

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DIURNA PLAN 231**



**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TOMO II

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA
SUPERMERCADOS SAN MIGUEL**

ELABORADO POR: ELIECER ARAYA HERNÁNDEZ

PROFESOR TUTOR: EILEEN BARRANTES BARRANTES

II SEMESTRE

SAN CARLOS, 2017

Resumen ejecutivo

El siguiente estudio tiene como objetivo general, la elaboración de un manual con el cual permita documentar los principales procedimientos de los supermercados San Miguel, esto con el fin contribuir con el aumento de la eficiencia y eficacia de las tareas realizadas y la forma en que se presta el servicio a sus clientes. Además, se elabora un manual de organización que resuma información relevante acerca de la empresa y sus principales aspectos.

En cuanto al método de investigación, el presente trabajo se caracteriza por ser un estudio cualitativo con un diseño de tipo investigación-acción, descriptivo y con temporalidad transversal. A través de este método se alcanzó documentar 13 de 22 procedimientos establecidos inicialmente, esto debido a contratiempos en cuanto a la recolección de la información necesaria para el desarrollo del producto, por lo que en el mismo se decidió integrar un manual de organización para ampliar el trabajo presentado.

Tanto el manual de procedimientos como el manual de organización desarrollados serán de suma importancia para el mejoramiento de la forma en la que se desarrollan las actividades propias de estos supermercados y su desenvolvimiento empresarial como tal.

Palabras clave: Manual de procedimientos, manual de organización.

Abstract

This following project shows as its main goal the development of a manual of procedures that allows document the main procedures of Supermercados San Miguel in order to contribute with the increasing of the efficiency and effectiveness of the tasks carried out and the way in which customer service is provided.

In addition, an organization manual that summarizes important information about the company and its main aspects.

Regarding the research method, the present work is characterized as a qualitative study with a research-action type design, descriptive and with transverse temporality. Through this method it was possible to document 13 of 22 procedures initially established, due to setbacks in terms of gathering the information necessary for the development of the product, so that it was decided to integrate an organization manual to extend the presented work.

Both the procedures' manual and the organization manual are going to be of great importance to improve the way in which the activities of Supermercados San Miguel are developed and its business development as well.

Keywords: Procedures's manual, organization manual.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I CONCEPTOS.....	11
A. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	12
i. Definición.....	12
ii. Utilidad o usos.....	12
iii. Descripción y definición de sus componentes	13
Identificación	13
Prólogo, introducción o ambos	13
Índice.....	13
Contenido.....	13
Objetivo.....	14
Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	14
Políticas o normas de operación	14
Concepto	14
Procedimiento (descripción de las operaciones).....	14
Diagramas de flujo.....	14
Formularios o impresos (formas).....	15
Instructivos	15
Glosario de términos.....	15
iv. Descripción del formato utilizado	15
v. Recomendaciones para su implementación.....	16
vi. Recomendaciones para su actualización	16
B. DIAGRAMA DE FLUJO.....	17
i. Definición	17
ii. Importancia.....	17
iii. Simbología utilizada.....	18
C. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	19
i. Definición.....	19
ii. Contenido	19
CAPITULO II. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	22
IDENTIFICACIÓN.....	24
1. NOMBRE OFICIAL DE LA EMPRESA	24
2. NIVELES JERÁRQUICOS QUE COMPRENDE.....	24
3. LUGAR DE ELABORACIÓN.....	24
4. FECHA DE ELABORACIÓN	24
5. NÚMERO DE REVISIÓN	24
6. UNIDAD RESPONSABLE DE ELABORACIÓN.....	24
INTRODUCCIÓN	25
DIRECTORIO.....	28
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	29
LEGISLACIÓN.....	31
ATRIBUCIONES.....	32

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	33
CAPITULO II. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	34
1. ARQUEO DE CAJAS (CAJA FUERTE)	35
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	35
1.1 INTRODUCCIÓN.....	35
1.2 OBJETIVO	35
1.3 RESPONSABLES	35
1.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	36
1.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	36
1.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	36
1.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	36
1.8 CONCEPTOS	36
1.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	36
1.10 DIAGRAMA DE FLUJO	37
1.11 INDICADORES	38
1.12 FORMULARIOS.....	38
2. COMPRA DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA.....	39
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	39
2.1 INTRODUCCIÓN.....	39
2.2 OBJETIVO	39
2.3 RESPONSABLES	39
2.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	39
2.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	40
2.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	40
2.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	40
2.7.1 <i>Sistemas de información</i>	40
2.7.2 <i>Herramientas</i>	40
2.8 CONCEPTOS	40
2.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	40
2.10 DIAGRAMA DE FLUJO	41
2.11 INDICADORES	43
2.12 FORMULARIOS.....	43
3. RECIBIMIENTO DE MERCADERÍA.....	44
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	44
3.1 INTRODUCCIÓN.....	44
3.2 OBJETIVO	44
3.3 RESPONSABLES	44
3.4 NORMAS Y POLÍTICAS	44
3.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	45
3.6 DOCUMENTOS EXTERNOS.....	45
3.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	45
3.7.1 <i>Sistemas de información</i>	45
3.7.2 <i>Herramientas</i>	45
3.8 CONCEPTOS	45
3.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	45
3.10 DIAGRAMA DE FLUJO.....	47

3.11	INDICADORES	52
3.12	FORMULARIOS	52
4.	CUENTAS POR PAGAR	53
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	53
4.1	INTRODUCCIÓN.....	53
4.2	OBJETIVO	53
4.3	RESPONSABLE	53
4.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	53
4.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	54
4.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	54
4.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	54
4.7.1	<i>Sistemas de información.....</i>	<i>54</i>
4.7.2	<i>Herramientas.....</i>	<i>54</i>
4.8	CONCEPTOS	54
4.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	54
4.10	DIAGRAMA DE FLUJO	55
4.11	INDICADORES	57
4.12	FORMULARIOS.....	57
5.	VENTAS DE CONTADO.....	58
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	58
5.1	INTRODUCCIÓN.....	58
5.2	OBJETIVO	58
5.3	RESPONSABLES	58
5.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	58
5.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	59
5.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	59
5.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	59
5.7.1	<i>Sistemas de información.....</i>	<i>59</i>
5.7.2	<i>Herramientas.....</i>	<i>59</i>
5.8	CONCEPTOS	59
5.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	59
5.10	DIAGRAMA DE FLUJO	61
5.11	INDICADORES	63
5.12	FORMULARIOS.....	63
6.	VENTAS A CRÉDITO.....	64
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	64
6.1	INTRODUCCIÓN.....	64
6.2	OBJETIVO	64
6.3	RESPONSABLES	64
6.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	65
6.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	65
6.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	65
6.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	65
6.7.1	<i>Sistemas de información.....</i>	<i>65</i>
6.7.2	<i>Herramientas.....</i>	<i>65</i>
6.8	CONCEPTOS	65

6.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	65
6.10	DIAGRAMA DE FLUJO	68
6.11	INDICADORES	72
6.12	FORMULARIOS.....	72
7.	DIVULGACIÓN DE PROMOCIONES.....	73
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	73
7.1	INTRODUCCIÓN.....	73
7.2	OBJETIVO	73
7.3	RESPONSABLES	73
7.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	73
7.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	74
7.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	74
7.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	74
7.7.1	<i>Sistemas de información.....</i>	<i>74</i>
7.7.2	<i>Herramientas.....</i>	<i>74</i>
7.8	CONCEPTOS	74
7.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	74
7.10	DIAGRAMA DE FLUJO	76
7.11	INDICADORES	78
7.12	FORMULARIOS.....	78
8.	SERVICIO AL CLIENTE	79
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	79
8.1	INTRODUCCIÓN.....	79
8.2	OBJETIVO	79
8.3	RESPONSABLE.....	79
8.4	NORMAS Y POLÍTICAS	79
8.5	DOCUMENTOS INTERNOS	80
8.6	DOCUMENTOS EXTERNOS.....	80
8.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	80
8.7.1	<i>Sistemas de información</i>	<i>80</i>
8.7.2	<i>Herramientas</i>	<i>80</i>
8.8	CONCEPTOS	80
8.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	80
8.10	DIAGRAMA DE FLUJO.....	81
8.11	INDICADORES	84
8.12	FORMULARIOS.....	84
9.	REVISIÓN Y RETIRO DE PRODUCTOS VENCIDOS Y/O DEFECTUOSOS.....	85
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	85
	CONTENIDO	85
9.1	INTRODUCCIÓN.....	85
9.2	OBJETIVO	86
9.3	RESPONSABLE	86
9.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	86
9.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	86
9.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	86
9.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	86

9.7.1	<i>Sistemas de información</i>	86
9.7.2	<i>Herramientas</i>	86
9.8	CONCEPTOS	86
9.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	86
9.10	DIAGRAMA DE FLUJO	88
9.11	INDICADORES	90
9.12	FORMULARIOS.....	91
10.	INSCRIPCIÓN DE NUEVOS COLABORADORES EN LA CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL	92
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	92
10.1	INTRODUCCIÓN.....	92
10.2	OBJETIVO	92
10.3	RESPONSABLE	92
10.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	93
10.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	93
10.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	93
10.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	93
10.7.1	<i>Sistemas de información</i>	93
10.7.2	<i>Herramientas</i>	93
10.8	CONCEPTOS	93
10.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	93
10.10	DIAGRAMA DE FLUJO	94
10.11	INDICADORES.....	95
10.12	FORMULARIOS	95
11.	LIMPIEZA DE INSTALACIONES	96
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	96
11.1	INTRODUCCIÓN.....	96
11.2	OBJETIVO	96
11.3	RESPONSABLE	96
11.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	96
11.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	97
11.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	97
11.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	97
11.1.1	<i>Sistemas de información</i>	97
11.1.2	<i>Herramientas</i>	97
11.8	CONCEPTOS	97
11.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	97
11.10	DIAGRAMA DE FLUJO	99
11.11	INDICADORES.....	100
11.12	FORMULARIOS	101
12.	COMPRA DE PRODUCTOS POR PARTE DE LOS COLABORADORES DE SUPERMERCADOS SAN MIGUEL EN HORAS LABORALES.....	102
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	102
12.1	INTRODUCCIÓN.....	102
12.2	OBJETIVO	102
12.3	RESPONSABLE	103
12.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	103

12.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	103
12.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	103
12.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	103
12.7.1	<i>Sistemas de información</i>	103
12.7.2	<i>Herramientas</i>	103
12.8	CONCEPTOS	103
12.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	103
12.10	DIAGRAMA DE FLUJO	105
12.11	INDICADORES.....	106
12.12	FORMULARIOS	106
13.	TOMA FÍSICA DE INVENTARIO.....	107
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	107
13.1	INTRODUCCIÓN.....	107
13.2	OBJETIVO	107
13.3	RESPONSABLE	107
13.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	107
13.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	108
13.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	108
13.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	108
13.7.1	<i>Sistemas de información</i>	108
13.7.2	<i>Herramientas</i>	108
13.8	CONCEPTOS	108
13.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	108
13.10	DIAGRAMA DE FLUJO	109
13.11	INDICADORES.....	111
13.12	FORMULARIOS	111

Introducción

El presente proyecto fue elaborado como parte del trabajo final, el cual es requisito para la graduación. El mismo consiste en un manual de procedimientos y un manual de organización, ambos de mucha utilidad para los supermercados San Miguel.

El segundo tomo consta de cuatro capítulos, los cuales son; conceptos, manual de organización, manual de procedimientos y la propuesta de implementación del producto elaborado en este proyecto.

En el capítulo de conceptos se detallan algunos términos que son importantes para comprender acerca de lo que se trata el proyecto elaborado.

En el segundo capítulo se presenta el desarrollo del manual de organización elaborado para los supermercados San Miguel.

En el apartado de manual de procedimientos se presenta este manual con su respectiva descripción y diagrama de flujo.

Por último, se presenta el capítulo de propuesta de implementación de los manuales elaborados, esto con el fin de que se les dé el mejor uso posible y su provecho sea el máximo para la empresa.



Capítulo I

Conceptos

A. Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es el principal objetivo de este proyecto, ya que esta es una herramienta de utilidad para los administradores al brindar la posibilidad de dar a conocer el funcionar de la organización en lo que es la descripción de actividades.

i. Definición

Se define como manual de procedimientos aquel documento que contiene las actividades o funciones de la organización, así como el responsable de realizarlas. Además, incluye las instrucciones y el orden cronológico de las actividades que se deben realizar para cumplir el procedimiento. (Benjamín & Fincowsky, 2014). Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de operaciones, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, fluxogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de las actividades para hacerla más fácilmente comprensible. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009).

ii. Utilidad o usos

Según Benjamín & Fincowsky (2014) dos funciones importantes de los manuales de procedimientos son:

- Como técnica de análisis, compendian en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional que intervienen en ella y los formatos que utilizan.
- Como herramienta de estrategia permiten elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes o prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables.

iii. Descripción y definición de sus componentes

Benjamín & Fincowsky (2014) proponen que el contenido de los manuales de procedimientos es el que se presenta a continuación:

Identificación

El contenido que debe aparecer en esta sección es:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año.

Prólogo, introducción o ambos

El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

Índice

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Contenido

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad

administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

Objetivo

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubre el procedimiento.

Políticas o normas de operación

Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

Concepto

Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

Diagramas de flujo

Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones.

Formularios o impresos (formas)

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”. En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

Instructivos

Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica al área, que es el nombre del apartado en el formulario donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario.

Glosario de términos

Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

iv. Descripción del formato utilizado

El formato que se utilizó para la elaboración del manual de procedimientos está basado tanto en la guía general del trabajo final de graduación como en la guía específica para manual de procedimientos.

En el manual de procedimientos elaborado se incluyeron los siguientes contenidos:

- Descripción del procedimiento
- Introducción
- Objetivo
- Responsables
- Normas y políticas
- Documentos internos
- Documentos externos
- Sistemas de información y otras herramientas empleadas
- Conceptos

- Descripción de actividades
- Diagrama de flujo
- Indicadores
- Formularios

v. Recomendaciones para su implementación

El manual de procedimientos elaborado es para los colaboradores involucrados en los procedimientos que fueron documentados en este proyecto.

Para su implementación se recomienda una serie de aspectos a tomar en cuenta, estos son:

- Que los colaboradores involucrados en el manual de procedimientos conozcan de su existencia.
- Que se cuente con la autorización por parte de la gerencia general de los supermercados San Miguel con la que se dé el visto bueno para comenzar a implementar el manual.
- El manual de procedimientos debe estar en un lugar visible y de fácil acceso por parte de los colaboradores involucrados.

vi. Recomendaciones para su actualización

Debido a que en los supermercados San Miguel puede haber cambios en la forma en que se realizan los procedimientos, es importante que el manual de procedimientos también se actualice. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para su actualización:

- Cuando haya sugerencias para actualizar el manual de procedimientos, debe contarse con la autorización por parte de la gerencia general.
- Aunque no haya fechas definidas para la actualización del manual de procedimientos, se recomienda que esta se haga una vez al año, pero puede ser actualizado según se requiera.

B. Diagrama de flujo

Para presentar la información perteneciente a los procedimientos, se utiliza el diagrama de flujo, esto con el fin de mostrarla de forma más detallada y clara.

i. Definición

Los diagramas de flujo, los cuales también son conocidos como fluxogramas, representan de manera visual la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. (Benjamín & Fincowsky, 2014).

ii. Importancia

Utilizar la técnica es importante por diversas razones, Benjamín & Fincowsky (2014) establecen las siguientes:

De uso

Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.

De destino

Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.

De aplicación

Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.

De comprensión e interpretación

Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.

De interacción

Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.

De simbología

Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.

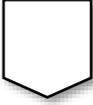
De diagramación

Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

iii. Simbología utilizada

La simbología que se utiliza en la elaboración de los diagramas de flujo es de importancia para la comprensión de la información de los procedimientos. Benjamín & Fincowsky (2014) mencionan que esta simbología debe ser la siguiente:

Tabla 2.1 Simbología utilizada en los diagramas de flujo

Símbolo	Significado
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Benjamín & Fincowsky (2014)

C. Manual de organización

La funcionalidad de una empresa puede verse positivamente influenciada a través de la implementación de un manual de organización, ya que estos poseen información relevante y útil acerca de la empresa, además este permite conocer de forma clara el funcionamiento de la misma.

i. Definición

Para Benjamín & Fincowsky (2014), un manual de organización es un documento que reúne información útil y detallada acerca de la organización.

ii. Contenido

Identificación

El contenido que debe aparecer en este apartado es el siguiente:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación y extensión del manual (general o específica)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas
- Sustitución de páginas (actualización de información)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma

Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo, introducción o ambos

El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

Antecedentes históricos

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o base legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

Atribuciones

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Directorio

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.



Capítulo II

Manual de organización

	Manual de la organización	Fecha:			
		Página:	1	De:	10
General	Sustituye a				
	Fecha:				
	Página:		De:		

Índice

IDENTIFICACIÓN	24
1. NOMBRE OFICIAL DE LA EMPRESA	24
2. NIVELES JERÁRQUICOS QUE COMPRENDE.....	24
3. LUGAR DE ELABORACIÓN.....	24
4. FECHA DE ELABORACIÓN	24
5. NÚMERO DE REVISIÓN.....	24
6. UNIDAD RESPONSABLE DE ELABORACIÓN.....	24
INTRODUCCIÓN	25
i. Definición.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ii. Contenido.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
DIRECTORIO	28
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	29
LEGISLACIÓN	31
ATRIBUCIONES	32
ORGANIGRAMA	33

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:			
		Página:	2	De:	10
General	Sustituye a				
	Fecha:				
	Página:		De:		

Identificación

1. Nombre oficial de la empresa

Supermercados San Miguel

2. Niveles jerárquicos que comprende

- Nivel gerencial
- Nivel operativo

3. Lugar de elaboración

Venecia de San Carlos, Alajuela, Costa Rica

4. Fecha de elaboración

Octubre, 2017

5. Número de revisión

Edición #1

6. Unidad responsable de elaboración

Eliecer Araya Hernández, estudiante Tecnológico de Costa Rica

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:			
		Página:	3	De:	10
General	Sustituye a				
	Fecha:				
	Página:		De:		

Introducción

La funcionalidad de una empresa puede verse positivamente influenciada a través de la implementación de un manual de organización, ya que en estos se presenta información relevante y útil acerca de la empresa, además este permite conocer de forma clara el funcionamiento de la misma.

A continuación, se presentan los apartados que componen el presente manual de organización y la información que en estos se encontrará:

a) Identificación

En esta sección se muestran aspectos generales tanto del manual de organización como de la empresa. Los aspectos presentes en este manual son los siguientes:

- Identificación
- Nombre oficial de la empresa
- Niveles jerárquicos que comprende
- Lugar de elaboración
- Fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidad responsable de elaboración

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:			
		Página:	4	De:	10
General	Sustituye a				
	Fecha:				
	Página:		De:		

Introducción

b) Índice o contenido

Se presenta a modo de tabla de contenidos los capítulos que constituyen la estructura del este documento.

c) Introducción

Acá se encuentra tanto la definición de manual de organización, como una descripción de la información que se presenta en cada uno de los apartados que componen el presente manual.

d) Antecedentes históricos

Se mencionan los principales hechos históricos de los Supermercados San Miguel, así como una descripción de aspectos como su historia, crecimiento y logros.

e) Legislación o base legal

En este apartado se menciona la principal normativa que afecta a los supermercados San Miguel, además se mencionan las leyes que están relacionadas con la actividad a la que la empresa se dedica.

f) Atribuciones

Se describe la principal actividad que se realiza en los supermercados San Miguel.

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:			
		Página:	5	De:	10
	General	Sustituye a			
		Fecha:			
		Página:		De:	

<h2>Introducción</h2>

g) Organigrama

En esta apartado se representa de forma gráfica la estructura organizacional de los Supermercados San Miguel, cabe recalcar que en estos supermercados no se contaba con una representación gráfica de dicha estructura antes de este trabajo.

h) Directorio

Debido a que en los supermercados San Miguel no se cuenta con junta directiva, decidió añadirse este apartado, en el cual se presenta el nombre, número de teléfono, puesto y dirección de correo electrónico de tanto la gerencia general como de los administradores de cada uno de los supermercados.

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:			
		Página:	6	De:	10
	General	Sustituye a			
		Fecha:			
		Página:		De:	

Directorio

En los Supermercados San Miguel no se cuenta con Junta Directiva, ya que esta es una empresa que pertenece a un único dueño y no cuenta con socios o copropietarios.

Con el fin de detallar información relevante con respecto a los responsables de la administración de los supermercados se detallan los datos del dueño y los administradores, se presenta el siguiente cuadro:

Directorio de la administración de Supermercados San Miguel				
Supermercado	Puesto	Nombre	Correo electrónico	Número de teléfono
San Miguel # 1	Gerencial general	Mario Araya Boza	maraya2705@hotmail.com	8883-4707
San Miguel # 1	Administración	Cristopher salas	supersanmiguel1@gmail.com	24761906
San Miguel # 2	Administración	José Rodríguez	supersanmiguel2@gmail.com	24655924
San Miguel # 3	Administración	Iván Rojas Calderón	supersanmiguel3@gmail.com	24721789

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:				
		Página:	6	De:	10	
	General	Sustituye a				
		Fecha:				
	Página:		De:			

Antecedentes históricos

Antecedentes históricos y hechos relevantes	
Historia	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 12 de junio del 2012, primer supermercado en San Miguel de Sarapiquí. • Segundo supermercado: 5 de febrero del 2015 en Río Cuarto. • Tercer supermercado: 7 de junio del 2016 en Venecia de San Carlos.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: se inició con 4 colaboradores, hoy son 22 en total. • Cantidad de clientes: ha aumentado significativamente con los años. • Ventas: se inició con ventas mensuales de ₡25 millones, actualmente estas son de ₡150 millones por mes.
Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Los logros los han visto reflejados en el crecimiento tan importante que han tenido sus supermercados

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:				
		Página:	7	De:	10	
	General	Sustituye a				
		Fecha:				
	Página:		De:			

Antecedentes históricos

Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de lotería de la Junta de Protección Social • BN Servicios
Cantidad de personal y puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personal: 22 colaboradores • Puestos: Administrador, cajero, gondolero y auditor.
Descripción de las instalaciones físicas	Las instalaciones de los supermercados San Miguel son amplias, poseen una adecuada iluminación, se cuenta con góndolas, escritorios y sillas, además de computadoras y sistemas de computación adecuados para el desarrollo de los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en estos supermercados.

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:			
		Página:	8	De:	10
General	Sustituye a				
	Fecha:				
	Página:		De:		

Legislación

Actualmente en los supermercados San Miguel no se cuenta con reglamentos internos o políticas previamente establecidas que sirvan como guía para la ejecución de las labores diarias del personal de estos supermercados.

En cuanto a las normas que regulan la actividad comercial a la que se dedican los supermercados San Miguel, estas se presentan a continuación:

Nombre de la norma	Fecha de publicación en Diario Oficial
Ley 7092, Ley de Impuesto sobre la renta	18 de mayo de 1988
Ley 6826, Ley de impuesto sobre las ventas	9 de setiembre de 1982
Ley 2, Código de trabajo	28 de agosto de 1943
Ley 3284, Código de comercio	26 de mayo de 1964
Ley 9047, Regulación y comercialización de bebidas con contenido alcohólico	8 de agosto de 2012
Ley 7501, Regulación del fumado	7 de junio de 1995

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

	Manual de la organización	Fecha:				
		Página:	9	De:	10	
	General	Sustituye a				
		Fecha:				
	Página:		De:			

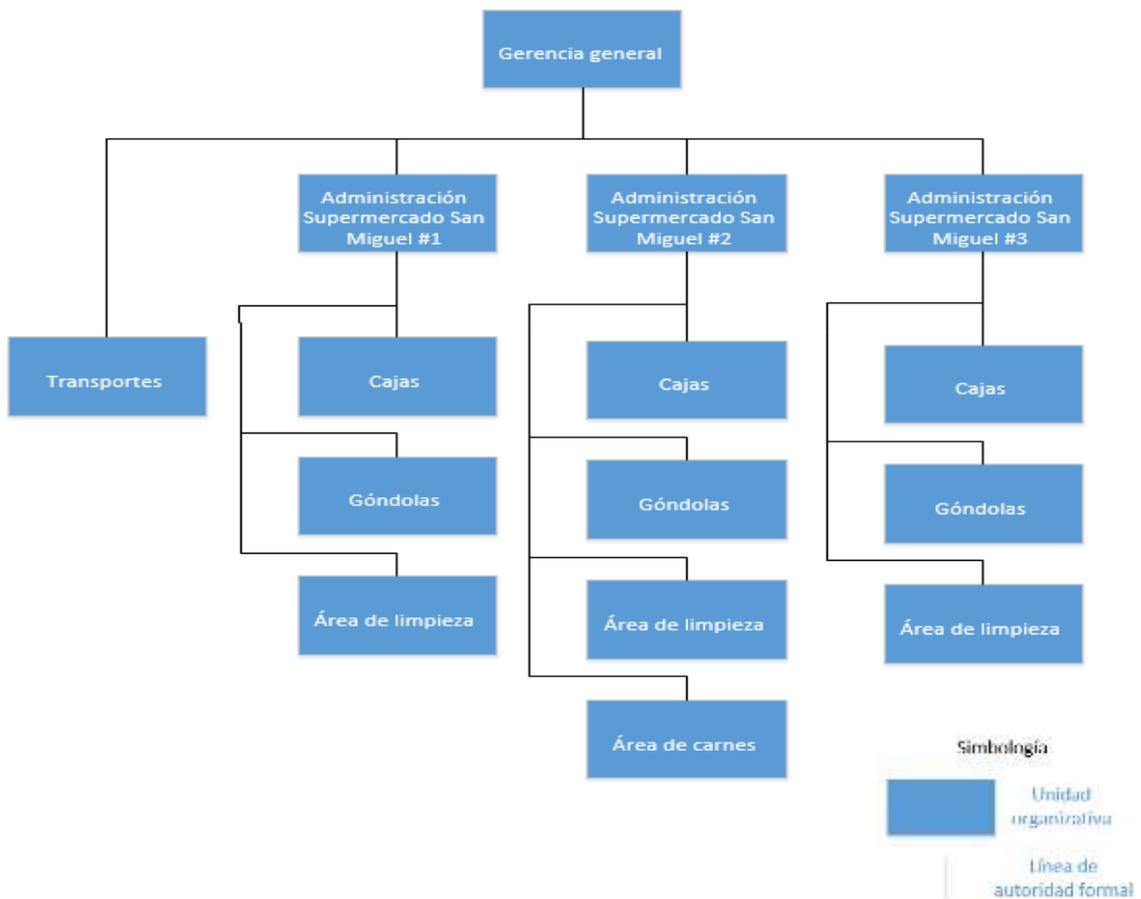
Atribuciones

Supermercados San Miguel es una empresa que se dedica a abastecer a los clientes con productos al menor precio y con el mayor surtido y a la vez, brindarles a estos un servicio de calidad en un ambiente familiar, cómodo y seguro.

Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------

Elaboró:		Revisó:		Autorizó:		
	Manual de la organización	Fecha:				
		Página:	10	De:	10	
	General	Sustituye a				
		Fecha:				De:
		Página:		De:		

Organigrama Estructural
Supermercado San Miguel



Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Autorizó: Mario Araya Boza
---	--	-----------------------------------



Capítulo III

Manual de procedimientos

A continuación, se describirán los procedimientos estudiados en los Supermercados San Miguel.

1. Arqueo de cajas (caja fuerte)

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Arqueo de cajas (caja fuerte)	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-AC
Responsable principal del procedimiento:	Auditor	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	35-38	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

1.1 Introducción

El arqueo de cajas (caja fuerte) es un procedimiento que se realiza de manera periódica (mensual) en los supermercados San Miguel. Los responsables de este procedimiento son los administradores de cada supermercado, a quienes se les asigna una caja con un monto previamente establecido que deben administrar.

1.2 Objetivo

El objetivo de este procedimiento es verificar que el monto establecido para los administradores en caja esté correcto.

1.3 Responsables

- Auditor

1.4 Normas y políticas

- El arqueo de cajas se debe realizar una vez al mes.
- Si hace falta dinero una vez realizado el arqueo de caja de los administradores, estos deben reponer la cantidad faltante.

1.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

1.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

1.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

- No se utilizan sistemas de información

1.8 Conceptos

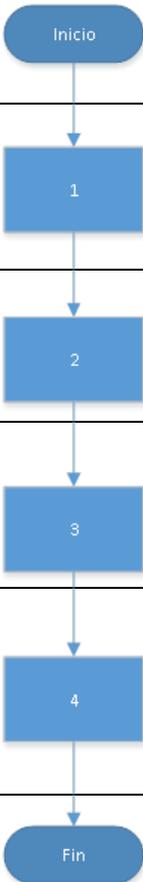
- Arqueo de cajas: revisión de fondo principal.
- Fondo principal: dinero de la caja fuerte

1.9 Descripción de actividades

Arqueo de cajas		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Llegue de manera imprevista a cada supermercado	Auditor
2.	Solicite al administrador de cada supermercado que abra la caja fuerte.	Auditor
3.	Realice el conteo del dinero de la caja del administrador, éste debe sumar 200 000 colones.	Auditor
4.	Informe al administrador de cada supermercado el resultado del arqueo.	Auditor

	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

1.10 Diagrama de flujo

Supermercados San Miguel		
Procedimiento: Arqueo de cajas Responsable principal: Auditor Código: MP-AC		
	Responsables	
	Descripción	Auditor
Inicio	Inicio	
1	Llegue de manera imprevista a cada supermercado.	
2	Solicite al administrador de cada supermercado que abra la caja fuerte.	
3	Realice el conteo del dinero de la caja del administrador, éste debe sumar 200 000 colones.	
4	Informe al administrador de cada supermercado el resultado del arqueo.	
	Fin	

1.11 Indicadores

- Cantidad de veces en las que la caja fuerte no cierra con el monto esperado.

1.12 Formularios

Anexo.1.1 Formulario propuesto para procedimiento arqueo de caja de fondo

Supermercados San Miguel		
Arqueo de caja de fondo		
FACF-001		
Supermercado		
<input type="checkbox"/> San Miguel #1 <input type="checkbox"/> San Miguel #2 <input type="checkbox"/> San Miguel #3		
Fecha:		Encargado del arqueo:
Cantidad de dinero contabilizado		
Denominación	Cantidad	Monto
Monedas		
₡5		
₡10		
₡25		
₡50		
₡100		
₡500		
Billetes		
₡1000		
₡2000		
₡5000		
₡10 000		
₡20 000		
₡50 000		
Total		₡
Resultado del arqueo:		
Firma del auditor:		
Firma del administrador:		

2. Compra de suministros de limpieza y oficina

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Compra de suministros de limpieza y oficina	
	Unidad: Área Administrativa	Código de proceso: MP-CSLO
Responsable principal del procedimiento:	Administrador	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	39-43	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

2.1 Introducción

La compra de suministros de limpieza y oficina es un procedimiento que se lleva a cabo cuando el administrador de cada supermercado percibe que la cantidad de estos artículos ha disminuido, por lo que es necesario volver a abastecerse de dichos artículos.

2.2 Objetivo

Tener los suministros de limpieza y oficina necesarios para el uso en cada supermercado.

2.3 Responsables

- Administrador

2.4 Normas y políticas

- La compra de estos artículos se realiza de acuerdo con el inventario requerido por cada administrador.

- Los colaboradores no pueden tomar suministros de limpieza y oficina de la bodega en la que estos se almacenan mientras el auditor no se encuentre.

2.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

2.6 Documentos externos

- Factura de compra

2.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

2.7.1 Sistemas de información

- Microsoft Excel

2.7.2 Herramientas

- Computadora
- Teléfono

2.8 Conceptos

- Inventario: Cantidad de artículos en existencia en el sistema.
- Suministros: artículos de limpieza y oficina.

2.9 Descripción de actividades

Compra de suministros de limpieza y oficina		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Reciba la información sobre los suministros necesarios a reponer.	Administrador
2.	Indique la cantidad de suministros que se necesitan en el supermercado para el mes.	Administrador
3.	Realice la compra según lo solicitado por los administradores.	Auditor
4.	Reciba la mercadería.	Auditor
5.	Despache a cada administrador los artículos solicitados previamente.	Auditor
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

2.10 Diagrama de flujo

	Supermercados San Miguel Procedimiento: Compra de suministros de limpieza y oficina. Responsable principal: Auditor Código: MP-CSLO	
--	--	---

	Descripción	Responsables	
		Administrador	Auditor
Inicio	Inicio		
1	Reciba la información sobre los suministros necesarios a reponer.		
2	Indique la cantidad de suministros que se necesitan en el supermercado para el mes.		
3	Realice la compra según lo solicitado por los administradores.		
4	Reciba la mercadería.		
5	Despache a cada administrador los artículos solicitados previamente.		
	Fin		

2.11 Indicadores

- Cantidad especificada de suministros por cada administrador.

2.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

3. Recibimiento de mercadería

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Recibimiento de mercadería	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-RM
Responsable principal del procedimiento:	Administrador	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	44-52	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

3.1 Introducción

El recibimiento de mercadería es un procedimiento que se realiza cada vez que llega mercadería a los supermercados San Miguel, es realizado principalmente por cada uno de los administradores, aunque se puede delegar a algún cajero, además, participan los gondoleros de los supermercados, quienes se encargan de colocar la mercadería en sus respectivos lugares.

3.2 Objetivo

Verificar que el pedido de mercadería esté completo, además de ingresar los productos al sistema.

3.3 Responsables

- Administrador de cada supermercado

3.4 Normas y políticas

- Los proveedores que traen una gran cantidad de mercadería deben ser recibidos por el administrador, ya que el administrador es quien está más al tanto de lo

que se recibirá y debe supervisar que todo esté bien, cuando el proveedor trae menores cantidades se le puede delegar al cajero que reciba la mercadería.

- Si el administrador del supermercado no se encuentra presente, el encargado de recibir la mercadería será un cajero asignado para esta actividad.
- No recibir mercadería después de las 6 de la tarde, esto porque en las tardes es cuando hay más clientes y atenderlos es la prioridad.
- Recibir la mercadería en un solo lugar, procurando que este no sea en las cajas o en las entradas de los supermercados, esto para no interrumpir la atención que se les brinda a los clientes.

3.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

3.6 Documentos externos

- Nota cliente
- Facturas con las que se recibe la mercadería

3.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

3.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado.

3.7.2 Herramientas

- Computadora
- Lector de códigos de barras

3.8 Conceptos

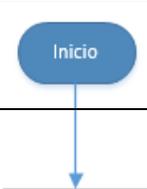
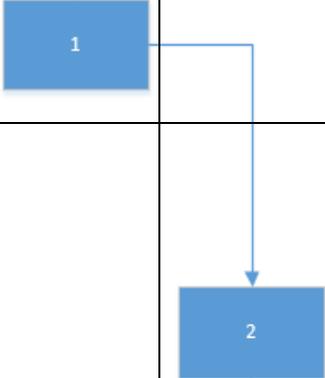
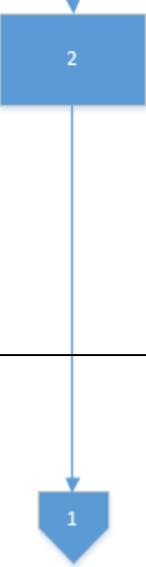
- Nota cliente: Es un documento en el que se especifica cuáles productos se deben de rebajar a la compra original, se hacen porque un producto no llegó al supermercado, porque llegó y se encuentra defectuoso, entre otras razones.

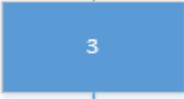
3.9 Descripción de actividades

Recibimiento de mercadería		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Preséntese a hacer el pedido de mercadería.	Agente de ventas
2.	Preséntese ante el administrador del supermercado o con la persona a cargo de recibir la mercadería.	Proveedor
3.	Revise que la factura pertenezca al supermercado.	Administrador/Cajero
4.	En el sistema, ingrese a "movimientos" y posteriormente a la sección de "compras". Ahora, busque el nombre del proveedor e ingrese la factura en el sistema, indicando si la compra es a crédito o de contado.	Administrador/Cajero
5.	Confronte la factura con los productos mostrados por el proveedor antes de ingresarlos al sistema.	Administrador/Cajero
6.	¿Coinciden los productos recibidos con lo que dice la factura, no hay productos defectuosos o por devolver? Sí: Continúe con el procedimiento. No: Continúe al paso 10.	Administrador/Cajero
7.	Pase los productos por el lector de códigos de barra.	Administrador/Cajero
8.	Entregue los productos al gondolero.	Administrador/Cajero
9.	Coloque los productos en sus respectivas góndolas.	Gondolero

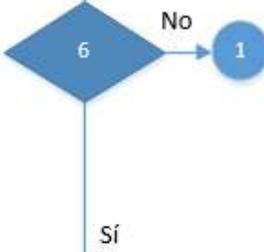
10.	Diríjase a la bodega con el proveedor para ver los productos a ser devueltos o que no llegaron y que éste realice la nota de crédito correspondiente.	Gondolero
11.	Registre en el sistema la nota cliente brindada por el proveedor.	Administrador/Gondolero
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

3.10 Diagrama de flujo

		Supermercados San Miguel Procedimiento: Recibimiento de mercadería Responsable principal: Administrador Código: MP-RM			
					
	Descripción	Responsables			
		Agente de ventas	Proveedor	Administrador	Gondolero
Inicio	Inicio				
1	Preséntese a hacer el pedido de mercadería.				
2	Preséntese ante el administrador del supermercado o con la persona a cargo de recibir la mercadería.				
					

		Supermercados San Miguel Procedimiento: Recibimiento de mercadería Responsable principal: Administrador Código: MP-RM			
		Responsables			
	Descripción	Agente de ventas	Proveedor	Administrador	Gondolero
					
3	Revise que la factura pertenezca al supermercado.				
4	En el sistema, ingrese a "movimientos" y posteriormente a la sección de "compras". Ahora, busque el nombre del proveedor e ingrese la factura en el sistema, indicando si la compra es a crédito o de contado.				
					



		Supermercados San Miguel Procedimiento: Recibimiento de mercadería Responsable principal: Administrador Código: MP-RM				
		Responsables				
	Descripción	Agente de ventas	Proveedor	Administrador	Gondolero	
						
5	Confronte la factura con los productos mostrados por el proveedor antes de ingresarlos al sistema.					
6	¿Coinciden los productos recibidos con lo que dice la factura, no hay productos defectuosos o por devolver? Sí: Continúe con el procedimiento. No: Continúe al paso 7.					
						

		<p align="center">Supermercados San Miguel</p> <p>Procedimiento: Recibimiento de mercadería</p> <p>Responsable principal: Administrador</p> <p>Código: MP-RM</p>			
		Responsables			
	Descripción	Agente de ventas	Proveedor	Administrador	Gondolero
				3	
7	Pase los productos por el lector de códigos de barra.			7	
8	Entregue los productos al gondolero.			8	
9	Coloque los productos en sus respectivas góndolas.			9	
10	Diríjase a la bodega con el proveedor para ver los productos a ser devueltos o que no llegaron y que éste realice la nota de crédito correspondiente.				10
					4



		<p align="center">Supermercados San Miguel</p> <p>Procedimiento: Recibimiento de mercadería</p> <p>Responsable principal: Administrador</p> <p>Código: MP-RM</p>				
		Responsables				
	Descripción	Agente de ventas	Proveedor	Administrador	Gondolero	
						
11	Registre en el sistema la nota cliente brindada por el proveedor.					
	Fin					

3.11 Indicadores

- Cantidad y tipo de productos coincidentes con la factura de compra.

3.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

4. Cuentas por pagar

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Cuentas por pagar	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-CP
Responsable principal del procedimiento:	Gerente general	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	53-57	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

4.1 Introducción

El procedimiento de cuentas por pagar se realiza cada semana por parte de la gerencia de los Supermercados San Miguel. En este procedimiento también participan los administradores de cada supermercado.

4.2 Objetivo

Mantener el control y orden con respecto a los pagos que se realizan por parte de los Supermercados San Miguel.

4.3 Responsable

- Gerente general

4.4 Normas y políticas

- No se pagan las facturas al mismo día en que llegan, sino que se da define cierto plazo con el objetivo de que haya dinero en las cuentas para realizar otras transferencias.

- Brindar acceso al auditor para que éste realice los pagos cuando el gerente no se encuentre disponible o cuando la situación lo amerite.

4.5 Documentos internos

- Cheques
- Transferencias

4.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

4.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

4.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado

4.7.2 Herramientas

- Computadora
- Internet

4.8 Conceptos

- Trámite de cobro: se trata de un documento donde se resumen todas las facturas que los proveedores están cobrando.

4.9 Descripción de actividades

Cuentas por pagar		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Reciba las facturas a pagar por parte de los Supermercados San Miguel enviadas por los administradores.	Auditor
2.	Verifique las facturas con los administradores.	Auditor
3.	Dele la suma total de las facturas al gerente general.	Auditor

4.	Realice las transferencias.	Gerente general.
5.	Envíe las transferencias por medio electrónico al auditor.	Gerente general.
6.	Indique a los administradores el número de transferencia con el cual se cancelaron las facturas. actualizar el archivo de cuentas por pagar.	Auditor
7.	Actualice el archivo de cuentas por pagar.	Auditor
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Aprobó: Mario Araya Boza

4.10 Diagrama de flujo

Supermercados San Miguel

Procedimiento: Cuentas por pagar

Responsable principal: Gerente general

Código: MP-CP



	Responsables		
	Descripción	Auditor	Gerente general
Inicio	Inicio		
1	Reciba las facturas a pagar por parte de los Supermercados San Miguel enviadas por los administradores.		
2	Verifique las facturas con los administradores.		
3	Dele la suma total de las facturas al gerente general.		
4	Realice las transferencias.		
5	Envíe las transferencias por medio electrónico al auditor.		
6	Indique a los administradores el número de transferencia con el cual se cancelaron las facturas. actualizar el archivo de cuentas por pagar.		
7	Actualice el archivo de cuentas por pagar.		
	Fin		

4.11 Indicadores

- Cantidad de transferencias que se deban realizar
- Cantidad de cuentas por cobrar pendientes

4.12 Formularios

- Trámite de cobro

5. Ventas de contado

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Ventas de contado	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-VCO
Responsable principal del procedimiento:	Cajero	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	58-63	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

5.1 Introducción

Las ventas de contado son el procedimiento que se realiza día con día en los Supermercados San Miguel, se podría decir que esta es una de las razones de ser del mismo, realizar ventas y obtener el pago correspondiente de las mismas al momento en que estas se hagan. En este procedimiento intervienen los cajeros de los supermercados, los clientes y los gondoleros.

5.2 Objetivo

Vender al cliente los productos que a estos se les ofrecen y obtener el pago de estos al momento de la venta, recibiendo el pago por la misma en efectivo.

5.3 Responsables

- Cajeros

5.4 Normas y políticas

- Cobrar a los clientes el precio que se tiene en el sistema para cada producto.

5.5 Documentos internos

- Factura obtenida al hacer la venta

5.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos.

5.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

5.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado

5.7.2 Herramientas

- Computadora
- Lector de códigos de barras

5.8 Conceptos

- No aplica para este procedimiento

5.9 Descripción de actividades

Ventas de contado			
Secuencia	Descripción	Encargado	Ilustración
	Inicio del procedimiento		
1.	Entregue los productos a la cajera o el cajero.	Cliente	

2.	Pase los productos por el lector de códigos de barras.	Cajero	
3.	Indique al cliente el monto a pagar por la compra realizada.	Cajero	
4.	Dé el dinero al cajero para pagar la compra.	Cliente	
5.	Cuenta el dinero dado por el cliente.	Cajero	
6.	Facture la compra en el sistema.	Cajero	
7.	Tome la factura dispensada por la máquina de facturación.	Cajero	
8.	Dé el vuelto y la factura al cliente.	Cajero	
9.	Ayude al cliente a llevar sus bolsas a su vehículo.	Gondolero	

	Fin de procedimiento		
Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Aprobó: Mario Araya Boza	

5.10 Diagrama de flujo

Supermercados San Miguel

Procedimiento: Cuentas por pagar

Responsable principal: Gerente general

Código: MP-VC



	Responsables			
	Descripción	Cliente	Cajero	Gondolero
Inicio	Inicio			
1	Entregue los productos a la cajero o al cajero.			
2	Pase los productos por el lector de códigos de barras.			
3	Indique al cliente el monto a pagar por la compra realizada.			
4	Dé el dinero al cajero para pagar la compra.			
5	Cuente el dinero dado por el cliente.			
6	Facture la compra en el sistema.			
7	Tome la factura dispensada por la máquina de facturación.			
8	Dé el vuelto y la factura al cliente.			
9	Ayude al cliente a llevar sus bolsas a su vehículo.			
	Fin			

5.11 Indicadores

- Cantidad de ventas realizadas

5.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

6. Ventas a crédito

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Ventas a crédito	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-VCR
Responsable principal del procedimiento :	Cajero	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	64-72	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

6.1 Introducción

Aunque el procedimiento de ventas a crédito tiene aspectos que lo hacen similar a las ventas de contado, este presenta actividades propias de una venta a crédito, y se mencionarán más adelante. En este procedimiento intervienen los cajeros de los supermercados, los clientes, el administrador de cada supermercado y los gondoleros.

6.2 Objetivo

Darle la posibilidad a los clientes previamente seleccionados por los Supermercados San Miguel a adquirir los productos que estos necesitan aun si estos no cuentan con el dinero al mismo momento de la venta.

6.3 Responsables

- Cajeros

6.4 Normas y políticas

- Los clientes a quienes se les vende a crédito ya están seleccionados, por lo que se les debe preguntar nombre y para determinar si estos están en el sistema, comprobar si no tienen facturas pendientes o si no están al límite de crédito.
- Designar a algún cajero o cajera en turno para que este pueda autorizar una venta a crédito cuando el administrador no está disponible.

6.5 Documentos internos

- Copia en físico de la factura de venta

6.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

6.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

6.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado

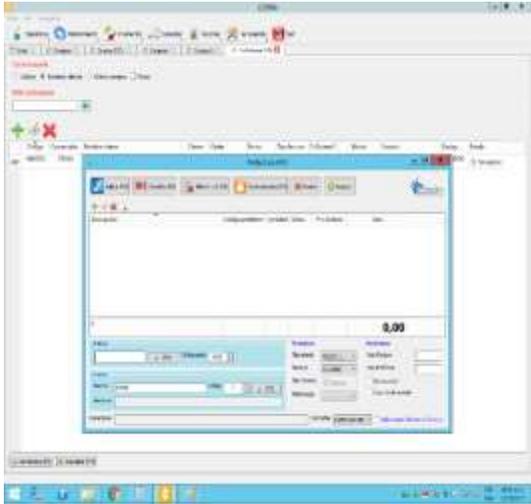
6.7.2 Herramientas

- Computadora
- Lector de códigos de barras

6.8 Conceptos

- Límite de crédito: es el monto máximo por el cual se puede dar crédito a los clientes que compren por medio de esta modalidad.

6.9 Descripción de actividades

Ventas a crédito			
Secuencia	Descripción	Encargado	Ilustración
	Inicio del procedimiento		
1.	Dé los productos a comprar a la o el cajero.	Cliente	
2.	Pase los productos por el lector de códigos de barras.	Cajero	
3.	Indique en el sistema que la venta será a crédito.	Cajero	 <p>The screenshot shows a POS system window with a menu of products. A transaction is being processed, and the amount '0,00' is displayed. The interface includes various buttons and fields for entering data.</p>
4.	¿El cliente presenta facturas atrasadas o ha sobrepasado el límite de crédito?		

	<p>Sí: Llame el administrador para que éste autorice la venta.</p> <p>No: Continúe con el paso 5.</p>	Cajero	
5.	<p>¿El administrador autorizó la venta?</p> <p>Sí: Introduzca la contraseña en el sistema para que la compra se pueda realizar y continúe</p> <p>No: Continúe en el paso 13.</p>	Administrador	
6.	<p>Introduzca la contraseña para autorizar la venta.</p>	Administrador	
7.	<p>Facture la compra en el sistema.</p>	Cajero	
8.	<p>Tome la factura dispensada por la máquina de facturación.</p>	Cajero	
9.	<p>Dé la factura al cliente.</p>	Cajero	

10.	Firme la factura que le fue dada por el cajero.	Cliente	
11.	Entregue la factura firmada al cajero.	Cliente	
12.	Guarde la factura en la pestaña correspondiente al cliente en el facturero destinado para el procedimiento. Fin del procedimiento	Cajero	
13.	Indique al cliente que su venta no puede ser realizada.	Administrador	
	Fin de procedimiento		
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.	

6.10 Diagrama de flujo

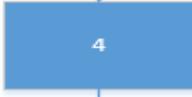
Supermercados San Miguel

Procedimiento: Ventas a crédito

Responsable principal: Cajero

Código: MP-VCR



	Descripción	Responsables		
		Cliente	Cajero	Administrador
Inicio	Inicio			
1	Dé los productos a comprar a la o el cajero.			
2	Pase los productos por el lector de códigos de barras.			
3	Indique en el sistema que la venta será a crédito.			
4	¿El cliente presenta facturas atrasadas o ha sobrepasado el límite de crédito? Sí: Llame el administrador para que éste autorice la venta. No: Continúe con el paso 6.			

Supermercados San Miguel

Procedimiento: Ventas a crédito

Responsable principal: Cajero

Código: MP-VCR



	Descripción	Responsables		
		Cliente	Cajero	Administrador
			1	
5	¿El administrador autorizó la venta? Sí: Continúe el procedimiento. No: Continúe en el paso 12.			
6	Introduzca la contraseña para autorizar la venta.			
7	Facture la compra en el sistema.			
8	Tome la factura dispensada por la máquina de facturación.			
			2	

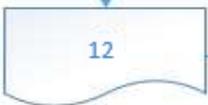
Supermercados San Miguel

Procedimiento: Ventas a crédito

Responsable principal: Cajero

Código: MP-VCR



	Descripción	Responsables		
		Cliente	Cajero	Administrador
				
9	Dé la factura al cliente.			
10	Firme la factura que le fue dada por el cajero.			
11	Entregue la factura firmada al cajero.			
12	Guarde la factura en la pestaña correspondiente al cliente en el facturero destinado para el procedimiento.			
				

Supermercados San Miguel

Procedimiento: Ventas a crédito

Responsable principal: Cajero

Código: MP-VCR



	Descripción	Responsables		
		Cliente	Cajero	Administrador
13	Indique al cliente que su venta no puede ser realizada. Finalice el procedimiento.			
	Fin			

6.11 Indicadores

- La cantidad de crédito que tiene una persona
- Cantidad de facturas y monto pendiente de pago que tiene una persona

6.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

7. Divulgación de promociones

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Divulgación de promociones	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-DP
Responsable principal del procedimiento:	Administrador	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	73-78	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

7.1 Introducción

La divulgación de promociones es un procedimiento de mucha importancia para los Supermercados San Miguel, ya que éste les permite darse a conocer y llegar hasta los clientes tanto actuales como potenciales. En el procedimiento intervienen el administrador, el gerente general y el diseñador gráfico.

7.2 Objetivo

Lograr posicionar a los Supermercados San Miguel como primera opción en la mente de los clientes.

7.3 Responsables

- Administrador

7.4 Normas y políticas

- El medio para divulgar las promociones es Facebook.
- La población meta consta de clientes entre los 18 y 45 años. Esta población fue seleccionada debido a que, según el encargado del procedimiento, son

personas a las que se les puede llegar de una manera efectiva a través del medio publicitario utilizado para la divulgación de promociones.

- Además de Facebook, utilizar otras redes sociales con el fin de llegar a más clientes.
- Utilizar medios impresos para divulgar promociones, como lo son carteles, volantes, entre otros.
- Definir un presupuesto fijo destinado a la divulgación de promociones realizadas por parte de los supermercados San Miguel.

7.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

7.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

7.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

7.7.1 Sistemas de información

- Navegador web

7.7.2 Herramientas

- Computadora

7.8 Conceptos

- Mercado meta: grupo específico de personas a quienes van dirigidas las promociones realizadas.
- Redes sociales: son sitios de internet que están en tendencia donde muchas personas interactúan y a través de las cuales se les puede comunicar información de su interés. Es una herramienta del y para el comercio electrónico.

7.9 Descripción de actividades

Divulgación de promociones		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Determine la promoción a realizar.	Administrador
2.	Solicite el diseño de la promoción al diseñador gráfico.	Administrador
3.	Realice el diseño de la promoción.	Diseñador gráfico
4.	Envíe la propuesta del diseño de la publicación al administrador para su aprobación.	Diseñador gráfico
5.	¿La propuesta del diseño de la publicación fue aprobado? Sí: Continúe el procedimiento. No: Devuélvase al paso 3.	Administrador
6.	Proceda a publicar la promoción en la red social Facebook.	Administrador
7.	Dé seguimiento, en cuanto a la cantidad de “me gusta”, comentarios y veces en las que la publicación fue compartida, además, interactúe con los clientes si se da la posibilidad a través de preguntas, publicaciones de interés y otras formas, esto a través de la red social en la que se realizó la publicación.	Administrador
	Fin de procedimiento	

Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.
---	--	--

7.10 Diagrama de flujo

Supermercados San Miguel

Procedimiento: Divulgación de promociones

Responsable principal: Administrador

Código: MP-DP



	Responsables		
	Descripción	Administrador	Diseñador gráfico
Inicio	Inicio		
1	Determine la promoción a realizar.		
2	Solicite el diseño de la promoción al diseñador gráfico.		
3	Realice el diseño de la promoción.		
4	Envíe la propuesta del diseño de la publicación al administrador para su aprobación.		
5	¿La propuesta del diseño de la publicación fue aprobado? Sí: Continúe el procedimiento. No: Devuélvase al paso 3.		
6	Proceda a publicar la promoción en la red social Facebook.		
7	Dé seguimiento, en cuanto a la cantidad de “me gusta”, comentarios y veces en las que la publicación fue compartida, además, interactúe con los clientes si se da la posibilidad, esto a través de la red social en la que se realizó la publicación.		
	Fin		

7.11 Indicadores

- Cantidad de “Me gusta” recibidos para cada publicación
- Cantidad de público alcanzado por publicación
- Cantidad de comentarios hechos por publicación
- Cantidad de en las que las publicaciones son compartidas
- Cantidad de mensajes recibidos a la página del supermercado

7.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios

8. Servicio al cliente

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Servicio al cliente	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-SC
Responsable principal del procedimiento:	Cajero	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	79-84	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

8.1 Introducción

El procedimiento de servicio al cliente es de mucha importancia para los Supermercados San Miguel, ya que esta es una de las herramientas que les ayuda tanto a mantener como a mejorar la fidelidad de sus clientes. El procedimiento tiene como responsables a cada uno de los miembros de los supermercados que tengan contacto directo con los clientes de los mismos.

8.2 Objetivo

Lograr que el cliente se sienta en un ambiente familiar, de la mejor forma posible, con respeto, atendiendo sus necesidades y procurar que regrese nuevamente al supermercado.

8.3 Responsable

- Cajeros

8.4 Normas y políticas

- El cliente siempre debe ser saludado
- Se le debe preguntar a los clientes si encontraron lo que necesitan

- Se debe anotar lo que el cliente no encontró o la observación que realice
- Se debe despedir a los clientes al terminar su compra
- Los gondoleros deben ayudar a los clientes a trasladar las bolsas a sus vehículos

8.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

8.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

8.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

8.7.1 Sistemas de información

- No aplica para este procedimiento

8.7.2 Herramientas

- No aplica para este procedimiento

8.8 Conceptos

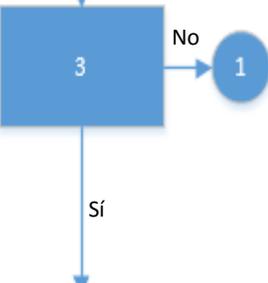
- No aplica para este procedimiento

8.9 Descripción de actividades

Servicio al cliente		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Dé la bienvenida a los clientes al ingresar al supermercado.	Cajero
2.	Pregunte al cliente si necesita ayuda durante su compra o ha encontrado lo que está buscando.	Gondolero
3.	¿El cliente encontró lo que está buscando? Sí: Continúe con el procedimiento.	Cajero

	No: Continúe en el paso 6.	
4.	Proceda a recibir y cobrar los productos que trae el cliente.	Cajero
5.	Despida a los clientes al finalizar sus compras.	Cajero
6.	Anote en una hoja qué producto(s) no encontró el cliente, o bien las sugerencias hechas en cuanto a estos.	Cajero
7.	Realice el pedido de los productos que los clientes no encontró.	Administrador
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes , profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

8.10 Diagrama de flujo

Supermercados San Miguel Procedimiento: Servicio al cliente Responsable principal: Cajero Código: MP-SC				
	Descripción	Responsables		
		Cajero	Gondolero	Administrador
Inicio	Inicio			
1	Dé la bienvenida a los clientes al ingresar al supermercado.			
2	Pregunte al cliente si necesita ayuda durante su compra o ha encontrado lo que está buscando.			
3	¿El cliente encontró lo que está buscando? Sí: Continúe con el procedimiento. No: Continúe en el paso 6.			
4	Proceda a recibir y cobrar los productos que trae el cliente.			
5	Despida a los clientes al finalizar sus compras.			
				

	<p align="center">Supermercados San Miguel</p> <p>Procedimiento: Servicio al cliente</p> <p>Responsable principal: Cajero</p> <p>Código: MP-SC</p>			
		Responsables		
	Descripción	Cajero	Gondolero	Administrador
				
6	Anote en una hoja qué producto(s) no encontró el cliente, o bien las sugerencias hechas en cuanto a estos.			
7	Realice el pedido de los productos que los clientes no encontró.			
	Fin			

8.11 Indicadores

- Cantidad de clientes atendidos
- Cantidad de productos no encontrados por los clientes

8.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios

9. Revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-RRPVD
Responsable principal del procedimiento:	Gondolero	Versión:
Elaborado por:	Elicer Araya Hernández	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Fecha:
Páginas:	85-91	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

Contenido

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	61
9.1 INTRODUCCIÓN.....	61
9.2 OBJETIVO	61
9.3 RESPONSABLE	61
9.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	62
9.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	62
9.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	62
9.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	62
9.7.1 <i>Sistemas de información</i>	62
9.7.2 <i>Herramientas</i>	62
9.8 CONCEPTOS	62
9.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	62
9.10 DIAGRAMA DE FLUJO	63
9.11 INDICADORES	65
9.12 FORMULARIOS.....	66

9.1 Introducción

El procedimiento de revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos se realiza cuando tanto los clientes como los gondoleros se percatan de que algún

producto en góndolas, si se trata del gondolero, o algún producto adquirido, si es el caso del cliente, está vencido o presenta algún defecto en el mismo y este procede a ser retirado para su respectivo cambio. Los proveedores y los administradores de cada supermercado también son parte del procedimiento.

9.2 Objetivo

- Ofrecer a los clientes productos en buen estado para su uso o consumo.

9.3 Responsable

- Gondolero

9.4 Normas y políticas

- No existe alguna política establecida para este procedimiento

9.5 Documentos internos

- Nota cliente donde se indique los productos que tienen que se cambiados.

9.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

9.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

9.7.1 Sistemas de información

- No aplica para este procedimiento

9.7.2 Herramientas

- No aplica para este procedimiento

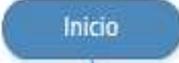
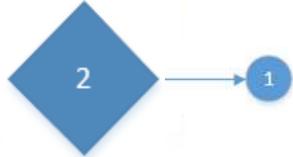
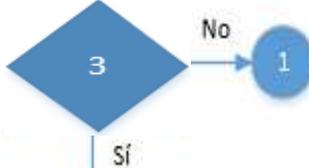
9.8 Conceptos

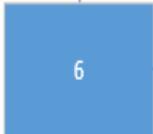
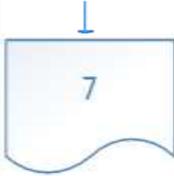
- No aplica para este procedimiento

9.9 Descripción de actividades

Revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Revise los productos que se encuentran en las góndolas.	Gondolero
2.	¿Se encontró un producto vencido o defectuoso o hubo una devolución por parte de un cliente? Sí: Continúe el procedimiento. No: Fin del procedimiento.	Gondolero
3.	Tome el producto que presente dichas características.	Gondolero
4.	Lleve el producto a la bodega.	Gondolero
5.	Coloque el producto en la caja del proveedor correspondiente.	Gondolero
6.	Mencione al proveedor que hay productos que necesitan ser cambiados.	Gondolero
7.	Elabore una nota cliente para efectuar el cambio del producto.	Proveedor
8.	Realice el ajuste de inventario en el sistema.	Administrador
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Aprobó: Mario Araya Boza

9.10 Diagrama de flujo

Supermercados San Miguel Procedimiento: Revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos Responsable principal: Gondolero Código: MP-RRPVD				
	Descripción	Responsables		
		Gondolero	Proveedor	Administrador
Inicio	Inicio			
1	Revise los productos que se encuentran en las góndolas.			
2	¿Se encontró un producto vencido o defectuoso o hubo una devolución por parte de un cliente? Sí: Continúe el procedimiento. No: Fin del procedimiento.			
3	Tome el producto que presente dichas características.			
4	Lleve el producto a la bodega.			
				

Supermercados San Miguel Procedimiento: Revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos Responsable principal: Gondolero Código: MP-RRPVD				
	Descripción	Responsables		
		Gondolero	Proveedor	Administrador
				
6	Mencione al proveedor que hay productos que necesitan ser cambiados.			
7	Elabore una nota cliente para efectuar el cambio del producto.			
8	Realice el ajuste de inventario en el sistema.			
	Fin			

9.11 Indicadores

- Cantidad de productos vencidos y/o defectuosos

9.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

10. Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social.	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-INCCSS
Responsable principal del procedimiento:	Gerente general	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	92-95	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

10.1 Introducción

El procedimiento de inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social es un procedimiento importante para los Supermercados San Miguel, ya que es un aspecto importante que los colaboradores cuenten con el Seguro Social. El procedimiento es realizado por la gerencia general de los supermercados.

10.2 Objetivo

Asegurarse de que los nuevos colaboradores se encuentren cubiertos por el beneficio del Seguro Social.

10.3 Responsable

- Gerente general

10.4 Normas y políticas

- Debe seguirse el procedimiento establecido por la Caja Costarricense del Seguro Social.

10.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

10.6 Documentos externos

- “Inscripción de empleado por primera vez al Seguro Social”, es un documento emitido por la Caja Costarricense del Seguro Social.

10.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

10.7.1 Sistemas de información

- Navegador Web

10.7.2 Herramientas

- Computadora
- Internet

10.8 Conceptos

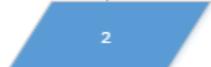
- SICERE: es una plataforma digital que emplea la Caja Costarricense del Seguro Social para que los patronos del país realicen el pago de planilla a sus trabajadores.

10.9 Descripción de actividades

Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Acceda a la Oficina Virtual del SICERE, esto en el sitio web de la Caja Costarricense del Seguro Social.	Gerente general

2.	Ingrese su nombre de usuario y contraseña, esto, una vez ingresado en el sitio indicado en el paso anterior.	Gerente general
3.	Ingrese a la sección de "Ingreso del trabajador al Seguro Social".	Gerente general
4.	Proceda a llenar el formulario digital destinado para dicho procedimiento.	Gerente general
5.	Envíe el formulario, una vez completado.	Gerente general
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

10.10 Diagrama de flujo

	<p align="center">Supermercados San Miguel</p> <p>Procedimiento: Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense de Seguro Social.</p> <p>Responsable principal: Gerente general</p> <p>Código: MP-INCCCCSS</p>	
		Responsables
	Descripción	Gerente general
Inicio	Inicio	
1	Acceda a la Oficina Virtual del SICERE, esto en el sitio web de la Caja Costarricense del Seguro Social.	
2	Ingrese su nombre de usuario y contraseña, esto, una vez ingresado en el sitio indicado en el paso anterior.	
3	Ingrese a la sección de "Ingreso del trabajador al Seguro Social".	
4	Proceda a llenar el formulario digital destinado para dicho procedimiento.	
5	Envíe el formulario, una vez completado.	
	Fin	

10.11 Indicadores

- Cantidad de colaboradores inscritos al Seguro Social.

10.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

11. Limpieza de instalaciones

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Limpieza de instalaciones	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-LI
Responsable principal del procedimiento:	Conserje	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	96-101	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

11.1 Introducción

El procedimiento de limpieza de instalaciones es una tarea indispensable, esto porque una imagen del supermercado en cuanto a orden y limpieza es algo que los clientes valoran y toman en cuenta a la hora de visitar los Supermercados San Miguel. Este procedimiento es llevado a cabo por el o la conserje contratada para brindar dicho servicio.

11.2 Objetivo

Mantener los Supermercados San Miguel limpios y ordenados, de manera que en estos se genere un ambiente agradable para los clientes que los visitan.

11.3 Responsable

- Conserje

11.4 Normas y políticas

- La limpieza profunda, la cual es realizada por la conserje es realizada los días lunes, miércoles y viernes.

- Durante los otros días son los cajeros, gondoleros y/o administradores quienes se encargan de limpiar y barrer el piso.

11.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

11.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

11.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

11.1.1 Sistemas de información

- No se utilizan sistemas de información

11.1.2 Herramientas

- Escoba
- Gancho de piso
- Balde
- Detergente
- Desinfectante
- Hisopo
- Paños para limpieza
- Paños para secado de manos
- Limpia vidrios
- Jabón

11.8 Conceptos

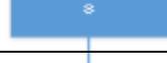
- No aplica para este procedimiento

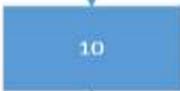
11.9 Descripción de actividades

Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Busque los artículos correspondientes a la tarea a realizar.	Conserje
2.	Barra los pasillos.	Conserje
3.	Limpie el piso.	Conserje
4.	Barra debajo de las góndolas, cámaras y muebles de frutas y verduras.	Conserje
5.	Limpie las urnas.	Conserje
6.	Limpie los ventanales.	Conserje
7.	Lave los coches.	Conserje
8.	Lave las aceras y paredes externas.	Conserje
9.	¿Es necesario volver a barrer y limpiar después de haber recibido mercadería? Sí: Vuelva a iniciar con el paso 1. No: Continúe con el procedimiento.	Conserje
10.	Limpie y guarde los accesorios de limpieza utilizados.	Conserje
11.	Revise la limpieza realizada por la conserje para determinar que esta se haya cumplido correctamente.	Administrador
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, estudiante.

Hernández, estudiante.		
---------------------------	--	--

11.10 Diagrama de flujo

	<p align="center">Supermercados San Miguel</p> <p>Procedimiento: Limpieza de instalaciones</p> <p>Responsable principal: Conserje</p> <p>Código: MP-LI</p>	
		Responsables
	Descripción	Conserje
Inicio	Inicio	
1	Busque los artículos correspondientes a la tarea a realizar.	
2	Barra los pasillos.	
3	Limpie el piso.	
4	Barra debajo de las góndolas, cámaras y muebles de frutas y verduras.	
5	Limpie las urnas.	
6	Limpie los ventanales.	
7	Lave los coches.	
8	Lave las aceras y paredes externas.	
		

	<p align="center">Supermercados San Miguel</p> <p>Procedimiento: Limpieza de instalaciones</p> <p>Responsable principal: Conserje</p> <p>Código: MP-LI</p>	
		Responsables
	Descripción	Conserje
		
9	<p>¿Es necesario volver a barrer y limpiar después de haber recibido mercadería?</p> <p>Sí: Vuelva a iniciar con el paso 1.</p> <p>No: Continúe con el procedimiento.</p>	
10	Limpie y guarde los accesorios de limpieza utilizados.	
11	Revise la limpieza realizada por la conserje para determinar que esta se haya cumplido correctamente.	
	Fin	

11.11 Indicadores

- Cantidad de veces en que se tuvo que realizar la limpieza.

11.12 Formularios

Anexo.11.1 Formulario propuesto para procedimiento de limpieza de instalaciones

Semana: _____ Hora de limpieza: 3:00 PM							
Supermercados San Miguel Limpieza de baños FLI-001							
Tarea	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Limpieza de inodoro							
Limpieza de piso							
Reabastecer de papel higiénico							
Reabastecer de jabón líquido							
Colocar la pastilla aromatizante							
Firma de colaborador:							
Elaborado por:				Original:		Copia:	

12. Compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-CPCSSMHL
Responsable principal del procedimiento:	Colaboradores en general	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	102-107	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

12.1 Introducción

El procedimiento de compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales es algo que se ha propuesto recientemente, ya que hasta la fecha no había un procedimiento formal para controlar los productos que consumen los colaboradores mientras están laborando dentro de los Supermercados San Miguel.

12.2 Objetivo

Asegurarse de que cada colaborador tenga la factura de compra del producto que está consumiendo a mano en caso de que esta se le solicite, además, con este procedimiento se busca que los productos que consumen los colaboradores sean facturados correctamente.

12.3 Responsable

- Personal en general de los Supermercados San Miguel

12.4 Normas y políticas

- No consumir productos en áreas donde los clientes puedan ver, ya que esto no daría una buena imagen del supermercado, por lo que se propone que el consumo de dichos productos se realice en el comedor de empleados u otras áreas.

12.5 Documentos internos

- Factura obtenida por los colaboradores al momento de pagar el producto a consumir

12.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

12.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

12.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado

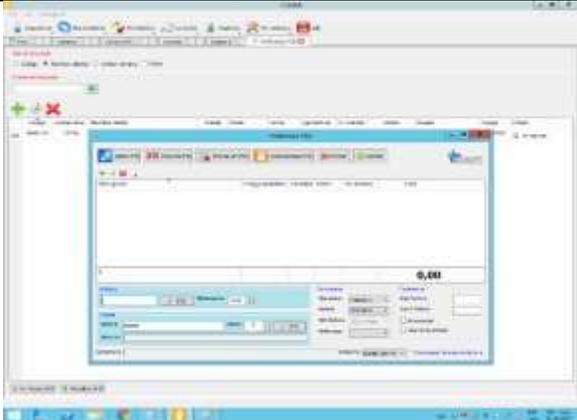
12.7.2 Herramientas

- Computadora
- Lector de códigos de barras
- Máquina de facturación

12.8 Conceptos

- No aplica para este procedimiento

12.9 Descripción de actividades

Compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales			
Secuencia	Descripción	Encargado	Ilustración
	Inicio del procedimiento		
1.	Tome el artículo que va a comprar.	Colaboradores en general	
2.	Diríjase a alguna de las cajas en servicio.	Colaboradores en general	
3.	Pase el o los productos para su respectiva facturación.	Colaboradores en general	
4.	Espere a que se le entregue la factura.	Colaboradores en general	
5.	Conserve la factura, ya que se le puede solicitar en cualquier momento.	Colaboradores en general	
	Fin de procedimiento		

Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.
--	---	--

12.10 Diagrama de flujo

	<p align="center">Supermercados San Miguel</p> <p>Procedimiento: Compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales.</p> <p>Responsable principal: Colaboradores en general</p> <p>Código: MP-CPCSSMHL</p>	
		Responsables
	Descripción	Colaboradores en general
Inicio	Inicio	
1	Tome el artículo que va a comprar.	
2	Diríjase a alguna de las cajas en servicio.	
3	Pase el o los productos para su respectiva facturación.	
4	Espere a que se le entregue la factura.	
5	Conserve la factura, ya que se le puede solicitar en cualquier momento.	
	Fin	

12.11 Indicadores

- Cantidad de productos comprados
- Cantidad de productos consumidos por los colaboradores en horas laborales.

12.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

13. Toma física de inventario

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Toma física de inventario	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-TFI
Responsable principal del procedimiento:	Gondolero	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	108-112	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

13.1 Introducción

La toma física de inventario es un procedimiento necesario para mantener la cantidad óptima de productos disponibles para la venta a los clientes de los Supermercados San Miguel. Este procedimiento es realizado por los gondoleros.

13.2 Objetivo

Asegurarse de que no haya faltantes de productos en las góndolas, cámaras, urnas y muebles de frutas y verduras.

13.3 Responsable

- Gondoleros

13.4 Normas y políticas

- Antes de realizar la toma física de inventario, asegurarse de que los productos estén ordenados correctamente.

- Realizar el inventario horas extra o dando prioridad a la atención a los clientes cuando este se hace en horas de atención a los mismos.
- Si se está vendiendo un producto del cual se está realizando inventario, los cajeros deben avisar que dicho producto se está vendiendo y la cantidad del mismo.

13.5 Documentos internos

- Listado de productos

13.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

13.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

13.7.1 Sistemas de información

- No se utilizan sistemas de información

13.7.2 Herramientas

- No se utilizan herramientas

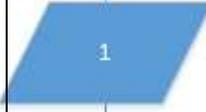
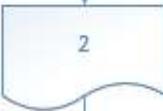
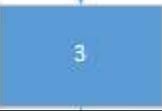
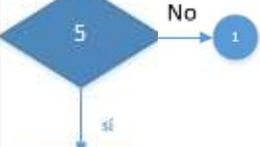
13.8 Conceptos

- Productos en stock: es la cantidad de productos que el sistema reporta existen en el supermercado.
- Productos en físico: cantidad de productos que hay en exhibición en góndolas, cámaras, urnas y muebles de frutas y verduras para la venta.

13.9 Descripción de actividades

Toma física de inventario		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Imprima el listado de productos de los cuales se realizará la toma física del inventario.	Gerente general
2.	Entregue el listado de productos a los gondoleros.	Gerente general
3.	Busque los productos indicados en el listado para revisar la cantidad existente en góndolas.	Gondoleros
4.	Compare la cantidad de productos en el listado con la cantidad de productos existentes en góndolas, cámaras, urnas o muebles de frutas y verduras.	Gondoleros
5.	¿Hay productos en góndolas que no se encuentran en el listado de productos? Sí: Continúe con el paso 6. No: Finalice el procedimiento.	Gondoleros
6.	Anote el código del producto, su nombre y cantidad al final del listado de productos.	Gerente general
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

13.10 Diagrama de flujo

<p align="center">Supermercados San Miguel</p> <p>Procedimiento: Toma física de inventario</p> <p>Responsable principal: Gondolero</p> <p>Código: MP-TFI</p>			
		Responsables	
Descripción		Gerente general	Gondolero
Inicio	Inicio		
1	Imprima el listado de productos de los cuales se realizará la toma física del inventario.		
2	Entregue el listado de productos a los gondoleros.		
3	Busque los productos indicados en el listado para revisar la cantidad existente en góndolas.		
4	Compare la cantidad de productos en el listado con la cantidad de productos existentes en góndolas, cámaras, urnas o muebles de frutas y verduras.		
5	¿Hay productos en góndolas que no se encuentran en el listado de productos? Sí: Continúe el procedimiento. No: Finalice el procedimiento.		
6	Anote el código del producto, su nombre y cantidad al final del listado de productos.		
Fin			

13.11 Indicadores

- Cantidad de productos que requieren ajuste en el inventario

13.12 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

CAPITULO I. REVISIÓN DE LITERATURA	11
A. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	12
i. Definición.....	12
ii. Utilidad o usos.....	12
iii. Descripción y definición de sus componentes	13
Identificación	13
Prólogo, introducción o ambos.....	13
Índice.....	13
Contenido.....	13
Objetivo.....	14
Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.....	14
Políticas o normas de operación	14
Concepto	14
Procedimiento (descripción de las operaciones).....	14
Diagramas de flujo.....	14
Formularios o impresos (formas).....	15
Instructivos	15
Glosario de términos.....	15
iv. Descripción del formato utilizado	15
v. Recomendaciones para su implementación.....	16
vi. Recomendaciones para su actualización. (Incluyendo procedimiento)	16
B. DIAGRAMA DE FLUJO.....	17
i. Definición	17
ii. Importancia.....	17
iii. Simbología utilizada.....	18
CAPITULO II. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	22
1. ARQUEO DE CAJAS (CAJA FUERTE)	35
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	35
CONTENIDO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1 INTRODUCCIÓN.....	35
1.2 OBJETIVO	35
1.3 RESPONSABLES	35
1.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	36
1.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	36
1.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	36
1.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	36
1.8 CONCEPTOS	36
1.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	36
1.10 DIAGRAMA DE FLUJO	37
1.11 INDICADORES	38
1.12 FORMULARIOS.....	38
2. COMPRA DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA.....	39
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	39
2.1 INTRODUCCIÓN.....	39
2.2 OBJETIVO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3 RESPONSABLES	39

2.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	39
2.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	40
2.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	40
2.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	40
2.7.1	<i>Sistemas de información.....</i>	40
2.7.2	<i>Herramientas.....</i>	40
2.8	CONCEPTOS	40
2.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	40
2.10	DIAGRAMA DE FLUJO	41
2.11	INDICADORES	43
2.12	FORMULARIOS.....	43
3.	RECIBIMIENTO DE MERCADERÍA.....	44
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	44
3.1	INTRODUCCIÓN.....	44
3.2	OBJETIVO	44
3.3	RESPONSABLES	44
3.4	NORMAS Y POLÍTICAS	44
3.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	45
3.6	DOCUMENTOS EXTERNOS.....	45
3.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	45
3.7.1	<i>Sistemas de información.....</i>	45
3.7.2	<i>Herramientas.....</i>	45
3.8	CONCEPTOS	45
3.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	45
3.10	DIAGRAMA DE FLUJO.....	47
3.11	INDICADORES	52
3.12	FORMULARIOS.....	52
4.	CUENTAS POR PAGAR.....	53
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	53
4.1	INTRODUCCIÓN.....	53
4.2	OBJETIVO	53
4.3	RESPONSABLE	53
4.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	53
4.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	54
4.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	54
4.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	54
4.7.1	<i>Sistemas de información.....</i>	54
4.7.2	<i>Herramientas.....</i>	54
4.8	CONCEPTOS	54
4.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	54
4.10	DIAGRAMA DE FLUJO	55
4.11	INDICADORES	57
4.12	FORMULARIOS.....	57
5.	VENTAS DE CONTADO.....	58
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	58
5.1	INTRODUCCIÓN.....	58

5.2	OBJETIVO	58
5.3	RESPONSABLES	58
5.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	58
5.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	59
5.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	59
5.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	59
5.7.1	<i>Sistemas de información</i>	59
5.7.2	<i>Herramientas</i>	59
5.8	CONCEPTOS	59
5.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	59
5.10	DIAGRAMA DE FLUJO	61
5.11	INDICADORES	63
5.12	FORMULARIOS.....	63
6.	VENTAS A CRÉDITO	64
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	64
6.1	INTRODUCCIÓN.....	64
6.2	OBJETIVO	64
6.3	RESPONSABLES	64
6.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	65
6.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	65
6.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	65
6.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	65
6.7.1	<i>Sistemas de información</i>	65
6.7.2	<i>Herramientas</i>	65
6.8	CONCEPTOS	65
6.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	65
6.10	DIAGRAMA DE FLUJO	68
6.11	INDICADORES	72
6.12	FORMULARIOS.....	72
7.	DIVULGACIÓN DE PROMOCIONES.....	73
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	73
7.1	INTRODUCCIÓN.....	73
7.2	OBJETIVO	73
7.3	RESPONSABLES	73
7.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	73
7.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	74
7.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	74
7.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	74
7.7.1	<i>Sistemas de información</i>	74
7.7.2	<i>Herramientas</i>	74
7.8	CONCEPTOS	74
7.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	74
7.10	DIAGRAMA DE FLUJO	76
7.11	INDICADORES	78
7.12	FORMULARIOS.....	78
8.	SERVICIO AL CLIENTE	79

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	79
8.1 INTRODUCCIÓN.....	79
8.2 OBJETIVO	79
8.3 RESPONSABLE.....	79
8.4 NORMAS Y POLÍTICAS	79
8.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	80
8.6 DOCUMENTOS EXTERNOS.....	80
8.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	80
8.7.1 <i>Sistemas de información</i>	80
8.7.2 <i>Herramientas</i>	80
8.8 CONCEPTOS	80
8.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	80
8.10 DIAGRAMA DE FLUJO.....	81
8.11 INDICADORES	84
8.12 FORMULARIOS.....	84
9. REVISIÓN Y RETIRO DE PRODUCTOS VENCIDOS Y/O DEFECTUOSOS.....	85
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	85
9.1 INTRODUCCIÓN.....	85
9.2 OBJETIVO	86
9.3 RESPONSABLE	86
9.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	86
9.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	86
9.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	86
9.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	86
9.7.1 <i>Sistemas de información</i>	86
9.7.2 <i>Herramientas</i>	86
9.8 CONCEPTOS	86
9.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	86
9.10 DIAGRAMA DE FLUJO	88
9.11 INDICADORES	90
9.12 FORMULARIOS.....	91
10. INSCRIPCIÓN DE NUEVOS COLABORADORES EN LA CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL	92
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	92
10.1 INTRODUCCIÓN.....	92
10.2 OBJETIVO	92
10.3 RESPONSABLE	92
10.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	93
10.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	93
10.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	93
10.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	93
10.7.1 <i>Sistemas de información</i>	93
10.7.2 <i>Herramientas</i>	93
10.8 CONCEPTOS	93
10.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	93
10.10 DIAGRAMA DE FLUJO	94
10.11 INDICADORES.....	95
10.12 FORMULARIOS	95

11. LIMPIEZA DE INSTALACIONES	96
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	96
11.1 INTRODUCCIÓN.....	96
11.2 OBJETIVO	96
11.3 RESPONSABLE	96
11.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	96
11.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	97
11.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	97
11.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	97
11.1.1 <i>Sistemas de información</i>	97
11.1.2 <i>Herramientas</i>	97
11.8 CONCEPTOS	97
11.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	97
11.10 DIAGRAMA DE FLUJO	99
11.11 INDICADORES.....	100
11.12 FORMULARIOS	101
12. COMPRA DE PRODUCTOS POR PARTE DE LOS COLABORADORES DE SUPERMERCADOS SAN MIGUEL EN HORAS LABORALES.....	102
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	102
12.1 INTRODUCCIÓN.....	102
12.2 OBJETIVO	102
12.3 RESPONSABLE	103
12.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	103
12.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	103
12.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	103
12.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	103
12.7.1 <i>Sistemas de información</i>	103
12.7.2 <i>Herramientas</i>	103
12.8 CONCEPTOS	103
12.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	103
12.10 DIAGRAMA DE FLUJO	105
12.11 INDICADORES.....	106
12.12 FORMULARIOS	106
13. TOMA FÍSICA DE INVENTARIO.....	107
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	107
13.1 INTRODUCCIÓN.....	107
13.2 OBJETIVO	107
13.3 RESPONSABLE	107
13.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	107
13.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	108
13.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	108
13.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	108
13.7.1 <i>Sistemas de información</i>	108
13.7.2 <i>Herramientas</i>	108
13.8 CONCEPTOS	108
13.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	108
13.10 DIAGRAMA DE FLUJO	109

13.11	INDICADORES.....	111
13.12	FORMULARIOS	111