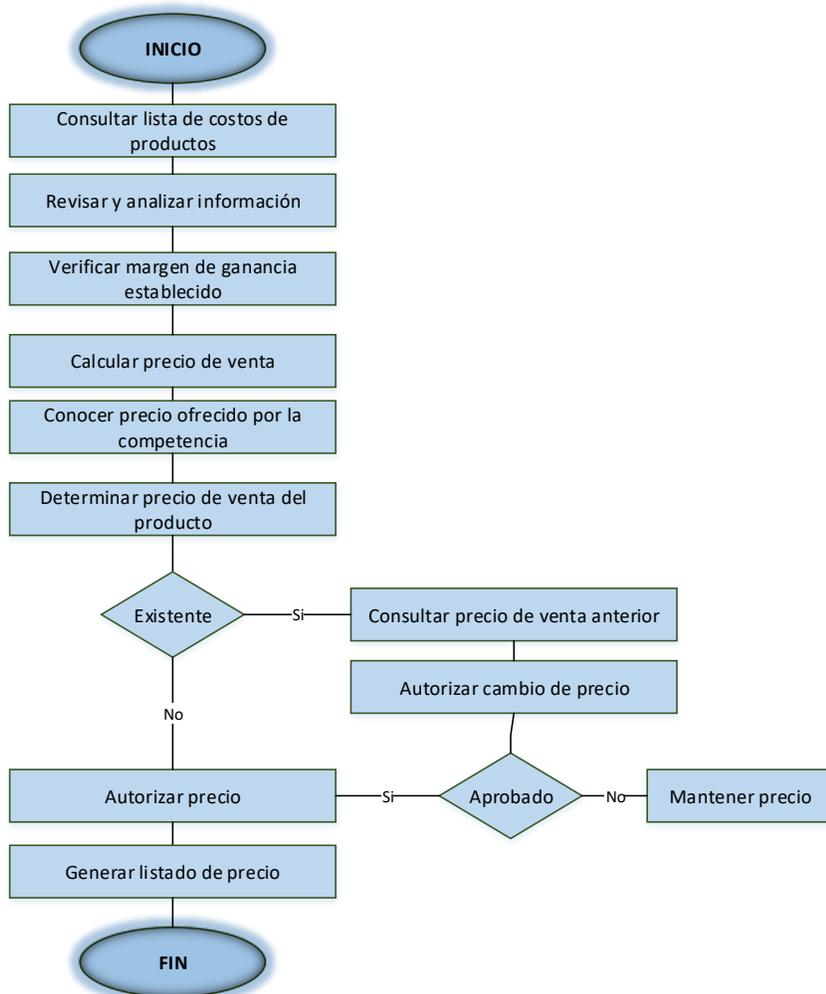
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Establecimiento de precio de venta

Responsable Jefe de ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Fijación precio negociación y descuento
Responsable	Jefe de Ventas
Objetivo	Establecer el precio mínimo de venta y descuentos de cada producto que se comercializa por la empresa

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Consultar lista de costos de productos	Jefe de Ventas
2	Revisar y analizar la información	Jefe de Ventas
3	Consultar precio de venta establecido	Jefe de Ventas
4	Calcular precio de venta mínimo de venta	Jefe de Ventas
5	Verificar el margen de ganancia mínimo	Jefe de Ventas
6	Fijar políticas de descuentos	Jefe de Ventas
7	Establecer precio mínimo de negociación y descuento para los producto	Jefe de Ventas
8	Realizar reunión con vendedor y comunicar.	Jefe de Ventas



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Fijación precio negociación y descuento

Responsable Jefe de Ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Proceso	Pág: 1

Nombre del Proceso	Metas de Ventas
Area Responsable	Gerencia
Objetivo	Fijar el alcance de ventas que debe obtenerse en un periodo de tiempo estimado y realizar seguimiento del mismo

N° Orden	Procedimiento	Responsable
1	Registro de Ventas	Responsable administrativo
2	Revisión estadística de ventas	Jefe de ventas
3	Fijación de meta de ventas	Gerente General
4	Seguimiento de meta de ventas	Jefe de Venta

	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Registro de ventas
Responsable	Responsable administrativo
Objetivo	Registrar las ventas realizadas en un periodo de tiempo

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Revisar facturas realizadas	Responsable administrativo
2	Ordenar facturas según consecutivo	Responsable administrativo
3	Registrar los datos de la factura	Responsable administrativo
4	Adicionar información a los datos acumulados	Responsable administrativo
5	Enviar registro de ventas al Jefe de ventas	Responsable administrativo



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

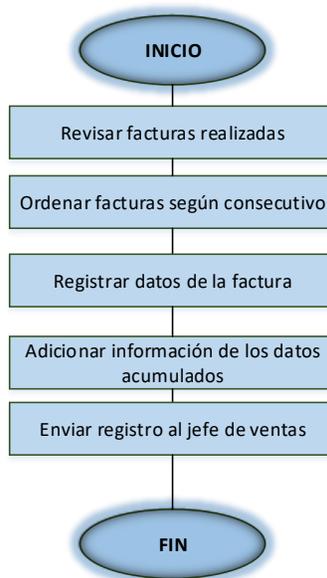
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Registro de ventas

Responsable Responsable administrativo

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Revisión de estadística de ventas
--------------------------	-----------------------------------

Responsable	Jefe de Ventas
-------------	----------------

Objetivo	Establecer el comportamiento y niveles de ventas alcanzados
----------	---

N° Orden	Actividad	Responsable
----------	-----------	-------------

1	Recepción del informe de ventas	Jefe de Ventas
2	Analizar las estadísticas de ventas	Jefe de Ventas
3	Determinar rotación de productos de los más y menos vendidos	Jefe de Ventas
4	Conocer las estrategias desarrolladas	Jefe de Ventas
5	Análisis de los logros alcanzados	Jefe de Ventas
6	Determinar alcance de las estrategias	Jefe de Ventas
7	Establecer razones y replantear estrategias cuando las metas no sean alcanzadas	Jefe de Ventas
8	Tomar nota de venta totales	Jefe de Ventas
9	Informar a gerencia el nivel de ventas logrado	Jefe de Ventas



IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

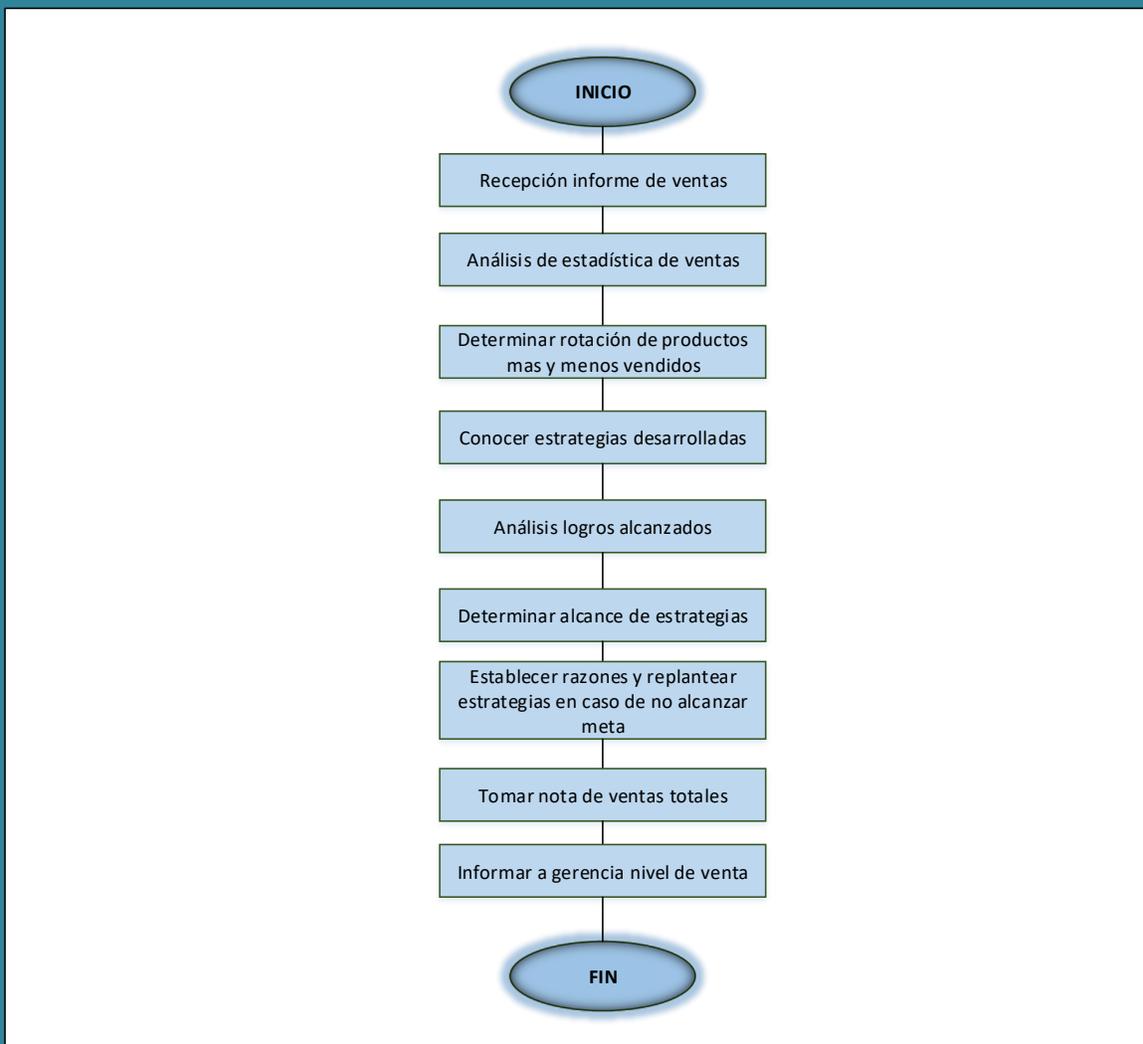
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
 Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento Revisión de estadística de ventas

Responsable Jefe de Ventas

Diagrama de Flujo



	IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.	
	Manual de Organización, Funciones y procedimientos Descripción de Procedimiento	Pág: 1/2

Nombre del Procedimiento	Fijación de Meta
Responsable	Gerente General
Objetivo	Establecerla el monto que mínimo que debe facturar ventas.

N° Orden	Actividad	Responsable
1	Revisión de la información de históricos de ventas	Gerente General
2	Analizar la información	Gerente General
3	Calcular el promedio de ventas	Jefe de Ventas
4	Conocer el comportamiento del mercado	Gerente General
5	Realizar proyecciones de ventas	Jefe de Ventas
6	Definir y revisar las metas fijadas	Gerente General
7	Establecer monto mínimo que debe de facturarse	Gerente General
8	Informar las metas a alcanzar al área de ventas	Gerente General



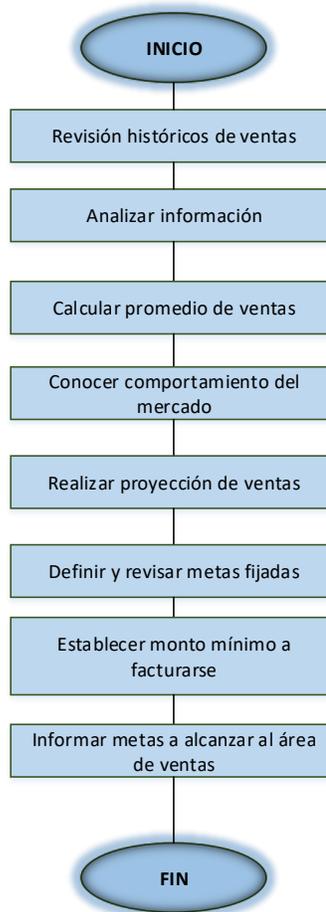
IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento	Fijación de Meta
Responsable	Gerente General

Diagrama de Flujo





IMPORTACIONES BROCKMAN ARGUELLO LÓPEZ, S.A.

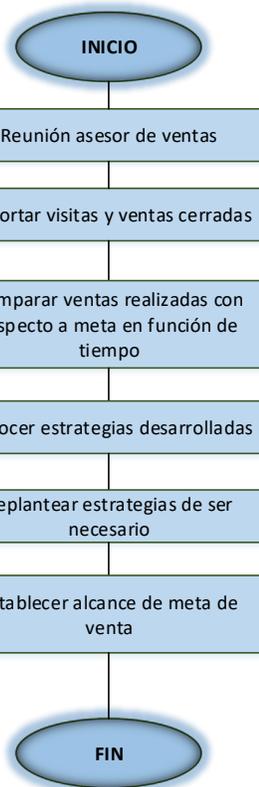
Manual de Organización, Funciones y procedimientos
Descripción de Procedimiento

Pág: 2/2

Nombre del Procedimiento | Seguimiento de meta de venta

Responsable | Jefe de ventas

Diagrama de Flujo



4. Conclusiones

- La empresa Importaciones Brockman Arguello López, S.A. lleva 5 años en mercado de suministro de materiales para impresión de formato ancho durante los cuales ha tenido un exitoso crecimiento de tal manera que en la actualidad han anexado otras líneas de mercado desde sus inicios, como la una línea de estructuras y herramientas para publicidad en interiores y exteriores. De igual manera una línea de equipos para impresión.
- El desconocimiento de planeación estratégica: misión, visión y valores institucionales por parte de los colaboradores, manejándose únicamente a nivel superior de los jefes se tomó en cuenta en la elaboración del Manual para dejarlos planteados y puedan ser compartidos con todos los colaboradores.
- La desinformación por parte de algunos colaboradores de la persona a quien deben rendirle sus resultados y de quien deben recibir orientaciones tiene como origen la inexistencia de un organigrama, elemento que permite establecer los cargos, jerarquías y conocer el direccionamiento del flujo de la información. Para dar solución a esta problemática se elaboró un organigrama con la información obtenida y suministrada por parte de colaboradores de la empresa, el cual forma parte de la propuesta del manual propuesto.
- Por parte de los colaboradores se identificó la poca claridad al describir las actividades para las cuales fueron contratados, es decir no tienen un conocimiento claro ya que al ser colaborador no se les entrega una ficha del puesto con sus funciones y responsabilidades acordadas, ni los procedimientos de los cuales forman parte.
- Se identificaron falta de formatos que sirvan de apoyo en el control y evaluación de las actividades de los diferentes procesos de la empresa, tales como

distribución no existen formatos para las trayectorias de ruta que realizan, en ventas no se posee un registro con la información necesaria para poder obtener detalles importantes en la toma de decisiones estrategias de ventas.

- Se determinó que parte de una solución a la problemática antes mencionada como el desconocimiento de los colaboradores en cuanto a organización, funciones y procedimiento se realizaría una propuesta de Manual de organización funciones y procedimientos, ya que este es la guía necesaria para la administración del talento humano vinculado a la empresa: puesto que contiene la descripción ordenada y estándar de las diferentes actividades inherentes a cada uno de los cargos desarrollados en la empresa.
- Se puede decir por la información brindada se le ha otorgado una alta importancia a la realización de los pedidos y el stock de productos con el fin de garantizar la mayor parte del tiempo la existencia de productos para comercialización, de tal manera que se les brinde confianza a los clientes. Detalle que según indican los socios ha sido muy relevante para el crecimiento de la misma, así como también la entrega rápida de los productos en manos de los clientes.
- Sin embargo, dado lo importante que es conocer la percepción de los clientes de la satisfacción del servicio brindado por la empresa y los productos comercializados, hasta la fecha nunca se han realizado un análisis para evaluar la calidad del servicio, lo cual es de mucho apoyo para el crecimiento y constancia de la misma, retroalimentándose de información obtenida directamente de los clientes.

5. Recomendaciones

- Desarrollar la planeación estratégica para que sea posible visionar o establecer los mecanismos que conllevaran al logro de los objetivos de la empresa.
- Elaborar un reglamento interno de trabajo y entregar copia asegurando que todos los colaboradores lo conozcan claramente.
- Publicar en un área visible de la empresa la información concerniente a la misión, visión y organigrama de la empresa a fin de que su contenido sea ampliamente conocido por todos los miembros de la empresa.
- Dar a conocer a los miembros de la empresa los lineamientos y pautas o pasos a seguir ante el trámite interno de diversas acciones, consulta o manejo de la información.
- Suministrar a todos los colaboradores de la empresa directrices o rol de trabajo a seguir para obtener una comunicación efectiva.
- Fortalecer la comunicación entre las áreas de la empresa para brindar una rápida solución a los inconvenientes que tengan lugar en el desempeño de las tareas.
- Establecer un sistema de inventario como herramienta para registrar las cantidades de productos existentes utilizándolo como base para la ejecución de pedidos.
- Capacitar al encargado de bodega en temas de control de inventario para llevar un mejor registro de las entradas y salidas de los productos en la bodega garantizando la existencia de los mismo.

- Aplicar normas para el almacenamiento de los productos en bodegas y zonas determinadas para la movilización y circulación del producto.
- Implementar un formato de remisión que garantice la correcta entrega de los productos al cliente.
- Programar mantenimientos de los vehículos de distribución con el fin de evitar atrasos en la entrega de productos a los clientes.
- Instalación de dispositivos (GPS) para obtener un mejor control en las rutas de entrega de los materiales y garantizar un tiempo eficiente de entrega.
- Determinar las necesidades de capacitación en temas inherentes al cargo, actualización de la normativa y procesos en pro del fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores y programar en el plan de trabajo.
- Motivar a los empleados a que no solo se comprometan con el cumplimiento de sus labores, sino que en verdad se sientan cómodos y ejecuten sus funciones de la mejor forma.
- Dar aplicabilidad a las sugerencias y manual desarrollado con el objetivo de estandarizar los procesos en beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores.

VIII. Bibliografía

- Andrade, S. (1998). *Diccionario de Economía*. Peru: Lucero Editorial.
- Benjamín, F. F. (2009). *Organización de Empresas*. 3ra Edición. Mc Graw Hill.
- Camison, C. (2006). *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos* (Tercera Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chavez, C., & Castillo, V. (09 de 2009). *Tipos de Estructuras Organizacionales*.
Obtenido de <https://episunprg.files.wordpress.com/2009/09/gruponc2ba10-estructuras-organizacionales.doc>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos " El Capital Humano de las Organizaciones"*. 8va Edición. Editora McGraw-Hill.
- Exteriores, S. d. (2004). *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos*.
- Ferrel, Hirt, & Adriaensens. (s.f.). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*.
- Graham Kellogg, M. (1962). *Preparación de manual de Oficina*. Revertè.
- Guerra, J. C. (07 de 12 de 2013). *Manuales de administración*. Obtenido de http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales_7.html
- Idem. (1998). *Auditoría y Control Interno* (Segunda Edición ed.). Mexico: Cultural de Ediciones.
- Perez, C. (15 de 05 de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- Reyes Ponce, A. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. Limusa Noriega Editores.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Sanchez, J. B. (s.f.). *Guia para una gestión basada den Procesos. Significados*. (s.f.).

Valores Institucionales de una empresa. (2010). Obtenido de
<http://administracion1d11.blogspot.com/2010/05/valores-institucionales-de-una-empresa.html>

Vasquez, A. M. (s.f.). *Estrucplan On Line*. Obtenido de
<https://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=526>

Zambrano, R. N. (2011). *Los manuales de procedimientos brindan a las empresas una serie de facilidades tales como:*. Tesis de grado, Universidad Politecnica Salesiana, Guayaquil.

Anexos

Anexo A. Guía de Entrevista

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Qué servicios ofrece la empresa? ¿ A quienes se lo brinda? ¿ Para que lo hace?
2. ¿Cual es su área de trabajo?
3. ¿Quién es el responsable de su área?
4. ¿ Conoce con detalles cuales son sus funciones?
5. ¿Conoce claramente las áreas con las que debe tener relación según su cargo?
6. ¿ Las funciones que realiza están de acuerdo al puesto de trabajo? SI – NO ¿Por qué?
7. ¿ Cuales son los procesos realizados en su área?
8. ¿ Están definidos los procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades?
9. ¿Cumplen debidamente con los procesos y procedimientos establecidos?
10. ¿Qué modificaciones recomienda de acorde con la forma en que se realizan las actividades dentro de la empresa?
11. ¿Existen mecanismos para el seguimiento de actividades y análisis de resultados establecidos?

Anexo II

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	La empresa tiene bien documentado su Misión.	2	
2	La empresa tiene bien documentada su Visión.	2	
3	La empresa tiene descritos y definidos los productos y servicios que ofrece actualmente.	4	
4	El concepto de la empresa está acorde con el giro del negocio	4	
5	Se realizan procesos de retroalimentación para conocer los factores externos e internos.	1	
6	Se realizan planes de mejoras una vez que se identifican las debilidades.	2	
7	Se encuentran bien definidos los objetivos que desean lograrse.	3	
TOTAL		18	
PUNTAJE MAXIMO		35	
PORCENTAJE %		51%	

PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANIFICACIÓN			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	El empresario planifica las actividades diarias de la empresa.	3	
2	Posee la empresa los recursos necesarios para implementar las actividades correctamente	3	
3	Se fijan tiempos de acción para realizar las actividades y obtener resultados	3	
4	Utiliza instrumentos de planificación como planes de desarrollo, plan de acción entre otros.	1	
5	Existen planes de corto, mediano y largo plazo.	4	
6	Existen metas concretas de crecimiento del negocio.	3	
TOTAL		17	
PUNTAJE MAXIMO		30	
PORCENTAJE %		57%	

PROCESO ADMINISTRATIVO: ORGANIZACIÓN			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	Existencia de un organigrama estructural	1	
2	Existe una definición de puestos, funciones y responsabilidades de los colaboradores.	2	
3	Existen fichas de puestos.	1	
4	Funciona la empresa por departamentos o áreas	2	
5	Existe coordinación entre áreas de trabajo de la empresa.	3	
6	Están identificados los responsables de las diferentes tareas	3	
7	Cada trabajador reconoce a su jefe a cargo	2	
8	Los trabajadores cumplen con las ordenes asignadas por los responsables.	4	
9	Existe descripción de procedimientos y métodos de trabajo.	1	
10	Existe duplicidad u omisión de funciones de parte de los colaboradores	3	
TOTAL		22	
PUNTAJE MAXIMO		50	
PORCENTAJE %		44%	

PROCESO ADMINISTRATIVO: DIRECCIÓN			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	La gerencia de la empresa se preocupa por mantener la motivación de los colaboradores.	3	
2	Se ejecutan los planes de acuerdo a lo establecido	4	
3	La gerencia se preocupa por brinda los recursos necesarios para la ejecución de sus tareas.	4	
4	Existe fluidez de la comunicación e información entre los colaboradores y la gerencia.	3	
5	La gerencia promueve entre los colaboradores un clima adecuado de relaciones humanas y el trabajo en equipo.	5	
6	La gerencia se preocupa por apoyar a los trabajadores y guiar en sus tareas de la manera correcta.	3	
7	La gerencia se preocupa por capacitar a su personal.	4	
8	Involucra la gerencia a los colaboradores en la identificación, análisis y toma de decisiones.	2	Encargados responsables
9	Adecuado liderazgo de la gerencia de la empresa.	4	
TOTAL		32	
PUNTAJE MAXIMO		45	
PORCENTAJE %		71%	

PROCESO ADMINISTRATIVO: CONTROL			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	Se lleva control de la asistencia y puntualidad del personal	4	
2	Se usan estándares de calidad e índices de desempeño.	1	
3	Se lleva control de volumen de ventas del negocio.	3	
4	Se lleva control del consecutivo de facturación	2	
5	Se lleva control de materiales entregados.	2	
6	Se lleva control de las programaciones de asistencias técnicas y mantenimientos a equipos de impresión.	3	
7	Se lleva control de los tiempos totales según ruta programada.	1	
8	Se tiene control de la trayectoria de la ruta según lo programado.	1	
9	Se lleva control por cliente de las compras que realiza.	1	
10	Se controla la calidad de los servicios.	1	
11	Se lleva el control de las devoluciones o material defectuoso	2	
12	Se lleva control de todos los costos y gastos de la empresa	4	
13	Se controla la entrada y salida de productos a bodega.	4	
14	Controla el ingreso y egreso de dinero en efectivo y en depósitos.	4	
15	Controla las cuentas por cobrar de los clientes.	5	
16	Controla las cuentas por pagar que tiene la empresa.	5	
TOTAL		43	
PUNTAJE MAXIMO		80	
PORCENTAJE %		54%	

POLITICA DE PRODUCTO O SERVICIO			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	Los productos y servicios que la empresa ofrece corresponden a las exigencias del sector del negocio	4	
2	Los productos son de marcas reconocidas o prestigio en el sector.	4	RITRAMA, EPSON
3	Se ofrecen productos con estándares de calidad.	4	
4	Se ofrece variedad en los productos y servicios.	5	
5	Se ofrece garantía sobre los productos comercializados	5	Siempre que sean problemas de fabrica o manipulación en la distribución
6	Los productos contienen su etiqueta con especificaciones técnicas	5	
7	Se mantiene actualizado el catálogo de productos.	4	
8	Nivel de diferenciación del producto o servicio con el de la competencia.	4	
9	Se tiene en cuenta lo que hace la competencia en relación al mercadeo de los productos.	3	
10	Tiene en mente el empresario sacar al mercado nuevos productos en el corto plazo.	3	
11	Se mantienen continuidad en las líneas de productos.	4	
TOTAL		45	
PUNTAJE MAXIMO		55	
PORCENTAJE %		82%	

POLITICA DE PRECIO			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	La empresa tiene e implementa un método para definir los precios de sus productos.	4	
2	Se conocen la posición de precio que tienen los competidores; sea alta, media o baja.	3	
3	Conocen estrategias para definir precios y las utiliza para posicionarse en el mercado.	4	
4	Su empresa implementa mecanismos para prever las variaciones en los precios de los productos.	3	
5	Se fijan precios diferenciados en función del tipo de cliente.	1	
6	El precio del producto cubre la totalidad de los costos (directos e indirectos)	5	
TOTAL		20	
PUNTAJE MAXIMO		30	
PORCENTAJE %		67%	

POLITICA DE DISTRIBUCIÓN			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	Se conoce el segmento de mercado que atiende la empresa.	4	
2	El tipo de distribución es adecuada de acuerdo al segmento que se dirige la empresa.	5	
3	Según el mercado se implementan los canales de distribución adecuados	5	Canal Directo
4	El almacenamiento de los productos se realiza correctamente	3	
5	Se encuentra la empresa ubicada adecuadamnte para su posición comercial	4	
6	Se manipulan correctamente los productos al momento de ingresar los productos a bodega.	4	
7	Se cuenta con medios de transporte apropiados y de calidad para la distribución de los productos,	4	
TOTAL		29	
PUNTAJE MAXIMO		35	
PORCENTAJE %		83%	

POLITICA DE PROMOCIÓN			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	La empresa invierte recursos de mercado en publicidad.	4	Redes Sociales
2	La empresa utiliza diferentes medios de comunicación	3	Redes Sociales, Pagina Web, Vallas
3	Se proporciona un catalogo de productos a los clientes	2	
4	Realizan exhibiciones de sus productos para los clientes.	2	
5	Organizan charlas sobre el uso y aplocación de los productos	1	
6	Se informa a los clientes de los productos nuevos.	3	
7	Se informa a los clientes actualizaciones de precio.	2	
8	Se realizan promociones como descuentos, bonos o cupones	1	
9	Se organizan rifas o sorteos para incentivar e incluir a los clientes	3	
TOTAL		21	
PUNTAJE MAXIMO		45	
PORCENTAJE %		47%	

GESTIÓN DE INSUMOS			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	La empresa cuenta con una red de abastecimiento confiable.	5	Alianzas con proveedores
2	La empresa tiene definidos los parámetros de calidad sobre sus productos.	4	
3	Se conocen y controla los costos de adquisición de los productos (materiales y equipos)	5	
4	Se emplea un tipo de inventario como base para la ejecución de los pedidos	1	Según comportamiento
5	Se calcula correctamente el pedido respecto a la demanda.	3	
6	Se planifican bien cuando se debe realizar pedido.	4	
7	Se controla el lead time de los pedidos.	4	3 meses aproximado
TOTAL		26	
PUNTAJE MAXIMO		35	
PORCENTAJE %		74%	

PROCESO OPERATIVO			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	Existencia diagramas de flujos de los diferentes procesos.	1	
2	La empresa ha elaborado un manual de movimientos	1	
3	Se realizan rutas de entrega según los pedidos a entregar	4	
4	Se cumplen con las rutas de entrega de materiales	3	
5	Se cuenta con cantidad de recurso técnico, humano y físicos que se requieren para llevar a cabo el servicio	4	
6	Se poseen formatos de remisión para la entrega de los productos	2	
7	Se revisan los pedidos de cada cliente antes de realizar la entrega	3	
8	Se utilizan equipos de seguridad necesarios.	5	
TOTAL		23	
PUNTAJE MAXIMO		40	
PORCENTAJE %		58%	

INSTALACIONES			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	La empresa con plano se las instalaciones	4	
2	El estado fisico de las instalaciones esta en buenas condiciones	5	
3	Tienen un funcionamiento adecuado las areas de la empresa	3	
4	Se mantienen en orden y limpio las instalaciones	5	
5	Existen señalizaciones de las diferentes areas.	4	
TOTAL		21	
PUNTAJE MAXIMO		25	
PORCENTAJE %		84%	

CALIDAD DEL SERVICIO			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	La gerencia y colaboradores conocen sobre la calidad de los servicios	2	
2	La empresa promueve los temas de calidad de servicio en los colaboradores	2	
3	La empresa aplica parámetros de calidad para medir su servicio	1	
4	La empresa se preocupa por conocer la satisfacción de los clientes.	3	
5	Empresa atiende y da seguimientos de las quejas de los clientes	4	
6	La empresa da respuesta inmediata a la solicitud de los clientes.	4	
7	La empresa se preocupa por la presentación de su equipo de trabajo	5	
TOTAL		21	
PUNTAJE MAXIMO		35	
PORCENTAJE %		60%	

RECURSOS HUMANOS			
N°	Tema	Puntaje	Observaciones
1	La empresa cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección del personal.	3	
2	La empresa implementa un proceso de inducción del personal.	2	
3	Se da la evaluación del desempeño del recurso humano.	1	
4	La empresa cuenta con políticas de administración de sueldos y salarios (Se contemplan convenios, salarios y otros sistemas de remuneración)	3	
5	La empresa cuenta con un plan de incentivos y beneficios sociales para el trabajador.	3	
6	La empresa tiene un manual de procedimiento para atender y dar solución a quejas, reclamos y/o conflictos.	1	
7	La empresa cumple con las normas y regulaciones laborales del país.	5	
TOTAL		18	
PUNTAJE MAXIMO		35	
PORCENTAJE %		51%	