

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Manual de Procedimientos para
Cooperativa Industrial de Servicios Múltiples,
El Guarco R.L.

Práctica de Especialidad para optar al grado de
Bachiller en Administración de Empresas

Profesor Asesor:
M.B.A Ronny Rodríguez Barquero

Estudiante:
Luis Guillermo Gamboa Miranda

San Carlos, Costa Rica

Mayo 2004

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por darme vida, salud y la oportunidad de ser un profesional.

Agradezco a mis padres que siempre estuvieron a mi lado de una u otra forma.

A Coopeinsermu R.L por permitirme realizar este trabajo en esa empresa y a la Máster Giselle Hidalgo Montoya, Gerente General de Coopeinsermu R.L., por ayudarme de gran manera en la realización del presente trabajo.

A todos las personas de Coopeinsermu R.L. que me ayudaron de una u otra manera.

Muy cordialmente a mi profesor asesor, Ronny Rodríguez, por brindarme mucho de su tiempo y apoyarme en la realización del presente trabajo.

A todos mis compañeros que me ayudaron en diferentes momentos de la carrera.

Muchas Gracias

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, y por ayudarme todos los días de mi vida.

A mis padres que siempre me apoyan y me ayudan de la mejor manera posible.

“La única recompensa que puede esperarse del cultivo de la literatura es el desdén si uno fracasa y el odio si uno triunfa”

Voltaire

“La probabilidad de hacer el mal se encuentra cien veces al día, y la de hacer el bien, una vez al año”

Voltaire

“El genio es uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de perspiración”

Thomas Alva Edison

RESUMEN

Elaboración de un Manual de Procedimientos para COOPEINSERMU R.L.

El objetivo primordial de este trabajo es establecer un documento formal en el cual se estipulen los procedimientos más relevantes para COOPEINSERMU R.L. en las áreas: administrativa, pistas, engrase, parqueo y despacho.

Su importancia es principalmente la de guiar a los empleados de la Cooperativa en la realización de sus tareas, lo cual beneficiará la productividad de la Cooperativa.

Entre los aspectos más relevantes que se pudieron encontrar en la investigación se pueden mencionar:

La Cooperativa no cuenta con un Manual de Procedimientos. Debido a este hecho, el cumplimiento de algunos de los procesos presentan problemas, tales como: confusiones entre los empleados, inadecuado cumplimiento de los procedimientos por parte de los empleados y en algunos casos no existía un procedimiento establecido para una determinada tarea.

Palabras clave: Manual, procedimientos, Coopeinsermu R.L.

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES GENERALES DEL TRABAJO	4
1.1. PROBLEMA.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	4
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.4. METODOLOGÍA	5
1.4.1. <i>Tipo de Investigación</i>	5
1.4.2. <i>Procedimiento Metodológico</i>	6
1.5. LIMITANTES.....	7
CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN GENERAL DE COOPEINSERMU R.L.....	9
2.1. HISTORIA DE COOPEINSERMU R.L.	9
2.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	11
2.3. SERVICIOS QUE BRINDA.....	12
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	14
CAPÍTULO 3. MARCO TEORICO	16
3.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	16
3.1.1. <i>Concepto de Planificación</i>	16
3.1.2. <i>Concepto de Organizar</i>	17
3.1.3. <i>Concepto de Dirigir</i>	17
3.1.4. <i>Concepto de Controlar</i>	17
3.1.5. <i>Integración del personal</i>	17
3.1.6. <i>Concepto de Comunicación</i>	17
3.1.7. <i>Concepto de Políticas</i>	18
3.1.8. <i>Sistema de Control Administrativo</i>	18
3.2. CONCEPTO DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	19
3.2.1. <i>Actividades del Análisis Administrativo</i>	19
3.2.2. <i>Objetivos del Análisis Administrativo</i>	19
3.2.3. <i>Ventajas del Personal de Análisis Administrativo</i>	19
3.2.4. <i>Dificultades en el trabajo de Análisis Administrativo</i>	20
3.2.5. <i>Herramientas del Análisis Administrativo</i>	20
3.3. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS	21
3.3.1. <i>Importancia y objetivos de los procedimientos</i>	22
3.3.2. <i>Estimación de un procedimiento</i>	22
3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	23
3.4.1. <i>Objetivos de los Manuales de Procedimientos</i>	23
3.4.2. <i>Justificación de un Manual de Procedimientos</i>	24
3.4.3. <i>Clasificación de los Manuales de Procedimientos</i>	24
3.4.4. <i>Elementos que integran un Manual de Procedimientos</i>	25
3.4.5. <i>Estructura básica para la elaboración del manual de procedimientos</i>	25
3.5. DEFINICIÓN DE FLUXOGRAMAS (DIAGRAMAS DE FLUJO)	26
3.5.1. <i>3.6 Clasificación de los Fluxogramas</i>	26
3.5.2. <i>Simbología utilizada en los Fluxogramas</i>	28
3.6. FORMULARIOS	29
3.6.1. <i>Diseño de formularios</i>	30
3.6.2. <i>Control de formularios</i>	31
3.6.3. <i>Programa de Control</i>	32
3.6.4. <i>Identificación</i>	33

3.6.5.	<i>Análisis y revisión periódica de las formas</i>	33
CAPÍTULO 4.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COOPEINSERMU R.L.	35
4.1.	PRÓLOGO	35
4.2.	PROCEDIMIENTOS DE COOPEINSERMU R.L.	36
4.2.1.	<i>PROCEDIMIENTO PARA COMPRAR COMBUSTIBLE</i>	36
4.2.2.	<i>PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR</i>	56
	<i>Objetivo del procedimiento:</i>	56
4.2.3.	<i>PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LOS DEPÓSITOS BANCARIOS</i>	65
4.2.4.	<i>PROCEDIMIENTO DE VENTA EN LAS PISTAS</i>	73
4.2.5.	<i>PROCEDIMIENTO DE VENTA DESPACHO</i>	87
4.2.6.	<i>PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE INVENTARIO</i>	108
4.2.7.	<i>PROCEDIMIENTO DE VENTA EN EL ÁREA DE ENGRASES PARA VEHÍCULOS</i> .	126
4.2.8.	<i>PROCEDIMIENTO DE VENTA DEL SERVICIO DE PARQUEO</i>	145
4.2.9.	<i>PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LOS CORTES DE CAJA</i>	161
4.2.10.	<i>PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO DE NUEVOS ASOCIADOS</i>	171
4.2.11.	<i>PROCEDIMIENTO PARA LA RENUNCIA DE UN ASOCIADO A COOPEINSERMU R.L</i>	180
4.2.12.	<i>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL INVENTARIO</i>	185
4.2.13.	<i>PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO GENERAL</i>	192
4.2.14.	<i>PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERIA VENDIDA DESPACHO</i>	201
CAPÍTULO 5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	213
	CONCLUSIONES.....	213
	RECOMENDACIONES.....	216
CAPÍTULO 6.	LITERATURA CITADA	221
ANEXOS	224

INTRODUCCION

Los Manuales de Procedimientos, son de gran importancia para las empresas, debido a que en la actualidad, la gran competencia local, como internacional han provocado que las empresas en nuestro país y en el mundo, traten de tener una gran flexibilidad administrativa y estratégica, que le permitan a las empresas ser más eficaces y eficientes en su accionar con la finalidad de subsistir en el mercado.

Los Manuales de Procedimientos les muestran a los miembros de la empresa las tareas a realizar, de qué manera y qué herramientas deben utilizar para tal fin. Además, con el Manual de Procedimientos se pretende agilizar los procesos, de tal manera que se evite la duplicidad de funciones y tareas innecesarias que reducen la productividad de la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo la realización de un Manual de Procedimientos para COOPEINSERMU R.L., debido a que dicha cooperativa actualmente no cuenta con este documento.

Este documento llenará una necesidad que presenta la Cooperativa, en cuanto a la existencia de un documento formal en el cual se estipulen los procesos necesarios para la realización de las diferentes operaciones de la Cooperativa.

El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capitulo I: Aspectos generales de la investigación

Reúne la justificación de la investigación, los objetivos, las limitantes y la metodología empleada.

Capítulo II: Información General de Coopeinsermu R.L.

En este apartado se presenta la Historia de Coopeinsermu y su conformación.

Capítulo III: Marco teórico

En este apartado se presenta el concepto de administración, las actividades de análisis administrativo, se define qué son procedimientos y manuales de procedimientos.

Capítulo IV: Manual de procedimientos

Se incluye aquí la descripción de los procedimientos, el levantamiento, su análisis, la propuesta de mejora, su diagramación y el análisis de formularios, si los hubiera.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y literatura citada.

Los objetivos son muy importantes porque contribuyen a:

- Determinar responsabilidades de cada labor que se realiza, con el fin de evitar errores y fortalecer el control interno.
- Aumentar la productividad de los empleados de la Cooperativa en el desempeño de sus labores.
- Coordinar el trabajo entre las áreas de la Cooperativa, para evitar errores y duplicidad de funciones.
- Reducir costos al aumentar la eficiencia general de la Cooperativa.

CAPITULO I:

ANTECEDENTES GENERALES DEL TRABAJO

CAPÍTULO 1. ANTECEDES GENERALES DEL TRABAJO

1.1. PROBLEMA

El problema de Coopeinsermu R.L. consiste en que actualmente no se cuenta con un documento formal donde se estipule cada uno de los procesos necesarios para efectuar el trabajo de manera eficaz y eficiente.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Un manual de procedimientos le permitirá a COOPEINSERMU R.L. contar con un documento formal en el cual se describan todas las operaciones que deben seguirse para la realización más adecuada del trabajo. Lo anterior debido a que en este documento se describe quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las operaciones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar un manual de procedimientos para COOPEINSERMU R.L, mediante un análisis administrativo de las operaciones actuales de la cooperativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Crear manuales de procedimientos para todos los procesos de las áreas de:
 - Administrativa
 - Despacho
 - Engrase
 - Parqueo
 - Pistas.

- Realizar un análisis administrativo de los procedimientos actuales de la Cooperativa, con el fin de hacerlos más productivos y a la vez mejorar el control interno de la empresa.
- Describir y analizar los formularios actuales con los que cuenta la Cooperativa, para establecer si su formato requiere modificaciones para un mejor funcionamiento.
- Recomendar mejoras en los procedimientos que permitan una simplificación de los procesos.
- Asesorar al personal con respecto a los cambios que se den en los procedimientos, con el fin de evitar confusiones y errores en el desempeño de su trabajo.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es del tipo analítico – descriptivo, debido a que principalmente se describen y analizan los procedimientos que se llevan a cabo en COOPEINSERMU R.L.

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizaron diversas técnicas que permitieron cumplir con los objetivos propuestos. Algunas técnicas que se utilizaron para la investigación son: la investigación documental, la entrevista y observación directa.

1.4.2. Procedimiento Metodológico

Para la realización del presente trabajo se seguirá el siguiente procedimiento metodológico que se detalla a continuación:

- **CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD:** Esta etapa consistió en conocer el funcionamiento de la empresa, su estructura, su historia, objetivos, características, insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos y servicios que brinda a la comunidad. Todo esto tuvo el objetivo facilitar la investigación al tener un conocimiento general de la empresa y sus actividades.
- **FORMULACION DE UN PLAN DE TRABAJO:** Consistió en la elaboración de un plan de trabajo que le permitiera al investigador tener una guía para el desarrollo de la investigación. En él se delimitó la investigación, se formularon los objetivos, se definió la metodología a utilizar y el cronograma de actividades.
- **RECOLECCION DE LA INFORMACION:** Para la realización de esta etapa fue necesario realizar entrevistas a los empleados en cada área de la empresa, con el fin de que estos explicaran el cómo y el por qué se efectúa cada paso para realizar el procedimiento. Además, para obtener información secundaria, se consultaron fuentes bibliográficas existentes sobre los temas de investigación e información proporcionada por otras personas que realizaron investigaciones similares.
- **MARCO TEORICO:** Para la realización del marco teórico se utilizó bibliografías y trabajos realizados en el curso de Análisis Administrativo impartido en el ITCR. Además de cualquier otro material obtenido mediante Internet que pudiera facilitar la realización del marco teórico.
- **TRABAJO DE CAMPO:** El trabajo de campo se limitó a la descripción, recolección y análisis de la información para una posterior introducción en el documento de la investigación.
- **ANÁLISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION:** Una vez recopilada la información esta fue analizada y almacenada para su posterior utilización en el desarrollo de la investigación.

- **ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Un manual es una guía que orienta al ejecutor en la realización de una determinada actividad, permitiendo una unificación de criterios y logrando obtener un buen resultado en la ejecución de esta. Para elaborar el manual de procedimientos fue necesario aplicar el análisis administrativo como herramienta de trabajo, el cual consiste en un análisis de todos los procedimientos de las diferentes áreas de la empresa para poder establecer la manera en que estos se realizan, para poder determinar si existe una posible mejora que haga más eficaz y eficiente la realización del mismo.
- **ANÁLISIS DE FORMULARIOS:** Consistió en un análisis de los formularios utilizados en las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de detectar posibles problemas en estos y con ello poder efectuar modificaciones en los formularios que lo requirieran, para tratar de mejorar su eficacia y su eficiencia. Para ello fue necesario obtener una descripción detallada de cómo son completados y utilizados por los empleados de la empresa estos documentos.
- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se formularon las conclusiones y recomendaciones de la misma, a partir de los objetivos planteados.

1.5. LIMITANTES

Una limitante que se pudo presentar en el desarrollo del trabajo fue la falta de tiempo de los empleados de la empresa para brindar la información necesaria para la realización del trabajo.

CAPITULO II:

INFORMACIÓN GENERAL DE COOPEINSERMU R.L.

CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN GENERAL DE COOPEINSERMU R.L.

2.1. HISTORIA DE COOPEINSERMU R.L.

En el año de 1979, el Pbro. Luis Guillermo Calderón Ruiz y un grupo pequeño de empresarios del El Guarco de Cartago, se reunieron informalmente en varias ocasiones para estudiar la posibilidad de organizarse y crear una cooperativa. Las reuniones y negociaciones dieron frutos el 19 de octubre de 1980, ya que este día se realizó la primera reunión formal, a la cual asistieron 24 personas, con el firme propósito de formar una cooperativa que viniera a satisfacer las necesidades que tenían las personas para aquella época. En esta fecha se estableció el primer comité provisional, el cual estaba conformado por:

Presidente: Marco Hidalgo M.

Secretario: Jorge Leiva L.

Tesorero: Orlando Segura S.

Vocal: Gerardo Segura S.

Su fundación oficial como cooperativa fue el 3 de septiembre de 1981, mediante la resolución 475, del Ministerio de Trabajo.

En principio el objetivo era crear una Cooperativa que se encargara de todo lo referente a la industria maderera, desde la reforestación hasta la industrialización de la madera. Para ejemplificarlo de una mejor manera, a continuación está el objetivo principal de esa época de la Cooperativa: “Desarrollo e industrialización de la madera, desde el nivel de reforestación”

Con la finalidad de cumplir el objetivo primordial de la cooperativa, se abrió una venta de lubricantes para generar algún ingreso a la cooperativa.

Ilustración 1. Primeras instalaciones de almacenamiento



Esta venta de lubricantes se ubicó al costado norte del Palacio Municipal. Con el pasar del tiempo la cooperativa evolucionó hasta convertirse en lo que es hoy, una estación de servicios múltiples para vehículos. Esta evolución se dio en gran parte por que la cooperativa no tuvo mucho crecimiento hacia el área maderera. Pero en cuanto a la actividad que fue creada originalmente para generar ingresos adicionales a la cooperativa, tuvo muy buena aceptación por parte de la comunidad cartaginesa, lo cual influenció a los miembros del Consejo de Administración a crear una Gasolinera. El objetivo para construir la Gasolinera fue proveer de combustibles a los camioneros, los cuales sufrían problemas constantemente con la especulación en el precio de los combustibles, por parte de los proveedores que existían en esa época.

La gasolinera se financió con un préstamo otorgado por el Banco Popular. Pero a la larga el préstamo no fue suficiente para terminar el proyecto, por lo cual un señor llamado "Neno" Álvarez solicitó ayuda al INFOCOOP, el cual le brindó el financiamiento necesario para terminar el proyecto.

Ilustración 2. Instalaciones en el año de 1983.



Entre los beneficios que obtuvo la comunidad con la creación de Copeinsermu se encuentran:

- Contribuye al desarrollo social y económico de la región.
- Provee combustibles a toda la zona del Guarco y el Parque Industrial.
- Mantiene precios justos para los clientes.
- Fuente de trabajo para una importante cantidad de personas.

La actual ubicación de la cooperativa es 150 metros norte del Parque Industrial de Cartago, frente a Escosa.

2.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El actual Consejo de Administración es el siguiente:

Presidente:	Evelio Quirós Sánchez
Vicepresidente:	María de los Ángeles Martínez González
Secretario:	Carlos Ortiz Montenegro
Vocal I:	Álvaro Arce González
Vocal II:	Eliécer Fuentes Camacho.

Suplente I: José Joaquín Ortega Tensio

Suplente II: Carlos Ramírez Delgado

Gerente General: Giselle Hidalgo Montoya

2.3. SERVICIOS QUE BRINDA

Actualmente Coopeinsermu R.L. es una estación de servicios múltiples en donde los clientes pueden encontrar los siguientes servicios.

- ✓ Combustibles, lubricantes, repuestos y accesorios para vehículos.
- ✓ Servicio de cambio de aceite y engrase.
- ✓ Taller de reparación de automóviles livianos.
- ✓ Parqueo.
- ✓ Reparación de llantas y lavado de vehículos.
- ✓ Cafetería, tienda de souvenir.

La Cooperativa ha crecido gracias al apoyo de los clientes primordialmente y gracias al gran desempeño de los miembros del Consejo de Administración, los Comités y los empleados, que día a día dan un excelente servicio a los clientes. Todo lo anterior ha permitido que la cooperativa haya crecido hasta ser lo que hoy es.

Ilustración 3. Vista frontal de las instalaciones de la Cooperativa

Ilustración 4. Vista del Área de Servicios de la Cooperativa

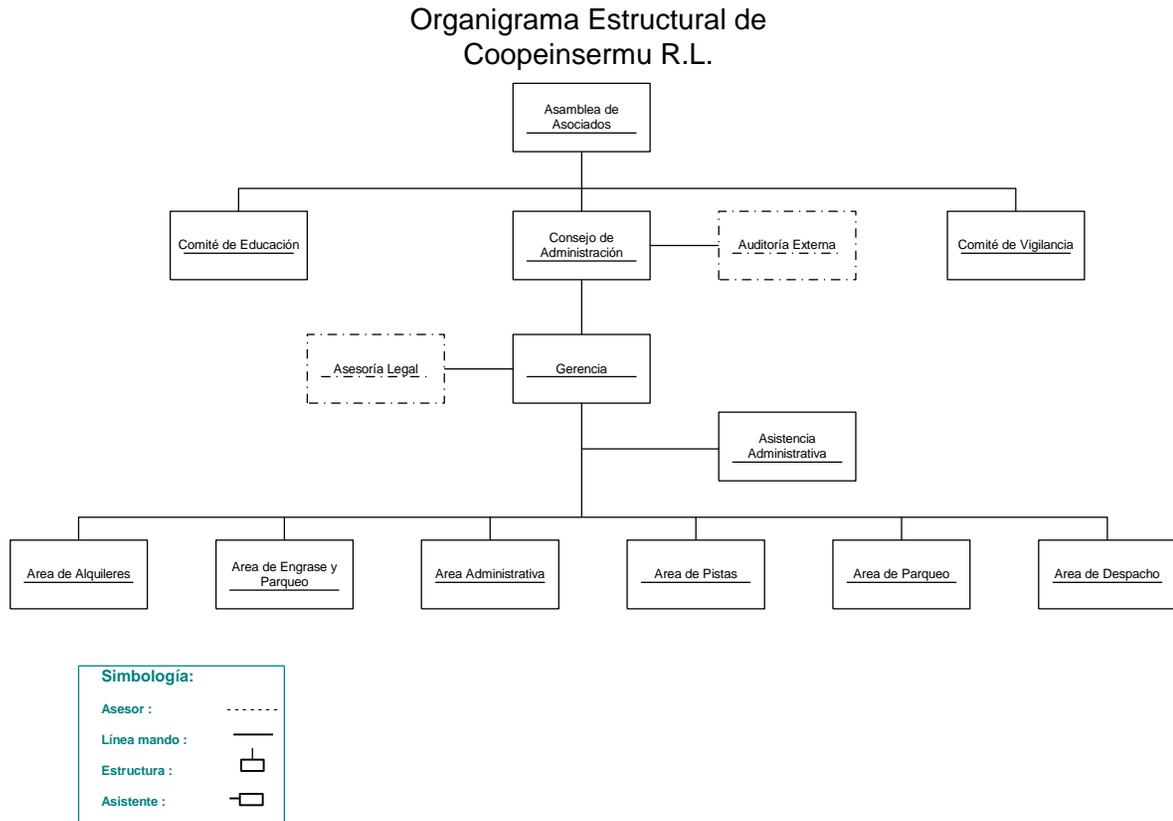


En el presente la Cooperativa cuenta con una planta física de valorada en alrededor de ¢ 75 millones, un terreno con 11 349.42 m² cuadrados, valorado en alrededor de ¢ 147 millones. El Capital Social de la Cooperativa se encuentra en alrededor de ¢ 365 millones hasta la fecha. Además, cuenta con un total de 53 asociados y con 32 empleados en total.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Copeinsermu R.L. es la siguiente:

Ilustración 5. Organigrama Estructural de Copeinsermu R.L.



CAPITULO III:

MARCO TEORICO

CAPÍTULO 3. MARCO TEORICO

3.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, individualmente o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.”¹

“La administración es definida como una Ciencia Social encargada de la utilización racional y óptima de los recursos, que siempre son escasos, para obtener las demandas sociales en un tiempo y espacio determinado, mediante el aporte organizado de varios individuos. La administración se aplica en todo tipo de organización. La administración puede ser aplicada a cualquier organización, en todos los niveles jerárquicos y se ocupa de la productividad de la organización.”²

Los administradores deben de emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

3.1.1. Concepto de Planificación

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos, comprende:

- a. Establecer objetivos de la empresa.
- b. Desarrollar premisas acerca del medio ambiente, las cuales han de cumplirse.
- c. Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
- d. Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones.
- e . Replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

¹ Koontz H y Werhrich. (1994) Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw - Hill. México

² Drucker Peter. (1993), Administración y futuro. Editorial Sudamericana S.A. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina.

3.1.2. Concepto de Organizar

Proceso en el que los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa, dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.

3.1.3. Concepto de Dirigir

Es el proceso de motivar a las personas o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente para el logro de los objetivos de la empresa.

3.1.4. Concepto de Controlar

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, implica establecer metas y normas para comparar desempeño medido contra las metas y normas establecidas, reforzar los aciertos y corregir las fallas.³

3.1.5. Integración del personal

La eficaz dotación de personal y administración de recursos humanos implica el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten satisfechos.

3.1.6. Concepto de Comunicación

Proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos o sonidos. En la actualidad es un aspecto vital importancia para las empresas, ya que permite compartir información entre los diferentes departamentos de una organización, y por ende ofrece un canal directo para resolver problemas y conflictos⁴.

³ Stoner, J,1996, Administración, Editorial Prentice Hall, México, Sexta Edición, Páginas 612-614

⁴ Stoner, J,1996, Administración, Editorial Prentice Hall, México, Sexta Edición, Páginas 573- 579

3.1.7. Concepto de Políticas

Son normativas impuestas por las altas jerarquías de la organización con el objeto de señalar los parámetros para la consecución de los objetivos y determinan de manera general el ámbito de acción de la empresa.

3.1.8. Sistema de Control Administrativo

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño en informes especiales. Consta de las siguientes fases:

1. Comparar desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección del menú de alternativas y ponerlo en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

3.2. CONCEPTO DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Es aquella parte de la administración que busca asegurar la eficacia y la eficiencia en la ejecución de las labores de una empresa, ya sea pública o privada. Además ayuda a visualizar de manera objetiva e imparcial las causas de los problemas.⁵

3.2.1. Actividades del Análisis Administrativo

- Análisis o estudio planeados de una organización.
- Estudio de un área de trabajo especial.
- Estudio para la creación de nuevas áreas administrativas.
- Control y diseño de formularios.
- Organización física de las oficinas.
- Determinación de equipo de oficina necesario.
- Promoción de métodos modernos de administración.

3.2.2. Objetivos del Análisis Administrativo

- Reducir costos
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas por amplios ámbitos de control.
- Reducir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo y la mala distribución del espacio físico.
- Disminuir las deficiencias a una mala distribución del trabajo.

3.2.3. Ventajas del Personal de Análisis Administrativo

- Independencia de criterio para seguir cualquier línea de investigación.

⁵ Análisis Administrativo. Antología del Curso Análisis Administrativo, Carrera de Administración de Empresas. Martínez, B. Comp. ITCR Sede San Carlos. 2003.

- Posee tiempo para prestar atención sin interrupción al análisis del trabajo.
- No forma parte de la organización, por lo que su estudio posee gran objetividad.
- Su situación le permite extender sus observaciones para ubicar el trabajo de un sector de la perspectiva general o integral de la organización, lo cual es fundamental para estudiar la relación de las actividades de un departamento con las de otros departamentos.

3.2.4. Dificultades en el trabajo de Análisis Administrativo

También existen ciertas desventajas o debilidades con las que hay que lidiar, las cuales son:

- Carencia de autoridad lineal.
- Resistencia al cambio.
- Problemas de apoyo de la máxima autoridad.
- Trabajos o estudios no llevados a la práctica.

3.2.5. Herramientas del Análisis Administrativo

El análisis administrativo es una de las divisiones más importantes de la administración, porque abarca temas importantes de la planeación, organización y control. Básicamente el Análisis Administrativo se basa en cuatro puntos para la realización de su trabajo:

Análisis de Procedimientos:

El análisis de los procedimientos se utiliza para realizar todas las funciones de la organización. Consiste en: Quién, cuándo, cómo, dónde se realizan las funciones.

Análisis de Formularios:

El análisis de formularios utilizados por la organización, permite determinar si el formulario está cumpliendo con los requerimientos del procedimiento para el cual fue diseñado de manera eficaz y eficiente.

Distribución de Funciones:

Es el estudio de las funciones de los empleados de un departamento, unidad, división u organización como un todo.

Análisis del Espacio Físico:

Este análisis estudia la utilización del espacio físico de la organización, para determinar si este se está utilizando adecuadamente o no, y con base en este análisis recomendar cambios para una mejor utilización del espacio si fuese necesario.

Diseño Organizacional (Organigrama):

Es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una organización o parte de ella, y las relaciones que guardan entre si los órganos que la conforman.

3.3. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Son planes concretos, que norman el criterio y la acción que debe sugerirse. Se apoyan en las políticas y los objetivos. Implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o secuencia de actividades.

Un sistema es un conjunto de partes interdependientes e interactuantes, cuyas relaciones entre sí, o entre sus atributos, determinan un todo unitario que realiza un efecto, función y objetivo. Un sistema de trabajo puede ser considerado como un conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función administrativa.⁶

Método es la determinación de cómo efectuar una labor tomando en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto monetario total en cuestión de tiempo y esfuerzo. El método se refiere a las labores que constituyen un paso de un procedimiento.

⁶ Stoner, J,1996, Administración, Editorial Prentice Hall, México, Sexta Edición, Páginas 243-244

3.3.1. Importancia y objetivos de los procedimientos

Los procedimientos, nos indican paso a paso cómo realizar las actividades fijadas.

El objetivo principal de los procedimientos es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y papelería innecesaria, con el fin de reducir los costos y gastos y dar fluidez a las operaciones.

Los objetivos secundarios son:

- Eliminar operaciones, cambiándolas entre si o suprimiéndolas.
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre una mayor eficacia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.
- Eliminar demoras para ahorrar tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Situar inspecciones en puntos claves.
- Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios, para evitar cuellos de botella.

3.3.2. Estimación de un procedimiento

Incluye tres consideraciones independientes:

- ¿Satisface el procedimiento todas las necesidades actuales?
- ¿Están operando eficientemente?
- ¿Cuál es el grado de efectividad?

Se debe determinar lo que realmente se está ejecutando, así también, dónde, cómo, cuándo y por quién. Debe estudiarse individualmente cada paso del proceso y debe darse atención a su eficiencia. Al mismo tiempo tratar de hacerle posibles mejoras.

3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Son también conocidos como manuales de operación, de prácticas estándar, 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.

3.4.1. Objetivos de los Manuales de Procedimientos

- Su principal fin es difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativas la forma óptima de realizar el trabajo, para que, mediante su utilización se evite el derroche de tiempo y esfuerzo.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Simplificar la determinación responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Mostrar la manera de realizar el trabajo a nuevos empleados.
- Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Facilitar la supervisión del trabajo.
- Permitir que tanto los empleados como el jefe, sepan si el trabajo está bien realizado, haciendo posible una clasificación objetiva de méritos.
- Facilitar la selección de empleados, en caso de vacante.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Constituir la base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general de la organización.

3.4.2. Justificación de un Manual de Procedimientos

Su existencia se justifica cuando en una organización se den cualquiera de los siguientes casos:

- Cuando existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones específicas de los mismos, de tal manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- Cuando se quiera crear uniformidad en el desarrollo de trámites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras.
- Cuando se desee emprender tareas de simplificación del trabajo, tales como análisis de tiempos y movimientos, delegación de facultades y otros.
- Cuando sea necesario apoyar la capacitación del personal para el desarrollo de determinadas actividades y trámites.
- Cuando se desee establecer un sistema de información o modificar el ya existente y se necesite conocer las fuentes de entrada, proceso y salida de información, para lo cual los manuales de procedimientos son muy útiles ya que contienen la información necesaria para la determinación de los flujos de esta.

3.4.3. Clasificación de los Manuales de Procedimientos

- Intradepartamentales:

- Describen los procedimientos que están en vigor únicamente dentro de los límites de un departamento.
- Los procedimientos comienzan al llegar los documentos al departamento y terminan cuando estos salen del mismo.

- Se emplean para instrucción, supervisión, control del personal del departamento.
- Presentan los detalles de cada operación y el flujo de trabajo.

- Interdepartamentales:

- Generalmente son más complejos y extensos que los manuales intradepartamentales, en cuanto a la cantidad de procedimientos, no así en cuanto al grado de detalle.
- Describen en forma general la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde donde se inician hasta donde concluyen.

3.4.4. Elementos que integran un Manual de Procedimientos

- Identificación:

Este aspecto debe de contener los siguientes elementos:

- Nombre completo del estudio y de la organización.
- Nombre de los procedimientos que contiene el documento.
- Nombre completo de cada unidad y cuáles procedimientos le pertenecen.
- Número de identificación de cada procedimiento.
- Nombre completo de la unidad administrativa que elabora el documento.
- Lugar y fecha de la elaboración.
- Numero de revisión, en el caso de que ya existiera un documento anterior.

3.4.5. Estructura básica para la elaboración del manual de procedimientos

Índice o contenido:

Se refiere a la forma en que está conformado el documento formal de procedimientos.

- Prólogo y/o introducción.
- Objetivo de los procedimientos.
- Áreas de aplicación.
- Políticas o normas de operación.
- Descripción del procedimiento.
- Diagrama de flujo.
- Formas.

3.5. DEFINICIÓN DE FLUXOGRAMAS (DIAGRAMAS DE FLUJO)

Es una representación gráfica que expresa las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica, los puestos relacionados, las unidades administrativas ejecutoras y en algunos casos los recursos que se canalizan a las operaciones. Además proporcionan una descripción de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

3.5.1. 3.6 Clasificación de los Fluxogramas

a. Según su formato:

Los Fluxogramas pueden ser:

- De formato vertical en el que la secuencia va de arriba hacia abajo.
- De formato horizontal, en el cual la secuencia va hacia la izquierda o derecha.
- Formato panorámico, en el cual en una sola carta está representado el proceso entero que puede ser apreciado de una sola mirada.

- De formato arquitectónico, que describe el itinerario o ruta de un formulario o personas sobre el plano arquitectónico, y puede ser apreciado de una sola mirada.

b. Según su propósito:

Los Fluxogramas pueden ser:

- De forma: presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma, sus copias, a través de diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. Se utiliza el formato horizontal.
- De labores (¿Qué se hace?): estos son diagramas abreviados del proceso que solo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las operaciones o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto del departamento que los ejecuta.
- De método (¿Cómo se hace?): son útiles 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 de realizarla. Se aplica el formato vertical.
- Analítico (¿Para qué se hace?): presenta cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, y analizan para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento, y cuando el dato es importante, consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna información complementaria. Se utiliza el formato vertical.
- De espacio (¿Dónde se hace?): presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o personas durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Se utiliza el formato arquitectónico.
- Combinados: presenta una combinación de cualquiera de las clases de Fluxogramas presentados anteriormente.

3.5.2. Simbología utilizada en los Fluxogramas

Archivo: indica guardar o almacenar



Extracción de archivos: significa sacar de archivo desalmacenar.

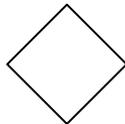
Flechas: indica dirección del flujo del sistema.

Conector interno: representa la conexión con otro paso. Asocia partes

Conector externo: indica la conexión con otro proceso.

Proceso: representa una instrucción a ejecutar.

Decisión: elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo
Información con base en respuestas alternativas Sí o No.



Documento con copias: revisa, sella, firma, llena. Copias cuantas sean
necesarias.

Terminal: representa el inicio y el fin del proceso.

Ingresar información a un sistema informático.

3.6. FORMULARIOS

Los formularios son un aspecto de gran importancia en cualquier organización, ya que son el sistema nervioso de los sistemas administrativos, debido a que cada formulario forma parte de un procedimiento.

El formulario se define como una hoja, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información generalmente variable, utilizada en el desarrollo de los procedimientos.

Además los formularios tienen una gran repercusión en la simplificación de las tareas. También como norma de control, los formularios explican el curso de la acción, reafirman el procedimiento, afirmando el orden.

3.6.1. Diseño de formularios

Aspectos Físicos:

Considera la forma y el material del cual está hecho el formulario. El material del cual está fabricado el formulario está en función directa de la utilización que este va a tener.

La calidad (se toma en cuenta la clase, el espesor y el peso del material), tamaño (se debe ajustar a la función específica del formulario, y a los métodos y medidas uniformes del mobiliario de archivo), color del papel (debe asignarse en función de la utilización que va a tener), tipografía (contempla la clase, tamaño, forma y estilo de la letra que se usará en la impresión del formulario).

Aspectos Funcionales:

Comprende el estudio del procedimiento que sigue el formulario. Es el estudio de la operación del trabajo en que será utilizado. El análisis de los sistemas o métodos de trabajo y el estudio de las consideraciones físicas, conducen a la estructuración del formulario:

Contenido y formato:

- Contenido: todo el formulario está conformado de cuatro partes que son: el título, número, instrucciones y el texto. El desarrollo del texto debe de ser breve, claro y conciso.
- Formato: la información que contenga el formulario debe de estar balanceada y ordenada en forma que presente cierta unidad estructural.

Debe distribuirse o ubicarse de manera adecuada según el tamaño que se le quiera dar, aprovechando debidamente el espacio disponible.

Aspectos Técnicos:

Comprende la observación de las normas o sistemas que se usarán para la producción / reproducción de los formularios. En este caso hay que tomar en cuenta consideraciones de orden funcional, físico y mecánico.

- En el aspecto funcional se contemplan todas las características de presentación que tendrá el formulario, en cuanto a sí tendrá pliegos, papel carbón, si llevará copias el formulario.
- El aspecto físico contempla localidad del papel, según sea el equipo en que se producirá el formulario. Con respecto al aspecto mecánico debe seleccionarse el equipo que se usara la impresión.

3.6.2. Control de formularios

Los formularios deben de ser administrados de manera organizada, planeada y sujeta a una política institucional, por esta razón debe de estar a cargo de una oficina especializada que estudie, comprenda y analice los fenómenos del problema y que pueda a su vez aplicar soluciones practicas e introducir a la vez normas generales de uniformidad y procedimientos.

Objetivos del control de formularios:

- Que no existan formularios innecesarios.
- Que los formularios sean diseñados técnicamente.
- Que sean distribuidos y producidos económicamente.

Problemas por la falta de control de formularios:

- No hay normas fijas sobre como llenar un formulario.
- No se establece el tipo de información requerida en cada caso.
- No se establece el cupo de información requerida en cada caso. Algunos llenarán los formularios con información excesiva y otros en forma carente.

- No hay coordinación entre el objetivo de la información transmitida tanto entre el personal como en las dependencias, ocasionando conflictos de procedimientos.
- Se desconocen los formularios que utilizan otros servicios.
- No hay regularidad en los suministros.
- Se desconoce el consumo y en algunos casos las existencias se agotarán antes de que se pueda recibir una nueva remesa.

3.6.3. Programa de Control

Para hacer efectivo el sistema de control se utilizarán 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.

El cual es una guía para la selección de modelos o para estudios de “estandarización”, así como de elementos ilustrativos. El manual de formularios es muy útil para el adiestramiento del personal.

Archivo Numérico:

Una vez que los formularios han sido coleccionados, se ordenan por número y se archivan en carpetas, en el mismo orden. Pueden archivarse modelos propuestos, referencias de consumo, pruebas de imprenta, copias de formularios anteriores, etc. Este archivo es útil para revisiones posteriores, con miras a la simplificación, eliminación, unificación de los procedimientos.

Archivo funcional:

Está constituida por la serie 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 relacionados con el uso de formularios, a saber:

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

Por lo general los formularios se clasifican de la siguiente manera:

- Según quien los utilice.
- Según su título.
- Según la función.

La clasificación por archivo funcional es la más adecuada por su flexibilidad y permanencia.

3.6.4. Identificación

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

- Título: constituido por palabras que deben de sintetizar u objetivar la función del formulario.
- Número: Utilizado para la identificación de formularios.
- Fecha de impresión y cantidad de tiraje: La fecha sirve para conocer edad de la fórmula, y es una guía para agotar la existencia de los formularios más antiguos. La cantidad de tiraje sirve para registrar la cantidad autorizada y para controlar el consumo y la duración de una remesa.

3.6.5. Análisis y revisión periódica de las formas

Es la etapa más importante del control, porque es cuando se ponen en práctica todos los aspectos que se mencionan anteriormente. A continuación se señalan una serie de normas que son aplicadas como preguntas, con el objetivo reanalizar los formularios:

- ¿Adónde fluyen los datos?
- ¿Cuándo se llena el formulario?

- ¿Cómo se llena el formulario?
- ¿Quién requiere los datos?
- ¿Quién llena el formulario?
- ¿Qué datos se necesitan para lograr su propósito?

CAPÍTULO 4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COOPEINSERMU R.L.

4.1. PRÓLOGO

El manual de procedimientos que a continuación se presenta, muestra información interna acerca de los fines y características de los procedimientos que se realizan en las diferentes áreas de COOPEINSERMU R.L. El Manual de procedimientos tiene el objetivo de brindarle a la empresa un documento formal en el cual se describan y se especifiquen los procedimientos, y que además facilite el acceso de los empleados que requieran dicha información para el desempeño de su trabajo.

El manual es una guía básica de ordenamiento, cuya revisión debe de estar a cargo de una Unidad de Análisis Administrativo o de la entidad que la Cooperativa designe para dicho fin. Se recomienda realizar una revisión cada año.

4.2. PROCEDIMIENTOS DE COOPEINSERMU R.L.

4.2.1. PROCEDIMIENTO PARA COMPRAR COMBUSTIBLE

Objetivo del procedimiento:

Realizar compras de combustible en el momento que sea requerido, tomando en cuenta la liquidez financiera de la empresa y la demanda de combustible por parte de los asociados y clientes.

Políticas o normas de operación:

- Los niveles mínimos de combustible en los tanques de almacenamiento deben ser de:
 - Diesel: 40 pulgadas.
 - Gasolina Regular: 20 pulgadas.
 - Gasolina Súper: 10 pulgadas.
 - Estos parámetros pueden variar dependiendo de las disposiciones establecidas por la Gerencia.
- Precios de combustible a la baja: Cuando los precios de combustible están a la baja la Cooperativa bajará el inventario de combustible hasta el mínimo establecido, para posteriormente realizar la compra de combustible necesaria con el nuevo precio.
- Precios de combustible a la alza: La Cooperativa incrementará el inventario tanto como sea posible antes de la alza, tomando en cuenta la capacidad de pago de la empresa y los niveles de combustible de los tanques.
- Para la compra de combustible existen 2 escenarios:

- Cuando la liquidez financiera es buena: se tratará de mantener el inventario de combustible al máximo posible.

- Cuando la liquidez es baja: La compra será determinada por los niveles de combustible de los tanques de almacenamiento y por la demanda diaria de combustible.

- Desabastecimiento de combustible en RECOPE: La Cooperativa agotará todo el combustible disponible. Pero brindando preferencia a los clientes más importantes para la cooperativa, según establezca la Gerencia.

- Ruptura de los marchamos de la cisterna: La responsabilidad de la ruptura y la falta de combustible que se pudiera dar en el recorrido del cisterna desde el plantel de RECOPE hasta la Coopeinsemu R.L. recaerá sobre el encargado del cisterna, en otras palabras el Chofer. En este caso se tomarán las medidas administrativas que la Gerencia determine.

- Autorización y firma de cheques para compras de combustible: Todos los cheques emitidos para la compra de combustible deben estar autorizadas y firmados por al menos dos personas que ocupen los siguientes puestos:
 - Gerente General
 - Asistente Administrativa
 - Jefe de Operaciones.

Descripción del procedimiento:

Este empieza alrededor de las 6 AM cuando el Jefe de Pista o el Asistente de Operaciones toman las lecturas de la cantidad de combustible presente en los tanques. Seguidamente le entregan estas medidas a la Asistente Administrativa o al Jefe de Operaciones, para que alguno de los dos o ambos calculen la cantidad de combustible por comprar. Posteriormente la Asistente Administrativa pide los comprobantes de depósitos realizados que van desde la 1 PM hasta las 6 AM del

día anterior, también pide el dinero disponible en las cajas de las pistas y revisa los libros de cuentas de los bancos: BCAC⁷ y BN⁸, para determinar el monto de dinero dispone para la compra de combustible.

Una vez establecido el monto de dinero disponible, la Asistente Administrativa determina si el monto es suficiente para comprar la cantidad de combustible calculado anteriormente. De seguido se ajusta la cantidad de combustible a comprar con el monto de dinero disponible para tal fin. Inmediatamente la Asistente Administrativa le indica el monto de la compra al Contador para que este haga el cheque.

Luego le entrega el cheque a la Asistente Administrativa, la cual firma el documento. Dicho documento requiere 2 firmas por lo tanto se necesita la firma de la Gerente o del Jefe de Operaciones. Una vez firmado el cheque la Asistente Administrativa completa otro documento necesario para la compra de combustible el cuál es la solicitud de compra en RECOPE⁹ por triplicado. Ambos documentos (el cheque y la solicitud de compra a RECOPE) se los entrega al mensajero el cual deposita el cheque en la cuenta de RECOPE indicada por la Asistente. Posteriormente el Mensajero toma los recibos de los depósitos y la solicitud de compra de combustible y los lleva al plantel de RECOPE El Alto, para entregárselos al chofer del camión que lo espera en dicho lugar. Seguidamente el Chofer realiza los trámites de compra en RECOPE, carga el combustible y regresa a la Cooperativa. Una vez que el camión llega al plantel el Jefe de Pistas o el Asistente de Operaciones (en ausencia del Jefe de Pistas) chequean los marchamos del contenedor y seguidamente descargan el combustible. El Chofer posteriormente entrega la documentación a la Asistente Administrativa, (recibos de los depósitos, facturas de RECOPE y la solicitud de compra) la cual revisa que la información del depósito sea la correcta. Finalmente la Asistente Administrativa archiva los documentos en el ampo de cheques Banco Crédito Agrícola de Cartago.

⁷ Banco Crédito Agrícola de Cartago

⁸ Banco Nacional

⁹ Refinadora Costarricense de Petróleo

Es importante mencionar que los pasos de este procedimiento que realiza el Jefe de Pistas, pueden ser realizados en algún determinado caso por el Jefe de Operaciones. Además el Jefe de Operaciones, se encuentra facultado por la Cooperativa, para firmar y autorizar las compras de combustible.

Procedimiento actual:

Pasos	Responsable	Descripción
1	Jefe Pistas o Asistente de Operaciones	Toma las lecturas en los tanques de combustible y las anota en una hoja en blanco.
2	Jefe Pistas o Asistente de Operaciones	Entrega la hoja con las medidas de los tanques.
3	Jefe Pistas o Asistente de Operaciones	Recibe la hoja con las medidas de los tanques, y convierte de pulgadas a litros.
4	Jefe Pistas o Asistente de Operaciones	Realiza un cálculo aproximado de la compra de combustible necesaria.
5	Asistente Administrativa	Determina cuánto dinero hay disponible para realizar la compra de combustible.
6	Asistente Administrativa	Compara el dinero disponible y el estimado de las compras realizado anteriormente, para establecer el monto real de la compra
7	Asistente Administrativa	Le indica al Contador en un papel el monto de la compra de combustible, para que este emita un cheque por ese monto.
8	Contador	Emite el cheque y se lo entrega a la Asistente Administrativa.
9	Asistente Administrativa	Revisa el monto del cheque y lo firma.
10	Asistente Administrativa	Muestra el cheque a la Gerente o al Jefe de Operaciones para que alguno de estos lo autorice y lo firme.
11	Gerente o el Jefe de Operaciones	Recibe el cheque, lo autoriza y lo firma

Pasos	Responsable	Descripción
12	Gerente o el Jefe de Operaciones	Entrega el cheque a la Asistente Administrativa.
13	Asistente Administrativa	Toma el cheque y procede a completar la solicitud de compra de combustible.
14	Asistente Administrativa	Anota el monto de la compra en el libro de bancos y el nombre del mensajero.
15	Asistente administrativa	Entrega el cheque y la solicitud de compra al Mensajero
16	Mensajero	Recibe documentos y procede a trasladarse hasta el banco, para depositar el cheque en la cuenta respectiva de RECOPE
17	Mensajero	Realiza los trámites para depositar el dinero en el banco y la cuenta establecida por la Asistente Administrativa.
18	Mensajero	Transporta los recibos de los depósitos hasta el plantel El Alto de RECOPE y se los entrega al Chofer del Cisterna
19	Chofer del cisterna	Recibe documentos y realiza los trámites correspondientes en el plantel de RECOPE para efectuar la compra de combustible.
20	Chofer del cisterna	Carga el combustible y regresa a Coopeinsermu R.L.
21	Jefe de Operaciones o el Asistente de Operaciones	Revisan los marchamos del contenedor: A- Si están rotos: Continúa B- No están rotos: Sigue en el paso # 25
22		Reporta el faltante a la Asistente Administrativa.
23	Asistente Administrativa o Jefe de Operaciones	Determinan el faltante de combustible y proceden a reportarlo a la Gerente.
24	Gerente	Recibe el reporte y procede a investigar, documentar y sancionar el hecho.
25	Jefe de Pistas	Descarga el combustible.
26	Chofer del cisterna	Entrega los documentos de la compra.
27	Asistente Administrativa	Recibe los documentos de la compra y chequea que los montos de los documentos y las medidas de la compra coincidan.

Pasos	Responsable	Descripción
28	Asistente Administrativa	Archiva los documentos de la compra de combustible

Análisis del procedimiento:

El procedimiento de compra de combustibles es vital para el buen funcionamiento de la cooperativa ya que es la principal actividad productiva. Actualmente este proceso es manejado principalmente por la Asistente Administrativa la cual desempeña un papel determinante para el desarrollo de este proceso.

Aunque el proceso está cumpliendo satisfactoriamente con su objetivo principal que es comprar combustible, existen ciertas tareas que podrían modificarse para mejorar el cumplimiento del mismo. Entre los aspectos a considerar para optimizarse se encuentran los siguientes: toma de lecturas de los tanques, firma de cheques para compras de combustible, determinación responsabilidades ante un posible faltante de combustibles, y otros aspectos del proceso que pueden ser desempeñados por dos personas, lo cual no es lo más adecuado ya que podría causar confusión entre los funcionarios que desempeñan el proceso. Por lo cual se recomienda designar a una sola persona por paso.

También es importante mencionar que no existe un formulario establecido para apuntar las medidas de los tanques de combustibles. El faltante de este documento podría causar algún tipo de error al momento de apuntar las medidas de combustible, por lo cual se recomienda crear un formulario para tal fin.

Procedimiento propuesto:

Pasos	Responsable	Descripción
1	Jefe de Pistas	Toma las lecturas en los tanques de combustible y las anota en el formulario de Medidas de los Tanques de Combustible.

Pasos	Responsable	Descripción
2	Jefe de Pistas	Traslada el documento hasta el Área Administrativa.
3	Jefe de Pistas	Entrega la hoja con las medidas (en pulgadas) de los tanques.
4	Asistente Administrativa	Recibe la hoja con las medidas de los tanques.
5	Asistente Administrativa	Traslada las medidas de las lecturas de los tanques de pulgadas a litros.
6	Asistente Administrativa	Realiza un cálculo para establecer el monto de la compra de combustible.
7	Asistente Administrativa	Determina cuánto dinero hay disponible para realizar la compra de combustible.
8	Asistente Administrativa	Compara el dinero disponible y la cantidad de combustible requerida y seguidamente ajusta la cantidad de combustible a comprar con respecto al dinero disponible.
9	Asistente Administrativa	Le indica el monto de la compra de combustible en un papel al Contador, para que este emita un cheque por ese monto.
10	Contador	Emite el cheque y se lo entrega a la Asistente Administrativa.
11	Asistente Administrativa	Revisa el monto del cheque
12	Asistente Administrativa	Decide: No presenta errores: Continúa Sí presenta errores: Sigue en paso # 14.
13	Asistente Administrativa	Firma el cheque. Sigue en paso # 16.
14	Asistente Administrativa	Devuelve el cheque al Contador y le indica el error que presenta.
15	Contador	Recibe el cheque y lo anula.
16	Asistente Administrativa	Muestra el cheque a la Gerente para que lo revise y lo firme.
17	Gerente	Recibe el cheque: autoriza y firma el cheque
18	Gerente	Entrega el cheque a la Asistente Administrativa.

Pasos	Responsable	Descripción
19	Asistente Administrativa	Toma el cheque y procede a completar la solicitud de compra de combustible.
20	Asistente Administrativa	Anota el monto de la compra en el libro de bancos y le indica al Mensajero que firme al lado de la cantidad a depositar.
21	Mensajero	Firma en el libro de Bancos.
22	Asistente administrativa	Entrega el cheque y la solicitud de compra al Mensajero
23	Mensajero	Recibe documentos y procede trasladarse hasta el banco, para depositar el cheque en la cuenta respectiva de RECOPE.
24	Mensajero	Realiza los trámites para depositar el dinero en el banco y la cuenta establecida por la Asistente Administrativa.
25	Mensajero	Transporta los recibos de los depósitos hasta el plantel El Alto de RECOPE y se los entrega al Chofer del Cisterna.
26	Chofer del cisterna	Recibe documentos y realiza los trámites correspondientes en el plantel de RECOPE para efectuar la compra de combustible.
27	Chofer del cisterna	Carga el combustible y regresa a Coopeinsermu R.L.
28	Jefe de Operaciones	Revisa los marchamos del contenedor
29	Jefe de Operaciones	Determina: A- Si están rotos: Continúa B- No están rotos: Sigue paso # 33.
30	Jefe de Operaciones	Reporta el problema a la Asistente Administrativa y a la Gerente.
31	Jefe de Operaciones	Determina el faltante de combustible y procede a crear un reporte para entregárselo a la Gerente.
32	Gerente	Recibe el reporte y procede a investigar, documentar y sancionar el hecho.
33	Jefe de Pistas	Descarga el combustible
34	Chofer del cisterna	Entrega los documentos de la compra
35	Asistente Administrativa	Recibe los documentos de la compra y chequea que los montos de los documentos y las medidas de la compra coincidan.

Pasos	Responsable	Descripción
36	Asistente Administrativa	Determina: Sí coinciden: Sigue en el paso # 39. No coinciden: Continúa
37	Asistente Administrativa	Crea un reporte con la información del faltante y se lo entrega a la Gerente.
38	Gerente	Recibe el reporte e investiga el origen del problema y además establece las medidas pertinentes.
39	Asistente Administrativa	Archiva los documentos de la compra de combustible
40		Fin

Flujograma:

AREA ADMINISTRATIVA							
Procedimiento de compra de combustible							
Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del sistema	Jefe de operaciones	Descripción
							Inicio del procedimiento
							Toma de las lecturas en los tanques de combustible y las anota en el formulario de Medidas de los Tanques de Combustible.
							Traslada el documento hasta el área administrativa
							Entrega la hoja con las medidas de los tanques.

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del cisterna	Jefe de operaciones	Descripción
	<pre> graph TD 1([1]) --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 2([2]) </pre>						Recibe la hoja con las medidas de los tanques.
							Traslada las medidas de las lecturas de los tanques de pulgadas a litros.
							Realiza un cálculo aproximado de la compra de combustible necesaria.
							Determina cuánto dinero hay disponible para realizar la compra de combustible
							Compara el dinero disponible y el estimado de las compras realizado anteriormente, para establecer el monto real de la compra

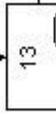
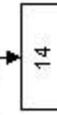
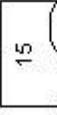
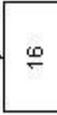
AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del cisterna	Jefe de operaciones	Descripción
	<pre> graph TD 2{{2}} --> 9[9] 9 --> 10[/10/] 10 --> 11[/11/] 11 --> 12{12} 12 -- Sí --> 14((14)) 12 --> 3{{3}} </pre>						Le indica el monto de la compra de combustible en un papel, al contador para que este emita un cheque por ese monto.
							Emite el cheque y se lo entrega a la Asistente Administrativa
							Revisa el monto del cheque
							Decide: A- No presenta errores : Continúa B- Sí presenta errores: Sigue en paso # 14.

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del cisterna	Jefe de operaciones	Descripción
							Firma el cheque. Sigue en paso # 16.
							
							
							Devuelve el cheque al Contador y le indica el error que presenta.
							Recibe el cheque y lo anula.
							Muestra el cheque a la Gerente para que lo revise y lo firme.
							
							

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Contador	Asistente administrativa	Jefe de pistas	Gerente	Mensajero	Chofer del cisterna	Jefe de operaciones	Descripción
							Recibe el cheque: autoriza y firma el cheque
							Entrega el cheque a la Asistente Administrativa.
							Toma el cheque y procede a completar la solicitud de compra de combustible.
							Anota el monto de la compra en el libro de bancos y le indica al Mensajero que firme

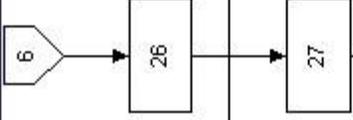
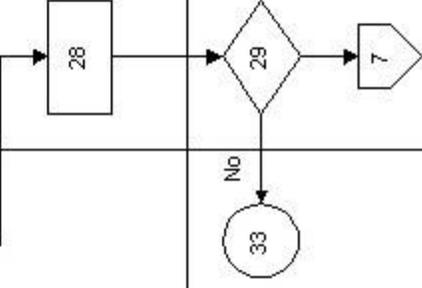
AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del cisterna	Jefe de operaciones	Descripción
							Firma en el libro de Bancos.
							Entrega el cheque y la solicitud de compra al Mensajero
							Recibe documentos y procede trasladarse hasta el banco
							Realiza los trámites para depositar el dinero
							Transporta los recibos de los depósitos hasta el plantel El Alto de RECOPE y se los entrega al Chofer del Cisterna

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del cisterna	Jefe de operaciones	Descripción
							<p>Recibe documentos y realiza los trámites correspondientes en el plantel de RECOPE para efectuar la compra de combustible.</p>
							<p>Carga el combustible y regresa a Coopeinsermu R.L.</p>
							<p>Revisan los marchamos del contenedor</p>
							<p>Determina: A- Si están rotos: Continúa B- No están rotos : Sigue paso # 33.</p>

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del sistema	Jefe de operaciones	Descripción
							Reporta el problema a la Asistente Administrativa y a la Gerente.
							Determinan el faltante de combustible y proceden a crear un reporte para entregárselo a la Gerente.
							Recibe el reporte y procede a investigar, documentar y sancionar el hecho.
							Descargan el combustible

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del cisterna	Jefe de operaciones	Descripción
							Entrega los documentos de la compra
							Recibe los documentos de la compra y chequea que los montos de los documentos y las medidas de la compra coincidan.
							Determina: A- Si coinciden : Sigue en paso # 38 B- No coinciden: Continúa
							Crea un reporte con la información del faltante y se lo entrega a la Gerente.

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de compra de combustible

Jefe de pistas	Asistente administrativa	Contador	Gerente	Mensajero	Chofer del sistema	Jefe de operaciones	Descripción
36	39 40		9 38				<p>Recibe el reporte e investiga el origen del problema y además establece las medidas pertinentes.</p> <p>Archiva los documentos de la compra de combustible</p> <p>Fin</p>

Análisis de formularios:

El formulario actual puede consultarse en el

Anexo #8. La estructura de este formulario no puede ser cambiada, ya que es fijada por Recope.

Actualmente no existe un formulario establecido para la toma de las lecturas de los tanques de combustible. Es por ello que es necesario crear un formulario que permita establecer con certeza las medidas de combustible en los tanques. Es importante que en este se establezcan las medidas de cada tipo de combustible, la hora, la fecha y el nombre de la persona que realizó la toma de las medidas.

Se propone el siguiente formulario:

Ilustración 6. Formulario propuesto para la toma de medidas de combustible de los tanques.

# 000	
Medidas de los tanques de combustible	
Fecha:	Hora de la toma:
<i>Tipos de combustible</i>	<i>Cantidad (Pulgadas)</i>
Diesel	
Gasolina Regular	
Gasolina Súper	
<i>Responsable:</i>	

Nota: El formulario propuesto no presenta aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

4.2.2. PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR

Objetivo del procedimiento:

Mantener una cartera de crédito sostenible, rentable y en donde se minimicen los incobrables.

Políticas o normas de operación:

Este procedimiento está regido por el Reglamento de Crédito de COPEINSERMU R.L. (Ver Anexo # 2) en el cual se establecen una serie de aspectos fundamentales al respecto.

Descripción del procedimiento:

Este proceso inicia cuando el Cajero entrega las facturas de crédito al Asistente Contable, el cual las traslada al Área Administrativa. Seguidamente procede a entregárselas a la encargada de los créditos, la cuál recibe las facturas y las revisa una por una. Posteriormente ingresa los montos de las facturas al sistema de cuentas de crédito. Luego las ordena y las archiva. Seguidamente genera un reporte de antigüedad de los saldos del sistema. Seguidamente los copia a una hoja de Excel, en la cual ordena por cliente la información y realiza los ajustes correspondientes. Luego revisa una por una las cuentas para determinar si existen cuentas con períodos de pago vencidos. A los clientes que tengan saldos vencidos se les procede a informar vía telefónica acerca del estado de su cuenta de crédito. Si no cumplen con las obligaciones con la cooperativa se les envía una carta indicando su situación morosa, seguidamente otra carta pero certificada y por último se envía la cuenta a cobro judicial.

Procedimiento actual:

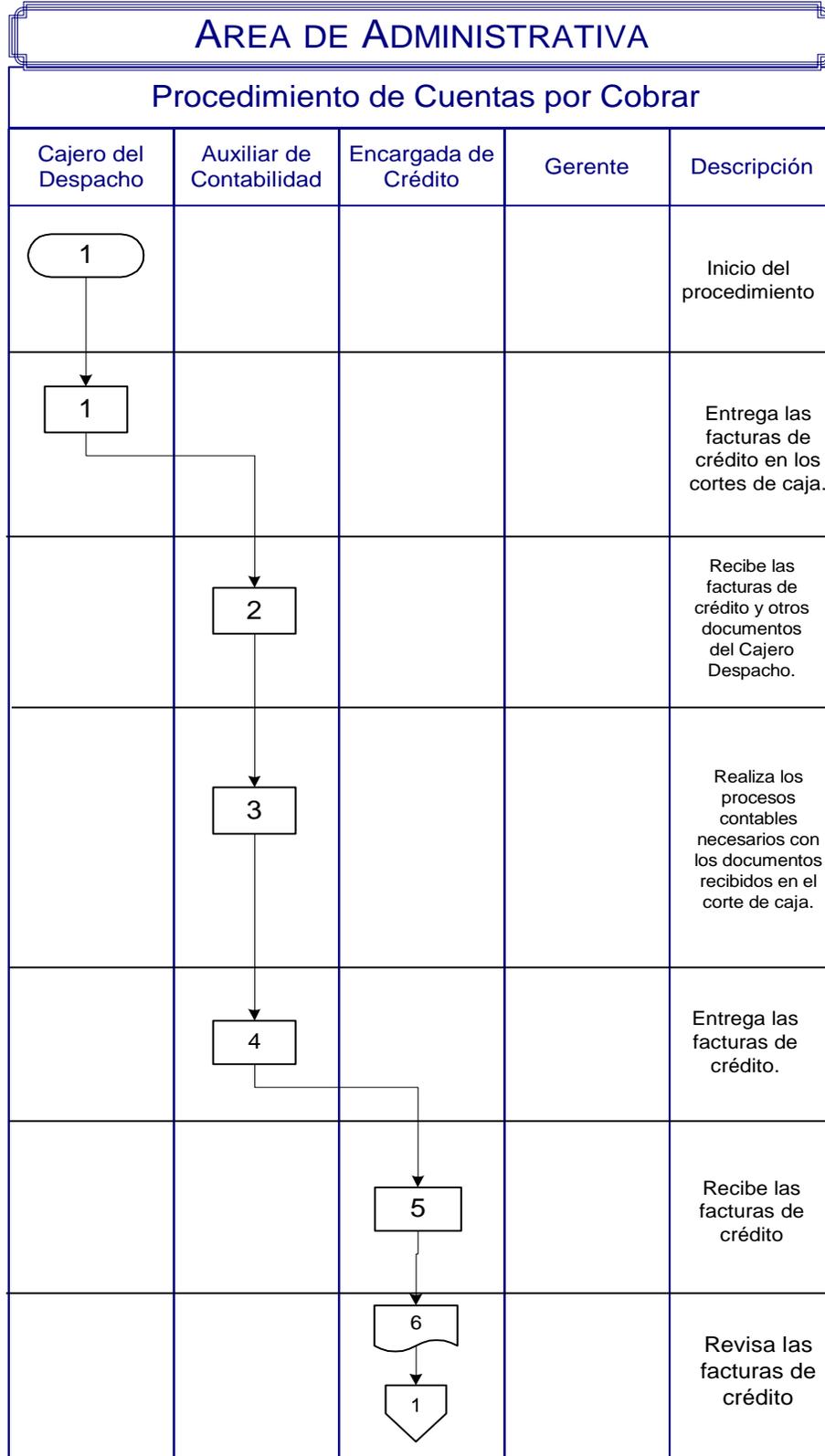
Pasos	Responsable	Descripción
1	Cajero del Despacho	Entrega las facturas de crédito en los cortes de caja.
2	Auxiliar de Contabilidad	Recibe las facturas de crédito y otros documentos del Cajero del Despacho
3	Auxiliar de Contabilidad	Realiza los procesos contables necesarios con los documentos recibidos en el corte de caja.
4	Auxiliar de Contabilidad	Entrega las facturas de crédito.
5	Encargada de Crédito	Recibe las facturas de crédito.
6	Encargada de Crédito	Revisa las facturas de crédito
7	Encargada de Crédito	Registra en el sistema cada factura. Anexo # 3
8	Encargada de Crédito	Ordena alfabéticamente las facturas
9	Encargada de Crédito	Archiva cada factura en su lugar correspondiente
10	Encargada de Crédito	Genera el reporte "antigüedad de los saldos" del sistema.
11	Encargada de Crédito	Exporta todo el reporte de "antigüedad de saldos" a una hoja de Excel
12	Encargada de Crédito	Ordena por cliente la información y realiza los ajustes necesarios
13	Encargada de Crédito	Revisa una por una cada cuenta por cobrar, marca aquellas que presentan saldos vencidos. Anexo # 4
14	Encargada de Crédito	Realiza las llamadas telefónicas correspondientes a aquellos clientes que están atrasados
15	Encargada de	Entrega un reporte de los saldos de los

Pasos	Responsable	Descripción
	Crédito	clientes a la Gerencia
16	Gerente	Recibe el Reporte y lo analiza.
17	Encargada de Crédito	Indica: A- Cliente sí cumple con sus obligaciones con la Cooperativa: Sigue en el paso # 23. B- Cliente no cumple con sus obligaciones con la Cooperativa: Continúa
18	Encargada de Crédito	Envía una carta al cliente indicando su atraso en el cumplimiento de sus obligaciones con la Cooperativa.
19	Encargada de Crédito	Indica: A- Cliente sí cumple con sus obligaciones con la Cooperativa: Sigue en el paso # 23. B- Cliente no cumple con sus obligaciones con la Cooperativa: Continúa
20	Encargada de Crédito	Envía una carta certificada al cliente indicando atraso en el cumplimiento de sus obligaciones con la Cooperativa.
21	Encargada de Crédito	Indica: A- Cliente sí cumple con sus obligaciones con la Cooperativa: Sigue en el paso # 23 B- Cliente no cumple con sus obligaciones con la Cooperativa: Continúa
22	Gerente	Envía a cobro judicial la cuenta del cliente.
23		Fin

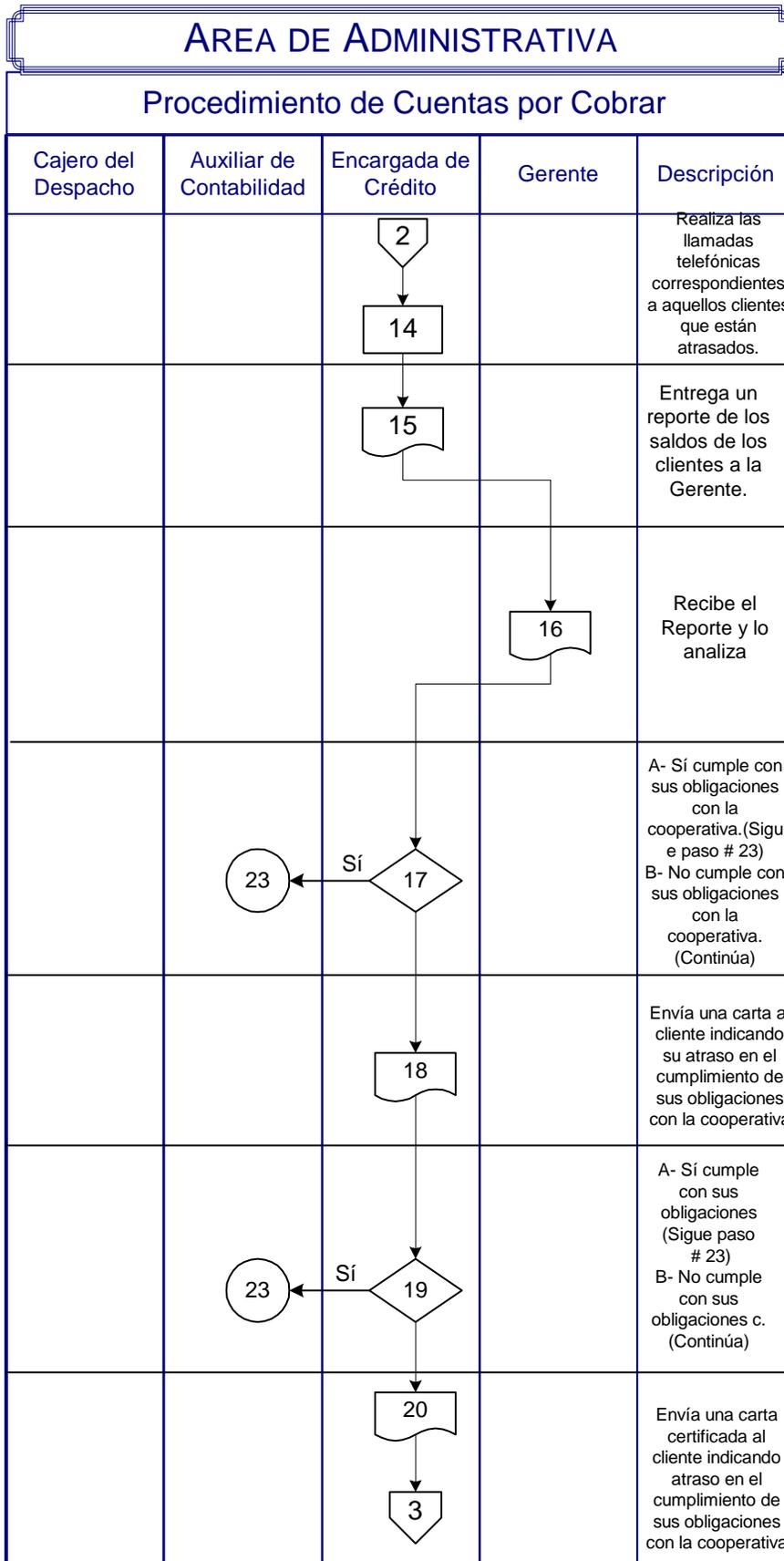
Análisis del procedimiento:

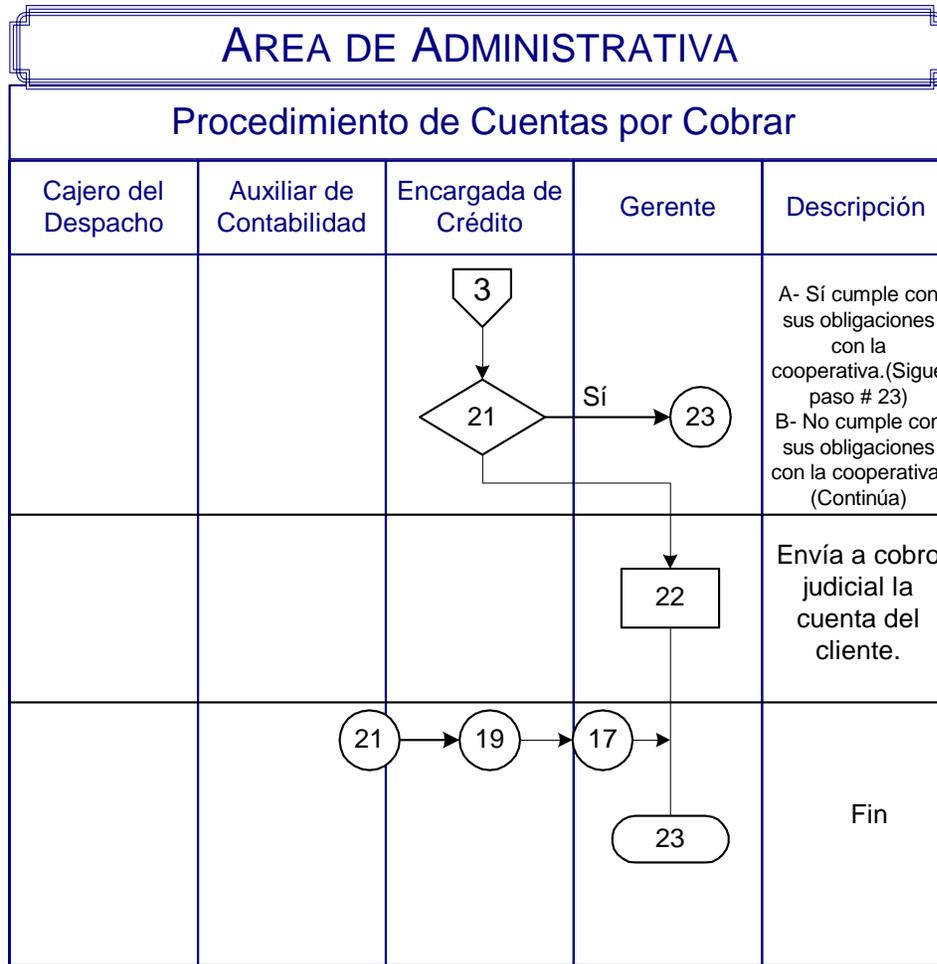
El proceso que se lleva a cabo para cobrar las cuentas de crédito está cumpliendo adecuadamente con el objetivo para el cual fue creado, por lo que no existen recomendaciones para modificar este proceso.

Flujograma:



AREA DE ADMINISTRATIVA				
Procedimiento de Cuentas por Cobrar				
Cajero del Despacho	Auxiliar de Contabilidad	Encargada de Crédito	Gerente	Descripción
				Registra en el sistema cada factura
				Ordena alfabéticamente las facturas
				Archiva cada factura en su lugar correspondiente
				Genera el reporte "antigüedad de los saldos" del sistema
				Exporta todo el reporte de "antigüedad de saldos" a una hoja de Excel
				Ordena por cliente la información y realiza los ajustes necesarios
				Revisa una por una cada cuenta por cobrar, marca aquellas que presentan saldos vencidos





Análisis de formularios:

El formulario actual se puede consultar en el **Anexo # 5**.

El formulario utilizado actualmente en este proceso está cumpliendo adecuadamente con su función, Pero con la finalidad de mejorar su funcionalidad se recomienda modificar los siguientes aspectos:

- El formulario no presenta aspectos básicos que debe poseer todo formulario, como lo son: la fecha de impresión, la cantidad del tiraje, código del formulario, costo unitario. Por lo tanto se recomienda incluir esta información en los formularios.

- Un aspecto que se recomienda cambiar es la ubicación de la fila en la cual se anota el nombre del cliente y el número del asociado. Esto debido a la importancia de estos aspectos para el proceso y al momento de ingresar la información al sistema, por lo cual se recomienda colocarlos en la parte superior, como primera fila del formulario.

- Además, la distribución que se encuentra en la parte inferior es incorrecta, debido a que este formulario se hace por duplicado y no por cuadruplicado como lo indica el documento. Por lo cual se recomienda cambiar esta incorrecta distribución y colocar: Original-Cooperativa, Copia- Cliente.

Se propone el siguiente formulario:

Ilustración 7. Formulario propuesto para las facturas de crédito, utilizadas en las pistas

Estación de Servicio LA PISTA COOPEINSERMU R.L. Cooperativa Industrial de Servicios Múltiples, El Guarco, R.L. <small>Cooperativa de Servicios Múltiples El Guarco, R.L. Cod. Jur. 3-034-04551-2018 Tel: 9753-6063 Fax: 9753-6067 200 mts N. Parque Industrial Puntas, Puntas Arenas</small>		# 000	
Factura de crédito			
Señor(es): _____ Asoc. # _____			
Fecha: _____ Placa #: _____ Km: _____			
Cant	Descripción	P/Unitario	Valor
	Diesel		
	Gasolina Regular		
	Gasolina Súper		
	Aceite de motor		
Le esperamos nuevamente Unidos somos fuertes			I.V.I Total.
Recibo Conforme:		# Ced:	
Original-Coopeinsermu, Copia-cliente			

Nota: El formulario propuesto no presenta aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

4.2.3. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LOS DEPÓSITOS BANCARIOS

Objetivo del procedimiento:

Minimizar el riesgo al realizar los depósitos bancarios, por medio de la práctica de una serie de medidas de seguridad

Políticas o normas de operación:

- **Horas de los depósitos:** Las horas de realización de los depósitos varían diariamente, para evitar una periodicidad o una rutina fija y reducir el riesgo de un evento de robo.
- **Medios de transporte para la realización de los depósitos:** La Cooperativa brindará los medios de transporte requeridos y de ser posible se utilizarán medios de transporte diferentes alternativamente para la realización de los depósitos bancarios.
- **Autorización para la realización de los depósitos:** Todos los depósitos bancarios deben ser autorizados por la Asistente Administrativa, ya que ella es la Encargada del manejo de las cuentas bancarias de COOPEINSERMU R. L.
- **Utilización de las cuentas bancarias:** La Cooperativa maneja cuentas bancarias en tres diferentes bancos las cuales tienen las siguientes funciones:

a) Banco Crédito Agrícola de Cartago: El número de cuenta es **BCAC 113622-5**. Esta cuenta se utiliza para depositar lo siguiente:

- Dinero en efectivo
- Cheques de ese banco
- Cupones de RECOPE

El formulario utilizado para realizar los depósitos en este banco, se puede encontrar en el **Anexo # 6**.

b) Banco Nacional: En este banco la Cooperativa maneja dos cuentas, las cuales son:

- BN 340 (0540000340-5): En esta cuenta se deposita lo siguiente:
 - Cheques de este banco
 - Cheques del BCR¹⁰
- BN 600023-1: Esta cuenta es utilizada para el depósito de dólares.

c) Banco BAC San José: El número de cuenta es el BAC 900512190, esta cuenta es utilizada para depositar lo siguiente:

- Vouchers de las tarjetas de crédito o débito.
- Cheques de bancos privados y otros tipos de cheques.

Descripción del procedimiento:

Una vez que el dinero recolectado en la caja del despacho es considerable (mayor a ¢400 000) o cuándo la Asistente Administrativa requiere dinero para la compra de combustible, se realiza un depósito bancario. Para lo cual la Cooperativa maneja cuentas bancarias en tres diferentes bancos, para depositar el dinero o la forma de pago que los clientes utilicen para pagar sus compras en la Cooperativa.

Cuando se va a realizar un depósito el Cajero completa el o los talonarios de depósitos, dependiendo de las formas de pago que necesite depositar. Al momento de haber completado el o los formularios de los depósitos, el Cajero le solicita a un dependiente del Área de Despacho que se encuentre desocupado, que traslade las formas de pago hasta el Área Administrativa, en donde el dependiente procederá a entregárselo a la Asistente Administrativa, la cual lo retiene en una caja fuerte o lo envía a depositar al banco con el Mensajero.

¹⁰ Banco de Costa Rica

Luego de que el Mensajero realiza el depósito regresa a la Cooperativa y entrega el comprobante del depósito a la Asistente Administrativa, la cual revisa los documentos y los archiva.

Procedimiento actual:

Pasos	Responsable	Descripción
1	Cajero del Despacho	Completa la boleta de depósitos con el monto a depositar y la firma.
2	Cajero del Despacho	Le solicita a un dependiente del Área de Despacho que se encuentre desocupado, que traslade el depósito al Área Administrativa.
3	Cajero del Despacho	Ingresa en el sistema el nombre del dependiente que va a trasladar las formas de pago.
4	Cajero del Despacho	Entrega las formas de pago para el depósito.
5	Dependiente	Recibe las formas de pago y firma la boleta de traslado de dinero.
6	Dependiente	Traslada las formas de pago hasta el Área Administrativa
7	Dependiente	Entrega el dinero y la boleta de traslado de dinero para que la Asistente Administrativa lo firme.
8	Asistente Administrativa	Recibe el dinero y firma la boleta de traslado de dinero
9	Asistente Administrativa	Decide: A- No deposita el dinero: Continúa B- Sí deposita el dinero: Sigue en el paso # 11.
10	Asistente Administrativa	Lo guarda en una caja fuerte
11	Asistente Administrativa	Registra en el libro de bancos, el monto del depósito y el nombre y la firma del mensajero que va a realizar el depósito.
12	Asistente Administrativa	Entrega el dinero al Mensajero.
13	Mensajero	Toma el dinero y se traslada hasta el banco.
14	Mensajero	Deposita el dinero y regresa a la Cooperativa
15	Mensajero	Entrega comprobantes de los depósitos
16	Asistente	Recibe los comprobantes y los revisa

Pasos	Responsable	Descripción
	Administrativa	
17	Asistente Administrativa	Archiva los comprobantes de los depósitos
18		Fin

Análisis del procedimiento:

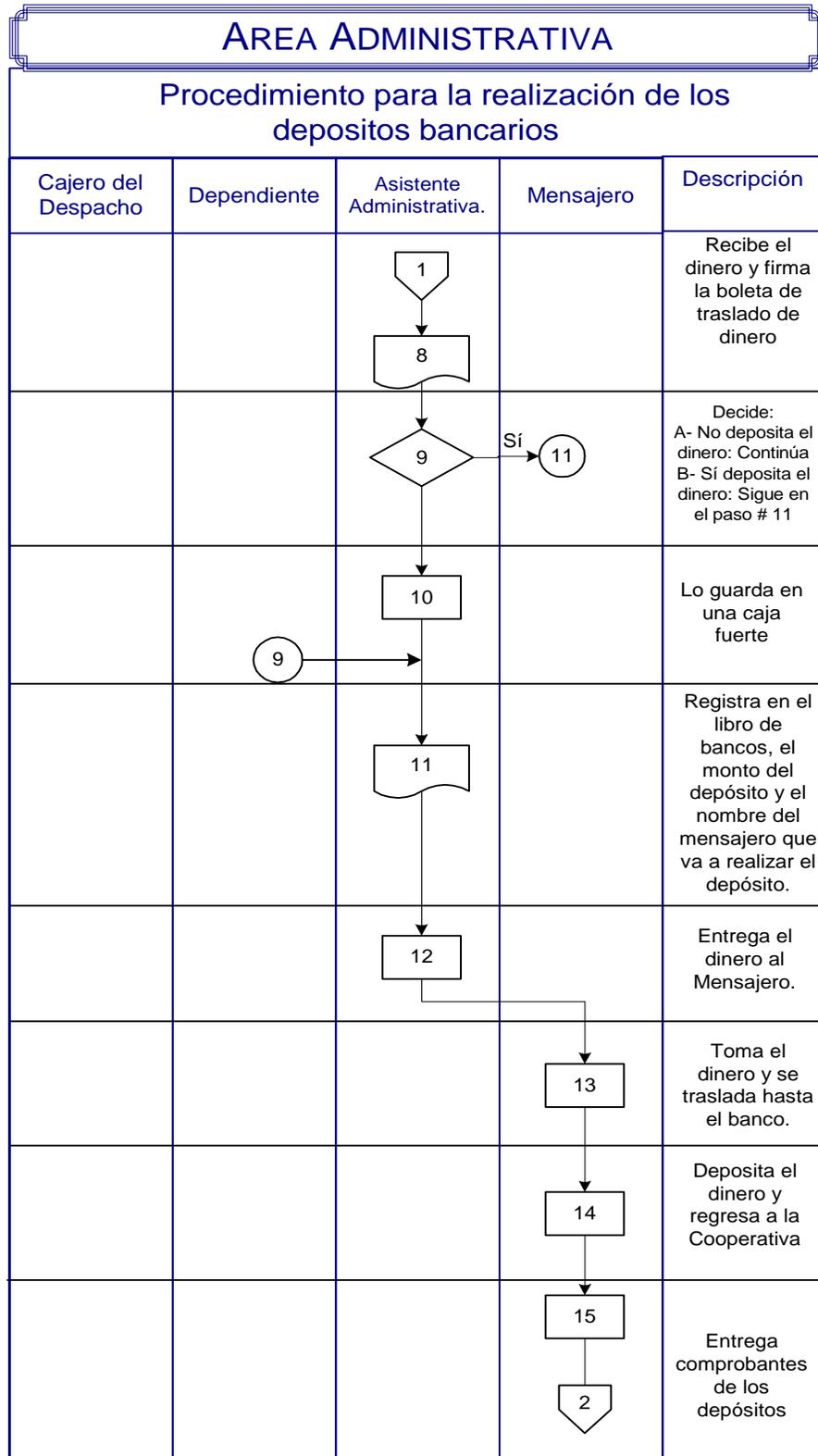
El proceso actual es desempeñado adecuadamente por los encargados de dicho proceso. En la investigación acerca del procedimiento se pudo constatar que no hay alguna posible recomendación que hacer para mejorar la ejecución del mismo.

Flujograma:

AREA ADMINISTRATIVA

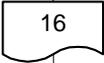
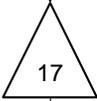
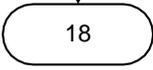
Procedimiento para la realización de los depósitos bancarios

Cajero del despacho	Dependiente	Asistente Administrativa	Mensajero	Descripción
 ↓				Inicio del procedimiento
 ↓				Completa la boleta de depósitos
 ↓				Le solicita a un dependiente que traslade el depósito
 ↓				Ingresa en el sistema el nombre del dependiente
 ↓				Entrega las formas de pago para el depósito.
	 ↓			Recibe las formas de pago y firma la boleta de traslado de dinero.
	 ↓			Traslada las formas de pago hasta el Área Administrativa
	 ↓			Entrega el dinero y entrega la boleta de traslado
				



AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento para la realización de los depósitos bancarios

Cajero del Despacho	Dependiente	Asistente Administrativa	Mensajero	Descripción
		 ↓ 		Recibe los comprobantes y los revisa
		↓  ↓		Archiva los comprobantes de los depósitos
		↓ 		Fin del procedimiento

Análisis de formularios:

El formulario que actualmente se utiliza en este procedimiento se puede consultar en el **Anexo # 7**.

El formulario actual llamado “Boleta de Traslados de Depósitos” es recomendable hacerle algunas modificaciones para mejorar su eficacia y eficiencia. Primeramente es necesario mencionar los aspectos que se recomienda mejorar:

- La posición del logotipo no es la más adecuada ya que ocupa un espacio central, la cual podría ser utilizado de otra manera. La ubicación idónea del logotipo, es en la parte superior del formulario.
- El espacio para el monto del dinero es muy pequeño. Es importante crear espacios para el desglose del dinero para tener un mejor control del dinero.
- El formulario no cuenta con un espacio para colocar la fecha
- El formulario no presentan aspectos básicos que debe poseer todo formulario, como lo son: la fecha de impresión, la cantidad del tiraje, código del formulario, costo unitario. Por lo tanto se recomienda incluir esta información en los formularios.

Se propone el siguiente formulario:

Ilustración 8. Formulario propuesto para realizar el traslado de depósitos

# 000	
Boleta de Traslado de Depósitos	
# Depósito: _____	Fecha: _____
Efectivo: _____	Cheques: _____
Monto total: _____	
Realizado por: _____	
Recibe: _____	
Original-Asistente, Copia- Caja	

Nota: El formulario propuesto no presenta aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

4.2.4. PROCEDIMIENTO DE VENTA EN LAS PISTAS

Objetivo del procedimiento:

Brindar una guía a los pisteros para la realización de su trabajo, que permita fortalecer la atención al cliente y el control interno.

Políticas o normas de operación:

- **Faltantes de dinero:** Estos deberán ser pagados por los pisteros encargados de la pista en la cuál exista un faltante de dinero.
- **Depósitos del dinero de las pistas:** Los Pisteros deben depositar el dinero recolectado en las pistas en la caja del despacho, cuando este sea por un monto mayor a 50 000 colones, exceptuando que la afluencia de clientes en las pistas sea mucha, impidiendo que el Pistero deposite el dinero recolectado.
 - Para la realización de los depósitos, el Pistero que deposita debe de entregar una boleta con la información correspondiente a los depósitos, junto con el depósito.
- **Monto de inicio de las cajas en pista:** Los Pisteros-Caja inician con un monto mínimo de 3 000 colones, en billetes y monedas de diferentes denominaciones.
- **Caja de una pista:** alguno de los pisteros que trabajan en una pista, deben ser responsable por la recolección del dinero. El Jefe de Pista debe de asignar a un pistero para que asuma el puesto de Pistero-caja. Esta responsabilidad es rotativa entre los pisteros y el período de rotación es diario o según lo establezca el Jefe de Pistas.
- **Formas de pago aceptadas:** Las siguientes son las formas de pago aceptadas por la Cooperativa y su proceso de admisión:
 - Efectivo:

- Serán aceptados todos los billetes y monedas que el Banco Central de Costa Rica indique que se encuentren en vigencia.
- Requisito de ingreso: Es obligatorio verificar la autenticidad del dinero recibido.
- Cheques:
 - Se aceptan todos los cheques emitidos por los bancos de la banca estatal y la banca privada, aprobados por la SUGEF.
 - Requisito de ingreso: Para que un cliente pague el combustible u otro producto o servicio de la Cooperativa con un cheque, este debe de ser aprobado por una de las personas que ocupe cualquier de los siguientes puestos: La Gerente, Asistente Administrativa, Jefe de Operaciones.
- El Cajero del despacho que reciba un cheque como forma de pago debe apuntar al dorso de este documento los datos personales del cliente (nombre, dirección, teléfono) y su nombre en una esquina.
- Dólares:
 - Se aceptaran dólares con denominaciones igual o menores a \$50.
 - Requisito de ingreso: Verificar la autenticidad y hacer el traslado a colones según el tipo de cambio del día.
- Cupones de RECOPE:

- La cooperativa no recibirá cupones de RECOPE que se encuentren vencidos, rotos o que presenten algún otro aspecto que pudiera hacer dudar de su autenticidad. Además deben estar debidamente firmados.
- Compras de crédito:
 - Para que un asociado realice una compra a crédito es necesario seguir el siguiente proceso:
 - Chequear la lista de asociados que utilizan créditos.
 - Verificar su estado de cuenta
 - Completar la factura de crédito
 - Firmar la factura por parte del cliente
 - La factura original será conservada por la Cooperativa y la copia será entregada al cliente.
- Dólares:
 - Verificar la autenticidad y hacer el traslado a colones según el tipo de cambio del día.
- Tarjetas de crédito y débito:
 - De las siguientes emisoras: Visa, Master Card, American Express, Credomatic, Dinners Club, Banco Popular, JCB.
 - El cliente debe de entregar la cédula de identidad junto con la tarjeta de crédito o débito.
 - El cliente debe firmar el voucher (Original: Coopeinsermu R.L.; Copia: Cliente)
- Dinero falso:

- Si algún Pistero duda de la legitimidad de algún billete dado como forma de pago por un cliente, el Pistero le debe de solicitar al cliente que le de otro billete u otra forma de pago.

Los Pisteros son responsables por recibir dinero falso, por tanto estos deben reponer el dinero que sea ilegítimo o que esté en condiciones que no permitan la aceptación de este por el banco.

- **Facturas de crédito:** Las facturas de crédito serán confeccionadas por el Jefe de Pista. En cuánto a las facturas de contado serán confeccionadas por los pisteros según corresponda.
- **Morosidad de los clientes y asociados:** Los Pisteros deben verificar el listado de los clientes y asociados a los cuales se les vende de crédito, ya que pueden tener atrasos en el pago de sus cuentas, ya que los clientes y asociados con cuentas atrasadas tendrán cerrado el crédito hasta que cumplan con sus obligaciones con la Cooperativa.

Procedimiento actual:

Este inicia cuando el cliente ingresa en la gasolinera para comprar combustible. Seguidamente el Pistero que lo atiende lo saluda y le pregunta qué tipo de combustible y cuánto dinero en combustible va a comprar o si quiere que le llenen el tanque al vehículo. Luego, si el cliente desea una cantidad específica de dinero en combustible, el Pistero ingresa el monto en la máquina surtidora de combustible. Si se desea una cantidad determinada de combustible o el tanque lleno, se inserta la manguera dispensadora en el acceso del tanque de combustible del vehículo o al depósito de combustible que el cliente tenga destinado para dicho fin. Cuando la máquina surtidora está en funcionamiento, el Pistero le pregunta al cliente si desea que le revisen la presión de las llantas y el cofre del vehículo. Si el cliente le indica que lo revise el Pistero procederá a revisarlo. Sí el vehículo requiere aceite el Pistero le indica al cliente cómo se

encuentra el nivel de aceite del motor, entonces el cliente decide si le adiciona aceite al motor y el tipo y marca de aceite. Luego de que la máquina surtidora termina de suministrar el combustible, el Pistero procede a colocar el tapón del tanque o del depósito de combustible que trae el cliente. Inmediatamente después el pistero le indica al cliente el monto a pagar por la compra de combustible u otros.

Seguidamente el cliente le entrega la forma de pago al Pistero y este se lo entrega al compañero que funge de caja de esa pista. Posteriormente el Pistero completa la factura de contado y se la entrega al cliente. Si la compra es de crédito el Jefe de Pista debe de hacer la factura de crédito para el cliente.

Finalmente el cliente se retira de la gasolinera.

Procedimiento actual:

Pasos	Responsable	Descripción
1	Cliente	Ingresa al Área de Pistas
2	Pistero	Pregunta por el tipo de combustible y si llena el tanque o el depósito para tal fin
3	Cliente	Indica el tipo de combustible: A- Si llena el tanque: Continúa B-No llena el tanque. Sigue en paso # 5
4	Pistero	Presiona el botón en la máquina surtidora de tanque lleno. Sigue en paso # 7
5	Cliente	Indica el monto de la compra
6	Pistero	Ingresa el monto de la compra de combustible en la máquina surtidora
7	Pistero	Activa la máquina surtidora.
8	Pistero	Inserta la manguera en el tanque o el depósito de combustible.
9	Pistero	Pregunta al cliente si requiere revisión de la presión de las llantas, el nivel del aceite, la cantidad de agua del

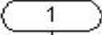
Pasos	Responsable	Descripción
		radiador, el nivel del líquido de frenos y embrague o el nivel de aceite en el caso de los vehículos con dirección hidráulica.
10	Cliente	El cliente responde: No: Sigue en el paso # 19. Sí: Continúa
11	Pistero	Indica al cliente que abra el cofre del vehículo
12	Cliente	Abre el cofre del vehículo
13	Pistero	Revisa presión de las llantas, el nivel del aceite del motor, el nivel de agua del radiador, el nivel del líquido de frenos y embrague y el nivel del aceite de la caja de la dirección del vehículo.
14	Pistero	Indica al cliente los resultados de la revisión.
15	Cliente	Decide : A- Sí Compra B- No compra aceite u otro :Sigue en el paso #19
16	Pistero	Pregunta la marca del producto que requiere.
17	Cliente	Indica la marca
18	Pistero	Deposita el aceite en el motor u otro producto que el cliente le haya indicado.
19	Pistero	Desactiva la máquina surtidora y coloca la manguera en la surtidora
20	Pistero	Pone el tapón del depósito de combustible
21	Pistero	Le indica al cliente el monto a pagar.
22	Cliente	Entrega la forma de pago.
23	Pistero	Recibe la forma de pago y cumple con el procedimiento requerido para el recibo de tal forma de pago y se la entrega al pistero que funge de caja
24	Pistero-Caja	Recibe la forma de pago y la revisa nuevamente.
25	Pistero-Caja	Revisa y decide: A- Sí acepta la forma de pago: Sigue en el paso # 29. B- No acepta la forma de pago: Continúa:
26	Pistero-Caja	Le indica al cliente que no fue aceptada la forma de pago que entregó. Solicita al cliente otra forma de pago.
27	Cliente	

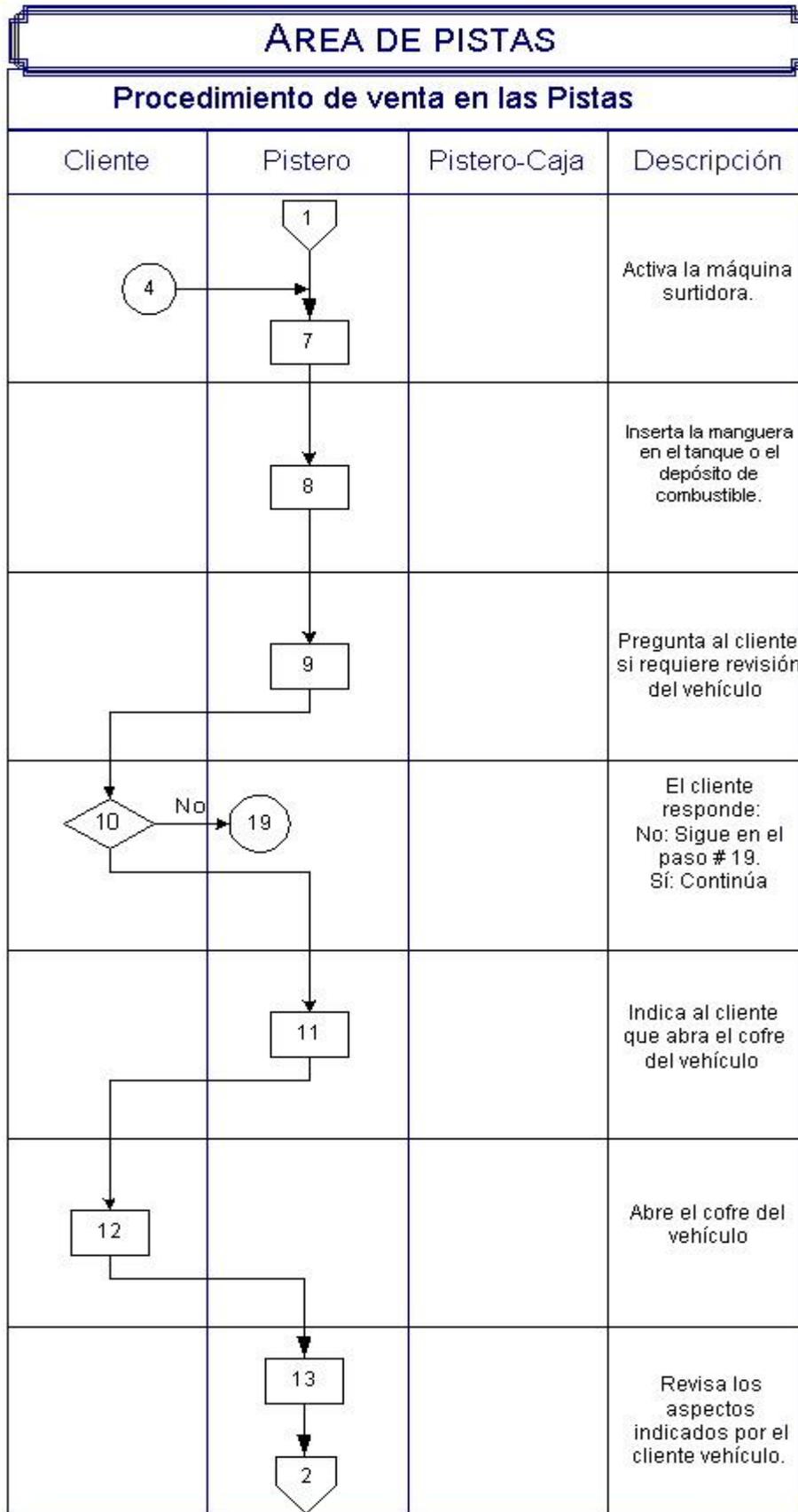
Pasos	Responsable	Descripción
		Entrega otra forma de pago.
28	Pistero-Caja	Revisa y decide: A- Sí acepta la forma de pago: Continúa B- No acepta la forma de pago: Retorna al paso # 22
29	Pistero-Caja	Confecciona la factura: A- Contado: Sigue en el paso # 34 B- Crédito : Continúa
30	Cliente	Firma la factura por duplicado.
31	Pistero-Caja	Recibe las facturas
32	Pistero-Caja	Entrega la copia al cliente
33	Pistero-Caja	Recibe y almacena la factura original
34	Cliente	Sale del Área de Pistas.
35		Fin

Análisis del procedimiento:

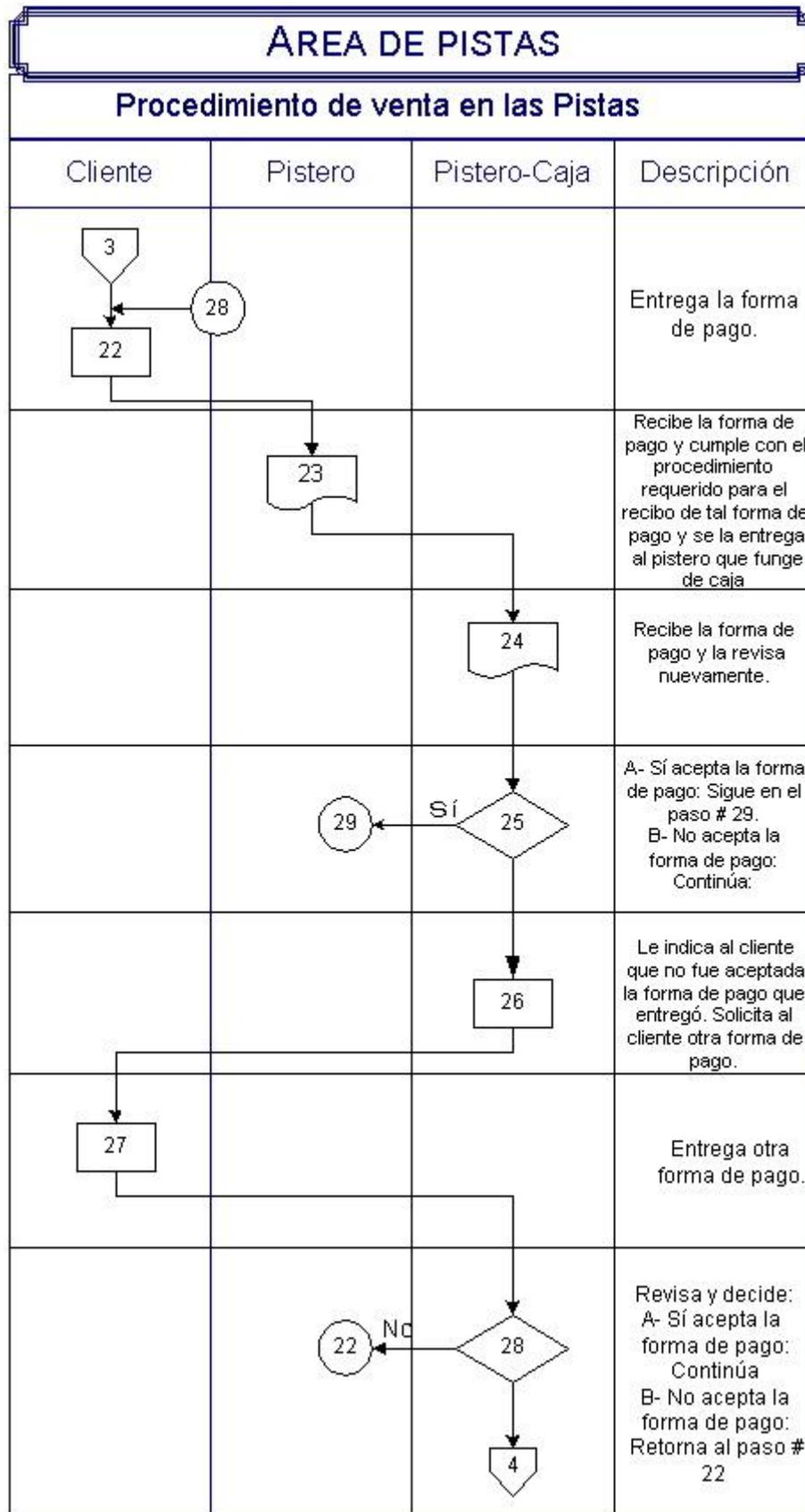
El proceso actual es desempeñado adecuadamente por los encargados del mismo. En la investigación acerca del procedimiento se pudo constatar que no hay alguna posible recomendación que hacer en la ejecución del mismo.

Flujograma:

AREA DE PISTAS			
Procedimiento de venta en las Pistas			
Cliente	Pistero	Pistero-Caja	Descripción
			Inicia el procedimiento.
			Ingresa al Área de Pistas
			Pregunta tipo de combustible y el monto que requiere o si quiere el tanque lleno.
			Indica el tipo de combustible e indica: A- Si llene el tanque(Continúa) B-No llene el tanque. Indica el monto de la compra(Sigue en paso # 5)
			Presiona el botón en la máquina surtidora de tanque lleno. Sigue en paso # 7
			Indica el monto de la compra
			Ingresa el monto de la compra de combustible en la máquina surtidora
			



AREA DE PISTAS			
Procedimiento de venta en las Pistas			
Cliente	Pistero	Pistero-Caja	Descripción
	 ↓ 		Indica al cliente los resultados de la revisión.
			Decide : A- Sí Compra B- No compra aceite u otro : Sigue en el paso #19
			Pregunta la marca del producto que requiere.
			Indica la marca
	  		Deposita el aceite en el motor u otro producto que el cliente le haya indicado.
			Desactiva la máquina surtidora y coloca la manguera en la surtidora
			Pone el tapón del depósito de combustible
	 		Le indica al cliente el monto a pagar.



AREA DE PISTAS

Procedimiento de venta en las Pistas			
Cliente	Pistero	Pistero-Caja	Descripción
			Confecciona la factura: A- Contado: Sigue en el paso # 34 B- Crédito : Continúa
			Firma la factura y la devuelve al Pistero-Caja
			Recibe las facturas
			Entrega la factura original al cliente y almacena copia
			Recibe y almacena la factura original
			Sale del Área de Pistas.
			Fin del procedimiento

Análisis de formularios:

El formulario actual puede consultarse en el **Anexo # 8**.

Las facturas que en este momento se utilizan para las ventas de contado presentan algunos aspectos que pueden mejorarse para incrementar su eficacia. Entre los aspectos que se recomienda mejorar se encuentran los siguientes:

- ✓ La ubicación del nombre del cliente no es la más adecuada, esto debido a que es el primer uno de los aspectos más significativos para el cliente, por lo cual este aspecto debe ubicarse en la parte superior del formulario.
- ✓ Existen ciertos espacios dentro del formulario que no tienen utilización, por lo cual se recomienda quitarlos o darles utilidad alguna.
- ✓ No contiene ningún espacio para completar destinado en el formulario para incluir el kilometraje y el número de palca si fuese necesario, por lo cual se recomienda crear un espacio para este aspecto.
- ✓ Sería recomendable colocar una columna para anotar el precio unitario del producto adquirido por el cliente.
- ✓ El formulario no presentan aspectos básicos que debe poseer todo formulario, como lo son: la fecha de impresión, la cantidad del tiraje, código del formulario, costo unitario.

Formulario propuesto:

Ilustración 9: Formulario propuesto para las facturas de contado utilizada en las pistas.

		# 000						
		<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px;">Día</td> <td style="width: 30px;">Mes</td> <td style="width: 30px;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año						
Factura de contado								
Señor(es): _____								
Dirección: _____ Ced: _____								
Cant	Descripción	P/Unitario	Valor					
	Diesel							
	Gasolina Regular							
	Gasolina Súper							
	Aceite de motor							
Placa #: _____								
Km: _____		I.V.I Total						
Original-Cliente, copia- Coopeinsermu								

Nota: El formulario propuesto no presenta aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

4.2.5. PROCEDIMIENTO DE VENTA DESPACHO

Objetivo del procedimiento

Determinar las pautas a seguir en la venta de los productos del despacho, para facilitar el trabajo de los empleados y fomentar el control interno.

Políticas o Normas de Operación:

- **Descuentos:** Los clientes frecuentes y los asociados recibirán un descuento por la compra de cualquier producto o un servicio cuando el monto de la compra sea mayor a 3000 colones.
 - **Clientes regulares:** se les aplicará un descuento del 5 % sobre su compra.
 - **Asociados:** recibirán un 10 % de descuento sobre el monto de su compra.

- **Dinero falso:**
 - Si el Cajero del Despacho duda de la legitimidad de algún billete dado como forma de pago por un cliente, este debe de solicitar al cliente que le de otro billete u otra forma de pago.
 - El Cajero del Despacho es responsable del recibimiento de dinero falso en esa área, por tanto estos deben reponer el dinero que sea ilegítimo o que esté en condiciones que no permitan que este sea depositado en el banco.

- **Emisión y almacenamiento de las facturas del despacho:** Las facturas serán emitidas por cuadruplicado y ordenadas por color de la siguiente manera si la compra es de contado:
 - **Factura de color blanco:** Se le entregará al cliente.
 - **Factura de color amarillo:** Esta es archivada en la caja del despacho.

- Facturas de color rosado y verde: Estas son almacenadas por los dependientes del despacho.

Si la compra es de crédito las facturas se distribuirán de la siguiente manera:

- Facturas de color blanco, amarillo y rosado: Se almacenan en la caja del despacho.
- Factura de color verde: Se le entrega al asociado.

Nota: Si las compras de contado fueron realizadas por un asociado, la factura de color verde debe de ser almacena en un lugar diferente, ya que es necesario diferenciarlas para un posterior proceso contable.

- **Formas de pago aceptadas:** Las siguientes son las formas de pago aceptadas por la Cooperativa y su proceso de admisión:

- Efectivo: Serán aceptados todos los billetes y monedas que el Banco Central de Costa Rica indique que se encuentren en vigencia.

Requisito de ingreso: Es obligatorio verificar la autenticidad del dinero recibido.

- Cheques:

Se aceptan todos los cheques emitidos por los bancos de la banca estatal y la banca privada, aprobados por la SUGEF.

Requisito de ingreso:

- Para que un cliente pague el combustible u otro producto o servicio de la Cooperativa con un cheque, este debe de ser aprobado por cualquiera de las siguientes personas:
 - La Gerente
 - Asistente Administrativa
 - Jefe de Operaciones.

- El Cajero del Despacho que reciba un cheque como forma de pago debe apuntar al dorso de este documento los datos personales del cliente (nombre, dirección, teléfono) y su nombre en una esquina.

- **Dólares:** Se aceptaran dólares en con denominaciones iguales o inferiores a \$ 50.

Requisitos: Verificar la autenticidad y hacer el traslado a colones según el tipo de cambio del día.

- **Tarjetas de crédito y débito de las siguientes emisoras:** Visa, Master Card, American Express, Credomatic, JCB, Diners Club, Banco Popular.

Requisitos: presentar la cedula de identidad que acredite al cliente como dueño de la tarjeta.

- **Fondo de inicio de la caja:** Este fondo es por un monto de 25 000 colones, en billetes y monedas de diferentes denominaciones.

- **Morosidad de los clientes y asociados:** Los Pisteros deben de verificar el estado de los clientes y asociados a los cuales se les vende de crédito, ya que pueden tener atrasos en el pago de sus cuentas de crédito, debido a que los clientes y asociados con cuentas atrasadas tendrán cerrado el crédito hasta que cumplan con sus obligaciones con la Cooperativa.

Descripción del procedimiento:

Inicia cuando el cliente ingresa al Área de Despacho y es atendido por un dependiente que le pregunta qué es lo que necesita. Seguidamente el cliente le indica lo que necesita, entonces el Dependiente lo busca en el inventario. Si existen varios productos similares, el Dependiente se los muestra al cliente y le

informa acerca de las características de los productos para que el cliente elija el que más le convenga. Una vez elegido el producto el Dependiente lo ingresa en el sistema de facturación (este proceso se repite para cuando un cliente compra varios productos), y genera la factura, la cual es verificada por el Dependiente y el Cliente en conjunto. Inmediatamente después el Dependiente se la entrega al cliente para que este cancele en la caja. El Cajero revisa la factura e indica el monto a pagar al cliente. El Cliente procede a pagar el monto de la factura. De seguido el Cajero recibe la forma de pago y cancela la factura. Una vez cancelada la factura, el cliente se la entrega al Dependiente, para que este confirme que fue cancela y luego le entrega los productos al cliente y marca la factura del cliente con el sello de mercadería entregada.

Procedimiento actual:

Pasos	Responsable	Descripción
1	Cliente	Ingresa al Área de Despacho
2	Dependiente	Lo atiende y le pregunta qué necesita
3	Cliente	Indica el producto que necesita.
4	Dependiente	Busca el producto en el Área del Despacho.
5	Dependiente	Le indica al cliente que: A- No tienen del producto que el cliente busca(Sigue en paso # 8) B- Sí tienen el producto que él busca.(Continúa)
6	Dependiente	Muestra producto al cliente
7	Cliente	Decide: A- No compra el producto: Sigue en el paso # 47. B- Si compra el producto: Sigue en el paso # 10.
8	Dependiente	Le ofrece al cliente otro producto.
9	Cliente	Decide si desea que le muestren otro producto: A- Sí. Retorna al paso # 6 B- No. Sigue en el paso #47.
10	Dependiente	Ingresa al sistema de facturación y digita el código del producto y la cantidad de este.

Pasos	Responsable	Descripción
11	Dependiente	Pregunta el cliente la forma de pago que va a utilizar y si es una compra de contado o de crédito
12	Cliente	Indica la forma de pago y si la compra es de contado o de crédito
13	Dependiente	Ingresa la forma de pago y el tipo de compra al sistema de facturación.
14	Dependiente	Le solicita al cliente el nombre.
15	Cliente	Indica el nombre.
16	Dependiente	Ingresa el nombre del cliente al sistema de facturación. A- Compra de contado: Sigue en el paso # 23 B- Compra de crédito: Continúa
17	Dependiente	Verifica lo siguiente: A- Sí es asociado: Sigue en paso # 19 B- No es asociado: Continúa
18	Dependiente	Le indica al cliente que no es asociado y le pregunta si quiere seguir con la compra (Retorna la paso # 9)
19	Dependiente	Revisa la lista de clientes morosos de la Cooperativa: A- Está al día con sus obligaciones: Sigue en el paso # 23 B- Se encuentra moroso: Continúa
20	Dependiente	Indica al cliente que está moroso y que no puede venderle productos de crédito hasta que no cumpla con sus obligaciones con la Cooperativa.
21	Dependiente	Pregunta: ¿Desea seguir con la compra?
22	Cliente	Decide lo siguiente: A- Si continúa con la compra: Retorna al paso # 10 B- No realiza la compra: Sigue en el paso # 47.
23	Dependiente	Pregunta al cliente si requiere algún otro producto.
24	Cliente	Responde:

Pasos	Responsable	Descripción
		A- No requiere más productos: Continúa B- Si requiere más productos: Retorna al paso # 4.
25	Dependiente	Chequea con el cliente uno por uno los productos y modifica la pre-facturación de la compra si fuese necesario.
26	Cliente	Indica lo siguiente: A-Sí está de acuerdo con los productos a facturar: Continúa B- No está de acuerdo con los productos a facturar: Retorna al paso # 25.
27	Dependiente	Imprime la factura de la compra: A- Factura de contado: Sigue paso # 29 B- Factura de crédito: Continúa
28	Cliente	Firma la factura
29	Dependiente	Entrega las facturas de la siguiente manera: A- Compra de contado: Blanca y amarilla al cliente Verde y rosado despacho. B- Compra de crédito: Verde al asociado Blanca, amarilla despacho y rosada caja del despacho.
30	Cliente	Recibe la factura por la compra de: A- Contado: Continúa B- Crédito: Sigue en el paso # 39.
31	Cliente	Entrega las facturas en la caja.
32	Cajero del despacho	Recibe las facturas e indica el monto a pagar.
33	Cliente	Entrega la forma de pago
34	Cajero del despacho	Recibe la forma de pago y cumple con el procedimiento requerido para el recibo de tal forma de pago.

Pasos	Responsable	Descripción
35	Cajero del despacho	Revisa y decide: A- Sí acepta la forma de pago: Sigue en el paso # 37. B- No acepta la forma de pago: Continúa
36	Cajero del despacho	Le indica al cliente que no fue aceptada la forma de pago que entregó. Solicita al cliente otra forma de pago. (Retorna al paso # 33)
37	Cajero del despacho	Entrega la factura cancelada al cliente
38	Cliente	Recibe la factura y se la entrega al Dependiente
39	Dependiente	Revisa la factura y la sella con la marca de productos entregados.
40	Dependiente	Seguidamente le entrega los productos al cliente.
41	Cliente	Recibe productos, factura y decide lo siguiente: A- Sí está de acuerdo con los productos que le entregaron: Sigue en paso # 47 B- No está de acuerdo con los productos que le entregaron: Continúa
42	Dependiente	Anula la factura (Retorna al paso # 2)
43	Dependiente	Posteriormente a haber atendido al cliente traslada la factura anulada al Área Administrativa para entregársela al Contador.
44	Contador	Recibe la factura y realiza los ajustes en el sistema de inventario.
45	Contador	Devuelve la factura anulada al Dependiente.
46	Dependiente	Recibe la factura y la entrega en la caja.
47		Fin

Análisis del procedimiento:

Actualmente el proceso de ventas en el Despacho presenta algunos inconvenientes, los cuales se presentan primordialmente con el manejo del inventario. Lo cual es debido a que algunos de los productos poseen

características físicas muy similares, lo cual provoca que los Dependientes cometan errores al momento de facturar y de seleccionar los productos.

Además en algunas ocasiones los Dependientes omiten algunos pasos del procedimiento actual, lo cual puede ser parte del problema que causa errores en la facturación de los productos.

Por lo cual se recomienda hacer modificaciones al proceso actual de venta en el Área de Despacho:

- Es recomendable cambiar la impresora del despacho a la caja del despacho, lo cual busca darle mayor agilidad al proceso de facturación.
- Es recomendable que los Dependientes realicen un doble chequeo de los productos que se le entregan a los clientes. Con ello se busca reducir los errores en la facturación y en el inventario.

Procedimiento propuesto:

Pasos	Responsable	Descripción
1	Cliente	Ingresa al Área de Despacho
2	Dependiente	Lo atiende y le pregunta qué necesita
3	Cliente	Indica el producto que necesita.
4	Dependiente	Busca el producto en el Área del Despacho.
5	Dependiente	Le indica al cliente que: A- No tienen del producto que él busca(Sigue en paso # 8) B- Sí tienen el producto que él busca.(Continúa):
6	Dependiente	Muestra producto al cliente
7	Cliente	Decide: A- No compra el producto: Continúa B- Si compra el producto: Sigue en paso # 10.
8	Dependiente	Le ofrece al cliente otro producto.
9	Cliente	Decide si desea que le muestren otro producto: A- Sí. Retorna al paso # 6 B- No. Sigue en el paso #51.
10	Dependiente	Ingresa al sistema de facturación y digita el código del producto y la cantidad de este.

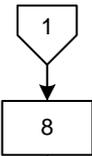
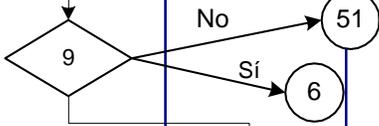
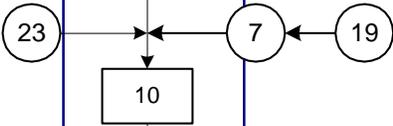
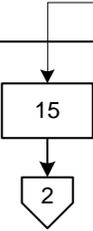
Pasos	Responsable	Descripción
11	Dependiente	Pregunta el cliente la forma de pago que va a utilizar y si es una compra de contado o de crédito
12	Cliente	Indica la forma de pago y si la compra es de contado o de crédito.
13	Dependiente	Ingresa la forma de pago y el tipo de compra al sistema de facturación.
14	Dependiente	Le solicita al cliente el nombre.
15	Cliente	Indica el nombre.
16	Dependiente	Ingresa el nombre del cliente al sistema de facturación. A- Compra de contado: Sigue en el paso # 24. B- Compra de crédito: Continúa
17	Dependiente	Verifica lo siguiente: A- Sí es asociado: Sigue en el paso # 20. B- No es asociado: Continúa
18	Dependiente	Le indica al cliente que no es asociado y le pregunta si quiere seguir con la compra
19	Cliente	Decide lo siguiente: A- Sí continúa con la compra: Retorna al paso # 10 B- No continúa con la compra: Sigue en el paso # 51.
20	Dependiente	Revisa la lista de clientes morosos de la Cooperativa: A- Está al día con sus obligaciones: Sigue en el paso # 24 B- Se encuentra moroso: Continúa
21	Dependiente	Indica al cliente que está moroso y que no puede venderle productos de crédito hasta que no cumpla con sus obligaciones con la Cooperativa.
22	Dependiente	Pregunta si desea seguir con la compra
23	Cliente	Decide lo siguiente: A- Si continúa con la compra (Retorna al paso # 10) B- No realiza la compra (Sigue en el paso # 51)
24	Dependiente	Pregunta al cliente si requiere algún otro producto.
25	Cliente	Responde: A- No requiere más productos: Continúa

Pasos	Responsable	Descripción
		B- Si requiere más productos: Retorna al paso # 4
26	Dependiente	Chequea con el cliente uno por uno los productos y modifica la pre-facturación de la compra si fuese necesario.
27	Cliente	Indica lo siguiente: A-Sí está de acuerdo con los productos a facturar: Continúa B- No está de acuerdo con los productos a facturar: Retorna al paso # 26.
28	Dependiente	Manda a imprimir la factura de la compra
29	Dependiente	Indica al cliente que pase a la Caja del Despacho.
30	Cajero del Despacho	Toma las facturas de la impresora, verifica la forma de pago: A- Compra de crédito: Continúa B- Compra de contado: Sigue en el paso # 34.
31	Cajero del Despacho	Le indica al cliente que firme la factura.
32	Cliente	Firma la factura y se las devuelve al Cajero del Despacho.
33	Cajero del Despacho	Entrega las facturas de la siguiente manera: Verde al asociado Blanca, amarilla y rosada caja del despacho. (Sigue en paso # 41)
34	Cajero del Despacho	Le indica al cliente el monto a pagar.
35	Cliente	Entrega la forma de pago.
36	Cajero del Despacho	Recibe la forma de pago y cumple con el procedimiento requerido para el recibo de tal forma de pago
37	Cajero del Despacho	Revisa y decide: A- Sí acepta la forma de pago: Sigue en el paso # 40. B- No acepta la forma de pago: Continúa.
38	Cliente	Le indica al cliente que no fue aceptada la forma de pago que entregó y pregunta al cliente si desea seguir con la compra.

Pasos	Responsable	Descripción
39	Cliente	Decide si continúa con la compra: A- Sí. Retorna al paso # 35 B- No. Sigue en el paso # 51
40	Cliente	Entrega la factura cancelada al cliente de la siguiente manera: Blanca y amarilla al cliente Verde y rosado (Despacho)
41	Cliente	Recibe la factura y se la entrega al Dependiente
42	Dependiente	Revisa que la factura esté cancelada o firmada.
43	Dependiente	Revisa uno a uno los productos facturados y la sella la factura con la marca de productos entregados
44	Dependiente	Entrega los productos al cliente.
45	Cliente	Recibe productos, factura y decide: sí está de acuerdo con los productos que le entregaron: A-Sí: Sigue en el paso # 51. B- No: Continúa
46	Dependiente	Anula la factura (Retorna al paso # 2)
47	Dependiente	Posteriormente a haber atendido al cliente sube la factura anulada al Área Administrativa para entregársela al Contador.
48	Contador	Recibe la factura, la revisa y realiza los ajustes en el sistema de inventario.
49	Contador	Devuelve la factura anulada al Dependiente
50	Dependiente	Recibe la factura y la entrega en la Caja del Despacho
51		Fin

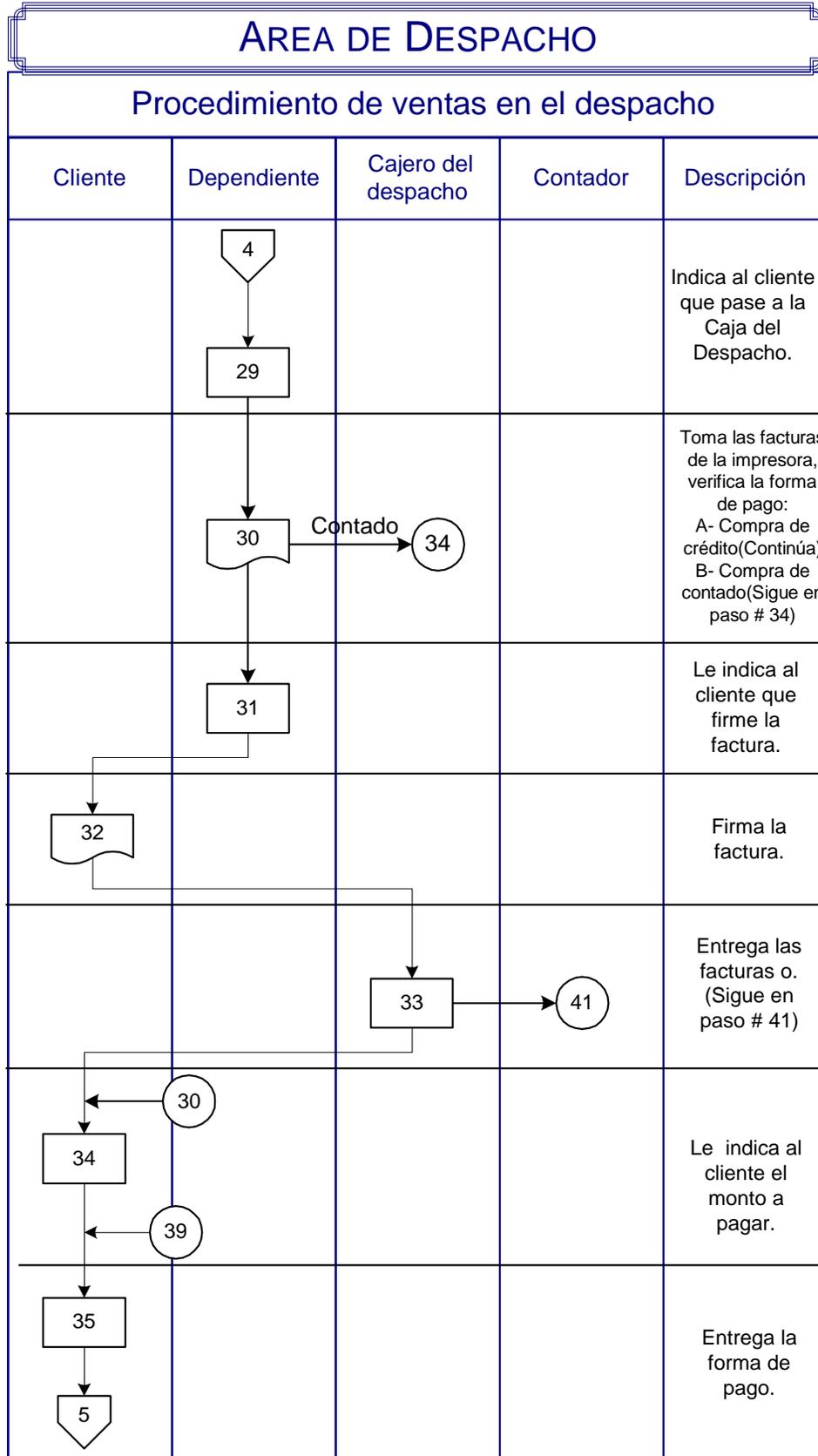
Flujograma:

AREA DE DESPACHO				
Procedimiento propuesto de ventas en el despacho				
Cliente	Dependiente	Cajero del despacho	Contador	Descripción
				Inicio del procedimiento
				Ingresa al Área de Despacho
				Lo atiende y le pregunta qué necesita.
				Indica el producto que necesita.
				Busca el producto en el Área del Despacho.
				Le indica al cliente que: A- No tienen del producto que él busca (Sigue en paso # 8) B- Si tienen el producto que él busca. (Continúa):
				Muestra producto al cliente
				Decide: A- No compra el producto: Continúa B- Si compra el producto: Sigue en paso # 10.
				

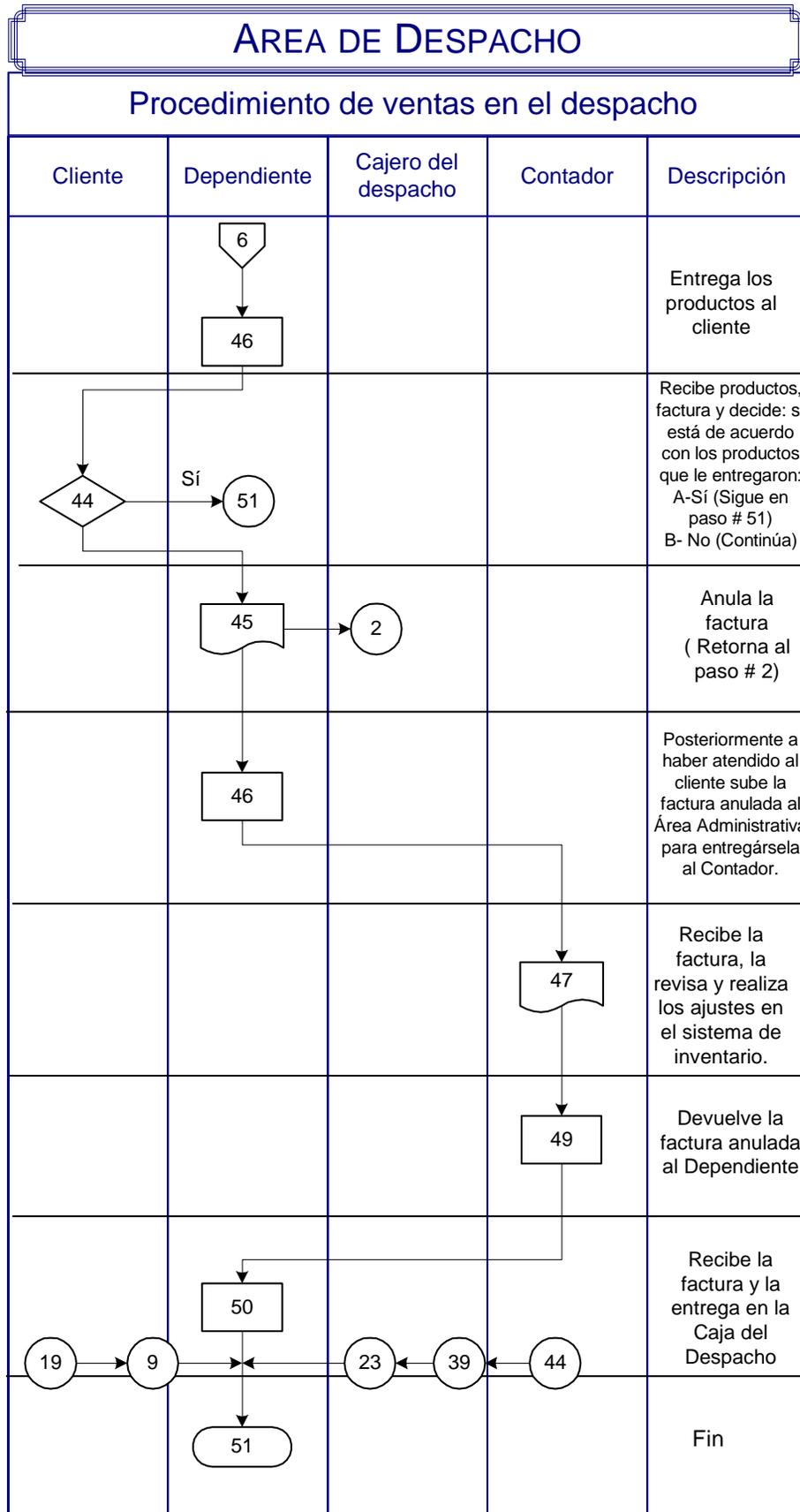
AREA DE DESPACHO				
Procedimiento de ventas en el despacho				
Cliente	Dependiente	Cajero del despacho	Contador	Descripción
				Le ofrece al cliente otro producto.
				Decide si desea que le muestren otro producto: A- Sí. Retorna al paso # 6 B- No. Sigue en el paso #51.
				Ingresa al sistema de facturación y digita el código del producto y la cantidad de este.
				Pregunta el cliente la forma de pago que va a utilizar y si es una compra de contado o de crédito
				Indica la forma de pago y si la compra es de contado o de crédito
				Ingresa la forma de pago y el tipo de compra al sistema de facturación.
				Le solicita al cliente el nombre.
				Indica el nombre

AREA DE DESPACHO				
Procedimiento de ventas en el despacho				
Cliente	Dependiente	Cajero del despacho	Contador	Descripción
	 Compra de contado			Ingresa nombre cliente al sistema facturación. A- Compra de contado: Sigue paso # 24. B- Compra de crédito: Continúa
	 Si			Verifica lo siguiente: A- Si es asociado (Sigue en paso # 20) B- No es asociado (Continúa)
				Le indica al cliente que no es asociado y le pregunta si quiere seguir con la compra
	 Sí No			Indica lo siguiente: A- Si continúa con la compra (Retorna al paso # 10) B- No continúa con la compra. (Sigue en paso # 51)
	 			Revisa la lista de clientes morosos de la cooperativa: A- Está al día con sus obligaciones(Sigue en el paso # 24) B- Se encuentra moroso (Continúa)
				Indica al cliente que está moroso y que no puede venderle productos de crédito
	 			Pregunta: ¿Desea seguir con la compra?

AREA DE DESPACHO				
Procedimiento de ventas en el despacho				
Cliente	Dependiente	Cajero del despacho	Contador	Descripción
				Decide lo siguiente: A- Si continúa con la compra (Retorna al paso # 10) B- No realiza la compra (Sigue en el paso # 51)
				Pregunta al cliente si requiere algún otro producto.
				Responde: A- No requiere más productos.(Continúa) B- Si requiere más productos (Retorna al paso # 4)
				Chequea con el cliente uno por uno los productos y modifica la prefacturación de la compra si fuese necesario.
				A-Sí está de acuerdo con los productos a facturar (Continúa) B- No está de acuerdo con los productos a facturar (Retorna al paso # 26)
				Manda a imprimir la factura de la compra



AREA DE DESPACHO				
Procedimiento de ventas en el despacho				
Cliente	Dependiente	Cajero del despacho	Contador	Descripción
		 ↓ 		Recibe la forma de pago y cumple con el procedimiento requerido para el recibo de tal forma de pago
		 Sí → ↓		Revisa y decide: A- Sí acepta la forma de pago (Sigue en el paso # 40) B- No acepta la forma de pago. (Continúa)
				Le indica al cliente que no fue aceptada la forma de pago que entregó.
		 No → Sí →		Decide si continúa con la compra: A- Sí. Retorna al paso # 35 B- No. Sigue en el paso # 51
			 ↓	Entrega la factura cancelada al cliente
			 ↓	Recibe la factura y se la entrega al Dependiente
				Revisa que la factura este cancelada
		 ↓ 		Revisa uno a uno los productos de facturados y la sella con la marca de productos entregados



Análisis de Formularios:

El formulario actual utilizado en este procedimiento se encuentra en el **Anexo # 9**.

El formulario que se utiliza actualmente para la venta de productos en el Área de Despacho, se encuentra bien estructurado. Exceptuando por algunos detalles que se recomienda modificar, estos son:

- ✓ Los términos de las devoluciones de la mercadería, son de no aceptar devoluciones después de 48 horas. En el formulario dice que no se aceptan devoluciones, no establece un período de tiempo. Por lo cual es necesario incluir esta información en el contenido del formulario.
- ✓ El orden de los aspectos que conforman la estructura central del documento como los son: código y la cantidad de artículos adquiridos, están en un orden inadecuado, esto debido a hecho de que el código es el aspecto más significativo para la facturación de los productos y la cantidad es secundario en este caso. Por lo cual se recomienda invertir el orden de los aspectos para mejorar el funcionamiento del formulario.
- ✓ No existe un espacio determinado para asignar los descuentos sobre las compras, ni para el impuesto de ventas, por lo cual se recomienda agregar estos espacios en el formulario.

Nota: el formulario utilizado para anular facturas se encuentra analizado dentro del proceso de Devolución de mercadería, ubicado en el punto 4.14.

4.2.6. PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE INVENTARIO.

Objetivo del procedimiento:

Establecer los pasos a seguir para la compra de inventario (normal y por consignación) que promuevan una adecuada rotación y el control interno del inventario.

Políticas o normas de operación:

- **Adquisición de nuevos productos:** La adquisición de nuevos productos deberá ser negociada por la Gerencia de la Cooperativa.
- **Cambios en las consignaciones:** Cuando se de un cambio en la consignación por cualquier motivo, el Proveedor deberá realizar una nueva consignación y retirar la anterior, en el mismo momento de crear la nueva consignación.
- **Compras de inventario normal o por consignación:** Estas compras y cualquier negociación que tenga que ver con estas serán autorizadas por la Gerencia.
- **Pago de las compras:** Las compras que superen el monto de 30 000 colones serán pagadas a un plazo de 30 días o según una previa negociación con el proveedor.
- **Regalos u obsequios de proveedores:** Los proveedores que realicen regalos a la cooperativa, deben entregarlos a la Gerencia.
- **Requisitos para realización de compras a proveedores:** Estos deben de entregar una pro-forma con la información de sus productos (descripción de los productos, precio total y unitario). Esta pro-forma será entrega al Encargado de Compras.

Descripción del procedimiento:

Inicia cuando los proveedores visitan la Cooperativa para ofrecer sus productos al Encargado de Compras.

En la Cooperativa existen 2 tipos de inventarios: el normal y el de consignación. Para cada uno de ellos el procedimiento de compra es diferente.

Inventario normal: Una vez que el Proveedor ofrece sus productos, el Encargado de Compras analiza los productos y los precios para tomar una decisión con respecto a cuál producto comprar, en el caso de que más de un proveedor ofrezca un mismo producto. Una vez que el Encargado de Compras acuerda la compra y el Proveedor se retira.

Posteriormente el Encargado de Compras recibe la mercadería y una factura de compra de crédito en la mayoría de los casos a 30 días plazo. Posteriormente el Encargado de Compras obtiene una copia de la factura original y la archiva en la carpeta de compras de crédito ubicada en el Área Administrativa.

Inventario en consignación: “el propietario de las mercancías a consignación (consignador), transfiere las mercancías a otro negocio (consignatario). Por una comisión, el consignatario vende la mercadería a cuenta del propietario. El consignatario no tiene propiedad de las mercaderías en consignación”.¹¹

Este tipo de inventario es propiedad del proveedor, el cual coloca una serie de productos a disposición de los clientes, lo cual fue previamente negociado por la Gerencia. Este tipo de proveedores cuando ingresa la consignación por primera vez crean una hoja de consignación, en la cuál se indica el número de unidades de los productos y las características de estos. El pago de este tipo de inventario se da cuando el Proveedor regresa a la cooperativa y cuenta los productos, el número de productos que hagan falta serán cancelados por la Cooperativa. La Cooperativa lo que recibe es una comisión por la venta.

Seguidamente el Proveedor repone los productos faltantes, según la hoja de la requisición.

¹¹ Horngren/Harrison/Robinson, 1999, Contabilidad, Prentice Hall, tercera edición, página 401

El Encargado de las Compras se deja la copia de la factura para escribir en esta el código de los productos. Si existe un producto comprado por primera vez el Encargado de Compras lo subraya con un marcador para indicar que es necesario crearle un código al producto. Este código es creado por el Auxiliar de Contabilidad. Seguidamente le entrega la copia de la factura con los códigos al Auxiliar de Contabilidad, para que este ingrese las compras al inventario posteriormente. Luego crea un documento llamado “Compras de Crédito”, el cuál contiene “el nombre de la empresa” a la cual se le compró él o los productos, “descripción”, “cantidad”, “precio unitario”, “precio de venta” al público. Este se lo entrega al Encargado de las Compras, junto con la copia de la factura, para que este verifique que la información que contiene la factura sea la misma que fue ingresada al sistema. Además, el Encargado de Compras marca y almacena los productos, por último archiva la copia de la factura junto con el documento de compras de crédito.

Procedimiento actual:

Pasos	Responsables	Descripción
1	Proveedores	Visitan al Encargado de Compras y el muestran los productos y precios.
2	Encargado de las Compras	Analiza los productos y los precios de estos y toma una decisión: A- Si compra (Continua) B- No compra (Sigue paso # 27)
3	Proveedor	Acuerda la compra de: Inventario normal o por consignación.
4	Proveedor	Existen dos posibles situaciones: Entrega la mercadería y la factura cuando la compra es de contado o crédito, al Encargado de Compras (Continúa) Reposición de una requisición: Verifica y repone el inventario y entrega la factura por los productos vendidos al Encargado de Compras. (Sigue en el paso # 6)
5	Encargado de las	Recibe la mercadería y la verifica.

Pasos	Responsables	Descripción
	Compras	
6	Encargado de las Compras	Fotocopia los documentos (factura de crédito o contado, hoja de consignación)
7	Encargado de las Compras	Se dan dos situaciones cuando: A- La compra es de crédito y por consignación: Se archiva el documento original en una carpeta llamada Cuentas por Pagar y entrega la copia del documento al Auxiliar de Contabilidad B- Reposición de una requisición o una compra de contado: Entrega el documento original y la copia al Auxiliar de Contabilidad
8	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la factura: A- Facturas de crédito o nuevas requisiciones: Ingresar la compra de inventario en el sistema y las archiva (Sigue en el paso # 27) B- Facturas de contado: Traslada el documento original hasta la Gerencia para su autorización
9	Gerencia	Recibe la factura : Sí: Autoriza pago de la factura y la firma (Continúa) No: Autoriza el pago de la factura (Sigue en el paso # 11)
10	Gerencia	Firma la factura y se la entrega al Auxiliar de Contabilidad. Sigue en paso # 14.
11	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la factura: No autorizaron pago de la factura: La archiva en fólder de facturas por pagar e informa al Encargado de Compras la decisión de la Gerencia (Continúa)
12	Encargado de las Compras	Indica la decisión de la Gerencia al proveedor.
13	Proveedores.	Se retiran de la Cooperativa.
14	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la factura y se la entrega al Encargado de Compras y con la copia de la factura ingresa la compra de inventario al sistema.
15	Encargado de las Compras	Recibe la factura y se la entrega al proveedor

Pasos	Responsables	Descripción
16	Proveedor	Recibe la factura y la entrega en la Caja del Despacho.
17	Cajero del Despacho	Recibe la factura y verifica si: A- Fue autorizada (Continúa) B- No ha sido autorizada (Retorna al paso # 9)
18	Cajero del Despacho	Procede a pagar el monto de la factura.
19	Proveedor	Recibe el pago de la factura y repone el inventario por consignación y se retira.
20	Encargado de las Compras	Procede a colocar los códigos de los productos en la copia de la factura. Si existe un producto nuevo es identificado con un marcador para que el Auxiliar de Contabilidad le cree un código.
21	Auxiliar de Contabilidad	Recibe las copias de las facturas
22	Auxiliar de Contabilidad	Ingresa las compras al sistema de inventario y genera un código para el nuevo producto en caso de haberlo.
23	Auxiliar de Contabilidad	Crea un documento llamado compras de crédito.
24	Auxiliar de Contabilidad	Entrega el documento (compras de crédito) y la copia de la factura al Encargado de las Compras.
25	Encargado de las Compras	Verifica la información de los documentos.
26	Encargado de las Compras	Archiva los documentos
27		Fin

Análisis del procedimiento:

El proceso que actualmente se utiliza en la compra de inventario es realizado casi en su totalidad por el Encargado de Compras. Esta tarea trae consigo una gran responsabilidad para esta persona, ya que el inventario que maneja la Cooperativa es bastante significativo en términos económicos.

Es necesario mencionar que este tipo de prácticas desfavorece al control interno que la Cooperativa trata de implementar en todas las Áreas.

Además, el Encargado de Compras al realizar el proceso de compra de inventario casi en su totalidad, la Cooperativa está perdiendo poder de negociación con respecto a los beneficios adicionales que se puedan obtener de la compra de productos a un proveedor, como por ejemplo: vallas publicitarias, obsequios para los clientes, descuentos, entre otros.

Es por lo anterior que se recomienda lo siguiente:

- Todos los proveedores deberán entregar una pro forma al Encargado de Compras, en la cual se especifiquen las características de los productos, precio unitario, precio sugerido de venta al público y otros datos relevantes a criterio del proveedor o solicitados por la Cooperativa.
- Las compras de inventario deben ser autorizadas por la Gerencia, esto con el objetivo de fortalecer el control interno y además facultar a la Gerencia para negociar las compras.

Procedimiento propuesto:

Pasos	Responsables	Descripción
1	Proveedores	Visitan al Encargado de Compras y le muestran los productos
2	Encargado de Compras	Analiza y selecciona los productos.
3	Encargado de Compras	Pregunta al proveedor que tipo de sistema de venta utiliza para sus productos.
4	Proveedor	Le indica la Encargado de las Compras el sistema de ventas que utiliza.
5	Encargado de las	Indica lo siguiente:

Pasos	Responsables	Descripción
	Compras	A- Compra de Crédito. Continúa B- Venta de Contado Sigue en paso # 18. C- En consignación. Sigue en paso # 28. D- Reposición de una consignación. Sigue en el paso # 38.
6	Encargado de Compras	Indica al proveedor que debe entregar una pro forma con los productos seleccionados.
7	Proveedor	Entrega una pro forma en la que se indican los productos seleccionados.
8	Encargado de Compras	Traslada la pro forma a la Gerencia.
9	Gerencia	Analiza el contenido del documento y decide: A- Sí autoriza la compra(Continúa) B- No autoriza la compra (Sigue paso # 58)
10	Gerencia	Firma la pro forma
11	Gerencia	Entrega la pro forma al Encargado de Compras
12	Encargado de Compras	Llama a los proveedores para acordar la compra.
13	Encargado de Compras	Archiva la pro-forma.
14	Proveedor	Entrega la mercadería y la factura.
15	Encargado de Compras	Desarchiva la pro forma para revisar que los productos pedidos sean los mismos que están siendo entregados por el proveedor.
16	Encargado de las Compras	Fotocopia los documentos(pro forma y factura)
17	Encargado de las Compras	Entrega la copia de la factura y la pro forma de compra al Auxiliar de Contabilidad. Sigue en el paso # 50.
18	Encargado de las Compras	Compra de Contado: Indica al proveedor que este tipo de compra debe ser negociado con la Gerencia.
19	Proveedor	Hace la proposición de sus productos a la Gerente.
20	Gerencia	Decide: A- Sí compra los productos. Continúa B- No compra los productos. Sigue en paso # 58.

Pasos	Responsables	Descripción
21	Proveedor	Crea una factura y se la entrega a la Gerente
22	Gerencia	Firma la factura y se la entrega al Encargado de Compras
23	Encargado de Compras	Le saca una fotocopia la factura y se la entrega al Auxiliar de Contabilidad.
24	Proveedor	Entrega los productos
25	Encargado de las Compras	Chequea los productos entregados sean los mismos que están siendo entregados.
26	Encargado de las Compras	Decide: A- Sí son los mismos productos. Sigue en paso # 44. B- No son los mismos productos. Continúa
27	Proveedor	Revisa la factura y crea una nota de devolución para el producto que no ha sido pedido. La nota de devolución debe ser adjuntada a la factura original y a la copia de la factura. Sigue en paso # 44.
28	Encargado de las Compras	Compra en consignación: Indica al proveedor que este tipo de compra debe ser negociado con la Gerencia.
29	Proveedor	Negocia los productos en consignación con la Gerencia
30	Gerencia	Decide: A- Sí compra los productos. Continúa. B- No compra los productos. Sigue en paso # 58.
31	Proveedor	Crea la factura y se la entrega a la Gerencia.
32	Gerencia	Firma la factura.
33	Gerencia	Llama al Encargado de las Compras y le entrega la factura.
34	Encargado de las Compras	Recibe el documento y le saca una fotocopia seguidamente se la entrega al Auxiliar de Contabilidad.
35	Proveedor	Entrega la mercadería en consignación al Encargado de Compras.
36	Encargado de Compras	Recibe la mercadería y revisa que los productos de la factura sean los mismos que están siendo entregados por el proveedor.
37	Encargado de Compras	Posteriormente entrega los documentos al Auxiliar de Contabilidad Sigue en paso # 50.
38	Proveedor	Reposición de una consignación: Chequea los productos en consignación y crea una factura por los

Pasos	Responsables	Descripción
		productos vendidos.
39	Proveedor	Entrega la factura al Encargado de las Compras
40	Encargado de Compras	Entrega la factura original y la copia al Auxiliar de Contabilidad
41	Auxiliar de Contabilidad	Recibe y revisa los documentos, seguidamente se los muestra a la Gerente.
42	Gerencia	Firma la factura para que esta sea pagada en la Caja del Despacho.
43	Auxiliar de Contabilidad	Entrega la factura original al Encargado de Compras y con la copia de la factura ingresa la compra de inventario al sistema.
44	Encargado de las Compras	Entrega la factura original firmada al Proveedor.
45	Proveedor	Recibe la factura.
46	Proveedor	Entrega la factura al Cajero del Despacho.
47	Cajero del Despacho	Recibe la factura y verifica: A- Sí fue autorizada: Continúa B- No ha sido autorizada: Retorna al paso # 20.
48	Proveedor	Procede a pagar el monto de la factura y almacena la factura.
49	Proveedor	Recibe el pago de la factura, repone el inventario por consignación y se retira.
50	Auxiliar de Contabilidad	Recibe y revisa los documentos.
51	Auxiliar de Contabilidad	Ingresa las compras al sistema de inventario y genera un código para el nuevo producto (en caso de haberlo).
52	Auxiliar de Contabilidad	Crea un documento llamado compras de crédito.
53	Auxiliar de Contabilidad	Entrega el documento (compras de crédito) y la copia de la factura al Encargado de Compras.
54	Encargado de Compras	Verifica la información de los documentos.
55	Encargado de Compras	Decide: A- Si es correcta la información: Sigue en paso # 57.

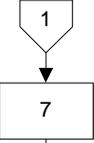
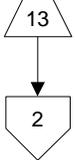
Pasos	Responsables	Descripción
		B- No es correcta la información: Continúa
56	Encargado de Compras	Le indica al Auxiliar de Contabilidad el error existente.
57	Encargado de las Compras	Archiva los documentos.
58		Fin

Flujograma:

AREA DE DESPACHO					
Procedimiento de compra de inventario					
Proveedores	Encargado de las Compras	Gerencia	Auxiliar de Contabilidad	Cajero del Despacho	Descripción
1					Inicio del procedimiento
1					Visitan al Encargado de las Compras y el muestran los productos
	2				Analiza los productos y selecciona los productos.
3					Pregunta al proveedor que tipo de sistema de venta utiliza para sus productos.
	4				Le indica la Encargado de las Compras el sistema de ventas que utiliza.
					Indica lo siguiente: A- Compra de Crédito. Continúa B- Venta de Contado Sigue en paso # 18. C- En consignación. Sigue en paso # 28. D- Reposición de una consignación. Sigue en el paso # 38.
		6			Indica al proveedor que debe entregar una pro forma con los productos seleccionados.
		1			

AREA DE DESPACHO

Procedimiento de compra de inventario

Proveedores	Encargado de las Compras	Gerencia	Auxiliar de Contabilidad	Cajero del Despacho	Descripción
					Entrega una pro forma en la que se indican los productos seleccionados.
					Traslada la pro forma a la Gerencia. Traslada la pro forma a la Gerencia.
					Analiza el contenido del documento y decide: A- Si autoriza la compra(Continúa) B- No autoriza la compra (Sigue paso # 58)
					Firma la pro forma
					Entrega la pro forma al Encargado de Compras
					Llama a los proveedores para acordar la compra.
					Archiva la pro forma.

AREA DE DESPACHO

Procedimiento de compra de inventario

Proveedores	Encargado de las Compras	Gerencia	Auxiliar de Contabilidad	Cajero del Despacho	Descripción
 ↓ 					Entrega la mercadería y la factura.
					Desarchiva la pro forma para revisar que los productos pedidos sean los mismos que están siendo entregados por el proveedor.
					Fotocopia los documentos (pro forma y factura)
					Entrega la copia de la factura y la pro forma de compra al Auxiliar de Contabilidad. Sigue en el paso # 50.
					Compra de Contado: Indica al proveedor que este tipo de compra debe ser negociado con la Gerencia.
					Hace la proposición de sus productos a la Gerente.
					
					Decide: A- Si compra los productos. Continúa B- No compra los productos. Sigue en paso # 58.
					

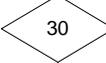
AREA DE DESPACHO

Procedimiento de compra de inventario

Proveedores	Encargado de las Compras	Gerencia	Auxiliar de Contabilidad	Cajero del Despacho	Descripción
3 ↓ 21					Crea una factura y se la entrega a la Gerente
		22			Firma la factura y se la entrega al Encargado de Compras
	23				Le saca una fotocopia la factura y se la entrega al Auxiliar de Contabilidad
24					Entrega los productos
	25				Chequea los productos entregados sean los mismos que están siendo entregados.
		26 ↓ 4	44		Decide: A- Si son los mismos productos. Sigue en paso # 44. B- No son los mismos productos. Continúa

AREA DE DESPACHO

Procedimiento de compra de inventario

Proveedores	Encargado de las Compras	Gerencia	Auxiliar de Contabilidad	Cajero del Despacho	Descripción
 					Revisa la factura y crea una nota de devolución para el producto que no ha sido pedido. Sigue en paso # 44.
	 				Compra en consignación: Indica al proveedor que este tipo de compra debe ser negociado con la Gerencia.
					Negocia los productos en consignación con la Gerencia
					Decide: A- Sí compra los productos. Continúa. B- No compra los productos. Sigue en paso # 58
					Crea la factura y se la entrega a la Gerencia.
					Firma la factura.
					Llama al Encargado de las Compras y le entrega la factura.
	 				Recibe el documento y le saca una fotocopia seguidamente se la entrega al Auxiliar de Contabilidad

AREA DE DESPACHO

Procedimiento de compra de inventario

Proveedores	Encargado de las Compras	Gerencia	Auxiliar de Contabilidad	Cajero del Despacho	Descripción
5 ↓ 35					Entrega la mercadería en consignación al Encargado de Compras.
	36				Recibe la mercadería y revisa que los productos.
	37	50			Posteriormente entrega los documentos al Auxiliar de Contabilidad Sigue en paso # 50.
5 ←	38				Reposición de una consignación: Chequea los productos en consignación y crea una factura por los productos vendidos.
39					Entrega la factura al Encargado de las Compras
	40				Entrega la factura original y la copia al Auxiliar de Contabilidad
			41		Recibe y revisa los documentos, seguidamente se los muestra a la Gerente
		42 ↓ 6			Firma la factura para que esta sea pagada en la Caja del Despacho.

AREA DE DESPACHO

Procedimiento de compra de inventario

Proveedores	Encargado de las Compras	Gerencia	Auxiliar de Contabilidad	Cajero del Despacho	Descripción
			6 ↓ 43		Entrega la factura original al Encargado de Compras y con la copia de la factura ingresa la compra de inventario al sistema.
	26 ↓ 44				Entrega la factura original firmada al Proveedor
45					Recibe la factura.
46					Entrega la factura al Cajero del Despacho.
			20	47 No ↓ 20	Recibe la factura verifica: A- Sí fue autorizada: Continúa B- No ha sido autorizada: Retorna paso # 20.
				48	Procede a pagar el monto de la factura y almacena la factura.
49	17	37			Recibe el pago de la factura, repone el inventario por consignación y se retira.
		50 ↓ 7			Recibe y revisa los documentos.

AREA DE DESPACHO

Procedimiento de compra de inventario

Proveedores	Encargado de las Compras	Gerencia	Auxiliar de Contabilidad	Cajero del Despacho	Descripción
			 		Ingresa las compras al sistema de inventario y genera un código para el nuevo producto (en caso de haberlo).
					Creación de un documento llamado compras de crédito.
					Entrega del documento (compras de crédito) y la copia de la factura al Encargado de Compras.
					Verificación de la información de los documentos.
					Decide: A- Si es correcta la información: Sigue en paso # 57. B- No es correcta la información: Continúa
					Le indica al Auxiliar de Contabilidad el error existente.
					Archiva los documentos.
					Fin del procedimiento

4.2.7. PROCEDIMIENTO DE VENTA EN EL ÁREA DE ENGRASES PARA VEHÍCULOS

Objetivo del procedimiento:

Establecer los pasos que deben seguir los encargados del Área de Engrase, para brindar un adecuado servicio al vehículo del cliente.

Políticas o normas de operación

- **Chequeo de facturas:** Todos los clientes antes de retirar el vehículo del Área de Engrase deben mostrar la factura cancelada al encargado de esa área, para verificar que el servicio fue cancelado
- **Descuentos:** Los clientes frecuentes y los asociados recibirán un descuento por la compra de cualquier producto o servicio cuando el monto de la compra sea superior a 3000 colones.
- **Clientes regulares:** Se les aplicará un descuento del 5 % sobre su compra.
- **Asociados:** Recibirán un 10 % de descuento sobre el monto de su compra.

Descripción del procedimiento:

Este procedimiento inicia cuando el cliente ingresa al Área de Engrase y es atendido por el Encargado de esa área, el cual le pregunta qué servicios quiere que le brinden a su vehículo

- Engrasado
- Cambio de aceite
- Cambio de filtros de aceite, aire, diesel o gasolina.

Seguidamente el Engrasador guía el vehículo hasta la fosa o la gata hidráulica (debe ser asegurada una vez que el vehículo haya sido elevado) cualquiera que se encuentre desocupada. Si es necesario cambiar el aceite, el Engrasador procede a quitar el tapón de salida del aceite para que este se escurra mientras él

engrasa el vehículo y revisa el nivel de aceite de la caja de cambios y la transmisión y los diferenciales (vehículos pesados).

Posteriormente el Engrasador le pregunta al Cliente si le cambia los filtros de aceite y de diesel o gasolina al motor. Si el cliente le indica que los cambie, entonces el Engrasador retira los filtros de aceite y diesel o gasolina del motor. Seguidamente el Engrasador le pregunta al cliente el tipo de filtros y aceite que requiere. Entonces el Engrasador procede a tocar un timbre que está ubicado al lado de una ventanilla especial que comunica el Área de Engrase con el Área de Despacho en la cual procede a pedirselos a los Dependientes del Despacho.

Seguidamente el Dependiente selecciona los productos que se requieren y los apunta con su código y descripción en la orden de trabajo y se los entrega al Engrasador que hace lo mismo en la hoja de requisición del Área de Engrase.

Posteriormente este procede a poner el tapón del cárter y llena los filtros con aceite (si son vehículos de carga pesada) para instalarlos en el motor. Posteriormente le agrega el aceite al motor y revisa el filtro del aire: si está en buen estado lo sopla para limpiarlo, si está muy sucio o contaminado le informa al cliente de su estado y le recomienda cambiarlo.

Por último, el Engrasador le entrega la hoja de requisición del Área de Engrase al Dependiente del Despacho para que este la compare con la hoja orden de trabajo que él tiene, para verificar que los productos de ambas hojas sean los mismos. Luego el Dependiente ingresa al sistema de facturación e incluye los códigos de los productos y las cantidades. Verifica con el cliente lo que se le está facturando, para que este le indique si estos productos están correctos. De seguida el Dependiente imprime la factura y se la entrega al cliente para que este la cancele en la Caja del Despacho.

Finalmente el cliente le presenta la factura al Engrasador y este la chequea y le indica que puede sacar el vehículo de la fosa. Entonces el Engrasador procede a guiar al vehículo fuera de la fosa y le indica la salida al cliente.

El Engrasador limpia el Área de Engrase, vota los filtros sucios y deposita el aceite quemado en los estañones destinados para tal fin.

Procedimiento actual:

Pasos	Encargado	Descripción
1	Cliente	Ingresa al Área de Engrase con su vehículo
2	Engrasador	Atiende al cliente y le pregunta qué servicio necesita que le presten al vehículo
3	Cliente	Indica el servicio que requiere.
4	Engrasador	Guía el vehículo hasta la gata hidráulica.
5	Engrasador	Sube el vehículo en la gata hidráulica y coloca los seguros
6	Engrasador	Procede a quitar el tapón del carter y a recolectar el aceite del motor usado en un recipiente.
7	Engrasador	Pregunta al cliente si cambia los filtros de aceite
8	Cliente	Decide: A- Sí cambia los filtros: Continúa B- No cambia los filtros: Sigue en el paso # 10
9	Engrasador	Retira los filtros.
10	Engrasador	Revisa los niveles de aceite de los diferenciales (Vehículos pesados) y las transmisiones.
11	Engrasador	Engrasa el vehículo.
12	Engrasador	Pregunta al cliente qué marca de aceite y qué marca de filtros
13	Cliente	Indica la marca y el tipo de aceite.
14	Engrasador	Pide los productos necesarios al Despacho.
15	Dependiente	Recibe el pedido de materiales y los busca en el Despacho
16	Dependiente	Indica lo siguiente al engrasador: A-Si hay materiales pedidos: Sigue en el paso # 22 B- No hay los materiales pedidos: Continúa
17	Engrasador	Le indica al cliente que no hay la marca que pidió.

Pasos	Encargado	Descripción
18	Engrasador	Le indica otras alternativas para los productos que el cliente requiere.
19	Cliente	Indica cuál es su elección.
20	Engrasador	Le indica al dependiente los productos seleccionados por el cliente
21	Dependiente	Selecciona los productos y los anota en la boleta de orden de trabajo.
22	Dependiente	Entrega los productos al Engrasador
23	Engrasador	Completa la boleta de requisición del Área de Engrase con la información de los productos que le han sido entregados
24	Engrasador	Rellena los filtros con diesel o aceite, según corresponda y los coloca en el motor.
25	Engrasador	Baja el vehículo de la gata hidráulica.
26	Engrasador	Deposita el aceite en el motor del vehículo.
27	Engrasador	Revisa los filtros de aire: A- Si están en buen estado (Continúa) B- Están sucios, le indica al cliente el estado de estos: Sigue paso # 29
28	Engrasador	Los sopla y los coloca nuevamente: Sigue en paso # 33
29	Cliente	Decide : A- Sí cambia los filtros aire: Continúa. B- No cambia los filtros aire: Sigue en el paso # 33
30	Engrasador	Solicita los filtros de aire nuevos al Despacho.
31	Engrasador	Recibe el pedido y lo entrega de seguido.
32	Dependiente	Recibe los productos y los anota en la Requisición del Área de Engrase. Luego instala los productos.
33	Engrasador	Reinstala los filtros viejos (Sigue en el paso # 33)
34	Engrasador	Pregunta al cliente si cambia el filtro de diesel.
35	Cliente	Decide: A- Sí cambia el filtro: Continúa

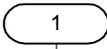
Pasos	Encargado	Descripción
		B- No cambia los filtros: Sigue en el paso # 40
36	Engrasador	Retira el filtro viejo y pide uno nuevo al Dependiente.
37	Dependiente	Busca el filtro y anota el código del producto en la boleta de trabajo y seguidamente se lo entrega al Engrasador.
38	Engrasador	Recibe el filtro y anota el código en la requisición de productos del Área de Engrase
39	Engrasador	Instala el filtro.
40	Engrasador	Chequea que todos los productos utilizados en el servicio estén incluidos en la requisición.
41	Engrasador	Entrega la Requisición del Área de Engrase al Dependiente
42	Dependiente	Recibe la Requisición del Área de Engrase.
43	Engrasador	Le indica al cliente que cancele el servicio en la caja del Despacho
44	Cliente	Se traslada al Área de Despacho.
45	Dependiente	Compara con la orden de trabajo del Área de Despacho con la Requisición del Área de Engrase:
46	Dependiente	-Decide: A- Sí contiene la misma información: Sigue en paso # 48 B- No contiene la misma información: Continúa
47	Dependiente	Chequea la información con el Engrasador y realiza los cambios necesarios
48	Dependiente	Ingresa la información de la venta al sistema de facturación.
49	Dependiente	Ingresa el nombre del cliente al sistema y procede a chequear con el cliente los productos que están siendo facturados.
50	Dependiente	Pregunta al cliente si está de acuerdo con los productos pre-facturados
51	Cliente	Indica si está de acuerdo con los productos prefacturados: A- Sí: Continúa B- No: Retorna al paso # 47

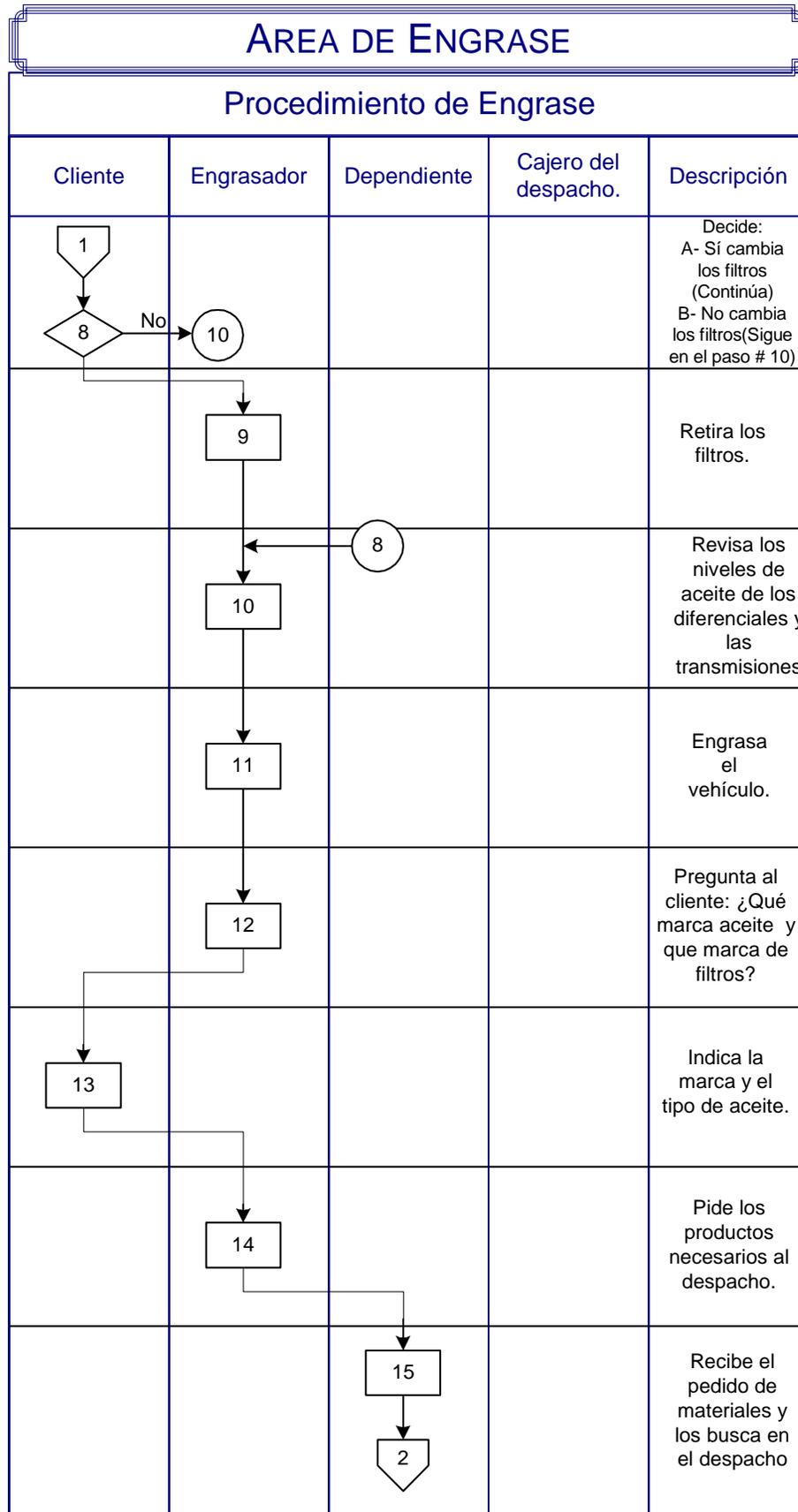
Pasos	Encargado	Descripción
52	Dependiente	Genera la factura en el sistema y se la entrega al cliente
53	Cliente	Entrega la factura en la caja
54	Cajero del despacho	Recibe la factura e indica el monto a pagar.
55	Cliente	Entrega la forma de pago.
56	Cajero del despacho	Recibe la forma de pago y cumple con el procedimiento requerido para el recibo de tal forma de pago.
57	Cajero del despacho	Revisa y decide: A- Sí acepta la forma de pago: Sigue en el paso # 61 B- No acepta la forma de pago: Continúa
58	Cajero del despacho	Le indica al cliente que no fue aceptada la forma de pago que entregó. Solicita al cliente otra forma de pago.
59	Cliente	Entrega otra forma de pago.
60	Cajero del despacho	Revisa y decide si acepta o no la forma de pago: A- Sí acepta: Continúa B- No acepta: Retorna al paso # 56
61	Cliente	Sella las facturas y le entrega la original al cliente.
62	Cliente	Muestra la factura cancelada al Engrasador, para que este le permita retirar el vehículo del Área.
63	Engrasador	Le indica al cliente la salida del Área de Engrase.
64	Engrasador	Limpia el Área de Engrase.
65		Fin

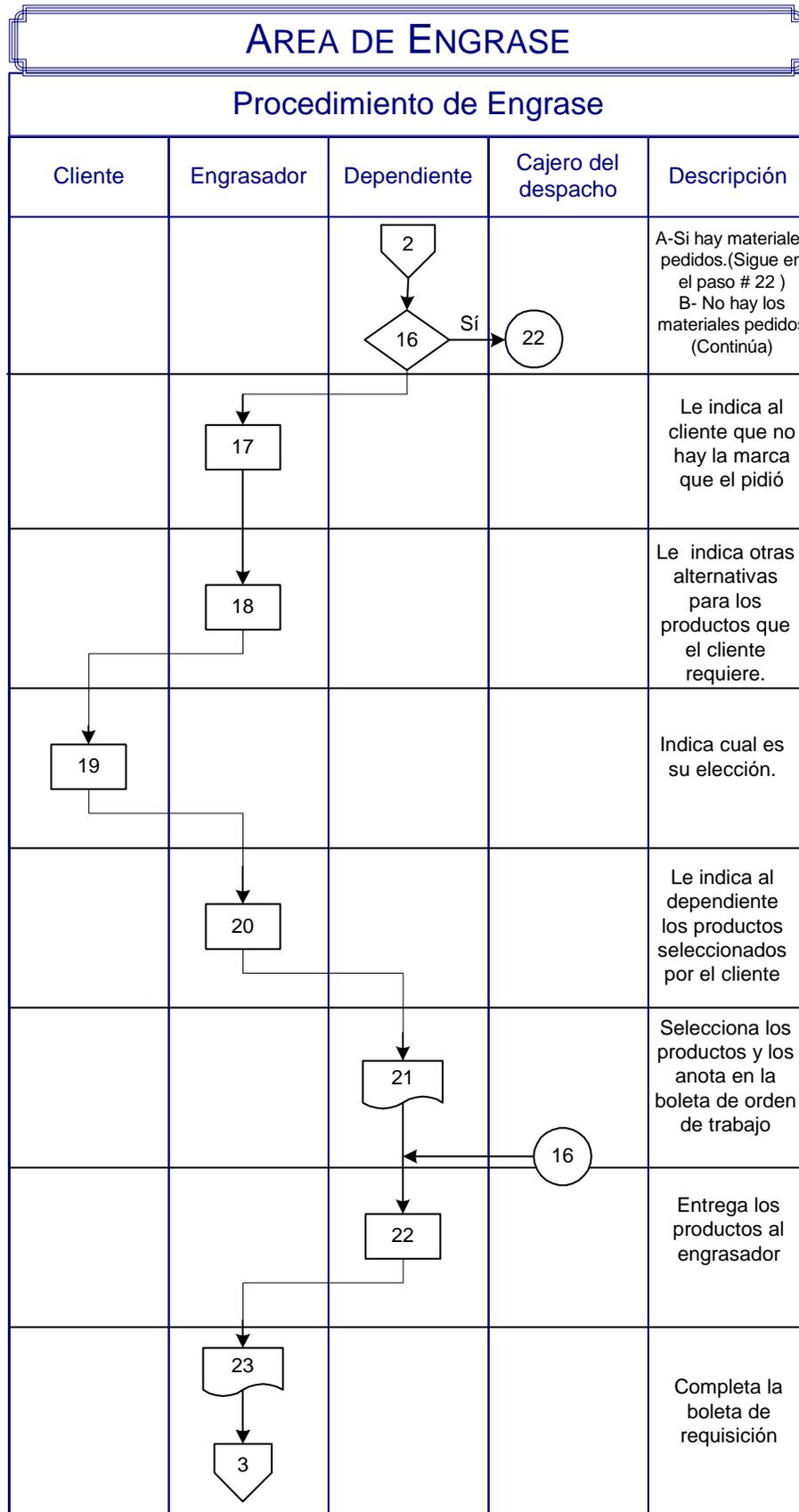
4.7.5 Análisis del procedimiento:

El proceso que se lleva a cabo para vender en el Área de Engrases está cumpliendo adecuadamente con el objetivo para el cual fue creado, por lo cual no existen recomendaciones para modificar este proceso.

Flujograma:

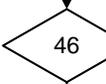
AREA DE ENGRASE				
Procedimiento de Engrase				
Cliente	Engrasador	Dependiente	Cajero del despacho.	Descripción
				Inicio del procedimiento
				Ingresa al Área de Engrase con su vehículo
				Pregunta al cliente: ¿Qué servicio necesita que le realicen al vehículo?
				Indica el servicio que requiere.
				Guía vehículo hasta la gata hidráulica.
				Sube el vehículo en la gata hidráulica y coloca los seguros
				Procede a quitar el tapón del carter y juntar el aceite del motor usado en un balde.
				Pregunta al cliente: ¿Cambia los filtros de aceite?
				

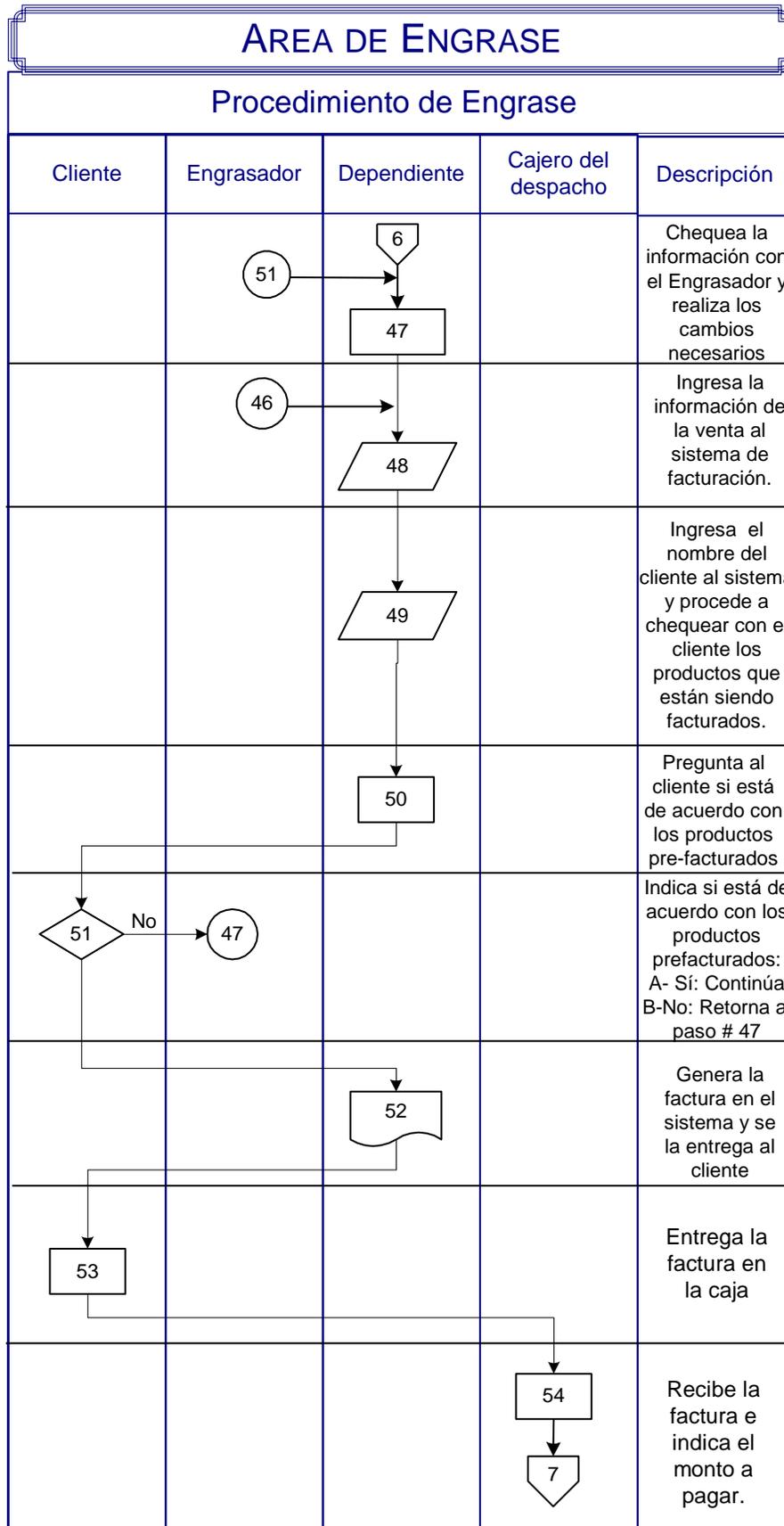


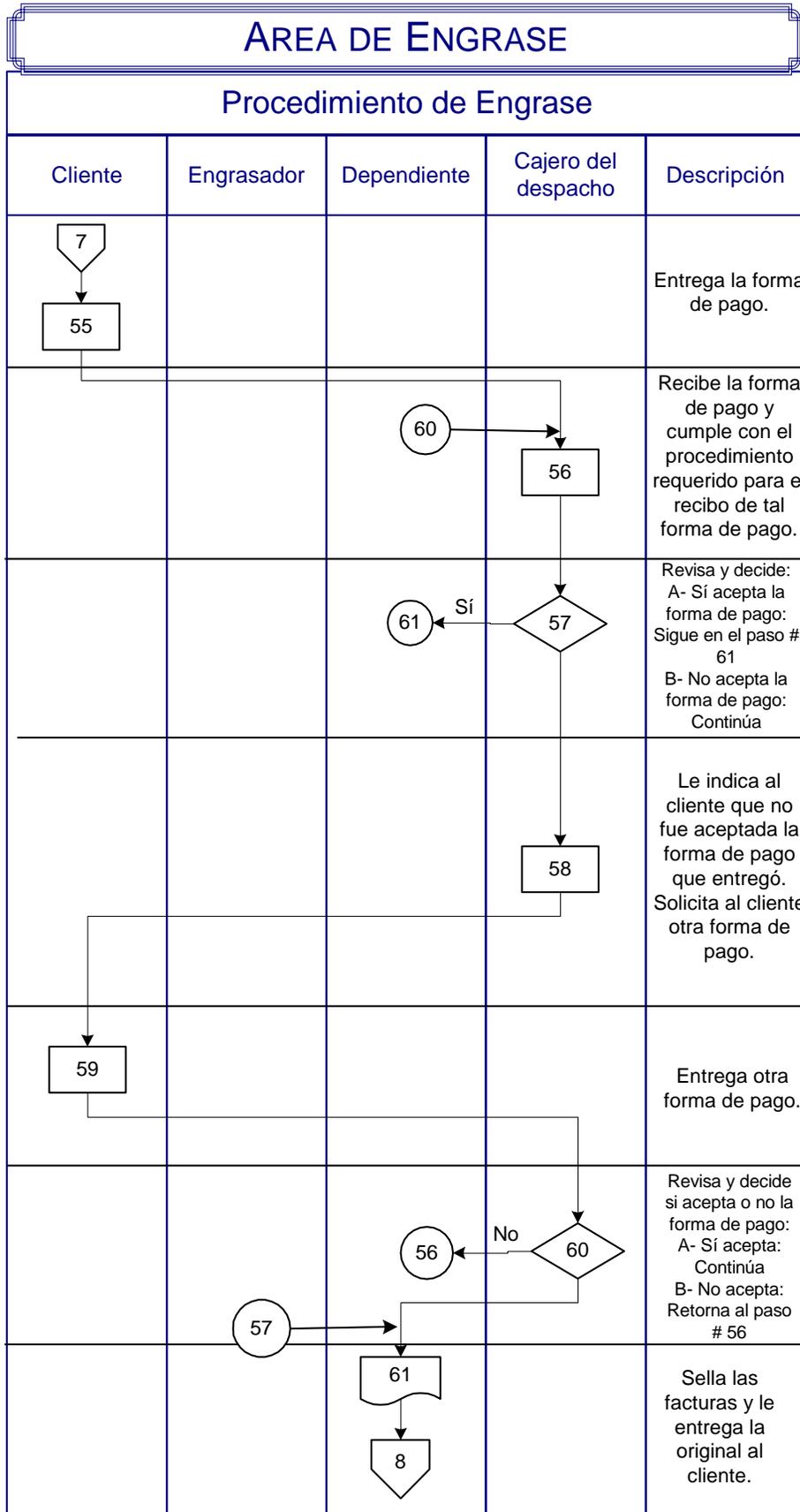


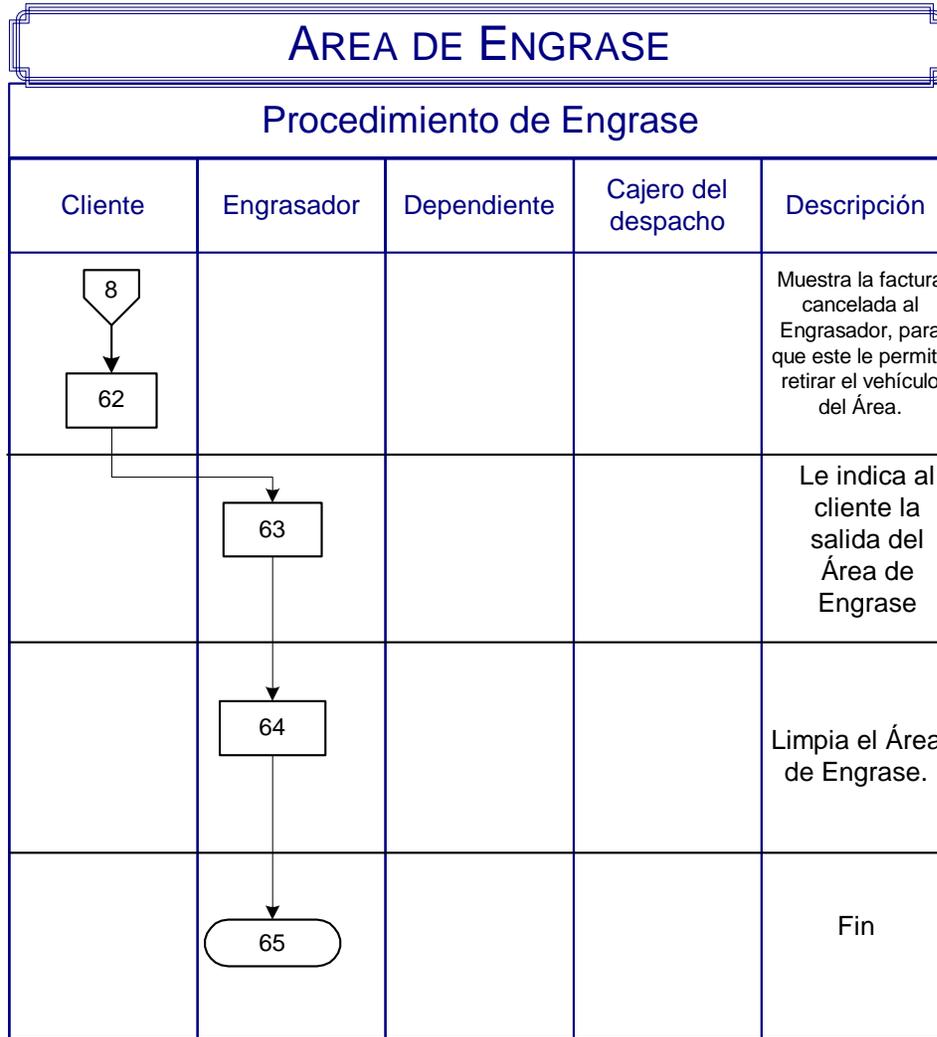
AREA DE ENGRASE				
Procedimiento de Engrase				
Cliente	Engrasador	Dependiente	Cajero del despacho	Descripción
				Rellena los filtros con diesel o aceite,
				Baja el vehículo de la gata hidráulica.
				Deposita el aceite en el motor del vehículo.
				Revisa los filtros de aire: A- Si están en buen estado (Continúa) B- Están sucios, le indica al cliente el estado de estos: Sigue paso # 29
				Los sopla y los coloca nuevamente: Sigue en paso # 33
				Decide : A- Sí cambia los filtros aire: Continúa. B- No cambia los filtros aire: Sigue en el paso # 33
				Solicita los filtros de aire nuevos al Despacho.
				Recibe el pedido y lo entrega de seguido.

AREA DE ENGRASE				
Procedimiento de Engrase				
Cliente	Engrasador	Dependiente	Cajero del despacho	Descripción
	 			Recibe los productos y los anota Luego instala los productos
	 			Reinstala los filtros viejos
				Pregunta al cliente si cambia el filtro de diesel
	 			Decide: A- Sí cambia el filtro(Continúa) B- No cambia los filtros(Sigue en paso # 40)
				Retira el filtro viejo y pide uno nuevo al Dependiente
				Busca el filtro y anota el código y seguidamente se lo entrega al Engrasador.
				Recibe el filtro y anota el código
	 			Instala el filtro.

AREA DE ENGRASE				
Procedimiento de Engrase				
Cliente	Engrasador	Dependiente	Cajero del despacho	Descripción
	  			Chequea que todos los productos utilizados en el servicio estén incluidos en la requisición.
				Entrega la Requisición del Área de Engrase al Dependiente
				Recibe la Requisición del Área de Engrase.
				Le indica al cliente que cancele el servicio en la caja del Despacho
				Se traslada al Área de Despacho.
				Compara con la orden de trabajo del Área de Despacho con la Requisición del Área de Engrase
		  		Decide: A- Sí contiene la misma información: Sigue en paso # 48 B- No contiene la misma información: Continúa







Análisis de Formularios:

Los formularios que en este momento se utilizan en este procedimiento se encuentran en los **Anexos # 10 y # 11.**

Actualmente el Procedimiento de Engrase involucra a 2 formularios, los cuales son:

La Orden de trabajo: este formulario es manejado por los Dependientes de despacho, los cuales lo utilizan como un control de los productos que se entregan al Área de Engrase.

Estos formularios presentan algunos aspectos se recomienda modificar para mejorar su funcionamiento. Entre los aspectos a modificar se encuentra:

- La ubicación del código de los productos se encuentra en una mala posición, debido a la importancia que este aspecto tiene para la facturación de los productos. Por que se recomienda ubicarlo en la primera columna con información de los productos a facturar.
- Las filas del formulario son muy angostas lo cual dificulta la escritura, por lo que se recomienda hacerlas más anchas.
- La descripción de los productos debe ser modificada, ya que siempre es necesario aplicar una descripción específica de los productos adquiridos por el cliente, por lo cual el tamaño de la letra y los aspectos establecidos dentro de la descripción deben ser los más comunes.

Requisición del Área de Engrase: este formulario presenta una serie de aspectos que se recomienda modificar para un mejor funcionamiento. Entre los aspectos a cambiar se encuentran:

- La ubicación y el tamaño del título del formulario no son los más adecuados, ya que no representa la relevancia que este tiene.
- Todos los aspectos que contiene el formulario no están ubicados de la mejor forma, ya que se encuentran dispersos por todo el formulario.

- Debido al uso que se le da al formulario se recomienda que este tenga un color oscuro, ya que los Engrasadores ensucian notablemente los formularios que utilizan.

Además ambos formularios no presentan aspectos básicos que debe poseer todo formulario, como lo son: la fecha de impresión, la cantidad del tiraje, código, costo unitario.

Formularios propuestos:

Ilustración 10: Formulario propuesto como Orden de Trabajo

# 000									
		<table border="1"> <tr> <td style="width: 30px;">Día</td> <td style="width: 30px;">Mes</td> <td style="width: 30px;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año							
Orden de trabajo									
Cliente:		Teléfono:							
Vehículo color:		Placa:							
Código	Descripción	Cantidad	Precio						
	Aceite de motor								
	Aceite de diferencial								
	Aceite de caja								
	Filtro de aceite								
	Filtro de aire								
	Engrase								
Encargado:									

Ilustración 11: Formulario propuesto como Requisición Area de Engrase

		# 000		
		Día	Mes	Año
Requisición Área de Engrase				
Cliente:		Teléfono:		
Vehículo color:		Placa:		
Código	Descripción	Cantidad	Precio	
	Aceite de motor			
	Aceite de diferencial			
	Aceite de caja			
	Filtro de aceite			
	Filtro de aire			
	Engrase			
Encargado:				

4.2.8. PROCEDIMIENTO DE VENTA DEL SERVICIO DE PARQUEO

Objetivo del procedimiento

Establecer una guía a seguir en el servicio de estacionamiento, que permita mantener un control efectivo de las horas de entrada y salida de los vehículos.

Políticas o normas de operación

- REGLAMENTO PARA EL USO DEL PARQUEO DE COOPEINSESMU R.L. Anexo #12.
- **Depósitos de dinero:**
 - Monto para realizar un depósito: Todos los Encargados del Parqueo deben de hacer depósitos de dinero cuando el monto de dinero recolectado por concepto de venta del servicio de parqueo sea superior a 5000 colones. Este dinero debe ser depositado en la caja del Despacho o en el buzón ubicado en la parte externa de la caja del Despacho, dependiendo del horario que se encuentren cumpliendo. Los horarios de los Encargados del Parqueo son: de 6 AM a 6 PM y de 6 PM a 6 AM.
 - Depósitos de dinero en los cambios de turno: En cada cambio de turno el Encargado del Parqueo que sale de su turno, debe hacer un depósito del dinero recaudado en el parqueo, sin importar el monto de este. Este dinero debe ser depositado en la caja del Despacho o en el buzón ubicado en la parte externa de la caja del Despacho, dependiendo del horario que se encuentren cumpliendo.
 - Los comprobantes del depósito: El Cajero debe emitir un recibo de dinero por el depósito que realizan los Encargados del Parqueo.

Estos documentos de los depósitos que el Encargado del Parqueo recibe en el momento de realizar un depósito, deben ser entregados al Asistente Contable, junto con los tiquetes de parqueo utilizados que respalden el depósito de dinero.

- **El portón del Área de Parqueo:** El Encargado Área de Parqueo deberá mantener el portón de ingreso y salida cerrado.
- **Formas de pago aceptadas:** Las siguientes son las formas de pago aceptadas por la Cooperativa y su proceso de admisión:
 - Efectivo: Es obligatorio verificar la autenticidad de los billetes de 1 000, 2 000, 5 000 y 10 000 colones.
 - Cheques: Para que un cliente pague el servicio de parqueo de la Cooperativa con un cheque, este debe de ser aprobado por cualquiera de las siguientes personas:
 - La Gerente
 - Asistente Administrativa
 - Encargado General del Área de Parqueo.

El Encargado del Parqueo que reciba un cheque como forma de pago debe de apuntar al dorso de este documento los datos personales del cliente y su nombre en una esquina.

- **Dólares:** Verificar la autenticidad y hacer el traslado a colones según el tipo de cambio del día.
- **Tarjetas de crédito y débito de las siguientes emisoras:** Visa, Master Card, American Express, Credomatic, JCB, Dinners Club, Banco Popular.

Descripción del procedimiento:

Inicia cuando el cliente ingresa al parqueo. Entonces el Encargado del Parqueo se dirige al vehículo y le pregunta si va a parquear y el período en el cual va a parquear, ya que si es por un período mayor a un mes aplica un tipo de tarifa especial. El Encargado del Parqueo llena la boleta de parqueo por duplicado y le entrega una copia al dueño del vehículo o la maquinaria, etc. Cuando el Cliente desea retirar el vehículo del Área de Parqueo, le indica al Encargado del Parqueo lo anterior. Entonces este le pide la copia del ticket del parqueo del cliente y le dice el monto a cancelar y lo apunta en la boleta del cliente y la que él tiene guardada. Seguidamente el Cliente le paga al Encargado del Parqueo. Entonces Encargado del Parqueo le indica al cliente que puede sacar el vehículo del parqueo y seguidamente le abre el portón para que pueda salir.

Procedimiento actual:

Pasos	Responsable	Descripción
1	Cliente	Coloca el vehículo en frente del portón del Área de Parqueo y llama al Encargado del Área de Parqueo.
2	Encargado del Parqueo	Abre el portón del Área de Parqueo.
3	Cliente	Ingresa al parqueo
4	Encargado del Parqueo	Se dirige al vehículo y pregunta si va a parquear y por cuánto tiempo.
5	Encargado del Parqueo	Pregunta si es asociado.
6	Cliente	Responde: Sí es asociado: Continúa No es asociado: Sigue en paso # 10
7	Encargado del Parqueo	Pregunta al asociado si tiene vehículos en el parqueo
8	Asociado	Sí tiene o no vehículos en el parqueo.
9	Encargado del Parqueo	Verifica si tiene vehículos en el parqueo.

10	Encargado del Parqueo	Decide: A-No tiene vehículos en el parqueo: Sigue en paso # 21. B-Sí tiene vehículos en el parqueo: Continúa
11	Encargado del Parqueo	Completa la boleta de Servicio de Parqueo, con la información correspondiente.
12	Encargado del Parqueo	Le entrega la boleta de parqueo.
13	Cliente	Recibe la boleta de parqueo y procede a parquear el vehículo en el lugar que le indique el Encargado del Parqueo.
14	Cliente	Se retira del Área de Parqueo.
15	Cliente	Regresa al Área de Parqueo y entrega la boleta de parqueo al Encargado.
16	Encargado del Parqueo	Recibe la boleta de parqueo y le indica al cliente el monto a pagar.
17	Cliente	Paga el monto del servicio
18	Encargado del Parqueo	Abre el portón del parqueo.
19	Cliente	Se retira del parqueo.
20	Encargado del Parqueo	Almacena el recibo de parqueo y el dinero
21		Fin

Análisis del procedimiento:

En el presente este procedimiento no tiene un adecuado control del dinero que se recauda por la venta del servicio de parqueo, debido a que solamente se cuenta con un comprobante que se hace en la Caja del Despacho, el cual es emitido por el Cajero del Despacho al recibir el dinero, para que se conozca de dónde procede ese dinero. Por lo cual es recomendable crear un punto de control para ese dinero que se recauda por la venta del servicio de parqueo.

Además, es importante acotar que a los asociados que utilizan el parqueo no se les completa una boleta por la utilización del servicio de parqueo, lo cual puede ser causal de confusiones, ya que algún asociado puede utilizar más de un campo en el parqueo, lo cual implicaría que se le debe de cobrar el servicio. Pero al no contar con un documento que indique esta situación se podría dejar de cobrar el servicio o se podría dar un problema con los clientes, por lo cual es recomendable completar una boleta por el servicio de parqueo a cada cliente y asociado que lo utilice.

Procedimiento propuesto:

Pasos	Responsable	Descripción
1	Cliente	Coloca el vehículo en frente del portón del Área de Parqueo y llama al Encargado del Área de Parqueo.
2	Encargado del Parqueo	Se dirige al vehículo y le pregunta al conductor si va a parquear.
3	Encargado del Parqueo	Abre el portón del Área de Parqueo.
4	Cliente	Ingresa al parqueo
5	Encargado del Parqueo	Indica al cliente dónde parquear el vehículo
6	Encargado del Parqueo	Informa al cliente acerca de las diferentes tarifas existentes.
7	Encargado del Parqueo	Pregunta al cliente el nombre y lo escribe en el formulario de Venta del servicio de parqueo.
8	Encargado del Parqueo	Pregunta si es asociado.
9	Cliente	Responde: Sí es asociado: Continúa No es asociado: Sigue en paso # 22
10	Encargado del Parqueo	Verifica lista de asociados y autorizados por el asociado.
11	Encargado del	Indica:

Pasos	Responsable	Descripción
	Parqueo	A- No está autorizado: Continúa B- Sí está autorizado: Sigue en paso # 14
12	Encargado del Parqueo	Le indica al cliente que no está autorizado para utilizar el servicio en nombre del asociado indicado por este.
13	Cliente	Decide: A- Sí desea seguir con el proceso para utilizar el servicio: Sigue en el paso # 22 B- No desea seguir con el proceso para utilizar el servicio: Sigue en el paso # 39
14	Encargado del Parqueo	Pregunta al cliente si tiene vehículos en el parqueo
15	Cliente	Responde si tiene o no vehículos en el parqueo.
16	Encargado del Parqueo	Verifica si tiene vehículos en el parqueo: A-No tiene: Sigue en el paso # 22 B- Sí tiene: Continúa
17	Encargado del Parqueo	Indica al cliente, que tiene vehículos a su nombre en el parqueo
18	Encargado del Parqueo	Brinda información acerca del vehículo.
19	Cliente	Indica: A- Si está de acuerdo: Sigue en el paso # 22 B- No está de acuerdo: Continúa
20	Encargado del Parqueo	Verifica la información e informa al Encargado General del Parqueo
21	Encargado General del Parqueo	Investiga cuál es el origen del problema.
22	Encargado del Parqueo	Verifica lista de morosos del servicio de parqueo. A- Sí está moroso: Continúa B- No está moroso: Sigue en el paso # 26

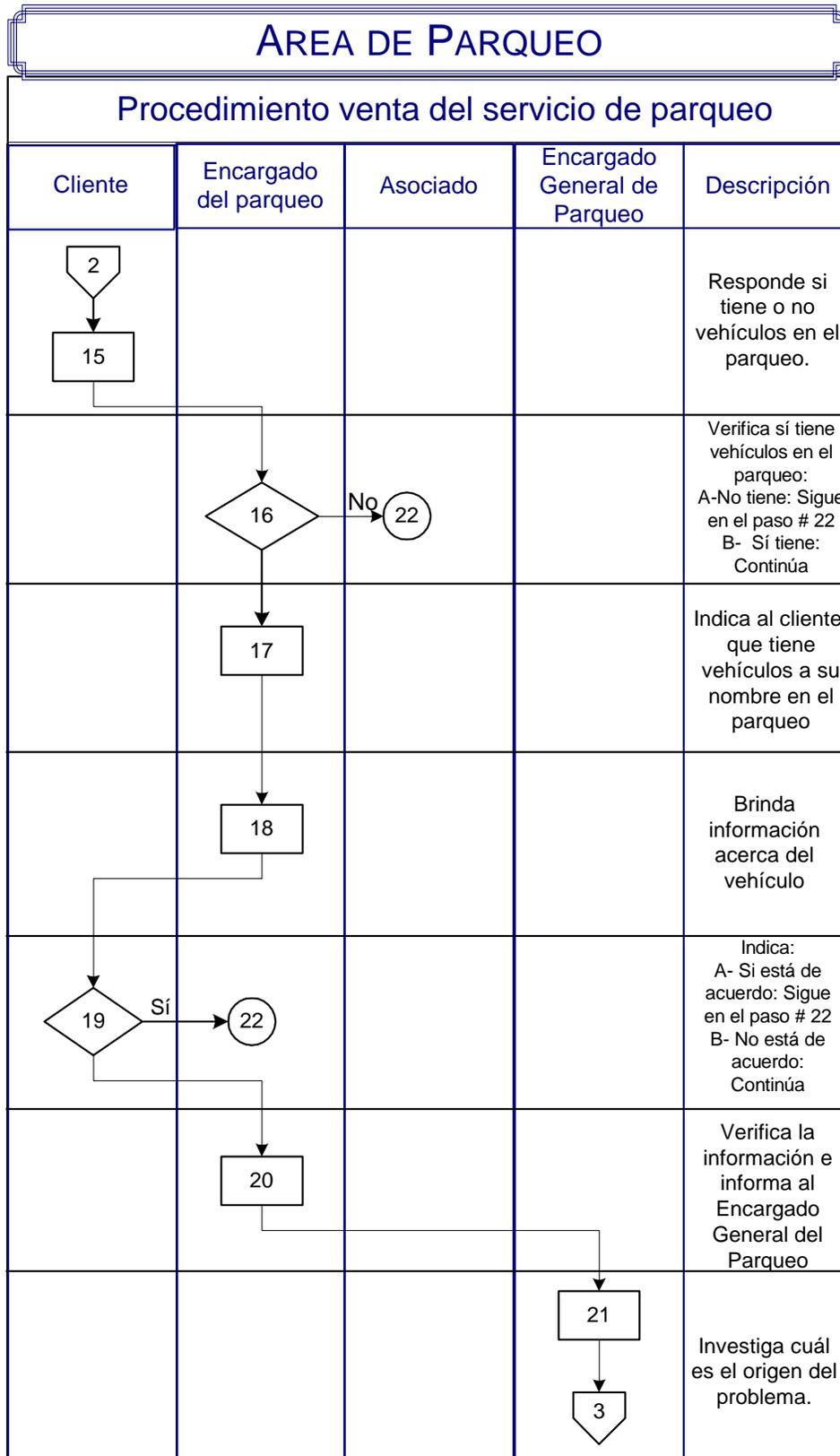
Pasos	Responsable	Descripción
23	Cliente	Informa al cliente que está moroso. Indica al asociado que no puede brindarle el servicio hasta no cumplir con sus obligaciones con la Cooperativa
24	Cliente	Decide: A- Sí continúa con el proceso para la utilización del servicio: Continúa B- No continúa con el proceso para la utilización del servicio: Sigue en el paso # 39
25	Cliente	Cumple con sus obligaciones con la Cooperativa.
26	Encargado del Parqueo	Completa la boleta de Servicio de Parqueo, con la información correspondiente.
27	Encargado del Parqueo	Archiva la original.
28	Encargado del Parqueo	Le entrega la copia de la boleta de parqueo
29	Cliente	Recibe la boleta de parqueo y se retira del Área de Parqueo.
30	Cliente	Regresa al Área de Parqueo y entrega la boleta de parqueo al Encargado.
31	Encargado del Parqueo	Recibe la boleta de parqueo A- No es asociado, : Sigue en el paso # 34 B- Sí es asociado: Continúa
32	Encargado del Parqueo	Verifica el si tiene más de un espacio ocupado en el parqueo
33	Encargado del Parqueo	Decide: A- Sí tiene más de un espacio ocupado: Continúa B- No tiene más de un espacio ocupado. Sigue en paso # 36
34	Encargado del Parqueo	Le indica el monto a pagar

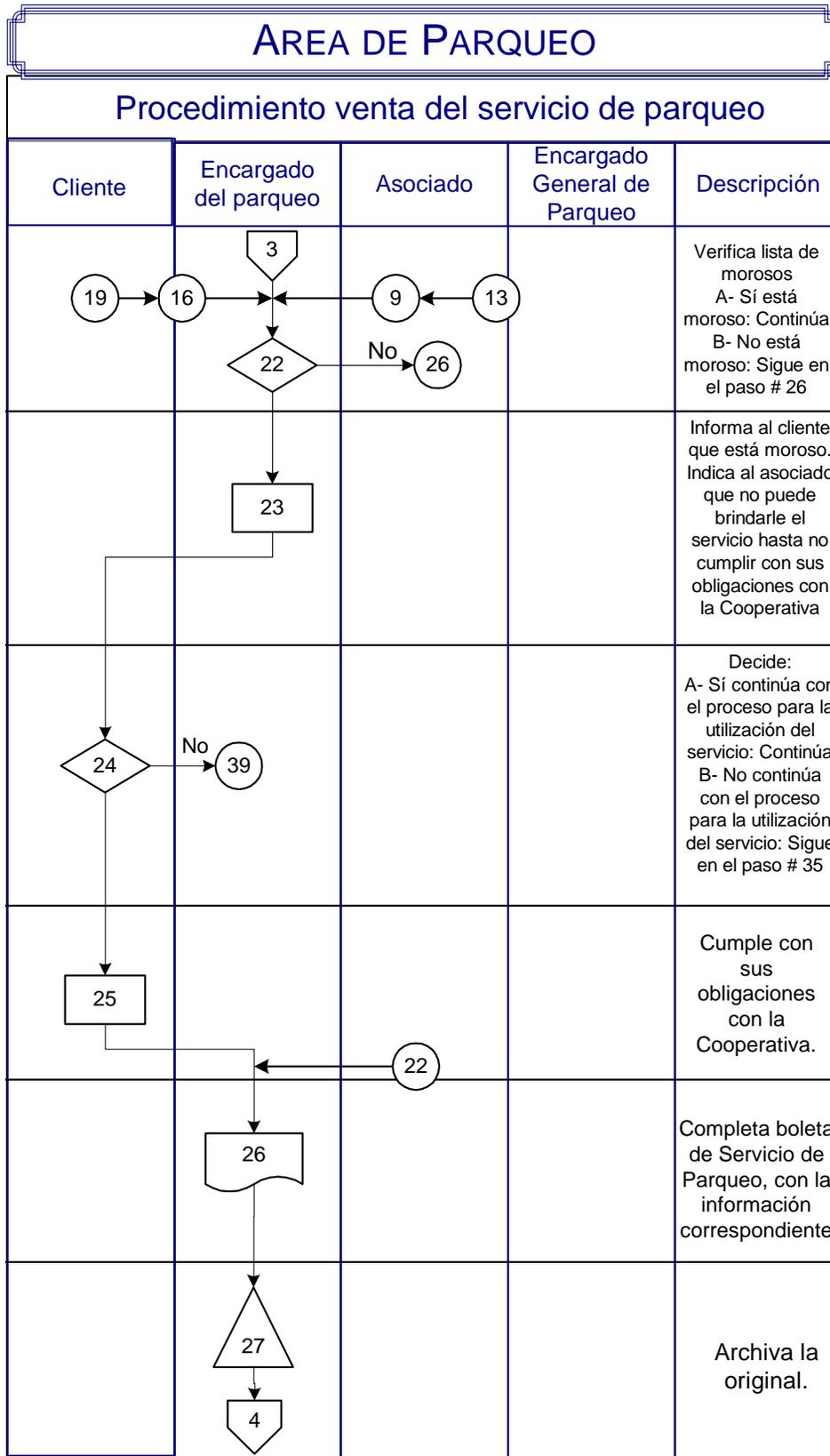
Pasos	Responsable	Descripción
35	Cliente	Paga el monto del servicio
36	Encargado del Parqueo	Abre el portón del parqueo.
37	Cliente	Se retira del área de parqueo.
38	Encargado del Parqueo	Almacena la boleta de parqueo original y el dinero.
39		Fin

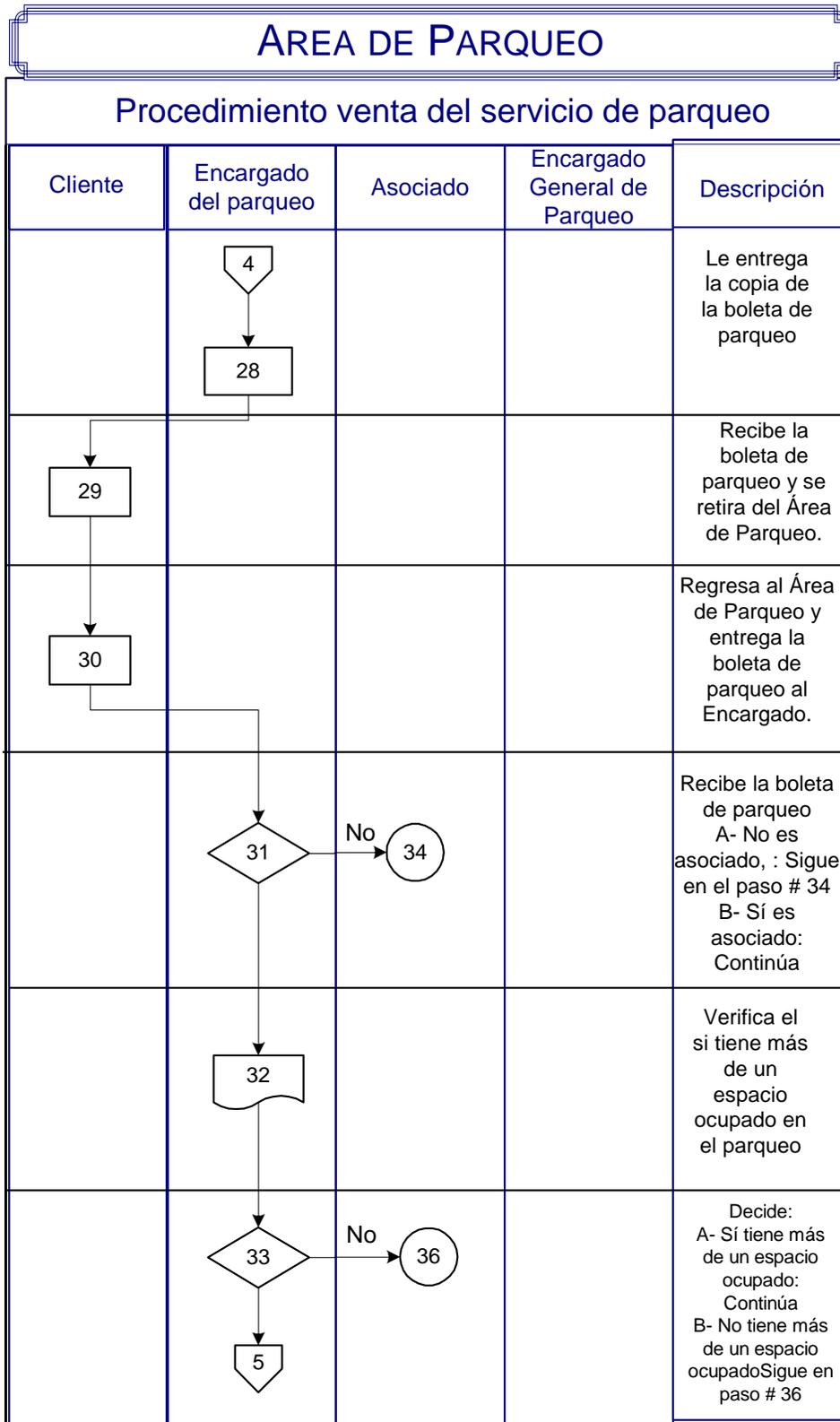
Flujograma:

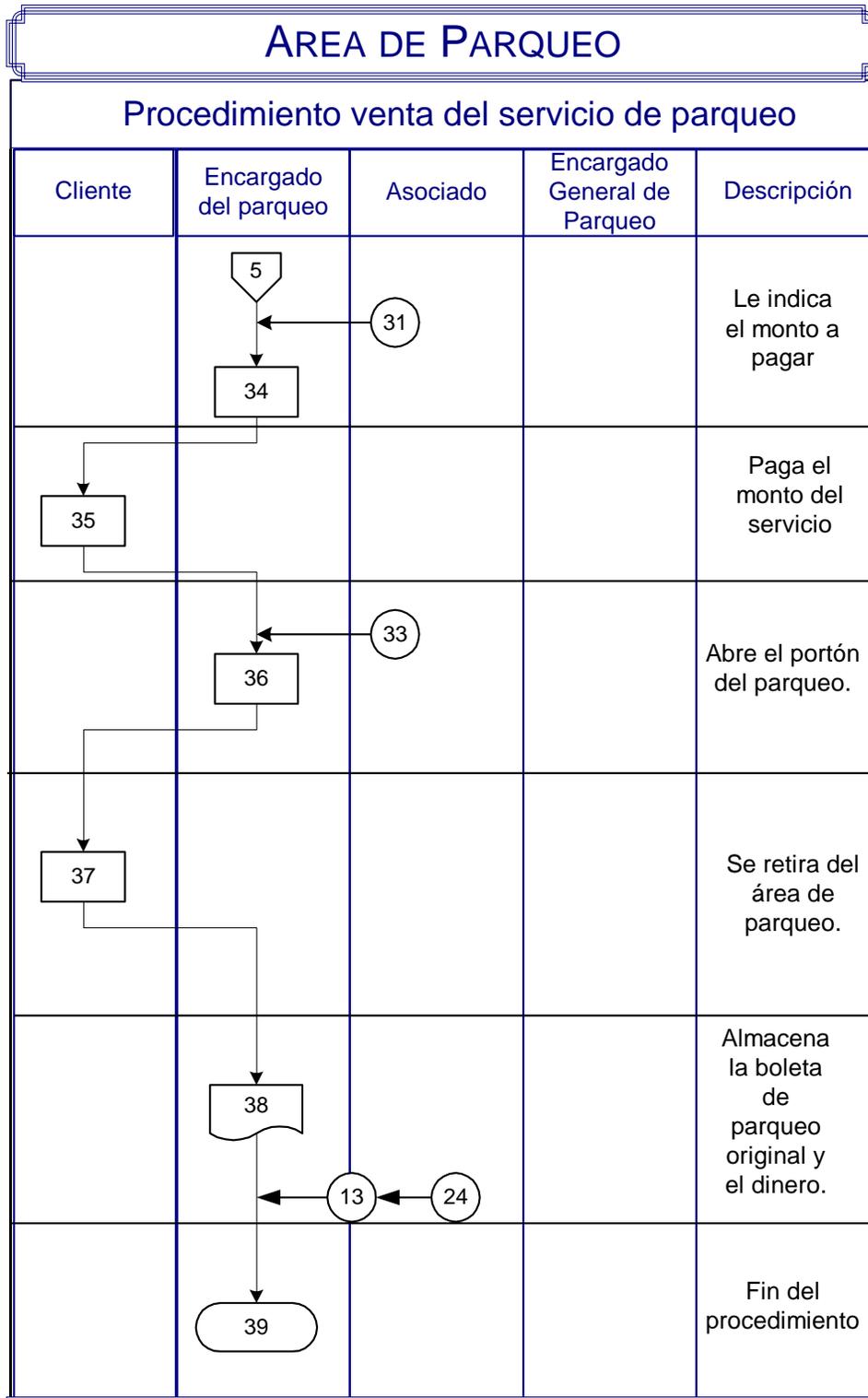
AREA DE PARQUEO				
Procedimiento venta del servicio de parqueo				
Cliente	Encargado del parqueo	Asociado	Encargado General de Parqueo	Descripción
1				Inicio del procedimiento
1				Coloca el vehículo en frente del portón del Área de Parqueo y llama al Encargado del Área de Parqueo.
	2			Se dirige al vehículo y pregunta si va a parquear.
	3			Abre el portón del Área de Parqueo
4				Ingresa al parqueo
	5			Indica al cliente donde parquear el vehículo
	6			Informa al cliente acerca de las diferentes tarifas existentes.
	7			Pregunta al cliente el nombre y lo escribe en el formulario de Venta del servicio de parqueo.
	1			

AREA DE PARQUEO				
Procedimiento venta del servicio de parqueo				
Cliente	Encargado del parqueo	Asociado	Encargado General de Parqueo	Descripción
 				Pregunta si es asociado.
 				Responde: Sí es asociado (Continúa) No es asociado (Sigue en paso # 22)
				Verifica lista de asociados y autorizados por el asociado.
	 			Indica: A- No está autorizado(Continúa) B- Sí está autorizado(Sigue en paso # 14)
				Le indica al cliente que no está autorizado para utilizar el servicio en nombre del asociado indicado por este.
 				Decide: A- Sí desea seguir con el proceso (Sigue el paso #22) B- No desea seguir con el proceso (Sigue en paso # 35)
	 			Pregunta al asociado: ¿Tiene vehículos en el parqueo?









Análisis de formularios:

El formulario que actualmente se utiliza en este procedimiento se encuentra en el Anexo # 13.

En este momento el formulario que se está utilizando en el Procedimiento Venta de servicio de Parqueo, posee una serie de deficiencias que se recomienda modificar o cambiar para darle mayor funcionalidad a este formulario. Estas deficiencias son:

- No posee un espacio para colocar el nombre del cliente, el número de teléfono, lo cual es de verdadera importancia en este proceso, por tanto se recomienda colocar espacios para ubicar estos aspectos dentro del formulario.
- No existe un espacio en el cual se establezca el nombre del Encargado de Parqueo, lo cual es importante de conocer por cualquier eventualidad que pudiese surgir.
- Es recomendable incluir un apartado el cual se mencione si el cliente es un asociado y el número de asociado, esto debido a los beneficios que estos tienen en la Cooperativa. Además es necesario saber la cantidad de espacios del parqueo que utiliza el asociado, para establecer si es necesario cobrar la tarifa por el uso del parqueo.
- El formulario no presentan aspectos básicos que debe poseer todo formulario, como lo son: la fecha de impresión, la cantidad del tiraje, código del formulario, costo unitario. Por lo tanto se recomienda incluir esta información en los formularios.
- Tampoco se indica en el formulario de quien es el original y la copia del formulario, por lo cual se recomienda incluir estos aspectos dentro del formulario.

Formulario propuesto:

Ilustración 12: Formulario propuesto para el Control de Parqueo

 COOPEINSESRMU R.L. <small>Cooperativa Industrial de Servicios Múltiples, El Guarco, R.L.</small> Ced Jur: 3-004-04553201 Tel: 573-4463 Fax: 573-8687 200 mts N. Parque Industrial Cartago, Costa Rica		# 000	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Control de Parqueo</div>			
Asociado: No Sí # _____			
Cliente:		Tel:	
# Placa:			
Cabozal	Furgón	Carreta	Cisterna
Camión	Vehículo Liviano	Otro	
Fecha entrada:		Fecha Salida:	
Hora entrada:		Hora Salida:	
Encargado:		Monto a pagar:	
<i>No nos hacemos responsables por robos, golpes u otros daños en su vehículo, por favor tome las medidas del caso. Es necesario que usted presente este tiquete para poder retirar su vehículo</i>			
Original-Cliente, Copia-Cooperativa			

Nota: El formulario propuesto no presenta aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

4.2.9. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DE LOS CORTES DE CAJA

Objetivo del procedimiento:

Brindar seguridad en el manejo del efectivo de la Cooperativa.

Políticas o normas de operación:

- **Horarios de los cortes de caja:** estos se presentan en los siguientes horarios:

1-) 9 pm a 6 am (A)

2-) 6 am a 1 pm (B)

3-) 1 pm a 9 pm (C)

4-) 9 pm a 12 mn**

5-) 12 mn a 6 am **

Estos se dan sólo cuando hay aumento en los combustibles, por tanto quedarán 4 cortes del día en que se realice el aumento

- **Se utilizan los siguiente documentos:**

-Recibos (manuales y automáticos).

-Facturas de crédito pista (rosadas)

-Desglose de efectivo (caja).

-Facturas de contado (amarillas de despacho).

-Facturas de crédito (rosadas de despacho)

-Hoja resumen de venta de combustibles.

-Hoja de corte de caja.

-Hoja resumen de facturas de crédito.

-Hoja de control facturas de despacho.

-Hojas de control de pisteros.

Además de documentos adicionales como:

- Cupones de RECOPE
- Tarjetas de crédito o débito (vouchers)
- Información sobre depósitos (colones y dólares)
 - Pagos hechos en caja: las facturas, comprobantes y otros que se pagan en la caja, se les debe hacer un cheque para ser repuestos y archivados en el respectivo corte de caja.

Descripción del procedimiento:

El Auxiliar de Contabilidad procede a realizar el corte de caja, para lo cual recoge los siguientes documentos: facturas de crédito, facturas de contado, vouchers, aportes de capital, pago de alquileres, cuotas de los socios, comprobantes de viáticos, comprobantes por faltantes de dinero, comprobantes de pago de planillas, entre otros mencionados anteriormente. Estos documentos proceden de la caja del despacho y de las cajas de las pistas.

Una vez recolectada la información se procede a realizar las labores contables necesarias.

Procedimiento actual:

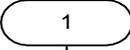
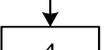
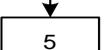
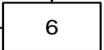
Proceso	Responsable	Descripción
1	Auxiliar de Contabilidad	Se dirige al Área de Despacho.
2	Auxiliar de Contabilidad	Pide los documentos al Cajero del Despacho.
3	Cajero del Despacho	Entrega la documentación.
4	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la documentación
5	Auxiliar de Contabilidad	Pregunta si hay documentos en pistas que deban incluirse en el corte.
6	Cajero del	Indica si hay documentación pendiente:

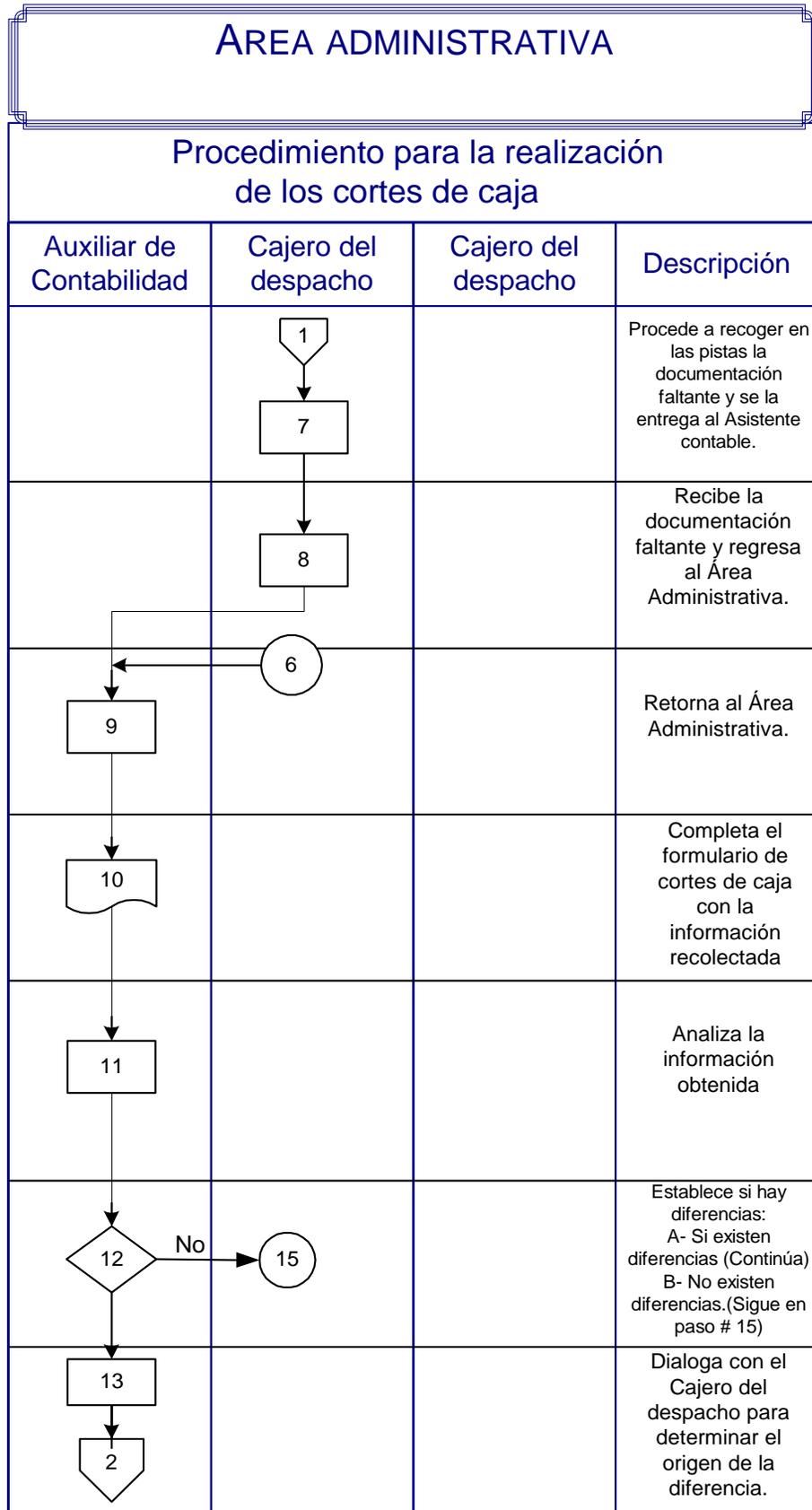
Proceso	Responsable	Descripción
	Despacho	A- No hay: Sigue en el paso # 9 B- Si hay: Continúa
7	Cajero del Despacho	Procede a recoger en las pistas la documentación faltante y se la entrega al Auxiliar de Contabilidad.
8	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la documentación faltante y regresa al Área Administrativa.
9	Auxiliar de Contabilidad	Retorna al Área Administrativa.
10	Auxiliar de Contabilidad	Completa el formulario de cortes de caja con la información recolectada
11	Auxiliar de Contabilidad	Analiza la información obtenida y realiza los procesos contables.
12	Auxiliar de Contabilidad	Establece si hay diferencias entre el dinero reportado y los documentos que respaldan el proceso: A- Si existen diferencias: Continúa B- No existen diferencias: Sigue en el paso # 15
13	Auxiliar de Contabilidad	Dialoga con el Cajero del Despacho para determinar el origen de la diferencia.
14	Auxiliar de Contabilidad	Realiza los ajustes contables necesarios.
15	Auxiliar de Contabilidad	Ingresa la información al sistema de contabilidad.
16	Auxiliar de Contabilidad	Archiva el formulario de cortes de caja en la carpeta de reportes diarios.
17	Contador	Revisa la información en el sistema, ingresada por el Auxiliar Contable, mediante un control cruzado de información.
18	Contador	Determina: A- Si existen diferencias: Continúa B- No existen diferencias: Sigue en el paso # 20
19	Contador	Determina el origen del error y realiza los ajustes contables necesarios.
20		Fin

Análisis del procedimiento:

En el presente procedimiento con el cual se cuenta para la realización de los Cortes de Caja, se determinó que cumple adecuadamente con las necesidades de la Cooperativa, por lo tanto no existen recomendaciones que hacer con respecto a este.

Flujograma:

AREA ADMINISTRATIVA			
Procedimiento para la realización de los cortes de caja			
Auxiliar de Contabilidad	Cajero del despacho	Contador	Descripción
			Inicio del procedimiento
			Se dirige al Área de Despacho.
			Pide los documentos al cajero del despacho.
			Entrega la documentación.
			Recibe la documentación
			Pregunta si hay documentos en pistas que deban incluirse en el corte.
			Indica, hay documentación pendiente: A- No hay.(Sigue en el paso # 9) B- Si hay (Continúa)
			



AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento para la realización de los cortes de caja

Auxiliar de Contabilidad	Cajero del despacho	Contador	Descripción
 			Realiza los ajustes contables necesarios
 			Ingresa la información al sistema de contabilidad.
			Archiva el formulario de cortes de caja en la carpeta de reportes diarios.
			Revisa la información en el sistema, mediante un control cruzado de información.
		 No	Determina: A- Si existen diferencias (Continúa) B- No existen diferencias. (Sigue en paso # 20)
			Determina el rígen del error y realiza los ajustes contables necesarios.
			Fin

Análisis de Formularios:

El formulario que actualmente se utiliza se encuentra en el **Anexo # 14**.

Los formularios presentes en este proceso es recomendable hacer algunas modificaciones para incrementar su efectividad.

Entre los aspectos a incluir o modificar se encuentran los siguientes:

1. Formulario de cortes de caja:

- ✓ El formulario no presentan aspectos básicos que debe poseer todo formulario, como lo son: la fecha de impresión, la cantidad del tiraje, código del formulario, costo unitario. Por lo tanto se recomienda incluir esta información en los formularios.
- ✓ El formulario no posee número de referencia, por lo cual se recomienda incluir un número en la parte superior derecha, con el objetivo de evitar confusiones.
- ✓ Según las recomendaciones hechas por el Auxiliar de Contabilidad, quien es el que lo maneja a diario, se recomienda cambiar el enunciado de confín por el de gas.
- ✓ Agregar unos espacios para vales en la parte inferior del formulario.
- ✓ Cambiar el logotipo del formulario que es del cooperativismo por el de Coopeinsermu.

2. Formulario de Control de pisteros: (**Anexo # 15**)

- ✓ Según lo observado en los formularios utilizados por los pisteros, estos no utilizan las casillas ubicadas para colocar el número del surtidor.
- ✓ El encabezado de lecturas debe incluir que estas son en litros.
- ✓ Es importante incluir una columna para el tipo de combustible y el precio por litro.

Nota: Los formularios propuestos no presentan aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

Ilustración 14: Formulario propuesto para realizar los Cortes de Caja



Día	Mes	Año
-----	-----	-----

Cortes de Caja

Total ventas de servicio: ₡ _____
Pagos recibidos: ₡ _____

Venta combustibles:

Tipo Combustible	Litros	Precio/Litro	Monto Venta
Diesel:			
Gasolina Regular:			
Gasolina Súper:			
Gas:			

Venta Neta de Combustible Crédito: (₡ _____)

Total Venta Neta Combustibles:
Total Ingresos

Menos:

Cupones RECOPE:

# de Cupón	Monto	# de Cupón	Monto	# de Cupón	Monto
------------	-------	------------	-------	------------	-------

Total Cupones: ₡ _____

Depósitos:

# Depósito	Monto	# Depósito	Monto	# Depósito	Monto
------------	-------	------------	-------	------------	-------

Total Depósitos: ₡ _____

Tarjetas de Crédito:

# Depósito	Monto	# Depósito	Monto	# Depósito	Monto
------------	-------	------------	-------	------------	-------

Total Tarjetas: ₡ _____

Dólares:

\$	Tipo Cambio	Monto
----	-------------	-------

Vales:

# Vale	Monto
--------	-------

Total Salidas
Faltante o sobrante

Caja
Departamento

4.2.10. PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO DE NUEVOS ASOCIADOS

Objetivo del procedimiento:

Establecer los pasos a seguir para la incorporación de nuevos asociados a COOPEINSERMU R.L.

Políticas o normas de operación:

El ingreso de asociados a la cooperativa está regulado por los Capítulos que van del 10 al 26 del Segundo Capítulo del Estatuto Social de COOPEINSERMU R.L.

Descripción del procedimiento:

Este inicia cuando alguna persona se interesa en formar parte de la Cooperativa, para lo cual debe de cumplir una serie de pasos para asociarse. Lo primero es reunirse con la Gerente para informar su interés en formar parte de la Cooperativa.

Luego el interesado debe entregar una carta dirigida a la Gerencia con el fin de informar su interés en asociarse de manera formal. Posteriormente la Gerente concreta una segunda reunión con el interesado con el fin de informarle cuál es el proceso y los requisitos necesarios para asociarse, como es el caso de un documento de garantía como un pagaré (Anexo # 16).

Posteriormente la Gerente presenta la carta al Consejo de Administración y le informa acerca de quién es el interesado. Seguidamente el Consejo de Administración decide si aprueba o desaprueba la solicitud del interesado de asociarse a la Cooperativa, según lo establecido para tal efecto por el Estatuto Social de la Cooperativa y en el criterio de los miembros del Consejo.

El Consejo de Administración redacta un Acta con las resoluciones tomadas y se la hace llegar a la Gerencia. Una vez que la Gerencia tiene la resolución del Consejo de Administración, le informa al interesado la resolución mediante una carta.

Si el interesado fue aceptado por el Consejo, la Gerencia lo convoca a una nueva reunión para que llene la solicitud de admisión y para entregarle una copia del contrato de crédito. Luego el asociado decide si acepta las condiciones del contrato de crédito.

Si acepta las condiciones del contrato de crédito, firma el contrato de crédito y realiza el primer aporte al Capital Social de la Cooperativa. Al realizar el primer aporte al Capital Social, la Gerente ingresa al interesado a la base de datos como un nuevo asociado y archiva el contrato de crédito. Posteriormente el interesado realiza los siguientes aportes al Capital y después de haber realizado el último aporte, la Gerencia activa sus deberes y derechos como asociado.

Procedimiento actual:

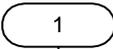
Pasos	Responsable	Descripción
1	Interesado	Se reúne con la Gerente para mostrar su interés en asociarse a la Cooperativa.
2	Interesado	Envía una carta dirigida a la Cooperativa mostrando su interés en asociarse.
3	Gerente	Recibe la carta y la archiva.
4	Gerente	Se comunica con el interesado para concretar una reunión.
5	Interesado	Decide: A- Sí asiste a la reunión: Continúa B- No asiste a la reunión: Retorna al paso # 4
6	Gerente	Informa al interesado, acerca de los requisitos y los beneficios de asociarse a la Cooperativa Además le indica al interesado que el Consejo de Administración es quién aprueba o desaprueba su ingreso a la Cooperativa.
7	Gerente	Entrega la carta al Consejo de Administración y le brinda información acerca del interesado.
8	Consejo de Administración	Recibe la carta y la analiza.
9	Consejo de Administración	Decide si aprueba o no que el interesado se asocie Esta decisión se toma basándose en los estatutos y en el criterio personal de los miembros del Consejo.

Pasos	Responsable	Descripción
10	Secretario del Consejo de Administración	Redacta el acta de la sesión y se la entrega a la Gerente.
11	Consejo de Administración	Deja en firme el ingreso del nuevo asociado a la cooperativa.
12	Gerente	Recibe el acta y posteriormente la archiva.
13	Gerente	Ejecuta las resoluciones tomadas por el Consejo.
14	Gerente	Informa al interesado acerca de la resolución mediante una carta, en la cual indica lo siguiente: A- Sí fue aceptado: Continúa B- No fue aceptado: Sigue en el paso # 27
15	Gerente	Le indica a la secretaria que convoque al interesado a una nueva reunión, para entregarle una copia del contrato de crédito y también para que este complete el formulario de admisión de nuevos socios
16	Gerente	Convoca al interesado a una nueva reunión y le indica la finalidad de la misma.
17	Gerente	Entrega el formulario de admisión al interesado y una copia del contrato de crédito.
18	Interesado	Recibe la hoja de admisión y la copia del contrato de crédito.
19	Interesado	Decide si acepta los términos del contrato: A- Sí acepta: Continúa B- No acepta: Sigue en el paso # 27
20	Interesado	Firma el contrato de crédito (Anexo #17) y realiza el primer aporte al Capital Social.
21	Interesado	Llena la hoja de admisión de nuevos asociados.
22	Gerente	Ingresa al interesado a la base de datos como nuevo asociado de la cooperativa
23	Gerente	Archiva el contrato
24	Interesado	Realiza los aportes al Capital Social.
25	Contador	Archiva los comprobantes de los aportes al Capital Social
26	Gerente	Activa los deberes y derechos del asociado.
27		Fin

Análisis del procedimiento:

El procedimiento actual con el que se cuenta para el ingreso de nuevos asociados, se encuentra cumpliendo a cabalidad con la función por la cual fue establecido, por consiguiente no existen recomendaciones que hacer con respecto a este.

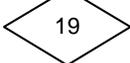
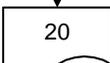
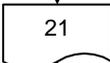
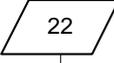
Flujograma:

AREA ADMINISTRATIVA					
Procedimiento de ingreso de nuevos asociados					
Interesado	Gerente	Consejo de Administración	Secretario del Consejo	Contador	Descripción
					Inicio del procedimiento
					Se reúne con la Gerente para mostrar su interés en asociarse a la cooperativa
					Envía una carta dirigida a la cooperativa mostrando su interés en asociarse
					Recibe la carta y la archiva.
					Se comunica con el interesado para concretar una reunión.
					Decide A- Sí asiste a la reunión. (Continúa) B- No asiste a la reunión. (Retorna a paso # 4)
					Informa al interesado, Además le indica que el Consejo es quién aprueba o desaprueba su ingreso a la cooperativa.
					Entrega la carta al Consejo de Administración y le brinda información acerca del interesado
					

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de ingreso de nuevos asociados

Interesado	Gerente	Consejo de Administración	Secretario del Consejo	Contador	Descripción
		 ↓ 			Recibe la carta y la analiza.
		 ↓ 			Decide lo siguiente aprueba o no que el interesado se asocie
					Redacta el acta de la sesión y se la entrega a la Gerente
					Deja en firme el ingreso del nuevo asociado a la cooperativa
					Recibe el acta y posteriormente la archiva.
					Ejecuta las resoluciones tomadas por el Consejo.
	 ↓ ↓ 				Informa al interesado: A- Sí fue aceptado(Continúa) B- No fue aceptado(Sigue en el paso # 27)
	 ↓ 				Le indica a la secretaria que convoque al interesado a una nueva reunión

AREA ADMINISTRATIVA					
Procedimiento de ingreso de nuevos asociados					
Interesado	Gerente	Consejo de Administración	Secretario del Consejo	Contador	Descripción
	 ↓ 				Convoca al interesado a una nueva reunión y le indica la finalidad de la misma.
					Entrega el formulario de admisión al interesado y una copia del contrato de crédito.
					Recibe la hoja de admisión y la copia del contrato de crédito.
					Decide si acepta los términos del contrato: A- Sí acepta: Continúa B- No acepta: Sigue en el paso # 27
					Firma el contrato de crédito y realiza el primer aporte al Capital Social.
					Llena la hoja de admisión de nuevos asociados.
					Ingresa al interesado a la base de datos como nuevo asociado de la cooperativa
	 ↓ 				Archiva el contrato

AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de ingreso de nuevos asociados

Interesado	Gerente	Consejo de Administración	Secretario del Consejo	Contador	Descripción
 ↓ 					Realiza los aportes al Capital Social.
					Archiva los comprobantes de los aportes al Capital Social
	 ↓ 				Activa los deberes y derechos del asociado.
	 ↓ 				Fin del procedimiento

Análisis de Formularios:

El procedimiento actual utiliza el formulario que se encuentra en el **Anexo # 18**.

El formulario que se utiliza para el ingreso de asociados a la Cooperativa, presenta algunos aspectos que se recomienda mejorar para incrementar su eficacia y eficiencia. Entre los aspectos que se pueden mejorar se encuentran:

- ✓ El formulario o cuenta con el logotipo de la Cooperativa. Por lo que se recomienda colocarle el logotipo.
- ✓ Las columnas utilizadas para colocar el nombre del asociado se extienden hacia abajo, lo cual causa confusión al momento de completar el formulario. Es recomendable reestructurar esta área del formulario, para mejorarlo.
- ✓ El espacio para las observaciones no es utilizado, según se pudo constatar en los formularios completados por los Gerentes. Se recomienda reducirlo este espacio significativamente, para brindarle mayor espacio a otros aspectos del formulario.
- ✓ El formulario no presentan aspectos básicos que debe poseer todo formulario, como lo son: la fecha de impresión, la cantidad del tiraje, código del formulario, costo unitario. Por lo tanto se recomienda incluir esta información en los formularios.

Formulario propuesto:

Ilustración 15: Formulario propuesto para el registro de ingreso de asociados

		Asociado #: _____
Registro de Ingreso de Asociados		
Nombre Físico o Jurídico : _____		
Número Cédula: _____	Fecha de Nacimiento: _____	
Fecha de Ingreso: _____		
Teléfono Habitación: _____	Teléfono Trabajo: _____	
Teléfono Celular: _____	Fax: _____	
Apartado Postal: _____		Correo Electrónico: _____
Dirección: _____		

Observaciones: _____		

_____ Firma Asociado		_____ Firma Gerente Coopeinsermu R.L.

Nota: El formulario propuesto no presenta aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

4.2.11. PROCEDIMIENTO PARA LA RENUNCIA DE UN ASOCIADO A COOPEINSERMU R.L.

Objetivo del procedimiento:

Establecer el proceso necesario que se debe llevar a cabo cuando los asociados presentan su renuncia como socios de COOPEINSERMU R.L.

Políticas o normas de operación:

La renuncia de los asociados esta regida por el Estatuto Social de COOPEINSERMU R.L. Segundo Capítulo, Artículos del 16 al 21.

Descripción del procedimiento:

Si algún asociado a la Cooperativa desea retirarse de esta, debe presentar una carta formal al Consejo de Administración, mostrando su intención de retirarse de la Cooperativa. Seguidamente el Consejo decidirá si acepta la renuncia del asociado a la Cooperativa. Si es aprobada la renuncia, el asociado debe honrar todas las deudas pendientes y otros aspectos según las especificaciones de la Ley. Seguidamente se procederá a entregar el Capital Social aportado por el Asociado según lo establecido en los Estatutos de la Cooperativa.

Procedimiento actual:

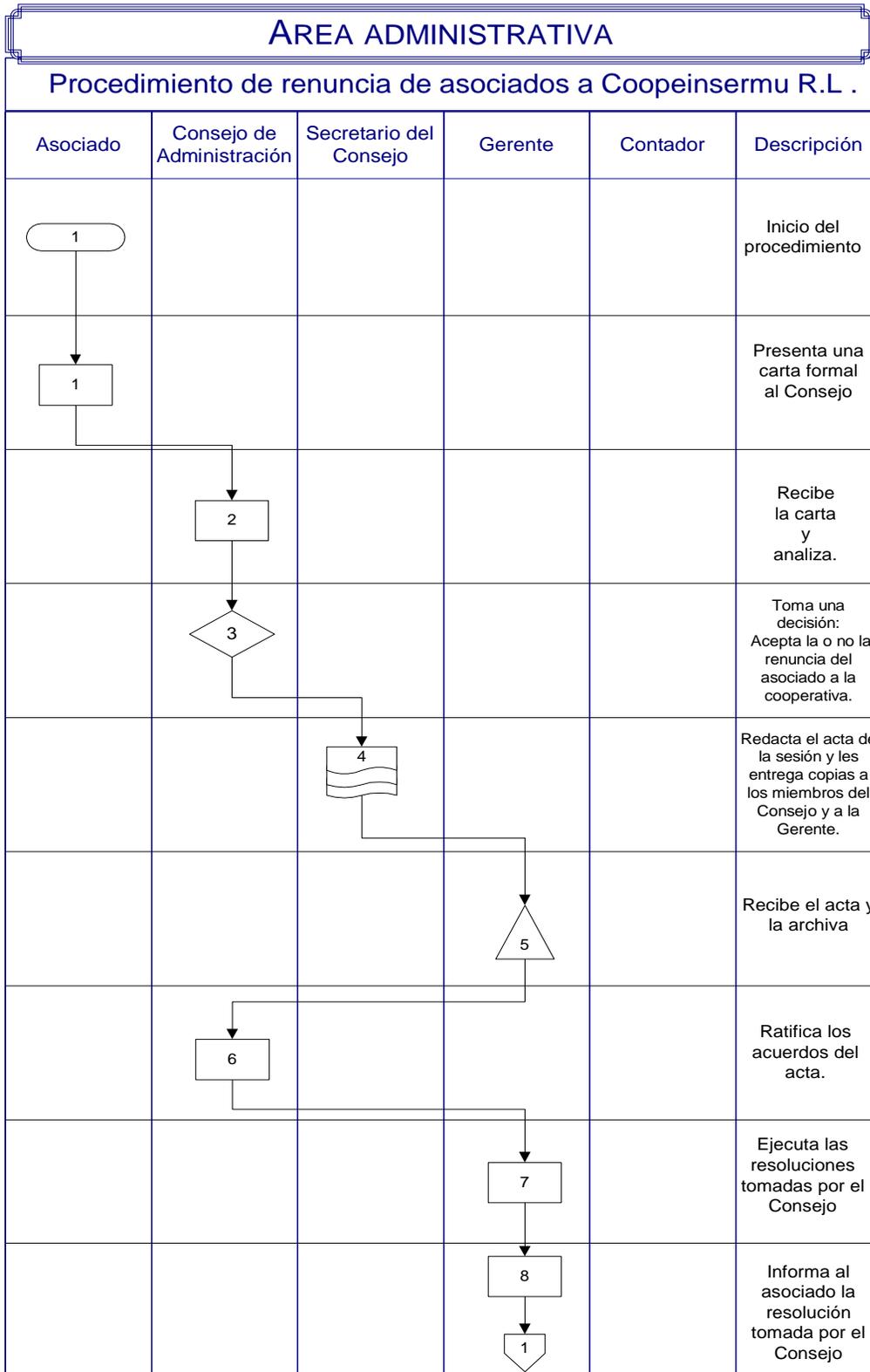
Pasos	Responsable	Descripción
1	Asociado	Presenta una carta formal al Consejo de Administración indicando su deseo de renunciar a la Cooperativa.
2	Consejo de Administración	Recibe la carta y analiza la petición.
3	Consejo de Administración	Toma una decisión basándose en los estatutos y en la información que presente la Gerencia con respecto al asociado: Acepta o no la renuncia del asociado a la Cooperativa.
4	Secretario del Consejo	Redacta el acta de la sesión y le entrega copias a los miembros del Consejo y a la Gerente.
5	Gerente	Recibe el acta y la archiva hasta que los acuerdos tomados en esa reunión sean ratificados.
6	Consejo de	Ratificó los acuerdos del acta.

Pasos	Responsable	Descripción
	Administración	A-Sí fue aceptada la renuncia a la cooperativa. B- No fue aceptada la renuncia a la cooperativa.
7	Gerente	Ejecuta las resoluciones tomadas por el Consejo.
8	Gerente	Informa al asociado mediante una carta la resolución tomada por el Consejo de Administración.
9	Asociado	Es informado de la resolución del Consejo: A- Sí fue aceptada su renuncia: Continúa B- No fue aceptada su renuncia: Sigue en el paso # 15
10	Gerente	Establece las fechas de pago del Capital Social aportado por el asociado.
11	Gerente	Inicia el proceso de pago del Capital Social según lo establecido en los estatutos y la Ley.
12	Gerente	Cierra el crédito del Asociado, cuando inicia el proceso para el pago del Capital Social.
13	Asociado	Recibe los pagos y firma los comprobantes de pago del capital social.
14	Contador	Recibe y archiva los comprobantes de pago.
15		Fin

Análisis del procedimiento:

El procedimiento actual con el que se cuenta para la renuncia de asociados a la Cooperativa, está cumpliendo adecuadamente con el objetivo por el cual fue establecido, por consiguiente no existen recomendaciones que hacer con respecto a este.

Flujograma:



AREA ADMINISTRATIVA

Procedimiento de renuncia de asociados a Coopeinsermu R.L .

Asociado	Consejo de Administración	Secretario del Consejo	Gerente	Contador	Descripción
 ↓ →					A- Sí fue aceptada su renuncia. (Continúa) B-No fue aceptada su renuncia. (Sigue en el paso # 15)
			 ↓		Establece las fechas de pago del Capital Social
			 ↓		Inicia el proceso de pago del Capital Social.
			 ↓		Cierra el crédito del Asociado
			 ↓		Recibe los pagos y firma los comprobantes de pago del capital social.
			 →	 ↓	Recibe y archiva los comprobantes de pago.
				 ↓	Fin

4.2.12. PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL INVENTARIO.

Objetivo del procedimiento:

Establecer los pasos a seguir para el adecuado control y manejo del inventario, incentivando a la vez el control interno.

Políticas o normas de operación:

- Producto olvidado: Este producto que es adquirido en el despacho por los clientes y por diversas razones no se lo llevan después de haberlo pagado, este es almacenado por un período de 2 semanas a partir del momento de la venta. Si el producto no es reclamado en el período de tiempo estipulado será incluido al sistema de inventario.

Descripción del procedimiento

Este proceso inicia cuando el Encargado del Control del Inventario genera un listado de ciertas líneas de productos. Estos productos son seleccionados aleatoriamente.

Luego realiza una toma física de estos productos y los compara con el listado. Si existen diferencias se procede a comparar el inventario de la Bodega #1 con el inventario de la Bodega #2, si la diferencia se encuentra en algún error en los traslados de mercadería se corrige.

Las causas de de las diferencias en los inventarios pueden ser:

- Hurto o robo.
- Mala facturación de un producto, cual puede suceder cuando se factura un determinado y en realidad facturó otro por equivocación.
- La momento de entregar los productos vendidos en el Despacho, los Dependientes pueden entregar un producto diferente al facturado.
- Producto olvidado por los clientes que es reingresado al sistema.

Pero si el origen de la diferencia es otro es necesario seguir revisando. El siguiente paso sería revisar las entradas y salidas de inventario para tratar de detectar la diferencia. Si la diferencia se encuentra ahí, el Encargado del Control del Inventario realiza una justificación para ejecutar un ajuste en el inventario por la diferencia existente. Este ajuste debe ser autorizado por la Gerencia. Si la Gerencia no acepta la justificación del faltante, se procederá a cumplir con las medidas administrativas que la Gerencia determine.

Si el ajuste es autorizado, el Contador lo realiza y archiva la documentación del ajuste y la justificación de este.

Procedimiento actual:

Pasos	Encargado	Descripción
1	Encargado del Control del Inventario	Genera un listado de líneas de productos.
2	Encargado del Control del Inventario	Realiza una toma física del inventario.
3	Encargado del Control del Inventario	Compara la toma física del inventario con el listado de líneas de productos, para determinar si existen diferencias.
4	Encargado del Control del Inventario	Determina: A- Sí existen diferencias: Continúa B- No existen diferencias: Sigue en el paso # 20
5	Encargado del Control del Inventario	Procede a investigar el origen de la diferencia.
6	Encargado del Control del Inventario	Compara el inventario de la Bodega # 1 con el de la Bodega # 2.
7	Encargado del Control del Inventario	Revisa los traslados de inventario para detectar el origen de la diferencia.
8	Encargado del Control del Inventario	Detecto el origen de la diferencia: Sí: Sigue en paso # 13

Pasos	Encargado	Descripción
		No: Continúa
9	Encargado del Control del Inventario	Genera un documento llamado Cardex (Muestra entradas y salidas de inventario)
10	Encargado del Control del Inventario	Chequea las entradas y las salidas del inventario
11	Encargado del Control del Inventario	Reporta los resultados de la investigación por la diferencia existente en el inventario. Esto lo hace mediante una justificando escrita de la causa de la diferencia.
12	Encargado del Control del Inventario	Entrega al Auxiliar de Contabilidad.
13	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la justificación y la traslada a la Gerencia para que autorice el ajuste en el inventario.
14	Gerencia	Decide: A- Sí autoriza el ajuste en el inventario: Sigue en el paso # 16 B- No autoriza el ajuste en el inventario: Continúa.
15	Gerencia	Traslada a gasto el faltante o cobra los costos del producto al Encargado de la Bodega de la cual se extravió el producto. El proceder queda a criterio de la Gerencia.
16	Gerencia	Firma la autorización.
17	Auxiliar de Contabilidad	Realiza el ajuste del inventario en el sistema de inventario.
18	Auxiliar de Contabilidad	Imprime el ajuste en el inventario.
19	Auxiliar de Contabilidad	Archiva el ajuste del inventario junto con la justificación del ajuste.
20	Encargado del Control del Inventario	Archiva los listados del inventario.
21		Fin.

Análisis del procedimiento:

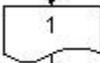
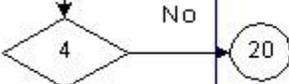
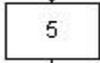
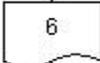
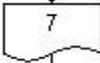
El procedimiento actual es desempeñado adecuadamente por los encargados de dicho proceso. En la investigación acerca del proceso se pudo

constatar que no hay alguna posible recomendación que hacer en la ejecución del mismo.

Flujograma:

AREA DE D ESPACHO

Procedimiento para el control del inventario

Encargado del control del inventario	Auxiliar de Contabilidad	Gerencia	Descripción
			Inicio del procedimiento
			Genera un listado de líneas de productos.
			Realiza una toma física del inventario.
			Compara la toma física del inventario con el listado de líneas de productos, para determinar si existen diferencias.
			Determina: A- Sí existen diferencias: Continúa B- No existen diferencias: Sigue en el paso # 20
			Procede a investigar el origen de la diferencia.
			Compara el inventario de la Bodega # 1 con el de la Bodega # 2.
 			Revisa los traslados de inventario para detectar el origen de la diferencia.

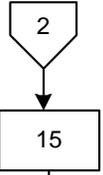
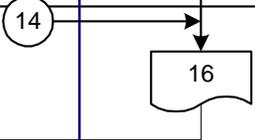
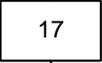
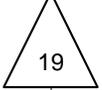
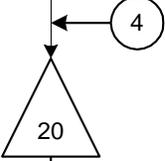
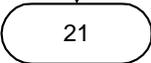
AREA DE DESPACHO

Procedimiento para el control del inventario

Encargado del control del inventario	Auxiliar de Contabilidad	Gerencia	Descripción
 Sí →			Detecto el origen de la diferencia: Sí: Sigue en paso # 13 No: Continúa
			Genera un documento llamado Cardex (Muestra Entradas y salidas de inventario)
			Chequea las entradas y las salidas del inventario
			Reporta los resultados de la investigación por la diferencia existente en el inventario.
			Entrega la justificación al Auxiliar de Contabilidad
	 		Recibe la justificación y la traslada a la Gerencia para que autorice el ajuste en el inventario.
 Sí → 			Decide: A- Sí autoriza el ajuste en el inventario: Sigue en el paso # 16 B- No autoriza el ajuste en el inventario: Continúa

AREA DE DESPACHO

Procedimiento para el control del inventario

Encargado del control del inventario	Auxiliar de Contabilidad	Gerencia	Descripción
			Traslada a gasto el faltante o cobra los costos del producto . El proceder queda a criterio de la Gerencia.
			Firma la autorización
			Realiza el ajuste del inventario en el sistema .
			Imprime el ajuste en el inventario
			Archiva el ajuste del inventario junto con la justificación del ajuste.
			Archiva los listados del inventario.
			
			Fin del procedimiento

4.2.13. PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO GENERAL

Objetivo del procedimiento:

Establecer el proceso de control de inventario general, que permita tener un eficiente manejo del inventario e incentivando a la vez el control interno.

Políticas o normas de operación:

- **El objetivo es válido para las áreas de:**

- Despacho.
- Pistas.
- Combustibles

Este será realizado por el personal que la Gerencia determine para tal fin.

- **Supervisión del proceso:**

Este proceso debe ser supervisado por el Auxiliar Contable y por otra persona designada por la Gerencia.

- **Jefe del proyecto para la realización del inventario general:** Debe ser designado por la Gerencia. La persona designada no podrá ser encargada de alguna de las áreas a las cuales se les realiza la toma física.

- **Jefe de una Área:** Es responsable del adecuado funcionamiento del área y del inventario que tiene a su cargo.

Existe una excepción en el Área de Pistas; los Pisteros encargados de una pista determinada, son responsables del inventario de aceites, aditivos y otros, establecidos para esa pista.

Descripción del procedimiento:

Este proceso tiene su inicio cuando el período de tiempo para realizar el procedimiento se cumple. En ese momento la Gerencia nombra a una persona para que funja como Jefe del proyecto. La función de esta persona es organizar y dirigir toda la actividad. El Jefe del proyecto debe de preparar con anticipación un listado con las líneas de productos que aparecen en el sistema de inventario.

Seguidamente el Jefe de proyecto designa grupos de trabajo por líneas de productos, para hacer la toma física en las siguientes áreas: Despacho, Combustibles, Tanques y Pistas. Estas áreas contienen las siguientes líneas de productos:

- Filtros, lubricantes y grasas, repuestos, neumáticos, accesorios, herramientas, diversos, otros.
- Bodegas: # 1 Despacho, # 2 General, # 3 Engrases, # 4 Consignación.

Los grupos de trabajo completan los listados con la información necesaria. Luego completan un documento llamado Referencia Documental, el cual contiene un resumen de la información del producto: “Código”, “Descripción”, Encargado”. Una vez que el documento ha sido completado se pega a la par del producto, lo cual ocurre con todos los productos.

El Jefe del proyecto y la Gerencia supervisan el proyecto. Luego muestrean aleatoriamente y revisan que la información de la Referencia Documental coincida con el inventario físico y el listado de productos; esto lo hacen revisando que la información de la Referencia documental corresponda con la información del inventario.

Cuando la recopilación de la información del inventario está completa, esta se traslada al Contador para que este la ingrese al sistema de inventario y verifique la información recolectada contra la información del sistema de inventario. Sí existieran diferencias en el inventario debe de buscar el origen de la diferencia y posteriormente debe realizar los ajustes, los cuales deben ser autorizados por la Gerencia. Luego se deben sentar las responsabilidades por el faltante del inventario, en el caso de que corresponda

Procedimiento actual:

Pasos	Encargado	Descripción
1	Gerencia	Designa a un Jefe del proyecto
2	Jefe del proyecto	Imprime un listado con las líneas de productos
3	Jefe del proyecto	Designa al personal que va a cumplir con la toma física.
4	Jefe del proyecto	Establece los grupos de trabajo por líneas de productos.
5	Grupos de trabajo	Completan el listado con las cantidades del producto presente en el inventario.
6	Grupos de trabajo	Completan el Formulario llamado Referencia Documental, el cual contiene la siguiente información del producto: "Código", "Cantidad", "Descripción", "Encargado". Luego lo pegan a la par del producto.
7	Gerencia	Supervisa la toma física del inventario
8	Gerencia	Revisa aleatoriamente la información recolectada en la toma física
9	Jefe del proyecto	Traslada la información recolectada en la toma física hasta el Área Administrativa, para entregársela al Contador
10	Contador	Recibe la información y la ingresa en el sistema de inventario.
11	Contador	Determina si existen diferencias de la información de la toma física con respecto al sistema de inventario.
12	Contador	Establece lo siguiente: A- Si existen diferencias: Continúa B- No existen diferencias: Sigue en el paso # 21
13	Contador	Busca el origen de las diferencias
14	Contador	Establece el origen de las diferencias
15	Contador	Le indica al Encargado del Inventario que verifique el origen de las diferencias y que presente una justificación por escrito de las mismas.
16	Encargado del Inventario	Verifica el origen de las diferencias

Pasos	Encargado	Descripción
17	Encargado del Inventario	Crea un documento justificando el origen de las diferencias.
18	Contador	Entrega la justificación escrita a la Gerente y pide la autorización de la Gerencia para hacer los ajustes necesarios en el sistema de inventario.
19	Gerencia	Autoriza los ajustes en el sistema de inventario, mediante una firma en la justificación presentada.
20	Contador	Procede a realizar los ajustes contables necesarios.
21	Contador	Archiva documentos utilizados para la toma física
22		Fin

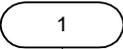
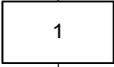
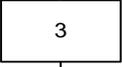
Análisis del procedimiento:

El proceso actual es desempeñado adecuadamente por los encargados de dicho proceso. En la investigación acerca del proceso se pudo constatar que no hay alguna posible recomendación que hacer en la ejecución del mismo.

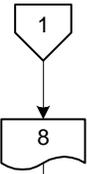
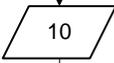
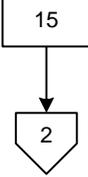
Flujograma:

AREAS: DESPACHO, PISTAS, ENGRASE Y COMBUSTIBLE

Procedimiento de Inventario General

Gerencia	Jefe de Proyecto	Grupos de Trabajo	Contador	Encargado del Inventario	Descripción
					Inicio del procedimiento
					Designa a un Jefe del proyecto
					Imprime un listado con las líneas de productos
					Designa al personal que va a cumplir con la toma física.
					Establece los grupos de trabajo por líneas de productos.
					Completan el listado con las cantidades del producto presente en el inventario.
					Completan el Formulario llamado Referencia Documental
					Supervisa la toma física del inventario
					

AREAS: DESPACHO, PISTAS, ENGRASE Y COMBUSTIBLE

Procedimiento de Inventario General					
Gerencia	Jefe de Proyecto	Grupos de Trabajo	Contador	Encargado del Inventario	Descripción
					Revisa aleatoriamente la información recolectada en la toma física
					Traslada la información recolectada
					Recibe la información y la ingresa en el sistema de inventario.
					Determina si existen diferencias de la información de la toma física con respecto al sistema de inventario.
					Establece lo siguiente: A- Si existen diferencias: Continúa B- No existen diferencias: Sigue en el paso # 17
					Busca el origen de las diferencias
					Establece el origen de las diferencias
					Le indica al Encargado del Inventario que verifique el origen de las diferencias y que presente una justificación

AREAS: DESPACHO, PISTAS, ENGRASE Y COMBUSTIBLE

Procedimiento de Inventario General					
Gerencia	Jefe de Proyecto	Grupos de Trabajo	Contador	Encargado del Inventario	Descripción
					Verifica el origen de las diferencias
					Crea un documento justificando el origen de las diferencias.
					Entrega la justificación escrita a la Gerente
					Autoriza los ajustes en el sistema de inventario
					Procede a realizar los ajustes contables necesarios.
					Archiva documentos utilizados para la toma física
					Fin del procedimiento

Análisis de Formularios:

El formulario actualmente utilizado en este procedimiento se encuentra en el **Anexo # 19**.

La Cooperativa cuenta en este momento con un formulario utilizado para la realización del Inventario General, este formulario es llamado Referencia Documental. Este formulario presenta algunos aspectos los cuales se recomienda modificar para incrementar su eficacia y eficiencia. Estos aspectos son:

- ✓ El formulario actual no cuenta con los siguientes aspectos: nombre, numeración, logotipo de la Cooperativa. Por lo se recomienda agregar estos aspectos en la estructura del formulario
- ✓ Tampoco tiene un espacio establecido para anotar la cantidad de los productos registrados. Este aspecto es de gran importancia para el desarrollo final del procedimiento.
- ✓ El formulario no presentan aspectos básicos que debe poseer todo formulario, como lo son: la fecha de impresión, la cantidad del tiraje, código del formulario, costo unitario. Por lo tanto se recomienda incluir esta información en los formularios.

Formulario propuesto:

Ilustración 16: Formulario propuesto como Referencia Documental

		# 000
Referencia Documental		
Código	Descripción	Cant.
Responsable: _____		

Nota: El formulario propuesto no presenta aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

4.2.14. PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERIA VENDIDA EN EL DESPACHO

Objetivo del procedimiento:

Establecer el proceso para la devolución de mercadería vendida a los clientes, tratando de facilitar el control interno en el manejo de la misma.

Políticas o normas de operación:

- El cliente debe presentar la factura para que se le cambien los productos
- No se aceptan devoluciones de mercadería 48 horas después de haberse realizado la compra.
- Evitar devoluciones de efectivo a los clientes, que efectúan devoluciones de mercadería.

Descripción del procedimiento:

Este proceso inicia cuando el cliente devuelve mercadería comprada en la Cooperativa. Estas devoluciones se pueden dar por las siguientes situaciones:

- Mercadería dañada: previa comprobación de que el daño se produjo en la Cooperativa
- El producto que compró el cliente no se ajustó a las especificaciones que requería.

Las situaciones anteriores son las que ocurren con mayor frecuencia.

Una vez que el cliente presenta la factura junto con la mercadería, el Dependiente procede a chequear la mercadería para verificar el estado físico en el que se encuentra. Procede a pedir la autorización del Jefe del Despacho para anular la factura.

Despacho le devuelve la mercadería o le da otro producto al cliente. Después el Dependiente completa la boleta de devolución de mercadería y la engrapa a la factura.

Luego de esto el Dependiente procede a crear una nueva factura al cliente, lo cual depende de si existe el producto que el cliente requiere. Si el cliente requiere otro producto se le cobra la diferencia entre el precio del producto devuelto y el producto adquirido. Pero si no desea comprar otro producto el Cajero del Despacho procede a devolver el monto de la compra, con previa autorización del Jefe de Despacho. Para lo cual, el cliente debe de presentar la factura anulada junto con la boleta de devolución, en la caja del Despacho.

Procedimiento actual:

Pasos	Encargado	Descripción
1	Cliente	Ingresa al Área de Despacho.
2	Cliente	Le indica al Dependiente que desea devolver un producto.
3	Dependiente	Le solicita al cliente la factura de la compra y el producto.
4	Dependiente	Revisa la factura: ¿ Tiene menos de 48 de haberse emitido?: A- Sí: Sigue en el paso # 6 B- No: Continúa
5	Dependiente	Informa al cliente que la factura tiene más de 48 horas de emitida, por lo tanto no se puede devolver el producto (Sigue en el paso # 35)
6	Dependiente	Pregunta al cliente, cuál es la razón de la devolución
7	Cliente	Indica la razón de la devolución: El producto está dañado o el producto no cumple con las especificaciones requeridas por el cliente
8	Dependiente	Pide la autorización al Jefe de Despacho para anular la factura.
9	Jefe de despacho	Decide: A- Sí autoriza anular la factura: Continúa B- No autoriza anular la factura: Sigue en el paso # 35
10	Jefe de despacho	Firma la factura que va a ser anulada.
11	Dependiente	Anula la factura.

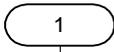
Pasos	Encargado	Descripción
12	Dependiente	Completa la boleta de devolución y adjunta la factura anulada.
13	Dependiente	Pregunta al cliente lo siguiente si desea que le cambie el producto.
14	Cliente	Decide: A- Sí desea cambiar el producto: Continúa B- No desea cambiar el producto: Sigue en el paso # 20
15	Dependiente	Busca el producto en el Despacho.
16	Dependiente	Decide: A-No hay un producto con las especificaciones que el requiere: Sigue en el paso # 20 B- Sí hay un producto con las especificaciones que el requiere: Continúa
17	Dependiente	Le muestra el producto al cliente.
18	Cliente	Decide: A- Sí compra el producto: Continúa B- No compra el producto: Sigue en el paso # 20
19	Dependiente	Genera la factura
20	Dependiente	Completa la boleta de devolución
21	Dependiente	Entrega la boleta de devolución junto con las facturas de la compra, las cuales las entrega de la siguiente manera: A- Compra de contado: Blanca y amarilla al cliente Verde y rosado despacho. B- Compra de crédito: Verde al asociado Blanca, amarilla y rosada caja del despacho
22	Dependiente	Le indica al cliente que entregue las facturas en la Caja del Despacho.
23	Cliente	Entrega la factura y la boleta de devolución adjunta con la factura anulada, en la Caja del Despacho.
24	Cajero del Despacho.	Recibe documentos y: A- Cobra o repone la diferencia entre el producto devuelto y el comprado: Continúa B- Devuelve el monto de la compra al cliente: Sigue paso

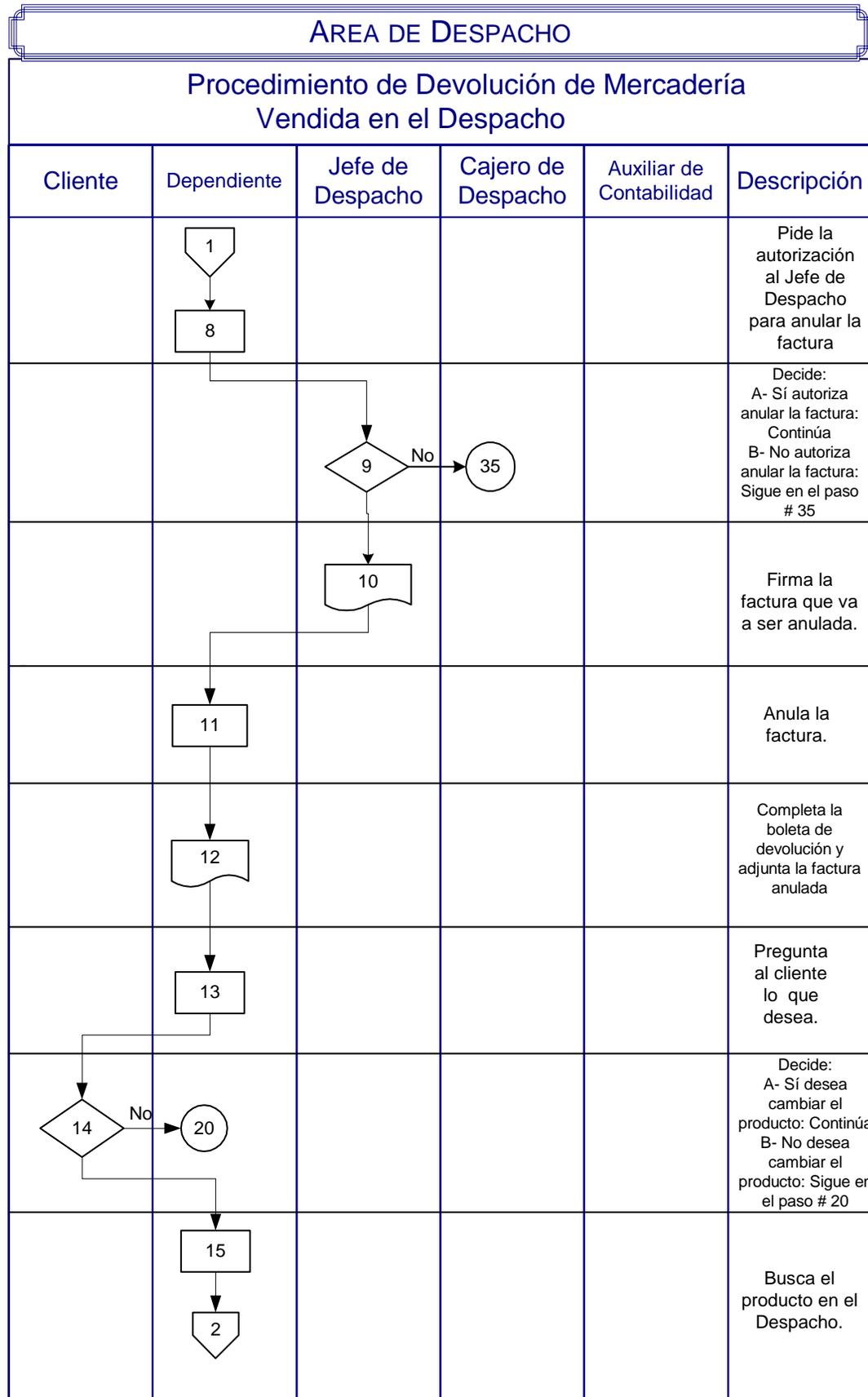
Pasos	Encargado	Descripción
		# 35
25	Cliente	Recibe la factura y la entrega en el Despacho.
26	Dependiente	Recibe la factura, la revisa y la sella.
27	Dependiente	Devuelve la factura sellada y el producto al cliente.
28	Cliente	Recibe la factura, el producto y sale del Área de Despacho.
29	Dependiente	Solicita la factura anulada al Cajero del Despacho y la traslada al Área Administrativa, para entregársela al Auxiliar Contable.
30	Auxiliar de Contabilidad	Recibe la factura y la revisa.
31	Auxiliar de Contabilidad	Procede a reingresar el producto devuelto por el cliente al sistema de inventario
32	Auxiliar de Contabilidad	Entrega la factura anulada al Dependiente
33	Dependiente	Recibe factura y la traslada hasta el Despacho.
34	Dependiente	Entrega la factura anulada al Cajero del Despacho
35		Fin

Análisis del procedimiento:

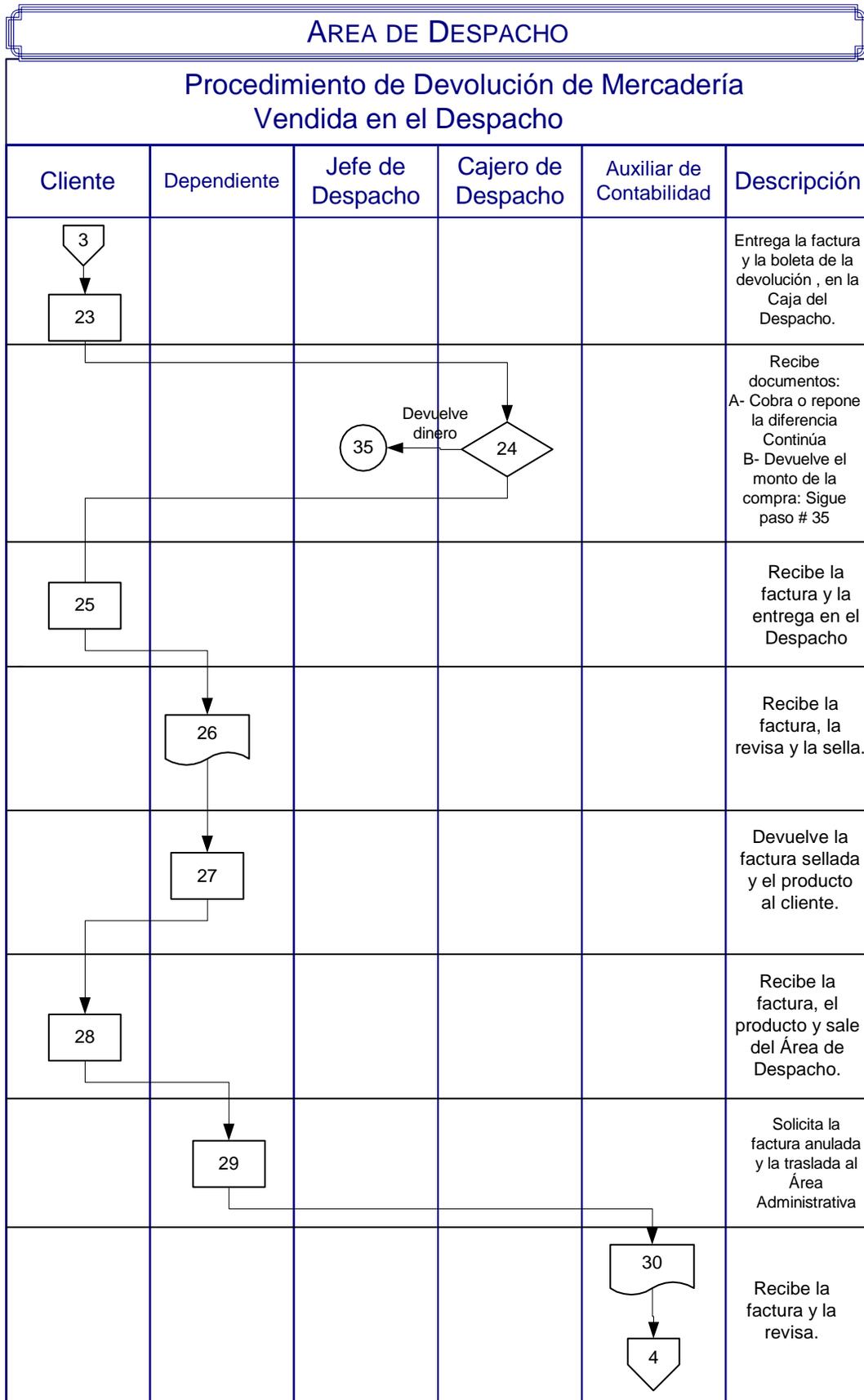
En la investigación del procedimiento que actualmente se utiliza para la Devolución de Mercadería Vendida, se comprobó que este procedimiento está cumpliendo adecuadamente, por consiguiente no existen recomendaciones que hacer con respecto a este.

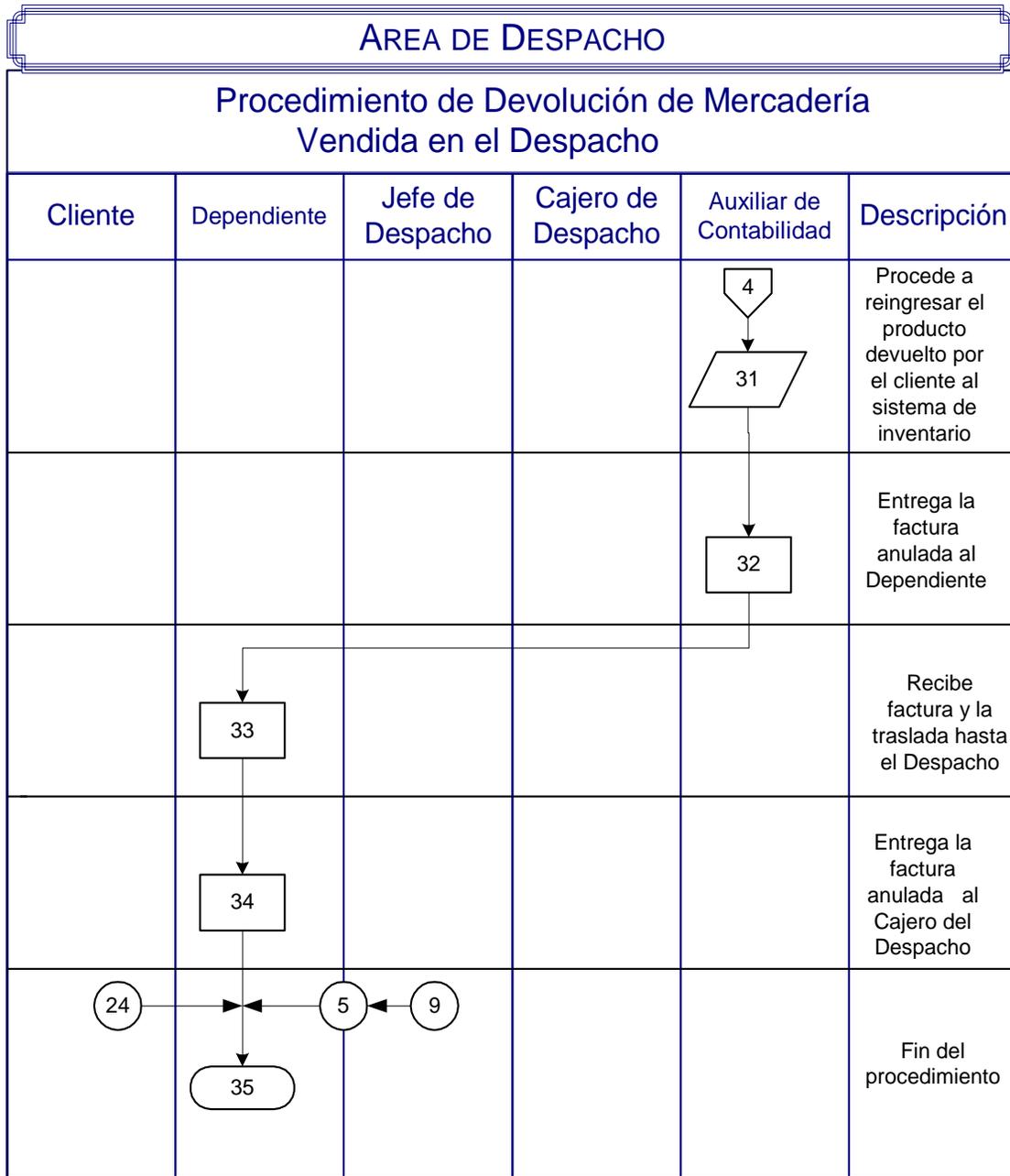
Flujograma:

AREA DE DESPACHO					
Procedimiento de Devolución de Mercadería Vendida en el Despacho					
Cliente	Dependiente	Jefe de Despacho	Cajero de Despacho	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
					Inicio del procedimiento
					Ingresa al Área de Despacho
					Le indica al Dependiente que desea devolver un producto.
					Le solicita al cliente la factura de la compra y el producto
					Revisa la factura: ¿Tiene menos de 48 de haberse emitido?: A- Sí (Sigue en el paso # 6) B- No(Continúa)
					Factura tiene más de 48 horas de emitida, por lo tanto no se puede devolver el producto.(Sigue en el paso # 35)
					
					Pregunta al cliente: ¿Cual es la razón de la devolución?
					Indica la razón de la devolución
					



AREA DE DESPACHO					
Procedimiento de Devolución de Mercadería Vendida en el Despacho					
Cliente	Dependiente	Jefe de Despacho	Cajero de Despacho	Auxiliar de Contabilidad	Descripción
					Decide: A-No hay un producto : Sigue en el paso # 20 B- Si hay un producto : Continúa
					Le muestra el producto al cliente.
					Decide: A- Sí compra el producto: Continúa B- No compra el producto: Sigue en el paso # 20
					Genera la factura
					Completa la boleta de devolución
					Entrega la boleta de devolución junto con las facturas de la compra
					Le indica al cliente que entregue las facturas en la Caja del Despacho





Análisis de formularios:

El formulario que actualmente se utiliza en este procedimiento se encuentra en el **Anexo # 20**.

El orden de los aspectos que contiene el formulario, tales como: la cantidad y el código de los productos, no están ubicados de la mejor manera posible, por lo cual, es recomendable modificar la estructura del formulario para ubicar el código de los productos en la primera columna y luego los otros aspectos en orden de importancia para este procedimiento en específico.

Otro aspecto importante, es el hecho de que no existe un espacio establecido para apuntar el número de la factura anulada, lo cual es de importancia para el procedimiento, por lo se recomienda crear un espacio específico dentro del formulario para este aspecto. Tampoco existe un espacio determinado para escribir el nombre de la persona que realiza el Procedimiento de Devolución de Mercadería, por lo que se recomienda incluir un espacio determinado para este aspecto dentro de la estructura del formulario.

Además este formulario no presenta información como: fecha de impresión, cantidad del tiraje, código, costo unitario por tanto se recomienda incluir este tipo de información dentro del formulario.

Formulario propuesto:

Ilustración 17: Formulario propuesto para la Boleta de Devolución de Mercadería

 Boleta de Devolución de Mercadería				
Cliente: _____ Factura #: _____			Fecha: _____	
Código	Descripción	Cantidad	P/Unitario	Total
Dependiente:			Subtotal	
			Descuento	
			Total	

Nota: El formulario propuesto no presenta aspectos como: código, cantidad del tiraje, fecha de impresión, costo por unidad. Esto por el hecho de que son elementos que deben ser colocados al momento de la impresión.

Conclusiones

y

Recomendaciones

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con base en el trabajo realizado, es posible plantear las siguientes conclusiones:

1. La Cooperativa tiene la necesidad de contar con un Manual de Procedimientos, que le muestre a los empleados la manera más productiva de realizar los procesos que tienen a su cargo.

2. Aunque actualmente la Cooperativa no cuenta con un Manual de Procedimientos, los empleados en general manejan adecuadamente algunos de los procesos de la organización, debido a la experiencia que han generado en sus puestos. Sin embargo, en caso de salida de algunos de estos colaboradores, las labores de inducción de sus reemplazos serían muy complejas sin un instrumento como el Manual de Procedimientos.

3. Algunos de los formularios con los que cuenta la Cooperativa en este momento no cumplen con normas básicas establecidas para la confección de estos, según la teoría del Análisis Administrativo.

4. Los formularios en la mayoría de los casos se encuentran desactualizados, lo cual se debe a que fueron elaborados hace mucho tiempo, y no se han sometido a revisión.

5. Al carecer de un documento formal en el cual se establezca el procedimiento para las compras de inventario, se presenta la posibilidad de que el Encargado de Compras cuente con un instrumento orientador para la realización de las compras solo su criterio personal, sin seguir un modelo de decisión consistente y previamente establecido.

6. La compra de inventario sin planificación ni control, ha incidido en acumulaciones de inventario obsoleto en la Cooperativa, lo cual constituye una inversión improductiva que merma la liquidez financiera de la empresa e incrementa los costos de almacenaje y oportunidad.

7. Algunos de los procesos se encuentran centralizados, de tal manera que la mayoría de los empleados le temen a tomar decisiones y a aceptar responsabilidades.

8. Es importante analizar la disposición y el cumplimiento de los horarios del Área de Despacho. Esto debido a que en ciertas horas en las cuales la afluencia de clientes es muy alta, algunos Dependientes ingresan tarde (debido a su horario de trabajo), están almorzando o tomando café. Lo anterior provoca que el Dependiente que se encuentra trabajando se sobrecargue de trabajo, y además que no se le de la mejor atención posible a los clientes.

9. La ubicación que tiene la impresora de las facturas del Área de Despacho no es la más indicada. Esto debido a que provoca que los Dependientes incurran en errores al momento de entregar los productos, ya que por lo general no chequean minuciosamente la factura que han generado. Esto provoca que se facturen productos de manera incorrecta y que existan diferencias constantes entre el inventario físico y el inventario del sistema.

10. Cuando se dan los cambios de turnos en las pistas el Cajero del Despacho debe contar el dinero recaudado por los pisteros y controlar las lecturas de los surtidores, y hacerse cargo de la caja a la vez. Lo anterior desde el punto de vista del control no es aconsejable para el Cajero, debido a la responsabilidad que estos procesos traen consigo.

11. Actualmente en el parqueo no se tiene un control adecuado de los clientes que ingresan a este lugar. Esto debido a que no se anota si un cliente es asociado o no, tampoco se le crea una boleta de parqueo a todos los clientes que ingresan, lo cual es necesario para tener un adecuado control.

12. El formulario de parqueo no incluye el nombre del cliente ni el número telefónico del mismo, lo cual es de mucha importancia por cualquier tipo de situación que se suscitara en el parqueo, en cuyo caso esta información pudiera ser de suma importancia para identificar a un cliente y a su vehículo.

13. En algunos casos los formularios que se utilizan solicitan información de poca relevancia para el proceso al cual pertenece. En otras situaciones se da la situación contraria, ya que no existen campos específicos dentro del formulario para anotar información importante para el desarrollo del proceso.

14. Existen grandes reservas de formularios en limpio, situación derivada de compras de grandes volúmenes de estos documentos, práctica que es reprochable por cuanto reduce la liquidez de la empresa, incrementa los costos de almacenamiento y oportunidad y además algunas de las formas pueden llegar a tener obsolescencia.

15. En cuanto al procedimiento de Devolución de Mercadería Vendida en el Despacho, se encontró que existe un problema en el cumplimiento de este. Esto debido a que los empleados no tienen claro cuál es el proceso que se debe seguir, ya que no existía tal declaración formalizada y por escrito.

16. Es significativo mencionar con respecto a los formularios que la Cooperativa maneja, que existe una diferenciación de papelería, esto debido a que la

Cooperativa maneja formularios para los procesos internos y otros para procesos externos. Estos se caracterizan de la siguiente manera:

- **La papelería que se utiliza a lo interno** de la Cooperativa, no cuenta con todas las disposiciones legales establecidas.
- **Papelería Externa**, es a aquella que va ha tener contacto con personas físicas o jurídicas externas a la Cooperativa, este tipo de documentación debe contar con todos los requisitos legales: nombre de la empresa, cédula Jurídica, dirección, teléfono y otros elementos que establezca la ley. Los formularios de uso externo de los procesos contemplados en este Manual de Procedimientos son: Facturas de Crédito, Facturas de Contado, Formulario de Control de Parqueo,

RECOMENDACIONES

Con base en el trabajo realizado se recomienda a Coopeinsermu R.L.

1. Aprobar, divulgar y hacer de carácter obligatorio la observancia y cumplimiento del Manual de Procedimientos propuesto, para con ello dar una guía a los empleados con respecto a los procesos a ejecutar.

2. En lo sucesivo realizar actualizaciones anuales en el Manual de Procedimientos, esto debido a que las empresas están en constante cambio, debido a las diferentes situaciones internas y externas con las que deben lidiar. Asimismo, para que dicha recomendación sea viable, se recomienda asignar un responsable de dicha labor de actualización y centralización de la información de los procedimientos. Dicho responsable debe tener cercanía con la Gerencia y desde su posición debe tener una panorámica general de la empresa. Con base en estos requisitos deseables, el titular del órgano de Asistencia Administrativa es quien mejor encaja en este perfil.

3. Brindarle capacitación a los funcionarios con respecto a los procedimientos establecidos en el área en la cual se desempeña cada uno de ellos. También es importante que el empleado cuente con un documento de los procedimientos para que este tenga una base referencial, en la cual puede verificar cuál es la vía establecida para desempeñar un proceso determinado.

4. Se recomienda actualizar los formularios y agregar la información necesaria para mejorar su pertinencia. En muchos de los casos se sugiere cómo mejorar los formularios, por lo cual se recomienda tomar en cuenta estas consideraciones como una guía para actualizar los formularios. En lo que respecta a aquellos formularios en donde los cambios que se sugieren son muy amplios, se recomienda que sean descartados y por consiguiente crear nuevos formularios tomando que cuenta todas las sugerencias hechas con respecto a este.

Los formularios en donde las sugerencias para su mejora no son tan significativas, se recomienda utilizarlos hasta agotarlos y posteriormente confeccionar nuevos

formularios tomando en consideración las acotaciones sugeridas con respecto a este.

5. Es recomendable capacitar a los empleados para que afronten de mejor manera la asignación de responsabilidades y la toma de decisiones. Esto debido a que es muy importante lograr que las empresas de hoy en día tengan gran flexibilidad debido a los constantes cambios internos y externos a la empresa, causadas por la diferentes variables del entorno del mercado. Para tal efecto la empresa debería contar a la mayor brevedad con un diagnóstico de necesidades de capacitación, y plantear una estrategia que permita corregir las deficiencias que dicho diagnóstico identifique.

6. Es importante flexibilizar los horarios de los empleados del Área de Despacho, para poder cubrir los horarios en los cuales la afluencia de clientes es muy alta y los Dependientes son escasos. Para lo anterior es de vital importancia el liderazgo del Jefe de Despacho, ya que él es la persona más indicada para asignar los horarios de entrada y salida, así como los horarios de almuerzo y café, y es a quien le corresponde velar por la observancia de tales disposiciones.

7. Es recomendable cambiar la ubicación de la impresora del despacho al cubículo de la caja. Esto con el objetivo de obligar a los empleados a hacer una doble revisión de las facturas, con lo cual se pretende disminuir las diferencias, que se suscitan en el inventario físico y el inventario del sistema.

8. Se recomienda hacer un análisis de la cantidad de fórmulas de cada tipo que se utilizan en las diferentes áreas en un período establecido de tiempo. Al contar con esta información se puede hacer una planificación de la compra de inventarios de fórmulas tratando de establecer una cantidad idónea, evitando gastos innecesarios.

9. Es aconsejable realizar un análisis del inventario de los productos del despacho, para poder establecer cuál es la rotación que tienen los diversos productos. El objetivo sería establecer la cantidad económica del pedido para los productos y con esto maximizar la productividad del inventario. Como medida alternativa también se puede utilizar el Principio de Pareto para determinar cuales son los artículos de mayor significancia en términos de su valor, para la Cooperativa.

10. Para implementar un mayor control interno sobre el inventario, se recomienda hacer una Clasificación ABC de los productos del inventario. Con base en esta clasificación, muestrear los productos con un mayor costo con más frecuencia, para establecer cual es la productividad que generan para la Cooperativa.

11. Es conveniente que cuando el Cajero del Despacho está ocupado con el ingreso de los depósitos de dinero recolectado en pistas, el otro Cajero le ayude en el desempeño de las labores de este puesto, mientras los Pisteros terminan de hacer los depósitos de dinero, ya que este proceso es lento, complejo y de gran responsabilidad, por lo cual requiere la máxima atención posible de parte del cajero del Despacho.

12. Se recomienda realizar un análisis de la estructura organizacional de la empresa, con el fin de ajustarla y que esta contribuya de mejor manera con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

13. En vista de que en el presente estudio solo se contemplan los procedimientos organizacionales, y dado que existen otras muchas y valiosas herramientas del Análisis Administrativo y de la Administración en general, se recomienda incluir en

el plan de trabajo de la Cooperativa algunos estudios adicionales que le permitan a Coopeinsermu incrementar su nivel de competitividad. Uno de los primeros estudios que se recomienda realizar es el de cargas de trabajo por empleado, distribución del espacio físico y la creación de un manual de puestos.

Literatura Citada

CAPÍTULO 6. LITERATURA CITADA

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron como sustrato bibliográfico las siguientes fuentes:

- Horngren, Harrison, Robinson. 1999. Contabilidad. Prentice Hall. Tercera edición. Mexico DF. 485 páginas.

- Gómez, M. 1999. Sistemas Administrativos. Macchi. Primera edición. Buenos Aires, Argentina. 390 páginas.

- Koontz, Werhrich. 1994 Administración: Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw - Hill. México DF, México.518 páginas.

- Drucker, P. 1993. Administración y futuro. Editorial Sudamericana S.A. Segunda Edición. Buenos Aires, Argentina. 365 páginas.

- Stoner, J. 1996. Administración. Editorial Prentice Hall. México DF, México. Sexta Edición.580 páginas.

- Martínez, B. Comp. 1999. Antología del Curso Análisis Administrativo. Carrera de Administración de Empresas, ITCR Sede Regional San Carlos.

Anexos

Anexos

Anexo # 1: Solicitud de compra de combustibles a Recope

 <p>COOPERATIVA INDUSTRIAL DE SERVICIOS MÚLTIPLES EL GUARCO, R.L. - COOPEINSERMU R.L. CEDI. JURID. 3-004-9-5532-01 • TELS. 573-7323 573-6463 • TELFAX 573-8887 CARRIZO 3041 AV. DOCTOR ZEPEDA 200 N. PARQUE INDUSTRIAL CARRIZO, COSTA RICA</p>		0003401	
		DÍA	MES
SOLICITUD DE COMPRA DE COMBUSTIBLES A RECOPE			
PRODUCTOS	CANTIDAD (Litros)		
GASOLINA REGULAR			
GASOLINA SUPER			
DIESEL			
KEROXENE			
LOS PRODUCTOS SOLICITADOS SERÁN RETIRADOS POR:			
CODIGO TRANSPORTISTA: _____			
PLACA REMOLQUE: _____		PLACA CAMION: _____	
NOMBRE DEL CONDUCTOR: _____			
CEDULA DEL CONDUCTOR: _____			
NOMBRE DEL CLIENTE	FIRMA	Nº. CEDULA	

FORMULARIO 5 (ENERO) TEL. 573-6240 FAX 573-8887

Anexo # 2: Reglamento de crédito

Artículo 1

COOPEINSERMU, R. L. otorgará crédito a sus asociados y clientes para el desarrollo de sus empresas como medio de apoyo y con miras a propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados

Artículo 2

El Consejo de Administración analizará las solicitudes de crédito que cumplan con los siguientes requisitos:

A) Asociados

Que se encuentren al día con las operaciones económicas de la cooperativa.

Que presente la solicitud de crédito, que para tales efectos suministrará la cooperativa (ver anexos), la cual se ajustará al presente reglamento y a las políticas en materia crediticia.

Que la solicitud de crédito responda a una necesidad del asociado.

B) CLIENTES

Que la empresa y/o el cliente haya operado periódicamente con la cooperativa.

Que la empresa y/o cliente se encuentre debidamente inscrita en el registro correspondiente y cuya personería jurídica esté vigente.

Que presente los requisitos indicados en la solicitud de crédito (ver anexos).

Artículo 3

Toda solicitud de crédito, deberá ser presentada ante la Gerencia de la cooperativa en los formularios que para tal efecto se provean y deberá contar con la firma del asociado y en el caso de los clientes, del representante legal de la empresa solicitante. Las solicitudes se atenderán por orden de ingreso, salvo que ante situaciones especiales el Consejo de Administración defina un orden de atención.

Artículo 4

La solicitud de crédito deberá ser acompañada de los siguientes documentos:

Fotocopia cédula del solicitante.

Fotocopia cédula jurídica

Fotocopia cédulas personas autorizadas a firmar facturas

Certificación de Registro Público de la Propiedad de bienes muebles e inmuebles.

Artículo 5

Se establece un plazo de 15 días hábiles para resolver la solicitud, una vez iniciada la etapa de análisis. La cooperativa podrá solicitar aclaración de la documentación presentada.

Artículo 6

Las solicitudes de crédito deberán ser resueltas por el Consejo de Administración, previo dictamen de la Gerencia de la cooperativa.

Artículo 7

El Consejo de Administración podrá conceder una suma diferente a la solicitada, o denegar el crédito aún cuando el solicitante hubiere satisfecho todos los requisitos reglamentarios.

El Consejo de Administración, bajo su responsabilidad, podrá apartarse del criterio de la Gerencia, en cuyo caso deberá justificar su resolución, ya sea por razones técnicas o de impacto económico.

Las condiciones del crédito, regirán a partir del acuerdo en firme emitido por el Consejo de Administración.

Artículo 8

Los plazos, montos máximos, tasas de interés y otras condiciones establecidas en la política de crédito, serán fijados y revisados periódicamente por el Consejo de Administración, para tal efecto, este órgano solicitará los estudios técnicos que estime necesarios (ver anexos condiciones del crédito).

Artículo 9

El plazo para iniciar el proceso de formalización del crédito aprobado será de inmediato.

Artículo 10

El reintegro del crédito otorgado a asociados y a clientes se establecerá de acuerdo con las disposiciones estipuladas en las Condiciones de Crédito.

Artículo 11

Todo crédito deberá contar con la garantía, y el estudio técnico correspondiente. Las garantías podrán ser directas o indirectas, hipotecarias, prendarias, fiduciarias (pagarés, avales y letras de cambios).

Artículo 12

La responsabilidad asignada a las garantías que se acepten como respaldo del crédito a otorgar, se regirá por los siguientes términos:

Fiduciaria

Fianzas directas:

Son aquellos compromisos de pago que se emiten directamente a favor de la cooperativa y que se expresan a través de documentos tales como: El pagaré y la letra de cambio, tomados al % de su saldo.

Pagarés y letras de cambios de asociados

Son aquellos documentos que constituyen los asociados a favor de la cooperativa.

Otras garantías

La cooperativa podrá aceptar otras garantías a satisfacción, debidamente medio del respectivo análisis y de riesgo.

Artículo 13

Los créditos que otorgue la cooperativa a sus asociados, no podrán ser superiores al Capital Social pagado de cada asociado, y el financiamiento a clientes no asociados dependerá del estudio técnico.

Artículo 14

La cooperativa operara en dos modalidades básicas de créditos, a saber:

Combustibles

Lubricantes y otros

Artículo 15

Se podrán otorgar períodos de gracia o de preejecución para los créditos que por sus características presenten una situación especial, se entenderá que los intereses deberán pagarse en el caso de los clientes.

Artículo 16

Los intereses se cobrarán únicamente a los clientes no asociados, y deberán revisarse y ajustarse periódicamente.

Artículo 17

Los asociados y los clientes perderán su derecho a ser sujeto de crédito desde el momento en que se encuentren atrasados en el cumplimiento de cualquiera de sus compromisos y obligaciones directas e indirectas, salvo en el caso de que dichos incumplimientos hubieren sido expresamente autorizados. El derecho se recuperará en forma automática cuando se regularice su situación.

Artículo 18

Solo se concederán prórrogas en casos calificados de acuerdo con el dictamen de la Gerencia y en los casos que se aduzcan causas de fuerza mayor. En todo caso, para tramitar una solicitud de prórroga en caso de los clientes, será condición mantener totalmente al día el pago de los intereses de la operación cuya prórroga se gestiona (ver reglamento cobro administrativo)

La Gerencia podrá conceder prórrogas de ocho días durante la vigencia del crédito, pero nunca en forma consecutiva. Para las operaciones de crédito que requieran prórrogas, debido a situaciones especiales, se podrá otorgar prórrogas tanto en el pago del principal y/o acumulación de intereses, siempre que dicha

acumulación de intereses sea menor a un año y así evitar la prescripción de los mismos.

Artículo 19

En el caso de morosidad por parte de los clientes, se cobrará intereses moratorios que se aplicarán sobre el monto sin pagar, desde el día de su vencimiento hasta la fecha de su cancelación.

La tasa de interés moratoria será igual a la tasa de interés corriente de la operación respectiva más dos puntos porcentuales. Cuando se haya otorgado una prórroga no se cobrarán intereses moratorios en el período en que esté vigente.

Artículo 20

La formalización de los créditos se hará mediante un contrato de préstamo, en el cual se indicarán todas las condiciones del crédito otorgado.

Artículo 21

Los créditos se otorgarán en forma controlada de acuerdo con las disponibilidades de la cooperativa.

Artículo 22

En todos los casos no previstos en este reglamento, la tramitación y aprobación de solicitudes de crédito quedarán a juicio y responsabilidad del Consejo de Administración,

Este reglamento fue aprobado por el Consejo de Administración de COOPEINSERMU, R. L., en la sesión 20-2003 de fecha 1° de setiembre de 2003."

CONDICIONES DE CREDITO

Asociados	Plazo	15 días
------------------	-------	---------

	Interés	No corresponde
Clientes no asociados	Plazo	8 días
	Interés corrientes	3%
	Interés moratorios	5%

Anexo # 3: Factura de crédito

 **COOPERATIVA INDUSTRIAL DE SERVICIOS
 MÚLTIPLES EL GUARCO, R.L.**
ord.
#3004
 Cédula Jurídica No. 5-088-84553701
 150 mts. Norte del Parque Industrial
 Tel.: 575-7951 - El Tejar, Cartago, C.R.
 Urdn.: 36-7952 - Cartago Fax: 373-8187 - Tel.: 373-8183
 E-mail: coopein@servia.co.cr
 Servicentro "Coopeinsermu"

152390	KWH	12	5	04
Combustibles			ASOC. No.	
CANT.	DESCRIPCION	P/UNITARIO	TOTAL	
27/6	Gasolina Super		\$ 8.870=	
20/04	Gasolina Regular		\$ 5.830=	
	Diesel			
LE ESPERAMOS NUEVAMENTE UNIDOS SOMOS FUERTES.		Sub-Totales		
ESTA FACTURA CONSTITUYE TÍTULO EJECUTIVO SEGUN EL ARTICULO 100 DEL CODIGO DE COMERCIO. DEBE SER SOLICITADA PARA SU TRAMITACION ANTES DE SU VENCIMIENTO CONFORME A LOS TERMINOS DEL ARTICULO 100 DEL CODIGO DE COMERCIO.		TOTAL €	14.700=	
FACTURA DE CREDITO GRACIAS POR SU PREFERENCIA		IMPUESTO DE VENTA INCLUIDO		


 CONFORME
 CREDULA No. **No. 0140424**

Anexo # 4: Control de asociados y cuotas mensuales

Finleca Contabilidad - Mantenimiento de documentos

Número: **RS-00011890** RECHOS Colones

Fecha: 13/05/2004

Cuenta de diferencias: 99.00.000.00-00
 CUENTA DIFERENCIAS

Concepto:

Código Actual: 11-01-004-00-00 Débitos: 310.523,25
 Da para depositar Créditos: 310.523,25
Diferencia: 0,00

#	Código	Detalle	Referencia	Débitos (c)	Créditos (c)
1	11-01-004-00-00	BRENES SAENZ JORGE		310.523,25	
2	13-01-020-00-00		Aplica FA-00139445		10.000,00
3	13-01-020-00-00		Aplica FA-00139517		120.000,00
4	13-01-020-00-00		Aplica FA-00139590		10.000,00
5	13-01-020-00-00		Aplica FA-00139565		5.000,00
6	13-01-020-00-00		Aplica FA-00139544		15.200,00
7	13-01-020-00-00		Aplica FA-00139553		2.000,00

T113 Número de documento [F3] Consulta

Anexo #5. Control de cuentas por cobrar a clientes

enlace Contabilidad - Mantenimiento de documentos

Número: FA-00140622 FACTURA COMBUSTIBLES Colones

Fecha: 14-05-2004 Cuenta de diferencias: 99-00-000-00-00 CUENTA DIFERENCIAS

Concepto:

Código Actual: 13-01-154-00-00 Débitos: 22,267.00
 Trans. Garro Torres Créditos: 22,267.00
 Diferencia: 0.00

#	Código	Detalle	Referencia	Débitos (c)	Créditos (c)
1	13-01-154-00-00	PLACA 1787	Vence 22-05-2004	22,267.00	
2	41-01-009-00-00	Trans. Garro Torres			22,267.00
3	- - - -			0.00	0.00

Anexo #6: Formulario para el depósito a cuenta corriente en el BCAC

Anexo #8: Factura del Area de Despacho

 COOPERATIVA INDUSTRIAL DE SERVICIOS MÚLTIPLES EL GUARCO R. L. 150 mts. Norte del Parque Industrial El Tejar, Cartago, C. R. Tel.: 573-7053 - Fax: 573-8687 - Tel.: (Garancia) 573-8463 Apartado: 38 - 7052 Cartago - Cédula Jurídica: 3-004-04553201		FACTURA No. 0239073							
CLIENTE: LLANTERA HNDS PEREZ		CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td>05</td> <td>05</td> <td>2004</td> </tr> </table>	DIA	MES	AÑO	05	05	2004
DIA	MES	AÑO							
05	05	2004							
DIRECCION:		ASOCIADO No.: 52							
VENCIMIENTO: 13-05-2004		EMITIDO POR: C-00239073 CONTADO							
VENDEDOR: Jorge A.		PLACA #							
CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL					
2.00	001103	VALCA VIPAL RAC-14	650.44	650.44					
1.00	001003	PARCHO VIPAL R-300 GALADO	177.89	177.89					
AGRADECIMIENTOS POR SU COMPRA Y ESPERAMOS PUDAMOS SERVIRLE.			SUB-TOTAL	828.32					
ESTA FACTURA CONSTITUYE TITULO EJECUTIVO Y SE RIGE POR EL ARTICULO 469 DEL CODIGO DE COMERCIO. A PARTIR DE 8 DIAS NATURALES DE SU VENCIMIENTO DEVENGARA INTERESES DEL 3.5 % MENSUAL LA MERCADERIA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR. NO ACEPTAMOS RECLAMOS NI DEVOLUCIONES.			IMPUESTO DE VENTAS	107.28					
ORIGINAL: CLIENTE, AMARILLA; CONTABILIDAD, ROSADO; ARCHIVO, VERDE; CLIENTE			TOTAL	936.00					
Autorizada mediante cédula No. 01-0775-07 del 26-06-87 de la C.G. / D.			IMPUESTO DE VENTAS INCLUIDO						

Anexo #10: Requisición de Area de Engrase

**Estación de Servicio La Pista
Coopeinsermu R.L.
TELÉFONO 573-7053**

REQUISICIÓN SECCIÓN DE ENGRASE

Día _____ Mes _____ Año _____
Nombre _____
No. de placa _____
Encargado _____

ACEITE	TIPO	CANTIDAD
---------------	-------------	-----------------

FILTROS	DESCRIPCIÓN
GASOLINA _____	HIDRAULICO _____
DIESEL _____	AGUA _____
AIRE _____	
ACEITE _____	CANTIDAD _____

ACEITE TRANSMISIÓN
85W140 _____
80W90 _____
90 _____
140 _____

ENGRASE	OTROS MANO DE OBRA
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Anexo #11.

Reglamento para uso del parqueo de Coopeinsermu R.L.

El parqueo es un servicio que ofrece Coopeinsermu R.L., el mismo consiste en alquilar espacios en forma diaria o mensual.

Para la regulación de este servicio el Consejo de Administración a dispuesto el presente reglamento, el cual es de acatamiento obligatorio de asociados y clientes en general.

REGLAMENTO

1. Los asociados, tendrán derecho a un espacio en forma gratuita, siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos:
 - a) Deberá estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa, cuotas y créditos.
 - b) Deberá presentar ante la administración de la cooperativa, una lista con los vehículos de su propiedad que eventualmente harían uso del parqueo.
2. Una vez que el asociado haya cumplido con los requisitos anteriores, podrán hacer uso de un espacio en el parqueo, si requiere guardar más de un vehículo, deberá pagar la cuota establecida para el parqueo de acuerdo a su necesidad (diaria o mensual).
3. Existirán diferentes tipos de tarifas para este servicio, una tarifa diaria que corresponde a fracciones de días, días completos o meses incompletos y una segunda tarifa que corresponde al contrato mensual, ambas tarifas serán determinadas por la administración y pondrán ser variadas cada vez que se considere necesario.
4. De ser requerido el servicio mensual, este deberá ser cancelado por adelantado.
5. El parqueo permanecerá abierto las 24 horas del día.
6. El usuario del parqueo asociado o no asociado, deberá reportar a encargado del parqueo los objetos de valor que quedan en el interior del vehículo y

asegurarse de que este se encuentre debidamente cerrado, la administración de COOPEINSERMU R.L., no se hará responsable por la pérdida de objetos no reportados o no contemplados en la bitácora de encargado de seguridad, ni tampoco se hará responsable por los objetos que queden fuera de la cabina, como, manteados, cadenas, herramientas, etc., los mismos son responsabilidad del encargado de la unidad de transporte.

7. Esta totalmente prohibida la permanencia de personas ajenas a la cooperativa en el área de parqueo, una vez que el vehículo ha sido cerrado, no se puede dormir en el vehículo.
8. Esta totalmente prohibido el trasbordo de mercadería dentro del parqueo.
9. Ningún chofer que muestre signos de haber ingerido alcohol o drogas, podrá hacer uso de las instalaciones.
10. A cualquier persona que trate de agredir de palabra o hecho a un funcionario de la cooperativa se le impedirá el ingreso a las instalaciones del mismo.
11. La administración, no se hará responsable por los golpes, ralladuras ni daños causados por terceros a sus vehículos.
12. Los daños que causen los usuarios a la propiedad de la cooperativa, deberán ser cancelados de contado al momento de comprobarse el hecho.
13. Está totalmente prohibido, realizar reparaciones dentro del área de parqueo.
14. Ningún usuario del parqueo, podrá alegar desconocimiento del presente Reglamento, ya que el mismo se encuentra ubicado en un lugar visible.

Aprobado en sesión del Consejo de Administración del día 26 de enero del 2004.

Anexo #13: Control de Parqueo

**COOPERATIVA INDUSTRIAL DE
 SERVICIOS MÚLTIPLES, EL GUARCO, R.L.**

ZONA FRANCA PARQUE INDUSTRIAL • Apdo. N° 38-7052
 Tel.: 573-7053 • 573-8463 Fax: 573-8687 Cartago, C.R.

CONTROL PARQUEO N° **1651**

VEHICULO PLACA:

Cabezal Furgón Carreta Cisterna

Camión Vehículo Liviano

Fecha Entrada Hora

Fecha salida Hora

Monto a Pagar Firma Autorizada

NO NOS HACEMOS RESPONSABLES POR ROBOS, RAYADURAS O GOLPES
 EN SU VEHICULO. POR FAVOR TOMÉ LAS PRECAUCIONES NECESARIAS.
 PRESENTE ESTE TIQUETE PARA RETIRAR SU VEHICULO.
 EXIJA SU FACTURA A LA HORA DE PAGAR

ESTO NO ES COMPROBANTE DE PAGOS, PAGAR EN CAJA Y EXIJIR FACTURA

Anexo #14: formulario de Cortes de Caja

CORTE DE CAJA		Del ____ de _____ del 200__
FONDO FIJO DE CAJA		¢ _____
TOTAL VENTAS DE SERVICIO		¢ _____
PAGOS RECIBIDOS		¢ _____
VENTA DE COMBUSTIBLES		
Gasolina Super	Litros _____	¢ _____
Gasolina Regular	Litros _____	¢ _____
Diesel	Litros _____	¢ _____
Canfín	Litros _____	¢ _____
Total Combustibles	Litros _____	¢ _____
VENTA NETA DE COMBUSTIBLE CREDITO		(_____)
TOTAL VENTA NETA DE COMBUSTIBLE		
TOTAL INGRESOS		¢ _____
MENOS		
DEPOSITOS Y OTROS		
Cupones de Recope		
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
Total Cupones		¢ _____
Depósitos		
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
Total Depósitos		¢ _____
Tarjetas de Crédito		
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
# _____	¢ _____	# _____ ¢ _____
Total Tarjetas de Crédito		¢ _____
Dólares		
\$ _____	(_____)	¢ _____
\$ _____	(_____)	¢ _____
\$ _____	(_____)	¢ _____
Tipo de Cambio		¢ _____
TOTAL DE SALIDAS		¢ _____
FALTANTE O SOBRANTE		¢ _____
Hecho por: _____		
Revisado por: _____		



COOPEINSERMU R.L.

CAJA	+	
	-	
DEPTO	+	
	-	

Anexo # 15: Formulario de Control de Surtidores



COOPERATIVA INDUSTRIAL
 DE SERVICIOS MÚLTIPLES
 DEL GUARCO R.L.

HOJA DE CONTROL PISTEROS

Fecha: _____ Máquinas: _____

Nombre Pistero: _____

DETERMINACIÓN DE LA VENTA:

SURTIDOR No.	Lectura Final	Lectura Inicial	Monto de la Venta
Total de la Venta			€

Menos venta en facturas de crédito:

No. Factura	Nombre del cliente	Monto de la venta

Total en Facturas de Crédito € _____

Total ventas Contado € _____

(-) Dinero entregado por pistero € _____

Faltante o Sobrante

Firma pistero: _____

PAGARE

VALE POR ₡

CONSTE QUE: el señor _____, mayor, casado, cédula de identidad X-XXX-XXX, vecino de XXX XXXX, lugar que señala como domicilio contractual para los efectos del presente acto PROMETE pagar incondicionalmente a la orden de la Cooperativa Industrial y de Servicios Múltiples El Guarco R.L, COOPEINSERMU R.L, Cédula Jurídica número tres-cero cero cuatro- cero cuarenta y cinco mil quinientos treinta y dos, con domicilio en Cartago, ubicada ciento cincuenta metros al norte del Parque Industrial, lugar que señala como domicilio contractual para los efectos del presente acto LA SUMA DE de colones (₡ _____), pagadero en una cuota semanal de un _____ de colones más los intereses correspondientes, en dinero en efectivo y en las oficinas de COOPEINSERMU R.L, en Cartago, LA CUAL DEVENGA INTERESES del 3% mensual, debiendo realizar el primer pago a partir de la emisión de la factura.

ESTE TITULO SE RIGE POR EL CODIGO DE COMERCIO Y SE SUSCRIBE EN CARTAGO el _____ de _____ dos mil cuatro.

DEUDOR: _____

CÉDULA: _____

Anexo #17

CONTRATO DE VENTAS A CREDITO

La Cooperativa Industrial y de Servicios Múltiples El Guarco R.L, en adelante denominada COOPEINSERMU R.L, con cédula jurídica 3-004-045532-01, con domicilio en el Cantón Central de la Provincia de Cartago, 150 metros norte del Parque Industrial, lugar que señala como domicilio contractual para efectos del presente acto, representada para este actos por su Gerente General Giselle Hidalgo Montoya, mayor, cédula de identidad número 3-222-995, divorciada, Economista Agrícola, vecina de Tejar de El Guarco Cartago, y _____, mayor, cédula de identidad número _____, casado, Comerciante, vecino de _____ en adelante denominado EL CLIENTE; vienen a efectuar el presente contrato de crédito:

1. Para el presente contrato aplican las normas vigentes en el Código de Comercio de Costa Rica y demás Leyes aplicables.
2. COOPEINSERMU R.L aprueba un crédito a favor de EL CLIENTE por la suma de ----- DE COLONES EXACTOS, para venderle combustibles, aceites, repuestos y los demás servicios que ofrece la Cooperativa.
3. El plazo del crédito será de ocho contados a partir de la emisión de la factura.
4. La responsabilidad de COOPEINSERMU R.L se limita en venderle a crédito a EL CLIENTE el producto solicitado, si mismo está en existencia en el momento de ser ordenado, siempre y cuando EL CLIENTE se encuentre al día sus obligaciones con la Cooperativa.
5. COOPEINSERMU R.L suspenderá el crédito en forma automática y sin previo aviso a EL CLIENTE cuando:

- a) El monto del crédito exceda el límite aprobado, es decir ¢ _____ , aunque no haya transcurrido el plazo convenido.
 - b) Una factura excede el límite de tiempo acordado, aunque no se haya alcanzado el tope de crédito aprobado.
 - c) EL CLIENTE o algún empleado suyo insinúa algún tipo de corrupción a un empleado de COOPEINSERMU R.L.
 - d) EL CLIENTE o algún empleado suyo no guarde el debido respeto y las reglas morales establecidas por las leyes de nuestro país.
 - e) EL CLIENTE cancela con cheque y este es rebotado por el Banco.
6. COOPEINSERMU cerrará el crédito a EL CLIENTE sin previo aviso, por reincidencia de alguno de los puntos señalados en el artículo siete del presente contrato u otro hecho de cualquier índole que comprometa la recuperación del dinero.
 7. EL CLIENTE se compromete a usar órdenes de compra y a registrar la firma o firmas de las personas autorizadas para tal efecto, para lo que hará entrega a COOPEINSERMU R.L del documento original el cual se considerará anexo del presente contrato.
 8. EL CLIENTE se compromete a registrar la o las firmas de las personas autorizadas para firmar las facturas, entregando el documento original, el cual se considerará anexo al presente contrato.
 9. EL CLIENTE dará una garantía colateral a conveniencia de las partes, que para los efectos del presente acto, será un pagaré firmado por el Cliente por el 100% del monto del crédito autorizado.
 10. Si la factura no es cancelada en el plazo estipulado, EL CLIENTE deberá pagar un interés del 3.5% MENSUAL sobre el monto adeudado desde el día siguiente al último pago.
 11. Cada factura representa título ejecutivo y se registrará por las normas establecidas en el Código de Comercio de Costa Rica. La factura deberá

estar firmada por el deudor o por la persona autorizada por éste y deberá estampar nombre, firma y número de cédula de identidad.

12. EL CLIENTE acepta que cuando se le apruebe alguna variación en las condiciones del crédito aprobado, firmará un addendum al presente contrato.
13. Las partes señalan como su domicilio contractual las direcciones señaladas en sus calidades al inicio del presente contrato.
14. Las partes se reservan el derecho de elevar a público el presente contrato y aceptan ventilar sus discrepancias mediante medios de Resolución Alternativa de Conflictos.

Leído lo escrito, ambas partes lo aprueban y lo firman en las instalaciones de COOPEINSERMU R.L a las _____ horas del _____ de _____ del dos mil cuatro.

GISELLE HIDALGO MONTOYA
POR COOPEINSERMU R.L

DEUDOR

Anexo # 19
Referencia Documental

INVENTARIO BODEGA
CODIGO _____
DESCRIP _____
ENCARG _____

Anexo # 20: Boleta de Devolución de Mercadería.

	COOPEINSERMU R.L.		No 386	
	<i>BOLETA DE DEVOLUCION DE MERCADERIA.</i>			
CLIENTE: _____		FECHA: _____		
<i>Cantidad</i>	<i>Código</i>	<i>Descripción</i>	<i>p. unit.</i>	<i>Total</i>
Observaciones			Sub-total	
			Descuento	
			I.V.	
			Total	