



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

T.Mon  
658.402  
M385  
2011

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS

**“Propuesta de un Manual de Organización en  
Importaciones Luis Bermúdez Cruz”**

**PRESENTADO POR:**

Br. Mayra Lorena Martínez Espinoza	2003-11762
Br. Amín Jesús Meza Castillo	2003-11862
Br. Erick Daniel Zeledón Rivera	2003-12451

**TUTOR:**

Mba. Dora Gómez Jaime

Septiembre 2011

Managua, Nicaragua.



## *Dedicatoria*

*Dedicamos esta tesina a Dios por darnos la sabiduría y las fuerzas para cumplir nuestros objetivos. A nuestros padres que nos dieron apoyo incondicional en los momentos que más lo deseábamos y a todos aquellos amigos y familiares que creyeron en nosotros.*

## *Agradecimientos*

*Agradecemos:*

*Principalmente a Dios por darnos la sabiduría y por permitirnos concluir exitosamente nuestra Tesis.*

*A todas aquellas personas, que de alguna manera, forman parte importante de este logro tan significativo para nosotros.*

*De manera especial agradecemos a nuestros padres, hermanos y abuelos por el apoyo y la confianza incondicional que depositaron en nosotros a lo largo de nuestra carrera y en la etapa de la culminación de esta tesis.*

*A las personas de la Importadora LBC objeto de estudio, que nos apoyaron con información para desarrollar y terminar nuestro trabajo.*

*Por último, a todos nuestros maestros que nos brindaron su apoyo y su sabiduría en todo el transcurso de nuestra carrera, en especial a nuestra tutora Mba. Dora Gómez por ser nuestra guía, por todos sus consejos y por su dedicación en la realización de esta Tesis.*

## RESUMEN DEL TEMA

El presente trabajo es la propuesta del Manual de Organización en **Importaciones Luis Bermúdez Cruz**, con el que se pretende brindar un documento que sirva de guía para mejorar el funcionamiento de la importadora.

Este trabajo fue desarrollado a partir de una investigación que utilizó como instrumento metodológico: la entrevista, cuestionarios realizados a los trabajadores, la observación directa, con el fin de recopilar información sobre las funciones y estructura organizacional existente en la empresa.

La necesidad de elaborar este trabajo surge a partir del crecimiento de la importadora, provocando la contratación de nuevos puestos que no tienen bien definidos sus obligaciones.

Del análisis de la situación actual se concluyen 7 puestos de trabajo en los que se desempeñan 9 trabajadores más el propietario.

Se analizaron las tareas en cada puesto y se vio la necesidad de reasignar algunas tareas y de crear tres nuevos puestos: supervisor de ventas, jefe de bodega, afanador y se incluyó al contador en la planilla.

De la misma manera se realizó un análisis de los procedimientos de venta, importación e inventario con el fin de alcanzar mayor eficiencia.

## INDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen del tema	
Introduccion.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Especificos .....	3
Capitulo 1: Análisis situacional .....	4
1.1 Metodología .....	4
1.2 Situación actual de la empresa .....	6
1.3 Descripción de procedimientos actuales .....	12
1.3.1 Procedimiento de ventas .....	12
1.3.2 Procedimiento de inventario .....	14
1.3.3 Procedimiento de importación .....	16
Capitulo 2: Propuesta de manual de organización y procedimientos .....	18
2.1 Introduccion .....	18
2.2 Misión y visión.....	19
2.2.1 Misión .....	19
2.2.2 Visión .....	19
2.3 Principios y valores .....	19
2.4 Estructura organica propuesta y fichas ocupacionales .....	21
2.5 Procedimientos. ....	37
2.6 Procedimiento de inventario.....	42
Anexos .....	47
Entrevista al Propietario	
Cuestionario a empleados	
Formato lista de mercaderia existentes	

Formato de características de bulto

Formato de entrega de mercadería a cargo trans

### **INTRODUCCION**

Importaciones Luis Bermúdez Cruz fue fundada en el año 1995. Está ubicada en el municipio de Managua, Barrio El Rigüero, de los Talleres Modernos 1 cuadra al este y 1 cuadra al sur. El giro del negocio es la importación y venta de artículos ferreteros para el hogar y la construcción.

Desde sus inicios, el propietario ha contratado personal y les ha asignado tareas sin tener un procedimiento adecuado para ello, es decir que lo hace en base a su conocimiento. Hasta la fecha no han definido una misión y visión que refleje hacia donde se dirige la importadora y en qué se convertirá en los próximos años. No se ha definido una estructura organizacional que refleje los niveles de jerarquía y los puestos de trabajo, así mismo los procedimientos que desarrollan no están sistematizado.

Como alternativa de mejora a lo expuesto anteriormente, se desarrolló esta tesina bajo el título: **“Propuesta de un Manual de Organización en Importaciones Luis Bermúdez Cruz”**, con el fin de proveer a la importadora un documento que refleje sus aspiraciones, estructura, puestos de trabajo y procedimientos. A su vez servirá para orientar a los trabajadores en general, haciendo más eficientes y eficaces los procesos del negocio.

La tesina se estructura de la manera siguiente: justificación, objetivos, dos capítulos que abordan el análisis de la situación actual, la propuesta del manual de organización, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

### **JUSTIFICACIÓN**

Importaciones Luis Bermúdez Cruz (LBC) inició sus labores como una ferretería que ofrecía artículos al por menor. En el transcurso del tiempo fue creciendo hasta transformarse en importadora, lo que aumentó a su vez la complejidad de las labores y obligaciones tanto del trabajador como del empleador.

Ante tal situación, se presenta la necesidad de contar con una guía que permita el ordenamiento de las actividades que se realizan, lo cual se propone el diseño de un manual de organización, con el objetivo de definir una estructura organizacional, relaciones, responsabilidades, funciones y los procedimientos que realizan en la importadora tales como ventas, importaciones e inventario.

Se espera que con la existencia de este manual se contribuya a minimizar los errores en la importadora, que sirva de guía para los nuevos empleados, facilite el control interno y se apliquen mejores métodos de trabajo unificando así esfuerzo para cumplir con los objetivos trazados reflejados en la misión y visión propuesta.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar una propuesta de manual de organización para Importaciones Luis Bermúdez Cruz.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la situación actual de la importadora.
- Definición de misión, visión y valores.
- Reestructurar los procedimientos y puestos de trabajo.
- Consolidar la información para elaborar la propuesta de manual.

## **CAPITULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.1 Metodología**

El estudio realizado obedece a una investigación cualitativa de tipo descriptivo en la que se persigue conocer la forma exacta en que se realizan todos los procesos en la importadora y las tareas que realiza el personal. Para realizar el estudio se recopiló información de fuentes primarias y secundarias.

Como fuentes de información secundarias se revisaron documentos y libros relacionados con la elaboración de manuales de organización.

Como fuentes primarias se realizó la entrevista al propietario de la importadora (Anexo 1), esta entrevista estaba enfocada en determinar:

- La estructura organizacional bajo la que se desempeñan los cargos
- El funcionamiento operativo de la importadora
- Si tienen definida una misión y visión
- Los tomadores de decisiones
- El proceso de inducción del personal.

También se les solicitó a los 9 trabajadores llenar un cuestionario (Anexo 2), cuyo enfoque estaba dirigido a:

- Determinar el grado de conocimiento del puesto que desempeñan, las actividades de las cuales son responsables, de quienes necesitan información, a quienes reportan.
- Conocer el dominio de los empleados sobre las metas a corto y largo plazo de la importadora.

## **Propuesta de un Manual de Organización en Importaciones LBC**

Una vez recopilada la información se procedió al análisis de la misma y se consolidó la información obtenida de personas que ocupaban el mismo puesto o semejantes, siendo estos cinco puestos.

### **1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Importaciones LBC fue creada en 1995 y desde entonces ha venido creciendo de forma desordenada. Al iniciar sus operaciones, la importadora solo contaba con una persona a cargo de sacar la mercadería de bodega y a la vez de empacarla.

Desde sus inicios los productos se han importado de Panamá y en pocas ocasiones se hacen compras locales para completar ciertos pedidos. Los productos se distribuyen en Managua, Masaya y Granada.

Para el año 2000 la importadora había multiplicado significativamente el portafolio de productos dificultando esto el manejo del inventario y atrasando el proceso de facturación que estaba basado en extensos catálogos de precios. Esto les llevó a incorporar en ese mismo año un sistema de facturación e inventario conocido como: "Sistema de Control Máximo" (SCM), el cual es un sistema básico que incluye facturación, inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar entre otras funciones limitadas a las que se tuvieron que adaptar.

Debido al aumento de la complejidad de las operaciones financieras el propietario se vio obligado a la subcontratación de un contador y de una persona que se encargara de la facturación. Esto confirma lo que según el propietario ha hecho en los últimos años, es decir contratar personal, diciéndoles de forma verbal el cargo que ocuparán y las tareas que deben desarrollar. Esto ha provocado que los trabajadores tengan inconvenientes en relación a sus deberes y responsabilidades.

Actualmente en Importaciones LBC, laboran el propietario y 9 trabajadores. Cuentan con 8 proveedores en Panamá de diferentes marcas y productos. En ocasiones se realizan compras locales a otras importadoras.

Según los resultados de la entrevista el propietario dice ser quien toma las decisiones, controlando las actividades de sus subordinados, entre los que están 3 vendedores, 2 bodegueros—empacadores, 1 Facturador, 1 administrador, 1

## **Propuesta de un Manual de Organización en Importaciones LBC**

vigilante y 1 contador que no labora de manera permanente (Staff). Sin embargo expone que no existe un organigrama que represente ese funcionamiento.

Según lo obtenido podemos representar el funcionamiento actual de la empresa en el organigrama siguiente (Fig. 1)



Figura 1: Organigrama del funcionamiento actual

### **DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ACTUALES**

El propietario de Importaciones LBC trabaja muy estrechamente con el administrador en la toma de decisiones, juntos han definido las obligaciones que se le asignan a cada puesto.

Estas obligaciones se describen a continuación para cada puesto de trabajo.

#### **Propietario:**

- Tomar decisiones sobre la dirección de la importadora.
- Importar mercadería trimestral o cuatrimestralmente desde Panamá.
- Realizar compras locales para completar determinados pedidos.
- Realizar la gestión de desaduanaje de la mercadería.
- Pagar a proveedores.
- Definir los precios de venta.
- Contratar nuevo personal.

#### **Contador:**

El contador no es un trabajador permanente de la importadora, solamente se presenta cuando se realizan los cierres contables. Sus funciones son las siguientes:

- Elaborar estados financieros mensuales y anuales.
- Calcular el monto correspondiente de liquidación del personal cuando es necesario.
- Elaborar documentos de Declaraciones de Impuesto al Valor Agregado (**IVA**), Pago Mínimo Definitivo (**PMD**), Impuesto Anual sobre la Renta (**IR**).

### **Administrador:**

En conjunto con el facturador son los que realizan más funciones en la importadora, ya que toda la carga laboral administrativa es responsabilidad de ambos. El Administrador es quien se encuentra permanentemente en la importadora y por tanto quien atiende directamente a todo el personal.

Las funciones que realiza son las siguientes:

- Revisar la planilla elaborada por el facturador.
- Pagar planillas, comisiones por ventas y recuperación de cartera.
- Asignar rutas a vendedores.
- Registrar de forma manual los abonos realizados por los clientes para determinar el saldo (del cliente) y el total de las cuentas por cobrar.
- Recibir el efectivo de los cobros realizados por los vendedores.
- Realizar cobros a clientes morosos vía telefónica.
- Aceptar o rechazar pedidos de clientes morosos.
- Supervisar empaque de la mercadería.
- Revisar reportes de cuentas por cobrar elaborados por el facturador.
- Controlar los productos que se encuentran restringidos a los cuales solo ella tiene acceso.
- Recepcionar pedidos de clientes vía telefónica
- Realizar pagos de gastos operativos y gastos por venta (pago de transporte de envío de mercadería y viáticos semanales a cada vendedor)

### **Vigilante:**

Labora desde las 5:00pm hasta las 7:30 am de lunes a domingo. Su labor también incluye la limpieza del servicio higiénico.

### **Bodeguero-Empacador:**

La distribuidora cuenta con 2 personas para realizar las siguientes tareas:

- Empacar y despachar pedidos.
- Limpiar bodega.
- Reparar productos que llegan en mal estado.
- Realizar pruebas a productos eléctricos para descartar daños.
- Cooperar en la limpieza general de la importadora.

### **Facturador:**

Las responsabilidades de este puesto son las siguientes:

- Elaborar planillas (quincenales, vacaciones y aguinaldo).
- Elaborar declaraciones de impuestos tales como Impuesto al Valor Agregado (IVA), Pago Mínimo Definitivo (PMD), *Sistema Automatizado de Informes de Retenciones e Impuesto al Valor Agregado (SAIRI)*, Impuesto sobre la Renta (IR), Alcaldía, INNS.
- Elaborar informe de declaración SAIRI.
- Preparar la documentación para revisión del contador tal como: informe de IVA recuperados en el mes, Retenciones efectuadas a la importadora, archivamiento de gastos operativos, cierre de mes en facturas.
- Cotizar pedidos para efectos de empaque.

## **Propuesta de un Manual de Organización en Importaciones LBC**

---

- Facturar las solicitudes de los clientes.
- Controlar las cuentas por cobrar.
- Ingresar abonos de cada cliente al sistema contable de la importadora.
- Ingresar las ventas por facturas en Excel.
- Elaborar reportes semanales de cuentas por cobrar.
- Controlar el inventario.
- Limpiar la importadora.
- Unificar con el Sistema de control Máximo el inventario de la mercadería nueva.
- Recepcionar los pedidos de clientes vía telefónica.
- Elaborar documentos como: cartas, recibos provisionales, retenciones por compra de parte de la importadora.
- Archivar documentos contables.
- Elaborar notas de crédito y débito.
- Corregir precios de mercadería en el sistema de la importadora.
- Realizar reporte de mercadería enviada por día.

### **Vendedor:**

Actualmente laboran 3 personas como vendedores los que a su vez están a cargo del cobro de las ventas realizadas al crédito.

Existe un vendedor ubicado en Managua quien es el encargado de realizar el cálculo de las comisiones de todos los vendedores tanto para ventas como por recuperación de cartera.

### **1.3 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES**

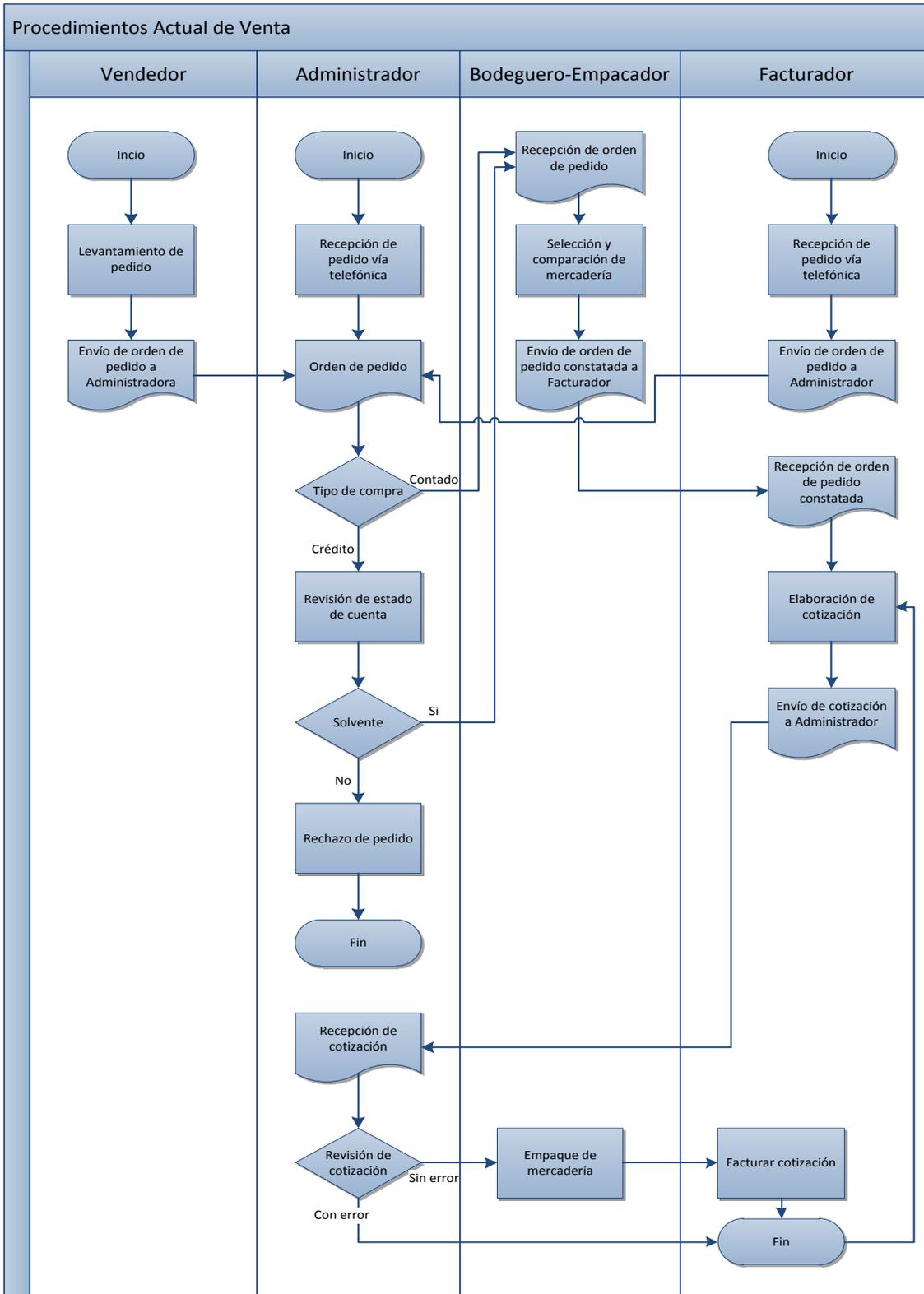
#### **1.3.1 PROCEDIMIENTO DE VENTAS**

1. El vendedor levanta los pedidos donde los clientes.
2. Entrega los pedidos al administrador.
3. El administrador separa los pedidos de contado y crédito. Los de contado son enviados a bodega y con los de crédito se requiere consultar el estado de solvencia del cliente. Si está solvente se envía a bodega, sino se cancela el pedido.
4. Selección y comparación de los productos solicitados en la orden de pedido y los disponibles en bodega.
5. Cotizar productos una vez realizada la lista final de productos.
6. Validación de la lista de productos finales contra pedido inicial, actividad realizada por el administrador.
7. Si todo está en orden se procede a empacar y se emite la factura, de lo contrario se manda a corregir la cotización y se factura.
8. Una vez empacada la mercadería se estiba para ser entregada a la empresa Cargo Trans quien se ocupa de llevar la mercadería a cada cliente que se le facturó.

Los pedidos realizados vía telefónica, son recepcionados por el administrador o el facturador, ya recibido los pedidos se realizan los pasos del 3 al 8 descritos anteriormente.

**DIAGRAMA 1.**

**PROCEDIMIENTO DE VENTAS**

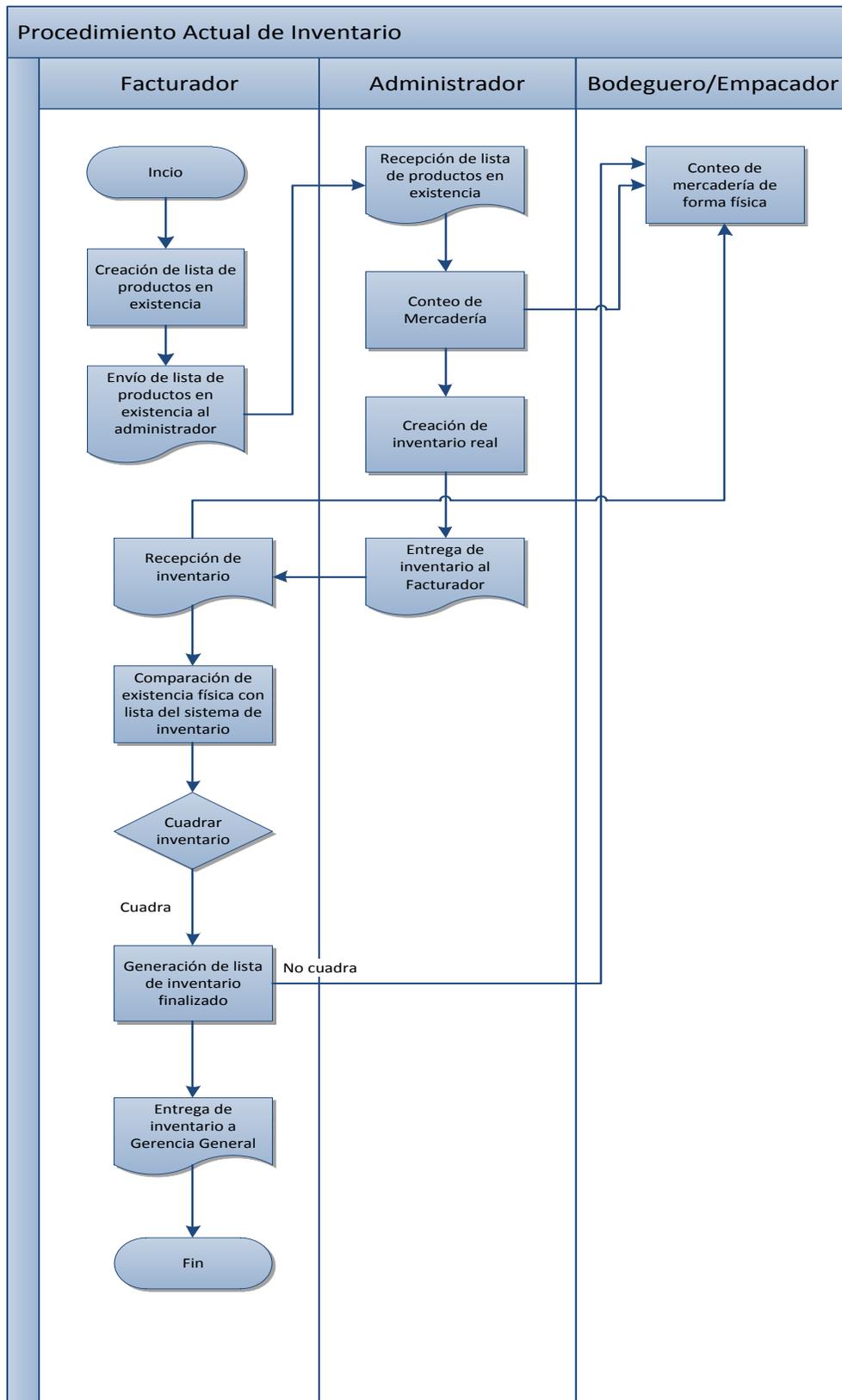


### **1.3.2 PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO**

El proceso de control de inventario se realiza de la siguiente manera:

1. El Facturador exporta a Excel los productos existentes que reporta el Sistema de Control Máximo (SCM).
2. Se envía la lista al administrador.
3. El administrador con la ayuda de los bodegueros y el facturador levanta el inventario físico para compararlo con la lista generada por el sistema.
4. Si ambas cuadran se cierra el inventario y se entrega a la Gerencia General; en caso contrario se revisan nuevamente las existencias.

DIAGRAMA 2. PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO

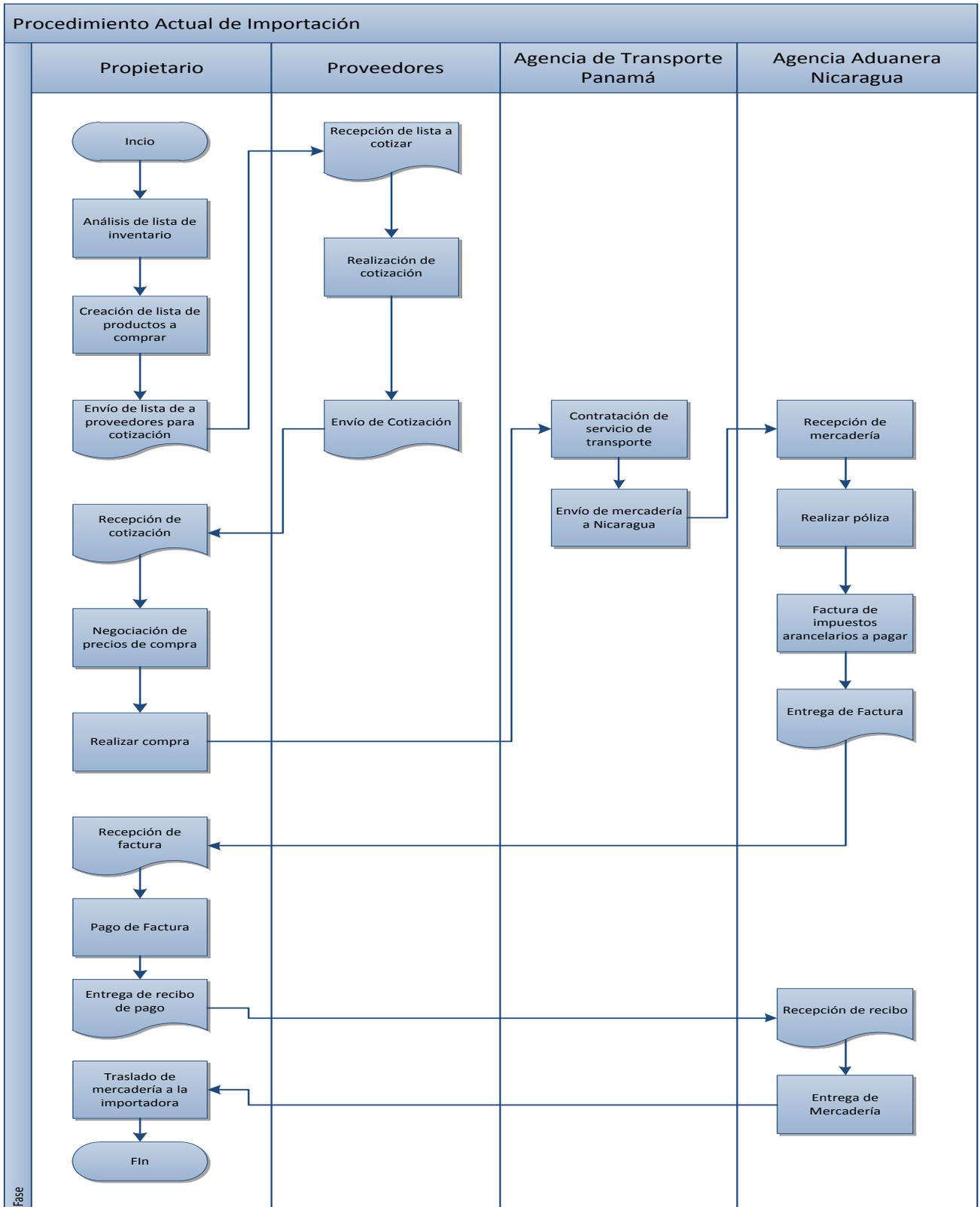


### **1.3.3 PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN**

Este proceso se realiza de la siguiente manera:

1. El propietario analiza el inventario existente y crea una lista de los productos a comprar.
2. Cotiza con los proveedores los productos de la lista e incluye los nuevos.
3. Una vez recibidas las cotizaciones, las analiza y negocia con los proveedores para obtener el mejor precio para realizar la compra.
4. Se contrata el servicio de transporte de la mercadería de Panamá a Nicaragua.
5. Ordena la entrega de los productos del proveedor a la agencia de transporte, quien se encarga del envío de la mercadería.
6. Realizar el desaduanaje local con la documentación obtenida y revisar la mercadería.
7. Realizar pagos arancelarios por póliza.
8. Efectuar pagos de Traslado de mercadería.

**DIAGRAMA 3. PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN**



## **CAPITULO 2: PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS**

### **2.1 INTRODUCCION**

El presente documento es una propuesta de “Manual de Organización y Procedimientos de Importaciones Luis Bermúdez Cruz” con el fin de proporcionar una guía que ayude a identificar con claridad la estructura de la importadora, misión y visión, puestos existentes, funciones, finalidades y procesos.

Puede ser utilizado como una guía de aprendizaje de los aspectos relevantes relacionados con la organización con el propósito de brindar información clara y sencilla sobre la estructura orgánica de la importadora, las líneas de comunicación, de mando y así proporcionar los elementos para mejorar el desarrollo de la importadora.

El manual propuesto se estructura de la siguiente manera:

- Misión y Visión.
- Principios y valores.
- Estructura orgánica.
- Descripción de las unidades orgánicas
- Fichas ocupacionales
- Procedimientos
  - Ventas
  - Importación
  - Inventario

## **2.2 MISIÓN Y VISIÓN**

### **2.2.1 MISIÓN**

Brindar a nuestros clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y de ferretería en general, bajo premisas de precio, calidad y servicio, comprometidos a mantener la preferencia y satisfacción de los clientes.

### **2.2.2 VISIÓN**

Ser una empresa líder en Importaciones ferreteras a nivel nacional con excelente calidad para satisfacer las expectativas de los consumidores.

## **2.3 PRINCIPIOS Y VALORES**

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en la forma de ser, pensar y conducirnos

1. **Integridad:** Ser honestos y directos en las interacciones con clientes y empleados.
2. **Respeto:** Respetar las opiniones y singularidades de clientes y del personal que labora en la importadora.
3. **Trabajo en equipo:** Aportar la experiencia del grupo, así como la pasión y creatividad, en las diferentes tareas que se realizan, como parte del colectivo de la importadora.

## **Propuesta de un Manual de Organización en Importaciones LBC**

---

4. **Mejora continua:** Búsqueda constante de mejoras y formas más eficientes de trabajo, garantizando la seguridad del personal e innovando en servicios a la clientela.

## **2.4 ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA Y FICHAS OCUPACIONALES**

### **2.4.1 Organigrama propuesto**

La **estructura organizacional** se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los puestos de trabajo que existen en la importadora.

Para la importadora LBC, se propone una estructura organizacional de tipo funcional en la cual se agrupan las cargas por actividades semejantes. Obteniendo tres áreas: Administración, Contabilidad y Ventas. (Fig. 2)

La estructura propuesta establece los niveles jerárquicos y las unidades de mando. Asimismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permitirá ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad.

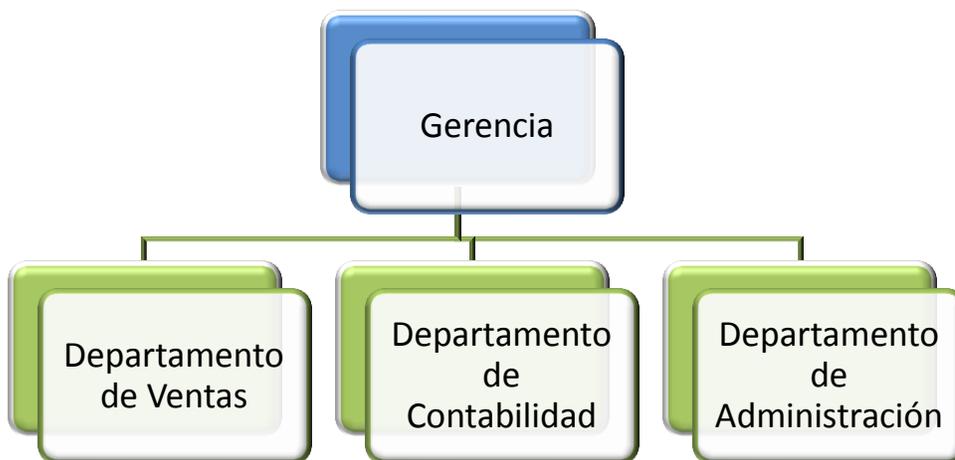


Figura 2: Organigrama propuesto por departamentos

## **2.4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS**

### **Gerencia**

La Gerencia es el órgano administrativo, encargado de la dirección de todas las actividades de la importadora. Es responsable directo de lo relacionado con la importación de mercadería y está formada únicamente por el Gerente.

Puesto de trabajo: Gerente.

#### **1. Departamento de Ventas**

Responsable de la distribución y comercialización de los productos de la importadora, de diseñar estrategias de ventas en las que se incentive dicha fuerza. Deberán establecer mecanismos de control de atención a clientes y crear ofertas coordinadas con el gerente y la administración.

Los puestos de trabajo en este departamento y su número de ocupantes son:

- a. Supervisor de Ventas (1)
- b. Vendedor (2)

#### **2. Departamento de Contabilidad**

Es el encargado de elaborar los estados financieros y establecer control de ventas, ingresos y egresos que se generan en la importadora. Instrumenta las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud, seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales a efecto de suministrar información que ayude a la toma de decisiones.

Puesto de trabajo:

- a. Contador (1)

### **3. Departamento de Administración**

Responsable de planificar, organizar y dirigir con ayuda del Gerente los objetivos de la organización.

- a. Administrador (1)
- b. Facturador (1)
- c. Responsable de Bodega (1)
- d. Bodeguero (1)
- e. Afanadora (1)
- f. Vigilante (1)

El resultado de la propuesta se presenta en un organigrama por puestos de la Importadora LBC. (Figura 3)

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO**

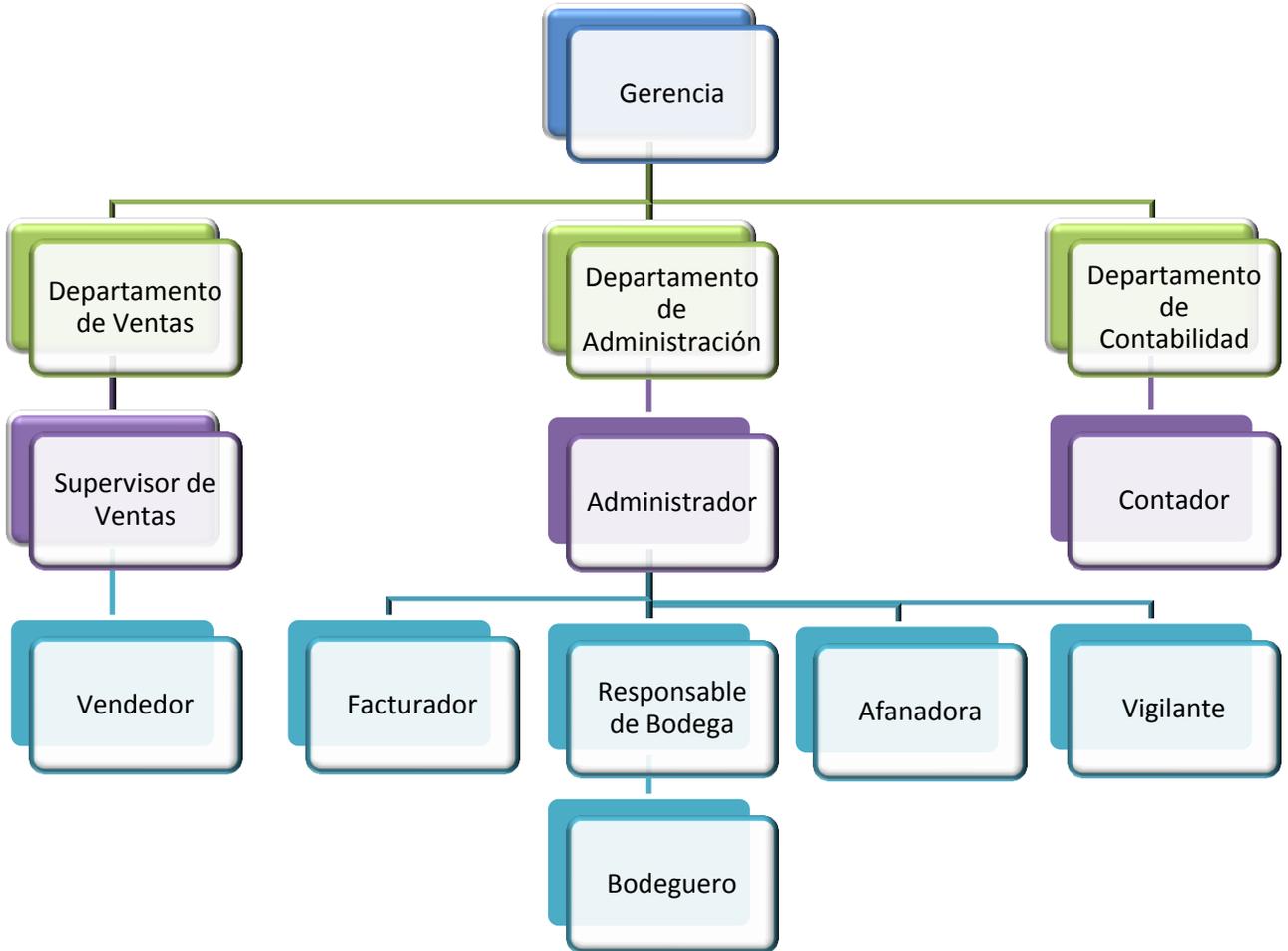


Figura 3: Organigrama por puestos propuestos



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### **I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

#### **A. Identificación**

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. Nombre del puesto:                   | Gerente   |
| 2. Clave:                               | G         |
| 3. Ubicación (Física y Administrativa): | Gerencial |

#### **B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 4. Jefe Inmediato:                             |                     |
| 5. Jefe Superior :                             |                     |
| 6. Subordinados Directos:                      | Administrador       |
| 7. Número de personas bajo su responsabilidad: | 9                   |
| 8. Dependencia Funcional:                      |                     |
| 9. Nivel Jerárquico:                           | Nivel de Dirección. |

### **II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Encargado de la dirección de todas las actividades de la importadora y responsable directo de lo relacionado con la importación de la mercadería

### **III. FUNCIONES GENERALES:**

- Establecer las políticas de ventas, compras y mercadeo.
- Controlar el cumplimiento de las políticas establecidas en el negocio.
- Dirigir las actividades de la importadora.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Fijar los precios de venta de la mercadería.
- Realizar compras nacionales e importaciones.
- Coordinar con el área de ventas ofertas para clientes nuevos o históricos.
- Firmar la documentación correspondiente a los informes establecidos por el INSS, INATEC, DGI, y Alcaldía de Managua.
- Establecer porcentajes de comisiones por venta en general.
- Revisar informes financieros y de ventas.

### **IV. TAREAS ESPECÍFICAS:**

- Firmar Cheques.
- Aperturas de cuentas bancarias.

**V. REQUISITOS DEL CARGO**

**Nivel Académico:** Licenciado en Administrador de empresas o carreras afines.

**Experiencia:** 2 años de experiencia en cargos administrativos.

Otras Condiciones: Excelentes relaciones humanas, responsable, disciplinado, dinámico con capacidad de gestión.



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

**A. Identificación**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. Nombre del puesto:                   | Supervisor de Ventas |
| 2. Clave:                               | SV                   |
| 3. Ubicación (Física y Administrativa): | Departamento Ventas  |

**B. Líneas de Autoridad y Responsabilidad**

- |  |            |
|--|------------|
| 4. Jefe Inmediato:                             | Gerente    |
| 5. Jefe Superior :                             | Gerente    |
| 6. Subordinados Directos:                      | Vendedor   |
| 7. Número de personas bajo su responsabilidad: | 2          |
| 8. Dependencia Funcional:                      | Gerencia   |
| 9. Nivel jerárquico:                           | Intermedio |

**II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Encargado de administrar y supervisar las ventas de la importadora en general.

**III. FUNCIONES GENERALES**

- Implementar políticas de comercialización de productos.
- Supervisar devoluciones de mercadería.
- Proponer ofertas de ventas.
- Revisar Stock de inventario para poder cumplir metas de ventas.
- Revisar periódicamente la asignación de rutas de ventas.
- Supervisar periódicamente la atención de vendedores en las distintas rutas establecidas.
- Elaborar informe mensual como resultado de las ventas desarrolladas.
- Determinar el monto correspondiente al pago de comisiones por ventas y recuperación de cartera del periodo.
- Vender productos a clientes del municipio de Managua.
- Realizar las actividades que asigne su jefe inmediato.

**IV. TAREAS ESPECÍFICAS**

- Diseñar catálogos de mercadería.
- Estudiar precios de mercado.

## Propuesta de un Manual de Organización en Importaciones LBC

- Establecer metas y objetivos.
- Determinar la demanda de los productos de la ferretería y elaborar presupuestos del área.

### V. REQUISITOS DEL CARGO

**Nivel Académico:** Licenciado en Mercadotecnia y/o carreras afines.

**Experiencia:** 2 años de experiencia en cargos administrativos.

**Otras Condiciones:** Fluidez al hablar, atención al cliente y conocer productos ferreteros, personalidad atrayente, cortés y capacidad de gestión.



### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

##### A. Identificación

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. Nombre del puesto:                   | Vendedor            |
| 2. Clave:                               | V                   |
| 3. Ubicación (Física y Administrativa): | Departamento Ventas |

##### B. Línea de Autoridad y Responsabilidad

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 4. Jefe Inmediato:                             | Supervisor de ventas |
| 5. Jefe Superior :                             | Gerente              |
| 6. Subordinados Directos:                      |                      |
| 7. Número de personas bajo su responsabilidad: | Ninguna              |
| 8. Dependencia Funcional:                      | Gerencia             |
| 9. Nivel jerárquico:                           | Personal en General  |

#### II. PROPÓSITO DEL PUESTO

Realiza la actividad directa de vender, con el fin de cumplir las metas establecidas por el Departamento de Ventas de la importadora.

#### III. FUNCIONES GENERALES:

- Vender a los clientes de las zonas asignadas.
- Cobrar cuentas a clientes de créditos según los periodos asignados.
- Elaborar informe de cumplimiento (ventas, cobro de crédito).
- Revisar de manera constante, junto con el supervisor de ventas las metas establecidas y su cumplimiento.
- Realizar las actividades que asigne su jefe inmediato.

#### IV. TAREAS ESPECÍFICAS:

- Brindar información constante y actualizada sobre los productos existentes en la importadora.

## Propuesta de un Manual de Organización en Importaciones LBC

### V. REQUISITOS DEL CARGO

**Nivel Académico:** Bachiller en Ciencias y letras o estudiante universitario

**Experiencia:** 1 año de experiencia en cargos similares.

**Otras condiciones:** Excelentes relaciones personales, disponibilidad hacia el servicio a los demás, enfocado a la tarea, conocimientos básicos de MS Office, Windows.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### **I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

#### **A. Identificación**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Nombre del puesto:                   | Contador                      |
| 2. Clave:                               | C                             |
| 3. Ubicación (Física y Administrativa): | Departamento de Contabilidad. |

#### **B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 4. Jefe Inmediato:                             | Gerente             |
| 5. Jefe Superior :                             | Gerente             |
| 6. Subordinados Directos:                      |                     |
| 7. Número de personas bajo su responsabilidad: | Ninguna             |
| 8. Dependencia Funcional:                      | Gerencia            |
| 9. Nivel jerárquico:                           | Personal en General |

### **II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Proporcionar información financiera en forma oportuna y confiable, que permita el cumplimiento de sus obligaciones (fiscales, seguridad social, etc.).

### **III. FUNCIONES GENERALES:**

- Registrar en los libros correspondientes el resultado de las transacciones realizadas en la importadora.
- Controlar el uso de papelería en general. (facturación, caja, recibos etc.).
- Establecer junto con el departamento de ventas mecanismos de control de ingresos obtenidos por ventas al crédito y al contado.
- Controlar el pago de las cuentas por pagar a proveedores.
- Revisar informe diario de caja y banco.
- Preparar conciliaciones bancarias.
- Preparar estados financieros mensuales para ser entregados a la gerencia general y otras instancias en los primeros 10 días del mes siguiente.
- Realizar inventario de activo fijo anual.
- Realizar declaraciones de impuestos quincenales, mensuales y anuales.
- Preparar informe de seguimiento mensual y anual del cierre contable a la gerencia general.
- Determinar el monto correspondiente a liquidación de personal.
- Revisar cheques elaborados, pagos de comisiones a ejecutivos de ventas.
- Realizar las actividades que asigne su jefe inmediato.

**IV. TAREAS ESPECÍFICAS:**

- Elaborar los informes financiero mensual y el consolidado semestral.
- Interpretar los Estados Financieros.

**V. REQUISITOS DEL CARGO**

**Nivel Académico:** Licenciado en Contaduría.

**Experiencia:** 2 años de experiencia en cargos similares.

**Otras condiciones:** Excelentes relaciones personales, disponibilidad hacia el servicio a los demás, metódicos, ordenado, enfocado a la tarea, conocimiento sobre Políticas Públicas, código del trabajo.



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

**A. Identificación**

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| <b>1. Nombre del puesto:</b>                   | Administrador                |
| <b>2. Clave:</b>                               | A                            |
| <b>3. Ubicación (Física y Administrativa):</b> | Departamento Administración. |

**B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- |   |   |
|---|---|
| <b>4. Jefe Inmediato:</b>                             | Gerente   |
| <b>5. Jefe Superior :</b>                             | Gerente   |
| <b>6. Subordinados Directos:</b>                      | Vigilante, Responsable de bodega, Afanador, Facturador. |
| <b>7. Número de personas bajo su responsabilidad:</b> | 5   |
| <b>8. Dependencia Funcional:</b>                      | Gerencia  |
| <b>9. Nivel jerárquico:</b>                           | Intermedio  |

**II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa.

**III. FUNCIONES GENERALES:**

- Planificar en coordinación con el gerente las estrategias de la importadora.
- Organizar los recursos (humanos, materiales y financieros) de acuerdo a los requerimientos del Plan.
- Establecer control de inventario de mercadería.
- Dar seguimiento a las cuentas por cobrar aprobadas y la recuperación de cartera.
- Elaborar nómina mensual.
- Efectuar pagos de nómina, impuestos y proveedores nacionales o extranjeros.
- Revisar de manera constante la aprobación de créditos según requisitos establecidos en la importadora.
- Realizar pagos de gastos operativos.
- Revisar comisiones por ventas y recuperación de cartera.
- Realizar las actividades que asigne su jefe inmediato.

**IV. TAREAS ESPECÍFICAS:**

- Recepcionar cobros realizados por vendedores.

**V. REQUISITOS DEL CARGO**

**Nivel Académico:** Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.

**Experiencia:** 2 años de experiencia en cargos similares.

**Otras condiciones:** Excelentes relaciones personales, disponibilidad hacia el servicio a los demás, ordenado, enfocado a la tarea, tomador de decisiones, trabajo bajo presión y conocimientos de los productos ferreteros, conocimientos en administración, importaciones, mercadeo y ventas.



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

**A. Identificación**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>1. Nombre del puesto:</b>                   | Facturador                  |
| <b>2. Clave:</b>                               | F                           |
| <b>3. Ubicación (Física y Administrativa):</b> | Departamento Administración |

**B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- |   |                     |
|---|---------------------|
| <b>4. Jefe Inmediato:</b>                             | Administrador       |
| <b>5. Jefe Superior :</b>                             | Gerente             |
| <b>6. Subordinados Directos:</b>                      |                     |
| <b>7. Número de personas bajo su responsabilidad:</b> | Ninguna             |
| <b>8. Dependencia Funcional:</b>                      | Administrador       |
| <b>9. Nivel jerárquico:</b>                           | Personal en General |

**II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Apoyar el trabajo del departamento de la administración, en relación a los procesos de facturación, cotización y cobros a clientes.

**III. FUNCIONES GENERALES:**

- Ingresar la mercadería nueva al sistema SCM de la importadora.
- Archivar documentos contables.
- Elabora cotizaciones a solicitud del cliente.
- Facturar mercadería.
- Apoyar en el control de cuentas por cobrar, realizando llamadas telefónicas a los clientes morosos.
- Realizar documento de envío de mercadería.
- Corregir precios de mercadería en el sistema SCM de la importadora (Habilitado por el gerente general).
- Realizar las actividades que asigne su jefe inmediato.

**IV. TAREAS ESPECÍFICAS:**

- Levantar la solicitud de pedidos realizadas por los clientes vía telefónica
- Atender a los clientes que visitan directamente a la importadora.
- Elaborar documentos como cartas, recibos provisionales.

**IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

**Nivel Académico:** Técnico en Administración y Operador de Computadoras.  
**Experiencia:** 2 años de experiencia en cargos similares.  
**Otras condiciones:** Conocimientos en administración, importaciones, mercadeo y ventas.  
 Respetuoso, disciplinado en sus funciones.



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

**A. Identificación**

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| <b>1. Nombre del puesto:</b>                   | Responsable de Bodega          |
| <b>2. Clave:</b>                               | RB                             |
| <b>3. Ubicación (Física y Administrativa):</b> | Departamento de Administración |

**B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- |   |               |
|---|---------------|
| <b>4. Jefe Inmediato:</b>                             | Administrador |
| <b>5. Jefe Superior :</b>                             | Gerente       |
| <b>6. Subordinados Directos:</b>                      | Bodeguero     |
| <b>7. Número de personas bajo su responsabilidad:</b> | 1             |
| <b>8. Dependencia Funcional:</b>                      | Administrador |
| <b>9. Nivel jerárquico:</b>                           | Intermedio    |

**II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Administrar el sistema de inventario de la ferretería y responsable de verificar la calidad de los productos que ingresan a la bodega.

**III. FUNCIONES GENERALES:**

- Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega.
- Verificar que las existencias físicas de productos coincidan con lo reflejado en los informes según el periodo establecido.
- Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y consolidados, facturas de auto consumo y cualquier otro documento sea debidamente autorizado.
- Brindar adecuada atención a los usuarios en general.
- Verificar la rotación adecuada del producto según fecha de antigüedad.
- Garantizar la distribución de los espacios físicos a los distintos productos que se almacenan en la bodega.
- Constatar la realización de las actividades de limpieza, en el área de bodega.
- Verificar el adecuado manejo del producto en la carga y descarga.
- Elaborar informe al administrador detallando existencias, productos dañados o faltantes.
- Coordinar la entrega del producto a domicilio a los clientes de la importadora.
- Constatar que los productos importados cumplan con las características solicitadas para su recepción.
- Realizar las actividades que asigne su jefe inmediato.

**IV. TAREAS ESPECÍFICAS:**

- Clasificar por familia los productos almacenado en bodega.

**V. REQUISITOS DEL CARGO:**

**Nivel Académico:** Bachiller en Ciencias y letras o estudiante universitario.

**Experiencia:** 2 años de experiencia en cargos similares.

**Otras condiciones:** Disciplinado, respetuoso, disponibilidad hacia el servicio a los demás.



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

**A. Identificación**

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. Nombre del puesto:                   | Bodeguero           |
| 2. Clave:                               | B                   |
| 3. Ubicación (Física y Administrativa): | Departamento Bodega |

**B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 4. Jefe Inmediato:                             | Supervisor de Bodega |
| 5. Jefe Superior :                             | Administrador        |
| 6. Subordinados Directos:                      |                      |
| 7. Número de personas bajo su responsabilidad: | Ninguna              |
| 8. Dependencia Funcional:                      | Administrador        |
| 9. Nivel jerárquico:                           | Personal en General  |

**II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Empacar los productos para la entrega adecuada a los vendedores y clientes en general.

**III. FUNCIONES GENERALES:**

- Ordenar la mercadería en bodega con ayuda de responsable de bodega.
- Realizar el ingreso de materiales a la bodega.
- Mantener limpia la bodega.
- Despechar mercadería por factura y empacarla.
- Apoyar la recepción de mercadería nueva a bodega.
- Realizar las actividades que asigne sui jefe inmediato.

**IV. REQUISITOS DEL CARGO**

**Nivel Académico:** Bachiller en Ciencias y Letras.

**Experiencia:** 1 años de experiencia en cargos similares.

**Otras condiciones:** Destreza manual, conocimiento en artículos ferreteros, responsable, respetuoso.



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

**A. Identificación**

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1. Nombre del puesto:                   | Afanadora                      |
| 2. Clave:                               | AF                             |
| 3. Ubicación (Física y Administrativa): | Departamento de Administración |

**B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 4. Jefe Inmediato:                             | Administrador       |
| 5. Jefe Superior :                             | Gerente             |
| 6. Subordinados Directos:                      |                     |
| 7. Número de personas bajo su responsabilidad: | Ninguna             |
| 8. Dependencia Funcional:                      | Administrador       |
| 9. Nivel jerárquico:                           | Personal en General |

**II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Mantener un adecuado nivel de higiene en todas las áreas existentes en la importadora.

**III. FUNCIONES GENERALES:**

- Mantener los pisos de las áreas de la importadora en óptimas condiciones.
- Efectuar movimientos de mobiliario y equipo cuando así lo requiera la gerencia.
- Atender las indicaciones del gerente o administrador en relación al aseo.
- Informar al gerente o a la administrativa de cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades si es el caso.
- Solicitar la reparación de cualquier desperfecto ocurrido al equipo o mobiliario.
- Solicitar al responsable inmediato los artículos y materiales de limpieza para el desarrollo de las actividades.
- Usar de manera adecuada los artículos y material de limpieza en el desarrollo de las actividades.
- Mantener las paredes, vidrios, puertas debidamente aseados lavándolos una vez por semana.
- Notificar el vencimiento de productos de consumo de gerencia o el cambio de ser necesario.
- Realizar las actividades que asigne su jefe inmediato.

**IV. TAREAS ESPECÍFICAS:**

- Realizar el aseo de las instalaciones, equipos y mobiliarios, manteniéndolos en óptimas condiciones.
- Ordenar cuidadosamente el equipo, mobiliario y materiales de trabajo a efecto de mantener su conservación.

**V. REQUISITOS DEL CARGO**

**Nivel Académico:** Primaria terminada.

**Experiencia:** 2 años de experiencia en cargos similares.

**Otras condiciones:** Disciplinada, respetuosa, disponibilidad hacia el servicio a los demás.



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES**

**A. Identificación**

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1. Nombre del puesto:                   | Vigilante                      |
| 2. Clave:                               | VG                             |
| 3. Ubicación (Física y Administrativa): | Departamento de Administración |

**B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 4. Jefe Inmediato:                             | Administrador       |
| 5. Jefe Superior :                             | Gerente             |
| 6. Subordinados Directos:                      |                     |
| 7. Número de personas bajo su responsabilidad: | Ninguna             |
| 8. Dependencia Funcional:                      | Administrador       |
| 9. Nivel jerárquico:                           | Personal en General |

**II. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Velar por la seguridad de los bienes e inmuebles, como la del personal que labora en la importadora.

**III. FUNCIONES GENERALES:**

- Brindar la seguridad al personal que labora en la importadora.
- Proteger la bodega y vehículos de la importadora.
- Registrar en el libro de acta cualquier daño o perjuicio durante el turno.
- Realizar las actividades que asigne su jefe inmediato

**IV. REQUISITOS DEL CARGO**

**Nivel Académico:** Bachiller en Ciencias y letras.

**Experiencia:** 2 años de experiencia en cargos similares.

**Otras condiciones:** Excelentes relaciones personales, disponibilidad hacia el servicio a los demás, habilidad en el uso de armas de fuego, poseer licencia de portación de armas otorgada por la DAEM (Dirección de regulación de Armas de fuego, Explosivos, y otro Materiales relacionados).

## **2.5 PROCEDIMIENTOS.**

### **2.5.1 PROCEDIMIENTO DE VENTA**

El procedimiento de ventas descrito servirá como instrumento de apoyo para facilitar y regular las tareas específicas que los vendedores y el facturador deberán realizar, de manera que se desarrollen las ventas de forma transparente y controlada, contribuyendo además al alcance de los objetivos organizacionales de la importadora.

1. El vendedor ofrece los productos al cliente, dando a conocer las ofertas o descuentos. Otra manera de recibir pedidos es vía telefónica, donde el facturador y el administrador levantarán los pedidos solicitados o bien por la visita directa que realiza el cliente.
2. Levantar el pedido en base a la lista de mercadería existente previamente entregada por el Responsable de ventas. (Anexo 3)
3. Una vez realizado el pedido, entregar la orden al administrador que se encargará de separar las ventas al crédito y las de contado.
4. Si la venta es al contado el pedido es enviado directamente al facturador, para que esta elabore la factura.
5. Si la venta es al crédito, el administrador revisará la condición de crédito del cliente para autorizar o rechazar la solicitud.
6. Si la solicitud de pedidos es rechazada el facturador deberá enviar notificación de cobro al cliente.
7. Si se autoriza la venta al cliente se elabora la factura
8. Las facturas elaboradas se entregaran a los bodegueros, para que hagan entrega de los productos al administrador.
9. El Administrador supervisa y dicta los productos de la factura a los empacadores para que estos embalen la mercadería.

10. Los empacadores adherirán al bulto la descripción del pedido (Anexo 4)
11. Terminado el embalaje de la mercadería, el facturador elabora un formato de entrega de mercadería que será entregada al de transporte (Cargo Trans). (Anexo 5)
12. El formato se le adjudica al vigilante quien entregará la mercadería a Cargo Trans. Los encargados del transporte deberán entregar un recibo de la recepción de la mercadería.

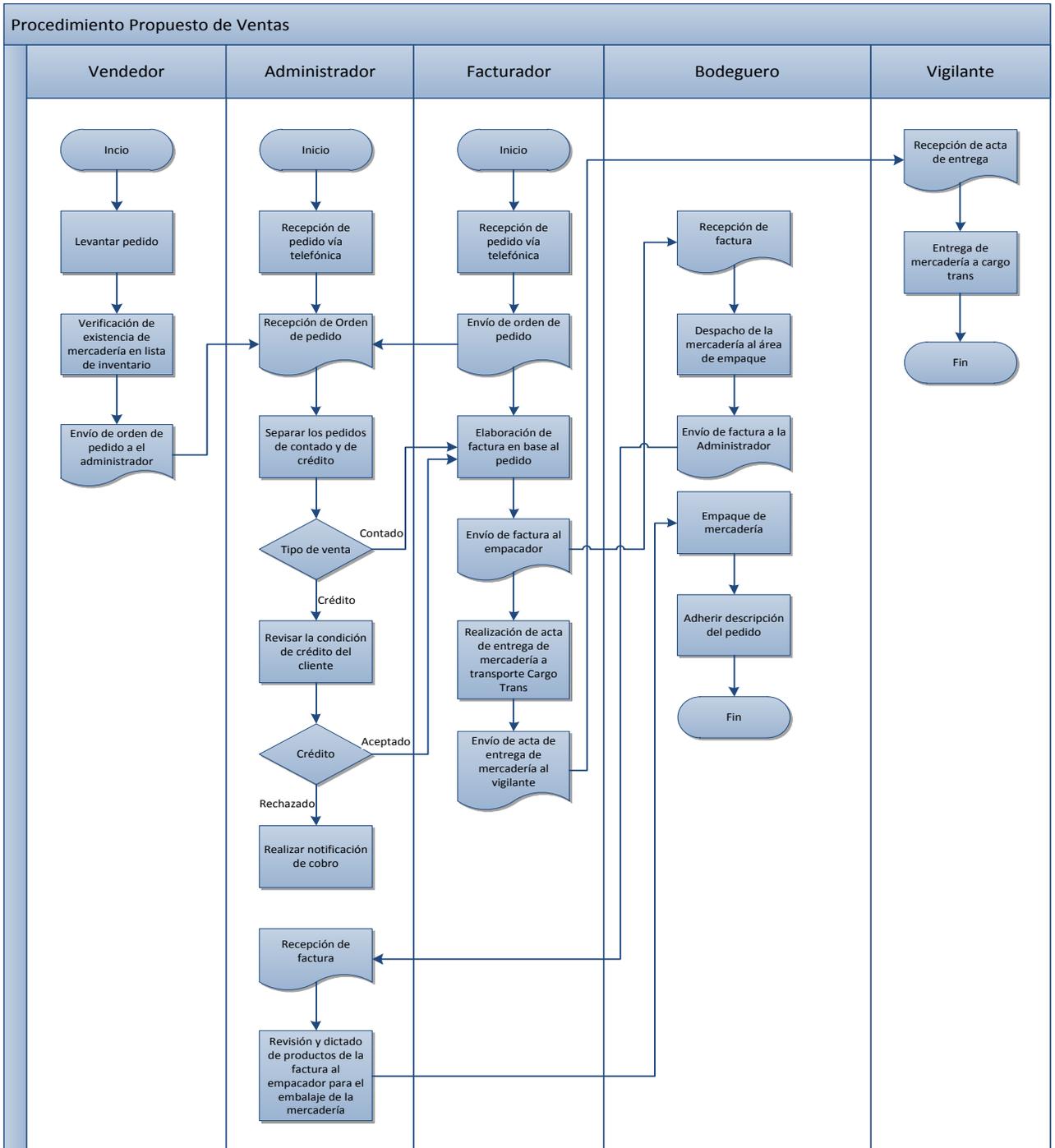
### **Políticas de venta al contado**

1. No se aceptan devoluciones de productos después de 30 días hábiles de la fecha de la facturación.
2. Todas las facturas de contado deben sellarse con **CANCELADO**, en la parte inferior izquierda de la factura, una vez recibido el pago de la misma.
3. Los descuentos serán autorizados únicamente por el Gerente General.

### **Políticas de venta al crédito**

1. Solamente se autorizan créditos para 30 días según las condiciones establecidas, fuera de los periodos establecidos deberá de autorizar el administrador.
2. La tasa de interés por mora es de 5% mensual sobre el valor de la factura.
3. Los recibos de cancelación serán emitidos cuando el cliente realice el último pago.
4. Cada vez que el cliente realice pagos parciales al crédito, se le deberá entregar un recibo del cliente con copia a la administración.
5. El área de ventas deberá elaborar y proteger el historial del cliente de crédito. (datos, número de créditos, plazos etc.).
6. Se podrá recibir los pagos parciales al crédito realizado por terceras personas siempre y cuando muestre su cedula de identidad y el último recibo.

**DIAGRAMA 4. PROCEDIMIENTO DE VENTAS**



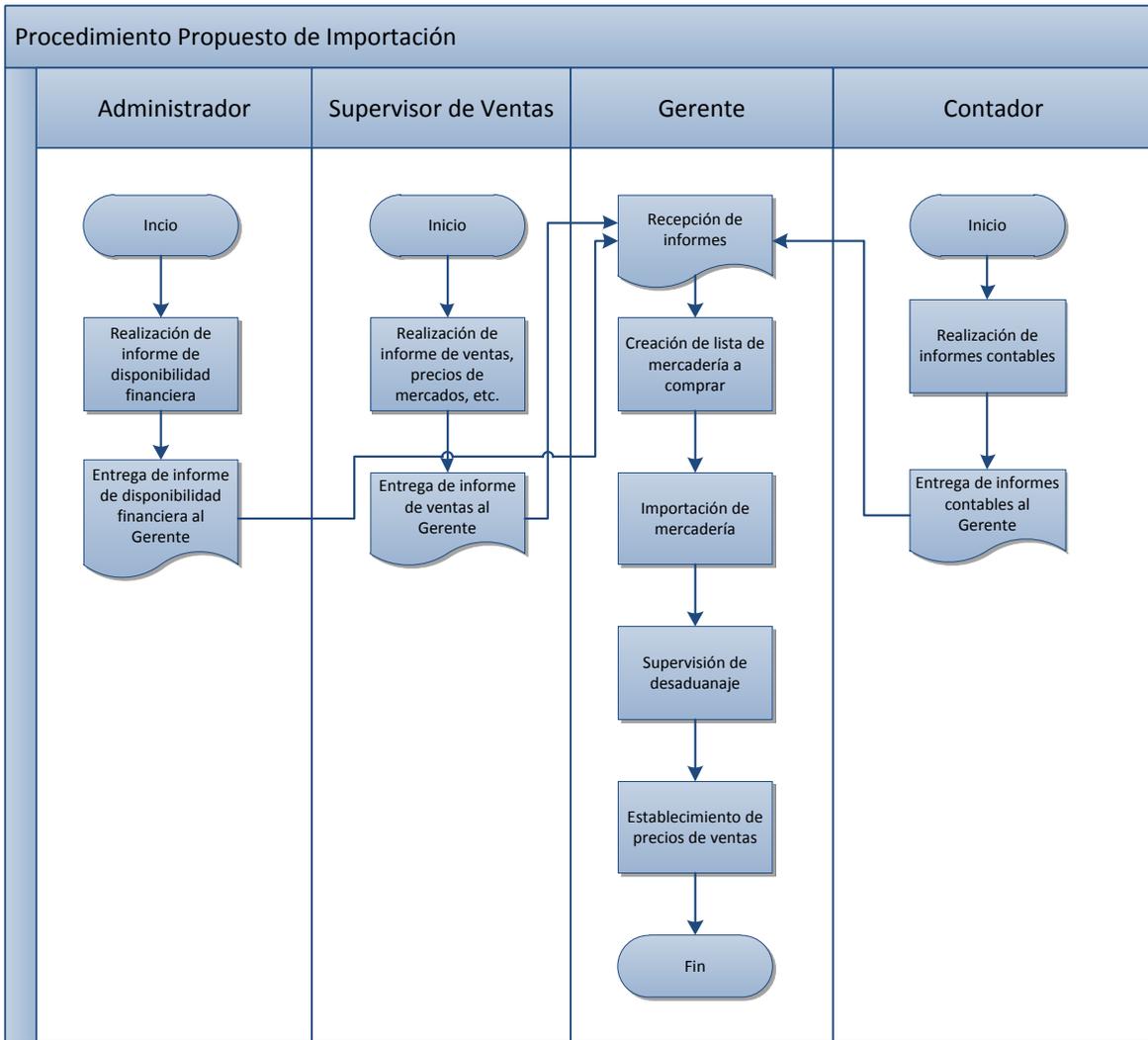
### **2.5.2. PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN**

El procedimiento de importación descrito servirá como instrumento de apoyo para conocer los cumplimientos, regulaciones y restricciones no arancelarias, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transportación de la mercancía, entre otros que la importadora debe cumplir.

El responsable directo de las importaciones es el gerente general quien deberá:

1. Seleccionar en conjunto con el supervisor de ventas, administrador, y contador los productos a importar.
2. Cotizar con los proveedores la lista de productos a importar.
3. Analizar las diferentes cotizaciones obtenidas de los proveedores para la selección del mismo.
4. Realizar la compra.
5. Contratar el servicio de transporte de la mercadería.
6. Realizar pagos arancelarios por póliza y traslado de mercadería a la bodega de la importadora.
7. Coordinar con el proveedor la entrega de los productos a la agencia de transporte de mercadería seleccionada.
8. Supervisar con la documentación los procesos de desaduanaje local.
9. Revisar la mercadería.
10. Establecer los precios de los productos y porcentajes de comisiones por ventas.

**DIAGRAMA 5. PROCEDIMIENTO DE IMPORTACION**

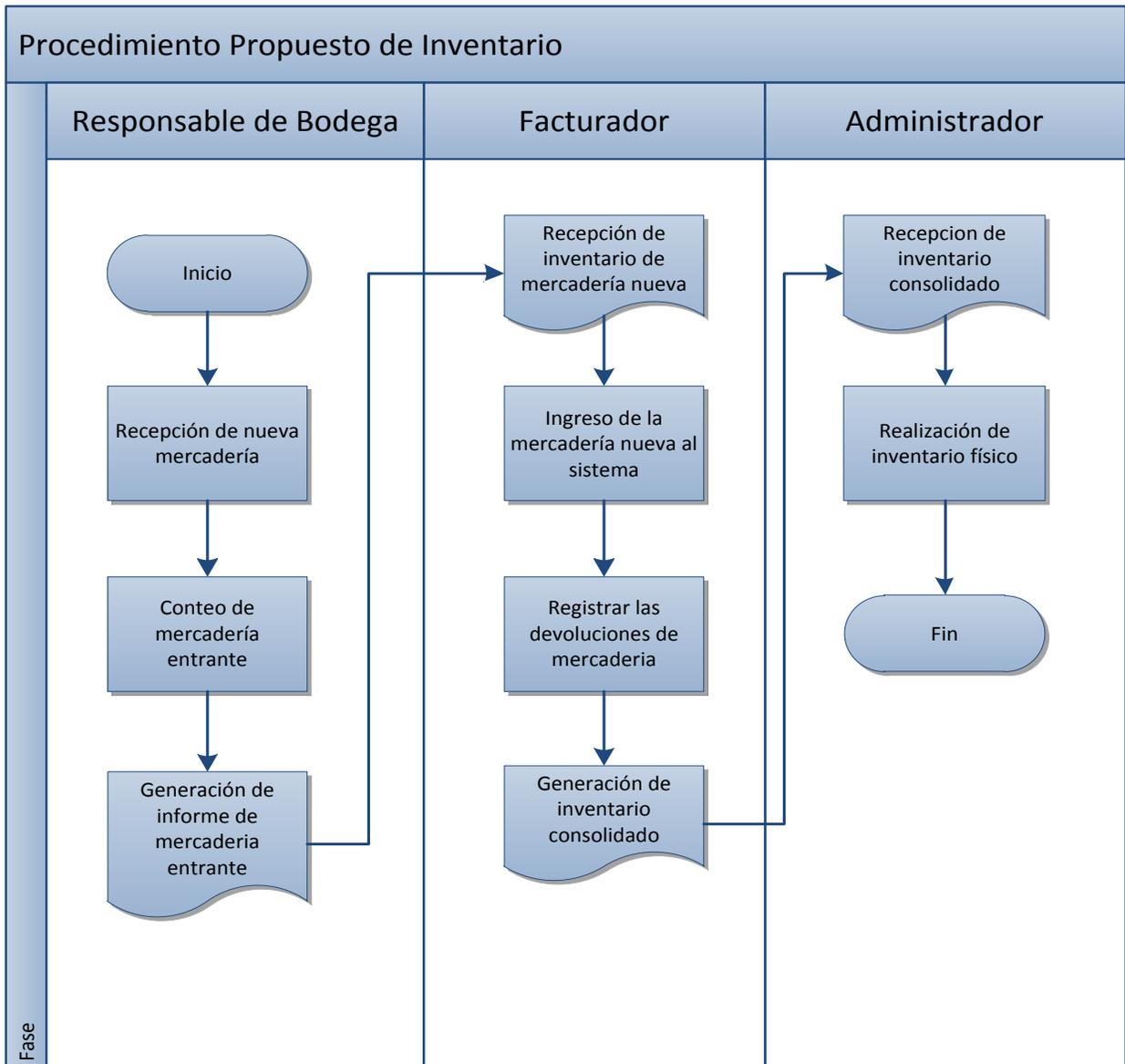


## **2.6 PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO**

El procedimiento de inventario descrito servirá como instrumento de apoyo para ayudar a los vendedores a ofrecer los productos reales existentes en la importadora y a la vez llevar el control de mercadería según el sistema de inventario adoptado por la importadora, lo que permitirá determinar las necesidades de compras.

1. La persona encargada de la bodega deberá contar físicamente la mercadería proveniente de aduana.
2. El bodeguero creará una lista de la nueva mercadería entrante a bodega. (Anexo 6)
3. El facturador deberá ingresar al sistema de control máximo (SCM), el informe de recepción de productos emitido por el responsable de bodega.
4. El facturador genera y envía al administrador el consolidado de existencias en el inventario de productos.
5. Realización de conteos físicos de inventario físico, según el periodo establecido.

**DIAGRAMA 6. PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO**



**Políticas de Inventario**

1. Al realizar una devolución el encargado de bodega tendrá que recibir un documento de devolución mercadería firmada por el vendedor, **(Anexo 7)** luego de aceptar la mercadería tendrá que ser revisada y firmado por el mismo.

### **CONCLUSIONES**

Se reorganizaron las actividades del administrador y del facturador, se incluyeron nuevas actividades al gerente, se agregaron 3 puestos y se incluyó el contador a planillas.

Se simplificaron los procesos de ventas, importaciones e inventario.

La importadora no tenía definida una misión, visión ni valores, los cuales fueron definidos e incluidos al manual.

En el procedimiento de ventas se cambió la forma en que se gestionan los pedidos.

En la labor de importaciones se propone el apoyo del contador, el administrador y el asistente de ventas.

El inventario es más custodiado por el jefe de bodega, quien ejerce control sobre la mercadería nueva y la existente.

Se elaboró el Manual de organización, con la estructura siguiente:

- Introducción
- Misión y Visión
- Principios y Valores
- Estructura Orgánica Propuesta y Fichas Ocupacionales
- Propuesta de Procedimiento de Ventas, Importación e Inventario

### **RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos y descrito en las conclusiones se desea precisar las siguientes recomendaciones:

- Actualizar al menos una vez al año el Manual de Organización propuesto.
- Dar a conocer las funciones de cada cargo y ubicar a vista pública la Misión y Visión de la empresa, para que cada trabajador conozca de los principios de la importadora.
- Se recomienda adaptar el Sistema de Control Máximo (SCM) a los nuevos formatos propuestos.
- Recomendamos al Gerente y al administrador transmitir los objetivos del manual a los empleados así como también explicarles individualmente sus responsabilidades y actividades.
- Realizar un análisis de costos de la implementación de la propuesta que incluya el costo de contratar un supervisor de ventas, jefe de bodega y afanadora, así como también la inclusión del contador en la planilla.

### **BIBLIOGRAFIA**

- Benjamín F. y Gómez G. *Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo*. (Primera Edición). México: McGraw- Hill Interamericana Editores.
- Gómez G. (1994). *Planeación y Organización de empresas (8va edición)*. Editorial Mc Graw Hill.
- Munch Lourdes (2001). *Fundamentos de Administración (3ra edición)*. Editorial Trillas.
- Stoner J. Y Freeman E. (1992). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

### **SITIOS WEB**

- Manual de organización. (1998). Consultado el 21 de Febrero de 2011, página web El Rincón del Vago: [http://html.rincondelvago.com/manual-de-organizacion\\_2.html](http://html.rincondelvago.com/manual-de-organizacion_2.html)
- Manual de Organización y Funciones. (1996). Consultado el 07 de Marzo de 2011, página web Banco Central del Paraguay: <http://www.bcp.gov.py/gee/funcion/MANUALGEE>

**ANEXO 1**

**ENTREVISTA AL PROPIETARIO**

Objetivo: Recolectar información de la empresa acerca de la estructura, dirección y funcionamiento de Importaciones LBC.

- 1- ¿En qué año se fundó la importadora y cuál es su giro económico?
- 2- ¿Al iniciar operaciones la importadora con cuanto personal contaba y cuáles eran esos puestos y funciones?
- 3- ¿Dónde realiza sus compras y con cuantos proveedores cuenta actualmente? Y ¿Al inicio cuantos proveedores tenía?
- 4- ¿Actualmente cómo está organizada estructuralmente la importadora (los puestos de trabajo y nivel organizacional)?
- 5- ¿Cuál es la misión y visión de la importadora?
- 6- ¿Conoce que es un manual de organización y su importancia?
- 7- ¿Cuáles son los procesos más importantes que se realiza en importadora?  
Y describa cada uno de ellos.
- 8- ¿Cuál es su función en la importadora LBC?
- 9- ¿Quiénes son los tomadores de decisiones en la importadora?

**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO A EMPLEADOS**

1. Nombre del puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

2. Puesto del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

3. Puestos de sus subordinados: \_\_\_\_\_

4. Conoce la misión y visión de la importadora: Si su respuesta es sí, escríbala

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Descripción general del puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Enumere las actividades que realiza en la importadora Luis Bermúdez Cruz:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Propuesta de un Manual de Organización en Importaciones LBC**

**ANEXO 4**

**FORMATO DE CARACTERISTICAS DE BULTO**

		<b><i>IMPORTACIONES BERMUDEZ</i></b>	
		Venta de Artículos Ferreteros	
		Teléfonos: 22525467 Cel : 86844994	
		Managua, Nicaragua.	
Fecha de Envío: ____/____/____		BULTOS ENVIADOS: ____	
Envío a Cliente: _____			
Dirección: _____			
_____			
DEPARTAMENTO _____			

**ANEXO 5**

**FORMATO DE ENTREGA DE MERCADERIA A CARGO TRANS**

***IMPORTACIONES BERMUDEZ***

IMPORTADOR DIRECTO DE ARTICULOS FERRETEROS Y MERCADERIA EN GENERAL

Barrio El Rigüero, Talleres Modernos 2c. arriba, 1c Sur.

Teléf: 22525467 -22525472

**RECIBO DE ENVIO DE MERCADERIA**

FECHA :	lunes, 11 de julio de 2011			
NOMBRE	SR. LUIS BERMUDEZ CRUZ			
CANT	6 BULTOS			
EN CONCEPTO DE ENVIO DE MERCADERIA AL DEPTO DE:				
TRANSPORTE	CARGO TRANS	BTS No	NOMBRE DEL CLIENTE	DEPARTAMENTO
		3	DSITRIBUIDORA LIBERTAD	MASATEPE
		2	FERRETERIA STA TEREZA	STA TEREZA
		1	FERRETERIA MARINEL	NANDASMO
TOTAL DE BULTO		6		

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL TRANSPORTISTA

**ANEXO 6**

**FORMATO DE MERCADERIA ENTRANTE A BODEGA**

**IMPORTACIONES LUIS BERMUDEZ**

**FECHA: 9/07/2011**

**LISTA DE MERCADERIA ENTRANTE**

Descripción	Entrada	Medida
ADAPTADOR TRES A DOS PARA MULTIPLES	236,00	Unid
ALAMBRE COAXIAL 1000PIE RG-6 NEGRO	71,00	Rollo
ALAMBRE P/TELEFONO 1000PIE	1,00	Rollo
ALDABA DORADA 1 1/2" BOXER BLISTER	183,00	Unid

Bodeguero:

**ANEXO 7  
FORMATO DE DEVOLUCION DE MERCADERIA**

***IMPORTACIONES BERMUDEZ***

IMPORTADOR DIRECTO DE ARTICULOS FERRETEROS Y MERCADERIA EN GENERAL

Barrio El Rigüero, Talleres Modernos 2c. arriba, 1c Sur.

Teléf: 22525467 -22525472

**DEVOLUCION DE MERCADERIA**

FECHA :	
VENDEDOR:	
NUMERO DE FACTURA:	
CLIENTE:	
PRODUCTOS	CANTIDADES

\_\_\_\_\_  
VENDEDOR

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DE BODEGA