

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD PARA OPTAR POR
EL GRADO DE BACHILLER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO EN SUS
UNIDADES DE TESORERÍA, PROVEEDURÍA Y BODEGA
Y PROPUESTA PARA REALIZAR UNA
REDISTRIBUCIÓN FÍSICA EN LAS BODEGAS DE LA
EMPRESA INPROTSA.**

**ESTUDIANTE
Luis Diego Molina Montero**

**PROFESOR ASESOR
Bernal Martínez Gutiérrez, M. A. E.**

2005

Dedicatoria

Quiero dedicarle este esfuerzo a Dios por haberme dado toda la sabiduría, salud y fuerzas para alcanzar este triunfo.

A mis Padres, Rafa y Mayra por inculcarme el espíritu de lucha y trabajo, pilares importantes para lograr esta meta en mi vida. Por su cariño y comprensión en los momentos buenos y malos de mi existencia. **LOS AMO.**

Finalmente, le dedico a mis tres hermanos este triunfo; a Eduardo por ser un gran ejemplo de lo que se quiere se logra, a Rafa por sus consejos y a mi gemela Mariana por ese lazo maravilloso que nos une. **LOS AMO.**

Agradecimiento

Agradezco a Dios por dejarme culminar mi carrera, a la que con mucho esmero y dedicación he concluido satisfactoriamente.

A la empresa INPROTSA que me dio la oportunidad de desarrollar esta tesis para poder graduarme; y a todas las personas que me brindaron su mano amiga dentro de la empresa para poder realizar mi trabajo.

También a todo el grupo docente de la carrera de Administración de Empresas de la Sede San Carlos por haberme transmitido todos sus conocimientos para poder llegar a ser un excelente profesional.

Al Sr. Bernal Martínez por su valiosa guía y apoyo en el desarrollo de este proyecto de tesis.

A todos los compañeros con los que compartí durante mis cuatro años de carrera, a Laura, David, John, Oscar y en especial a Karla y a Evelyn. Que Dios los bendiga en cada paso que den en el futuro.

Contenidos

CAPITULO I	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	2
I.A. Introducción.....	2
I.B. Definición del Problema.....	3
I.C. Justificación del Trabajo.....	4
I.D. Objetivos.....	5
I.D.1. Objetivo GeneralE	5
I.D.2. Objetivos Especificos	5
CAPITULO II	6
II. ANTECEDENTES	7
II.A. Antecedentes de Inversiones y Procesos Tropicales (INPROTSA):	7
Misión.....	8
Productividad.....	8
Comercialización	9
CAPITULO III	10
III. SITUACIÓN ACTUAL	11
III.A. Estructura organizacional	11
Departamento Administrativo	11
Departamento de Proveduría	11
Departamento de tesorería	12
Relaciones Empresariales	12
CAPITULO IV	14
IV. MARCO TEÓRIO.....	15
IV.A. Administración	15
IV.A.1. Definición	15
IV.A.2. Funciones Básicas.....	16
IV.B. Análisis Administrativo	17
IV.B.1. Definición	17
IV.B.2. Importancia del Análisis Administrativo.....	18
IV.B.3. Tareas del Análisis Administrativo	18
IV.B.4. Objetivos del Análisis Administrativo	19
IV.B.5. Herramientas del Análisis Administrativo	20
IV.C. Manuales Administrativos	21
IV.C.1. Tipos de manuales	21
IV.D. Procedimientos	22
IV.D.1. Definición	22
IV.D.2. Importancia.....	23
IV.D.3. Objetivos.....	23
IV.D.4. Responsabilidades con relación a los procedimientos.....	24
IV.D.5. Estimación de los procedimientos	27
IV.D.6. Consideraciones para determinar si un procedimiento satisface las necesidades actuales	28
IV.D.7. Lineamientos a seguir en los procedimientos	29
IV.E. Manual de procedimientos.....	30
IV.E.1. Definición	30
IV.E.2. Objetivos de los manuales de procedimientos.....	30

IV.E.3.	Justificación de un manual de procedimientos	31
IV.E.4.	Clasificación de los manuales de procedimientos	32
IV.E.5.	Composición de los manuales de procedimientos	33
IV.E.6.	Diagramas de flujo o fluxogramas.....	34
IV.E.7.	Formas o formularios.....	39
IV.F.	Distribución del Espacio Físico	46
IV.F.1.	Objetivos de una Distribución física	46
IV.F.2.	intereses de La distribución física	46
IV.F.3.	Principios Básicos de la Distribución Física	47
IV.F.4.	Problemas al realizar una distribución física.....	48
IV.F.5.	Tipos distribución.....	48
IV.F.6.	Normas para la redistribución del espacio.....	50
CAPITULO V	54
V.	METODOLOGÍA.....	55
V.A.	Metodología.....	55
V.B.	Tipo de Trabajo	55
V.B.1.	Tipo de investigación.....	55
V.C.	Fuentes de información	56
V.C.1.	Primaria	56
V.C.2.	Secundaria	56
V.C.3.	Recolección de antecedentes	56
CAPITULO VI	59
VI.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	60
	Índice	62
VI.A.	Procedimiento de Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.	63
VI.A.1.	Objetivos:.....	63
VI.A.2.	Normas y políticas	63
VI.A.3.	Descripción del procedimiento:.....	65
VI.A.4.	Procedimientos	66
VI.A.5.	Flujograma: Solicitud de Bienes y Servicios.....	71
VI.B.	Procedimientos Devolución De Mercadería Recibida.....	82
VI.B.1.	Objetivos.....	82
VI.B.2.	Normas y políticas	82
VI.B.3.	Descripción del procedimiento	83
VI.B.4.	Procedimientos	84
VI.B.5.	Flujograma: Devolución De Mercadería Recibida	87
VI.C.	Procedimientos para la Compra de Insumos para Empaque de Piña	89
VI.C.1.	Objetivos.....	89
VI.C.2.	Normas y políticas	89
VI.C.3.	Descripción del procedimiento	90
VI.C.4.	Procedimientos	91
VI.C.5.	Flujograma: Compra De Insumos Para Empaque De Piña.....	96
VI.D.	Procedimiento Almacenamiento y Distribución de Mercadería pedida por Solicitud de Bienes y Servicios.	107
VI.D.1.	Objetivos.....	107
VI.D.2.	Normas y políticas	107
VI.D.3.	Descripción del procedimiento	108
VI.D.4.	Procedimientos	109

VI.D.5. Flujograma: Almacenamiento y Distribución De Mercadería Pedida Por Solicitud De Bienes y Servicios	111
VI.E. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la Mercadería Solicitada por Requisición de Almacén.....	114
VI.E.1. Objetivos.....	114
VI.E.2. Normas y políticas	114
VI.E.3. Descripción del procedimiento.....	115
VI.E.4. Procedimientos	116
VI.E.5. Flujograma: Almacenamiento y Distribución de la Mercadería Solicitada por Requisición de Almacén.....	118
VI.F. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de Mercadería (Activos Fijos).....	122
VI.F.1. Objetivos.....	122
VI.F.2. Normas y políticas	122
VI.F.3. Descripción del procedimiento.....	123
VI.F.4. Procedimientos	124
VI.F.5. Flujograma: Almacenamiento y Distribución de Mercadería (Activo Fijo).....	126
VI.G. Procedimientos Uso de Caja Chica	129
VI.G.1. Objetivos.....	129
VI.G.2. Normas y políticas	129
VI.G.3. Descripción del Proceso	130
VI.G.4. Procedimientos	131
VI.G.5. Flujograma de Caja Chica	133
VI.H. Procedimientos de Reintegros de Caja Chica.....	136
VI.H.1. Objetivos.....	136
VI.H.2. Normas y Política	136
VI.H.3. Descripción del procedimiento.....	137
VI.H.4. Procedimientos	138
VI.H.5. Flujograma: Reintegro de Caja Chica	141
CAPITULO VII	147
VII. REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.....	148
VII.A. Distribución de la Bodega General.....	148
VII.A.1. Distribución Actual.....	148
VII.A.2. Descripción de la distribución actual.....	149
VII.A.3. Distribución Propuesta	150
VII.A.4. Análisis y Recomendaciones	151
VII.B. Distribución de la Bodega de Taller	153
VII.B.1. Distribución Actual.....	153
VII.B.2. Descripción de la distribución actual.....	154
VII.B.3. Distribución propuesta.....	155
VII.B.4. Análisis y Recomendaciones	156
VII.C. Distribución de la Bodega de Planta.....	157
VII.C.1. Distribución actual.....	157
VII.C.2. Descripción de la distribución actual.....	158
VII.C.3. Distribución propuesta.....	159
VII.C.4. Análisis y Recomendaciones	160

CAPITULO VIII	161
VIII. ANÁLISIS DE FORMULATIOS	162
VIII.A. Formularios Nuevos	162
VIII.A.1. Solicitud de bienes y servicios.....	162
VIII.A.2. Guia de entrega de mercadería	163
VIII.A.3. Comprobante de devolución de mércaderia	164
VIII.B. Formularios Existentes	165
VIII.B.1. Formulario actual: Requisición de almacén	165
VIII.B.2. Formulario propuesto: Requisición de almacén	166
VIII.B.3. Análisis del formulario	167
VIII.B.4. Formulario actual: vale de Caja Chica	168
VIII.B.5. Formulario propuesto: vale de Caja Chica	169
VIII.B.6. Análisis del formulario	170
CAPITULO IX	171
IX. CONCLUSIONES.....	172
IX.A. Conclusiones.....	172
CAPITULO X	174
X. RECOMENDACIONES	175
X.A. Recomendaciones	175
CAPITULO XI	177
XI. BIBLIOGRAFÍA	178

CAPITULO I

I. MARCO DE REFERENCIA

I.A. Introducción

En Pital de San Carlos, en los últimos cinco años se a dado un crecimiento acelerado en la producción y exportación de piña, debido a esta situación la empresa INPROTSA, ha visto la necesidad de una redistribución en sus bodegas para cumplir con los cambios y normas establecidas por los mercados a los que se exporta fruta y la utilización de instrumentos normativos que permitan enmarcar los procesos administrativos y así lograr cumplir los objetivos del Departamento Administrativo y la Organización.

La redistribución física para la compañía es de suma importancia ya que está certificada con el ISO 14001 y EUREPGAP; por esta razón en noviembre del presente año será evaluada para la revalidación de sus certificados, por lo que debe cumplir con las normas establecidas.

Este manual de procedimientos, es de gran importancia para la empresa INPROTSA, debido a que servirá como referencia para los empleados de la organización y para la capacitación de los nuevos colaboradores de manera más eficiente, en caso de incapacidades, sustituciones o rotación de personal.

Con este fin, se elaboró esta práctica de especialidad basada en un Análisis Administrativo de los procesos del Departamento Administrativo, principalmente en sus unidades de proveduría, tesorería y bodega; además de una redistribución de las bodegas donde se almacenan los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades cotidianas, y así tener las bases para proponer las mejoras pertinentes en los procesos que sean necesarios.

I.B. Definición del Problema

La empresa INPROTSA es una organización comercial dedicada a la producción y exportación de piña. Para su normal operación cuenta con un Departamento Administrativo que se encarga de realizar los procesos contables, de almacenamiento-distribución de insumos y compra de materias primas. Estos procesos son indispensables para el desarrollo cotidiano de las labores de la empresa.

En la actualidad la compañía posee una serie de procedimientos generales para realizar todas las actividades antes mencionadas; sin embargo no existe un documento formal para la ejecución correcta de las funciones que debe desarrollar el personal.

Por esta razón la organización ha visto la necesidad de contar con un Manual de Procedimientos para el Departamento Administrativo, con el fin de que el personal de cada una de las unidades que conforma este departamento cuente con una idea clara de las actividades que desarrolla y así evitar que estas se realicen de una forma inductiva, o por costumbre.

Además, INPROTSA es una compañía que esta certificada con el ISO 14001 y EUREPGAP; debido a esto en noviembre del presente año será evaluada, por lo que debe cumplir con normas establecidas. A razón de esto la Unidad de Bodega presenta algunas faltas por lo que se podría perder la certificación y de aquí nace la necesidad de realizar una redistribución física en la bodega general, planta y taller.

I.C. Justificación del Trabajo

El presente trabajo consiste en la realización de un análisis de Procedimientos Administrativos, para así poder elaborar un Manual de Procedimientos para las unidades de proveeduría, tesorería y bodega. Además una redistribución física en las bodegas de la empresa INPROTSA, ubicada en Pital de San Carlos.

En los últimos dos años, la empresa ha incrementado su participación en el mercado de la producción y exportación de piña, lo que ha provocado que se tenga que certificar con ISO 14001, EUREPGAP y deba cumplir con lineamientos establecidos por estos entes reguladores; lo que conlleva beneficios ambientales y seguridad alimentaria. Por otro lado existe un desajuste en sus procesos Administrativos donde se carece de un documento de procedimientos formal que norme la ejecución de las actividades que se realizan en las diversas unidades.

La idea de elaborar un manual de procedimientos surge de la necesidad que tiene la compañía de contar con un instrumento de trabajo para facilitar la ejecución de las actividades, además definir claramente las responsabilidades del personal y los procedimientos de control interno.

Con el empleo de este manual se pretende que la compañía pueda:

(a) mejorar los procesos de compra y distribución de insumos; (b) eliminar la duplicidad de funciones, (c) fortalecer el control interno; (d) simplificar los procedimientos.

I.D. Objetivos

I.D.1. OBJETIVO GENERALE

- Elaborar un manual de procedimientos para el Departamento Administrativo en sus Unidades de Tesorería, Proveduría, Bodega y desarrollar una propuesta de redistribución física en las bodegas de la empresa INPROTSA.

I.D.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir y analizar los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento Administrativo con el fin de eliminar la duplicidad de funciones y fortalecer el control interno del departamento.
- Revisar y realizar cambios en los formularios utilizados en las unidades del Departamento Administrativo.
- Proponer una Redistribución en las Bodegas de la empresa para el mejor aprovechamiento del espacio físico.

CAPITULO II

II. ANTECEDENTES

II.A. Antecedentes de Inversiones y Procesos Tropicales (INPROTSA):

Nombre o razón social:

Inversiones y Procesadora Tropical S.A (INPROTSA)

Cédula Jurídica:

3-101-057107

Dirección:

Pital, San Carlos, 4 kilómetros carretera a Veracruz

INPROTSA es una empresa constituida el 12 de Febrero de 1983, inició su operación con lo que hoy conocemos como Finca La Esmeralda de 212 hectáreas más 78 hectáreas que eran arrendadas. En el año de 1995 la empresa fue adquirida por una firma mexicana, para ese entonces ya se contaba con áreas sembradas de piña de la variedad champaka y un contrato para la venta de fruta con Gesst y Frutera San Carlos.

En el año de 1996 los socios adquieren las Fincas de La Trinchera y Cuatro Marías, agregando al proceso productivo aproximadamente 741 hectáreas, además de contar con un contrato para la exportación de la fruta con Dole. Para atender las necesidades en la producción se adquiere un financiamiento bancario dando en garantía las fincas La Trinchera y Cuatro Marías.

Al día de hoy la empresa cuenta con un área propia de 1.349 hectáreas brutas que incluyen caminos y drenajes, más las 179 hectáreas en arriendo.

Las perspectivas serían alcanzar las 1200 hectáreas netas en producción, esto implica que la empresa tenga que adquirir nuevas tierras y acondicionar las instalaciones a fin de atender la producción. Actualmente se cuenta con una planta de empaque totalmente aislada y climatizada; cuenta con dos líneas de empaque, con la capacidad suficiente de despachar en cada una un contenedor por hora (promedio 1530 cajas por contenedor).

Así mismo se cuenta con tres cámaras de frío con capacidad de almacenamiento para 23 contenedores.

Actualmente la finca cuenta con una planilla de 312 empleados, entre actividades de campo, empaque y administrativos, distribuidos de la siguiente manera: Campo 202, Planta de Empaque 45, Área administrativa 65. A fin de lograr un mejor rendimiento en los procesos de campo se tienen labores pagadas por destajo como en áreas de siembra, cosecha y empaque.

Misión

La misión de INPROTSA, es trabajar armoniosamente con la naturaleza, utilizando de la manera más eficiente y eficaz los recursos consumidos en la producción de piña, para satisfacer la demanda del mercado internacional con un producto de calidad y lograr altos rendimientos.

Productividad

Se considera que las 1.214 hectáreas se encuentran en los diferentes procesos productivos, como preparación, siembra, desarrollo, cosecha y según las estimaciones, se contará con los siguientes rendimientos por hectárea:

Variedad Champaka:

Primera cosecha 4.000 cajas

Segunda cosecha 1.500 cajas

Variedad md2:

Primera cosecha 7.600 cajas

Segunda cosecha 4.000 cajas

Al considerar las áreas propias en producción y los respectivos rendimientos se estiman para el periodo 2005 superar los tres millones de cajas de fruta exportable.

Comercialización

Se realizan al 100% a los mercados de Estados Unidos y Europa por medio del contrato de venta de fruta que se tiene con la Corporación de Desarrollo Del Monte S.A., contrato celebrado el día 09 de Mayo del 2001 por un periodo de doce (12) años, con vigencia hasta el 08 de Mayo del año 2013,

Los precios actuales por caja son para la variedad champaka \$5.30; Md2 \$4.35 más, \$0.25 por bonificación a la calidad de la fruta.

CAPITULO III

III. SITUACIÓN ACTUAL

III.A. Estructura organizacional

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

La estructura administrativa de la empresa se encuentra integrada por:

- **Director General:** Planea, dirige, organiza y controla los procedimientos y las funciones de la empresa, con el soporte que le da la gerencia de producción y la gerencia financiera.
- **Gerencia de Producción:** Atiende todo lo relacionado con el proceso productivo, desde su inicio (preparación de suelos) hasta el despacho de la fruta (cosecha y empaque).
- **Gerente Financiero:** Se encarga del manejo de presupuestos, flujo de efectivo, confección de estados financieros, manejo del recurso humano, atención de operaciones bancarias.
- **Encargada de Servicio al cliente:** Se encarga de la recepción de llamadas telefónicas, atención al cliente y control de la caja chica.

DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA

La principal función del Departamento de Proveduría es abastecer a la empresa de todo lo que necesita para operar normal y eficientemente, tomando en cuenta aspectos como precio, calidad, créditos y tiempo de entrega.

Actualmente la estructura del Departamento de Proveduría se ve conformada de la siguiente manera:

- **Proveedor:** Reporta a la Gerencia Financiera.
- **Chofer:** Reporta directamente al Proveedor.
- **Encargado de Bodega de Insumos y Agroquímicos:** Este reporta al gerente financiero.
- **Encargado de Bodega de Taller:** Reporta al encargado de la Bodega de Insumos y Agroquímicos.
- **Tres Asistentes de Bodega de Insumos y Agroquímicos:** Reportan al encargado de Bodega de Insumos y Agroquímicos.

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Este departamento está conformado por dos personas:

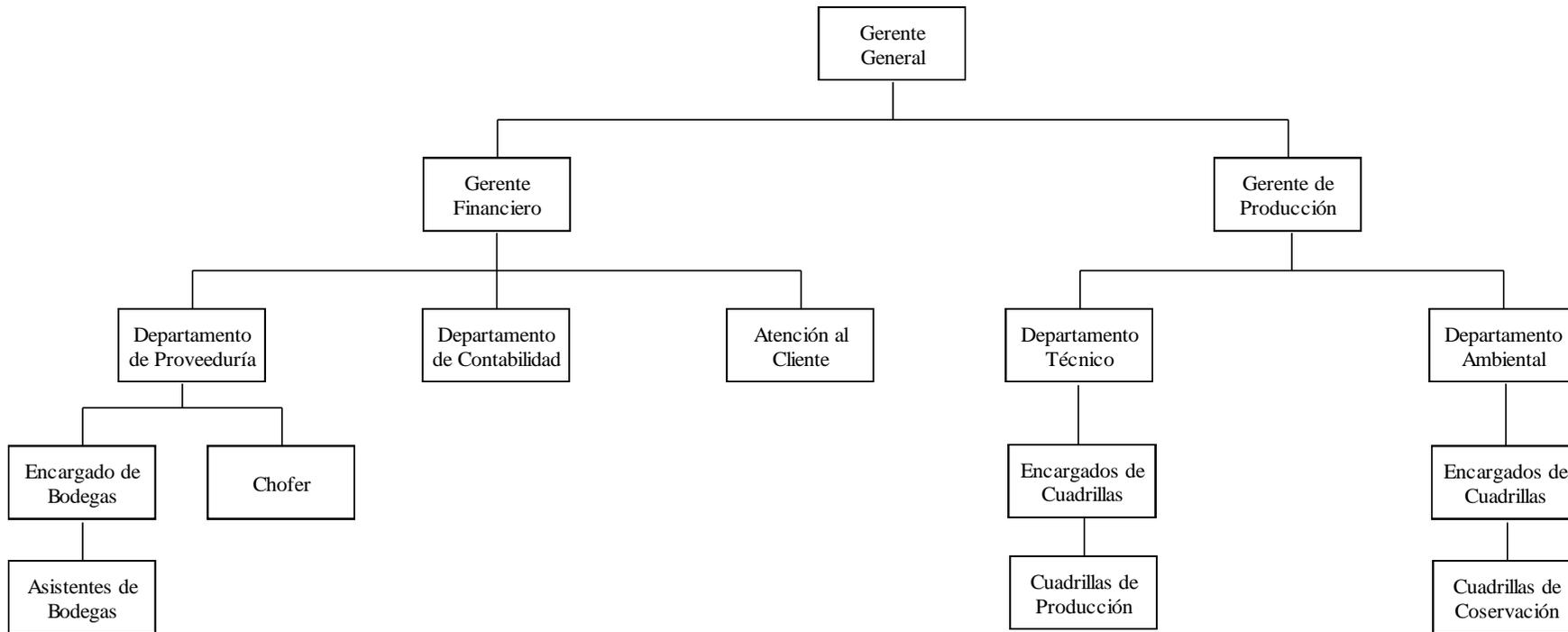
- **Dos auxiliares de contabilidad:** Quienes reportan directamente al gerente financiero.

Relaciones Empresariales

Dentro de la cartera de proveedores se pueden citar:

- Envaco (cajas de cartón)
- Del Monte (Insumos y material de empaque)
- Almacenes del Grupo Colono (insumos y material ferretero)
- Servicentro Cerro Cortez (Combustible)
- Tropigas (Combustible)
- Matra, Saturnia, Agrosuperior (maquinaria y equipo)

**Organigrama Estructural Parcial
Departamento Administrativo
Inversiones y Procesadora Tropical S.A**



Simbología	
	Unidad Organizativa
	Línea Autoridad Formal
Autor: Luis Diego Molina	
Fecha: 18/11/2005	

CAPITULO IV

IV. MARCO TEÓRIO

IV.A. Administración

IV.A.1. DEFINICIÓN

El término administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.

La eficiencia es una parte vital de la administración. Se refiere a la relación entre los insumos y productos. En virtud de que los gerentes trabajan con pocos recursos en materia de insumos (sobre todo personas, dinero y equipo), les interesa usar en forma eficiente dichos recursos, por lo tanto la administración se ocupa de minimizar los costos de los recursos; la eficiencia se describe como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos.

La administración también se ocupa de completar las actividades, a fin de que las metas de la organización puedan alcanzarse; es decir, la administración le interesa la eficiencia, la cual se describe como “hacer lo que es apropiado”, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Así como la eficiencia se enfoca en los medios para lograr que se hagan las cosas, la eficacia se enfoca en los medios, en el logro de las metas de la organización.

Por lo tanto la administración no sólo se ocupa de lograr que las actividades se lleven a cabo y que se alcancen las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo al menor costo posible (eficiencia).

Para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de una organización, los administradores deben realizar diferentes roles, ya sean el rol interpersonal que se relaciona con actividades de figura destacada, de líder y de enlace; además se encuentra el rol de informante que incluye las actividades de monitor, divulgador y portavoz de información y por último el rol de decisión que se refiere a los roles de empresario, controlador de perturbaciones asignador de recursos y negociador.

De igual forma un administrador debe tener ciertas habilidades administrativas, para poder llevar a cabo los diferentes roles administrativos; entre esas habilidades se destacan: las habilidades técnicas que engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad; la habilidad humana que es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como grupal; y las habilidades conceptuales relacionadas con la capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas unidades, y visualizar la forma en la que la organización encaja en su ambiente.

IV.A.2. *FUNCIONES BÁSICAS*

Las funciones administrativas son las actividades de trabajo de los gerentes que consisten en la planificación, la organización, la dirección, el control y la integración del personal. A continuación se describen en detalle cada una de las funciones del administrador:

Planeación

La planeación implica la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades de la organización.

Organización

La organización es la determinación de qué tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones.

Dirección

La dirección incluye la motivación de los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

Control

El control implica vigilar actividades para asegurarse de que se realicen de conformidad con lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa.

Integración de personal

La integración de personal se relaciona con llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados, identificar los requerimientos de la fuerza laboral, al reclutar, seleccionar y capacitar a los trabajadores tanto externos como internos a la organización.

IV.B. Análisis Administrativo

IV.B.1. DEFINICIÓN

El análisis administrativo es aquella parte de la administración que busca asegurar la eficacia y eficiencia en la ejecución de las labores de una empresa pública o privada. Esto se logra mediante el empleo constante y experto de los métodos científicos en la administración aplicados al uso de los recursos

financieros, humanos y materiales con que cuenta una institución para cumplir sus objetivos.

IV.B.2. *IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO*

Siempre ha existido la preocupación por adecuar la administración a los avances de la tecnología, al crecimiento y al mayor volumen de servicios que pretende mantener todo ente, con lo cual se pueda aumentar la eficiencia en la utilización de los recursos y en la prestación de los servicios.

Por lo tanto para alcanzar los objetivos de la organización, se recurre muy frecuentemente a las reformas administrativas, las cuales consisten en un proceso permanente, deliberado y participativo para perfeccionar tanto la organización como su personal, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia de la administración para la consecución de los objetivos previamente establecidos.

La función del análisis administrativo consiste en dividir y seleccionar la información en pequeñas partes para poder determinar los motivos y las características de una situación desde un punto de vista entre ellas y sus partes.

IV.B.3. *TAREAS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO*

Las actividades del análisis administrativo se agrupan de la siguiente manera:

- a. Análisis o estudio planeado del funcionamiento de una organización que incluya el examen de los objetivos, estructuración, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, así como el análisis de la relación de los recursos humanos respecto a las funciones asignadas.
- b. El estudio de un área de trabajo en especial, con la finalidad de promover mejores métodos y procedimientos. Es el caso que se presentó al solicitar un estudio para un problema específico en el cual participan una o más unidades administrativas.

- c. El estudio para la creación de nuevas unidades administrativas.
- d. Control y diseño de formularios.
- e. Organización física de oficinas.
- f. Determinación de equipo y máquinas de oficina necesarios para la gestión administrativa.
- g. Promoción de métodos modernos de administración.

IV.B.4. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El objetivo primordial en la aplicación del análisis administrativo es dotar a la organización de una mayor eficiencia y eficacia, mediante las mejoras en las condiciones de trabajo y un equipo adecuado. El análisis administrativo tiene como objetivos:

- Reducir costos: a la unidad de análisis administrativo le exigen métodos para reducir costos.
- Restringir tiempos ociosos por demoras injustificadas; usar de la mejor manera el recurso tiempo.
- Eliminar o reducir las deficiencias por inadecuados e insuficientes controles.
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control (número de personas que controla una sola persona)
- Corregir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo o lugares de labores.

- Disminuir deficiencias debidas al desconocimiento operacional (cuando no hay capacitación)
- Apalancar las deficiencias a una mala distribución del trabajo.

IV.B.5. HERRAMIENTAS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El análisis administrativo es una de las divisiones más importantes de la administración porque abarca funciones básicas como la planeación, organización y control. Básicamente, el análisis administrativo tiene cuatro herramientas que son de mucha ayuda en el momento de formalizar el análisis, debido a que facilitan las actividades del analista, entre estas herramientas están:

- a. Análisis de procedimientos: se utiliza para describir todas las funciones. Se utilizan preguntas para determinar las funciones, algunas de ellas son: en qué consisten, quienes las hacen, cuando las hacen, que partes de la organización involucran, donde se hacen, etc, esto permite que se desarrollen los procedimientos con las personas responsables de las actividades.
- b. Análisis de formularios: se efectúa para detectar si son los formularios idóneos y necesarios para consumir que los procedimientos se realicen según se establezcan. Sirven además para llevar un control y como respaldo sobre las actividades que se cumplen diariamente. Se debe analizar que información contienen, la función de dicha información, quienes lo usan, que camino siguen, etc.
- c. Distribución de funciones: se registran las actividades de cada empleado, la cantidad de horas que tarda en desempeñar cada función, para determinar si el rendimiento del empleado es bueno con respecto a los estándares.

También tiene como objetivo la simplificación del trabajo y eliminar la duplicidad del personal.

d. Análisis de espacios físicos: el espacio físico del cual disponen los funcionarios para la ejecución de sus labores, debe tener las comodidades requeridas para las diferentes actividades que se realizan en la empresa.

IV.C. Manuales Administrativos

IV.C.1. TIPOS DE MANUALES

Un manual es un documento que contiene información clasificada acerca de una materia de la organización. Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas que proporciona información rápida y organizada acerca de las prácticas administrativas.

Los manuales pueden clasificarse en:

- Manuales de Organización y Funciones.
- Manuales de Procedimientos u Operaciones.
- Manuales de Puestos.
- Manuales de políticas.
- Manuales de normas,
- Manuales técnicos.

Cabe destacar, que para el caso en estudio, se utilizará el Manual de Procedimientos u operaciones, por tanto, a continuación se detallan sobre los aspectos más importantes del mismo.

IV.D. Procedimientos

IV.D.1. DEFINICIÓN

Los procedimientos son planes concretos, que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas y están compuestos por un grupo de instrucciones que indican quién, qué, dónde y cuándo se debe realizar una labor.

Además, implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica elemental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

La elaboración de un procedimiento es necesaria para cumplir con la función deseada, no es simplemente describir cual es la forma de elaborar una función específica, es lo que debe ponerse a disposición en forma manual para que los empleados tengan con que guiarse. Estos deben ser estables, pero también flexibles para hacer correcciones, cuando así se amerite.

Los procedimientos nos indican "cómo" y "cuando" se han de realizar o ejecutar las actividades que se dan en todos los niveles de la organización, sin embargo, son menos numerosos y más generales en los planes superiores, multiplicándose y haciéndose más concretos a medida que se desciende en la escala de la organización.

Cabe mencionar que los procedimientos se consideran en tercer nivel de la planeación; es decir, en primer plano se encuentran los objetivos, en el segundo las políticas y en tercero los procedimientos.

Esto por cuanto:

- El objetivo señala la meta a alcanzar.
- Las políticas, por su parte, trazan el camino para llegar a esas metas, esto lo hace en términos generales.
- Los procedimientos nos indican paso a paso cómo realizar las actividades fijadas o trazadas por la política. En este caso se realizan trabajos específicos y no deben ser interpretados por su aplicación.

Con respecto a lo anterior, los procedimientos indican los detalles de la operación necesaria para alcanzar los objetivos fijados.

IV.D.2. *IMPORTANCIA*

Al concebirse a los procedimientos, como los hábitos o costumbres de una empresa, se tornan realmente importantes ya que en la medida que la empresa tenga procedimientos ilógicos, complejos, contradictorios, que no se adapten a las necesidades de la empresa, duplicados, obsoletos, etc., tampoco se podrán realizar los objetivos eficientemente.

IV.D.3. *OBJETIVOS*

El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimientos, es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesarios; con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Aunado a lo anterior, existen objetivos secundados a saber:

- Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.
- Eliminar las demoras con el mismo fin de tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Situar las inspecciones en los puntos clave.
- Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para evitar los "cuellos de botella".

IV.D.4. *RESPONSABILIDADES CON RELACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS*

La carencia de una clara determinación de la responsabilidad correspondiente a cada nivel jerárquico y aún a cada empleado, con relación a los procedimientos autorizados, entraña el riesgo de que el personal no los tome en cuenta, desaprovechando así las ventajas de su aplicación, o de que se caiga en un manejo anárquico de los mismos.

Con el propósito de erradicar o por lo menos evitar estos peligros, se emplean recursos como los siguientes:

- Reuniones de orientación y discusiones por grupos sobre la significación de lo programado en el instructivo y que conduzca el mutuo entendimiento y armonía acerca de la forma en que el programa se operará.

- El programa de procedimientos de la compañía expresado en términos claros, firmado por lo general por el más alto funcionario de la misma y referente al tema de responsabilidad con la extensión en que debe hacerse, en un amplio instructivo de la compañía.
- Traslaciones del amplio instructivo de la compañía a programas departamentales definitivos, haciéndolos más específicos, en especial acerca de la responsabilidad.

Una vez puestas en práctica las medidas y planes anteriores, las responsabilidades resultantes se pueden encasillar dentro de los siguientes moldes:

1. Responsabilidad del trabajador (operador que no supervisa a nadie):

- Aplicar las instrucciones de procedimientos que él recibe y desviarse de estas instrucciones sólo hasta el grado autorizado.
- Cuando las instrucciones recibidas no abarquen por completo todo lo que él hace, debe desarrollar y emplear sus propios procedimientos y sistemas.
- Descubrir y sugerir a su supervisor las formas por medio de las cuales las instrucciones de procedimientos que él ha recibido puedan modificarse, ya sean para aclararlas o para el efecto de ratificar perfeccionamientos.

2. La responsabilidad del supervisor de primera línea (tiene responsabilidad directa de los trabajadores y no tiene supervisores de un nivel inferior bajo su jurisdicción):

- Guiar y dirigir a las personas a quienes él supervisa mientras ellas llevan acabo has obligaciones que les impone los procedimientos.

- Considerar todo lo relacionado con los procedimientos necesarios o empleados en la organización como su responsabilidad oficial de jefe, con objeto de que él vigile su preparación, uso, expansión y recomiende o actúe para mejorarlas.
- Coordinar con las otras unidades de la organización acerca de los asuntos relativos a los procedimientos de mutua incertidumbre.

3. Responsabilidad para los funcionarios de nivel intermedio (supervisores que supervisan a los supervisores):

- Son como mínimas comparables a las que realizan los supervisores de primera línea. No obstante presentan responsabilidades mayores en los procedimientos, ya que su responsabilidad abarca un mayor número de personas y por consiguiente un mayor número de funciones, a su vez es una responsabilidad que tiene una gran profundidad en el sentido de organización, puesto que conlleva también a mayor número de niveles de autoridad de supervisión.

4. Responsabilidad de los altos funcionarios de la compañía:

- Aprobar el programa amplio intentado por la compañía, después de modificarlo si fuere necesario y ponerlo en ejecución.
- Conservar un interés personal en el programa.
- Hacer patente, con constancia, su respaldo al programa.
- Exigir a sus oficiales subalternos breves informes periódicos acerca del progreso en el cumplimiento del programa.

Es importante hacer mención que las responsabilidades anteriores en su totalidad son el apoyo de los siguientes principios básicos que son necesarios y deben ser patente de los cimientos para un procedimiento:

- El programa de procedimientos de una compañía es para los empleados, no para los directivos, aún cuando este último por lo general participa en el desarrollo técnico y en la ejecución del programa.
- Si bien los procedimientos normalmente producen resultados en una dirección de abajo hacia arriba, los incentivos, los motivos y la dirección para obtener tales resultados, vienen distintamente de “arriba hacia abajo”.
- Todo lo que se haga para obtener procedimientos perfectos deberá considerarse como una responsabilidad de los empleados que las ejecutan y no como un derecho o privilegio.

IV.D.5. ESTIMACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Las estimaciones de un procedimiento incluyen tres consideraciones independientes:

¿Satisfacen el procedimiento todas las necesidades actuales?

¿Están operando eficientemente?

¿Cuál es el grado de efectividad?

**IV.D.6. CONSIDERACIONES PARA DETERMINAR SI UN
PROCEDIMIENTO SATISFACE LAS NECESIDADES
ACTUALES**

1. ¿Opera el procedimiento dentro del esquema que se ha organizado?
2. ¿Se ha proyectado para promover el logro de los objetivos de la compañía y se ha ejecutado de una manera efectiva?
3. ¿Proporciona el procedimiento de manera adecuada los métodos de control para obtener el máximo de ejecución con el gasto mínimo de tiempo?
4. ¿Las rutinas designadas en el procedimiento indican la ejecución de una secuencia lógica?
5. ¿Es factible realizar algunas modificaciones para mejorar la efectividad?
6. ¿Se establecieron todas las funciones que se requieren?

En este sentido se debe indicar que el punto importante en este apartado es estar seguro de que el procedimiento ha sido proyectado para satisfacer los resultados finales que se desean. Se debe determinar lo que realmente se está ejecutando, así como dónde, cómo, cuándo y por quién. Debe estudiarse individualmente cada proceso y prestar atención a su eficacia.

Igualmente existen ciertas situaciones que intervienen en la eficiencia de los procedimientos, como son:

- Condiciones ambientales inadecuadas.
- Formularios inadecuados.
- Indefinición de funciones.

- Integración y comunicación.
- Equipo y mobiliario inadecuado.
- Disposiciones legales.
- Programación deficiente de labores.
- Capacitación deficiente.

IV.D.7. LINEAMIENTOS A SEGUIR EN LOS PROCEDIMIENTOS

1. Seleccionar el proceso que se va estudiar; se debe considerar los siguientes factores para la determinación o selección:

- De orden técnico (un nuevo procedimiento no debe perjudicar la calidad técnica de los trabajos).
- De orden económico (¿Qué ahorro puede lograrse?).
- Reacciones humanas (los empleados aceptarán mejor los cambios en las tareas que más le desagradan).

2. Registrar todos los datos relativos al procedimiento; en este particular se debe cumplir las técnicas de la entrevista dirigida y de la observación directa (se debe registrar todos los datos que se recaben del entrevistado). Con el afán de recabar la mayor cantidad de información se pueden hacer preguntas dirigidas a obtener una información en especial; estas pueden ser para determinar el propósito para el que se emprenden tales actividades, el lugar, la sucesión en que se emprenden las actividades, las personas y los medios por los que se llevan a cabo las actividades. Todo lo anterior con el objetivo de eliminar, cambiar, ordenar o simplificar dichas actividades.

IV.E. Manual de procedimientos

IV.E.1. DEFINICIÓN

Los manuales de procedimientos, son conocidos también como manuales de operación, de prácticas estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, etc.

Son una guía que orienta al ejecutor en la realización de una determinada actividad, permitiendo la unificación de criterios y logrando obtener un buen resultado. Es un instrumento entendible para toda persona que forma parte en el proceso, al mismo y se torna eficiente por la naturaleza de elaboración.

El manual debe satisfacer y llenar las necesidades de la empresa para obtener los resultados, que por si solo el complejo sistema de las operaciones y procedimientos va a exigir.

Al poseer la empresa un manual de procedimientos bien definido le aclarará al personal una serie de preguntas como:

- ¿A quién se le debe entregar el trabajo?
- ¿Quién es la persona encargada de revisarlo?
- ¿Cómo empieza?
- ¿Cuánto debe durar?
- ¿Qué sucede cuando termina?

IV.E.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimiento tienen como objetivo principal, difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativas la forma óptima de realizar determinado trabajo, para que, mediante su utilización se evite el derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas.

Unido al objetivo anterior, se pueden mencionar los siguientes:

- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- Aprovechar al máximo los recursos y materiales del cual dispone la entidad.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades y lagunas en la ejecución de las funciones.
- Facilitar la supervisión del trabajo.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las oficinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

IV.E.3. JUSTIFICACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La existencia de un manual de operaciones se justifica cuando en una organización se den cualquiera de los siguientes casos:

- Que existan ciertos trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de tal manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- Cuando sea necesario apoyar la capacitación del personal para el desarrollo de determinadas actividades, trámites, etc.

- Que se vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta.

IV.E.4. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos se pueden clasificar en:

1. Manuales Intradepartamentales: los cuales presentan las siguientes características:

- Describen los procedimientos que están en vigor únicamente dentro de los límites de un departamento.
- Se emplean para instrucción, supervisión, control, etc. del personal del departamento.
- Presentan los detalles de cada operación y el flujo del trabajo.
- El procedimiento comienza al llegar los documentos al departamento y terminan cuando estos salen del mismo.

2. Manuales Interdepartamentales: Estos presentan ciertas características particulares, a saber:

- Generalmente son más complejos y extensos que los Manuales Intradepadamentales, en cuanto a cantidad de procedimientos, no así en cuanto a grado de detalle.
- Describen en forma general, la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde su inicio hasta su conclusión.

IV.E.5. COMPOSICIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1. **Identificación:** En este apartado se debe incluir los siguientes datos:
 - Nombre completo del estudio de organización y método al cual pertenece el manual que se esta elaborando.
 - Nombre del o de los procedimientos que contiene el manual.
 - Nombre completo de la unidad administrativa a quien corresponde los procedimientos señalados.
 - Número de identificación de cada procedimiento.
 - Nombre completo de la unidad administrativa que elabora el manual.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Número de revisión, en su caso.
 - Nombre completo y firma de quien (es) autoriza (n) el manual.

2. **Índice:** Hace referencia a la forma en que está constituido la escritura del documento.

3. **Políticas o normas de operación:** Hace alusión a los criterios o lineamientos generales que le permite a una organización realizar sus actividades. Se ejecutan con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos

4. **Texto o descripción del procedimiento:** Debe ser redactado en forma clara, completa, concisa y correcta. A raíz de que el manual debe expresar en palabras la información, se brindan las siguientes recomendaciones:
 - Todos los procedimientos que contenga el manual deben ser enumerados.
 - El texto debe describir el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico.

- Esta información debe coincidir con lo expresado en el diagrama de flujo.
 - El texto debe precisar en qué consiste cada operación, además: la persona o puesto, cómo, cuándo, con qué, dónde y en cuanto tiempo debe ejecutada.
 - Se debe mantener la uniformidad del estilo, para evitar confusiones.
5. Además, los Manuales de Procedimientos incluyen los Fluxogramas o Diagramas de Flujo y los Formularios, los cuales debido a su importancia, serán analizados con más detenimiento a continuación.

IV.E.6. *DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUXOGRAMAS*

a Definición

Los diagramas representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas (documento que contiene datos establecidos y espacios para que sean llenados con la información pertinente para el desarrollo de los procedimientos) o los materiales.

Los fluxogramas muestran los diversos puestos (procedimiento detallado) o unidades administrativas (procedimiento general) para cada operación descrita, a la vez pueden señalar el equipo que se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos.

b Clasificación

1. Según su formato; la clasificación correspondiente es:

- De formato horizontal: El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.
- De formato vertical: El flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.

- De formato arquitectónico: Describe el itinerario o una ruta de una forma o persona, sobre el plano arquitectónico de una sola mirada.
- De formato panorámico: Aquí, una sola carta representa el proceso entero y tiene por objetivo mostrar el proceso entero de una sola mirada, mucho más rápido que leyendo el texto.

Presenta las siguientes características:

- Utiliza un cuadro multicolor, destino una columna para cada departamento o puesto.
- Visualiza en dos dimensiones, las labores del personal y el desplazamiento del documento.
- Registra las acciones, no solo en línea vertical, sino también en una distribución horizontal.
- Indica la operación que corresponde a cada puesto o departamento.
- Anota el símbolo correcto por cada operación, seguido de un pequeño número que corresponde al del diagrama de flujo analítico.
- Señala dónde y cuándo se origina cada documento.
- Facilita la ubicación de los puntos sujetos a supervisión o control.

2. Según su propósito; estos pueden ser:

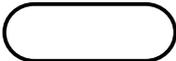
- De forma: Muestran la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma, sus copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. En este caso aplica el formato horizontal.
- De método (¿Cómo se hace?): Se emplean para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla. Utiliza el formato vertical.
- De labores: (¿Qué se hace?): Representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que se descompone un procedimiento y el puesto del departamento que la ejecuta.

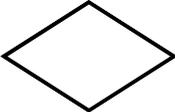
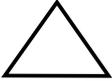
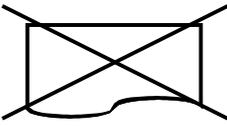
- De espacio: Presenta el itinerario y la distancia que recorre un formulario o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento, o parte de él, indicando el espacio por el cual se desplaza. Se emplea el formato arquitectónico.
- Analítico: Presenta cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que la realiza. Además, analizan para qué sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento y cuando el dato es relevante, consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida. Se usa el formato vertical.
- Combinados: Presenta una combinación de cualquiera de las clases de diagrama de flujo mencionados anteriormente.

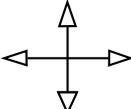
c Símbolos empleados en los diagramas de flujo

En la elaboración de los diagramas se debe evitar utilizar un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional, ya que tal situación transmitiría un mensaje deformado. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les conozca convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas.

A continuación se presentan la simbología generalmente empleada en la elaboración de los fluxogramas:

Símbolo	Denominación	Explicación
	Inicio o final	Señala el inicio de un procedimiento o bien la culminación del mismo.
	Operación	Representa toda la elaboración o incorporación de información o decisión. Ejemplos: emisión de formularios, desglose de ejemplares para su distribución, etc.

	<p>Sistema</p>	<p>Manifiesta toda acción que se desempeña con la utilización de una computadora donde no interviene desplazamiento de documento alguno.</p>
	<p>Decisión</p>	<p>Representa la toma de una decisión, e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de “sí” o “no”.</p>
	<p>Archivo temporal</p>	<p>Indica todo documento que se archiva temporalmente dentro del procedimiento que posteriormente se va a emplear.</p>
	<p>Archivo permanente</p>	<p>Significa que un documento a sido incluido en un archivo en forma permanente; por lo tanto no se volverá a utilizar en desarrollo del procedimiento.</p>
	<p>Forma</p>	<p>Indica todo documento que se utiliza dentro del procedimiento.</p>
	<p>Documento eliminado</p>	<p>Consiste cuando el documento no es de utilidad en el procedimiento y son eliminados totalmente, por lo tanto no se archivan de ninguna forma.</p>
	<p>Documentos varios</p>	<p>Manifiesta la utilización de varios documentos sin duplicados.</p>
	<p>Duplicación de formularios</p>	<p>Se utiliza cuando un documento dispone de copias para ser empleadas.</p>
	<p>Conector interno</p>	<p>Señala los pasos hacia donde sigue el procedimiento en el interior de la página.</p>

	Conector externo	Indica el flujo de información dentro del procedimiento y que continúa en otra página.
	Dirección de información	Ilustra la dirección en que se orienta la información.

Se señalan algunas recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos:

En cuanto a dibujo:

- No es conveniente mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- El símbolo de decisión, es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- Para efectos de presentación, los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación en especial.

En cuanto a su contenido y/o su uso:

- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas de tal manera que su comprensión sea clara.
- Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa, debe contener el nombre completo de ella; si se emplea iniciales para identificar la unidad administrativa se debe asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo "documento", debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- Al representar "original y copias", al primero se le identifica con la letra "o" y la copia mediante dígitos "1", "2", "3", etc.

- El contenido del símbolo o conector puede ser alfabético o numérico.
- Si existe gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo o a su contenido, para facilitar su localización.

IV.E.7. FORMAS O FORMULARIOS

a Definición

Las formas consisten en cualquier documento impreso en el que se anotan datos o de los que se toman datos de uso repetitivo en situaciones idénticas de trabajo y necesidades similares de información. También se les conoce con el nombre de formularios o formatos.

Hoy en día y como consecuencia del avance tecnológico los formularios no tienen que ser precisamente en papel, se pueden utilizar en los llamados archivos electrónicos.

Es destacable el papel que desempeñan en la simplificación del trabajo, ya que cada vez que se va a efectuar un trabajo no existe la necesidad de repetir la misma información, acarreando pérdida de tiempo y esfuerzo.

Además, como norma de control, explican el curso de la acción y reafirman o habitúan el procedimiento, asegurando el orden.

b Importancia

La importancia de un formulario bien hecho y necesario al sistema de trabajo radica en que ahorra tiempo en las labores rutinarias, disminuye el error, estandariza el trabajo, facilita la tarea, favorece el control, aumenta la confianza del funcionario y del usuario en la operación elige el tipo de información necesario se estructura su presentación en la fórmula, evitando omisiones de ésta y reunir información innecesaria. Por todo lo anterior, también se disminuyen costos del trabajo.

c Clases de formularios

Los formularios son de muy variada naturaleza. Varían en tamaño, textura, forma y color. Esto depende del uso y objetivo que persiguen. Ejemplos de clases de formularios son: un título, una cédula, un cheque, una planilla de pago, una hoja contable, una factura, un recibo, una oferta de servicios.

Existe el formulario continuo, muy empleado en los procesos de computación, y el formulario clásico que es llenado a máquina o a mano por el funcionario o el usuario del sistema.

Las copias de los formularios son "formularios repetidos", esto es que cumplen el mismo propósito del original, solo que en diferentes destinos. Una copia de formulario puede causar tanto bien como mal, dependiendo si está bien diseñada o mal llenada, si era necesaria o no lo era.

Las copias por lo general se distinguen con color para favorecer el control de su destino evitar desviaciones o extravíos.

d Utilización de los formularios

Los formularios son utilizados fundamentalmente para:

- Registrar y proporcionar información.
- Tramitar y efectuar operaciones.
- Controlar y comprobar la ejecución de operaciones.

e Programa de administración de formularios

Comprende básicamente tres etapas interdependientes, a saber

1. **Diseño de Formularios:** Implica la elaboración, estructuración o confección del formulario. El diseño abarca los siguientes enfoques:

- Aspecto físico:

Toma en cuenta la forma y material de que está compuesto el formulado. El material que va a constituir el formulario debe seleccionarse según el uso que se dará, igualmente se debe considerar la calidad (se toma en cuenta la clase, el espesor y el peso del material), la consistencia del material (se selecciona según los propósitos de manejo), tamaño (se debe ajustar a la función específica del formulario, a los métodos y a las medidas uniformes de mobiliario de archivo), forma (es la conformación o presentación del formulario), color del papel (simplifica el trabajo de archivo ya que el efecto visual influye en la localización de los documentos, por tanto, debe seleccionarse atendiendo a la función que cumple el formulario), color de la tinta (de preferencia debe utilizarse tinta de color oscuro), tipografía (contempla la clase, tamaño y forma o estilo, del tipo de letra que se usará en la impresión del formulario).

- Aspecto Funcional:

Comprende el enfoque o estudio del procedimiento que seguirá el formulario. Es el estudio de la operación de trabajo en que será utilizado, En este apartado, se examinan los aspectos relacionados con el contenido y formato. En lo referente el contenido destaca que todo formulario está formado por cuatro partes principales que son el título, el número, las instrucciones y el texto. El desarrollo del texto debe ser claro, breve sencillo. Por su parte el formato señala que la información que contenga el formulario debe estar balanceada y ordenada de forma tal que presente cierta unidad estructural. Además debe distribuirse adecuadamente según el tamaño que se le quiera dar, aprovechando debidamente el espacio disponible.

- Aspecto Técnico:

Comprende la observación de las normas o sistemas que se usarán para la producción o reproducción de los formularios. En este caso hay que tomar en

cuenta consideraciones de orden funcional (donde se contempla todas las características de presentación que tendrá el formulario), físico (el cual considera la calidad del papel) y mecánico (este hace referencia a una selección adecuada del equipo en que se hará la impresión del formulario).

2. **Administración de Formularios:** Dicha actividad debe estar organizada, planeada y sujeta a una política institucional, razón por la cual debe permanecer a cargo de una oficina especializada que estudie, comprenda y analice los fenómenos del problema y pueda aplicar soluciones prácticas e introducir a la vez normas generales de uniformidad y procedimientos.
3. **Control de Formularios:** Los formularios desempeñan un papel preponderante en los procesos y operaciones administrativas de cualquier empresa, y por lo tanto su preparación y control no debe dejarse a conveniencias, necesidades o gustos particulares. Por tal motivo, será examinado con más detenimiento, a continuación.

f Control de formularios

Objetivos

- Que no existan formulados innecesarios.
- Que los formularios sean diseñados técnicamente.
- Que con el análisis periódico de formularios se resuelvan problemas de organización y sistemas de trabajo.
- Que sean producidos y distribuidos económicamente.

Problemas que ocurren por falta de control de formularios

- No existen normas fijas o instrucciones sobre como llenar un formulario.
- No se establece el tipo de información requerida en cada caso. Unos informarán datos excesivos y otros en forma carente.
- Se desconoce los formularios que usan otros servicios.

- Las oficinas o dependencias no se enterarán de los nuevos formularios puestos en servicio.
- No hay coordinación entre el objetivo de la información transmitida, tanto entre el personal o las dependencias, ocasionando conflictos de procedimientos.

Alcance de un sistema de control

- Economías mediante mejores procedimientos de trabajo: Al controlarse los sistemas de trabajo por medio de formularios, se pueden observar problemas de organización o procedimientos dando oportunidad de resolverlos o corregirlos.
- Economías mediante uniformidad, diseño y reproducción: Por medio de uniformidad y métodos de diseño se obtendrá economía de tiempo, esfuerzo y material.
- Mejor servicio y relaciones públicas: Cuando se simplifican las tareas por medio de formularios, el trabajo se facilita y se efectúa con rapidez y eficiencia.

Programa de control

Para hacer efectivo el sistema de control se utilizan los siguientes recursos administrativos:

- Manual de Formularios: Consiste en una recopilación de todos los formularios existentes en la Institución, estos estarán ordenados por su número, en caso de que no tengan se le asignará uno. Sirve de guía para la selección de modelos o para estudios de "estandarización", así como de elemento ilustrativo. Además, es realmente útil para el adiestramiento del personal que trabaja en esta función.
- Archivo Numérico: Una vez que los formularios han sido recopilados, se ordenan por números y se archivan en carpetas, en el mismo orden. Este archivo es de gran utilidad para revisiones posteriores, con miras a la

simplificación, modificación, eliminación, unificación o refundición de los formularios.

- Archivo Funcional: Está constituida por la sede completa de los formularios de uso en la Institución, pero clasificados en forma especial para facilitar su análisis.

Esta clasificación se basa en tres factores que están relacionados específicamente con el uso del formulario, a saber:

- El asunto principal.
- La operación que implica el formulado.
- La función que desempeña.

Generalmente los formulados se clasifican de la siguiente manera:

- Según quién los use.
- Según el título.
- Según su función.

Cabe destacar, que la clasificación funcional es la más adecuada por su flexibilidad y permanencia.

Identificación

Un plan de identificación de formularios está constituido por tres elementos básicos:

1. *Título*: Constituido por un mínimo de palabras que deben sintetizar u objetivar la función del formulario.
2. *Número*: Es el elemento más usado en la identificación de formularios.

3. *Fecha de impresión y cantidad de traje:* La fecha de impresión sirve para conocer la edad de la fórmula y es una guía para agotar la existencia de los formularios más antiguos. Por su parte, la cantidad de tiraje sirve para registrar la cantidad autorizada y para controlar el consumo y la duración de una remesa.

Análisis o revisión periódica de la forma

Es la etapa más importante del control, ya que es aquí, en donde se ponen en práctica todos los aspectos que se han detallado anteriormente.

A continuación, se señalan una serie de normas que son utilizadas en forma de pregunta, con el fin de analizar los formularios:

- ¿Qué datos se necesita para lograr su propósito?
- ¿Quién requiere los datos?
- ¿Quién llena el formulado?
- ¿Dónde se obtienen los datos?
- ¿Adónde fluyen los datos?
- ¿Cuándo se llena el formulado?
- ¿Cómo se llena el formulario?

IV.F. Distribución del Espacio Físico

IV.F.1. OBJETIVOS DE UNA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

El objetivo principal de un estudio de distribución de espacio físico, es buscar el incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización; así como también proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, y al mismo tiempo permitir a los clientes de la organización obtener los servicios y productos que demandan bajo la mejores condiciones; y procurar que el arreglo del espacio facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo y además, el uso adecuado del elementos materiales y de ese modo reducir tiempo y costos para llevarlos a cabo.

IV.F.2. INTERESES DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Los intereses de la distribución física son dos:

- **Interés Económico:** Con el que persigue aumentar la producción, reducir los costos, satisfacer al cliente mejorando el servicio y mejorar el funcionamiento de las empresas.
- **Interés Social:** Con el que persigue darle seguridad al trabajador y satisfacer al cliente.

IV.F.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Una buena distribución en planta debe cumplir con seis principios , los que se listan a continuación:

- Principio de la Integración de conjunto. La mejor distribución es la que integra las actividades auxiliares, así como cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas las partes.
- Principio de la mínima distancia recorrida a igual d condiciones, es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material entre operaciones sea más corta.
- Principio de la circulación o flujo de materiales. En igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución o proceso que este en el mismo orden a secuencia en que se transforma, tratan o montan los materiales.
- Principio de espacio cúbico. La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto vertical como horizontal.
- Principio de la satisfacción y de la seguridad. A igual de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los productores.
- Principio de la flexibilidad. A igual de condiciones, siempre será más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.

IV.F.4. PROBLEMAS AL REALIZAR UNA DISTRIBUCION FISICA

Los problemas que se pueden tener al realizar una distribución en planta son cuatro, estos son:

- Proyecto de una planta totalmente nueva. Aquí se trata de ordenar todos los medios de producción e instalación para que trabajen como conjunto integrado.
- Expansión o traslado de una planta ya existente. En este caso los edificios ya están allí, limitando la acción del ingeniero de distribución.
- Reordenación de una planta ya existente. La forma y particularidad del edificio limitan la acción del ingeniero.
- Ajustes en distribución ya existentes. Se presenta principalmente, cuando varían las condiciones de operación.

IV.F.5. TIPOS DISTRIBUCION

Fundamentalmente existen siete sistemas de distribución en planta, estos se dan a conocer a continuación:

- Movimiento de material. En esta el material se mueva de un lugar de trabajo a otro, de una operación a la siguiente.
- Movimiento del Hombre. Los operarios se mueven de un lugar de trabajo al siguiente, llevando a cabo las operaciones necesarias sobre cada pieza de material.
- Movimiento de Maquinaria. El trabajador mueva diversas herramientas o maquinas dentro de un área de trabajo para actuar sobre una pieza grande.
- Movimiento de Material y Hombres. Los materiales y la maquinaria van hacia los hombres que llevan a cabo la operación.

- Movimientos de Hombres y Maquinaria. Los trabajadores se mueven con las herramientas y equipo generalmente alrededor de una gran pieza fija.
- Movimiento de Materiales, Hombres y Maquinaria. Generalmente es demasiado caro e innecesario el moverlos a los tres.

Los tipos de distribución son tres.

a Distribución por posición fija

Se trata de una distribución en la que el material o el componente permanecen en lugar fijo. Todas las herramientas, maquinaria, hombres y otras piezas del material concurren a ella.

b Distribución por proceso o por Fusión

En ella todas las operaciones del mismo proceso están agrupadas. Distribución por producción en cadena. En línea o por producto. En esta, producto o tipo de producto se realiza en un área, pero al contrario de la distribución fija. El material está en movimiento.

Los tres tipos de distribución mencionados anteriormente muestran las siguientes ventajas:

Ventajas de distribución por posición fija

- Se logra una mejor utilización de la maquinaria
- Se adapta a gran variedad de productos
- Se adapta fácilmente a una demanda intermitente
- Presenta un mejor incentivo al trabajador
- Se mantiene más fácil la continuidad en la producción

Ventajas de distribución por proceso

- Reduce el manejo del material
- Disminuye la cantidad del material en proceso
- Se da un uso más efectivo de la mano de obra
- Existe mayor facilidad de control
- Reduce la congestión y el área de suelo ocupado.

Ventajas de la distribución por reducción en cadena

- Reduce el manejo de la pieza mayor
- Permite operarios altamente capacitados
- Permite cambios frecuentes en el producto
- Se adapta a una gran variedad de productos
- Es más flexible

IV.F.6. NORMAS PARA LA REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

1. Localice las maquinas vendedoras, fuentes y pizarrones de boletines donde causen menos distracción y congestionamiento.
2. Ponga los archivos y equipos frecuentemente usados cerca de los empleados que los utilizan. Absténgase de poner todos los archivos en espacios de paredes muertas.
3. Coloque los gabinetes de archivo espalda con espalda.
4. I se necesita una esquina, considere la posibilidad de proporcionarla con gabinetes de archivo.

5. Si es posible proporcione espacios en donde los empleados puedan relajarse durante los periodos de descanso. Hablar informalmente o tomar su refrigerio.
6. Proporcione adecuadas y convenientes instalaciones de cuartos de descanso y de sanitarios.
7. Distribuya el número generalmente prescrito de metros cuadrados por empleado para su estación de trabajo particular.
8. Permita que, en tanto sea posible, el trabajo fluya en líneas rectas. Evite idas y venidas, los cruces y los movimientos innecesarios de papeles. De preferencia a los flujos dominantes de trabajo.
9. Haga provisiones respecto a las cargas máximas de trabajo.
10. Haga que el trabajo vaya el empleado y no éste al trabajo. Guarde el flujo de los empleados al mínimo.
11. Reduzca el tiempo de caminar y de esperar, instalando sacapuntas y máquinas, duplicadoras en cada área que lo requiera.
12. Coloque los departamentos relacionados adyacentemente y conserve en íntima relación las tareas de naturaleza similar.
13. Prevenga y anticipe a los cambios futuras. Conserve su planeación un tanto flexible.
14. Ubique a los supervisores a espaldas de sus grupos de trabajo a modo de que fácilmente puedan observar lo que sucede en su área de trabajo.

15. Sitúe a los empleados de manera que todos vean a la misma dirección, no colocando a unos frente a otros.
16. Acomode los escritorios de manera que una amplia luz natural pase sobre el hombro izquierdo de cada empleado.
17. Evite los mal delineados espacios de oficinas privadas, que estorban la luz natural para la extensión vecina de la oficina general.
18. No coloque ningún empleado de frente a una ventana ni demasiado cerca de aparatos de calefacción, ni en sitios de corrientes de aire.
19. Use divisiones móviles como paredes; ya que son fáciles de instalar y puedan arreglarse rápidamente a voluntad. Las divisiones parciales con vidrio plano y opaco permiten buena luz y ventilación.
20. Proporcione suficiente contactos eléctricos de piso para el equipo y máquinas de oficina.
21. Coloque las unidades que requieran equipo y máquinas ruidosas en una extensión a prueba de ruidos para evitar molestias a otros.
22. Ubique los departamentos que normalmente tienen muchos visitantes externos cerca de la entrada, o si esto no es posible, haga provisiones a modo de que este tránsito no moleste a otros departamentos.
23. Con la anticipación necesaria, llegar a cuerdos para la instalación o cambio de teléfonos, energías, intercomunicación, calefacción, etc; con objeto de que cuando se efectúe el traslado se pueda continuar el trabajo de inmediato.

- 24.** No deben permitirse cambios a la distribución autorizada, hasta que haya transcurrido el tiempo suficiente para que se compruebe su eficiencia o ineficacia. Un tiempo razonable puede ser 90 días.
- 25.** Es recomendable revisar la distribución del espacio de las oficinas periódicamente, pues su misma dinámica hace que con el tiempo se pierda funcionalidad.

CAPITULO V

V.METODOLOGÍA

V.A. Metodología

Para la elaboración del trabajo se realizó una recopilación y análisis de información, dividida en cinco etapas que ayudaron a obtener conclusiones y a su vez recomendaciones que se espera lleven al mejoramiento de los medios y procesos actualmente utilizados.

V.B. Tipo de Trabajo

V.B.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

a Investigación descriptiva

Para realizar este manual de procedimientos a la empresa INPROTSA, se procedió a describir paso por paso cada tarea desarrollada en las unidades de Proveeduría, Tesorería y Bodega, para crear procedimientos eficientes y eficaces para el desarrollo de estas en la compañía, además de analizar los formularios utilizados, y dar las recomendaciones pertinentes para proponer mejores controles dentro de los mismos. De la misma manera se analizó la distribución actual de las bodegas para realizar las recomendaciones basadas en las normas que exigen los entes certificadores y además hacerlas más funcionales.

V.C. Fuentes de información

V.C.1. PRIMARIA

Se realizaron entrevistas abiertas a las personas involucradas en los procesos Administrativos de las unidades de Proveduría, Tesorería, Bodega; para tener un mayor acercamiento y procurar desarrollar de la mejor manera la descripción de los procesos.

V.C.2. SECUNDARIA

Consta de toda la información obtenida de libros, tesis y la suministrada por la empresa.

V.C.3. RECOLECCIÓN DE ANTECEDENTES

Se indagó y recopiló la información útil para la elaboración del trabajo como: una descripción general de la forma en que operan las unidades Proveduría, Tesorería y Bodega.

Elaboración de un instrumento de recolección de información

Considerando los requerimientos de información para el presente trabajo, y considerando los diferentes métodos, se decidió utilizar los siguientes

Entrevista

Es una manera muy útil de obtener información, ya que brinda la posibilidad de obtener de manera directa y concisa la información necesaria para la elaboración del Manual de Procedimientos.

Observación directa

La observación directa fue el método más utilizado en este trabajo a la hora de recopilar información, ya que por este medio se verificó toda la sucesión cronológica de las tareas y cómo estas se ejecutan en el departamento, sin dejar de lado la apreciación de los detalles.

Fuentes Documentales

Para elaborar el Manual de Procedimientos se revisaron los siguientes documentos:

- Guía para la elaboración del instrumento a utilizar.
- Borrador funciones generales del departamento.
- Formularios que se utilizan regularmente.

a SUJETOS DE INFORMACIÓN

Los sujetos de información en este caso, son las personas que ocupan un puesto en las unidades de proveduría, tesorería y bodega, por lo que para efectos de la elaboración del documento solicitado su aporte fue de gran importancia.

b ETAPAS DE DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y LA REDISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS BODEGAS.

Primera Etapa.

Para iniciar se planteó y se discutió con el Gerente Financiero de la empresa la posibilidad de desarrollar un trabajo Profesional o tesis, y así otorgar el permiso correspondiente para la elaboración de un documento formal. A su vez se

desarrolló un anteproyecto para estipular los alcances que se quieren llegar con el trabajo

Segunda Etapa.

Se procedió a realizar un proceso de diagnóstico que incluyó: recolección de antecedentes, revisión bibliográfica, entrevistas, fuentes documentales, para conocer la información sobre la estructura de cada uno de los procedimientos, la existencia del ISO y EUREPGAP; y la forma cotidiana en que se desarrollan las actividades de las bodegas. Esta recolección se realizó mediante la entrevista abierta a los empleados y la revisión didáctica.

Tercera Etapa

Se analizó y se documentó la información obtenida en la etapa anterior mediante la elaboración de cuadros de trabajo, flujogramas y una redistribución de las bodegas. Finalmente con la información recopilada, analizada y documentada se desarrolló el manual de procedimientos del Departamento Administrativo y la Redistribución Física de las Bodegas de la empresa

Cuarta Etapa

Análisis de los formularios utilizados en todo el proceso, esto con el fin de mejorarlos para obtener mayor control y fluidez en el proceso de compras.

Quinta Etapa

Formulación de conclusiones y recomendaciones con base en el análisis realizado de la distribución actual de las bodegas y de los procesos administrativos que se ejecutan en este momento.

CAPITULO VI

VI. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

Este documento contiene un manual de procedimientos de tipo interdepartamental, para la empresa INPROTSA, específicamente en el área de adquisición y distribución de los insumos de ésta. En el se describen los procedimientos a saber:

- A. Procedimiento de Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
- B. Procedimientos Corrección De Mercadería Recibida.
- C. Procedimientos para la Compra de Insumos para Empaque de Piña
- D. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la Mercadería
- E. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de Mercadería Pedida por Medio de Solicitud de Bienes y Servicios.
- F. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la Mercadería Solicitada por Requisición de Bodega.
- G. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la Mercadería (Activo Fijo) Solicitada
- H. Procedimientos Uso de Caja Chica
- I. Procedimientos de Reintegros de Caja Chica

Este manual fue elaborado en Pital de San Carlos, en el mes de Setiembre del 2005, por Luis Diego Molina Montero, estudiante regular de la carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Nº de revisión del documento: _____

Nombre de quién autoriza: _____

Firma: _____

Índice

- A. Procedimiento de Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
- B. Procedimientos Corrección De Mercadería Recibida.
- C. Procedimientos para la Compra de Insumos para Empaque de Piña
- D. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la Mercadería
- E. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de Mercadería Pedida por Medio de Solicitud de Bienes y Servicios.
- F. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la Mercadería Solicitada por Requisición de Bodega.
- G. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la Mercadería (Activo Fijo) Solicitada
- H. Procedimientos Uso de Caja Chica
- I. Procedimientos de Reintegros de Caja Chica

VI.A. Procedimiento de Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.

VI.A.1. OBJETIVOS:

Realizar las cotizaciones y determinar la mejor opción para la compra del bien o el servicio, siempre y cuando haya contenido presupuestario.

VI.A.2. NORMAS Y POLÍTICAS

NORMAS:

1. Manual sobre Normas Técnicas de Auditoría y de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización.

POLÍTICAS:

1. Toda compra se debe realizar necesariamente a través del departamento de Proveduría
2. Todos los documentos involucrados en este proceso necesitan tener las firmas respectivas, de lo contrario no puede continuar el proceso.
3. Se debe cotizar por lo menos en 3 locales comerciales y dejar copia archivada en el departamento de proveeduría.
4. Toda solicitud de compra debe poseer justificación por parte de la jefatura del departamento solicitante para hacer efectiva la compra.

5. Se escoge la cotización del local comercial que se apegue más a los requerimientos de INPROTSA en razón de: calidad, precio, tiempo de entrega, términos de créditos, y cualquier otro elemento importante de considerar a la hora de la compra.
6. Las compras de activos cuyo costo total es superior a los quinientos mil colones e inferior al millón de colones, requieren la evaluación del Comité de compras. Dicho comité, cuenta con el apoyo del Gerente Financiero.
7. Las compras de activos cuyo costo es superior al millón de colones, requieren aprobación de parte del Director General con ayuda del Gerente Financiero. En estos casos deberá dejarse constancia del documento de dicha aprobación con la debida firma del Director General y Del Gerente Financiero.
8. Compras Urgentes: en el caso de necesitarse algún insumo o material por emergencia que no se encuentre en stock se podrá incumplir los procedimientos de compra, siempre y cuando se den las siguientes situaciones:
 - Si el costo es menor de ¢15 000 se necesitará la autorización de la Jefatura del Departamento
 - Si el costo es superior a los ¢15 000 se deberá pasar al Comité de Compras.
9. Toda mercadería que ingresa a la bodega debe ser revisada por el encargado de bodega o por algún asistente de bodega y se debe comparar con la Solicitud de Bienes y Servicios, con la Orden de Compra y la Factura, si cumple con lo anterior se sella como recibido.

El procedimiento involucra específicamente al Departamento de Contabilidad y Proveduría junto con los Departamentos que realizan la solicitud de los bienes.

Este proceso surge por la necesidad de adquirir bienes y servicios para las actividades que se desarrollan cotidianamente. De esta forma el proceso comienza con la elaboración de la solicitud y finaliza con el envío o cobro del cheque por parte del proveedor.

VI.A.3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

El procedimiento da inicio cuando algún Departamento tiene la necesidad de adquirir un bien o servicio, por lo que realizan la solicitud al Departamento de Proveduría, la cual efectúa las cotizaciones, escoge la mejor opción y que el Gerente Financiero determina la compra del bien o el servicio.

VI.A.4. PROCEDIMIENTOS

**Departamento Proveduría
 Procedimiento Solicitud de Bienes y Servicios
 Detalle del Procedimiento**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Solicitante	Llena la solicitud de bienes o servicios con: "fecha", "solicitante", "Departamento Solicitante", "Unidad", "Cantidad", "Descripción del Artículo" y firma del "Encargado del Departamento".
2	Solicitante	Entrega la Solicitud de Compra de Bienes o Servicio al Encargado de Bodega,
3	Encargado de Bodega	Recibe la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
4	Encargado de Bodega	¿Especifica los detalles del bien o servicio que se requiere comprar y la autorización del encargado del departamento solicitante? Si: Continué No: Paso 1
5	Encargado de Bodega	Firma la Solicitud de Compra de Bienes y Servicio
6	Encargado de Bodega	Archivar la copia de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
7	Encargado de Bodega	Envía el original de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios al Departamento de Proveduría

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
8	Proveedor	Recibe la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
9	Proveedor	¿Cuenta la Solicitud con la información necesaria y autorización del encargado de la bodega? Si: Continué No: Paso 5
10	Proveedor	Firmar la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
11	Proveedor	Realizar cotizaciones por lo menos en tres diferentes locales comerciales.
12	Proveedor	Escoger la mejor opción para realizar la compra.
13	Proveedor	Llenar con todos los datos respectivos la Orden de Compra. "fecha", "Comercio", "Moneda", "Código", "Unidad", "Cantidad", "Costo", "Descripción del Artículo", Firma de "Encargado de Proveduría".
14	Proveedor	Adjuntar original de la cotización escogida a la Orden de Compra.
15	Proveedor	Firmar la Orden de Compra antes de enviarla al Gerente Financiero
16	Proveedor	Archivar copias de: Orden de Compra y de las Cotizaciones.
17	Proveedor	Enviar originales de los documentos: Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Cotización, al Gerente Financiero.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
18	Gerente Financiero	Recibir originales de: Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Cotización.
19	Gerente Financiero	¿Cuentan los documentos con todos los requerimientos y autorizaciones? Si: Continua No: paso 10
20	Gerente Financiero	Firma la Orden de Compra.
21	Gerente Financiero	Envía al Proveedor originales de los documentos: Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Cotización.
22	Proveedor	Recibe los documentos
23	Proveedor	Llamar y enviar un fax con la Orden de Compra al local comercial para que preparen la mercadería.
24	Proveedor	Archiva el original de la solicitud de compra y cotización.
25	Proveedor	Le entrega original de la orden de compra al mensajero.
26	Proveedor	Envía al encargado de bodega copia de la Orden de Compra.
27	Mensajero	Recibe la Orden de Compra.
28	Mensajero	Entrega el original de la Orden de Compra al local comercial.
29	Local Comercial	Recibe el original de la Orden de Compra.
30	Local Comercial	Entrega la mercadería y copia de la Factura de compra.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
31	Mensajero	Retira la mercadería y copia de la factura de compra.
32	Mensajero	Revisa que el pedido este correcto.
33	Mensajero	Entrega al encargado de bodega la mercadería con la copia de la factura de compra.
34	Encargado de Bodega	Recibe la mercadería y la copia de la factura.
35	Encargado de Bodega	¿La mercadería recibida concuerda con lo pedido en: la Solicitud de Compra, la Orden de Compra y lo facturado? Si: continua No: corrige paso, con el procedimiento de corrección de pedidos.
36	Encargado de Bodega	Sella como recibido original de la factura
37	Encargado de Bodega	Archiva copia la de Orden de Compras.
38	Encargado de Bodega	Envía la copia de la factura con el número de orden de compra al departamento de contabilidad.
39	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la copia de la factura
40	Auxiliar de Contabilidad	Une la copia de la Orden de Compra con la de la Factura.
41	Auxiliar de Contabilidad	Registra la factura de compra en el sistema de contabilidad.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
42	Auxiliar de Contabilidad	Archiva la copia de la factura y la copia de la orden de compra.
Fin del proceso		

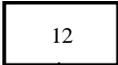
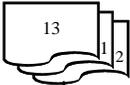
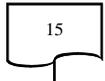
VI.A.5. <i>Flujograma: Solicitud de Bienes y Servicios</i>							Descripción
Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	
							Llena la solicitud de bienes o servicios con: “fecha”, “solicitante”, “Departamento Solicitante”, “Unidad”, “Cantidad”, “Descripción del Artículo” y firma del “Encargado del Departamento”.
							Entrega la Solicitud de Compra de Bienes o Servicio al Encargado de Bodega.
							Recibe la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
	1						
	4						¿Especifica los detalles del bien o servicio que se requiere comprar y la autorización del encargado del departamento solicitante?
	5	2					Firma la Solicitud de Compra de Bienes y Servicio
	6						Archivar la copia de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
	2						

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
	2						
	7						Envía el original de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios al Departamento de Proveduría
		8					Recibe la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios
		9					¿Cuenta la Solicitud con la información necesaria y autorización del encargado de la bodega?
		10					Firmar la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
		11					Realizar cotizaciones por lo menos en tres diferentes locales comerciales.
		3					.

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS							Descripción
Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	
							
		↓ 					Escoger la mejor opción para realizar la compra
		↓ 					Llenar con todos los datos respectivos la Orden de Compra. “fecha”, “Comercio”, “Moneda”, “Código”, “Unidad”, “Cantidad”, “Costo”, “Descripción del Artículo”, Firma de “Encargado de Proveduría”.
		↓ 					Adjuntar original de la cotización escogida a la Orden de Compra.
		↓ 					Firmar la Orden de Compra antes de enviarla al Gerente Financiero
		↓ 					.

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
		4					
		16					Archivar copias de: Orden de Compra y de las Cotizaciones
		17					Enviar originales de los documentos: Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Cotización, al Gerente Financiero.
			18				Recibir originales de: Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Cotización.
			19				¿Cuentan los documentos con todos los requerimientos y autorizaciones?
			3				
			5				

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
			5				
			↓ 20				Firma la Orden de Compra
			↓ 21				Enviar al Proveedor originales de los documentos: Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Cotización.
		↓ 22					Recibe los documentos
		↓ 23					Llamar y enviar un fax con la Orden de Compra al local comercial para que preparen la mercadería.
		↓ 6					

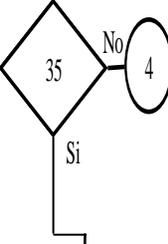
FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
		6					
		↓ 24					Archiva el original de la solicitud de compra y cotización.
		↓ 25					Le entrega original de la orden de compra al mensajero.
		↓ 26					Envía al encargado de bodega copia de la Orden de Compra.
				↓ 27			Recibe la Orden de Compra.
				↓ 28			Entrega el original de la Orden de Compra al local comercial.
				↓ 7			

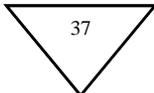
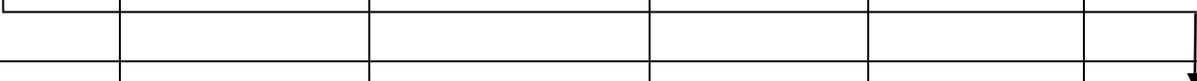
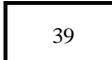
FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS							Descripción
Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	
				7			
					29		Recibe el original de la Orden de Compra.
					30		Entrega la mercadería y copia de la Factura de compra.
				31			Retira la mercadería y copia de la factura de compra.
				32			Revisa que el pedido este correcto.
				8			

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
				8			
				33			Entrega al encargado de bodega la mercadería con la copia de la factura de compra.
	34						Recibe la mercadería y la copia de la factura.
							¿La mercadería recibida concuerda con lo pedido en: la Solicitud de Compra, la Orden de Compra y lo facturado? Si: continua No: corrige paso, con el procedimiento de corrección de pedidos.
	36						Sella como recibido original de la factura.
	9						

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
							
	 						Archiva copia la de Orden de Compras.
	 						Envía la copia de la factura con el número de orden de compra al departamento de contabilidad.
						 	Recibe la copia de la factura
						 	Une la copia de la Orden de Compra con la de la Factura.
						 	

FLUJOGRAMA: SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS

Solicitante	Encargado de Bodega	Proveedor	Gerente Financiero	Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
						10	
						41	Registra la factura de compra en el sistema de contabilidad.
						42	Archiva la copia de la factura y la copia de la orden de compra.
						Fin	

VI.B. Procedimientos Devolución De Mercadería Recibida

VI.B.1. OBJETIVOS

Devolver la mercadería recibida en el caso de que lo solicitado posea características diferente en comparación con los siguientes documentos: la Solicitud de Compra, la Orden de Compra y factura. Si la diferencia es único en cantidad se realiza un memorando,

VI.B.2. NORMAS Y POLÍTICAS

NORMAS:

1. Manual sobre Normas Técnicas de Auditoria y de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización.

POLÍTICAS:

1. El encargado de la bodega debe revisar toda la mercadería antes de ser recibida, con todos los documentos involucrados en este proceso de solicitud de bienes y servicios.

2. Toda devolución de mercadería enviada por encomienda debe de efectuarse durante el lapso 3 días hábiles o fecha establecida por el comercializador.

3. Si existe una diferencia en las unidades entregadas por el local comercial con respecto a lo solicitado en la orden de compra, el Encargado de Bodega debe

realizar un memorando al local comercial haciéndole saber el faltante y por consiguiente adjudique el faltante.

VI.B.3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento da inicio cuando el Encargado de Bodega realiza un comprobante de devolución de mercadería porque lo solicitado posea características diferente en comparación con la Solicitud de Compra, la Orden de Compra y factura. Luego une la copia de la factura con el comprobante de devolución de mercadería o memorando. Posteriormente la auxiliar de contabilidad une factura con comprobante de devolución de mercadería o memorando. Finalmente el encargado de bodega espera que el local comercial entregue correctamente la mercadería.

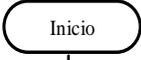
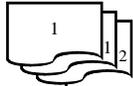
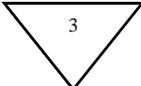
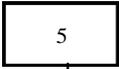
VI.B.4. PROCEDIMIENTOS

**Departamento Proveduría
Procedimiento Devolución de Mercadería Recibida
Detalle del Procedimiento**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Encargado de Bodega	Realiza un comprobante de devolución de mercadería en el caso de que lo solicitado posea características diferente en comparación con los siguientes documentos: la Solicitud de Compra, la Orden de Compra y factura. Si existe una diferencia en las unidades entregadas por el local comercial con respecto a lo solicitado en la orden de compra, el Encargado de Bodega debe realizar un memorando al local comercial haciéndole saber el faltante y por consiguiente adjudique el faltante.
2	Encargado de Bodega	Une la copia de la factura con el comprobante de devolución de mercadería o memorando.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
3	Encargado de Bodega	Archiva temporal la copia de la factura con el comprobante de devolución de mercadería o memorando.
4	Encargado de Bodega	Entrega comprobante de devolución de mercadería o memorando al mensajero. ha: original al local comercial, copia a proveeduría y a bodega; y en el caso de memorandos a: donde original es para el local comercial, copia para el encargado de bodega y auxiliar de contabilidad.
5	Mensajero	Recibe comprobante de devolución de mercadería o memorando.
6	Mensajero	Entrega comprobante de devolución de mercadería o memorando ha: original al local comercial y copia es de bodega; y en el caso de memorandos a: donde original es para el local comercial, copia para el encargado de bodega, proveedor y auxiliar de contabilidad.
7	Auxiliar de Contabilidad	Recibe comprobante de devolución de mercadería o memorando.
8	Auxiliar de Contabilidad	Une factura con comprobante de devolución de mercadería o memorando.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
9	Auxiliar de Contabilidad	Archiva temporal la copia de la factura con el comprobante de devolución de mercadería o memorando
10	Encargado de Bodega	Espera que el local comercial entregue correctamente la mercadería para dar paso al proceso 36.
Fin del proceso		

VI.B.5. FLUJOGRAMA: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA RECIBIDA			Descripción
Encargado de Bodega	Mensajero	Auxiliar de Contabilidad	
			
			Realiza un comprobante de devolución de mercadería en el caso de que lo solicitado posea características diferente en comparación con los siguientes documentos: la Solicitud de Compra, la Orden de Compra y factura. Si la diferencia es único en cantidad el Encargado de bodega realiza un memorando,
			Une la copia de la factura con el comprobante de devolución de mercadería o memorando. Une la copia de la factura con el comprobante de devolución de mercadería o memorando.
			Archiva temporal la copia de la factura con el comprobante de devolución de mercadería o memorando.
			Entrega comprobante de devolución de mercadería o memorando al mensajero. ha: original al local comercial, copia a proveduría y a bodega; y en el caso de memorandos a: donde original es para el local comercial, copia para el encargado de bodega y auxiliar de contabilidad.
			Recibe comprobante de devolución de mercadería o memorando.
			

FLUJOGRAMA: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA RECIBIDA			Descripción
Encargado de Bodega	Mensajero	Auxiliar de Contabilidad	
	1		
	↓ 6		Entrega comprobante de devolución de mercadería o memorando ha: original al local comercial y copia es de bodega; y en el caso de memorandos a: donde original es para el local comercial, copia para el encargado de bodega, proveedor y auxiliar de contabilidad.
		↓ 7	Recibe comprobante de devolución de mercadería o memorando.
		↓ 8	Une factura con comprobante de devolución de mercadería o memorando.
		↓ 9	Archiva temporal la copia de la factura con el comprobante de devolución de mercadería o memorando.
↓ 10			Espera que el local comercial entregue correctamente la mercadería para dar paso al proceso 36.
↓ Fin			

VI.C. Procedimientos para la Compra de Insumos para Empaque de Piña

VI.C.1. OBJETIVOS

Dotar de insumos a la bodega de planta para el empaque de piña; estos deben de contar con los estándares de calidad que recomienda la empresa EL MONTE S.A.

VI.C.2. NORMAS Y POLÍTICAS

NORMAS:

1. Manual sobre Normas Técnicas de Auditoria y de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización.

POLÍTICAS:

1. Toda compra se debe realizar necesariamente a través del departamento de Proveduría
2. Todos los documentos involucrados en este proceso necesitan tener las firmas respectivas, de lo contrario no puede continuar el proceso.
3. Toda compra de insumos para el empaque de la fruta se debe realizar en los comercios autorizados por DEL MONTE.
4. Toda mercadería que ingresa a la bodega debe ser revisada por el encargado de bodega o por algún asistente de bodega y se debe comparar con la

Solicitud de Bienes y Servicios, con la Orden de Compra y la Factura. Y si esta correcto se sella como recibido.

El procedimiento involucra específicamente al Departamento Planta, Proveduría en conjunto también con el Departamento de Contabilidad.

VI.C.3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento da inicio cuando el Encargado de Bodega pide las estimaciones de la producción y horario de salida de los barcos, para comparar existencia contra la producción y así comprender la necesidad de comprar o no insumos para empaque de piña. Además planificar las compras con el horario de los barcos para aprovechar el regreso de los furgón que va ha dejar producto al puerto.

Posteriormente el proceso termina cuando la Auxiliar de Contabilidad archiva la copia de la factura y la copia de la orden de compra.

VI.C.4. PROCEDIMIENTOS

**Departamento Proveduría
 Procedimiento Compra de Insumos para Empaque de Piña
 Detalle del Procedimiento**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Encargado de Bodega	Pide las estimaciones semanales de producción y horario de salida de los barco de parte del Asistente de Oficina de Planta .
2	Encargado de Bodega	¿ Existen insumos necesarios para el empaque del producto? Si: paso final No: continua
3	Encargado de Bodega	Llena la solicitud de bienes o servicios con: “fecha”, “solicitante”, “Departamento Solicitante”, “Unidad”, “Cantidad”, “Descripción del Artículo”
4	Encargado de Bodega	Firma la Solicitud de Compra de Bienes y Servicio
5	Encargado de Bodega	Envía la Solicitud de Compra al Encargado de Planta
6	Encargado de Planta	Recibe la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios
7	Encargado de Planta	¿Cuenta la Solicitud con la información necesaria y firmada por el encargado de la bodega? Si: Continué No: Paso 4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
8	Encargado de Planta	Firma autorizando la Solicitud de Compras de Bienes y Servicios.
9	Encargado de Planta	Envía la Solicitud al Encargado de Bodega
10	Encargado de Bodega	Recibe la Solicitud de Compras de Bienes y Servicios
11	Encargado de Bodega	Archiva la copia de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
12	Encargado de Bodega	Envía el original de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios al Proveedor.
13	Proveedor	Recibe el original de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
14	Proveedor	¿Cuenta la Solicitud con la información necesaria y firmada por el encargado de la bodega? Si: Continué No: Paso 4
15	Proveedor	Firmar la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
16	Proveedor	Elabora la Orden de Compra con los datos necesarios: “fecha”, “Comercio”, “Moneda”, “Código”, “Unidad”, “Cantidad”, “Costo”, “Descripción del Artículo”, Firma de “Encargado de Planta”.
17	Proveedor	Firmar la Orden de Compra

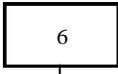
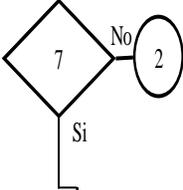
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
18	Proveedor	Entrega los documentos: Solicitud de Compras de Bienes y Servicios, Orden de Compra al Gerente Financiero.
19	Gerente Financiero	Recibe los documentos: Solicitud de Compras de Bienes y Servicios y Orden de Compra
20	Gerente Financiero	¿Cuentan los documentos con todos los requerimientos y autorizaciones? Si: Continua No: paso 16
21	Gerente Financiero	Firma la Orden de Compra.
22	Gerente Financiero	Envía al Proveedor originales de los documentos: Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra.
23	Proveedor	Recibe los documentos
24	Proveedor	Envía por correo electrónico y por fax la Orden de Compra al local comercial.
25	Proveedor	Envía copia de la Orden de Compra al Encargado de Bodega y Auxiliar de Contabilidad
26	Proveedor	Coordinar con el chofer del trailer programado para ir a dejar fruta al puerto o con el mensajero.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
27	Proveedor	Entrega original de la Orden de Compra al chofer del trailer o al mensajero.
28	Chofer o Mensajero	Recibe original de Orden de Compras
29	Chofer o Mensajero	Entrega el original de la Orden de Compra al local Comercial.
30	Local Comercial	Recibe Orden de Compras
31	Local Comercial	Entrega Mercadería
32	Local Comercial	Entrega factura al Chofer del trailer o al mensajero.
33	Chofer o Mensajero	Recibe Factura
34	Chofer o Mensajero	Entrega Factura al Encargado de Bodega.
35	Encargado de Bodega	Recibe Factura
36	Encargado de Bodega	¿La mercadería recibida concuerda con lo pedido en: la Solicitud de Compra, la Orden de Compra y lo facturado? Si: continua No: corrige paso, con el procedimiento de corrección de pedidos.
37	Encargado de Bodega	Sella como recibido la factura
38	Encargado de Bodega	Saca copia de la factura

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
39	Encargado de Bodega	Archiva copia de la factura.
40	Encargado de Bodega	Envía factura con el número de orden de compra a la Auxiliar de Contabilidad.
41	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la factura y copia de Orden de Compra
42	Auxiliar de Contabilidad	Une la copia de la Orden de Compra con la de la Factura.
43	Auxiliar de Contabilidad	Registra la factura de compra en la contabilidad.
44	Auxiliar de Contabilidad	Archiva la copia de la factura y la copia de la orden de compra.
Fin del proceso		

VI.C.5. FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.							Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	
							Pide las estimaciones semanales de producción y horario de salida de los barco de parte del Asistente de Oficina de Planta .
							¿ Existen insumos necesarios para el empaque del producto? Si: paso final No: continua
							Llena la solicitud de bienes o servicios con: “fecha”, “solicitante”, “Departamento Solicitante”, “Unidad”, “Cantidad”, “Descripción del Artículo”

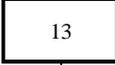
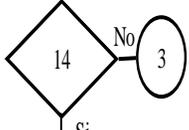
FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA

Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
							
							Firma la Solicitud de Compra de Bienes y Servicio
							Envía la Solicitud de Compra al Encargado de Planta
							Recibe la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios
							¿Cuenta la Solicitud con la información necesaria y firmada por el encargado de la bodega? Si: Continué No: Paso 4
							

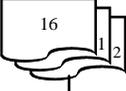
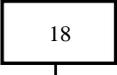
FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.

FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.							Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	
	2						
	↓						
	8						Firma autorizando la Solicitud de Compras de Bienes y Servicios.
	↓						
	9						Envía la Solicitud al Encargado de Bodega
↓							
10							Recibe la Solicitud de Compras de Bienes y Servicios
↓							
11							Archiva la copia de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
↓							
12							Envía el original de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios al Proveedor..
↓							
3							

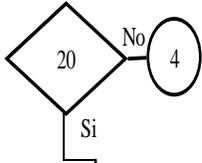
FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.

Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
							
							Recibe el original de la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
							¿Cuenta la Solicitud con la información necesaria y firmada por el encargado de la bodega? Si: Continué No: Paso 4
							Firmar la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios.
							

FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.

Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
							
							Elabora la Orden de Compra con los datos necesarios: “fecha”, “Comercio”, “Moneda”, “Código”, “Unidad”, “Cantidad”, “Costo”, “Descripción del Artículo”, Firma de “Encargado de Planta”.
							Firmar la Orden de Compra
							Entrega los documentos: Solicitud de Compras de Bienes y Servicios, Orden de Compra al Gerente Financiero.
							

FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.

Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
			5				
			19				Recibe los documentos: Solicitud de Compras de Bienes y Servicios y Orden de Compra
							¿Cuentan los documentos con todos los requerimientos y autorizaciones? Si: Continua No: paso 16
			21				Firma la Orden de Compra.
			22				Envía al Proveedor originales de los documentos: Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra.
			6				

FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.							Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	
			6				
		↓ 23					Recibe los documentos
		↓ 24					Envía por correo electrónico y por fax la Orden de Compra al local comercial.
		↓ 25					Envía copia de la Orden de Compra al Encargado de Bodega y Auxiliar de Contabilidad
		↓ 26					Coordinar con el chofer del trailer programado para ir a dejar fruta al puerto o con el mensajero.
		↓ 27					Entrega original de la Orden de Compra al chofer del trailer o al mensajero.
		↓ 7					

FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.

Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
		7					
				28			Recibe original de Orden de Compras
				29			Entrega el original de la Orden de Compra al local Comercial.
					30		Recibe Orden de Compras
					31		Entrega Mercadería
					32		Entrega factura al Chofer del trailer o al mensajero
					8		

FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.

Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
					8		
				33			Recibe Factura
				34			Entrega Factura al Encargado de Bodega.
35							Recibe Factura
36							¿La mercadería recibida concuerda con lo pedido en: la Solicitud de Compra, la Orden de Compra y lo facturado? Si: continua No: corrige paso, con el procedimiento de corrección de pedidos.
9							

FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.

Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
9							
↓							
37							Sella como recibido la factura
↓							
38							Saca copia de la factura
↓							
39							Archiva copia de la factura.
↓							
40							Envía factura con el número de orden de compra a la Auxiliar de Contabilidad.
↓							
10							

FLUJOGRAMA: COMPRA DE INSUMOS PARA EMPAQUE DE PIÑA.

Encargado de Bodega	Encargado de Planta	Proveedor	Gerente Financiero	Chofer o Mensajero	Local Comercial	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
10							
						41	Recibe la factura y copia de Orden de Compra
						42	Une la copia de la Orden de Compra con la de la Factura.
						43	Registra la factura de compra en el sistema de contabilidad.
						42	Archiva la copia de la factura y la copia de la orden de compra.
					1	Fin	

VI.D. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de Mercadería pedida por Solicitud de Bienes y Servicios.

VI.D.1. OBJETIVOS

Almacenar y distribuir la mercadería solicitada por los departamentos que conforman la empresa INPROTSA a través de solicitud de Bienes y servicios.

VI.D.2. NORMAS Y POLÍTICAS

NORMAS:

1. Manual sobre Normas Técnicas de Auditoria y de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización.

POLÍTICAS:

1. Todos los documentos involucrados en este proceso necesitan tener las firmas respectivas, de lo contrario no puede continuar el proceso
2. Se registra toda la mercadería en el sistema como un control para determinar la cantidad de cualquier.

VI.D.3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

El proceso da inicio cuando el encargado de bodega recibe la mercadería solicitada por algún departamento. Luego, el encargado revisa la mercadería de acuerdo con la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Factura. Posterior realiza el ingreso del producto al sistema. El solicitante pide la entrega de la mercadería requerida. Posterior el encargado de bodega llena la boleta de "Guía de entrega de la Mercadería" y le entrega la mercadería. Finalmente el encargado archiva la "Guía de entrega de mercadería".

VI.D.4. PROCEDIMIENTOS

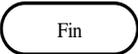
Departamento Proveduría
Procedimiento Almacenamiento y Distribución de Mercadería
Pedida por Solicitud de Bienes y Servicios
Detalle del Procedimiento

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Encargado de Bodega	Recibe la mercadería solicitada por algún Departamento de la empresa.
2	Encargado de Bodega	Revisa que la mercadería sea compra por medio de solicitud de bienes y servicios.
3	Encargado de Bodega	Revisa que la mercadería este de acuerdo con la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Factura.
4	Encargado de Bodega	Realiza el ingreso del producto al sistema.
5	Solicitante	Solicita la entrega de la mercadería correspondiente.
6	Encargado de Bodega	Llena la boleta de "Guía de entrega de la Mercadería" con los datos: " fecha", "Entregado a", "Adquirido por medio de", "Código", "Unidad", "Cantidad", "Costo", "Descripción del Artículo", Firma de "Encargado".

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
7	Encargado de Bodega	Procede a entregar la mercadería solicitada por el Departamento que la requería.
8	Encargado de Bodega	Solicita la firma de la persona responsable en recibir la mercadería en el formulario "Guía de entrega de mercadería".
9	Encargado de Bodega	Archiva el original del formulario "Guía de entrega de mercadería" como respaldo.
Fin del proceso		

VI.D.5. FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA PEDIDA POR SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[1] B1 --> B2[2] B2 --> B3[3] B3 --> B4[4] B4 --> E1[/1/] </pre>			
			Recibe la mercadería solicitada por algún Departamento de la empresa.
			Revisa que la mercadería sea compra por medio de solicitud de bienes y servicios.
			Revisa que la mercadería este de acuerdo con Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Factura.
			Realiza el ingreso del producto al sistema

FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA PEDIDA POR SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS.			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
1			
		5	Solicita la entrega de la mercadería correspondiente.
6			Llena la boleta de "Guía de entrega de la Mercadería" con los datos: "fecha", "Entregado a", "Adquirido por medio de", "Código", "Unidad", "Cantidad", "Costo", "Descripción del Artículo", Firma de "Encargado".
7			Procede a entregar la mercadería solicitada por el Departamento que la requería.
8			Solicita la firma de la persona responsable en recibir la mercadería en el formulario "Guía de entrega de mercadería".
2			

FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA PEDIDA POR SOLICIRUD DE BIENES Y SERVICIOS.			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
			
			Archiva el original del formulario “Guía de entrega de mercadería” como respaldo.”
			

VI.E. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la Mercadería Solicitada por Requisición de Almacén.

VI.E.1. OBJETIVOS

Almacenar y distribuir la mercadería solicitada por los departamentos que conforman la empresa INPROTSA a través de Requisición de Almacén.

VI.E.2. NORMAS Y POLÍTICAS

NORMAS:

2. Manual sobre Normas Técnicas de Auditoría y de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización.

POLÍTICAS:

3. Todos los documentos involucrados en este proceso necesitan tener las firmas respectivas, de lo contrario no puede continuar el proceso
4. Se registra toda la mercadería en el sistema como un control para determinar la cantidad de cualquier.

VI.E.3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Inicia el proceso cuando el encargado de bodega recibe la mercadería solicitada por algún departamento. Luego, el encargado de bodega revisa la mercadería de acuerdo con la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Factura. Posterior realiza el ingreso del producto al sistema. El solicitante pide un insumo determinado del inventario a través del formulario "Requisición de almacén". El encargado de bodega llena la boleta de "Guía de entrega de la Mercadería" y digita la salida. Finalmente el solicitante recibe la mercadería.

VI.E.4. **PROCEDIMIENTOS**

Departamento Proveduría
Procedimiento Almacenamiento y Distribución de la
Mercadería Solicitada por Requisición de Bodega
Detalle del Procedimiento

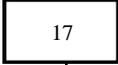
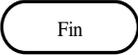
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Encargado de Bodega	Recibe la mercadería solicitada por algún Departamento de la empresa.
2	Encargado de Bodega	Revisa que el pedido de mercadería para inventario de las bodegas sea por "Requisiciones de Almacén".
3	Encargado de Bodega	Revisa que la mercadería este de acuerdo con Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Factura.
4	Encargado de Bodega	Realiza el ingreso del producto al sistema.
5	Solicitante	Solicita un insumo determinado del inventario a través del formulario "Requisición de almacén" con los siguientes datos, "fecha", "Solicitado por", "Departamento solicitante", "Unidad", "Cantidad", "Descripción del Artículo", Firma de "Solicitante"

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
6	Solicitante	Envía la “Requisición de almacén” al Encargado de Departamento
7	Encargado de Departamento	Recibe la “Requisición de almacén”.
8	Encargado de Departamento	Firmar la “Requisición de almacén”.
9	Encargado de Departamento	Entrega de nuevo la “Requisición de almacén” al solicitante
10	Solicitante	Recibe y envía a la bodega
11	Encargado de Bodega	Recibe la “Requisición de almacén”
12	Encargado de bodega	¿Cuentan la “Requisición de almacén” con todos los requerimientos y autorizaciones? Si: Continúa No: paso 13
13	Encargado de bodega	Llena la “Guía de entrega de mercadería”.
14	Encargado de bodega	Digita la salida de la mercadería en el sistema.
15	Encargado de bodega	Entrega la mercadería al solicitante
16	Solicitante	Firma la “Guía de entrega de mercadería” como recibida la mercadería.
17	Solicitante	Recibe la mercadería
Fin del proceso		

VI.E.5. FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MERCADERÍA SOLICITDA POR REQUISICIÓN DE ALMACÉN			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
			Recibe la mercadería solicitada por algún Departamento de la empresa.
			Revisa que el pedido de mercadería para inventario de las bodegas sea por requisiciones de almacén.
			Revisa la mercadería de acuerdo con Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Factura.
			Realiza el ingreso del producto al sistema.

FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MERCADERÍA SOLICITADA POR REQUISICIÓN DE ALMACÉN			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
1			
	1	5	Solicita un insumo determinado del inventario a través del formulario “Requisición de almacén” con los siguientes datos, “fecha”, “Solicitado por”, “Departamento solicitante”, “Unidad”, “Cantidad”, “Descripción del Artículo”, Firma de “Solicitante”.
		6	Envía la “Requisición de almacén” al Encargado de Departamento.
	7		Recibe la “Requisición de almacén”.
	8		Firmar la “Requisición de almacén”.
	9		Entrega de nuevo la “Requisición de almacén” al solicitante
		2	

FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MERCADERÍA SOLICITADA POR REQUISICIÓN DE ALMACÉN			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
		2	
		10	Recibe y envía a la bodega
11			Recibe la “Requisición de almacén”.
12			¿Cuentan la “Requisición de almacén” con todos los requerimientos y autorizaciones? Si: Continua No: paso 13
13			Llena la “Guía de entrega de mercadería”.
3			

FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MERCADERÍA SOLICITADA POR REQUISICIÓN DE ALMACÉN			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
			
			Digitar la salida de la mercadería en el sistema.
			Entrega la mercadería al solicitante
			Firma la “Guía de entrega de mercadería” como recibida la mercadería”.
			Recibe la mercadería
			

VI.F. Procedimiento Almacenamiento y Distribución de Mercadería (Activos Fijos).

VI.F.1.OBJETIVOS

Almacenamiento y Distribución de la mercadería (Activos Fijos) solicitados por los departamentos que conforman la empresa INPROTSA.

VI.F.2.NORMAS Y POLÍTICAS

NORMAS:

3. Manual sobre Normas Técnicas de Auditoria y de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización.

POLÍTICAS:

5. Todos los documentos involucrados en este proceso necesitan tener las firmas respectivas, de lo contrario no puede continuar el proceso
6. Se registra toda la mercadería en el sistema como un control para determinar la cantidad de cualquier.

VI.F.3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

El proceso inicia cuando el encargado de bodega recibe el activo fijo solicitado por algún departamento. Luego revisa la mercadería de acuerdo con la Solicitud de Compra de Bienes y Servicios, Orden de Compra y Factura. Posterior realiza el ingreso del producto al sistema. El encargado de bodega selecciona un número de placa para el activo fijo y le envía un reporte del ingreso del activo al Gerente Financiero. Llena la boleta de "Guía de entrega de la Mercadería". Finalmente procede a entregar la mercadería solicitada por el Departamento que la requería.

VI.F.4.PROCEDIMIENTOS

**Departamento Proveeduría
Procedimiento Almacenamiento y Distribución
de la Mercadería (Activo Fijo)
Detalle del Procedimiento**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Encargado de Bodega	Recibe la mercadería (activo fijo) solicitada por algún Departamento de la empresa.
2	Encargado de Bodega	Verifica la mercadería con las facturas, la solicitud y la orden para constar que este completo el pedido.
3	Encargado de Bodega	Realiza el ingreso del producto al sistema.
4	Encargado de Bodega	Selecciona el número de placa para el activo fijo según el consecutivo.
5	Encargado de Bodega	Procede a pegar la placa en el activo para llevar un control de los activos de la empresa.
6	Encargado de Bodega	Envía al Gerente Financiero un reporte cada vez que se da un ingreso de algún activo fijo a la empresa
7	Solicitante	Solicita la entrega de la mercadería correspondiente.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
8	Encargado de Bodega	Llena la boleta de "Guía de entrega de la Mercadería" con los datos: " fecha", "Entregado a", "Adquirido por medio de", "Código", "Unidad", "Cantidad", "Costo", "Descripción del Artículo", Firma de "Encargado".
9	Encargado de Bodega	Solicita la firma de la persona responsable en recibir la mercadería en el formulario "Guía de entrega de mercadería"..
10	Encargado de Bodega	Archiva el original del formulario "Guía de entrega de mercadería" como respaldo.
11	Encargado de Bodega	Procede a entregar la mercadería solicitada por el Departamento que la requería.
Fin del proceso		

VI.F.5. FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA (ACTIVO FIJO).			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[1] B1 --> B2[2] B2 --> B3[3] B3 --> B4[4] B4 --> T1[/1/] </pre>			
			Recibe la mercadería (activo fijo) solicitada por algún Departamento de la empresa.
			Verifica la mercadería con las facturas, la solicitud y la orden para constar que este completo el pedido.
			Realiza el ingreso del producto al sistema.
			Selecciona el número de placa para el activo fijo según el consecutivo.

FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA (ACTIVO FIJO)			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
1			
↓			
5			Procede a pegar la placa en el activo para llevar un control de los activos de la empresa.
↓			
6			Envía al Gerente Financiero un reporte cada vez que se da un ingreso de algún activo fijo a la empresa.
↓			
		7	Solicita la entrega de la mercadería correspondiente.
↓			
8			Llena la boleta de "Guía de entrega de la Mercadería" con los datos: " fecha", "Entregado a", "Adquirido por medio de", "Código", "Unidad", "Cantidad", "Costo", "Descripción del Artículo", Firma de "Encargado".
↓			
9			Solicita la firma de la persona responsable en recibir la mercadería en el formulario "Guía de entrega de mercadería".
↓			
2			

FLUJOGRAMA: ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA (ACTIVO FIJO)			Descripción
Encargado de Bodega	Encargado de Departamento	Solicitante	
			
			Archiva el original del formulario “Guía de entrega de mercadería” como respaldo.
			Procede a entregar la mercadería solicitada por el Departamento que la requería.
			

VI.G. Procedimientos Uso de Caja Chica

VI.G.1. OBJETIVOS

Es un fondo de efectivo en moneda nacional o su equivalente en moneda extranjera utilizado para gastos pequeños y es reembolsable sólo contra la presentación de comprobantes.

VI.G.2. NORMAS Y POLITICAS

Normas

1. Manual sobre Normas Técnicas de Auditoria y de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización.

Políticas

1. Las sumas máximas a autorizar para gastos por caja chica son de ¢10,000.00.
2. El fondo de caja chica debe estar representado únicamente por:
 - Efectivo
 - Facturas y recibos
 - Vales por adelanto de dinero no líquido
 - Reintegros pendientes
3. El fondo de Caja Chica podrá ser aumentado únicamente con la autorización del Director del Proyecto o Gerente Financiero.

4. No se puede cambiar cheques personales a ningún empleado de la empresa con fondos de Caja Chica y/o fondos especiales.
5. El Gerente Financiero debe realizar arquezos periódicos y sorpresivos a los responsables de estos fondos, dejando contenido documental de los mismos.
6. Estos fondos se deben de mantener bajo la custodia y responsabilidad de una sola persona, fuera del alcance de terceros y cuando se requiera hacer un traspaso, previo se debe realizar un arqueo por parte del Gerente Financiero.

VI.G.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

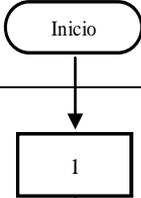
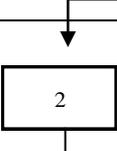
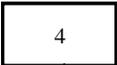
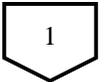
El proceso inicia cuando se solicita un vale de caja chica para una compra menor. La persona que lo solicita debe de llenar un vale con todos los requisitos. Posterior el solicitante hace la compra y debe de pedir un comprobante a nombre de la empresa, por último realiza la liquidación del vale de caja chica. El solicitando reintegra dinero si el gasto fue menor a lo solicitado, le reembolsan la diferencia si la erogación fue mayor o entrega el vale de caja chica si el monto del gasto es igual al monto del vale de caja chica y lo sella como recibido.

VI.G.4. PROCEDIMIENTOS

**Departamento Administrativo
 Procedimiento de Caja Chica
 Detalle del Procedimiento**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Solicitante	Solicita un vale de caja chica para realizar una compra menor.
2	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Le facilita el vale y le indica que requiere la autorización del Gerente General o del Gerente financiero.
3	Solicitante	Completa el vale con los siguientes datos: "fecha", "Nombre de solicitante", "Monto", "¢", "detalle", "Firma solicitantes".
4	Solicitante	Le entrega el vale al Gerente Financiero o Gerente General para que le de la autorización.
5	Gerente Financiero o Gerente General	Recibe el vale y lo firma
6	Gerente Financiero o Gerente General	Devuelve el vale al solicitante
7	Solicitante	Lo recibe y presenta el vale aprobado al encargado del fondo.
8	Recepcionista " Encargada del Fondo"	¿La persona que retira los fondos es la que se indica en comprobante y esta autorizado por el Gerente General o el Gerente Financiero? Si: continua No: pasa al proceso #3

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
9	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Firma el vale con entregado.
10	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Realiza el desembolso.
11	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Archiva el vale de caja chica.
12	Solicitante	Realiza la compra, y solicita una factura o comprobante a nombre de la empresa.
13	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Verifica que el comprobante de compra sea original, que este aprobado y que el gasto corresponda con el anticipo solicitado.
14	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Realiza la liquidación del vale de caja chica, solicitando el reintegro si el gasto fue menor que el adelanto, reembolsando al funcionario la diferencia si la erogación fue mayor, o entregando el vale de caja chica si el monto del gasto es igual al monto del vale de caja chica.
15	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Sella los comprobantes de caja chica con un sello con la leyenda de "Pagado por Caja Chica".
FIN DEL PROCESO		

VI.G.5. FLUJOGRAMA: CAJA CHICA			Descripción
Recepcionista "Encargada del Fondo"	Gerente Financiero o Gerente General	Solicitante	
			
			Solicita un vale de caja chica para realizar una compra menor.
			Le facilita el vale y le indica que requiere la autorización del Gerente General o del Gerente financiero.
			Completa el vale con los siguientes datos: "fecha", "Nombre de solicitante", "Monto", "¢", "detalle", "Firma solicitantes".
			Le entrega el vale al Gerente Financiero o Gerente General para que le de la autorización.
			Recibe el vale y lo firma
			

FLUJOGRAMA: CAJA CHICA			Descripción
Recepcionista "Encargada del Fondo	Gerente Financiero o Gerente General	Solicitante	
	1		
	6		Devuelve el vale al solicitante
		7	Lo recibe y presenta el vale aprobado al encargado del fondo.
			¿La persona que retira los fondos es la que se indica en comprobante y esta autorizado por el Gerente General o el Gerente Financiero? Si: continua No: pasa al proceso #3
9			Firma el vale como entregado.
10			Realiza el desembolso
2			

FLUJOGRAMA: CAJA CHICA			Descripción
Recepcionista "Encargada del Fondo"	Gerente Financiero o Gerente General	Solicitante	
2			
↓			
11			Archiva el vale de caja chica.
↓			
		↓	
		12	Realiza la compra, y solicita una factura o comprobante a nombre de la empresa.
		↓	
13			Verifica que el comprobante de compra sea original, que este aprobado y que el gasto corresponda con el anticipo solicitado.
↓			
14			Realiza la liquidación del vale de caja chica, solicitando el reintegro si el gasto fue menor que el adelanto, reembolsando al funcionario la diferencia si la erogación fue mayor, o entregando el vale de caja chica si el monto del gasto es igual al monto del vale de caja chica.
↓			
15			Sella los comprobantes de caja chica con un sello con la leyenda de " Pagado por Caja Chica ".
↓			
Fin			

VI.H. Procedimientos de Reintegros de Caja Chica

VI.H.1. OBJETIVOS

Realizar el reintegro de caja chica en el momento que el efectivo de esta se encuentre cerca de acabarse.

VI.H.2. NORMAS Y POLITICA

Normas

1. Manual sobre Normas Técnicas de Auditoria y de Control Interno para la Contraloría General de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su fiscalización.

Políticas

1. La caja chica cuenta con un fondo de ¢450 000 colones.
2. El encargado del fondo prepara el reintegro de caja chica, cuando los fondos de caja se han consumido en un 75% y se lo presentan al Gerente Financiero para su aprobación.
3. El encargado de autorizar el reintegro es el Gerente Financiero.
4. El fondo de Caja Chica podrá ser aumentado únicamente con la autorización del Director del Proyecto o el Gerente Financiero.

VI.H.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este proceso inicia cuando la Encargada del Fondo ordena los vales de manera consecutiva o numéricamente con su respectivo comprobante de egreso. Posteriormente los registra en el sistema, cada uno con sus respectivos montos y detalles. Entrega a la Auxiliar de Contabilidad un informe detalla de todos los movimientos realizados con los fondos de la caja chica para su reintegro.

La Auxiliar de Contabilidad imprime el informe de egresos de la caja chica y se lo entrega al Gerente Financiero para que autorice el giro del cheque para reintegrar el monto de la caja chica. Finalmente la Encargada del fondo recibe y envía el cheque a la agencia bancaria correspondiente para hacerlo efectivo y restablecerlo en la caja chica.

VI.H.4. PROCEDIMIENTOS

**Departamento Administrativo
 Procedimiento de Reintegros de Caja Chica
 Detalle del Procedimiento**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Ordena los vales de manera consecutiva o numéricamente con su respectivo comprobante de egreso para un mejor control.
2	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Introduce en el sistema los montos y detalles de cada vale de caja chica realizados en la empresa durante el día.
3	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Archiva los vales y sus comprobantes de egresos realizados durante el día.
4	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Reporta a la Auxiliar de Contabilidad en el momento en que los egresos han consumido un 75% del efectivo de la caja chica de la empresa.
5	Recepcionista " Encargada del Fondo"	Entrega a la Auxiliar de Contabilidad un informe detalla de todos los movimientos realizados con los fondos de la caja chica para su reintegro.
6	Auxiliar de Contabilidad	Recibe el informe.
7	Auxiliar de Contabilidad	Revisa uno a uno los montos para cerciorarse de que estén correctos

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
8	Auxiliar de Contabilidad	¿Cuentan todos los comprobantes con todas las autorizaciones correspondientes? Si: Continua No: pasa al proceso #1
9	Auxiliar de Contabilidad	Registra cada monto a la cuenta de gastos que le corresponde.
10	Auxiliar de Contabilidad	Imprime el informe de egresos de la caja chica
11	Auxiliar de Contabilidad	Entrega el informe al Gerente Financiero.
12	Gerente Financiero	Revisa el informe para poder autorizar el cheque para el reintegro.
13	Gerente Financiero	¿El informe cuenta con toda la información requerida? Si: continua No: pasa al proceso #8
14	Gerente Financiero	Realiza un memorando para autoriza la elaboración del cheque de reintegro de caja chica.
15	Gerente Financiero	Envía memorando a la recepcionista persona encargada de hacer los cheques.
16	Recepcionista “encargada de hacer los cheques”	Recibe el memorando
17	Recepcionista “encargada de hacer los cheques”	Realiza el cheque y lo firma

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
18	Recepcionista “encargada de hacer los cheques”	Envía el cheque para que lo firme el Gerente General.
19	Gerente General	Revisa que el cheque sea por el monto establecido y lo firma
20	Gerente General	Lo envía de nuevo a la Recepcionista “encargada de hacer los cheques”.
21	Recepcionista “encargada de hacer los cheques”	Recibe y lo envía el cheque a la agencia bancaria correspondiente para hacerlo efectivo y restablecerlo en la caja chica.
FIN DEL PROCESO		

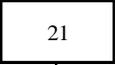
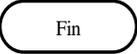
VI.H.5. FLUJOGRAMA REINTEGRO DE CAJA CHICA				Descripción
Recepcionista "encargada de hacer los cheques"	Gerente Financiero	Gerente General	Auxiliar de Contabilidad	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 --> 4[4] 4 --> 1_2[1] </pre>				
				Ordena los vales de manera consecutiva o numéricamente con su respectivo comprobante de egreso para un mejor control.
				Introduce en el sistema los montos y detalles de cada vale de caja chica realizados en la empresa durante el día.
				Archiva los vales y sus comprobantes de egresos realizados durante el día.
				Reporta a la Auxiliar de Contabilidad en el momento en que los egresos han consumido un 75% del efectivo de la caja chica de la empresa.

FLUJOGRAMA REINTEGRO DE CAJA CHICA				Descripción
Recepcionista "encargada de hacer los cheques"	Gerente Financiero	Gerente General	Auxiliar de Contabilidad	
1				
↓				
5				Entrega a la Auxiliar de Contabilidad un informe detalla de todos los movimientos realizados con los fondos de la caja chica para su reintegro.
			↓	
			6	Recibe el informe.
			↓	
			7	Revisa uno a uno los montos para cerciorarse de que estén correctos
			↓	
		2	8	¿Cuentan todos los comprobantes con todas las autorizaciones correspondientes? Si: Continua No: pasa al proceso #1
			No 1	
			Si	
			↓	
			2	

FLUJOGRAMA REINTEGRO DE CAJA CHICA				Descripción
Recepcionista "encargada de hacer los cheques"	Gerente Financiero	Gerente General	Auxiliar de Contabilidad	
			2 ↓	
			9	Registra cada monto a la cuenta de gastos que le corresponde.
			10 ↓	Imprime el informe de egresos de la caja chica
			11 ↓	Entrega el informe al Gerente Financiero
	12 ↓			Revisa el informe para poder autorizar el cheque para el reintegro.
	3			

FLUJOGRAMA REINTEGRO DE CAJA CHICA				Descripción
Recepcionista "encargada de hacer los cheques"	Gerente Financiero	Gerente General	Auxiliar de Contabilidad	
	3			
				¿El informe cuenta con toda la información requerida? Si: continua No: pasa al proceso #8
	14			Realiza un memorando para autoriza la elaboración del cheque de reintegro de caja chica.
	15			Envía memorando a la recepcionista persona encargada de hacer los cheques.
16				Recibe el memorando
4				

FLUJOGRAMA REINTEGRO DE CAJA CHICA				Descripción
Recepcionista "encargada de hacer los cheques"	Gerente Financiero	Gerente General	Auxiliar de Contabilidad	
4				
↓				
17				Realiza el cheque y lo firma
↓				
18				Envía el cheque para que lo firme el Gerente General.
↓				
		19		Envía memorando a la recepcionista persona encargada de hacer los cheques.
		↓		
		20		Recibe el memorando
		↓		
		5		

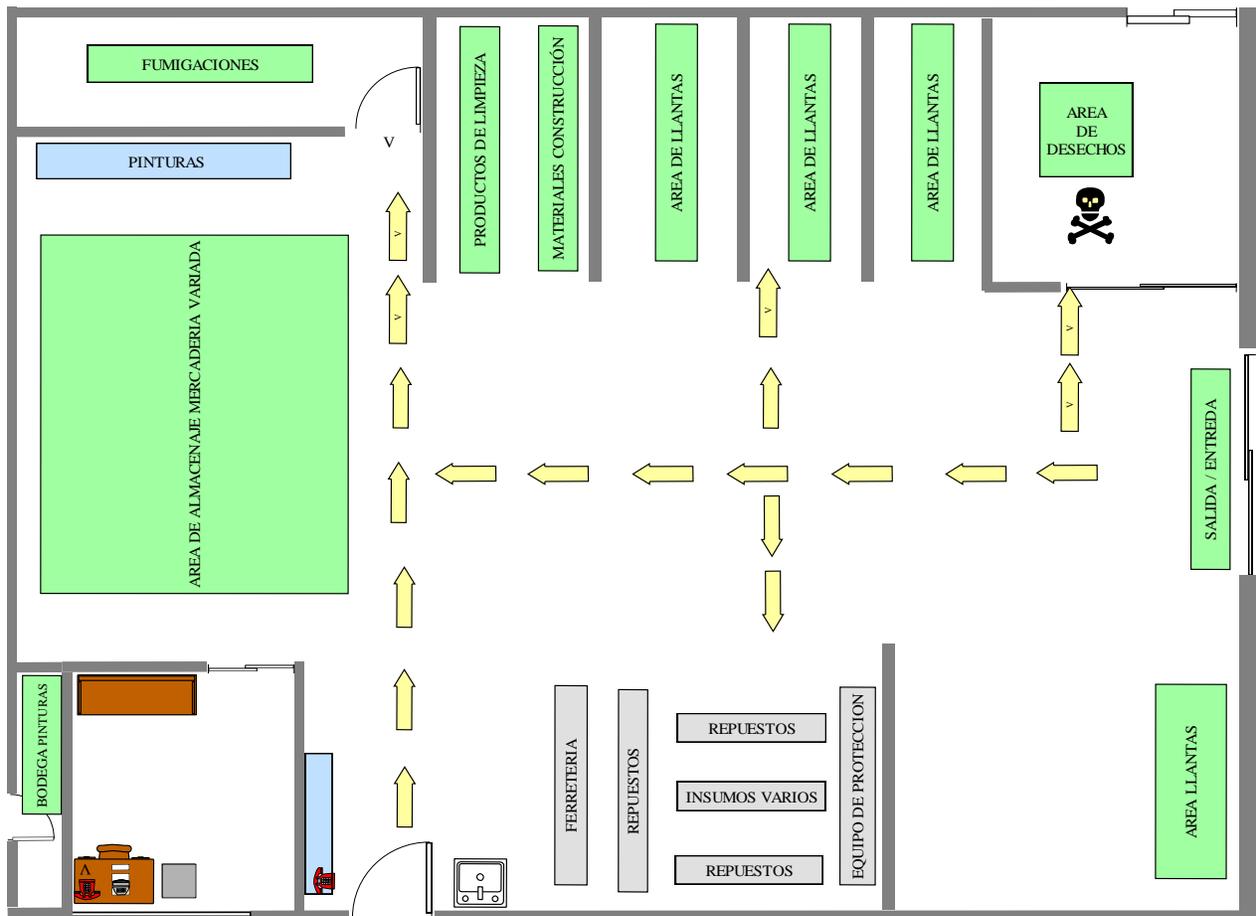
FLUJOGRAMA REINTEGRO DE CAJA CHICA				Descripción
Recepcionista "encargada de hacer los cheques"	Gerente Financiero	Gerente General	Auxiliar de Contabilidad	
				
				Lo recibe y lo envía al la agencia bancaria correspondiente para hacerlo efectivo y restablecerlo en la caja chica
				

CAPITULO VII

VII. REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

VII.A. Distribución de la Bodega General

VII.A.1. DISTRIBUCIÓN ACTUAL



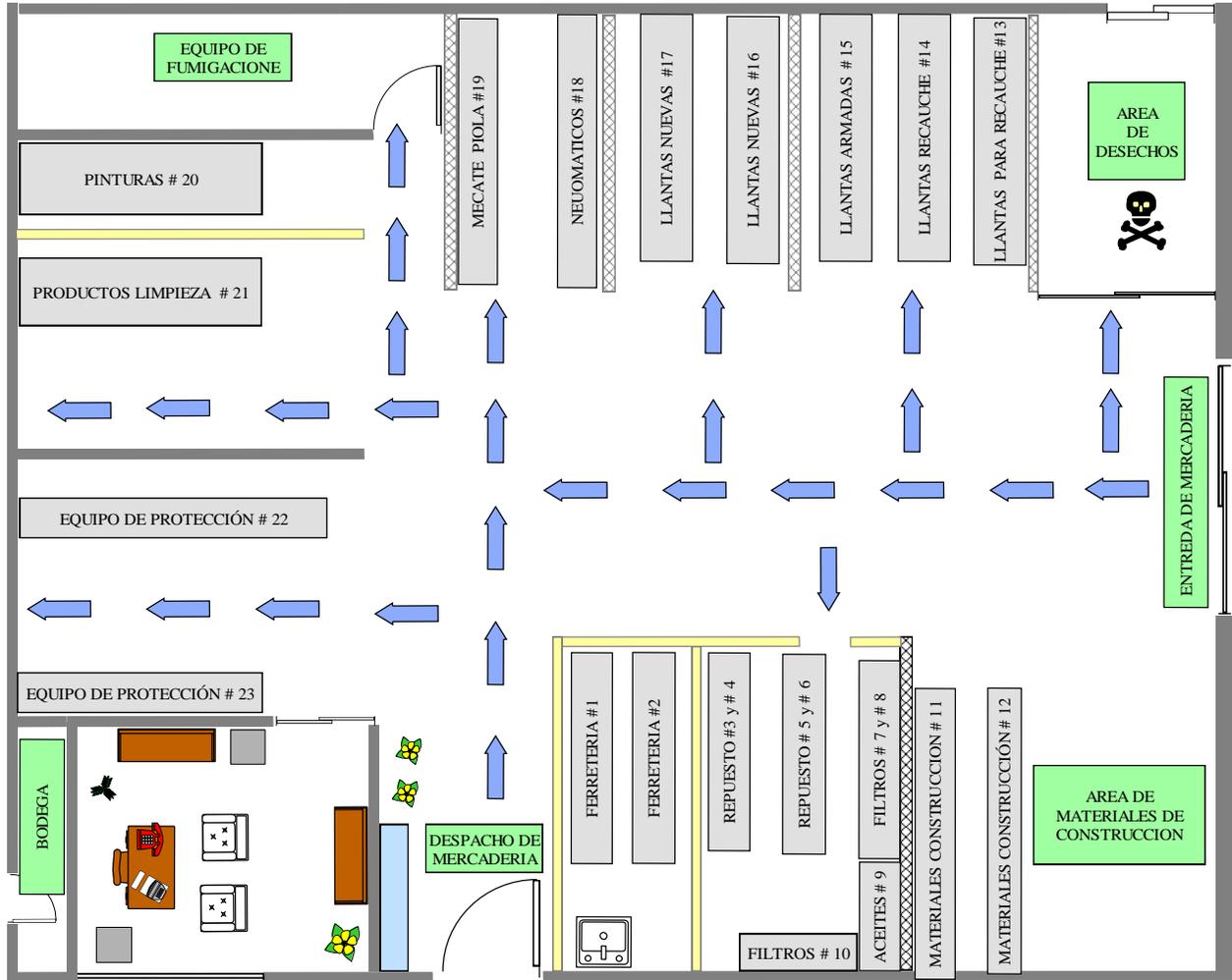
VII.A.2. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN ACTUAL

En esta bodega se pueden encontrar llantas, productos de ferretería, repuestos para la maquinaria agrícola y motos, productos de limpieza, materiales de construcción (hierro), entre otros.

Aquí se encuentran algunas áreas bien definidas como son el área de desecho, fumigaciones y oficina. El resto de las áreas no se encuentran demarcadas, ni señalizadas. También se puede observar en el plano que hay llantas por toda la bodega pudiendo haber un área especial para ellas.

Se encuentran algunos estantes compartidos como lo es el caso del de productos de limpieza con el mecate de piola lo que en la mayoría de las ocasiones no queda espacio para almacenar ninguno de los dos y esto se debe a la falta de estantes. Además existe una pérdida de espacio ocasionado por el almacenamiento de artefactos obsoletos que reduce el área de acopio.

VII.A.3. DISTRIBUCIÓN PROPUESTA



VII.A.4. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

Actualmente en la bodega general se encuentran almacenados una gran variedad de insumos necesarios para todas las actividades tanto productivas como administrativas.

En la bodega todo insumo debe de estar almacenado bajo normas de regulación dictadas por la EUREPGAP (certificación que debe de cumplir la empresa para exportar a Europa). Se propone que se realice un reacomodo de los insumos ubicándolos de manera que se sectoricen por familias, por ejemplo todos los materiales que pertenecen a ferretería, repuestos, limpieza, otros. Al mismo tiempo señalar cada estante con el nombre de los insumos que están ubicados en él, numerar cada uno de los estantes; todo esto para facilitarle al encargado de la bodega encontrar y almacenar la mercadería. Ubicar todos aquellos productos que puedan provocar derrames en una zona especialmente para almacenarlos.

Se recomienda trasladar los productos de limpieza al lugar mostrado en la distribución, ya que aquí se encuentra una zona especial para derrames, al igual que los aceites. El equipo de protección es un insumo de mucha rotación diaria por lo que se recomienda trasladarlo al sector señalado en la distribución física propuesta, área cercana a la ventanilla de despacho lo que hace que reduzca la distancia y el tiempo de atención del encargado de la bodega. Las pinturas se encuentran ubicadas cerca de la bodega de fumigación y están almacenadas en el piso, por lo que se debe construir un estante para colocarlas y un muro de contención para retener los derrames en caso de que se dieran. Ya que el reglamento de la EUREPGAP especifica que este producto podría provocar derrames, por lo que se debe encontrar en un área con condiciones especiales.

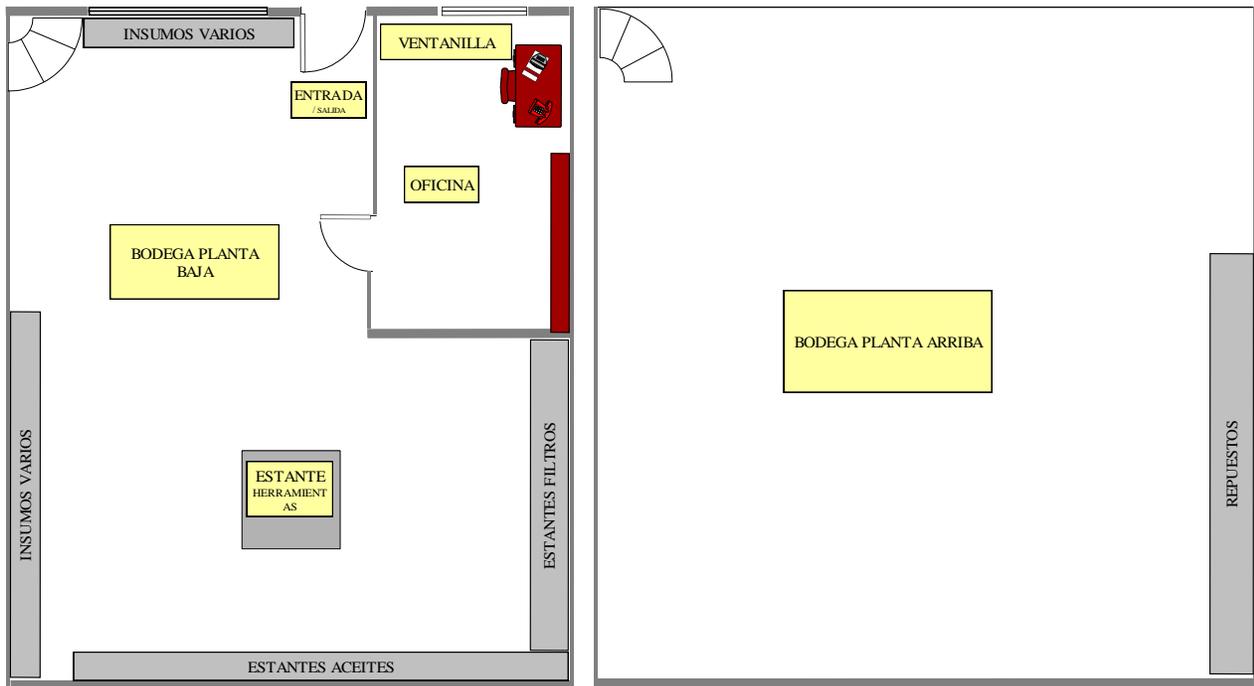
Los repuestos de la bodega de taller se propone trasladarlos a la general para poder tener mas control de los insumos y reducir la duplicidad de labores; ya que hay dos personas contratadas que realizar el recibimiento de mercadería, el despacho, el registro de entradas y salidas; aparte de esto se encuentra ubicadas muy cerca, por lo que mejor se unen esas dos personas y se mejora el servicio, ya que el movimiento de personas que solicitan mercadería en la bodega es concurrida.

Los materiales de construcción se plantea reubicarlos en la esquina cerca de la puerta de desalmacenaje para que a la hora de su entrada o salida sea más fácil introducir un

montacargas para distribuirlo o descargarlo. Además al trasladarlos a la esquina asignada, abre espacio para ubicar todo lo que son llantas nuevas, reencauchadas, y las que se deben llevar a reencauchar, como también los neumáticos

VII.B. Distribución de la Bodega de Taller

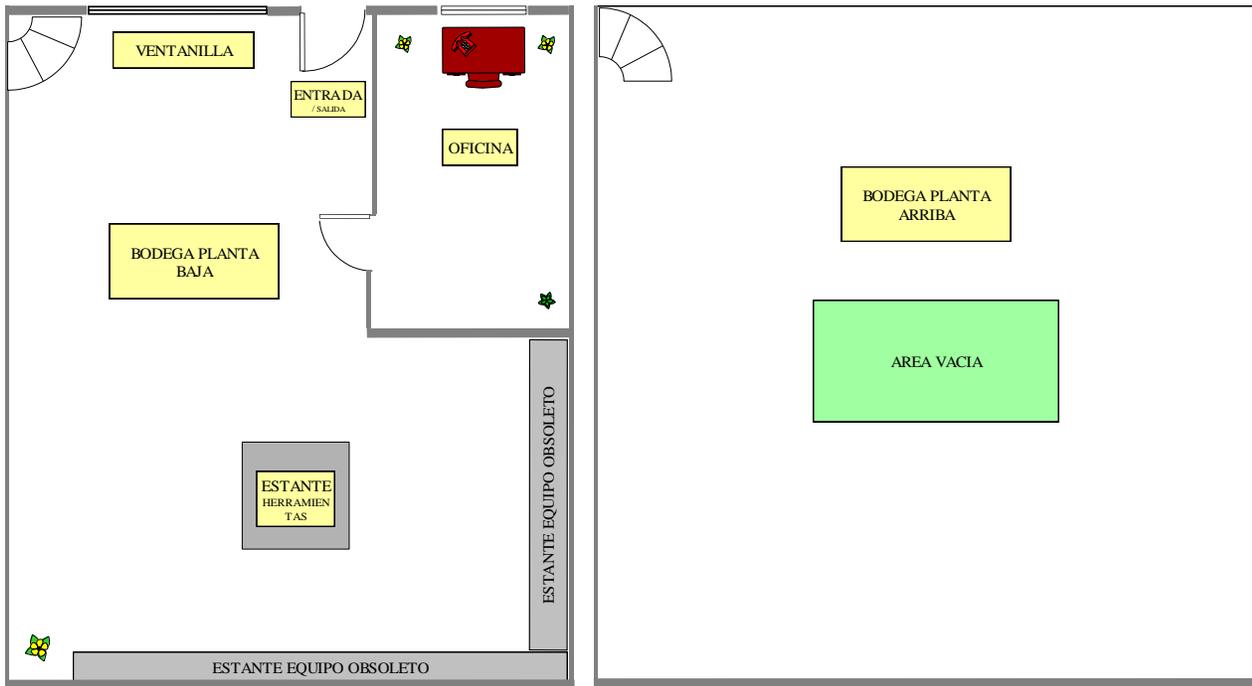
VII.B.1. DISTRIBUCIÓN ACTUAL



VII.B.2. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN ACTUAL

En esta bodega se encuentra almacenado aceites, filtros, algunos repuestos para maquinaria agrícola, soldadura, tornillería y herramientas. En el primer piso se ubica lo que son aceites, filtros, soldadura, tornillería y herramientas, y en el segundo los repuesto. Existe una persona encargada del despacho y recibimiento de mercadería, además lleva acabo las solicitudes de bienes del área del taller.

VII.B.3. DISTRIBUCIÓN PROPUESTA



VII.B.4. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

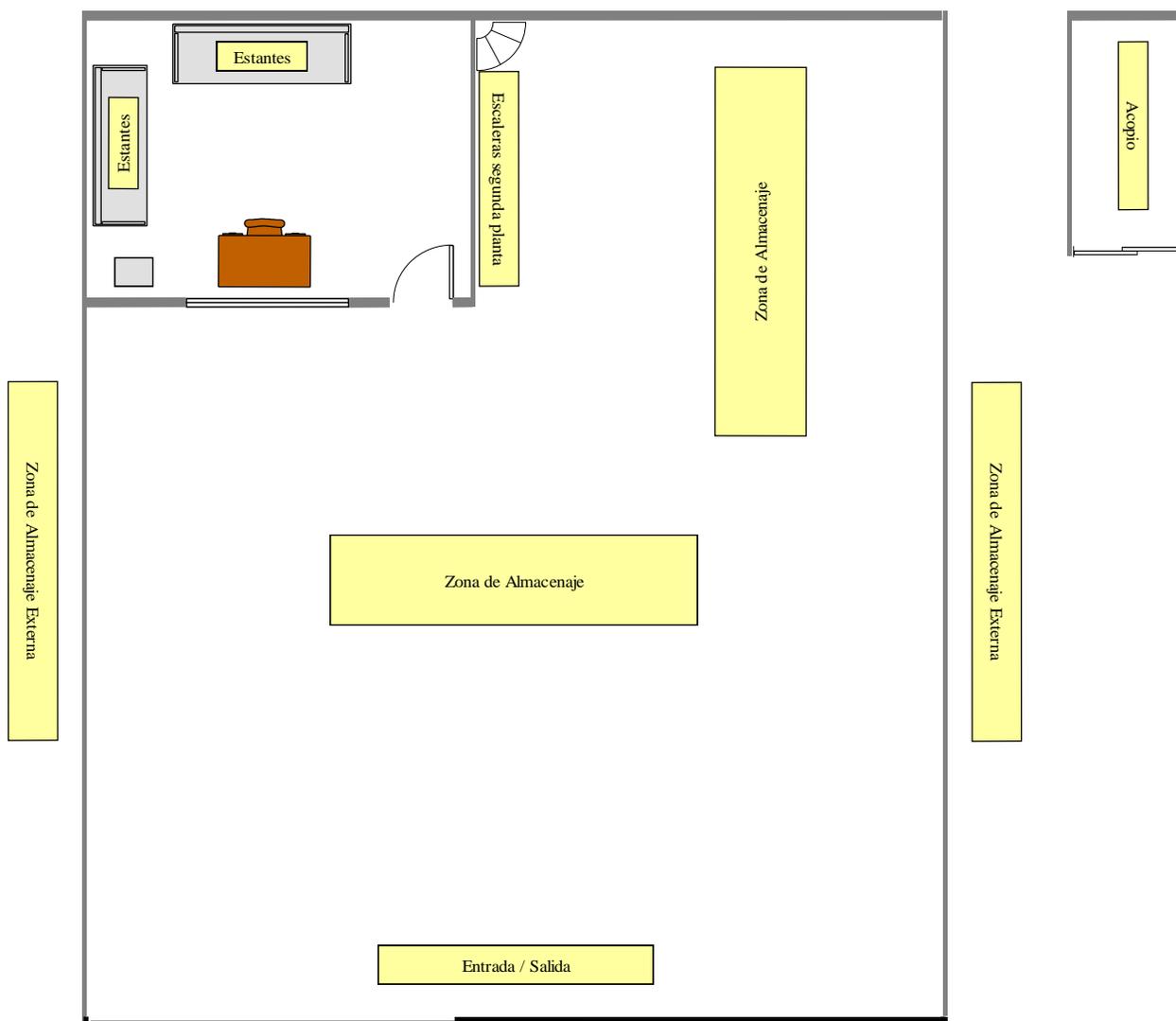
La bodega cuenta con todos los insumos necesarios para las tareas de reparación de maquinaria, fabricación de equipo especial.

Esta bodega se encuentra ubicada muy cerca de la bodega general por lo que se propone trasladarlos los repuestos, aceites, tornillería y otros insumos a la bodega general para tener mas control de estos y reducir la duplicidad de labores; ya que se cuenta con una persona tanto en la bodega general como en esta, para realizar las labores de recibimiento de mercadería, despacho, registro de entradas y salidas.

Al desocupar esta bodega puede ser utilizada para almacenar equipo y herramientas del taller, además aquel equipo obsoleto que ya no se utiliza.

VII.C. Distribución de la Bodega de Planta

VII.C.1. DISTRIBUCIÓN ACTUAL

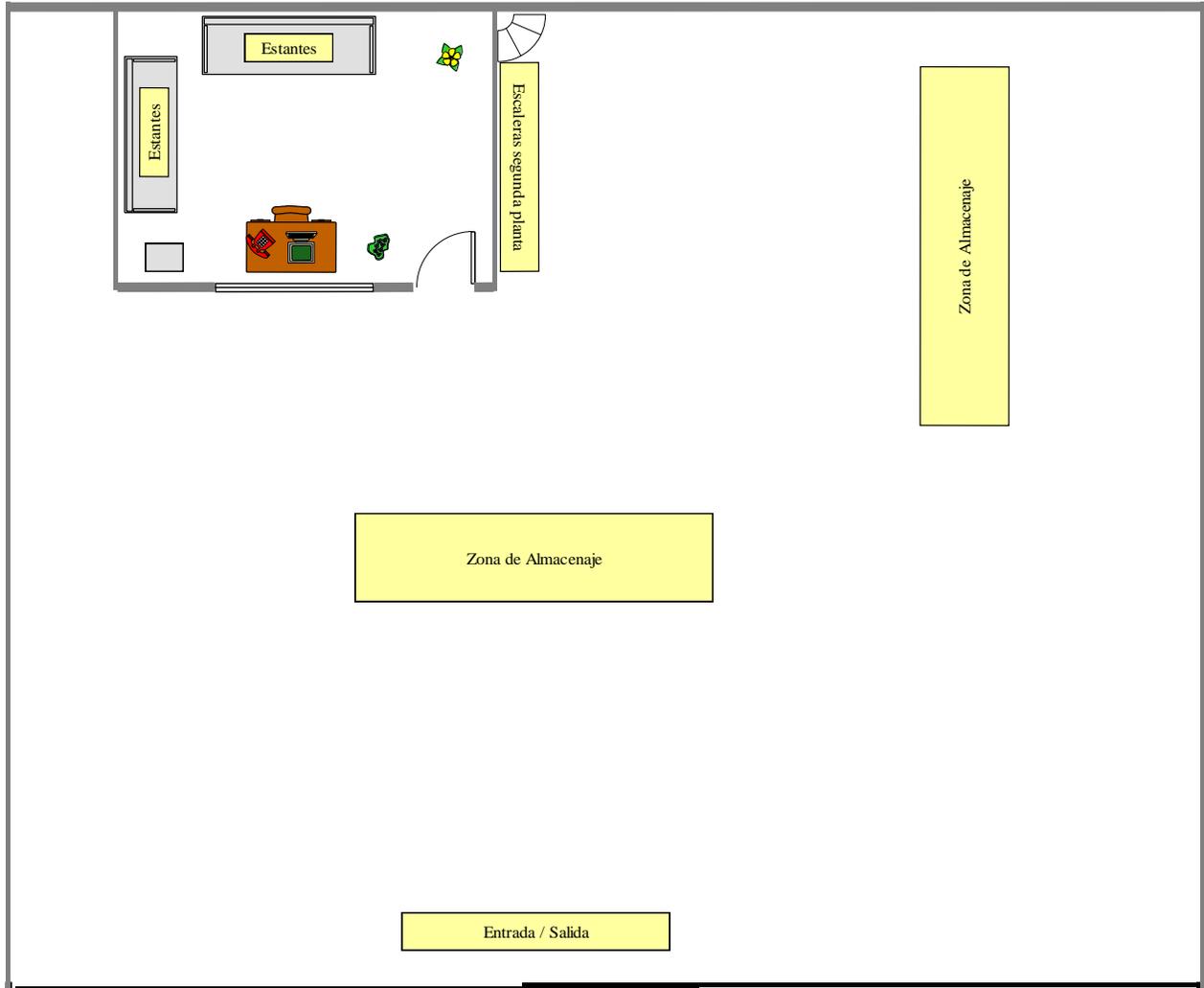


VII.C.2. DESCRIPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN ACTUAL

En esta bodega se tiene almacenadas todos los insumos necesarios para las labores productivas de la planta procesadora como lo son cartón, esquineros, colillas, pegamento hot melt, tarimas entre otros.

La problemática que tiene esta bodega es el espacio físico bajo techo para almacenar insumos como tarimas y cartón, insumos que no se pueden mojar ya que el cartón por ser papel se deteriora y las tarimas porque los mercados internacionales donde se exporta la fruta le imponen a la finca la normativa de que estas deben ir con un grado de humedad máxima por lo que no se pueden mojar. El cartón en la actualidad por falta de espacio se almacena una parte en la bodega y el restante se guarda en un container de un trailer y con lo que concierne a las tarimas una parte en las zonas de almacenaje externar señalas en la distribución, tapadas con bolsa.

VII.C.3. DISTRIBUCIÓN PROPUESTA



VII.C.4. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

En la actualidad la bodega de la planta se encuentra colapsada debido que el espacio físico que posee es limitado para almacenar insumos como tarimas y cartón que abarcan la mayor cantidad de espacio en esta. Estos insumos no se pueden mojar ya que el cartón por ser papel se deteriora y las tarimas porque los mercados internacionales donde se exporta la fruta le imponen a la finca la normativa de que estas deben ir con un grado de humedad máxima. Por lo que se recomienda cerrar las zonas de almacenaje externas y reubicar el acopio para poder aprovechar la estructura ya existente para almacenamiento del cartón y tarimas y así evitar que se mojen.

También se recomienda la construcción de estantes para acomodar mejor lo que son grapas, colillas, pegamentos entre otros; y la señalización de la bodega ya que esta es escasa.

CAPITULO VIII

VIII.B. Formularios Existentes

VIII.B.1. FORMULARIO ACTUAL: REQUISICIÓN DE ALMACÉN

		REQUISICIÓN DE ARTICULOS Pital, San Carlos		R ADM 04		
				DIA	MES	AÑO
						200
Solicitante:						Nº 13150
CODIGO	CANTIDAD		UNIDAD	DESCRIPCION DEL ARTICULO	USO	CODIGO CUENTA
	SOLICITADO	ENTREGADO				
Observaciones:						
_____		_____		_____		
SOLICITANTE		ENTREGADO POR		AUTORIZADO		

Form. Inprotsa del N.º 466-3207

VIII.B.3. ANÁLISIS DEL FORMULARIO

El formulario con el que se trabaja actualmente en las bodegas posee algunos detalles que se deben mejorar. En la casilla de "código de cuenta" los únicos que lo conocen son los auxiliares de contabilidad; por lo que el encargado de la bodega lo que añade es el nombre del departamento solicitante. Por esta razón en la propuesta, se colocan los departamentos solicitantes con un cuadro para indicar quien solicita mercadería y así facilitarle al bodeguero el llenado de la fórmula. También en la parte inferior del formulario se indica el tipo de formulario y que hacer con la hoja original y la copia, ya que en el formulario actual no lo indica. Además se desea estandarizar el formato de los formularios ya que se utilizan logotipos diferentes en los diferentes formularios.

VIII.B.4. **FORMULARIO ACTUAL: VALE DE CAJA CHICA**

 INPR TSA INVERSIONES Y PROCESADORA TROPICAL S.A.	VALE DE CAJA CHICA
	Nº 0500
Fecha: _____	
Nombre: _____	
Monto: _____ e _____	
Detalle: _____	
_____ Recibido Conforme	_____ Aprobado de Caja

IMP. ROSSET 4947-1272

VIII.B.5. FORMULARIO PROPUESTO: VALE DE CAJA CHICA

	VALE DE CAJA CHICA			N° 00000
	DIA	MES	AÑO	
Nombre de Solicitante: _____				
Monto: _____ ₡ _____				
Detalle: _____				
_____ Solicitante	_____ Encargada de todo	_____ Gerente Financiero		

sol.fot CC 20/08/2005 10 mil formularios 1c/u.

original::encarg. caja chica/ copia: amarilla: solicitante

VIII.B.6. ANÁLISIS DEL FORMULARIO

El formulario "Vale de Caja Chica" se le realizaron algunas mejoras pensando en la estandarización de los formularios utilizados en los procesos administrativos de la empresa INPROTSA, como es el caso del logo que se ha venido utilizados en los demás formularios propuesto. Luego la colocación de la leyenda donde indica el tipo de formulario y donde se debe dirigir el original del documento y la copia; además para mejorar los controles internos se le ha cambia los nombres de la personas que deben firmar el documento para que este se a valido.

CAPITULO IX

IX. CONCLUSIONES

IX.A. Conclusiones

Departamento Administrativo

1. La empresa no poseía un manual de procedimientos que sirviera como instrumento para facilitar y guiar al personal de cómo llevar a cabo sus actividades y así minimizar los errores en la ejecución de las tareas.
2. Los formularios no cuentan con un diseño adecuado y estandarizado.
3. Los montos que salen de la caja chica en la mayor parte de las ocasiones no son registrados con el documento oficial para realizar este trámite.

Bodegas

4. No se cuenta con un sistema de inventario, ni con inventarios de insumos en las bodegas por lo que se dificulta conocer qué se tiene en stock, qué mercadería entra y sale.
5. La falta de estantes, orden, rotulación o codificación de la mercadería perjudican el control, seguridad y desarrollo de las labores que desempeña el encargado de la bodega y sus ayudantes.
6. No existen controles para revisar que las personas solicitantes se apegan a los requisitos indispensables para llevar a cabo los procesos de solicitud de bienes y servicios.
7. En la bodega general en el área de repuestos se encuentra gran cantidad de insumos que en su respectiva compra no concordaban con las

especificaciones de la orden de compra y no se realizó el trámite de devolución de mercadería.

8. El acceso de personas externas a la bodega podría conllevar a pérdidas de insumos.

9. La bodega del taller se encuentra ubicada muy cerca de la bodega general por lo que se da una duplicidad de labores.

Proveduría

10. Las Unidades del Departamento de Proveduría no se encuentran integradas lo que evita una mayor fluidez y agilidad de la información.

11. Sin el control que dan los procedimientos no se podría llevar a cabo una estrategia de reducción de costos.

12. La compra de cartón no se tramita por la proveduría, por lo que se omite el ente encargado de todas las compras de una empresa. Además no se elabora ningún documento para la solicitud ni despacho de este.

CAPITULO X

X.RECOMENDACIONES

X.A. Recomendaciones

Departamento Administrativo

1. Con respecto a la falta de un manual de procedimientos, se recomienda la utilización del presente manual de procedimientos, con la finalidad de facilitarle a la compañía, el control necesario para la disminución de los costos, que es lo que toda organización busca.
2. Utilizar los formularios propuestos, para incrementar el control del procedimiento.

Bodegas

3. Realizar un conteo físico y asignarle un código a cada artículo que se encuentre en stock en las bodegas para crear un inventario de insumos y así tener mejor control de este y darle una rotación adecuada.
4. Realizar inventarios frecuentes para mantener buenos controles en entradas y salidas.
5. Adquirir un software para llevar los inventarios de las diferentes bodegas y así disminuir el obsolescencia, la pérdida y la compra innecesaria de insumos.
6. Restringir el acceso a personas ajenas a la bodega.

7. Realizar una redistribución del espacio físico de la bodega y proporcionarles más estantes para el acomodo de la mercadería.
8. Crear un control en que el repuesto que se compra sea instalado a la maquinaria correspondiente, para así evitar la pérdida de recursos. Además así obliga al encargado a realizar devoluciones si el repuesto no corresponde.

Proveduría

9. Las unidades de proveduría, tesorería y bodega se podrían integrar mediante un sistema interlazado por una intranet.
10. Crear mayores controles internos, para que todas las personas involucradas en el proceso de Solicitud de Bienes y Servicios se apeguen a cada paso del manual, y como lo estipulan los manuales de procedimientos propuestos, que si no se cumple con un requisito no procederá la solicitud.
11. Realizar todas las compras de la empresa por medio del ente encargado que es el departamento de Proveduría

CAPITULO XI

XI. BIBLIOGRAFÍA

Martínez G. Bernal. Antología del curso. Análisis Administrativo. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede San Carlos. 2002.

Coulter Mary & Robbins Stephen P. Administración. Editorial Prentice-Hall. Sexta edición. México, 2000.

Cuadra O. Martha. Proyecto de graduación. Manual de Procedimientos y Manual de Puestos para el Área de Investigación de Demoscopia S.A. San Carlos. 2003

Hernández O. Carlos. Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Primera edición. San José, Costa Rica , 1996.

<http://www.monografias.com/trabajos24/distribucion-espacio/distribucion-espacio.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/distriplantarodri.htm>

Franklin F. Enrique B. Organización de Empresa. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición, México 2004.

Rodríguez G. Gustavo. Proyecto de graduación. Análisis y evaluación de procedimientos Departamento Administrativo del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos. Santa Clara, San Carlos. 2000.