

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



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PARA
AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E SAN CARLOS S.A.**

ESTUDIANTE

Andrea Carrillo Carvajal

PROFESOR ASESOR

M.B.A Oscar Acevedo W.

2009

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



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PARA
AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E SAN CARLOS S.A.**

ESTUDIANTE

Andrea Carrillo Carvajal

PROFESOR ASESOR

M.B.A Oscar Acevedo W.

2009

RESUMEN

El presente trabajo contiene un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos para la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

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

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

Abstract

This paper contains an Organizational Manual and Procedures Manual for the company Agrocomercial Monterrey A and E, San Carlos SA. The manual of procedures, are of great importance for companies, because at present, the highly competitive local and international firms have caused in our country and the world, try to have a great management flexibility and strategic that allow companies to be more effective and efficient in their actions in order to survive in the market.

The manual of procedures they are members of the company needs to be done, how and what tools should be used for that purpose. Moreover, the Procedures Manual is intended to streamline processes, so as to avoid overlap and unnecessary tasks that reduce the productivity of the company.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a la persona más importante en mi vida, a Dios, por estar en todo momento a mi lado, por tomarme de la mano en los momentos difíciles y enseñarme el camino de mi vida. A ti diosito por encaminarme con paso firme y demostrarme que la vida es para disfrutarla cada segundo que pasa y que con una sola sonrisa se puede hacer de un día agobiado, un día maravilloso.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia darle gracias a Dios por permitirme terminar mis estudios, por estar siempre a mi lado, llenarme de sabiduría y paciencia. Te agradezco de todo corazón Señor por la oportunidad que me brindaste.

A mis padres por darme el privilegio de estudiar, a pesar de los momentos difíciles que pasamos. Gracias a ustedes dos, hoy soy una Bachiller en Administración de Empresas, una persona con ganas de poner en práctica mis conocimientos. De todo corazón les agradezco esta oportunidad que me brindaron y por apoyarme en todo momento, son los mejores padres que pude haber tenido.

Quiero agradecerle a un ser querido Álvaro Vega por su apoyo y amor incondicional, por la comprensión y la paciencia que me has tenido mientras terminaba de estudiar, gracias a ti.

Quiero agradecerle a mi mejor amigo, a quien la vida me dio la oportunidad de conocer y quien me ha enseñado tanto. Gracias Pupa por esos momentos increíbles que jamás podre olvidar.

Al personal de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., especialmente a Rafael Mauricio Esquivel Saborío Gerente de la empresa, por darme la oportunidad de realizar mi Práctica Profesional en su empresa.

Y muy especialmente quiero agradecerle al Máster Oscar Acevedo W., por su asesoría y apoyo en la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION	5
1.1. REFERENCIA EMPRESARIAL	5
1.1.1. Antecedentes de la Empresa	5
1.1.2. Naturaleza de la empresa	5
1.1.3. Ubicación.....	6
1.1.4. Cantidad de Personal y Puestos	7
1.1.5. Misión	8
1.1.6. Visión.....	9
1.1.7. Descripción de las Instalaciones Físicas	9
1.1.8. Descripción de las áreas Involucradas en el Proyecto	10
1.2. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....	11
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	12
1.4.1. Objetivos Generales.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5. DELIMITACION DEL ESTUDIO	13
1.5.1. Alcance de la investigación	13
2. MARCO TEORICO	16
2.1. ADMINISTRACION.....	16
2.1.1. Definición	16
2.1.2. Proceso Administrativo	17
2.2. EFICACIA Y EFICIENCIA	18
2.3. ANALISIS ADMINISTRATIVO	18
2.3.1. Definición	18
2.3.2. Las tareas propias del Análisis Administrativo.....	18
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
2.4.1. Definición	19
2.4.2. Definición de organigrama	19
2.4.3. Importancia de organigrama	19
2.4.4. Usos de los organigramas.....	20
2.4.5. Tipos de organigramas	20
2.4.6. Procesos para la elaboración de organigramas.....	22

2.5. MANUAL ADMINISTRATIVO.....	22
2.5.1. <i>Definición</i>	22
2.5.2. <i>Objetivos</i>	23
2.5.3. <i>Clasificación de los manuales</i>	24
2.5.4. <i>Usos e importancia de los manuales</i>	25
2.5.5. <i>Elaboración de los manuales</i>	25
2.6. MANUAL ORGANIZACIONAL	26
2.6.1. <i>Definición</i>	26
2.6.2. <i>Procesos para la elaboración de un manual organizacional</i>	26
2.6.3. <i>Contenido de los manuales organizacionales</i>	29
2.7. PROCEDIMIENTOS	30
2.7.1. <i>Definición</i>	31
2.7.2. <i>Características</i>	31
2.7.3. <i>Objetivos</i>	31
2.8. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	32
2.8.1. <i>Definición</i>	32
2.8.2. <i>Objetivos</i>	32
2.8.3. <i>Importancia</i>	33
2.8.4. <i>Clasificación de los manuales de Procedimientos</i>	33
2.8.5. <i>Composición de los manuales de procedimientos</i>	34
2.9. DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUXOGRAMAS	36
2.9.1. <i>Definición</i>	36
2.9.2. <i>Ventajas</i>	37
2.9.3. <i>Usos e Importancia</i>	37
2.9.4. <i>Clasificación</i>	38
2.9.5. <i>Simbología utilizada</i>	40
2.10. FORMAS O FORMULARIOS	44
2.10.1. <i>Definición</i>	44
2.10.2. <i>Diseño</i>	44
2.10.3. <i>Análisis</i>	45
2.10.4. <i>Importancia</i>	47
2.10.5. <i>Clases de formularios</i>	48
2.10.6. <i>Utilización de los formularios</i>	48
2.11. POLÍTICAS.....	49

2.11.1. Definición	49
2.11.2. Objetivos	49
3. MARCO METODOLOGICO.....	51
3.1. METODOLOGIA PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	51
3.1.1. Tipo de Investigación	51
3.1.2. Sujetos y Fuentes de Información.....	52
3.1.3. Medios de recolección de información	52
3.1.4. Procesamiento y análisis de datos	53
4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	58
4.1. IDENTIFICACION	59
4.1.1. Nombre de la Empresa.....	59
4.1.2. Logotipo de la Organización	59
4.1.3. Título del Manual de Organización	59
4.1.4. Niveles Jerárquicos que comprende la empresa	59
4.1.5. Lugar y fecha de la elaboración	60
4.1.6. Número de revisión.....	60
4.1.7. Unidad responsable de la elaboración	60
4.1.8. Cantidad de ejemplares impresos	60
4.2. INDICE.....	61
4.3. INTRODUCCION.....	62
4.4. DIRECTORIO.....	63
4.5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	64
4.6. LEGISLACIÓN	65
4.7. ATRIBUCIONES.....	66
4.8. DIRETORIO DE LOS EMPLEADOS DE AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A.....	67
4.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES	68
4.9.1. Estructura Orgánica.....	68
4.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	74
5. MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS	76
IDENTIFICACION	76
INTRODUCCION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
MARCO TEORICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

1.	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.	DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUXOGRAMAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	79
	<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE FERRETERIA Y AGROQUIMICOS Y EL DEPARTAMENTO DE TORNILLERIA Y PINTURA EN LAS UNIDADES DE VENTAS.....</i>	
		80
1.	Procedimiento de Venta	81
2.	Procedimiento de Pedido de mercaderia.....	88
3.	Procedimiento de Recibo de mercaderia	93
4.	Procedimiento de Revision e inclusion de mercaderia.....	99
5.	Procedimiento de Devolucion de mercaderia.....	105
	<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRO EN LA UNIDAD DE COBRO</i>	
		111
1.	Procedimiento de Firma y archivo de factura de crédito	112
2.	Procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito	118
3.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo	124
4.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con cheque	130
5.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con Tarjeta	136
6.	Procedimiento de Tramite de Solicitud de Crédito.....	143
7.	Procedimiento de Cuentas por Cobrar	149
	<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE FERRETERIA Y AGROQUIMICOS Y EL DEPARTAMENTO DE TORNILLERIA Y PINTURA EN LAS UNIDADES DE EMPAQUE.....</i>	
		154
1.	Procedimiento de Empacado de mercaderia.....	155
	<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA EN LA UNIDAD DE BODEGA</i>	
		¡Error! Marcador no definido.
1.	Procedimiento de Retiro de mercaderia en bodega.....	161
	<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA ASISTENCIA ADMINISTRATIVA</i>	
		166
1.	Procedimiento de Cuentas por pagar.....	167
2.	Procedimiento de Cotizacion	172
	ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS	177
	<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE FERRETERIA Y AGROQUIMICOS Y EL DEPARTAMENTO DE TORNILLERIA Y PINTURA EN LAS UNIDADES DE VENTAS.....</i>	
		178
1.	Procedimiento de Venta	179
	<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRO EN LA UNIDAD DE COBRO</i>	
		188
1.	Procedimiento de Firma y archivo de factura de crédito	189
2.	Procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito	197
3.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo	205

4.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con cheque	214
5.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con Tarjeta	223
6.	Procedimiento de Tramite de Solicitud de Crédito.....	232
7.	Procedimiento de Cuentas por Cobrar	241
<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE FERRETERIA Y AGROQUIMICOS Y EL</i>		
<i>DEPARTAMENTO DE TORNILLERIA Y PINTURA EN LAS UNIDADES DE EMPAQUE.....</i>		
1.	Procedimiento de Empacado de mercaderia.....	248
<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA EN LA UNIDAD DE BODEGA .</i>		
1.	Procedimiento de Recibo de mercaderia	255
2.	Procedimiento de Retiro de mercaderia en bodega.....	262
<i>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA GENERAL Y LA ASISTENCIA ADMINISTRATIVA .</i>		
1.	Procedimiento de Cuentas por pagar.....	269
2.	Procedimiento de Pedido de mercaderia.....	275
3.	Procedimiento de Revision e inclusion de mercaderia.....	281
4.	Procedimiento de Devolucion de mercaderia.....	287
5.	Procedimiento de Cotizacion	296
6.	CONCLUSIONES	303
7.	RECOMENDACIONES	306
8.	APENDICES	308
9.	ANEXOS.....	315
10.	BIBLIOGRAFIA	334

TABLA DE APENDICES

APÉNDICE A: CUESTIONARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	308
APÉNDICE B: ORDEN DE PEDIDO	313

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: Facturación por venta	315
Anexo 2: Lista de facturas para cobrar	316
Anexo 3: Factura de crédito	316
Anexo 4: Cuentas por cobrar a clientes	317
Anexo 5: Recibo de dinero	317
Anexo 6: Cobro de facturas.....	318
Anexo 7: Factura de contado	319
Anexo 8: Solicitud de crédito para personas jurídicas.....	320
Anexo 9: Solicitud de crédito para personas físicas	322
Anexo 10: Contrato de línea de crédito revolutivo.....	324
Anexo 11: Letra de Cambio.....	327
Anexo 12: Reporte de cuentas por cobrar	328
Anexo 13: Reporte de cuentas por pagar	328
Anexo 14: Aplicación de Pedido a Proveedores.....	329
Anexo 15: Aplicación de nota de crédito.....	330
Anexo 16: Nota de contado.....	331
Anexo 17: Factura proforma.....	332



INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad la elaboración de un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos para la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. ubicada en Monterrey de San Carlos. Su objetivo principal es contar con un documento formal para que personas conozcan acerca de la empresa y les sirva a los colaboradores de material de apoyo para aclarar dudas acerca de la forma correcta en que se deben realizar los procesos.

El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Generalidades de la investigación

En este capítulo se hace referencia a aspectos tales como Referencia empresarial, planteamiento del problema y la justificación del mismo. Además, se declaran los objetivos del proyecto; tanto el general como los específicos. Del mismo modo, se hace mención del alcance del estudio y las limitaciones del mismo.

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se hace mención de los conocimientos de autores y publicaciones que constituyen el recurso teórico necesario para la elaboración del trabajo.

Capítulo III: Marco Metodológico

En este capítulo se detallan aspectos como el tipo de trabajo, fuentes de información, y los métodos de recolección de la información.

Capítulo IV: Manual de Organización

En este capítulo se analiza la estructura básica de la empresa. El Manual de Organización hace referencia a los antecedentes de la empresa por lo que no se incluye un apartado del mismo. Además, hacen mención los puestos de la empresa y de las funciones de cada uno.

Capitulo V: Manual de Procedimientos

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

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Se enumeran las principales conclusiones a las cuales se llegó gracias a la elaboración del estudio.

En este apartado se presentan las recomendaciones del presente trabajo que serán bases útiles para el mejoramiento de la empresa.

Capítulo VII: Apéndices

Capítulo VIII: Anexos

Capítulo IX: Bibliografía



A. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

1. REFERENCIA EMPRESARIAL

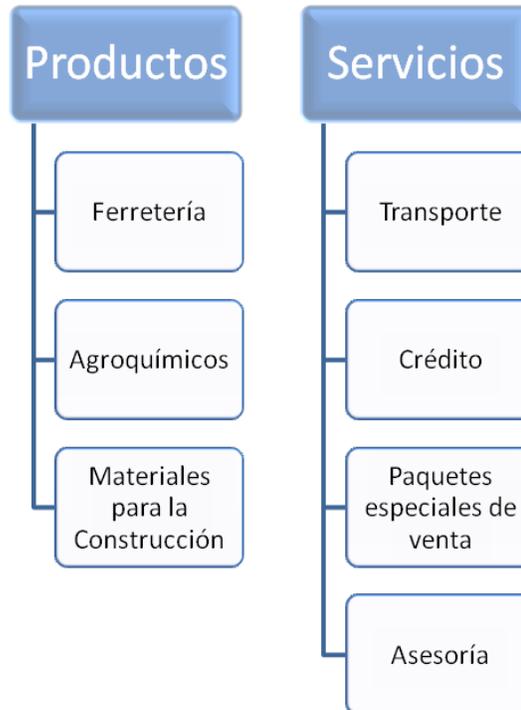
a. Antecedentes de la Empresa

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., cédula jurídica 3-101-343840 es una empresa ferretera que nació en el año 2003, como un anhelo de sus socios, Rafael Mauricio Esquivel Saborío y José Fabio Ávila Calvo, por conformar un negocio propio que tuviera características diferentes a los ya existentes en la zona. Se creó como un cambio moderno, en la ya tradicional estructura comercial de la localidad. Debido a la lejanía del lugar con las grandes ciudades se hacía difícil para sus habitantes adquirir productos específicos a corto tiempo. Su fin fue entonces tener productos de igual o mejor calidad a buenos precios y en menor tiempo, para que sus habitantes no tuvieran que desplazarse hacia otros lugares con el fin de adquirir dichos productos.

b. Naturaleza de la empresa

La empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. es una ferretería que cuenta con un total de 12 empleados y una cartera de clientes extensa principalmente porque cuenta con empresas dedicadas al servicio del turismo como Agro Arenal S.A., Arenal Spring, Arenal Mundo Aventura, Ganadera Manoa de la Fortuna, Leaves and Lizards; empresas dedicadas a la exportación como Plantas Vertientes del Caribe, Piñales de Calidad, Raíces y Tubérculos Huetar Norte, Piñales La Rosita, Finca Leola; empresas constructoras como Constructora Araya y Campos S.A., entre otras.

Actualmente la empresa ofrece diversos productos y servicios:



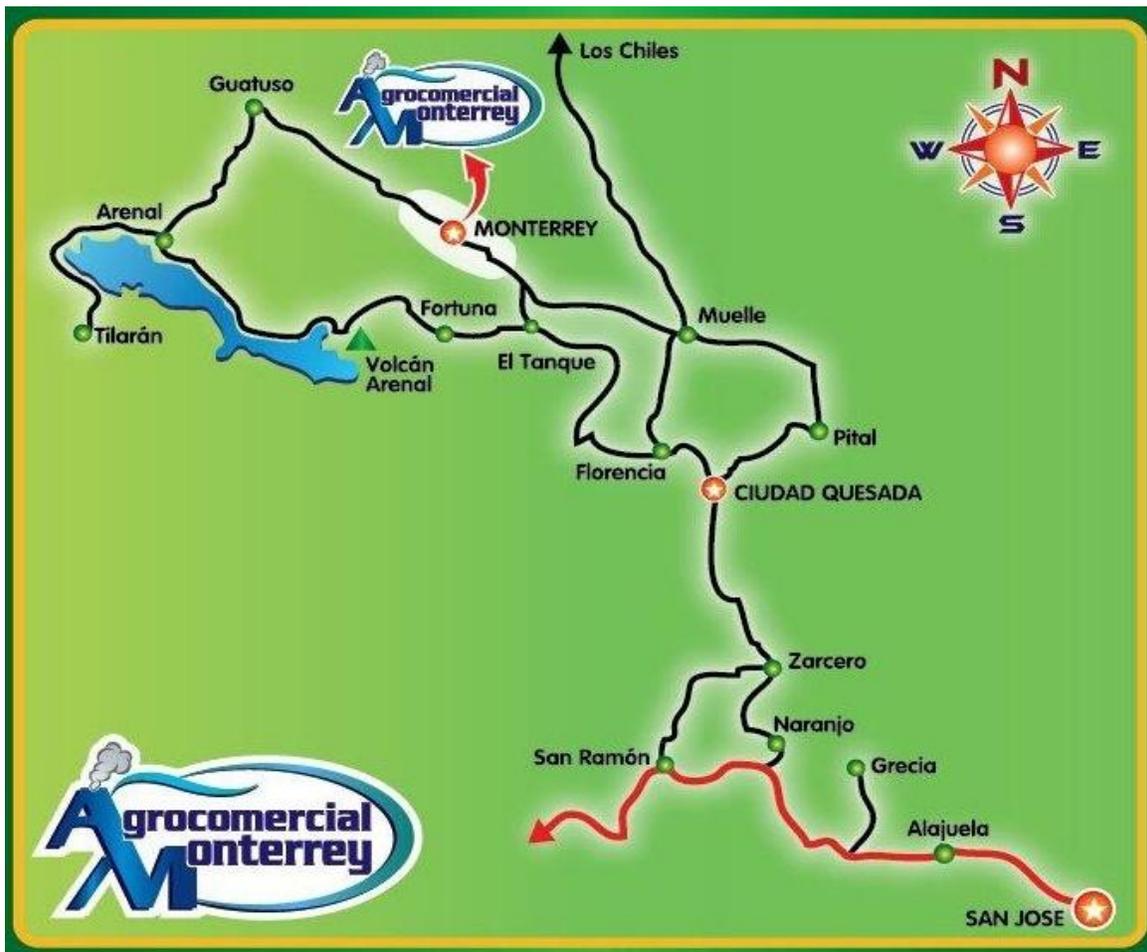
Fuente: Elaboración propia

Algunas de las empresas que representan competencia para Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. son El Colono Guatuso y El Tanque, Agro Ferretería Monterrey, Agro Logos S.A., Ferretería Malecu.

c. Ubicación

La empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Alajuela, en el cantón de San Carlos, específicamente en Monterrey, 200 metros Oeste de la Guardia Rural.

Ilustración 1: Ubicación geográfica de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.



Fuente: Elaboración propia

d. Cantidad de Personal y Puestos

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. tiene actualmente a 12 personas trabajando en la empresa. Las cuales se distribuyen de la siguiente forma.

Ilustración 2: Distribución del total de personal de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. por puesto de trabajo.

Puesto	Cantidad de Personal
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Asistente Administrativo	1
Gerente Recursos Humanos	1
Contador	1
Unidad de Ventas	3
Unidad de Bodega	1
Transportista	1
Miscelánea	1
Unidad de Cobro	1

Fuente: Elaboración propia

e. Misión

“Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. es una ferretería dedicada a vender productos de calidad a precios accesibles, somos proveedores de soluciones.

Nuestro éxito se debe al esfuerzo que día a día se realiza en conjunto con nuestro personal y proveedores, por llegar a la satisfacción plena de nuestros clientes”

f. Visión

“Ocupar el primer lugar en el campo ferretero de la zona, atendiendo de una forma rápida, y eficiente, las necesidades de nuestros clientes; distinguiéndonos entonces por servicio, precio y calidad”

g. Descripción de las Instalaciones Físicas

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. cuenta con un edificio relativamente nuevo y moderno, el cual se encuentra ubicado 200 mts Oeste de la Guardia Rural en Monterrey de San Carlos.

Esta construcción está dividida de la siguiente manera:

En la primera planta se encuentra un área de espera en donde los clientes aguardan a ser atendidos por alguno de la Unidad de venta.

Frente al área de espera se encuentra el Departamento de Ferretería y Agroquímicos. Dentro de este departamento se ubica la unidad de ventas donde hay dos computadoras para el manejo del sistema de información de la empresa. Detrás de la unidad de ventas se encuentran el cuarto de limpieza y los servicios sanitarios para uso de los colaboradores.

A un lado de la unidad de Ventas se encuentra la unidad de cobro donde los clientes proceden a cancelar después de haber pedido los productos necesarios. En esta área se encuentra tres escritorios, dos computadoras, tres impresoras, un fax, la Central telefónica de la empresa y los archivos con la información de los clientes.

Externamente se encuentra la bodega, la cual conduce al sótano de la empresa que queda detrás y más debajo de la primera planta

En la segunda planta se encuentra el Departamento de tornillería y el Departamento de pintura

Siguiendo por el pasillo principal del edificio, al final de la segunda planta se encuentra la gerencia, y a un lado de la gerencia esta el comedor, el cual cuenta con una refrigeradora, microondas y coffee maker para uso de los colaboradores.

Es importante mencionar que todos los departamentos cuentan con sistemas sistematizados necesarios para la realización de las tareas cotidianas.

Además solo la oficina de la gerencia posee aire acondicionado y un ambiente en condiciones adecuadas.

h. Descripción de las áreas Involucradas en el Proyecto

1. El Departamento de Ferretería y Agroquímicos

Este departamento está constituido por una Unidad de Ventas la cual ofrece productos ferreteros de gran variedad y tiene a cargo 2 técnicos quienes tienen la función de ofrecer y brindar la asesoría necesaria al cliente sobre las líneas de ferretería; así como productos agroquímicos asesorados por un profesional en el área de Agronomía. Por otra parte, está constituido por una Unidad de Empaque que se asegura de entregar los productos solicitados por el cliente de manera ágil y cómoda.

2. El Departamento de Tornillería y Pintura

Este departamento ofrece amplia variedad en tornillería para todas las necesidades y la posibilidad de encontrar una Unidad de Ventas, compuesta por

un solo colaborador especializado en las líneas de pinturas Sur y Koral, con la capacidad de adaptar el producto según los requerimientos del cliente.

También posee una Unidad de Empaque que se encarga de empaquetar los productos que requiere el cliente para una mayor comodidad.

3. La Unidad de Cobro

Esta unidad se caracteriza administrar y controlar todo el dinero que sale y entra de la caja, así como estudiar los estados de cuentas por cobrar de los clientes y la atención de la central telefónica.

4. La Asistencia Administrativa

Esta unidad tiene la responsabilidad de asistir y respaldar las funciones de la Gerencia General en la evaluación, coordinación y cotización de la compra de materiales y activos de la empresa.

2. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. requiere de un Manual de Organización con el fin de formalizar todo lo referente a la empresa, ya que con un documento es más fácil que los clientes y empleados, entre otros, conozcan sobre la empresa; de sus productos, historia y estructura organizacional.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. también necesita describir los procedimientos de la empresa, y con ello contar con un documento formal que ayude a agilizar el trabajo de manera que los empleados tengan a su alcance una herramienta de consulta para llevar a cabo sus tareas en forma más eficiente y por ende se brinde un servicio de calidad al cliente

Además, la descripción de los procedimientos evitará el recargo de responsabilidades en algunos departamentos de la empresa, ya que se describe

quién, cómo, dónde y cuándo han de realizarse las operaciones. Así mismo, se evitará la pérdida de tiempo en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Los manuales administrativos representan una alternativa de solución, ya que reducen los errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto.

De este modo, se espera que, con la implantación de este manual de procedimientos, no surjan inconvenientes ni deficiencias internas en la empresa.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. no cuenta con un documento formal que le indique al personal los pasos a seguir en las actividades de los diferentes departamentos ni un documento formal que identifique y explique las características generales y estructura organizativa de la empresa.

4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

a. Objetivos Generales

Elaborar un Manual de Procedimientos para la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. ubicada en Monterrey de San Carlos, así como un Manual Organizacional.

b. Objetivos Específicos

1. Recopilar la información adecuada con el fin de llevar a cabo la descripción de los principales procedimientos de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

2. Analizar los procesos de los principales procedimientos de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.
3. Recomendar mejoras a los procesos actuales para hacerlos más eficaces y eficientes con el fin de optimizar la utilización de los recursos.
4. Realizar los flujos de operación para los procedimientos propuestos.
5. Definir la estructura organizacional formal de la organización.
6. Diseñar un Manual Organizacional para la empresa.

5. DELIMITACION DEL ESTUDIO

a. Alcance de la investigación

La siguiente investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos para la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. ubicada en Monterrey de San Carlos.

Para la elaboración del Manual de Procedimientos se describirán y analizarán algunos procedimientos de la Unidad de Ventas, la Unidad de Cobro, la Unidad de Empaque, la Unidad de Bodega y el Departamento administrativo, con el fin de abarcar los principales procesos que constituyen la actividad de la empresa. A continuación se enumeran los procedimientos a estudiar.

- ✿ Ventas
- ✿ Pedido de mercadería
- ✿ Recibo de mercadería
- ✿ Revisión e inclusión de mercadería
- ✿ Devolución de mercadería

- ✿ Firma y archivo de factura de crédito
- ✿ Cancelación y/o abono de factura de crédito
- ✿ Cancelación de factura de contado con efectivo
- ✿ Cancelación de factura de contado con cheque
- ✿ Cancelación de factura de contado con tarjeta
- ✿ Trámite de solicitud de crédito
- ✿ Cuentas por cobrar
- ✿ Empacado de mercadería
- ✿ Retiro de mercadería en bodega
- ✿ Cuentas por pagar
- ✿ Cotización



B. MARCO TEORICO

El presente marco teórico parte de lo general a lo específico, iniciando con conceptos básicos de Administración de Empresas, adentrándose en el área de Análisis Administrativo, sus funciones y etapas, para finalizar con conceptos específicos del campo que se vinculan concretamente con la investigación.

1. ADMINISTRACION

a. Definición

Para Chiavenato(2002, pág 7) la administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño). Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

La administración debe combinar eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos organizacionales; por tal motivo, el administrador debe saber utilizar los recursos organizacionales para lograr eficiencia y eficacia, y alto grado de satisfacción entre las personas que ejecutan el trabajo y el cliente que lo recibe. (Chiavenato, 2002, pág 8)

Administración no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto. La administración logra que las personas cumplan las tareas para llevar las organizaciones al éxito. (Chiavenato, 2002, pág 8)

b. Proceso Administrativo

La administración se divide en cinco funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Planeación: es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro.

Organización: es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. La organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes.

Dirección: es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

Control: es el proceso que garantiza la conformidad de las actividades actuales con las actividades planeadas. Es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

Integración de personal: implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. (Chiavenato, 2002, pág 17)

2. EFICACIA Y EFICIENCIA

Para Chiavenato(2002 pág 8) eficacia es el grado en que la administracion consigue sus objetivos. Es la medida del resultado de la tarea o del objetivo establecido.

La eficiencia según Chiavenato (2002, pág 8) es una medida de la proporción de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos, es decir, una medida de salidas o resultados comparados con los recursos utilizados.

3. ANALISIS ADMINISTRATIVO

a. Definición

Análisis Administrativo es aquella parte de la administración que busca asegurar la eficacia y la eficiencia en la ejecución de las labores de una empresa pública o privada. Esto se asegura mediante el empleo constante y experto de los métodos científicos de la administración, aplicados al uso de los recursos financieros, humanos y materiales con que cuenta la organización para cumplir sus objetivos. (Gutiérrez, 1999, pág. 2 Capítulo 1)

b. Las tareas propias del Análisis Administrativo.

Generalmente las actividades del Análisis Administrativo pueden asegurarse así

1. Análisis o estudio planeado del funcionamiento de una organización (sección, departamento, etc.) que incluya el examen de los objetivos, estructuración, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, así como el análisis de la relación de los recursos humanos respecto a las funciones asignadas.

2. El estudio de un trabajo en especial, con la finalidad de promover mejores métodos y procedimientos.
3. El estudio para la creación de nuevas unidades administrativas.
4. Control y diseño de formularios.
5. Organización física de oficinas.
6. Determinación de equipo y maquinas de oficina necesarios para la gestión administrativa.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. Definición

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

b. Definición de organigrama

El organigrama es la grafica que representa la organización formal de una empresa, o sea, su estructura organizacional.

El organigrama es la representación grafica de la estructura formal de autoridad y la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (Orozco, 2007, pág 87)

c. Importancia de organigrama

Según Orozco (2007, pág 92) conocer el organigrama de la empresa donde se trabaja ubica, da seguridad y motiva al empleado. Al usuario le da confianza y noción de los servicios que ofrece.

d. Usos de los organigramas

Los organigramas se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes, como lo explica Orozco (2007, pág 92)

e. Tipos de organigramas

Según Orozco (2007, pág 88), existen varias clases de organigramas, pero solo nos referiremos a los mas empleados en el medio público y privado

- a) Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir, tienen forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y posee muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.
- b) Por la forma, son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

El organigrama vertical tiene forma de pirámide regular. Es el más utilizado en el diagrama de estructuras organizaciones. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.

El organigrama horizontal, tiene forma de pirámide, pero “acostada”. E máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide.

El organigrama AFNOR tiene forma de red que se desplaza de izquierda a derecha. El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de izquierda a derecha y descendiendo hasta la base en el sector derecho de la grafica.

El organigrama circular muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en el círculo compuesto por varios anillos que representan a los niveles jerárquicos. Tiene forma de “cono” visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia fuera en la grafica.

El organigrama sectorial o radial muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos segmentados que representan a los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades departamentales. Tiene forma de “cono” visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia fuera en la grafica. Este tipo de organigrama es muy útil para establecer con mayor claridad la división especializada del trabajo.

- a) Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación.

f. Procesos para la elaboración de organigramas

Las siguientes son un conjunto de reglas metodológicas para diseñar un organigrama

Para diseñar un organigrama se utilizan únicamente rectángulos para representar en la grafica a las unidades organizativas o los cargos. Estos rectángulos deben relacionarse entre sí con una línea continua vertical u horizontal en ángulos de 90 grados. Esta línea representa a la autoridad formal; ingresa por el centro del lado superior del rectángulo y sale por el lado inferior.

Para representar una línea de staff o asesoría, ésta sale por el centro de un lado del rectángulo y llega a una línea vertical de autoridad. Se entiende que esa asesoría se brinda a la unidad organizativa que se ubica inmediatamente por encima de donde llegó la línea. La unidad con línea de staff no tiene autoridad sobre ninguna unidad organizativa, solo brinda asesoría a la línea formal.

Para representar unidades y relaciones de carácter informal, se utilizan líneas discontinuas, particularmente en unidades previstas o transitorias del organigrama. Una línea vertical más gruesa, continua o discontinua, se usa para representar la autoridad política.

En todo organigrama debe presentarse un recuadro que muestre la simbología empleada en el organigrama, la fecha de cuando se hizo, el autor y el código consecutivo de administración de figuras. (Orozco, 2007, pág 93)

5. MANUAL ADMINISTRATIVO

a. Definición

“Manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas

administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.”

Un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. (Orozco, 2007, pág. 135)

b. Objetivos

Algunos de los objetivos más relevantes de un manual administrativo son:

- ✿ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ✿ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✿ Cooperar con la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ✿ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- ✿ Agilizar el estudio de la organización.
- ✿ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ✿ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ✿ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- ✿ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- ✿ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✿ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

c. Clasificación de los manuales

Existen variedad de clases de manuales entre administrativos y técnicos. Sin embargo los más usados son los siguientes:

Manual de Organización y Funciones: reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una organización, el organigrama, la estructura de objetivos y funciones de cada una de sus unidades departamentales, así como sobre los productos resultantes de la unidad.

Manual de Procedimientos u Operaciones: reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos algoritmos o fluxogramas, y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios.

Manual de Puestos: reúne información clasificada y validada sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos resultantes de cada puesto.

Manual de Políticas: reúne información clasificada y validada sobre el conjunto de políticas institucionales más relevantes, que tengan mayor plazo de vigencia.

Manual de Normas: reúne información clasificada y validada sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional.

Manual Técnico: reúne información clasificada y validada sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. (Orozco, 2007, págs. 138)

d. Usos e importancia de los manuales

Las funciones de los manuales son:

1. Proporcionar formalización a la empresa.
2. Facilitar el acceso a la información organizada.
3. Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
4. Agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando pérdidas innecesarias de tiempo.

Los manuales son de gran uso para información institucional, tanto vertical como horizontal, como instrumento de diagnóstico y de análisis administrativo y como medio informativo para los usuarios de la organización. (Orozco, 2007, pág. 139)

e. Elaboración de los manuales

Las etapas de la planeación de un manual son:

1. Definición del tipo de manual.
2. Definición del tipo de información.
3. Definición de las técnicas necesarias.
4. Definición de un plan de trabajo.
5. Investigar.
6. Encuadernación y distribución. (Orozco, 2007, pág. 139)

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

6. MANUAL ORGANIZACIONAL

a. Definición

“Un Manual de Organización reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una organización, el organigrama, la estructura de objetivos y funciones de cada una de sus unidades departamentales, así como sobre los productos resultantes de la unidad”, según Orozco, 2007.

b. Procesos para la elaboración de un manual organizacional

i. Recopilación de la información:

Para la realización de esta fase, es necesario el contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener un conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la compañía de referencia. Las técnicas más utilizadas para llevar a cabo dicha etapa son:

- ✿ Investigación documental.
- ✿ Investigación de campo.

ii. Análisis de la información:

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del manual, se procede a su respectivo análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la organización.

✿ Pasos para el análisis de la información:

Clasificación de funciones:

Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procede a efectuar su clasificación, atendiendo 2 criterios: de forma y contenido, lo cual facilitará una adecuada agrupación de ellas.

Ubicación de funciones

Una vez clasificadas las funciones bajo los criterios mencionados, será conveniente ubicarlas considerando los siguientes aspectos: Identificación funcional de puestos y unidades con objetivos afines, agrupación y reubicación de funciones a sus puestos correspondientes.

Análisis estructural

La clasificación obtenida en base al análisis debe permitir detectar la naturaleza de las áreas funcionales, entendiendo como tales: el conjunto de unidades administrativas interrelacionadas, que realizan funciones de naturaleza similar para el logro de un objetivo común.

Elaboración de organigramas

En correspondencia al análisis estructural, se deberá realizar una representación gráfica de la estructura orgánica en general y de áreas específicas de la institución.

Revisión y autorización

Es conveniente que las propuestas elaboradas se sometan a revisión y autorización por parte de las autoridades competentes, a fin de asegurar la aceptación y la aprobación definitiva del documento a su terminación.

iii. Integración del manual:

- ✿ Es necesario elaborar un código numérico para facilitar la identificación por áreas funcionales y puestos. La identificación debe corresponder a la clasificación de las áreas funcionales, así como, a la estructura orgánica representada gráficamente en el organigrama general y específico a cada área.
- ✿ Se debe elaborar una presentación del contenido, que muestre aspectos como: el área funcional en la cual está ubicada la unidad administrativa correspondiente, el nombre de la unidad administrativa correspondiente al puesto, el objetivo de la unidad administrativa, la dependencia orgánica de la unidad administrativa de referencia, el puesto correspondiente con su respectiva clave numérica, el capítulo y los artículos del estatuto o reglamentos que dan base legal a las funciones asignadas y las funciones correspondientes al puesto en cuestión.

c. Contenido de los manuales organizacionales

Ilustración 3: Contenido del Manual de Organización

Segmento	Descripción
1. Identificación	a. Nombre oficial de la Empresa o Institución b. Título del manual (Manual de Organización, debe indicarse si es total de la empresa o parcial) c. Niveles jerárquicos que comprende (Nivel Directivo, Nivel Gerencial, Nivel Ejecutivo, Nivel Operativo) d. Lugar y fecha de elaboración e. Número de revisión (Indicar número de edición) f. Unidad responsable de elaboración (Nombre de los estudiantes) g. Cantidad de ejemplares impresos
2. Índice	Relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.
3. Introducción	Es una especie de marco teórico que explica el concepto de manual de organización. Explica en qué consiste el concepto y describe la importancia y utilidad para la administración.
4. Directorio	Detalle de la Junta Directiva o Consejo de Administración. Puede incluirse también el detalle de los principales puestos ejecutivos. Nombre, número de cédula, puesto que ocupa, profesión.

5.Antecedentes históricos	Es un cuadro resumen de los principales hechos históricos de la organización. Fundación de la empresa, evolución, infraestructura, ampliación, situaciones de crisis o cualquier otro hecho relevante. Presentar en forma de cuadro, debe ser muy resumido.
6.Legislación	Se menciona la principal normativa que afecta a la empresa o institución, así como la normativa que regula la actividad a la que se dedica la empresa o institución.
7.Atribuciones	Son las potestades que tienen la empresa o institución. Ejemplo: El Instituto Tecnológico de Costa Rica tiene la potestad de formar profesionales, generar y transferir conocimiento científico y tecnológico y contribuir a mejorar la calidad de vida de los costarricenses.
8.Estructura Orgánica y funciones	Es la descripción ordenada de la estructura de las unidades orgánicas. Debe ser exacta a la presentada en el organigrama. Para cada unidad debe describirse las principales funciones y potestades que tiene. Debe indicarse para cada unidad de quién depende y a quién da órdenes.
10.Organigrama	Se refiere al organigrama estructural

Fuente: Elaborado por M.B.A Ronny Rodríguez Barquero

7. PROCEDIMIENTOS

a. Definición

Es la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas y su método de ejecución, realizadas por una o varias personas, para lograr el desarrollo de una función o tarea específica. (Gutiérrez, 1999, pág. 4 Capítulo 9)

b. Características

Existen principios necesarios que deben ser parte de los cimientos sobre los que se construya cualquier esfuerzo de procedimientos:

- ✿ El programa de procedimientos es para los empleados y no para el personal directivo.
- ✿ Lo que se haga para obtener procedimientos perfectos, sea como sugerencia o acción, deberá considerarse como que es responsabilidad de los empleados que la ejecutan.
- ✿ Aun cuando un esfuerzo de procedimientos generalmente produce resultados en una dirección de abajo a arriba, los incentivos, motivos y la dirección para obtener tales resultados, vienen de arriba abajo. (Velez, 1999, pág 35)

c. Objetivos

Para Velez (1999 pág 36) el objetivo principal de todo procedimiento, es simplificar los métodos de trabajo, eliminar operaciones y papelería innecesaria, con el fin de reducir los costos, además de brindar mayor eficiencia y fluidez a las actividades.

Hay otros objetivos secundarios:

- ✿ Eliminar demoras
- ✿ Eliminar cuellos de botella
- ✿ Eliminar operaciones
- ✿ Lograr mayor eficiencia en el orden de las operaciones

8. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

a. Definición

Los manuales de procedimientos, son conocidos también como manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, etc. (Gutiérrez, 1999, pág. 5 Capítulo 9)

El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de los procedimientos de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas; señala generalmente en su descripción, quien, como, donde, cuando y para que han de realizarse las operaciones.

b. Objetivos

Los manuales de procedimientos tienen como objetivo principal, difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativas la forma óptima de realizar determinado trabajo, para que, mediante su utilización se evite el derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas. (Gutiérrez, 1999, pág. 5 Capítulo 9)

Se pueden considerar otros objetivos acerca de los manuales de procedimientos, tales como:

1. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

2. Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
3. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
4. Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
5. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
6. Facilitar la supervisión del trabajo.
7. Permitir que tanto el empleado como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
8. Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
9. Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades y lagunas.
10. Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

c. Importancia

Según (Gutiérrez, 1999, pág.7 Capítulo 9), la necesidad de contar con un manual de procedimientos en todas las unidades administrativas se ha vuelto imperativa no solo por el mandato legal, sino también a causa del creciente volumen las operaciones, el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Esto vuelve imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de las actividades, la participación adecuada del elemento humano y el logro eficiente de los objetivos.

d. Clasificación de los manuales de Procedimientos

Los manuales de procedimientos se pueden clasificar en:

Manuales Intradepartamentales: los cuales presentan las siguientes características:

1. Describen los procedimientos que están en vigor únicamente dentro de los límites de un departamento.
2. Se emplean para instrucción, supervisión, control, etc. del personal del departamento.
3. Presentan los detalles de cada operación y el flujo del trabajo.
4. El procedimiento comienza al llegar los documentos al departamento y terminan cuando estos salen del mismo. (Gutiérrez, 1999, pág. 8 Capítulo 9)

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

1. Generalmente son más complejos y extensos que los Manuales Intradepartamentales, en cuanto a cantidad de procedimientos, no así en cuanto a grado de detalle.
2. Describen en forma general, la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde donde inician hasta donde concluyen. (Gutiérrez, 1999, pág. 8 Capítulo 9)

e. Composición de los manuales de procedimientos

Identificación: En este apartado se incluyen los siguientes datos:

1. Nombre completo del estudio de organización y método al cual pertenece el manual que se está elaborando.
2. Nombre del o de los procedimientos que contiene el manual.

3. Nombre completo de la unidad administrativa a quien corresponde los procedimientos señalados.
4. Número de identificación del o de los procedimientos.
5. Nombre completo de la unidad administrativa que elabora el manual.
6. Lugar y fecha de elaboración.
7. Número de revisión, en su caso.
8. Nombre completo y firma de quien (es) autoriza (n) el manual.

Índice: Presenta una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento

Políticas o normas de operación: Se ejecutan con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas, normas, criterios o lineamientos generales que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

Texto o descripción del procedimiento: Debe ser redactado en forma clara, completa, concisa y correcta. A raíz de que el manual debe expresar en palabras la información, se brindan las siguientes recomendaciones:

1. Todos los procedimientos que contenga el manual deben ser enumerados.
2. El texto debe describir el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico.
3. Esta información debe coincidir con lo expresado en el diagrama de flujo.

4. El texto debe precisar en qué consiste cada operación, además: la persona o puesto, cómo, cuándo, con qué, dónde y en cuanto tiempo debe ejecutada.
5. Se debe mantener la uniformidad del estilo, para evitar confusiones. (Gutiérrez, 1999, pág. 11 Capítulo 9)

Además, los Manuales de Procedimientos incluyen los Fluxogramas o Diagramas de Flujo y los Formularios, los cuales debido a su importancia, serán analizados con más detenimiento a continuación.

9. DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUXOGRAMAS

a. Definición

También conocido como fluxograma, es una representación grafica que expresa las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica, los puestos o unidades administrativas ejecutoras y en algunos casos los recursos que se canalizan a las operaciones. (Gutiérrez, 1999, pág. 4 Capítulo 9)

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

Los fluxogramas muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), o para cada operación descrita, a la vez pueden señalar el equipo que se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos. (Gutiérrez, 1999, pág. 14 Capítulo 9)

b. Ventajas

Algunas de las ventajas de los diagramas de flujo son:

- Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- Le permite al personal identificar y realizar correctamente sus actividades.
- La sencillez de su presentación facilita la práctica de las operaciones.
- Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.
- Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

c. Usos e Importancia

El fluxograma constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, oficina y departamentos. (Orozco, 2007)

Su importancia radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación. (Orozco, 2007)

Esa importancia radica básicamente en cuatro aspectos de uso:

En la planeación de sistemas: elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos.

En la actualización de sistemas: los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo

cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.

Simplicidad en los sistemas: el empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño en las unidades involucradas.

Ahorro de tiempo y costo: el empleo del diagrama de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

d. Clasificación

Según su formato; la clasificación correspondiente es:

1. De formato horizontal: El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.
2. De formato vertical: El flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.
3. De formato arquitectónico: Describe el itinerario o una ruta de una forma o persona, sobre el plano arquitectónico de una sola mirada.
4. De formato panorámico: Aquí, una sola carta representa el proceso entero y tiene por objetivo mostrar el proceso entero de una sola mirada, mucho más rápido que leyendo el texto.

Presenta las siguientes características:

1. Utiliza un cuadro multicolor, destino una columna para cada departamento o puesto.
2. Visualiza en dos dimensiones, las labores del personal y el desplazamiento del documento.

3. Registra las acciones, no solo en línea vertical, sino también en una distribución horizontal.
4. Indica la operación que corresponde a cada puesto o departamento.
5. Anota el símbolo correcto por cada operación, seguido de un pequeño número que corresponde al del diagrama de flujo analítico.
6. Señala dónde y cuándo se origina cada documento.
7. Facilita la ubicación de los puntos sujetos a supervisión o control.

Según su propósito; estos pueden ser:

1. **De forma:** Muestran la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma, sus copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. En este caso aplica el formato horizontal.
2. **De método (¿Cómo se hace?):** Se emplean para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarse. Utiliza el formato vertical.
3. **De labores: (¿Qué se hace?):** Representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que se descompone un procedimiento y el puesto del departamento que la ejecuta.
4. **De espacio:** Presenta el itinerario y la distancia que recorre un formulario o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento, o parte de él, indicando el espacio por el cual se desplaza. Se emplea el formato arquitectónico.
5. **Analítico:** Presenta cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que la realiza. Además, analizan

para qué sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento y cuando el dato es relevante, consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida. Se usa el formato vertical.

6. **Combinados:** Presenta una combinación de cualquiera de las clases de diagrama de flujo mencionados anteriormente. (Gutiérrez, 1999, pág. 14 Capítulo 9)

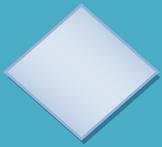
e. Simbología utilizada

En la elaboración de los diagramas se debe evitar utilizar un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional, ya que tal situación transmitiría un mensaje deformado. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les conozca convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas. (Gutiérrez, 1999, pág. 14 Capítulo 9)

Los siguientes son los símbolos empleados en el diseño de diagramas de flujo de bloques con su respectiva descripción

Ilustración 4: Simbología del diagrama de flujo.

NOMBRE	DESCRIPCION	SIMBOLO
PROCESO	Representa una instrucción que debe ser ejecutada.	

DECISION	Elección. Representa una pregunta e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de Sí y No.	
DOCUMENTO	Indica lectura o escritura de un documento, o producto impreso.	
ENTRADA / SALIDA	Trámite. Indica entrada y/o salida de información por cualquier parte del sistema.	
ARCHIVO	Indica guardar o almacenar.	
EXTRACCION DE ARCHIVOS	Significa “sacar de archivo” o “extracción”, des-almacenar.	
FLECHAS	Indica la dirección que sigue el flujo en el sistema.	
CONECTOR INTERNO	Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro del mismo.	

CONECTOR EXTERNO	Conexión con otro proceso. Se utiliza para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.	
TERMINAL	Representa el Inicio y el fin del sistema.	
TARJETA	Representa tarjeta, ficha o cheque	
DOCUMENTO ORIGINAL Y COPIAS	Representa a un documento original y “n” número de copias.	

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos

En cuanto a dibujo:

1. No es conveniente mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
2. El símbolo de decisión, es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.

3. Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
4. Para efectos de presentación, es recomendable que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación en especial.

En cuanto a su contenido y/o su uso:

1. La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas de tal manera que su comprensión sea clara.
2. Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa, debe contener el nombre completo de ella; si se emplea iniciales para identificar la unidad administrativa se debe asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
3. El símbolo "documento", debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
4. Cuando se representen "original y copias", al primero se le identifica con la letra "o" y la copia mediante dígitos "1", "2", "3", etc. Se recomienda anotar esta identificación en el extremo inferior derecho del símbolo.
5. El contenido del símbolo o conector puede ser alfabético o numérico, teniendo presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida, deben ser iguales.
6. Cuando se tiene una gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo o a su contenido, para facilitar su localización. (Gutiérrez, 1999, págs. 15 Capítulo 9)

10. FORMAS O FORMULARIOS

a. Definición

Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser rellenos con información generalmente variable, que se usa en el desarrollo de los procedimientos tramitativos. (Gutiérrez, 1999, pág. 5 Capítulo 9)

Una forma es cualquier documento impreso en el que se anotan datos o del que se toman datos de uso repetitivo en situaciones idénticas de trabajo y necesidades similares de información. También se les conoce con el nombre de formularios o formatos o impresos.

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

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

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

b. Diseño

El diseño de formularios implica la elaboración del formulario. Abarca los aspectos físicos, funcionales y técnicos.

i. Aspecto Físico

Contempla la forma y el material del cual está hecho el Formulario. El material se escoge según el uso que tenga y según algunos otros aspectos como calidad, espesor, tamaño, forma, color de papel, tipografía.

ii. Aspecto Funcional

Comprende el estudio del procedimiento que seguirá el Formulario. Es el estudio de la operación de trabajo en que será utilizado. El análisis de los sistemas o métodos de trabajo y el estudio de las condiciones físicas, nos conducen a la estructuración o diseño del Formulario.

iii. Aspecto Técnico

Comprende la observación de las normas o sistemas que se usarán para la producción o reproducción del Formulario. (Velez, 1999, pág 46)

c. Análisis

Según Marjorie Díaz (1999, pág 49), existe una serie de normas, llevadas a preguntas, que son utilizadas para el análisis de los formularios:

iv. ¿Qué datos se necesitan para lograr su propósito?

- ✿ ¿Son necesarios todos los datos?
- ✿ ¿Podría combinarse o refundirse con otros formularios?
- ✿ ¿Se requiere datos adicionales?
- ✿ ¿Se publican esos datos en otro formulario?
- ✿ ¿Podría eliminarse definitivamente?

v. ¿Quién requiere los datos?

- ✿ ¿Necesita esos datos la oficina usuaria?
- ✿ ¿Caen dentro del ámbito de las funciones de la oficina?

vi. ¿Quién llena el formulario?

- ✿ ¿Es la persona indicada de acuerdo con sus funciones?
- ✿ ¿Se llena el formulario en el lugar más adecuado?
- ✿ ¿Tiene la habilidad, destreza y experiencia adecuada?
- ✿ ¿Están los renglones localizados y agrupados en la misma secuencia de su uso funcional?
- ✿ ¿Cuenta cada renglón con el espacio suficiente para suministrar cada dato?

vii. ¿Dónde se obtienen los datos?

- ✿ ¿Se copian los datos de uno a otro documento?
- ✿ ¿Hay datos constantes que pueden imprimirse en el formulario?
- ✿ ¿Están presentados en forma fácil para su inscripción?
- ✿ ¿Hay duplicidad de información?

viii. ¿A dónde fluyen los datos?

- ✿ ¿Podría insertarse en el formulario “de” y “para” o eliminarse cartas de envío?
- ✿ ¿Tiene el formulario dirección?
- ✿ ¿Está señalado el destino de las copias?

ix. ¿Cuándo se llena el formulario?

- ✿ ¿Se interpretan los datos?
- ✿ ¿Caduca el formulario?
- ✿ ¿Podría reducirse el número de veces en que los datos se preparan y se usan durante determinados periodos?

x. ¿Cómo se llena el formulario?

- ✿ ¿Se llena a manuscrito o con el empleo de máquinas?
- ✿ ¿Están presentados los datos en forma que el flujo de la escritura sea continuo de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo?
- ✿ ¿Se dispone de los espacios blancos necesarios?
- ✿ ¿Están los renglones de referencia localizados en un sitio visible para su localización y uso en los archivos?

d. Importancia

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

e. Clases de formularios

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

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

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

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

f. Utilización de los formularios

Los formularios son utilizados fundamentalmente para:

1. Registrar y proporcionar información.
2. Tramitar y efectuar operaciones.
3. Controlar y comprobar la ejecución de operaciones.

11. POLÍTICAS

g. Definición

Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas

h. Objetivos

1. Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
2. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
3. Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
4. Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
5. Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
6. Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.



C. MARCO METODOLOGICO

A continuación se presenta el tipo de investigación realizada, las fuentes y sujetos de investigación utilizados, así como los métodos de recolección de la información.

1. METODOLOGIA PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

a. Tipo de Investigación

i. Investigación Descriptiva y Analítica

El tipo de investigación para el Manual de Organización es descriptivo, debido a que permite elaborar un marco de estudio, en el que se describen las características de la empresa y sus productos, y se relata la historia de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

Para realizar el manual de procedimientos a la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., se procedió a describir paso por paso cada tarea desarrollada en la empresa, para crear procedimientos eficientes y eficaces para el desarrollo de estas en la compañía.

Además, se analizaran los procedimientos actuales para determinar si es necesario aplicar mejoras en algunos de ellos.

b. Sujetos y Fuentes de Información

i. Sujetos

Para la realización de este trabajo fue necesaria la colaboración de los empleados en cada departamento de la empresa, por lo que para efectos de la elaboración del documento su aporte fue de gran importancia.

En el presente trabajo se recurrió a información primaria y secundaria para lograr la resolución del problema de estudio.

ii. Fuentes de información

Primarias

La fuente primaria para el Manual de Organización fue la información brindada por Rafael Mauricio Esquivel Saborío, Gerente General y José Fabio Ávila Calvo, Gerente Comercial de la empresa, con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo el trabajo.

Para el Manual de Procedimientos se acudió al personal involucrado en las actividades de la empresa; para tener un mayor acercamiento y procurar desarrollar de la mejor manera la descripción de los procesos.

c. Medios de recolección de información

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

i. Entrevistas

Para la elaboración del Manual de Organización se realizaron entrevistas a los directivos de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., con el objetivo

de que relataran la historia de la empresa, describieran el tipo de negocio, la estructura de la organización, y otros aspectos similares relacionados con la empresa.

ii. Observación directa

Se procedió a observar cada una de las actividades que comprenden los procedimientos de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. para tener una mejor comprensión y analizar las posibles mejoras para el Manual de Procedimientos.

iii. Cuestionario

Para la realización del Manual de Procedimientos se elaboró un cuestionario (Ver Apéndice A) para los colaboradores de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., con el fin de que estos explicaran el cómo, cuando, donde y quién efectúa cada paso de los procesos y con ello, poder realizar el levantamiento descriptivo de los procedimientos.

d. Procesamiento y análisis de datos

Después de haber aplicado los cuestionarios a colaboradores de la empresa se procedió a describir cada uno de las actividades que conforman los procedimientos. Posteriormente se analizó la lógica de los procesos y se realizaron mejoras a algunos de los procedimientos, con el fin de brindar un eficaz y eficiente servicio al cliente.

Ilustración 5: Metodología utilizada en la codificación de los procedimientos

Nombre de la Unidad	Secuencia del procedimiento	Alfabeto
Iniciales de la unidad a la que corresponde en mayúscula	Numero Arábigo	Letras del alfabeto en minúscula

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla la codificación de cada uno de los procedimientos analizados

Cuadro 1: Codificación de la Unidad de Ventas

Nombre del procedimiento	Código
Venta	UV.1.v

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2: Unidad de Cobro

Nombre del procedimiento	Código
Firma y archivo de factura de crédito	UC.1.f
Cancelación y/o abono de factura de crédito	UC.2.a
Cancelación de factura de contado con efectivo	UC.3.e

Cancelación de factura de contado con cheque	UC.4.c
Cancelación de factura de contado con tarjeta	UC.5.t
Trámite de solicitud de crédito	UC.6.s
Cuentas por cobrar	UC.7.x

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Unidad de Empaque

Nombre del procedimiento	Código
Empacado de mercadería	UE.1.m

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Unidad de Bodega

Nombre del procedimiento	Código
Recibo de mercadería	UB.1.r
Retiro de mercadería en bodega	UB.2.b

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5: Unidad de Gerencia General y Asistencia Administrativa

Nombre del procedimiento	Código
--------------------------	--------

Cuentas por pagar	GG.1.z
Pedido de mercadería	AA.1.p
Revisión e inclusión de mercadería	AA.2.i
Devolución de mercadería	AA.3.d
Cotización	AA.4.y

Fuente: Elaboración propia



D. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El presente Manual Organizacional despliega con detalle la organización de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., las áreas y departamentos que las integran y las funciones de cada uno de ellos para el logro de sus objetivos. Se presenta la estructura organizativa de la empresa, con el objeto de brindar mayor facilidad a los clientes, en el reconocimiento de los niveles jerárquicos, de permitirle al nuevo personal un adecuado proceso de inducción dando a conocer la estructura de la entidad. Además, el Manual de Organización se ejecuta con el fin de que se tenga una comprensión clara de la base legal, atribuciones, estructura orgánica, objetivos y funciones de los órganos que conforman la empresa. Es necesario recalcar que la preparación del Manual de Organización es una representación actual de la organización de la empresa, por tanto, su contenido se debe de revisar, innovar y actualizar continuamente.

1. IDENTIFICACION

a. Nombre de la Empresa

“Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima”.

b. Logotipo de la Organización



c. Título del Manual de Organización

Manual de Organización de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima.

d. Niveles Jerárquicos que comprende la empresa

Nivel Directivo

Nivel Gerencial

Nivel Operativo

e. Lugar y fecha de la elaboración

Elaborado en Monterrey de San Carlos, en Octubre del 2009.

f. Número de revisión

Primera Edición

g. Unidad responsable de la elaboración

La Dirección de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima, en este caso el señor Rafael Mauricio Esquivel Saborío a través de la Práctica de Especialidad de Andrea Carrillo Carvajal, estudiante de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica Sede Regional de San Carlos.

h. Cantidad de ejemplares impresos

Se imprimen 3 ejemplares: dos para profesores asesores, uno para el Archivo de la Dirección de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima.

Como requisito de la práctica de Especialidad se entregan dos ejemplares digitales uno para la Biblioteca y otro para archivo de la Escuela de Administración de Empresas.

2. INDICE

A continuación se presenta el listado de capítulos del Manual de Organización, con el respectivo número de página en el que se le puede consultar

Tabla de contenido

4.1. IDENTIFICACION	59
4.1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	59
4.1.2. LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN	59
4.1.3. TÍTULO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	59
4.1.4. NIVELES JERÁRQUICOS QUE COMPRENDE LA EMPRESA.....	59
4.1.5. LUGAR Y FECHA DE LA ELABORACIÓN	60
4.1.6. NÚMERO DE REVISIÓN	60
4.1.7. UNIDAD RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	60
4.1.8. CANTIDAD DE EJEMPLARES IMPRESOS	60
4.2. INDICE	61
4.3. INTRODUCCION.....	62
4.4. DIRECTORIO	63
4.5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	64
4.6. LEGISLACIÓN	65
4.7. ATRIBUCIONES	66
4.8. DIRETORIO DE LOS EMPLEADOS DE AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A.	67
4.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES	68
4.9.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA	68
4.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	74

3. INTRODUCCION

El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre la naturaleza y los fines de la empresa, atribuciones, antecedentes, legislación, estructura orgánica, y funciones de cada uno de las unidades, constituyéndose así en un instrumento de apoyo para la organización.

La importancia del Manual de Organización radica en que la empresa va a contar con una herramienta que define, describe y ubica los objetivos, funciones y líneas de comunicación de cada puesto y departamento, evitando así, sobrecargas de trabajo, duplicidad y se consolidará una mejor interrelación entre las unidades de la empresa.

Un Manual de Organización funciona como una herramienta de apoyo que define y establece la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y la responsabilidad; y los canales de comunicación, que permiten una gran funcionalidad de la empresa.

4. DIRECTORIO

“Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima” está conformada por la siguiente Junta Directiva

Ilustración 6: Junta Directiva de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

<u>Nombre</u>	<u>Cédula</u>	<u>Representación</u>	<u>Puesto</u>
<i>José Fabio Ávila Calvo</i>	<i>2-466-517</i>	<i>Presidente</i>	<i>Gerente Comercial</i>
<i>Miriam Calvo Umaña</i>	<i>2-225-736</i>	<i>Secretario</i>	<i>Socio</i>
<i>Rafael Mauricio Esquivel Saborío</i>	<i>2-482-204</i>	<i>Tesorero</i>	<i>Gerente General</i>
<i>Carmen Saborío Bolaños</i>	<i>2-272-315</i>	<i>Fiscal</i>	<i>Socio</i>
<i>Grace Ávila Calvo</i>	<i>2-427-313</i>	<i>Agente Residente</i>	<i>Socio</i>

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que la representación judicial y extrajudicial de la sociedad con facultades de apoderados generalísimos sin límite de suma les corresponde al *Presidente* y *Tesorero*.

5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Ilustración 7: Antecedentes Históricos de la empresa

<u>Año</u>	<u>Hechos Históricos</u>
2003	<i>Fundación:</i> Agrocomercial Monterrey, nació como un anhelo de sus socios por conformar un negocio propio que tuviera características diferentes a los ya existentes en la zona.
	<i>Evolución:</i> Se creó como un cambio moderno, en la ya tradicional estructura comercial de la localidad. Debido a la lejanía del lugar con las grandes ciudades se hacía difícil para sus habitantes adquirir productos específicos a corto tiempo; Su fin entonces: (Tener productos de igual o mejor calidad a buenos precios y en menor tiempo, para que sus habitantes no tengan que desplazarse hacia otros lugares con el fin de adquirir dichos productos).
	<i>Infraestructura:</i> Abrió sus puertas en un pequeño local Comercial, el espacio era reducido, por lo que le impedía crecer, no contaba con un parqueo propio y por la ubicación del mismo se le hacía difícil ingresar a sus clientes.
2007	<i>Ampliación:</i> Hoy cuenta con una nueva planta física, que posee dos pisos y un sótano, los cuales están divididos en departamentos, entre ellos, Departamentos de Pinturas (Sur- Koral), de tornillería (todo tipo), Ferretería en General, Construcción, Agroquímicos, etc,.

Fuente: Elaboración propia

6. LEGISLACIÓN

En esta sección se detallan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

Código de Trabajo

Código de Comercio

Códigos de Conducta

Normas Internacionales establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos

1. NO al trabajo forzoso
2. NO a las prácticas disciplinarias
3. Jornada Laboral
4. NO al trabajo Infantil
5. Salarios y ventajas
6. NO a la discriminación
7. Salud y seguridad
8. La Libertad de Asociación

7. ATRIBUCIONES

La empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. ofrece productos ferreteros, así como productos agroquímicos y materiales de construcción según los requerimientos de los clientes de la zona de Monterrey, Guatuso, Upala, El Tanque de la Fortuna y sus alrededores; y contribuir al abastecimiento oportuno de las necesidades de la población, en este caso, necesidades de construcción, reparación y mantenimiento.

8. PERSONAL DE AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A.

Ilustración 8: Personal de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

<u>Nombre</u>	<u>Cédula</u>	<u>Puesto</u>	<u>Estado Civil</u>
<i>Allan Novoa</i>	<i>2-396-703</i>	<i>Asistente Administrativo</i>	<i>Soltero</i>
<i>Sara Lacayo</i>	<i>3-409-956</i>	<i>Unidad de obro</i>	<i>Soltera</i>
<i>Emilio Esquivel</i>	<i>2-635-209</i>	<i>Unidad de Ventas</i>	<i>Soltero</i>
<i>José Alcides Villegas</i>	<i>2-632-500</i>	<i>Unidad de Ventas</i>	<i>Soltero</i>
<i>Eduardo Arias</i>	<i>2-665-533</i>	<i>Unidad de Ventas</i>	<i>Soltero</i>
<i>Alexander Chávez</i>	<i>2-483-558</i>	<i>Transportista</i>	<i>Soltero</i>
<i>Gulfido Ballesteros</i>	<i>2-347-114</i>	<i>Unidad de Bodega</i>	<i>Soltero</i>

Fuente: Elaboración propia

9. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES

i. Estructura Orgánica

En esta sección se muestra como está organizada la empresa, la cual corresponde a su representación gráfica en el organigrama, su nivel jerárquico y las funciones según el puesto.

Nivel Directivo



Junta Directiva

- Es la encargada de dar las directrices a la empresa.
- Velar por los resultados de la empresa conforme a las condiciones de mercado.
- La Junta Directiva establecerá los criterios para definir y diferenciar los gastos empresariales y no-empresariales.



Nivel Gerencial



Gerente General

- Llevar a cabo las decisiones que tome la Junta Directiva.
- Velar por el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos, colaboradores y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Supervisar la administración de Recursos Humanos y financieros de la empresa.



GERENTE COMERCIAL

- Desarrollar la metodología de trabajo para realizar las ventas.
- Determinar el potencial de compra de los diferentes clientes.
- Contribuir con el personal de ventas.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.





GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.



CONTADOR

- Controlar la contabilidad de la empresa e intervenir todos los documentos de cobro y pago correspondientes.
- Rendir a la Gerencia General las cuentas trimestrales de gastos e ingresos.
- Recibir y revisar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, ingresos y egresos de la empresa.



Nivel Operativo



ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- Elabora solicitud de cotizaciones a los clientes.
- Transcribe y mantiene actualizados en el sistema toda la información relacionada con el proceso de compras.
- Mantiene informado al Gerente General sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.



ENCARGADO DE VENTAS

- Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido.





ENCARGADO DE BODEGA

- Llevar el registro de los materiales que salen de la bodega por medio de la revisión y archivo de facturas que comprueban la compra de los mismos.
- Chequeando la disponibilidad de materiales requeridos para la venta en la empresa.
- Monitoreando el estado de los materiales almacenados.
- Limpiando y ordenando el lugar de trabajo



TRANSPORTISTA

- Cumplir con el Reglamento de Tránsito.
- Efectuar el mantenimiento y/o reparaciones mecánicas sencillas del vehículo a su cargo.
- Informar sobre el recorrido, ocurrencias y consumo de combustibles del vehículo a su cargo.





MISCELANEA

- Velar por el orden y aseo de la empresa



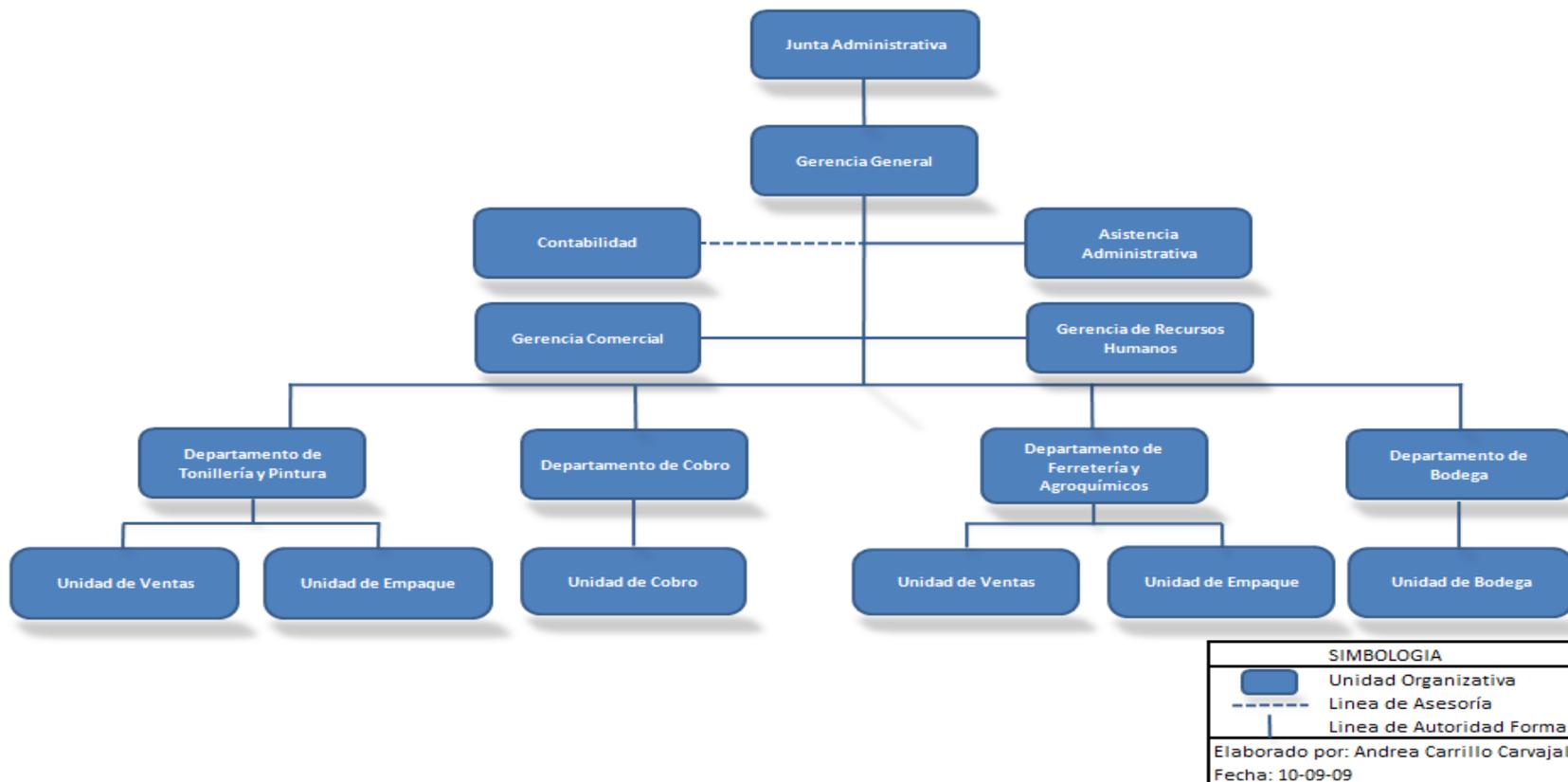
CAJERA

- Brindar atención de llamadas internas y externas.
- Llevar el manejo de la Caja Chica de la empresa.
- Recibir, clasificar y registrar la documentación pertinente de las cuentas de los clientes de la empresa.



10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Estructura Organizacional de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.





E. MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

A. INTRODUCCION

Este documento contiene un manual de procedimientos para la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., específicamente en las Unidades de ventas, Unidad de Cobro, Unidad de Empaque, Unidad de bodega y el Departamento Administrativo.

La descripción de cada uno de los procedimientos ha sido recolectada a través de los colaboradores de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., quienes son los principales manipuladores de los procedimientos de la empresa.

En este manual contiene primeramente el levantamiento de los procedimientos actuales de la empresa. Seguidamente el manual contiene el análisis de cada uno de los procesos, en donde se realizan recomendaciones a los procedimientos actuales para brindar una mayor eficiencia y eficacia en el servicio al cliente.

Este manual fue elaborado en Monterrey de San Carlos, en el mes de Setiembre del 2005, por Andrea Carrillo Carvajal, estudiante regular de la carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Nº de revisión del documento: _____

Nombre de quién autoriza: _____

Firma: _____

INDICE DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

A.	INTRODUCCION	76
B.	LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	79
	<i>Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura en las Unidades de Ventas</i>	80
	1. Procedimiento de Venta	81
	2. Procedimiento de Pedido de mercadería.....	88
	3. Procedimiento de Recibo de mercadería	93
	4. Procedimiento de Revisión e inclusión de mercadería.....	99
	5. Procedimiento de Devolución de mercadería.....	105
	<i>Departamento de Cobro en la Unidad de Cobro</i>	111
	1. Procedimiento de Firma y archivo de factura de crédito	112
	2. Procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito	118
	3. Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo	124
	4. Procedimiento de Cancelación de factura de contado con cheque	130
	5. Procedimiento de Cancelación de factura de contado con Tarjeta	136
	6. Procedimiento de Tramite de Solicitud de Crédito.....	143
	7. Procedimiento de Cuentas por Cobrar	149
	<i>Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura en las Unidades de Empaque</i>	154
	1. Procedimiento de Empacado de mercadería.....	155
	<i>Departamento de Bodega en la Unidad de Bodega</i>	160
	1. Procedimiento de Retiro de mercadería en bodega.....	161
	<i>Gerencia de Recursos Humanos y Asistente Administrativo</i>	166
	1. Procedimiento de Cuentas por pagar.....	167
	2. Procedimiento de Cotización	172
C.	ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS	177
	<i>Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura en las Unidades de Ventas</i>	178
	1. Procedimiento de Venta	179
	<i>Departamento de Cobro en la Unidad de Cobro</i>	188
	1. Procedimiento de Firma y archivo de factura de crédito	189



2.	Procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito	197
3.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo	205
4.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con cheque	214
5.	Procedimiento de Cancelación de factura de contado con Tarjeta	223
6.	Procedimiento de Tramite de Solicitud de Crédito.....	232
7.	Procedimiento de Cuentas por Cobrar	241
<i>Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura en la Unidades de Empaque</i>		<i>247</i>
1.	Procedimiento de Empacado de mercadería	248
<i>Departamento de Bodega en la Unidad de Bodega</i>		<i>254</i>
1.	Procedimiento de Recibo de mercadería	255
2.	Procedimiento de Retiro de mercadería en bodega.....	262
<i>Gerencia General y Asistente Administrativo</i>		<i>268</i>
1.	Procedimiento de Cuentas por pagar.....	269
2.	Procedimiento de Pedido de mercadería.....	275
3.	Procedimiento de Revision e inclusion de mercadería.....	281
4.	Procedimiento de Devolucion de mercadería.....	287
5.	Procedimiento de Cotizacion	296



B. LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura en las Unidades de Ventas

Este apartado corresponde a la descripción de los procedimientos actuales de Venta, Pedido de mercadería, Recibo de mercadería, Revisión de mercadería y Devolución de mercadería de las unidades de venta de la empresa, los cuales son fundamentales en la actividad comercial de la empresa.

El Departamento de Ferretería y Agroquímicos así como el Departamento de Tornillería y Pintura cumplen con funciones similares en las unidades de ventas, es por esta razón que la descripción de los siguientes procedimientos aplica para ambos departamentos.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

1. PROCEDIMIENTO DE VENTA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Venta	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Ventas	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	82
OBJETIVO	82
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	82
RESPONSABLES.....	82
POLÍTICAS	82
REFERENCIAS	83
SISTEMAS DE INFORMACION	83
SIMBOLOGÍA.....	84
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	85
ANÁLISIS.....	87

INTRODUCCION

Dado que la actividad principal de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. es la venta de sus productos se da la necesidad de crear el procedimiento de venta.

Este procedimiento consiste en ofrecer, con un servicio personalizado y de calidad, los productos y/o materiales que el cliente necesita, brindándole además la opción de compra al crédito según sus posibilidades y referencias.

OBJETIVO

Ofrecer productos ferreteros, materiales de construcción y reparación, así como productos agroquímicos, con un servicio personalizado y de calidad a los clientes de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Ventas tanto del Departamento de Ferretería y Agroquímicos como para el Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Cajera

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

1. Saludar al cliente antes de iniciar cualquier venta.

2. Cada empleado se encarga de atender solamente a un cliente desde el principio hasta el final.
3. Si hay un cliente sin atender mientras se está atendiendo a otro, es conveniente saludarlo y decirle que en un momento será atendido.
4. Se debe agradecer al cliente por su compra al final del procedimiento.
5. Asesorar al cliente en las decisiones que tome con respecto a las distintas marcas de los productos.

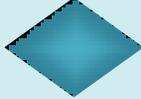
REFERENCIAS

N/A

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Facturación por venta" (Anexo 1)

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Ventas

Procedimiento de Ventas

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Ingresa al almacén	Cliente
2	Saluda al cliente	Unidad de Ventas
3	Solicita los productos que necesita	Cliente
4	Busca los productos solicitados por el cliente	Unidad de Ventas
5	Le muestra los productos al cliente para verificar que sean los que requiere.	Unidad de Ventas
6	El cliente verifica que sean los que necesita ¿Está bien? Si: paso 7 No: paso 4	Cliente
7	Ingresa al sistema de la empresa en "Facturación por venta"	Unidad de Ventas
8	Introduce los códigos de los productos	Unidad de Ventas
9	Introduce la cantidad de cada producto	Unidad de Ventas
10	Solicita el nombre por el cual se va a facturar	Unidad de Ventas
11	Dicta el nombre	Cliente

12	Ingresa el nombre del cliente	Unidad de Ventas
13	Consulta al cliente el tipo de compra	Unidad de Ventas
14	Determina si la compra es a crédito o al contado ¿Crédito? Si: paso 15 No: paso 18	Cliente
15	Verifica si el cliente tiene disponibilidad de crédito ¿Tiene crédito disponible? Si: paso 18 No: paso 16	Unidad de Ventas
16	Le informa al cliente que posee facturas vencidas pendientes de pago y que por tal razón no puede facturar a crédito.	Unidad de Ventas
17	Toma una decisión -Cancela facturas vencidas: "Procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito" -Compra al contado: paso 18 -No realiza la compra: fin de proceso	Cliente
18	Ingresa el nombre del vendedor	Unidad de Ventas
19	Procede a facturar	Unidad de Ventas
20	Le informa al cliente que pase a la caja	Unidad de Ventas
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

En el procedimiento de ventas, la secuencia de los pasos no es la más adecuada para la atención del cliente porque se comienza con la búsqueda de los materiales que el cliente necesita y luego se facturan los materiales, pero en el caso de que la venta sea de crédito y si el cliente posee facturas vencidas y no desea cancelarlas en ese momento, no se le puede facturar, por lo tanto, el cliente pierde todo el tiempo que se dedicó en la selección de los productos que requería.

Se recomienda para este procedimiento facturar la venta del cliente antes de buscar los productos que necesita y consultarle si la compra es de crédito o de contado; si fuese de crédito, se verifica si posee facturas vencidas, con ello se evita que el cliente pierda el tiempo comprando y que luego no se le pueda facturar.

2. PROCEDIMIENTO DE PEDIDO DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Pedido de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Ventas	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	89
OBJETIVO	89
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	89
RESPONSABLES.....	89
POLÍTICAS	89
REFERENCIAS	90
SISTEMAS DE INFORMACION	90
SIMBOLOGÍA.....	90
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	91
ANALISIS.....	91

INTRODUCCION

La creación del procedimiento de Pedido de Mercadería se hace necesario para mantener los productos y/o los materiales necesarios y acordes a las demandas de los clientes de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

Este procedimiento consiste en pedir los productos y/o materiales que se requieren en la empresa a los diferentes proveedores, por medio de una Orden de Pedido que posteriormente es enviada a través del sistema de la empresa a los proveedores.

OBJETIVO

Realizar oportunamente los pedidos de mercadería para mantener un inventario acorde a las necesidades de la empresa.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Ventas tanto del Departamento de Ferretería y Agroquímicos como para el Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Unidad de Ventas

Proveedores

POLÍTICAS

1. Realizar los pedidos de mercadería al menos dos veces por semana para cubrir eficazmente las necesidades de los clientes.

2. No se tramitara ningún pedido de mercadería sin la debida aprobación del Gerente General de la empresa.
3. Solamente los autorizados de la unidad de ventas podrán realizar las Ordenes de Pedido de mercadería de la empresa.

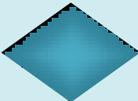
REFERENCIAS

N/A

SISTEMAS DE INFORMACION

N/A

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Unidad de Ventas

Procedimiento de Pedido de mercadería

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Anota diariamente los pedidos de los clientes.	Unidad de Ventas
2	Anota los faltantes de mercadería del inventario.	Unidad de Ventas
3	Realiza los pedidos de mercadería vía telefónica a los proveedores	Unidad de Ventas
4	Copia los pedidos de la empresa	Proveedor
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANALISIS

En el procedimiento de Pedido de mercadería, la responsabilidad de este proceso está sobre la Unidad de Ventas. Sin embargo, es recomendable asignar este

procedimiento al Asistente Administrativo a quien le compete esta clase de funciones, por lo que en la propuesta del procedimiento, el Asistente Administrativo será el encargado de enviar la orden de pedido a los proveedores y llevar un control de los mismos.

Además, se pudo observar que a la hora de realizar los pedidos a los proveedores, las Unidades de Ventas lo realizaban a través de una llamada telefónica lo que ocasionaba que no se tuviera un adecuado control de los materiales que se solicitaban y no se contaba con un formulario donde se verificara que los productos que ingresaban a la empresa eran los solicitados, por lo que se recurrió a confeccionar una orden de pedido que permita tener un mayor control de los pedidos.

3. PROCEDIMIENTO DE RECIBO DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Recibo de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Ventas	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	94
OBJETIVO	94
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	94
RESPONSABLES.....	94
POLÍTICAS	95
REFERENCIAS	95
SISTEMAS DE INFORMACION	95
SIMBOLOGÍA.....	96
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	97
ANÁLISIS.....	98

INTRODUCCION

Una vez que se realiza el Pedido de Mercadería, es necesario crear el procedimiento de recibo de mercadería para introducir los productos y/o materiales a la empresa.

Este procedimiento consiste en recibirles a los transportistas la mercadería y revisar que la cantidad de cajas que se descarguen coincida con la cantidad que está en el recibo que ellos poseen.

En este procedimiento participan empresas dedicadas a la distribución de mercadería como lo son Transportes ARSA, Transportes MASACA y Transportes TRANSFESA. Sin embargo existen empresas proveedoras que brindan el servicio de transporte a las diferentes localidades como lo son Sur, Reposo, Quimicos Argi, Rimac, Festacro S.A., Maruco, Ceres, Universal de Tornillos, Tornillos la Uruca, Herrera y Elizondo, Rodolfo Mata, CEINSA, Cerámicas mundiales, COFERSA, y Vértice.

OBJETIVO

Ingresar los materiales necesarios a la empresa después de haber realizado la Orden de Pedido a los diferentes proveedores.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura y para la Unidad de Bodega.

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y pintura

Transporte

POLÍTICAS

- ✓ No se deberá descargar ningún tipo de mercadería a la empresa sin que esté presente la Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura para realizar el chequeo de las cajas.
- ✓ Ningún particular ajeno a la empresa o al personal de transportes deberá participar en la descarga de mercadería.
- ✓ Mantener un ambiente de respeto mutuo entre los empleados de la empresa y los empleados de transportes.
- ✓ La Unidad de bodega no podrá retirarse del establecimiento si un camión de transportes se encuentra en la empresa.

REFERENCIAS

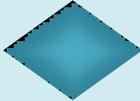
Documentos externos:

Factura de transporte

SISTEMAS DE INFORMACION

N/A

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Unidad de Ventas

Procedimiento de Recibo de mercadería

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Llega a la empresa.	Transporte
2	Descarga las cajas que corresponden a la empresa	Transporte
3	El transportista le entrega la factura de Transporte a la Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura	Transporte
4	Recibe la factura y verifica que la cantidad de cajas sea la misma cantidad en la factura.	Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura
5	¿Está bien? Si: paso 9 No: paso 6	Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura
6	Se le informa al transportista del faltante de la caja	Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura
7	Llama a la empresa para reportar el faltante de la mercadería.	Transporte
8	Firma la factura de transporte	Unidad de Ventas

		del Departamento de Tornillería y Pintura
9	Le entrega la factura al transportista	Transportista
10	Recibe y le entrega a la Unidad de Cobro la factura del transporte para que la cancele.	Transportista
11	Cancela la factura de transporte	Unidad de Cobro
12	Se retira	Transporte
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

En el procedimiento de Recibo de mercadería, la responsabilidad de este proceso está sobre la Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura. Sin embargo, es recomendable asignar este procedimiento a la Unidad de Bodega a quien le compete esta clase de funciones.

Además, se pudo observar que en el momento en que llegan los camiones de transportes, el encargado de la unidad de ventas debía dejar solo el Departamento de Tornillería y Pintura, lo que ocasionaba que, si un cliente necesitaba un producto de ese departamento, debía esperar a que el encargado terminara de recibir la mercadería y se corre el riesgo de que se pierda mercadería del departamento.

4. PROCEDIMIENTO DE REVISION E INCLUSION DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Revisión de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Ventas	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	100
OBJETIVO	100
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	100
RESPONSABLES.....	100
POLÍTICAS	100
REFERENCIAS	101
SISTEMAS DE INFORMACION	101
SIMBOLOGÍA.....	102
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	103
ANÁLISIS.....	104

INTRODUCCION

El procedimiento de Revisión de Mercadería se hace necesario en la empresa para comprobar que el contenido de las cajas que se reciben este acorde con la descripción de las facturas de compra.

Este procedimiento consiste en revisar las cajas que son enviadas por los proveedores para verificar, junto con la factura de compra, que sean los productos y/o materiales que se pidieron en la Orden de Pedido.

OBJETIVO

Verificar que los productos que se piden a los proveedores lleguen físicamente a la empresa.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura

POLÍTICAS

1. Solamente la Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura será el encargado de revisar e incluir los productos en el sistema de información de la empresa.
2. La revisión de la mercadería deberá hacerse en comparación con la factura de compra.

REFERENCIAS

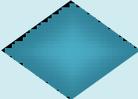
Documentos externos

Factura de compra

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Aplicación de pedido a proveedores” (Anexo 14)

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Asistencia Administrativa

Procedimiento de Revisión e inclusión de mercadería

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Lleva las cajas de la mercadería hasta la Unidad de Venta del Departamento de Tornillería y Pintura	Unidad de Bodega
2	Recibe las cajas	Asistente Administrativo
3	Saca la factura de compra que viene dentro de las cajas	Asistente Administrativo
4	Utiliza el lector óptico (handheld) para incluir los productos al sistema	Asistente Administrativo
5	Verifica que la factura que viene en la mercadería coincida con los productos que incluyo.	Asistente Administrativo
6	¿Está bien? Si: paso 10 No: paso 7	Asistente Administrativo
7	Se llama al proveedor vía telefónica y se le informa del faltante de mercadería.	Asistente Administrativo
8	Revisa donde se produjo el problema.	Proveedor
9	Repone la mercadería en la siguiente entrega	Proveedor

10	Aplica la inclusión de productos al sistema	Asistente Administrativo
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Revisión e inclusión de mercadería no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

5. PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCION DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Devolución de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Ventas	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	106
OBJETIVO	106
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	106
RESPONSABLES.....	106
POLÍTICAS	106
REFERENCIAS	107
SISTEMAS DE INFORMACION	107
SIMBOLOGÍA.....	107
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	108
ANALISIS.....	110

INTRODUCCION

Dado que en la mayoría de los casos algunos productos pueden presentar problemas, se da la necesidad de crear el procedimiento de Devolución de Mercadería con el fin de garantizarle al cliente un producto de calidad.

Este procedimiento consiste en devolver los productos dañados a los proveedores para asegurar la satisfacción del cliente hacia la empresa.

OBJETIVO

Devolver a los proveedores los productos dañados con el objetivo de hacer llegar la mercadería requerida en buen estado.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Ventas tanto del Departamento de Ferretería y Agroquímicos como para el Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Cliente

Unidad de ventas

Unidad de Cobro

Gerente General

Proveedor

POLÍTICAS

1. No se reciben productos y/o materiales dañados sin la factura de compra del cliente.

REFERENCIAS

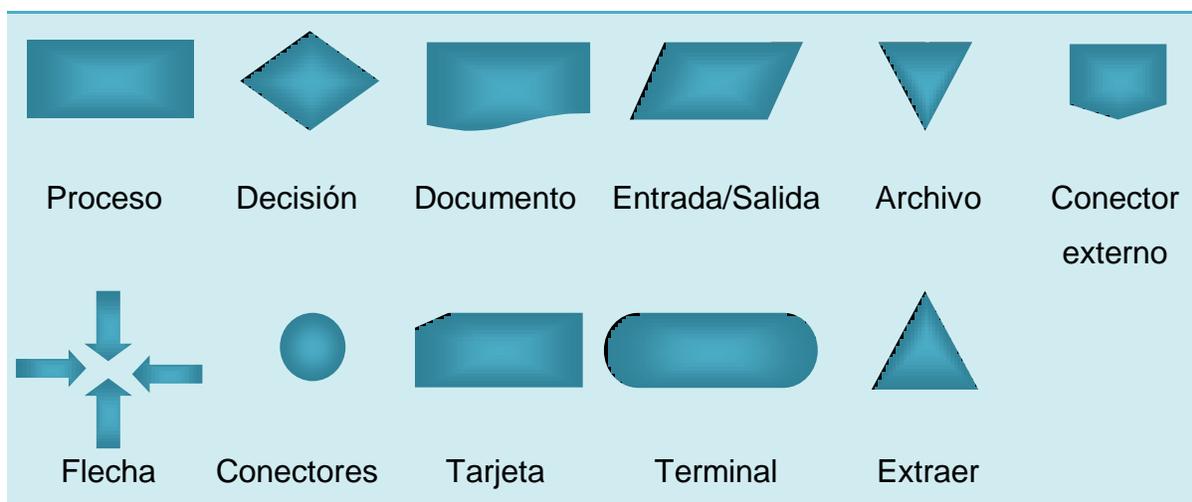
Documentos internos

Nota de contado (Anexo 16)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Aplicación de notas de crédito” (Anexo 15)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Unidad de Ventas

Procedimiento de Devolución de mercadería

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Ingresa al almacén	Cliente
2	Devuelve el producto comprado	Cliente
3	Recibe el producto	Unidad de Ventas
4	Solicita la factura de venta al cliente	Unidad de Ventas
5	¿Tiene la factura de venta? Si: paso 6 No: fin del proceso	Cliente
6	Entrega la factura de venta	Cliente
7	Recibe la factura de venta	Unidad de Ventas
8	Toma la decisión ¿Acepta la devolución? Si: paso 11 No: paso 9	Unidad de Ventas
9	Le informa al cliente que la devolución no es aceptada	Unidad de Ventas
10	Se retira	Cliente
11	Le entrega la factura de venta a la Unidad de Cobro y le explica la situación	Unidad de Ventas

12	Recibe la factura de venta	Unidad de Cobro
13	Verifica si la factura es de contado o de crédito 1-Contado: paso 18 2-Crédito: paso 14	Unidad de Cobro
14	Ingresa al sistema en “Aplicación de Notas de Crédito” (Anexo 20)	Unidad de Cobro
15	Selecciona la factura a la cual se le va a aplicar la Nota de Crédito	Unidad de Cobro
16	Imprime la Nota de Crédito	Unidad de Cobro
17	Le adjunta la Nota de Crédito a la factura original del cliente en el archivo	Unidad de Cobro
18	Confecciona en una hoja de Excel una Nota de Contado(Anexo 21) para el ajuste del cierre de caja	Unidad de Cobro
19	Le entrega en efectivo el valor de la mercadería devuelta al cliente	Unidad de Cobro
20	Recibe el efectivo	Cliente
21	Almacena las devoluciones de mercadería por mal estado en un estante	Unidad de Ventas
22	Le entrega la mercadería para devolución al proveedor	Unidad de Ventas
23	Recibe y revisa la mercadería para comprobar que tiene defectos de fábrica y no daños ocasionados por el cliente.	Proveedor
24	¿Está bien? Si: paso 27 No: paso 25	Proveedor

25	Le informa a la Unidad de Ventas que no se acepta la devolución de la mercadería	Proveedor
26	Almacena la mercadería en un estante separado.	Unidad de Ventas
27	Se lleva la mercadería de devolución	Proveedor
28	Repone la mercadería en la siguiente entrega de transporte	Proveedor
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANALISIS

En el procedimiento de Devolución de mercadería la responsabilidad de este proceso está sobre las Unidades de Ventas. Sin embargo, es recomendable asignar este procedimiento al Asistente Administrativo a quien le compete esta clase de funciones.

Además, se pudo observar que en el momento en el que se reciben las devoluciones de los clientes son los mismos encargados de ventas quienes toman las decisiones de cambiar el producto o no hacerlo; lo que ocasionaba que, si el proveedor no acepta la devolución de los productos, la empresa incurrirá en una pérdida. Es por ello, que es necesario incluir en la propuesta del procedimiento la autorización del Asistente Administrativo antes de aceptar la devolución de un producto

Departamento de Cobro en la Unidad de Cobro

Este apartado corresponde a la descripción de los procedimientos actuales de Firma y archivo de factura de crédito, Cancelación y/o abono de factura de crédito, Cancelación de factura de contado con efectivo, Cancelación de factura de contado con cheque, Cancelación de factura de contado con tarjeta, Tramite de Solicitud de crédito y Cuentas por cobrar de la unidad de cobro de la empresa.

La Unidad de Cobro es independiente de cada departamento y cumple funciones únicas, es por ello que la descripción de los siguientes procedimientos rige únicamente para esta unidad.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

1. PROCEDIMIENTO DE FIRMA Y ARCHIVO DE FACTURA DE CRÉDITO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Firma y archivo de factura de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	113
OBJETIVO	113
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	113
RESPONSABLES.....	113
POLÍTICAS	113
REFERENCIAS	114
SISTEMAS DE INFORMACION	114
SIMBOLOGÍA.....	114
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	115
ANÁLISIS.....	117

INTRODUCCION

Una vez otorgado el crédito al cliente se hace necesario el procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito con el fin de poder brindarle crédito al cliente a un determinado periodo o plazo y que la empresa se garantice el pago de las ventas a crédito.

El proceso consiste en garantizar a la empresa el pago de las facturas de crédito otorgadas al cliente a través del Nombre, firma y cédula del mismo haciendo constar su responsabilidad.

OBJETIVO

Garantizar a la empresa el pago de las facturas de crédito otorgadas al cliente mediante la firma del responsable.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro y la Unidad de Ventas.

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

1. Solamente las personas autorizadas en la “Solicitud de crédito” (Anexo 3 y 4), podrán firmar las facturas de crédito.

REFERENCIAS

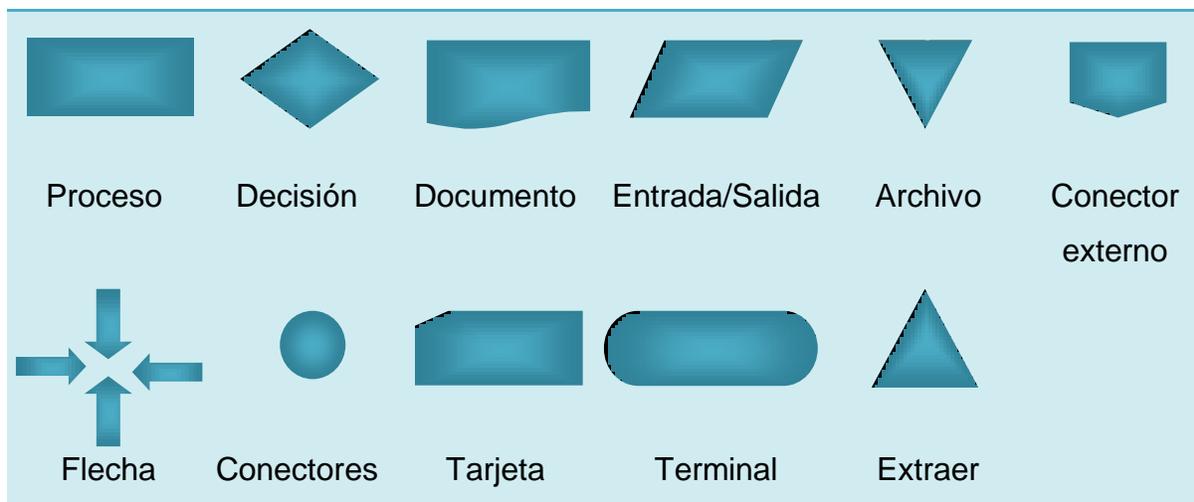
Documentos internos

Factura de crédito (Anexo 3)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Lista de Facturas para Cobrar” (Anexo 2)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Firma y Archivo de Factura de Crédito

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Solicita al cliente el nombre por el cual se realizó la factura	Unidad de Cobro
3	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
4	Ingresa al sistema en "Lista de Facturas para Cobrar"	Unidad de Cobro
5	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro
6	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
7	Le informa a la Unidad de Ventas que la factura no ha sido aplicada.	Unidad de Cobro
8	Factura la compra del cliente	Unidad de Ventas
9	Le informa a la Unidad de Cobro que la factura ha sido aplicada	Unidad de Ventas
10	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro

11	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
12	Revisa en el sistema si la factura es de contado o de crédito	Unidad de Cobro
13	1-¿Contado?: Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo 2-¿Crédito?: paso 14	Unidad de Cobro
14	Imprime la factura de crédito con 2 copias	Unidad de Cobro
15	Se las entrega al cliente	Unidad de Cobro
16	Recibe la factura con las 2 copias	Cliente
17	Coloca el Nombre, Cédula y Firma en la factura y las copias y se la entrega a la Unidad de Cobro	Cliente
18	Recibe y verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre debidamente llenada.	Unidad de Cobro
19	¿Está bien? Si: paso 20 No: paso 15	Unidad de Cobro
20	Le entrega al cliente la copia 1	Unidad de Cobro
21	Recibe la copia 1	Cliente
22	Archiva la factura original y guarda la copia 2 para el cierre de caja	Unidad de Cobro
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Firma y archivo de factura de crédito no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

2. PROCEDIMIENTO DE CANCELACIÓN Y/O ABONO DE FACTURA DE CRÉDITO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Cancelación y/o abono de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	119
OBJETIVO	119
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	119
RESPONSABLES.....	119
POLÍTICAS	120
REFERENCIAS	120
SISTEMAS DE INFORMACION	120
SIMBOLOGÍA.....	120
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	121
ANÁLISIS.....	122

INTRODUCCION

El procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito se hace necesario para recuperar los activos de la empresa, una vez que se haya cumplido el plazo del crédito.

El procedimiento consiste en cancelar la factura de crédito que se había aplicado inicialmente en el procedimiento de Firma y archivo de factura de crédito, donde se le otorgó la compra al crédito al cliente. Además, la unidad de cobro le entrega al cliente el recibo de la cancelación junto con la factura que había firmado.

En el caso de que se aplique un abono a la factura de crédito se le entrega al cliente una copia del recibo (no el recibo original) y se guarda el recibo original para adjuntárselo en el expediente del cliente.

OBJETIVO

Recuperación del valor total de los activos de la empresa a través de las cuentas de crédito.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Cliente

POLÍTICAS

1. Las facturas de crédito no pueden ser entregadas a los clientes sin antes haber sido canceladas.
2. Se procederá a cancelar y/o abonar las facturas de mayor fecha de vencimiento.

REFERENCIAS

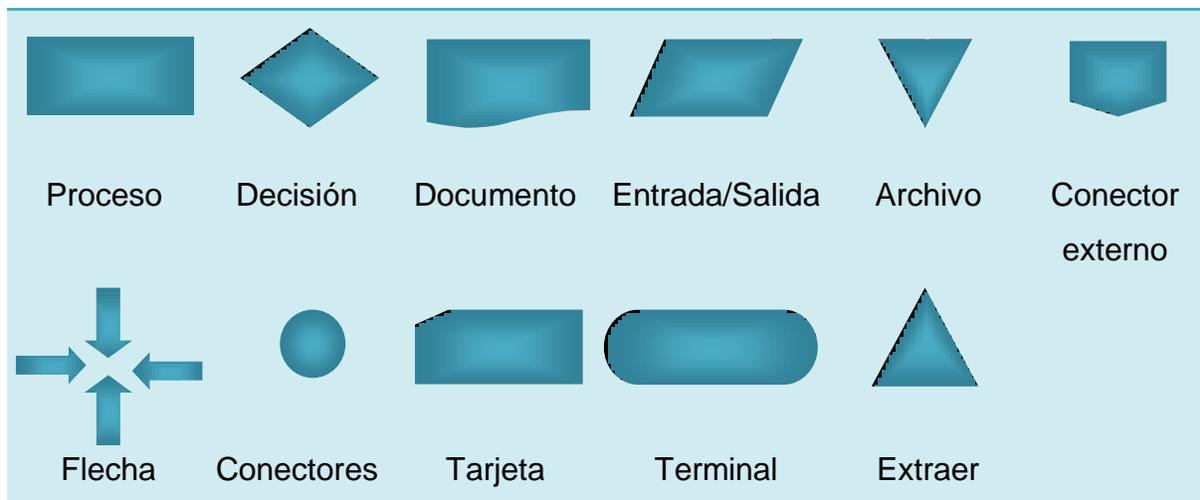
Documentos internos

Recibo de dinero (Anexo 5)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Cuentas por Cobrar a Clientes” (Anexo 4)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Le informa a la Unidad de Cobro que quiere cancelar facturas de crédito	Cliente
3	Le solicita el nombre por el cual se facturo la compra a crédito	Unidad de Cobro
4	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
5	Ingresa al sistema en "Cuentas por Cobrar a Clientes"	Unidad de Cobro
6	Introduce el nombre del cliente	Unidad de Cobro
7	Le dicta al cliente el monto de la factura	Unidad de Cobro
8	Entrega el dinero, ya sea que decida cancelar toda la factura o abonarle.	Cliente
9	Recibe y verifica que el monto sea el correcto	Unidad de Cobro
10	¿Está Bien? Si: paso 11 No: paso 7	
11	Indica en el sistema la factura a cancelar y su respectivo monto a cancelar	Unidad de Cobro

12	Imprime el recibo original con 2 copias	Unidad de Cobro
13	coloca el sello de cancelado en el recibo original y la firma	Unidad de Cobro
14	Guarda las 2 copias para el cierre de caja y para adjuntar el recibo en la factura original	Unidad de Cobro
15	Busca en el archivo el nombre del cliente	Unidad de Cobro
16	Saca la factura de crédito que estaba firmada por el cliente	Unidad de Cobro
17	Verifica si la factura se cancelo o se abono	Unidad de Cobro
18	¿Se canceló? Si: paso19 No: paso 21	Unidad de Cobro
19	Le entrega al cliente la factura original y el recibo original	Unidad de Cobro
20	Recibe la factura original y el recibo original	Cliente
21	Le entrega al cliente el recibo original.	Unidad de Cobro
22	Recibe el recibo original	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

3. PROCEDIMIENTO DE CANCELACIÓN DE FACTURA DE CONTADO CON EFECTIVO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Cancelación de factura de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	125
OBJETIVO	125
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	125
RESPONSABLES.....	125
POLÍTICAS	125
REFERENCIAS	126
SISTEMAS DE INFORMACION	126
SIMBOLOGÍA.....	126
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	127
ANÁLISIS.....	129

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en cobrar la compra que se efectuó al contado después de haber ofrecido, con un servicio personalizado y de calidad, los productos y/o materiales que el cliente necesitaba. Posteriormente se le entrega la factura con una copia para que pueda retirar la compra.

OBJETIVO

Cobro del valor total de los activos vendidos a través de efectivo

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

1. El procedimiento inicia cuando el cliente llega al área de caja a solicitar el cobro de su mercadería y finaliza cuando el cajero le informa al cliente que puede pasar a retirar los artículos al área de empaque
2. Se debe verificar la autenticidad de cualquier billete de alta denominación; ante cualquier duda no se aceptarán dichos billetes

REFERENCIAS

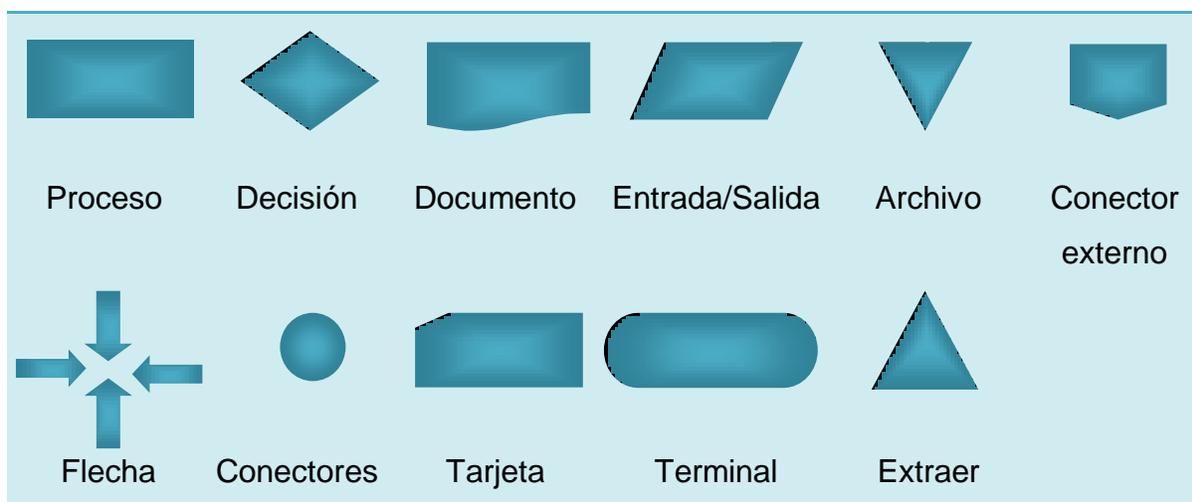
Documentos internos

Factura de contado (Anexo 7)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Lista de Facturas para Cobrar” (Anexo 2) y “Cobro de facturas” (Anexo 6)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Solicita al cliente el nombre por el cual se realizó la factura	Unidad de Cobro
3	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
4	Ingresa al sistema en "Lista de Facturas para Cobrar"	Unidad de Cobro
5	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro
6	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
7	Le informa a la Unidad de Ventas que la factura no ha sido aplicada.	Unidad de Cobro
8	Factura la compra del cliente	Unidad de Ventas
9	Le informa a la Unidad de Cobro que la factura ha sido aplicada	Unidad de Ventas
10	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro

11	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
12	Revisa en el sistema si la factura es de contado o de crédito	Unidad de Cobro
13	1-¿Contado?: paso 14 2-¿Crédito?: “Procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito”	Unidad de Cobro
14	Le dicta el monto correspondiente de la factura.	Unidad de Cobro
15	Entrega el dinero correspondiente al monto de la factura	Cliente
16	Recibe y verifica a través de la “Lampara detectora de billetes electric” el efectivo	Unidad de Cobro
17	¿Está Bien? Si: paso 22 No: paso 18	Unidad de Cobro
18	Le indica al cliente que el efectivo es falso	Unidad de Cobro
19	El cliente toma la decisión de si cambiar el efectivo o no comprar.	Cliente
20	¿Cambia? Si: paso 21 No: fin del proceso	Cliente
21	Le entrega el dinero a la Unidad de Cobro para que lo reemplace por el efectivo falso	Cliente
22	Verifica que el monto sea el correcto	Unidad de Cobro
23	¿Está Bien? Si: paso 27 No: paso 24	
24	Le indica al cliente que hace falta efectivo	Unidad de Cobro

25	El cliente toma la decisión de entregar el faltante de dinero o no comprar.	Cliente
26	¿Ajustar el total de la compra? Si: paso 27 No: fin del proceso	Cliente
27	Imprime la factura de contado con 2 copias	Unidad de Cobro
28	coloca el sello de cancelado en la factura	Unidad de Cobro
29	Guarda la copia 2 para el cierre de caja	Unidad de Cobro
30	Le entrega al cliente la factura original y la copia 1	Unidad de Cobro
31	Recibe la factura original con la copia 1	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

4. PROCEDIMIENTO DE CANCELACIÓN DE FACTURA DE CONTADO CON CHEQUE

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Cancelación de factura de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	131
OBJETIVO	131
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	131
RESPONSABLES.....	131
POLÍTICAS	131
REFERENCIAS	132
SISTEMAS DE INFORMACION	132
SIMBOLOGÍA.....	132
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	133
ANÁLISIS.....	135

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en cobrar, por medio de un cheque, la compra que se efectuó al contado después de haber ofrecido, con un servicio personalizado y de calidad, los productos y/o materiales que el cliente necesitaba. Posteriormente se le entrega la factura con una copia para que pueda retirar la compra.

OBJETIVO

Cobro del valor total de los activos vendidos a través de cheque

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

1. Debe consultarse a la gerencia para que se evalúe la situación sobre los cheques de clientes desconocidos para realizar su aceptación.
2. Ningún cheque podrá aceptarse con más de un endoso ni sin éste.
3. Solamente se aceptan pagos con cheque de clientes previamente analizados.

REFERENCIAS

Documentos internos

Factura de contado (Anexo 7)

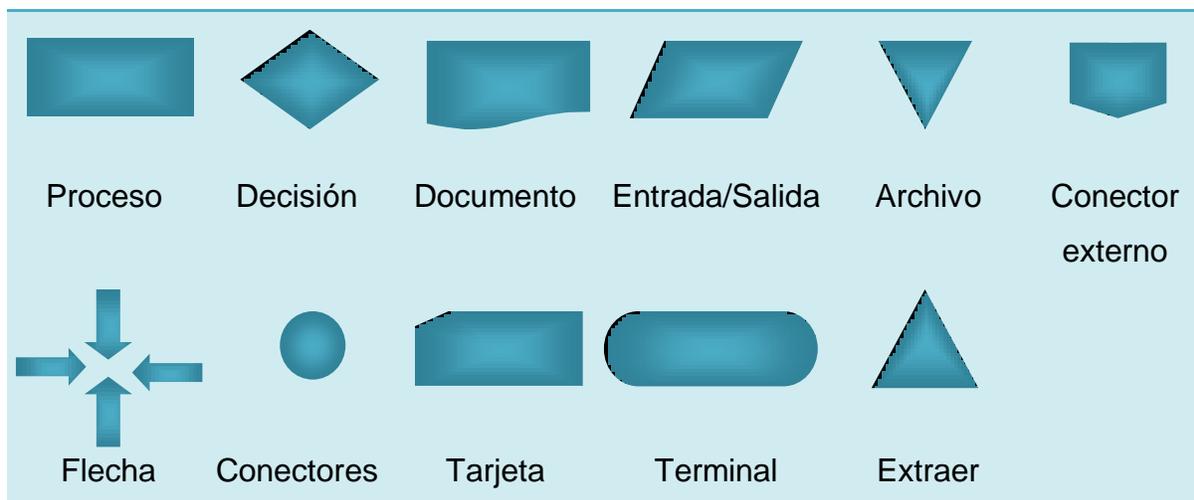
Documentos externos

Cheque del cliente

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Lista de Facturas para Cobrar” (Anexo 2)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cancelación de factura de contado con cheque

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Solicita al cliente el nombre por el cual se realizó la factura	Unidad de Cobro
3	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
4	Ingresa al sistema en "Lista de Facturas para Cobrar"	Unidad de Cobro
5	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro
6	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
7	Le informa a la Unidad de Ventas que la factura no ha sido aplicada.	Unidad de Cobro
8	Factura la compra del cliente	Unidad de Ventas
9	Le informa a la Unidad de Cobro que la factura ha sido aplicada	Unidad de Ventas
10	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro

11	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
12	Revisa en el sistema si la factura es de contado o de crédito	Unidad de Cobro
13	1-¿Contado?: paso 14 2-¿Crédito?: “Procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito”	Unidad de Cobro
14	Le dicta el monto correspondiente de la factura.	Unidad de Cobro
15	Informa que su pago es con cheque y solicita el nombre a quien se haga el cheque	Cliente
16	Le informa el nombre de quien debe hacerse el cheque	Unidad de Cobro
17	Realiza el cheque y se lo entrega a la Unidad de Cobro	Cliente
18	Le entrega el cheque a la Unidad de Cobro	Cliente
19	Verifica que todo esté en orden en el cheque	Unidad de Cobro
20	¿Está Bien? Si: paso 26 No: paso 21	Unidad de Cobro
21	Le indica los errores al cliente y le devuelve el cheque	Unidad de Cobro
22	Realiza un nuevo cheque	Cliente
23	Le entrega el cheque a la Unidad de Cobro	Cliente
24	Verifica que todo esté en orden en el cheque	Unidad de Cobro
25	¿Está Bien?	Unidad de Cobro

	Si: paso 26	No: paso 21	
26	Imprime la factura de contado con 2 copias		Unidad de Cobro
27	coloca el sello de cancelado en la factura		Unidad de Cobro
28	Guarda la copia 2 para el cierre de caja		Unidad de Cobro
29	Le entrega al cliente la factura original y la copia 1		Unidad de Cobro
30	Recibe la factura original con la copia 1		Cliente
	FIN DEL PROCESO		

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Cancelación de factura de contado con cheque no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

5. PROCEDIMIENTO DE CANCELACIÓN DE FACTURA DE CONTADO CON TARJETA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Cancelación de factura de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	137
OBJETIVO	137
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	137
RESPONSABLES.....	137
POLÍTICAS	137
REFERENCIAS	137
SISTEMAS DE INFORMACION	138
SIMBOLOGÍA.....	138
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	139
ANÁLISIS.....	141

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en cobrar, por medio de una tarjeta de crédito, la compra que se efectuó al contado después de haber ofrecido, con un servicio personalizado y de calidad, los productos y/o materiales que el cliente necesitaba. Posteriormente se le entrega la factura con una copia para que pueda retirar la compra.

OBJETIVO

Cobro del valor total de los activos vendidos a través de tarjeta de crédito

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

1. Se debe solicitar la cédula junto con la tarjeta bancaria para poder continuar con la transacción

REFERENCIAS

Documentos internos

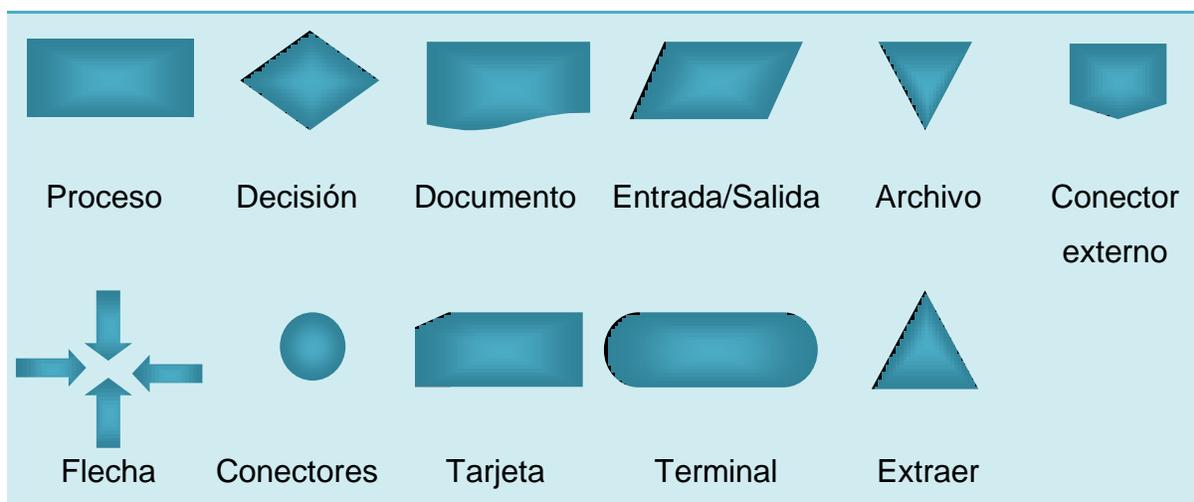
Factura de contado (Anexo 7)

Comprobante de Baucher

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Lista de Facturas para Cobrar”
(Anexo 2)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cancelación de factura de contado con tarjeta

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Solicita al cliente el nombre por el cual se realizó la factura	Unidad de Cobro
3	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
4	Ingresa al sistema en "Lista de Facturas para Cobrar"	Unidad de Cobro
5	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro
6	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
7	Le informa a la Unidad de Ventas que la factura no ha sido aplicada.	Unidad de Cobro
8	Factura la compra del cliente	Unidad de Ventas
9	Le informa a la Unidad de Cobro que la factura ha sido aplicada	Unidad de Ventas
10	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro

11	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
12	Revisa en el sistema si la factura es de contado o de crédito	Unidad de Cobro
13	1-¿Contado?: paso 14 2-¿Crédito?: “Procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito”	Unidad de Cobro
14	Le dicta el monto correspondiente de la factura.	Unidad de Cobro
15	Entrega la tarjeta de crédito	Cliente
16	Solicita la cédula de identidad para comprobar que es el dueño de la tarjeta	Unidad de Cobro
17	Entrega la cédula de identidad	Cliente
18	Introduce la tarjeta por el lector óptico de ATH	Unidad de Cobro
19	Digita los últimos cuatro número de la parte frontal de la tarjeta y presiona siguiente	Unidad de Cobro
20	Digita el monto a cancelar y presiona siguiente	Unidad de Cobro
21	¿Tiene fondos suficientes la tarjeta? Si: paso 24 No: paso 22	Unidad de Cobro
22	Le informa al cliente que la tarjeta no tiene fondos disponibles	Unidad de Cobro
23	El cliente decide 1-Cancela con efectivo: "Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo 2- No realiza la compra	Cliente

24	Imprime el comprobante de pago de ATH con una copia	Unidad de Cobro
25	Le entrega el comprobante de pago de ATH al cliente para que lo firme	Unidad de Cobro
26	Firma el comprobante de pago de ATH y se lo entrega a la Unidad de Cobro	Cliente
27	Imprime la factura de contado con 2 copias	Unidad de Cobro
28	coloca el sello de cancelado en la factura	Unidad de Cobro
29	Guarda la copia 2 para el cierre de caja	Unidad de Cobro
30	Le entrega al cliente la factura original con la copia 1 y la copia del comprobante de pago de ATH	Unidad de Cobro
31	Recibe la factura original con la copia 1 y la copia del comprobante de pago de ATH	Cliente
32	Recibe la copia del comprobante de pago de ATH	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Cancelación de factura de contado con tarjeta no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

6. PROCEDIMIENTO DE TRAMITE DE SOLICITUD DE CRÉDITO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Trámite de solicitud de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	144
OBJETIVO	144
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	144
RESPONSABLES.....	144
POLÍTICAS	144
REFERENCIAS	145
SISTEMAS DE INFORMACION	145
SIMBOLOGÍA.....	145
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	146
ANÁLISIS.....	148

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en tramitar las solicitudes de los clientes para abrir un crédito en Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. Por lo tanto, inicialmente los clientes deben llenar una solicitud de crédito y dejar la copia de la cédula de identidad o cédula jurídica para que posteriormente sea analizado por la Junta Directiva y se le realice un estudio crediticio.

Si el crédito es aprobado el cliente deberá firmar una letra de cambio donde se responsabiliza del crédito y le otorga a la empresa el derecho de cobrar la deuda y con ello, se termina el proceso de la apertura del crédito.

OBJETIVO

Formalizar los créditos otorgados en la empresa

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro y para la Junta Directiva

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Junta Directiva

Cliente

POLÍTICAS

Solamente después de haber sido sometido a análisis por la Junta Directiva y se dé la aprobación, podrá abrirse crédito a un cliente.

1. Solamente el personal encargado podrá modificar la información de los créditos de los clientes.

REFERENCIAS

Documentos internos

Solicitud de crédito para personas jurídicas (Anexo 8)

Solicitud de crédito para personas físicas (Anexo 9)

Contrato de línea de crédito revolving (Anexo 10)

Letra de Cambio (Anexo 11)

Documentos externos

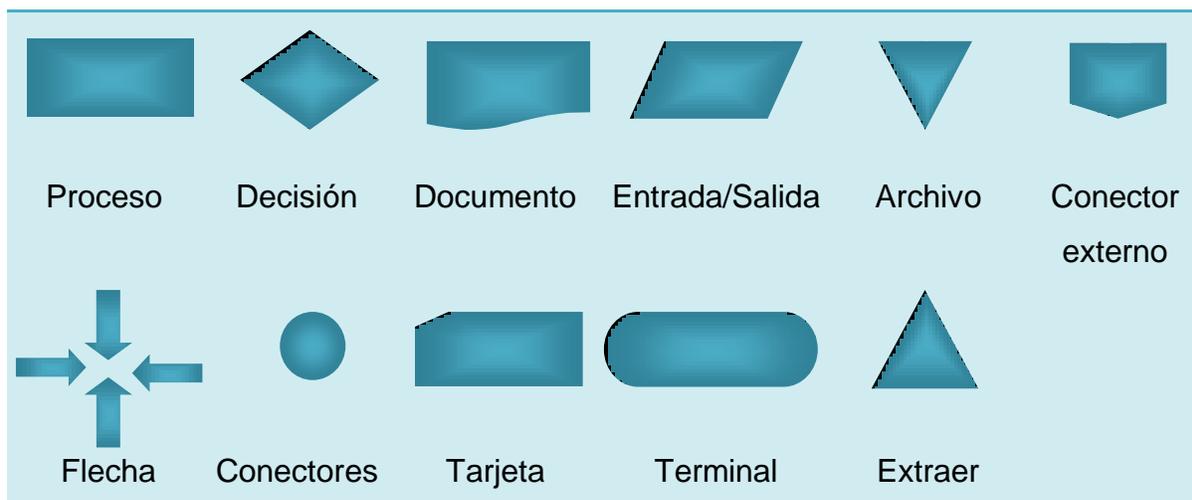
Estudio Crediticio de TELETEC

Copia de Cédula

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Clientes"

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Tramite de solicitud de crédito

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Solicita crédito en la empresa	Cliente
2	Le entrega una solicitud de crédito para que la llene	Unidad de Cobro
3	Recibe la solicitud de crédito	Cliente
4	Llena la solicitud de crédito y se la entrega a la Unidad de Cobro	Cliente
5	Recibe la solicitud de crédito llenada y la archiva	Unidad de Cobro
6	Le Solicita la cédula de identidad o cédula jurídica del cliente si se tratase de una empresa.	Unidad de Cobro
7	Entrega la cédula de identidad o cédula jurídica	Cliente
8	Imprime una copia de la cédula del cliente y la archiva	Unidad de Cobro
9	Le entrega la cédula de identidad al cliente	Unidad de Cobro
10	Recibe la cédula de identidad	Cliente
11	Le informa al cliente que debe esperar una semana de plazo para que el crédito sea	Unidad de Cobro

	analizado por la Junta Directiva	
12	Espera una semana	Cliente
13	Entrega el expediente del cliente con la Solicitud de crédito y la copia de la cédula a la Junta Directiva	Unidad de Cobro
14	Reciben la solicitud y la copia de cédula	Junta Directiva
15	Le piden a la Unidad de Cobro un estudio crediticio del cliente	Junta Directiva
16	Imprime un estudio crediticio del cliente a través de la página de TELETEC	Unidad de Cobro
17	Le entrega el estudio crediticio del cliente a la Junta Directiva	Unidad de Cobro
18	Reciben el estudio crediticio del cliente	Junta Directiva
19	Toman la decisión de abrir o no el crédito al cliente ¿Se abre? Si: paso 21 No: paso 20	Junta Directiva
20	Le informa al cliente que el crédito no fue abierto	Unidad de Cobro
21	Se le confecciona una Letra de cambio al cliente	Unidad de Cobro
22	Le entrega la Letra de cambio al cliente para que la firme	Unidad de Cobro
23	Recibe la Letra de cambio	Cliente
24	Firma la letra y se la entrega a la Unidad de Cobro	Cliente

25	Abre el crédito del cliente con el monto límite de lo establecido en la Letra de cambio	Unidad de Cobro
26	Archiva los documentos del cliente	Unidad de Cobro
	FIN DEL PROCESO	Unidad de Cobro

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Trámite de solicitud de crédito no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

7. PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Cuentas por cobrar	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	150
OBJETIVO	150
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	150
RESPONSABLES.....	150
POLÍTICAS	150
REFERENCIAS	151
SISTEMAS DE INFORMACION	151
SIMBOLOGÍA.....	151
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	152
ANÁLISIS.....	153

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en informarles a los clientes de la empresa el estado de cuenta del crédito. En este procedimiento se actualizara semanalmente la base de datos de los clientes pendientes de pago para darle un seguimiento del cumplimiento que tenga cada uno de los clientes después de haberle realizado la llamada de atención.

Si no cumplen con las obligaciones con la empresa se les envía una carta indicando su situación morosa, y por último se envía la cuenta a cobro judicial.

OBJETIVO

Realizar los trámites de las Cuentas por cobrar de forma clara, ordenada y objetiva, cumpliendo con el plazo establecido para tales operaciones, de modo que se garantice una adecuada revisión y cobro de las facturas, así como los trámites de cobro.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Cliente

POLÍTICAS

1. No se debe realizar el cobro de ninguna factura sin que se haya vencido el plazo establecido para el pago.

REFERENCIAS

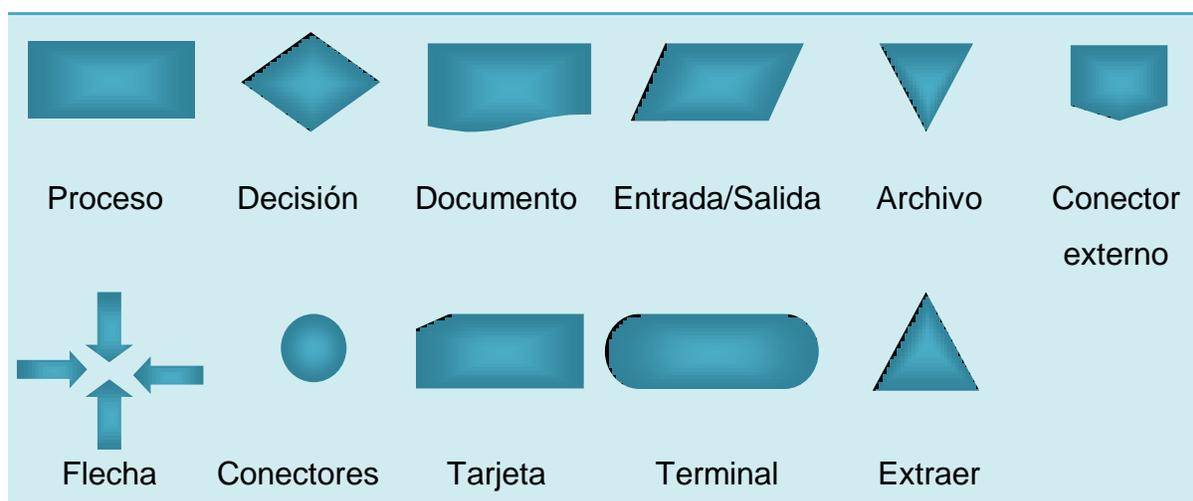
Documentos internos

Reporte de cuentas por cobrar (Anexo 12)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Cuentas por Cobrar”

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cuentas por cobrar

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	La Unidad de Cobro ingresa al sistema en "Cuentas por Cobrar"	Unidad de Cobro
2	Selecciona la opción "facturas vencidas" y posteriormente el sistema abre una ventana donde aparece el "Reporte de cuentas por cobrar"	Unidad de Cobro
3	Copia las cuentas vencidas en una hoja de Excel	Unidad de Cobro
4	Revisa en el reporte si se aplicaron abonos durante la semana ¿Hay abono? Si: fin del proceso No: paso 5	Unidad de Cobro
5	Se les procede a informar vía telefónica acerca del estado de su cuenta de crédito.	Unidad de Cobro
6	Informa a la Unidad de Cobro cuando puede pasar a cancelar las facturas vencidas	Cliente
7	Anota los detalles de pago en la hoja de Excel	Unidad de Cobro
8	Si no cumplen con las obligaciones con la empresa se les envía una carta de preaviso	Unidad de Cobro

9	Recibe la carta	Cliente
10	Se envía la cuenta a cobro judicial	Unidad de Cobro
10	FIN DEL PROCESO	Unidad de Cobro

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Cuentas por cobrar no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura en las Unidades de Empaque

Este apartado corresponde a la descripción del procedimiento actual de Empacado de mercadería de la empresa.

El Departamento de Ferretería y Agroquímicos así como el Departamento de Tornillería y Pintura cumplen con funciones similares en la unidad de empaque, es por esta razón que se complemento la descripción del procedimiento de Empacado de mercadería en uno solo.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

1. PROCEDIMIENTO DE EMPACADO DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N / A	Empacado de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	156
OBJETIVO	156
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	156
RESPONSABLES.....	156
POLÍTICAS	156
REFERENCIAS	157
SISTEMAS DE INFORMACION	157
SIMBOLOGÍA.....	157
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	158
ANÁLISIS	158

INTRODUCCIÓN

Este procedimiento consiste en empaquetar los productos que aparecen en la copia de la factura de compra y luego se le entrega al respectivo cliente.

OBJETIVO

Empaquetar y entregar los productos requeridos por el cliente.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Empaque del Departamento de Ferretería y Agroquímicos y para la Unidad de Empaque del Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Unidad de Empaque
Cliente

POLÍTICAS

1. El procedimiento comienza solo si se entrega la factura que comprueba la venta al empaquetador y termina con la entrega de la mercadería al cliente.
2. Toda factura debe ir sellada con “Cancelado” para poder entregarse la mercadería.
3. Se empaquetará y entregará al cliente únicamente la mercadería detallada en la factura.

REFERENCIAS

Documentos internos

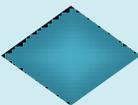
Factura de contado (Anexo 7)

Factura de crédito (Anexo 3)

SISTEMAS DE INFORMACION

N/A

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Empaque

Procedimiento de Empacado de mercadería

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Le entrega la copia 1 a la Unidad de Empaque	Cliente
2	Recibe la copia 1	Unidad de Empaque
3	Empaca los artículos que solicito el cliente en la compra	Unidad de Empaque
4	Le entrega los productos al cliente	Unidad de Empaque
5	Recibe los productos	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

En el procedimiento de Empacado de mercadería usualmente el encargado de empaque no revisa la factura de venta y se deja llevar a simple vista por los productos que solicita el cliente, lo q ha ocasionado en algunos casos un cliente se lleve el pedido de otro. Por ello, es recomendable revisar el nombre del cliente en la factura y los artículos que el cliente pago para posteriormente empacarlos y evitar inconvenientes. Además, es importante que la unidad de empaque archive las copias de las facturas para un debido control.

Departamento de Bodega en la Unidad de Bodega

Este apartado corresponde a la descripción de los procedimientos actuales de Retiro de mercadería en Bodega en la unidad de bodega de la empresa.

Por otro lado, el Departamento de Bodega, en su unidad de bodega es independiente de cada departamento, es por ello que la descripción del procedimiento de Retiro de mercadería en Bodega rige únicamente para esta unidad.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
1	Inicio	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

1. PROCEDIMIENTO DE RETIRO DE MERCADERIA EN BODEGA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Retiro de mercadería en	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Bodega	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	162
OBJETIVO	162
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	162
RESPONSABLES.....	162
POLÍTICAS	162
REFERENCIAS	162
SISTEMAS DE INFORMACION	163
SIMBOLOGÍA.....	163
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	164
ANÁLISIS.....	165

INTRODUCCIÓN

Este procedimiento consiste cargarle los materiales al cliente que se encuentren en la bodega.

OBJETIVO

Cargar los materiales pesados del cliente en su respectivo vehículo.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Bodega

RESPONSABLES

Unidad de Bodega

Cliente

POLÍTICAS

1. Solamente se podrá cargar materiales a algún vehículo después de haber revisado la copia de la factura de venta.
2. Solamente la Unidad de Bodega podrá entregar los materiales al cliente.
3. Es necesario archivar las copias de las facturas de venta para el debido control de las salidas de materiales.

REFERENCIAS

Documentos internos

Factura de contado (Anexo 7)

Factura de crédito (Anexo 3)

SISTEMAS DE INFORMACION

N/A

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Empaque

Procedimiento de Retiro de mercadería en Bodega

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Actividad	Encargado
	Inicio	
1	Le entrega la copia 1 a la Unidad de Bodega	Cliente
2	Recibe la copia 1 de la factura	Unidad de Bodega
3	Revisa los productos que vienen en la copia de la factura	Unidad de Bodega
4	Carga en el vehículo del cliente únicamente los materiales que se encuentran en la copia 1 de la factura	Unidad de Bodega
5	Archiva la copia de la factura para su debido control.	Unidad de Bodega
6	Agradece al cliente su compra	Unidad de Bodega
7	Se retira	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Retiro de mercadería en Bodega no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

Gerencia de Recursos Humanos y Asistente Administrativo

Este apartado corresponde a la descripción de los procedimientos actuales de Cuentas por pagar y Cotización.

La descripción de cada uno de los procedimientos ha sido recolectada a través de la Gerencia de Recursos Humanos y el Asistente Administrativo de la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., quienes son los principales manipuladores de los procedimientos.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
1	Inicio	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

1. PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Cuentas por pagar	
Responsable	Elaborado por:	
Gerencia de Recursos	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	168
OBJETIVO	168
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	168
RESPONSABLES.....	168
POLÍTICAS	168
REFERENCIAS	168
SISTEMAS DE INFORMACION	168
SIMBOLOGÍA.....	169
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	170
ANALISIS.....	171

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en hacer efectivos los pagos a los diferentes proveedores de la empresa según las compras realizadas al mes, a través de transferencias bancarias.

OBJETIVO

Realizar los pagos correspondientes a las órdenes de compra de la empresa.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Gerencia de Recursos Humanos

RESPONSABLES

Gerente de Recursos Humanos

Proveedor

POLÍTICAS

1. Solamente la Gerente de Recursos Humanos y el Gerente General podrán realizar los pagos correspondientes a los proveedores.

REFERENCIAS

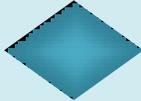
Documentos internos

Reporte de cuentas por pagar (Anexo13)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Cuentas por pagar"

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Gerencia de Recursos Humanos

Procedimiento de Cuentas por pagar

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Envía el Estado de Cuenta de la empresa por medio del fax o correo electrónico	Proveedor
2	Recibe y compara el Estado de Cuenta con las facturas de compra.	Gerente de RH
3	Compara el Estado de Cuenta con las facturas de compra.	Gerente de RH
4	¿Está bien? Si: paso 5 No: paso 8	Gerente de RH
5	Llama al proveedor	Gerente de RH
6	Le informa de las diferencias en las facturas	Gerente de RH
7	Arregla la situación	Proveedor
8	Ingresa a la pagina del Banco de Costa Rica	Gerente de RH
9	Realiza la transferencia de la cuenta 343-1046-4 a la cuenta del proveedor	Gerente de RH
10	Recibe el comprobante de transferencia realizada.	Gerente de RH

11	Archiva el comprobante	Gerente de RH
12	Sale de la pagina de Banco de Costa Rica	Gerente de RH
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANALISIS

El procedimiento de Cuentas por pagar no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.

2. PROCEDIMIENTO DE COTIZACION

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
N/A	Cotización	
Responsable	Elaborado por:	
Asistencia	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	173
OBJETIVO	173
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	173
RESPONSABLES.....	173
POLÍTICAS	173
REFERENCIAS	173
SISTEMAS DE INFORMACION	173
SIMBOLOGÍA.....	174
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	175
ANÁLISIS.....	176

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en brindarle información detallada al cliente sobre los precios de los productos que necesita, elaborando una factura proforma que simulara la factura de venta, con el precio total de la posible compra.

OBJETIVO

Brindar mejores precios a los productos que requiere el cliente en comparación con la competencia.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para el Asistente Administrativo

RESPONSABLES

Asistente Administrativo

Cliente

POLÍTICAS

2. Asesorar al cliente en las decisiones que tome con respecto a las distintas marcas de los productos.

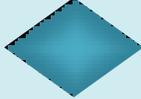
REFERENCIAS

Factura Proforma (Anexo 17)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Realización de Factura Proforma"

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Asistente Administrativo

Procedimiento de Elaboración de factura proforma

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Ingresa a la empresa	Cliente
2	Solicita una cotización	Cliente
3	Pide la lista de los productos y/o materiales que requiere	Asistente Administrativo
4	Entrega la lista de los productos y/o materiales	Cliente
5	Ingresa al sistema en “Elaboración de Factura Proforma”	Asistente Administrativo
6	Digita los nombres de los productos	Asistente Administrativo
7	Digita la cantidad de cada uno de los productos	Asistente Administrativo
8	Anota el nombre del cliente	Asistente Administrativo
9	Imprime la factura proforma	Asistente Administrativo
10	Le entrega la factura al cliente	Asistente Administrativo

11	Recibe la factura proforma	Cliente
12	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

ANÁLISIS

El procedimiento de Cotización no presenta ninguna deficiencia por lo que no se le hace ninguna mejora en el apartado de análisis.



C. ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura en las Unidades de Ventas

Este apartado corresponde a la descripción del procedimiento propuesto de Ventas de las unidades de ventas de la empresa, el cual es fundamental en la actividad comercial de la empresa.

Así mismo, se analizó el procedimiento y se realizaron las recomendaciones. Sin embargo, en este apartado se incluyó el fluxograma del procedimiento para un mayor análisis.

El Departamento de Ferretería y Agroquímicos así como el Departamento de Tornillería y Pintura cumplen con funciones similares en la unidad de venta de los productos que cada uno de ellos ofrece, es por esta razón que se complementó la descripción del procedimiento de cada departamento en uno solo.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima



	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	FIN DEL PROCESO	

Diagrama de Flujo			
Responsable			
Proceso		Versión	
Código		Revisión	
Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento	
		Involucrado	Involucrado
	Inicio		
	Fin del proceso		
Elaborado por:		Aprobado por:	
		Fecha de aprobación:	

1. PROCEDIMIENTO DE VENTA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
ITV 1 v7	Venta	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Ventas	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	180
OBJETIVO	180
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	180
RESPONSABLES.....	180
POLÍTICAS	180
REFERENCIAS	181
SISTEMAS DE INFORMACION	181
SIMBOLOGÍA.....	182
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	183
FLUJOGRAMA	186

INTRODUCCION

Dado que la actividad principal de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. es la venta de sus productos se da la necesidad de crear el procedimiento de venta.

Este procedimiento consiste en ofrecer, con un servicio personalizado y de calidad, los productos y/o materiales que el cliente necesita, brindándole además la opción de compra al crédito según sus posibilidades y referencias.

OBJETIVO

Ofrecer productos ferreteros, materiales de construcción y reparación, así como productos agroquímicos, con un servicio personalizado y de calidad a los clientes de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Ventas tanto del Departamento de Ferretería y Agroquímicos como para el Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

6. Saludar al cliente antes de iniciar cualquier venta.
7. Cada empleado se encarga de atender solamente a un cliente desde el principio hasta el final.

8. Si hay un cliente sin atender mientras se está atendiendo a otro, es conveniente saludarlo y decirle que en un momento será atendido.
9. Se debe agradecer al cliente por su compra al final del procedimiento.
10. Asesorar al cliente en las decisiones que tome con respecto a las distintas marcas de los productos.

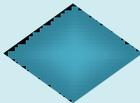
REFERENCIAS

N/A

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Facturación por venta" (Anexo 1)

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Ventas

Procedimiento de Venta

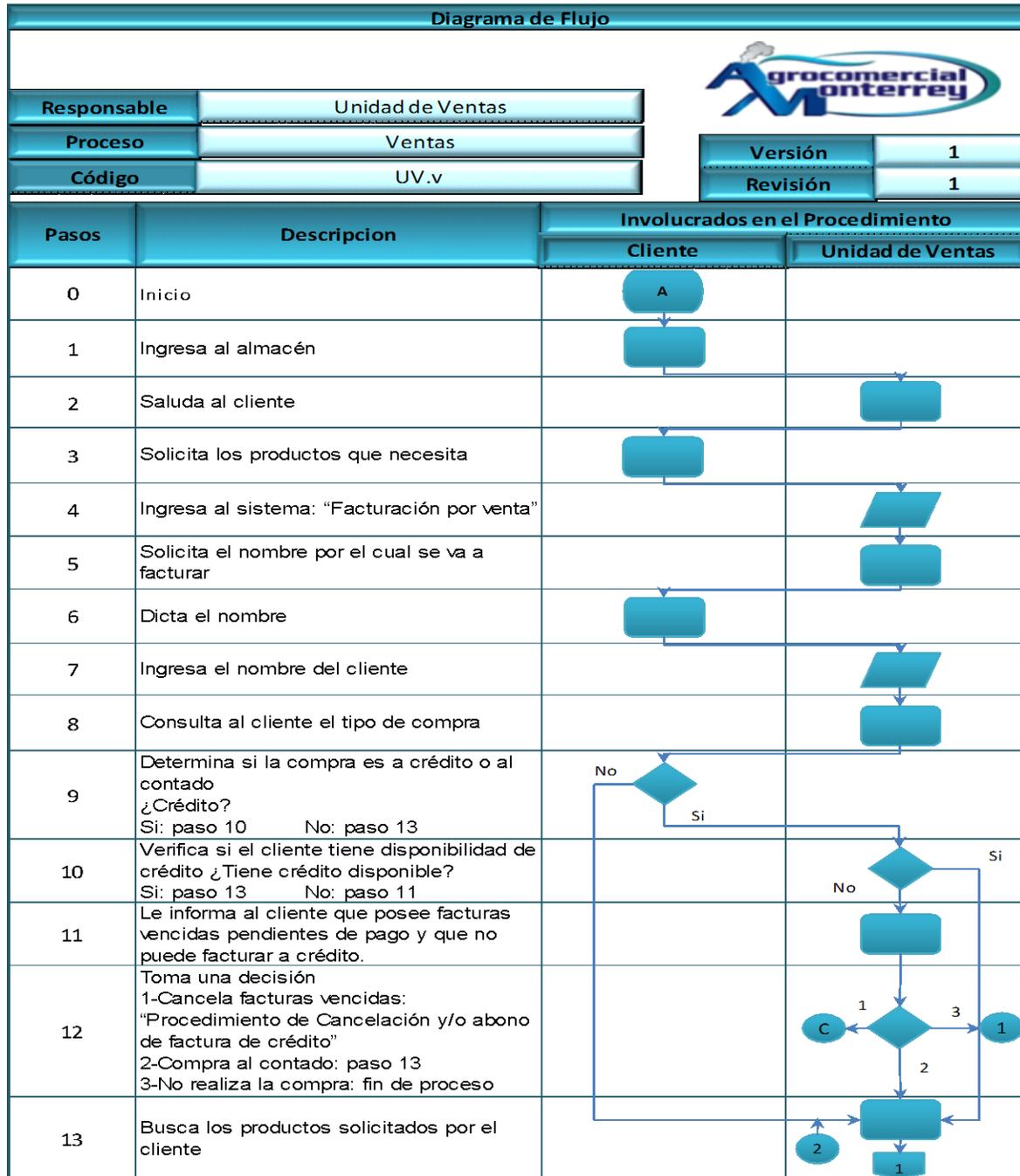
Detalle del Procedimiento

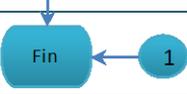
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Ingresar al almacén	Cliente
2	Saluda al cliente	Unidad de Ventas
3	Solicita los productos que necesita	Cliente
4	Ingresar al sistema de la empresa en "Facturación por venta"(Anexo 1)	Unidad de Ventas
5	Solicita el nombre por el cual se va a facturar	Unidad de Ventas
6	Dicta el nombre	Cliente
7	Ingresar el nombre del cliente	Unidad de Ventas
8	Consulta al cliente el tipo de compra	Unidad de ventas
9	Determina si la compra es a crédito o al contado ¿Crédito? Si: paso 10 No: paso 13	Cliente
10	Verifica si el cliente tiene disponibilidad de crédito ¿Tiene crédito disponible? Si: paso 13 No: paso 11	Unidad de Ventas

11	Le informa al cliente que posee facturas vencidas pendientes de pago y que por tal razón no puede facturar a crédito.	Unidad de Ventas
12	Toma una decisión -Cancela facturas vencidas: "Procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito" -Compra al contado: paso 13 -No realiza la compra: fin de proceso	Cliente
13	Busca los productos solicitados por el cliente	Unidad de Ventas
14	Le muestra los productos al cliente para verificar que sean los que requiere.	Unidad de Ventas
15	El cliente verifica que sean los que necesita ¿Está bien? Si: paso 16 No: paso 13	Cliente
16	Introduce los códigos de los productos	Unidad de Ventas
17	Introduce la cantidad de cada producto	Unidad de Ventas
18	Ingresa el nombre del vendedor	Unidad de Ventas
19	Procede a facturar	Unidad de Ventas
20	Le informa al cliente que pase a la caja	Unidad de Ventas
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento	
		Cliente	Unidad de Ventas
14	Le muestra los productos al cliente para verificar que sean los que requiere.		
15	El cliente verifica que sean los que necesita ¿Está bien? Si: paso 16 No: paso 13		
16	Introduce los códigos de los productos		Si 
17	Introduce la cantidad de cada producto		
18	Ingresa el nombre del vendedor		
19	Procede a facturar		
20	Le informa al cliente que pase a la caja		
	Fin del proceso		
Elaborado por:		Aprobado por:	Mauricio Esquivel Saborío
Andrea Carrillo Carvajal		Fecha de aprobación:	01/01/10

Departamento de Cobro en la Unidad de Cobro

Este apartado corresponde a la descripción de los procedimientos propuestos de Firma y archivo de factura de crédito, Cancelación y/o abono de factura de crédito, Cancelación de factura de contado con efectivo, Cancelación de factura de contado con cheque, Cancelación de factura de contado con tarjeta, Tramite de Solicitud de crédito y Cuentas por cobrar de la unidad de cobro de la empresa.

Así mismo, se analizo cada uno de los procedimientos y se incluyeron las recomendaciones para cada uno. Sin embargo, en este apartado se incluyeron los fluxogramas de cada procedimiento para un mayor análisis.

La Unidad de Cobro es independiente de cada departamento y cumple funciones únicas, es por ello que la descripción de los siguientes procedimientos rige únicamente para esta unidad.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima



N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso
Responsable	Elaborado por:
Revisado por:	Aprobado por:
	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
FIN DEL PROCESO		

Diagrama de Flujo			
Responsable			
Proceso		Versión	
Código		Revisión	
Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento	
		Involucrado	Involucrado
	Inicia		
Fin del proceso			
Elaborado por:		Aprobado por:	
Fecha de elaboración:		Fecha de aprobación:	

1. PROCEDIMIENTO DE FIRMA Y ARCHIVO DE FACTURA DE CRÉDITO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
IIC.1.f	Firma y archivo de factura de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	190
OBJETIVO	190
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	190
RESPONSABLES.....	190
POLÍTICAS	190
REFERENCIAS	191
SISTEMAS DE INFORMACION	191
SIMBOLOGÍA.....	191
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	192
FLUJOGRAMA	195

INTRODUCCION

Una vez otorgado el crédito al cliente se hace necesario el procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito con el fin de poder brindarle crédito al cliente a un determinado periodo y que la empresa se garantice el pago de las ventas a crédito.

El proceso consiste en garantizar a la empresa el pago de las facturas de crédito otorgadas al cliente a través de la firma del mismo haciendo constar su responsabilidad.

OBJETIVO

Garantizar a la empresa el pago de las facturas de crédito otorgadas al cliente mediante la firma del responsable.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro y la Unidad de Ventas.

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

3. Solamente las personas autorizadas en la “Solicitud de crédito” (Anexo 3 y 4), podrán firmar las facturas de crédito.

REFERENCIAS

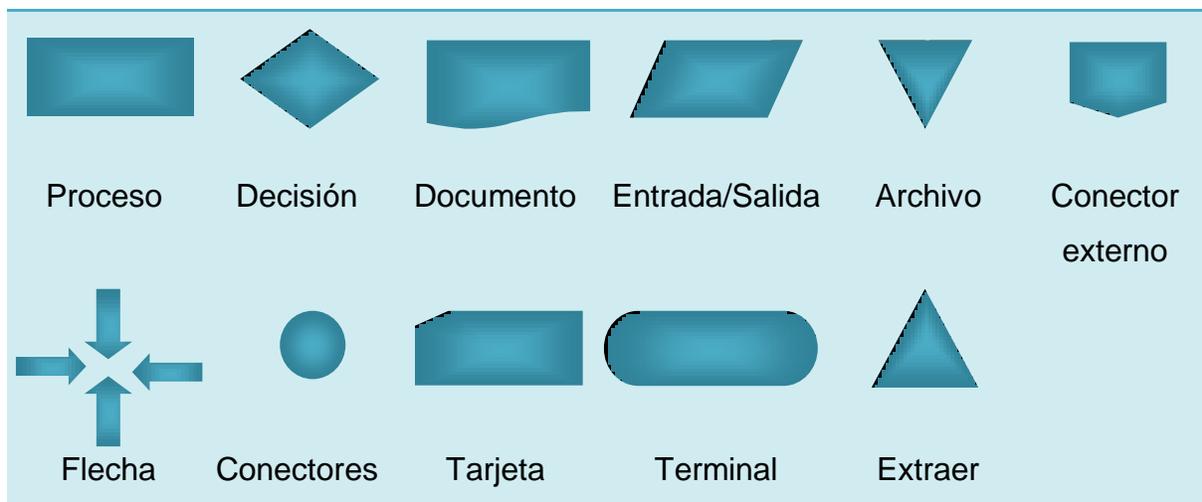
Documentos internos

Factura de crédito (Anexo 3)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Lista de Facturas para Cobrar” (Anexo 2)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Firma y Archivo de Factura de Crédito

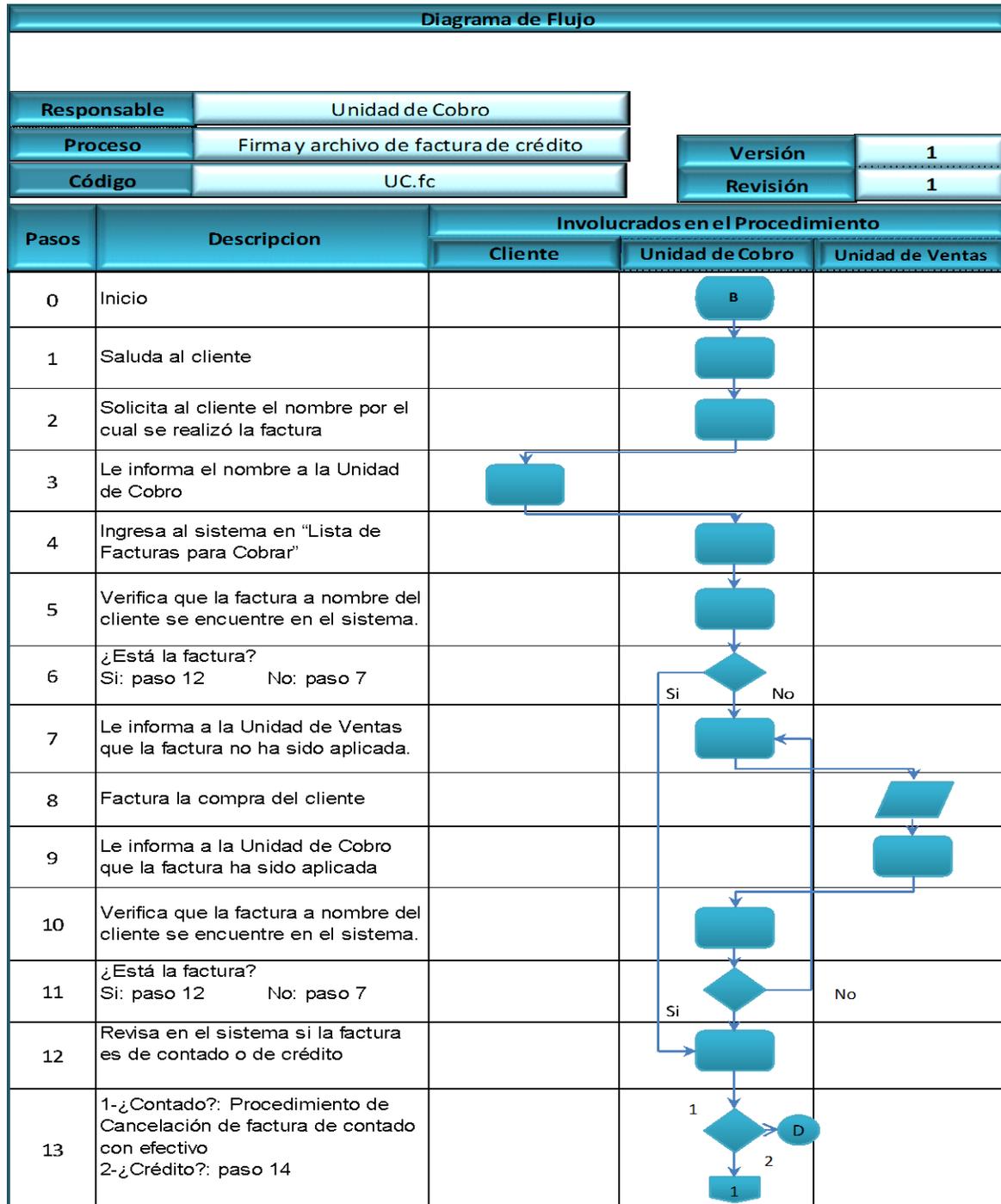
Detalle del Procedimiento

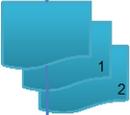
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Solicita al cliente el nombre por el cual se realizó la factura	Unidad de Cobro
3	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
4	Ingresa al sistema en "Lista de Facturas para Cobrar"	Unidad de Cobro
5	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro
6	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
7	Le informa a la Unidad de Ventas que la factura no ha sido aplicada.	Unidad de Cobro
8	Factura la compra del cliente a través del sistema de la empresa	Unidad de Ventas
9	Le informa a la Unidad de Cobro que la factura ha sido aplicada	Unidad de Ventas
10	Verifica que la factura a nombre del cliente se	Unidad de Cobro

	encuentre en el sistema.	
11	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
12	Revisa en el sistema si la factura es de contado o de crédito	Unidad de Cobro
13	¿Qué tipo de factura es? 1-¿Contado?: Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo 2-¿Crédito?: paso 14	Unidad de Cobro
14	Imprime la factura de crédito con 2 copias	Unidad de Cobro
15	Se las entrega al cliente	Unidad de Cobro
16	Recibe la factura con las 2 copias	Cliente
17	Coloca el Nombre, Cédula y Firma en la factura y las copias y se la entrega a la Unidad de Cobro	Cliente
18	Recibe y verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre debidamente completa.	Unidad de Cobro
19	¿Está bien? Si: paso 20 No: paso 15	Unidad de Cobro
20	Le entrega al cliente la copia 1	Unidad de Cobro
21	Recibe la copia 1	Cliente
22	Archiva la factura original y guarda la copia 2 para el cierre de caja	Unidad de Cobro
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento		
		Cliente	Unidad de Cobro	Unidad de Ventas
			1	
14	Imprime la factura de crédito con 2 copias			
15	Se las entrega al cliente			
16	Recibe la factura con las 2 copias			
17	Coloca el Nombre, Cédula y Firma en la factura y las copias y se la entrega a la Unidad de Cobro			
18	Recibe y verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre debidamente llenada.			
19	¿Está bien? Si: paso 20 No: paso 15			No
20	Le entrega al cliente la copia 1			
21	Recibe la copia 1			
22	Archiva la factura original y guarda la copia 2 para el cierre de caja			
	Fin del proceso			
Elaborado por:		Aprobado por:		Mauricio Esquivel Saborío
Andrea Carrillo Carvajal		Fecha de aprobación:		01/01/10

2. PROCEDIMIENTO DE CANCELACIÓN Y/O ABONO DE FACTURA DE CRÉDITO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
IICL 2.a	Cancelación y/o abono de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	198
OBJETIVO	198
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	198
RESPONSABLES.....	198
POLÍTICAS	199
REFERENCIAS	199
SISTEMAS DE INFORMACION	199
SIMBOLOGÍA.....	199
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	200
FLUJOGRAMA	203

INTRODUCCION

El procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito se hace necesario para recuperar las cuentas por cobrar de la empresa, una vez que se haya cumplido el plazo del crédito.

El procedimiento consiste en cancelar la factura de crédito que se había aplicado inicialmente en el procedimiento de Firma y archivo de factura de crédito, donde se le otorgó la compra al crédito al cliente. Además, la unidad de cobro le entrega al cliente el recibo de la cancelación junto con la factura que había firmado.

En el caso de que se aplique un abono a la factura de crédito se le entrega al cliente una copia del recibo (no el recibo original) y se guarda el recibo original para adjuntárselo en el expediente del cliente.

OBJETIVO

Recuperación del valor total de los activos de la empresa a través de las cuentas de crédito.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Cliente

POLÍTICAS

1. Las facturas de crédito no pueden ser entregadas a los clientes sin antes haber sido canceladas.
2. Se procederá a cancelar y/o abonar las facturas de mayor fecha de vencimiento.

REFERENCIAS

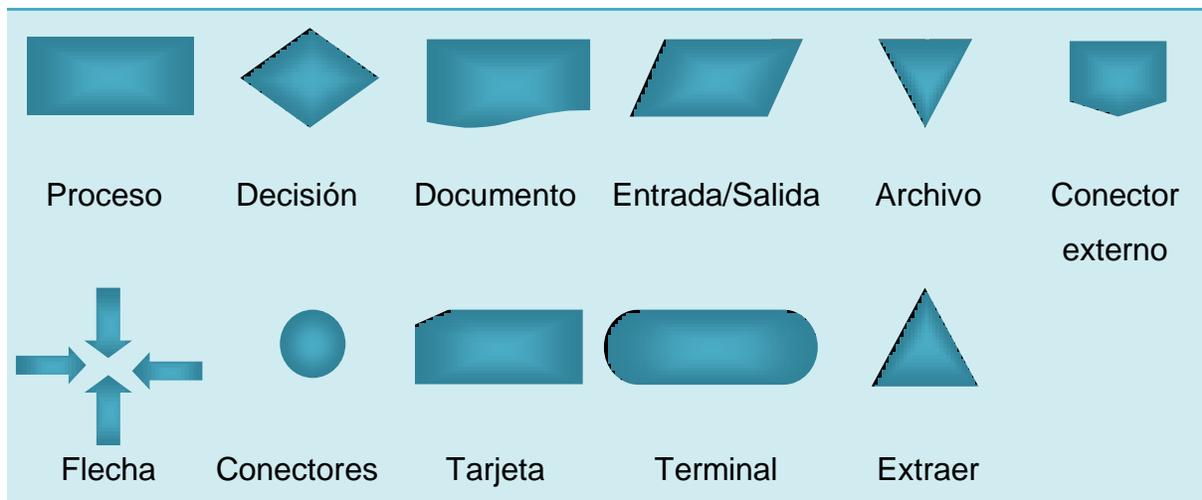
Documentos internos

Recibo de dinero (Anexo 5)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Cuentas por Cobrar a Clientes” (Anexo 4)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cancelación y/o abono de factura de crédito

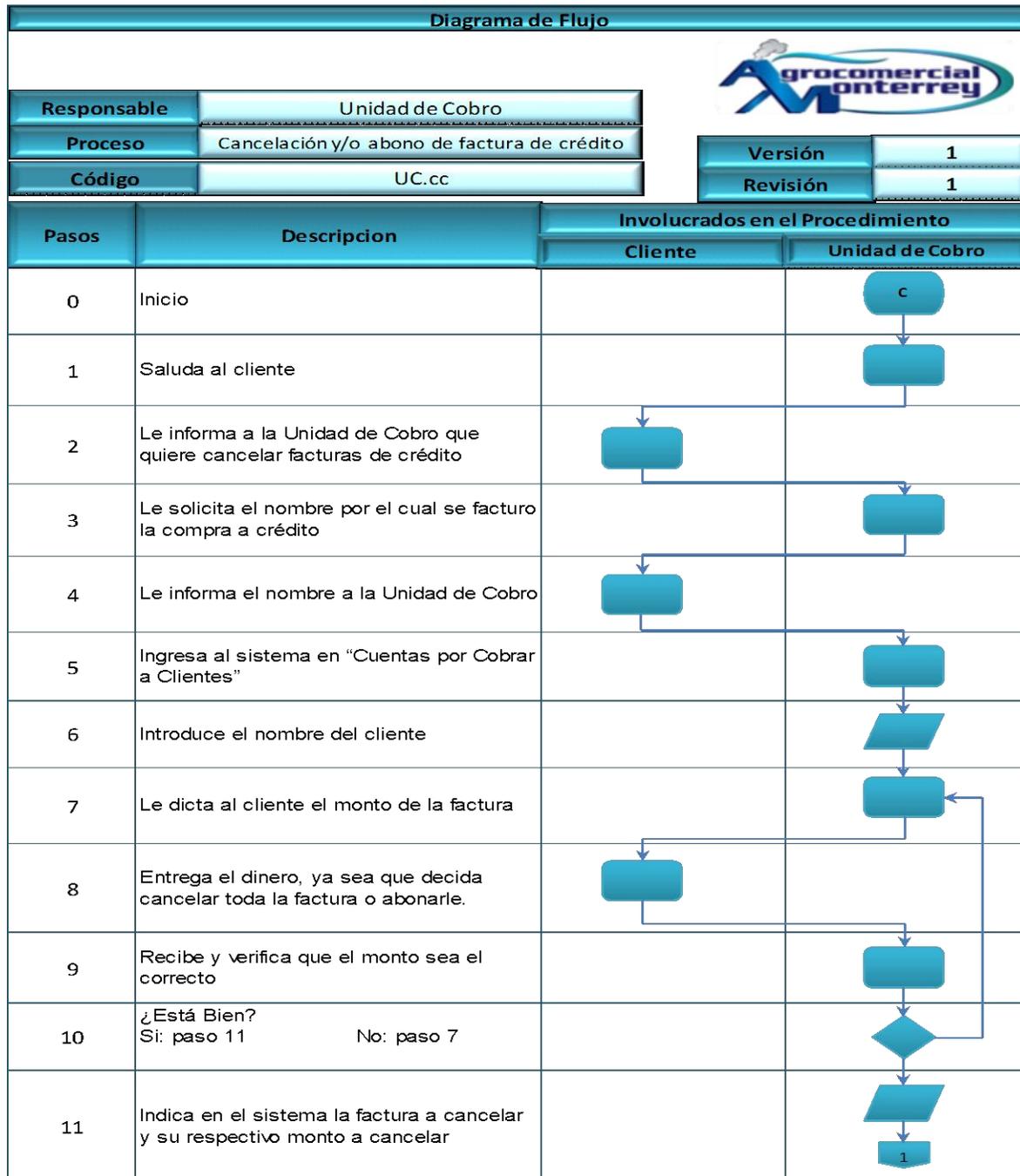
Detalle del Procedimiento

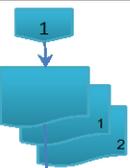
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Le informa a la Unidad de Cobro que quiere cancelar facturas de crédito	Cliente
3	Le solicita el nombre por el cual se facturo la compra a crédito	Unidad de Cobro
4	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
5	Ingresa al sistema en "Cuentas por Cobrar a Clientes"	Unidad de Cobro
6	Introduce el nombre del cliente	Unidad de Cobro
7	Le dicta al cliente el monto de la factura	Unidad de Cobro
8	Entrega el dinero, ya sea que decida cancelar toda la factura o abonarle.	Cliente
9	Recibe y verifica que el monto sea el correcto	Unidad de Cobro
10	¿Está Bien? Si: paso 11 No: paso 7	
11	Indica en el sistema la factura a cancelar y su respectivo monto a cancelar	Unidad de Cobro

12	Imprime el recibo original con 2 copias	Unidad de Cobro
13	coloca el sello de cancelado en el recibo original y la firma	Unidad de Cobro
14	Guarda las 2 copias, una para el cierre de caja y la otra se la adjunta a la factura de crédito.	Unidad de Cobro
15	Busca en el archivo el nombre del cliente	Unidad de Cobro
16	Saca la factura de crédito que estaba firmada por el cliente	Unidad de Cobro
17	Verifica si la factura se cancelo o se abono	Unidad de Cobro
18	¿Se canceló? Si: paso19 No: paso 21	Unidad de Cobro
19	Le entrega al cliente la factura original y el recibo original	Unidad de Cobro
20	Recibe la factura original y el recibo original	Cliente
21	Le entrega al cliente el recibo original.	Unidad de Cobro
22	Recibe el recibo original	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento	
		Cliente	Unidad de Cobro
12	Imprime el recibo original con 2 copias		
13	coloca el sello de cancelado en el recibo original y la firma		
14	Guarda las 2 copias para el cierre de caja y para adjuntar el recibo en la factura original		
15	Busca en el archivo el nombre del cliente		
16	Saca la factura de crédito que estaba firmada por el cliente		
17	Verifica si la factura se cancelo o se abono		
18	¿Se canceló? Si: paso19 No: paso 21		
19	Le entrega al cliente la factura original y el recibo original		
20	Recibe la factura original y el recibo original		
21	Le entrega al cliente el recibo original.		
22	Recibe el recibo original		
	Fin del proceso		
Elaborado por:		Aprobado por:	Mauricio Esquivel Saborío
Andrea Carrillo Carvajal		Fecha de aprobación:	01/01/10

3. PROCEDIMIENTO DE CANCELACIÓN DE FACTURA DE CONTADO CON EFECTIVO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
IIC. 3.1.e	Cancelación de factura de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	206
OBJETIVO	206
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	206
RESPONSABLES.....	206
POLÍTICAS	206
REFERENCIAS	207
SISTEMAS DE INFORMACION	207
SIMBOLOGÍA.....	207
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	208
FLUJOGRAMA	211

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en cobrar la compra que se efectuó al contado después de haber ofrecido, con un servicio personalizado y de calidad, los productos y/o materiales que el cliente necesitaba. Posteriormente se le entrega la factura con una copia para que pueda retirar la compra.

OBJETIVO

Cobro del valor total de los activos vendidos a través de efectivo

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

3. El procedimiento comienza cuando el cliente llega al área de caja a solicitar el cobro de su mercadería y finaliza cuando el cajero le informa al cliente que puede pasar a retirar los artículos al área de empaque
4. Se debe verificar la autenticidad de cualquier billete de alta denominación; ante cualquier duda no se aceptarán dichos billetes

REFERENCIAS

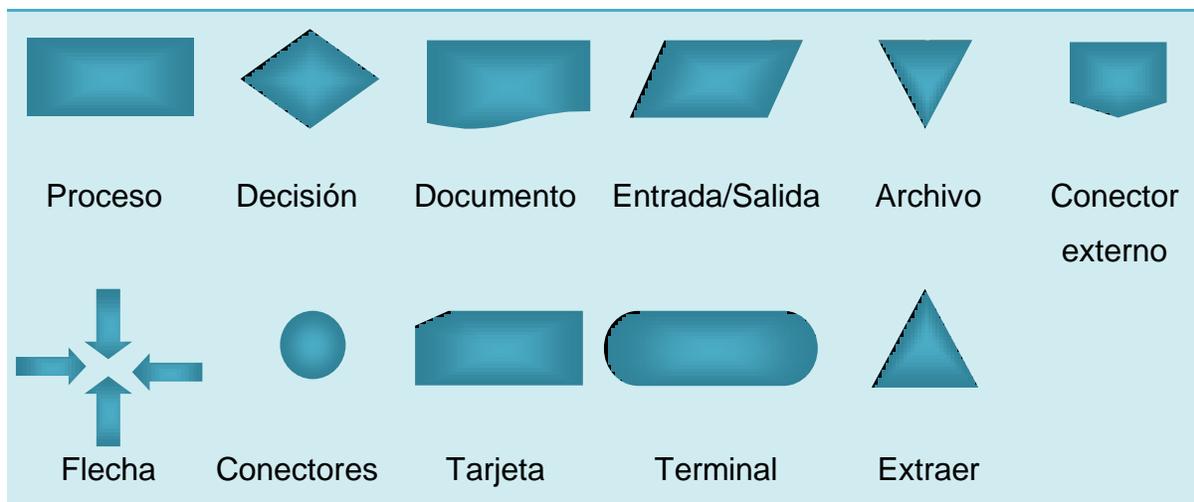
Documentos internos

Factura de contado (Anexo 7)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Lista de Facturas para Cobrar” (Anexo 2) y “Cobro de facturas” (Anexo 6)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo

Detalle del Procedimiento

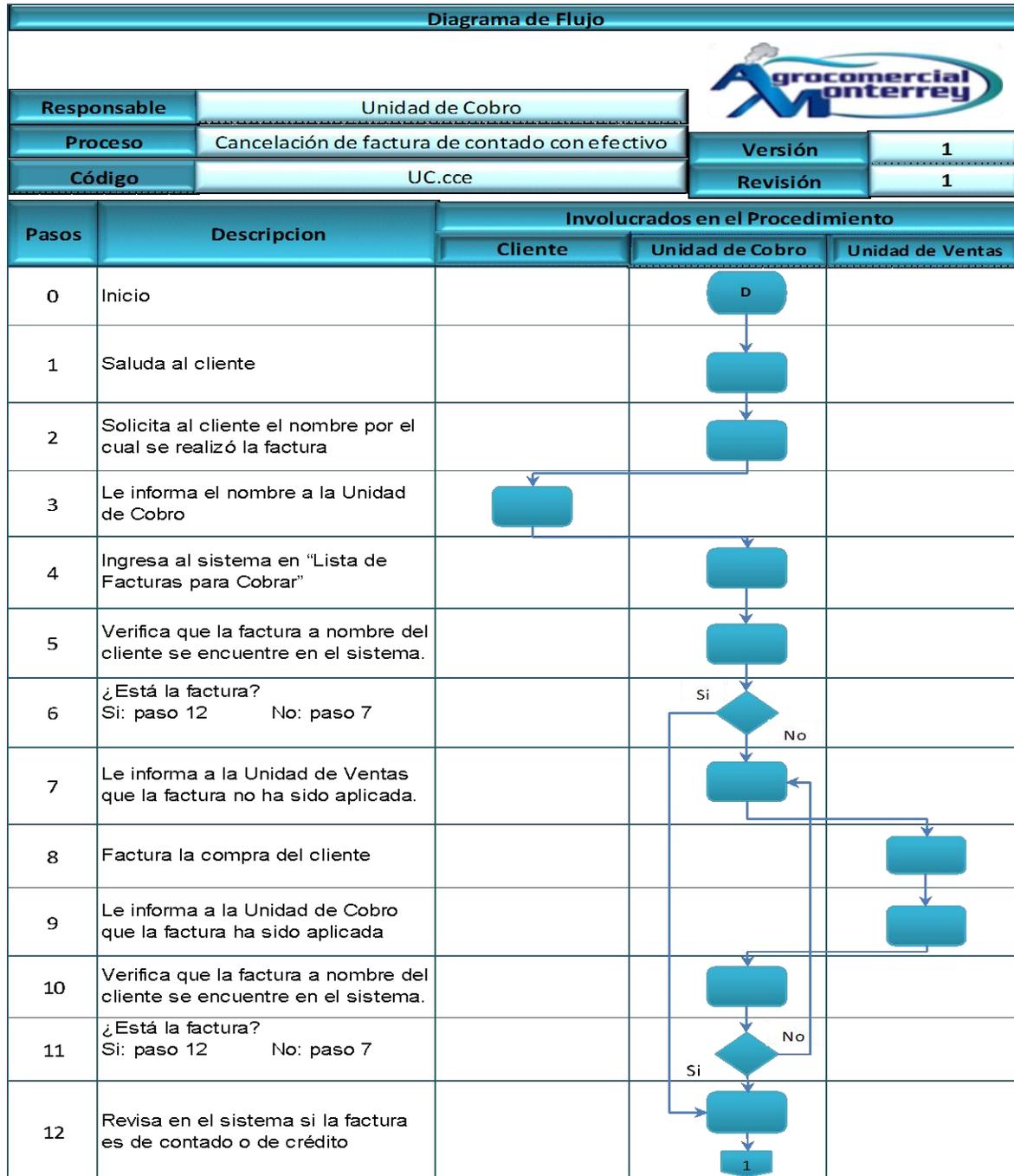
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Solicita al cliente el nombre por el cual se realizó la factura	Unidad de Cobro
3	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
4	Ingresa al sistema en "Lista de Facturas para Cobrar"	Unidad de Cobro
5	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro
6	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
7	Le informa a la Unidad de Ventas que la factura no ha sido aplicada.	Unidad de Cobro
8	Factura la compra del cliente a través del sistema de la empresa	Unidad de Ventas
9	Le informa a la Unidad de Cobro que la factura ha sido aplicada	Unidad de Ventas
10	Verifica que la factura a nombre del cliente se	Unidad de Cobro

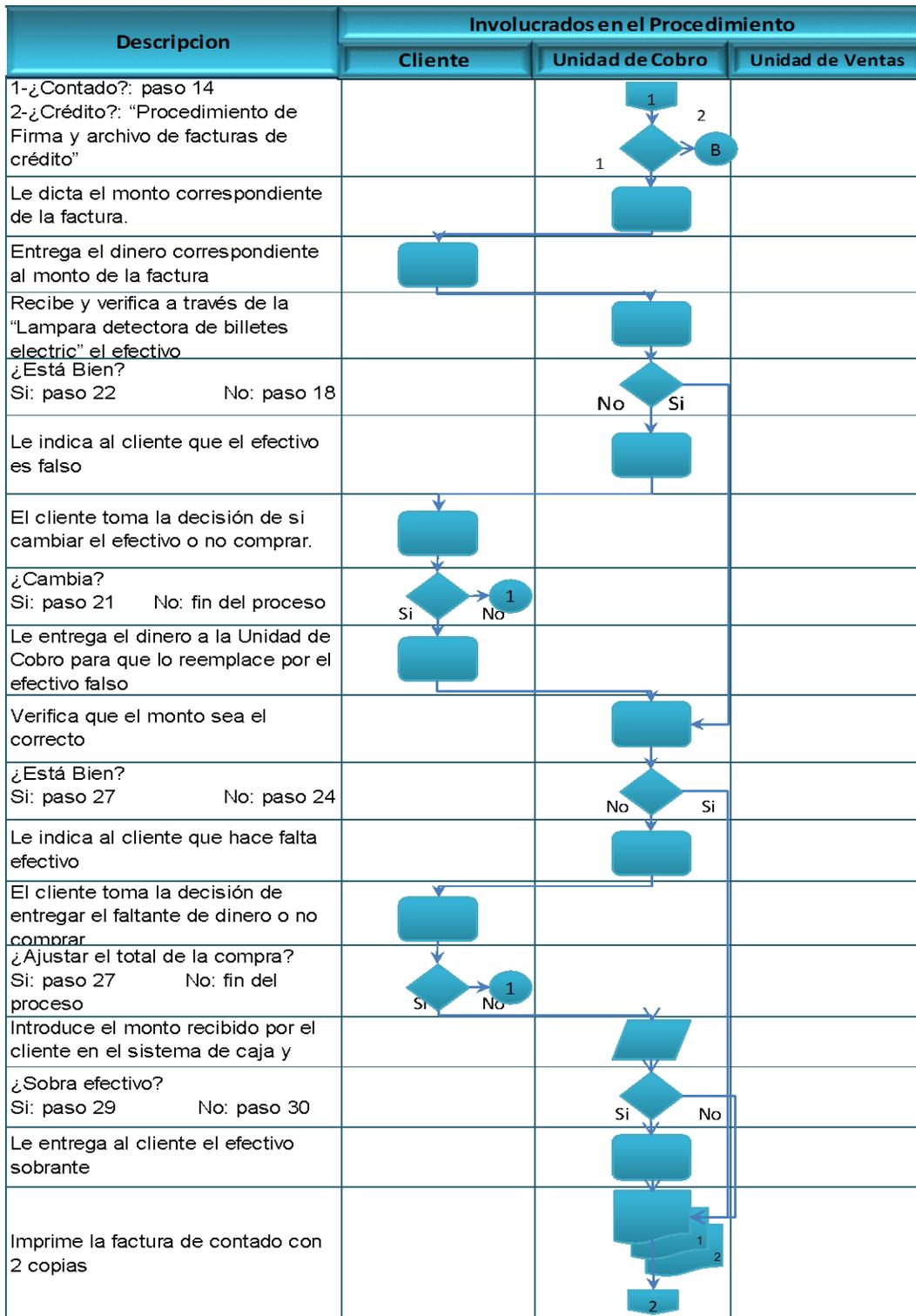
	encuentre en el sistema.	
11	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
12	Revisa en el sistema si la factura es de contado o de crédito	Unidad de Cobro
13	1-¿Contado?: paso 14 2-¿Crédito?: “Procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito”	Unidad de Cobro
14	Le dicta el monto correspondiente de la factura.	Unidad de Cobro
15	Entrega el dinero correspondiente al monto de la factura	Cliente
16	Recibe y verifica a través de la “Lámpara detectora de billetes electric” el efectivo	Unidad de Cobro
17	¿Está Bien? Si: paso 22 No: paso 18	Unidad de Cobro
18	Le indica al cliente que el efectivo es falso	Unidad de Cobro
19	El cliente toma la decisión de si cambiar el efectivo o no comprar.	Cliente
20	¿Cambia? Si: paso 21 No: fin del proceso	Cliente
21	Le entrega el dinero a la Unidad de Cobro para que lo reemplace por el efectivo falso	Cliente
22	Verifica que el monto sea el correcto	Unidad de Cobro
23	¿Está Bien? Si: paso 27 No: paso 24	

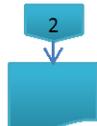
24	Le indica al cliente que hace falta efectivo	Unidad de Cobro
25	El cliente toma la decisión de entregar el faltante de dinero o no comprar.	Cliente
26	¿Ajustar el total de la compra? Si: paso 27 No: fin del proceso	Cliente
27	Introduce el monto recibido por el cliente en el sistema de caja y revisa si sobra efectivo.	Unidad de Cobro
28	¿Sobra efectivo? Si: paso 29 No: paso 30	Unidad de Cobro
29	Le entrega al cliente el efectivo sobrante	Unidad de Cobro
30	Imprime la factura de contado con 2 copias	Unidad de Cobro
31	coloca el sello de cancelado en la factura	Unidad de Cobro
32	Guarda la copia 2 para el cierre de caja	Unidad de Cobro
33	Le entrega al cliente la factura original y la copia 1	Unidad de Cobro
34	Recibe la factura original con la copia 1	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA





Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento		
		Cliente	Unidad de Cobro	Unidad de Ventas
31	coloca el sello de cancelado en la factura			
32	Guarda la copia 2 para el cierre de caja			
33	Le entrega al cliente la factura original y la copia 1			
34	Recibe la factura original con la copia 1			
	Fin del proceso			
Elaborado por:		Aprobado por:	Mauricio Esquivel Saborío	
Andrea Carrillo Carvajal		Fecha de aprobación:	01/01/10	

4. PROCEDIMIENTO DE CANCELACIÓN DE FACTURA DE CONTADO CON CHEQUE

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
UIC. 4.1.c	Cancelación de factura de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	215
OBJETIVO	215
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	215
RESPONSABLES.....	215
POLÍTICAS	215
REFERENCIAS	216
SISTEMAS DE INFORMACION	216
SIMBOLOGÍA.....	216
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	217
FLUJOGRAMA	220

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en cobrar, por medio de un cheque, la compra que se efectuó al contado después de haber ofrecido, con un servicio personalizado y de calidad, los productos y/o materiales que el cliente necesitaba. Posteriormente se le entrega la factura con una copia para que pueda retirar la compra.

OBJETIVO

Cobro del valor total de los activos vendidos a través de cheque

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

4. Debe consultarse a la gerencia para que se evalúe la situación sobre los cheques de clientes desconocidos para realizar su aceptación.
5. Ningún cheque podrá aceptarse con más de un endoso ni sin éste.

REFERENCIAS

Documentos internos

Factura de contado (Anexo 7)

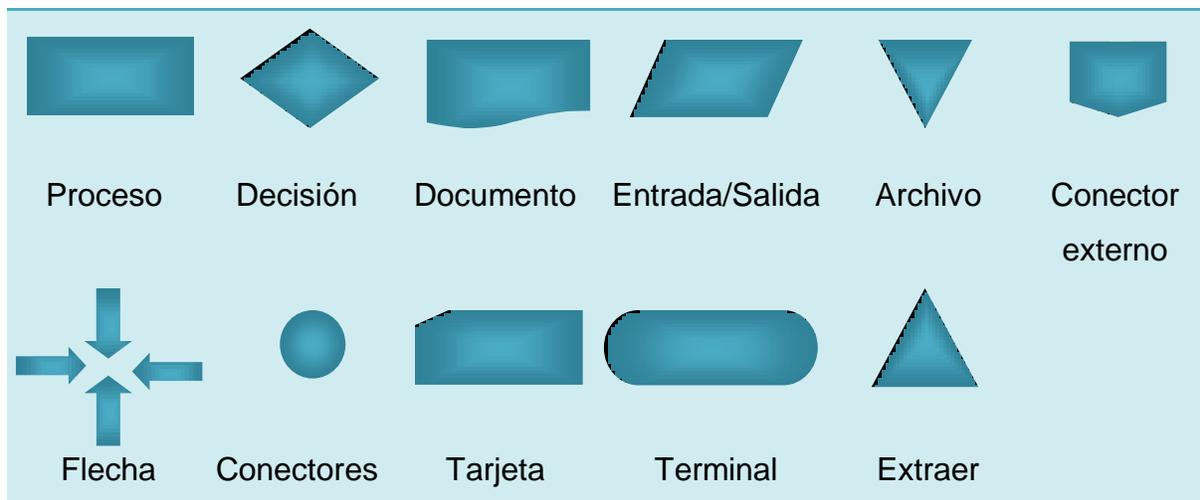
Documentos externos

Cheque del cliente

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Lista de Facturas para Cobrar” (Anexo 2)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cancelación de factura de contado con cheque

Detalle del Procedimiento

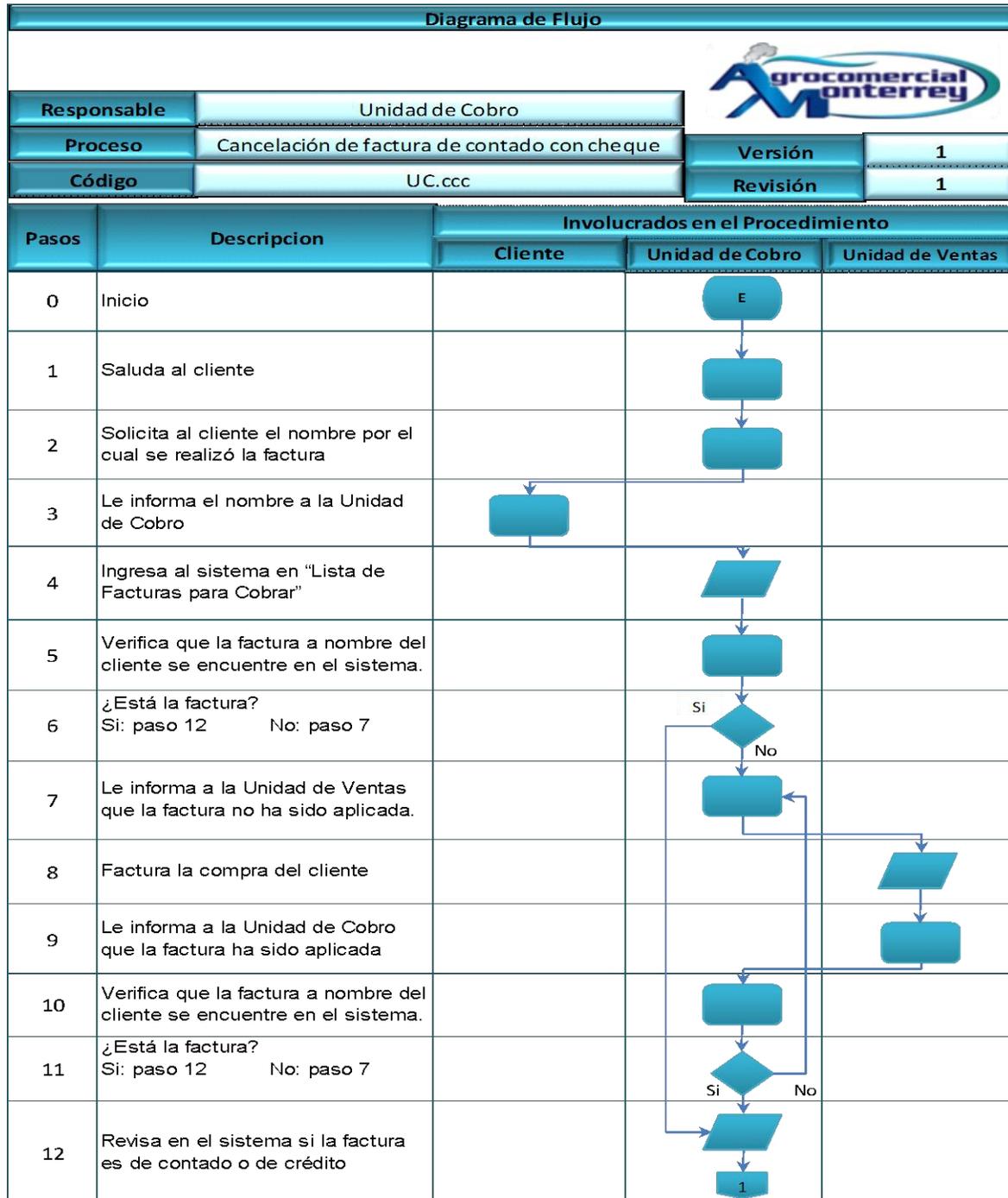
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Solicita al cliente el nombre por el cual se realizó la factura	Unidad de Cobro
3	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
4	Ingresa al sistema en "Lista de Facturas para Cobrar"	Unidad de Cobro
5	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro
6	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
7	Le informa a la Unidad de Ventas que la factura no ha sido aplicada.	Unidad de Cobro
8	Factura la compra del cliente	Unidad de Ventas
9	Le informa a la Unidad de Cobro que la factura ha sido aplicada	Unidad de Ventas
10	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro

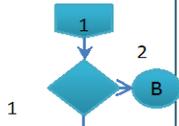
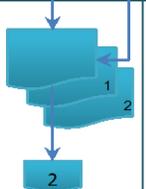
11	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
12	Revisa en el sistema si la factura es de contado o de crédito	Unidad de Cobro
13	1-¿Contado?: paso 14 2-¿Crédito?: “Procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito”	Unidad de Cobro
14	Le dicta el monto correspondiente de la factura.	Unidad de Cobro
15	Informa que su pago es con cheque y solicita el nombre a quien se haga el cheque	Cliente
16	Le informa el nombre de quien debe hacerse el cheque	Unidad de Cobro
17	Realiza el cheque y se lo entrega a la Unidad de Cobro	Cliente
18	Le entrega el cheque a la Unidad de Cobro	Cliente
19	Verifica que todo esté en orden en el cheque	Unidad de Cobro
20	¿Está Bien? Si: paso 26 No: paso 21	Unidad de Cobro
21	Le indica los errores al cliente y le devuelve el cheque	Unidad de Cobro
22	Realiza un nuevo cheque	Cliente
23	Le entrega el cheque a la Unidad de Cobro	Cliente
24	Verifica que todo esté en orden en el cheque	Unidad de Cobro
25	¿Está Bien?	Unidad de Cobro

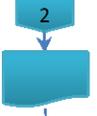
	Si: paso 26	No: paso 21	
26	Imprime la factura de contado con 2 copias		Unidad de Cobro
27	coloca el sello de cancelado en la factura		Unidad de Cobro
28	Guarda la copia 2 para el cierre de caja		Unidad de Cobro
29	Le entrega al cliente la factura original y la copia 1		Unidad de Cobro
30	Recibe la factura original con la copia 1		Cliente
	FIN DEL PROCESO		

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento		
		Cliente	Unidad de Cobro	Unidad de Ventas
13	1-¿Contado?: paso 14 2-¿Crédito?: "Procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito"			
14	Le dicta el monto correspondiente de la factura.			
15	Informa que su pago es con cheque y solicita el nombre a quien se haga el cheque			
16	Le informa el nombre de quien debe hacerse el cheque			
17	Realiza el cheque y se lo entrega a la Unidad de Cobro			
18	Le entrega el cheque a la Unidad de Cobro			
19	Verifica que todo esté en orden en el cheque			
20	¿Está Bien? Si: paso 26 No: paso 21			
21	Le indica los errores al cliente y le devuelve el cheque			
22	Realiza un nuevo cheque			
23	Le entrega el cheque a la Unidad de Cobro			
24	Verifica que todo esté en orden en el cheque			
25	¿Está Bien? Si: paso 26 No: paso 21			
26	Imprime la factura de contado con 2 copias			

Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento		
		Cliente	Unidad de Cobro	Unidad de Ventas
27	coloca el sello de cancelado en la factura			
28	Guarda la copia 2 para el cierre de caja			
29	Le entrega al cliente la factura original y la copia 1			
30	Recibe la factura original con la copia 1			
	Fin del proceso			
Elaborado por:		Aprobado por:	Mauricio Esquivel Saborío	
Andrea Carrillo Carvajal		Fecha de aprobación:	01/01/10	

5. PROCEDIMIENTO DE CANCELACIÓN DE FACTURA DE CONTADO CON TARJETA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
TIC. 5.1	Cancelación de factura de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	224
OBJETIVO	224
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	224
RESPONSABLES.....	224
POLÍTICAS	224
REFERENCIAS	224
SISTEMAS DE INFORMACION	225
SIMBOLOGÍA.....	225
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	226
FLUJOGRAMA	229

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en cobrar, por medio de una tarjeta de crédito, la compra que se efectuó al contado después de haber ofrecido, con un servicio personalizado y de calidad, los productos y/o materiales que el cliente necesitaba. Posteriormente se le entrega la factura con una copia para que pueda retirar la compra.

OBJETIVO

Cobro del valor total de los activos vendidos a través de tarjeta de crédito

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Ventas

Cliente

POLÍTICAS

2. Se debe solicitar la cédula junto con la tarjeta bancaria para poder continuar con la transacción

REFERENCIAS

Documentos internos

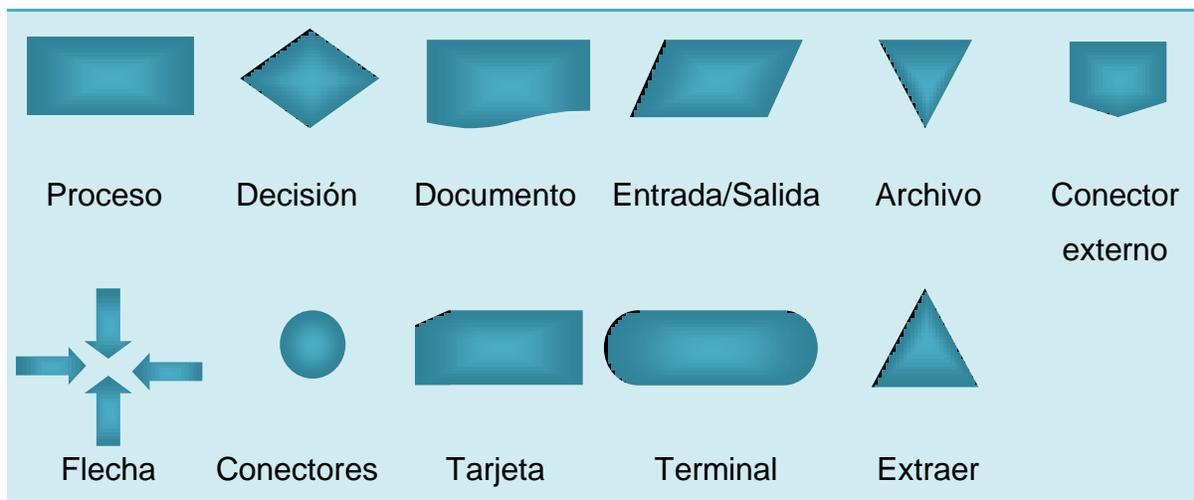
Factura de contado (Anexo 7)

Comprobante de Baucher

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Lista de Facturas para Cobrar”
(Anexo 2)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cancelación de factura de contado con tarjeta

Detalle del Procedimiento

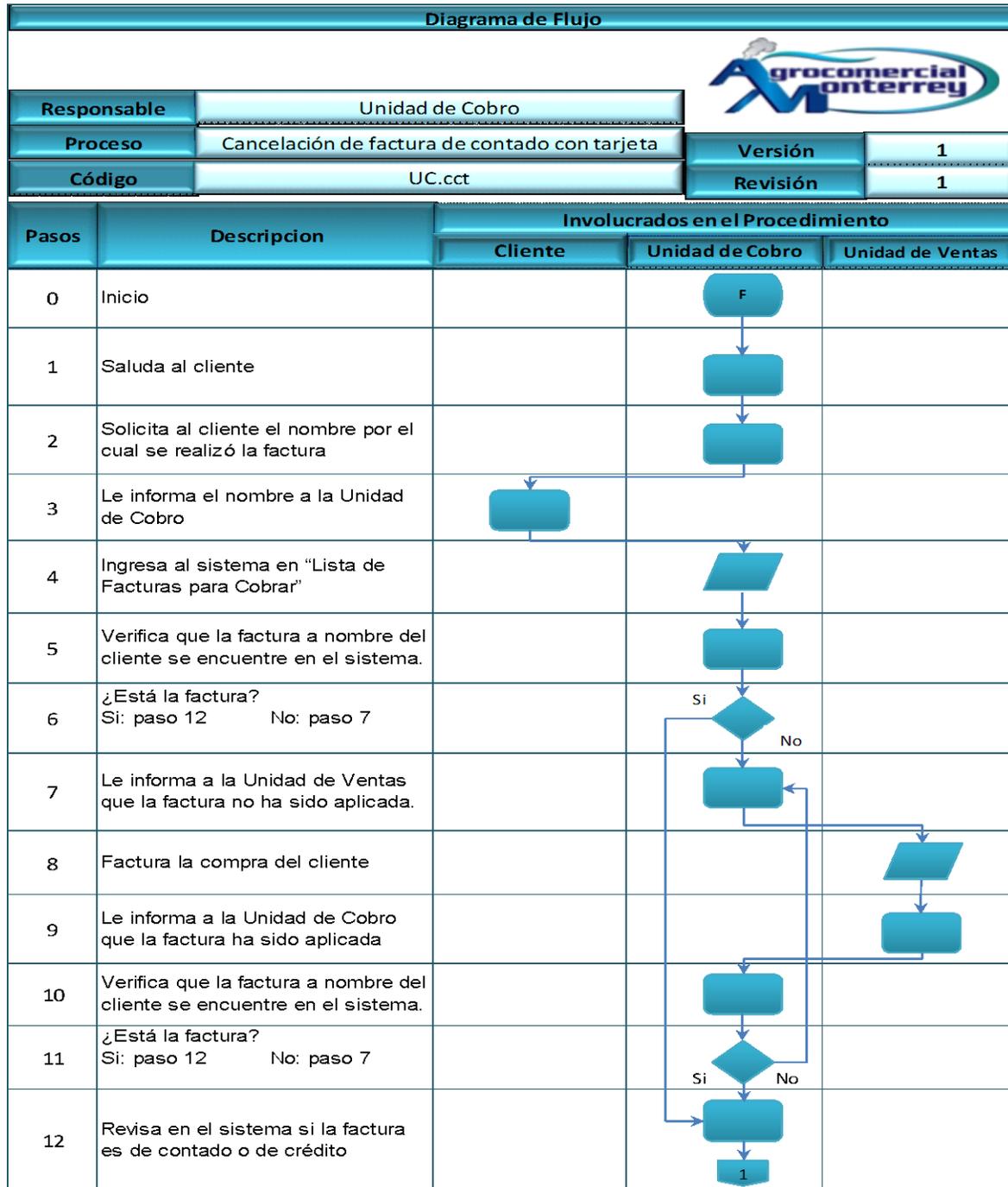
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda al cliente	Unidad de Cobro
2	Solicita al cliente el nombre por el cual se realizó la factura	Unidad de Cobro
3	Le informa el nombre a la Unidad de Cobro	Cliente
4	Ingresa al sistema en "Lista de Facturas para Cobrar"	Unidad de Cobro
5	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro
6	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
7	Le informa a la Unidad de Ventas que la factura no ha sido aplicada.	Unidad de Cobro
8	Factura la compra del cliente	Unidad de Ventas
9	Le informa a la Unidad de Cobro que la factura ha sido aplicada	Unidad de Ventas
10	Verifica que la factura a nombre del cliente se encuentre en el sistema.	Unidad de Cobro

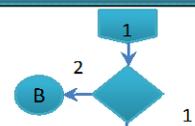
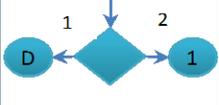
11	¿Está la factura? Si: paso 12 No: paso 7	Unidad de Cobro
12	Revisa en el sistema si la factura es de contado o de crédito	Unidad de Cobro
13	1-¿Contado?: paso 14 2-¿Crédito?: “Procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito”	Unidad de Cobro
14	Le dicta el monto correspondiente de la factura.	Unidad de Cobro
15	Entrega la tarjeta de crédito	Cliente
16	Solicita la cédula de identidad para comprobar que es el dueño de la tarjeta	Unidad de Cobro
17	Entrega la cédula de identidad	Cliente
18	Introduce la tarjeta por el lector óptico de ATH	Unidad de Cobro
19	Digita los últimos cuatro número de la parte frontal de la tarjeta y presiona siguiente	Unidad de Cobro
20	Digita el monto a cancelar y presiona siguiente	Unidad de Cobro
21	¿Tiene fondos suficientes la tarjeta? Si: paso 24 No: paso 22	Unidad de Cobro
22	Le informa al cliente que la tarjeta no tiene fondos disponibles	Unidad de Cobro
23	El cliente decide 1-Cancela con efectivo: "Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo 2- No realiza la compra	Cliente

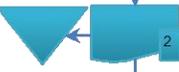
24	Imprime el comprobante de pago de ATH con una copia	Unidad de Cobro
25	Le entrega el comprobante de pago de ATH al cliente para que lo firme	Unidad de Cobro
26	Firma el comprobante de pago de ATH y se lo entrega a la Unidad de Cobro	Cliente
27	Imprime la factura de contado con 2 copias	Unidad de Cobro
28	coloca el sello de cancelado en la factura	Unidad de Cobro
29	Guarda la copia 2 para el cierre de caja	Unidad de Cobro
30	Le entrega al cliente la factura original con la copia 1 y la copia del comprobante de pago de ATH	Unidad de Cobro
31	Recibe la factura original con la copia 1 y la copia del comprobante de pago de ATH	Cliente
32	Recibe la copia del comprobante de pago de ATH	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento		
		Cliente	Unidad de Cobro	Unidad de Ventas
13	1-¿Contado?: paso 14 2-¿Crédito?: "Procedimiento de Firma y archivo de facturas de crédito"			
14	Le dicta el monto correspondiente de la factura.			
15	Entrega la tarjeta de crédito			
16	Solicita la cédula de identidad para comprobar que es el dueño de la tarjeta			
17	Entrega la cédula de identidad			
18	Introduce la tarjeta por el lector óptico de ATH			
19	Digita los últimos cuatro número de la parte frontal de la tarjeta y presiona siguiente			
20	Digita el monto a cancelar y presiona siguiente			
21	¿Tiene fondos suficientes la tarjeta? Si: paso 24 No: paso 22			
22	Le informa al cliente que la tarjeta no tiene fondos disponibles			
23	El cliente decide 1-Cancela con efectivo: "Procedimiento de Cancelación de factura de contado con efectivo 2- No realiza la compra			
24	Imprime el comprobante de pago de ATH con una copia			
25	Le entrega el comprobante de pago de ATH al cliente para que lo firme			
26	Firma el comprobante de pago de ATH y se lo entrega a la Unidad de Cobro			

Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento		
		Cliente	Unidad de Cobro	Unidad de Ventas
27	Imprime la factura de contado con 2 copias			
28	coloca el sello de cancelado en la factura			
29	Guarda la copia 2 para el cierre de caja			
30	Le entrega al cliente la factura original con la copia 1 y la copia del comprobante de pago de ATH			
31	Recibe la factura original con la copia 1 y la copia del comprobante de pago de ATH			
32	Recibe la copia del comprobante de pago de ATH			
	Fin del proceso			
Elaborado por:		Aprobado por:		Mauricio Esquivel Saborío
Andrea Carrillo Carvajal		Fecha de aprobación:		01/01/10

6. PROCEDIMIENTO DE TRAMITE DE SOLICITUD DE CRÉDITO

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
TIC 6 s	Trámite de solicitud de	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	233
OBJETIVO	233
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	233
RESPONSABLES.....	233
POLÍTICAS	233
REFERENCIAS	234
SISTEMAS DE INFORMACION	234
SIMBOLOGÍA.....	235
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	236
FLUJOGRAMA	239

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en tramitar las solicitudes de los clientes para abrir un crédito en Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. Por lo tanto, inicialmente los clientes deben llenar una solicitud de crédito y dejar la copia de la cédula de identidad o cédula jurídica para que posteriormente sea analizado por la Junta Directiva y se le realice un estudio crediticio. Si el crédito es aprobado el cliente deberá firmar una letra de cambio donde se responsabiliza del crédito y le otorga a la empresa el derecho de cobrar la deuda.

OBJETIVO

Formalizar los crédito otorgados en Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro y para la Junta Directiva

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Junta Directiva

Cliente

POLÍTICAS

2. Solamente después de haber sido sometido a análisis por la Junta Directiva y se dé la aprobación, podrá abrirsele crédito a un cliente.

3. Solamente el personal encargado podrá modificar la información de los créditos de los clientes.

REFERENCIAS

Documentos internos

Solicitud de crédito para personas jurídicas (Anexo 8)

Solicitud de crédito para personas físicas (Anexo 9)

Contrato de línea de crédito revolving (Anexo 10)

Letra de Cambio (Anexo 11)

Documentos externos

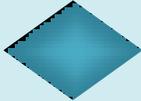
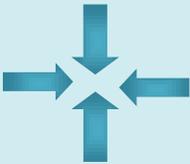
Estudio Crediticio de TELETEC

Copia de Cédula

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Clientes"

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Tramite de solicitud de crédito

Detalle del Procedimiento

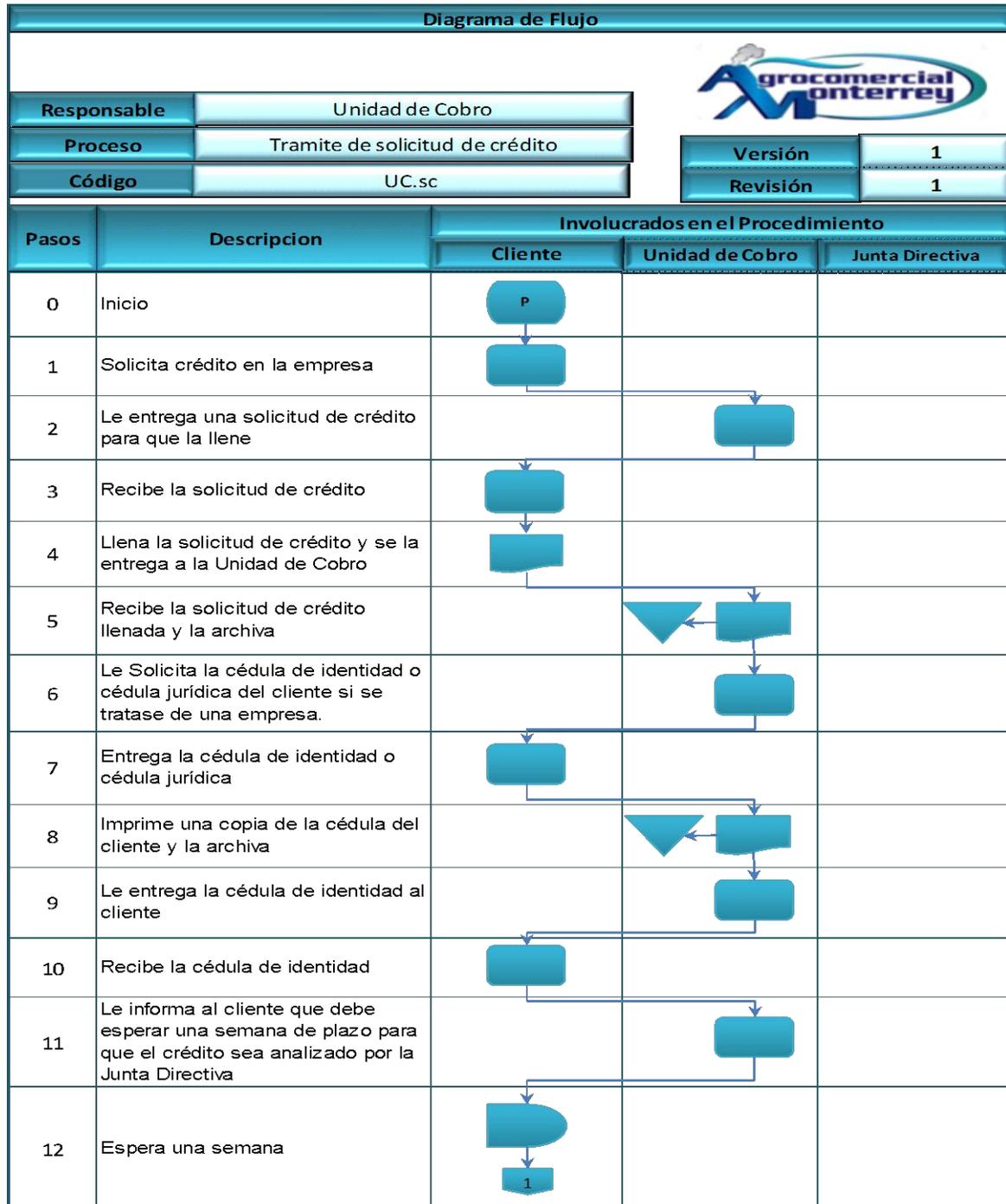
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Solicita crédito en la empresa	Cliente
2	Le entrega una solicitud de crédito para que la llene	Unidad de Cobro
3	Recibe la solicitud de crédito	Cliente
4	Llena la solicitud de crédito y se la entrega a la Unidad de Cobro	Cliente
5	Recibe la solicitud de crédito llenada y la archiva	Unidad de Cobro
6	Le Solicita la cédula de identidad o cédula jurídica del cliente si se tratase de una empresa.	Unidad de Cobro
7	Entrega la cédula de identidad o cédula jurídica	Cliente
8	Imprime una copia de la cédula del cliente y la archiva	Unidad de Cobro
9	Le entrega la cédula de identidad al cliente	Unidad de Cobro
10	Recibe la cédula de identidad	Cliente
11	Le informa al cliente que debe esperar una	Unidad de Cobro

	semana de plazo para que el crédito sea analizado por la Junta Directiva	
12	Espera una semana	Cliente
13	Entrega el expediente del cliente con la Solicitud de crédito y la copia de la cédula a la Junta Directiva	Unidad de Cobro
14	Reciben la solicitud y la copia de cédula	Junta Directiva
15	Le piden a la Unidad de Cobro un estudio crediticio del cliente	Junta Directiva
16	Imprime un estudio crediticio del cliente a través de la página de TELETEC	Unidad de Cobro
17	Le entrega el estudio crediticio del cliente a la Junta Directiva	Unidad de Cobro
18	Reciben el estudio crediticio del cliente	Junta Directiva
19	Toman la decisión de abrir o no el crédito al cliente ¿Se abre? Si: paso 21 No: paso 20	Junta Directiva
20	Le informa al cliente que el crédito no fue abierto	Unidad de Cobro
21	Se le confecciona una Letra de cambio al cliente	Unidad de Cobro
22	Le entrega la Letra de cambio al cliente para que la firme	Unidad de Cobro
23	Recibe la Letra de cambio	Cliente
24	Firma la letra y se la entrega a la Unidad de Cobro	Cliente

25	Abre el crédito del cliente con el monto límite de lo establecido en la Letra de cambio	Unidad de Cobro
26	Archiva los documentos del cliente	Unidad de Cobro
	FIN DEL PROCESO	Unidad de Cobro

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento		
		Cliente	Unidad de Cobro	Junta Directiva
13	Saca del archivo la solicitud de crédito y la copia de cédula del cliente	1		
	Entrega la Solicitud de crédito y la copia de la cédula del cliente a la Junta Directiva			
14	Reciben la solicitud y la copia de cédula			
15	Le piden a la Unidad de Cobro un estudio crediticio del cliente			
16	Imprime un estudio crediticio del cliente a través de la página de TELETEC			
17	Le entrega el estudio crediticio del cliente a la Junta Directiva			
18	Reciben el estudio crediticio del cliente			
19	Toman la decisión de abrir o no el crédito al cliente ¿Se abre? Si: paso 21 No: paso 20			
20	Le informa al cliente que el crédito no fue abierto			
21	Se le confecciona una Letra de cambio al cliente			
22	Le entrega la Letra de cambio al cliente para que la firme			
23	Recibe la Letra de cambio			
24	Firma la letra y se la entrega a la Unidad de Cobro			
25	Abre el crédito del cliente con el monto limite de lo establecido en la Letra de cambio			
26	Archiva los documentos del cliente			
	Fin del proceso			
Elaborado por:		Aprobado por:		Mauricio Esquivel Saborío
Andrea Carrillo Carvajal		Fecha de aprobación:		01/01/10

7. PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
IIC 7 x	Cuentas por cobrar	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	242
OBJETIVO	242
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	242
RESPONSABLES.....	242
POLÍTICAS	242
REFERENCIAS	243
SISTEMAS DE INFORMACION	243
SIMBOLOGÍA.....	243
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	244
FLUJOGRAMA	246

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en informarles a los clientes de la empresa el estado de cuenta del crédito. En este procedimiento se actualizara semanalmente la base de datos de los clientes pendientes de pago para darle un seguimiento del cumplimiento que tenga cada uno de los clientes después de haberle realizado la llamada de atención.

Si no cumplen con las obligaciones con la empresa se les envía una carta indicando su situación morosa, y por último se envía la cuenta a cobro judicial.

OBJETIVO

Realizar los trámites de las Cuentas por cobrar de forma clara, ordenada y objetiva, cumpliendo con el plazo establecido para tales operaciones, de modo que se garantice una adecuada revisión y cobro de las facturas, así como los trámites de cobro.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Cobro

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Cliente

POLÍTICAS

2. No se debe realizar el cobro de ninguna factura sin que se haya vencido el plazo establecido para el pago.

REFERENCIAS

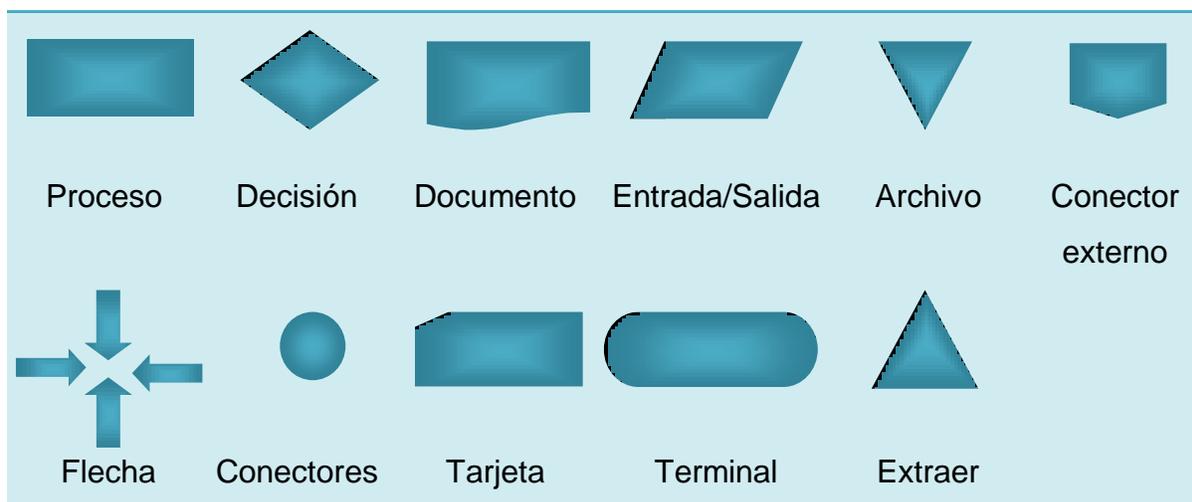
Documentos internos

Reporte de cuentas por cobrar (Anexo 12)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Cuentas por Cobrar”

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Unidad de Cobro

Procedimiento de Cuentas por cobrar

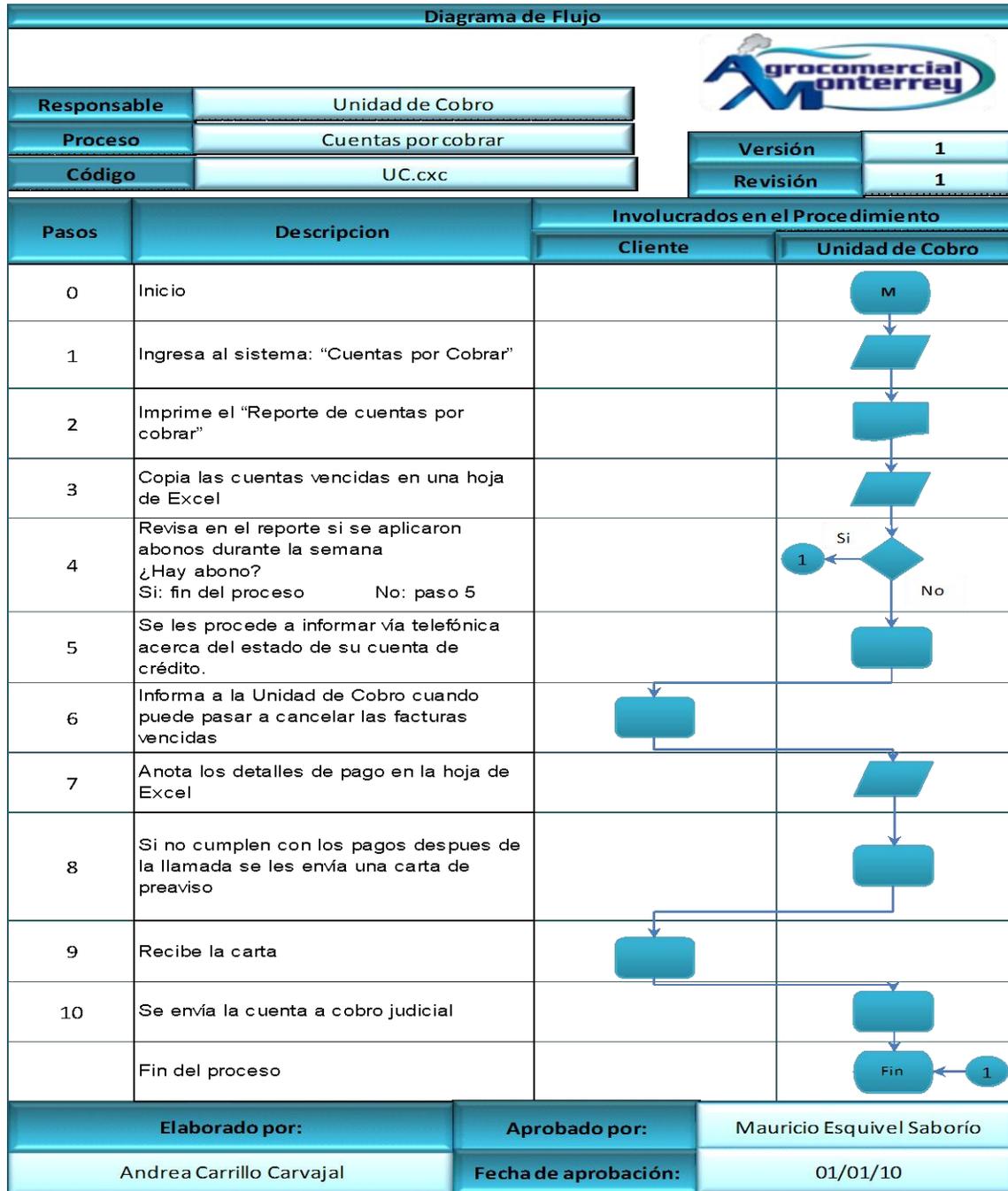
Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	La Unidad de Cobro ingresa al sistema en "Cuentas por Cobrar"	Unidad de Cobro
2	Selecciona la opción "facturas vencidas" y posteriormente el sistema abre una ventana donde aparece el "Reporte de cuentas por cobrar"	Unidad de Cobro
3	Copia las cuentas vencidas en una hoja de Excel	Unidad de Cobro
4	Revisa en el reporte si se aplicaron abonos durante la semana ¿Hay abono? Si: fin del proceso No: paso 5	Unidad de Cobro
5	Se les procede a informar vía telefónica acerca del estado de su cuenta de crédito.	Unidad de Cobro
6	Informa a la Unidad de Cobro cuando puede pasar a cancelar las facturas vencidas	Cliente
7	Anota los detalles de pago en la hoja de Excel	Unidad de Cobro
8	Si no cumplen con las obligaciones con la empresa se les envía una carta de preaviso	Unidad de Cobro

9	Recibe la carta	Cliente
10	Se envía la cuenta a cobro judicial	Unidad de Cobro
	FIN DEL PROCESO	Unidad de Cobro

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura en la Unidades de Empaque

Este apartado corresponde a la descripción del procedimiento propuesto de Empacado de mercadería de la empresa.

Así mismo, se analizo cada uno de los procedimientos y se incluyeron las recomendaciones para cada uno. Sin embargo, en este apartado se incluyeron los fluxogramas de cada procedimiento para un mayor análisis.

El Departamento de Ferretería y Agroquímicos así como el Departamento de Tornillería y Pintura cumplen con funciones similares en la unidad de empaque, es por esta razón que se complemento la descripción del procedimiento de Empacado de mercadería en uno solo.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima



	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	FIN DEL PROCESO	

Diagrama de Flujo			
Responsable		Logo	
Proceso		Versión	
Código		Revisión	
Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento	
		Involucrado	Involucrado
	Inicio		
Fin del proceso		Elaborado por:	Aprobado por:
		Fecha de aprobación:	

1. PROCEDIMIENTO DE EMPACADO DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
TIIF. 1 m	Empacado de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Cobro	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	249
OBJETIVO	249
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	249
RESPONSABLES.....	249
POLÍTICAS	249
REFERENCIAS	250
SISTEMAS DE INFORMACION	250
SIMBOLOGÍA.....	250
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	251
FLUJOGRAMA	253

INTRODUCCIÓN

Este procedimiento consiste en empaquetar los productos que aparecen en la copia de la factura de compra y luego se le entrega al respectivo cliente.

OBJETIVO

Empaquetar y entregar los productos requeridos por el cliente.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Empaque del Departamento de Ferretería y Agroquímicos y para la Unidad de Empaque del Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Unidad de Empaque
Cliente

POLÍTICAS

4. El procedimiento comienza solo si se entrega la factura que comprueba la venta al empaquetador y termina con la entrega de la mercadería al cliente.
5. Toda factura debe ir sellada con “Cancelado” para poder entregarse la mercadería.
6. Se empaquetará y entregará al cliente únicamente la mercadería detallada en la factura.

REFERENCIAS

Documentos internos

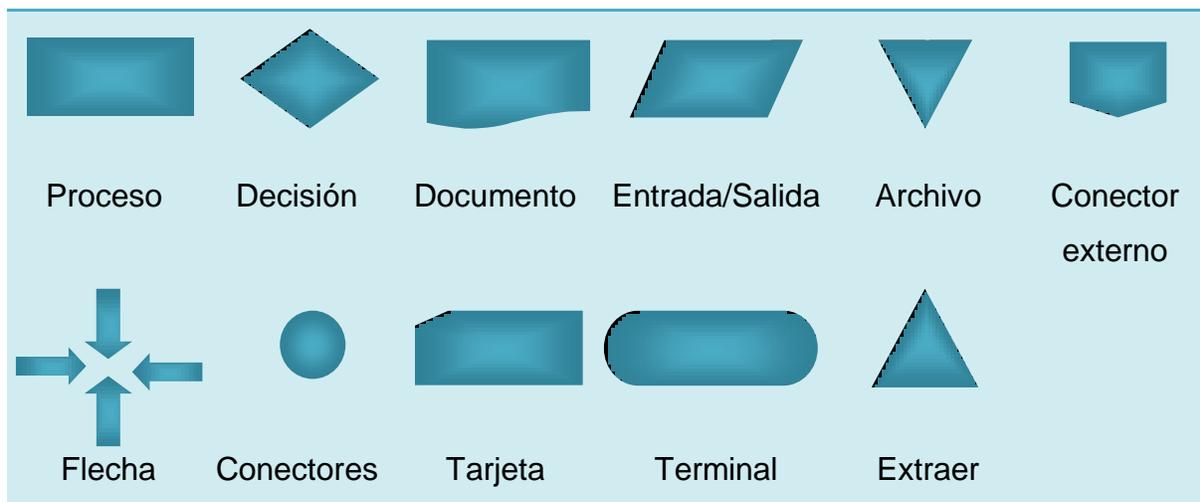
Factura de contado (Anexo 7)

Factura de crédito (Anexo 3)

SISTEMAS DE INFORMACION

N/A

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Empaque

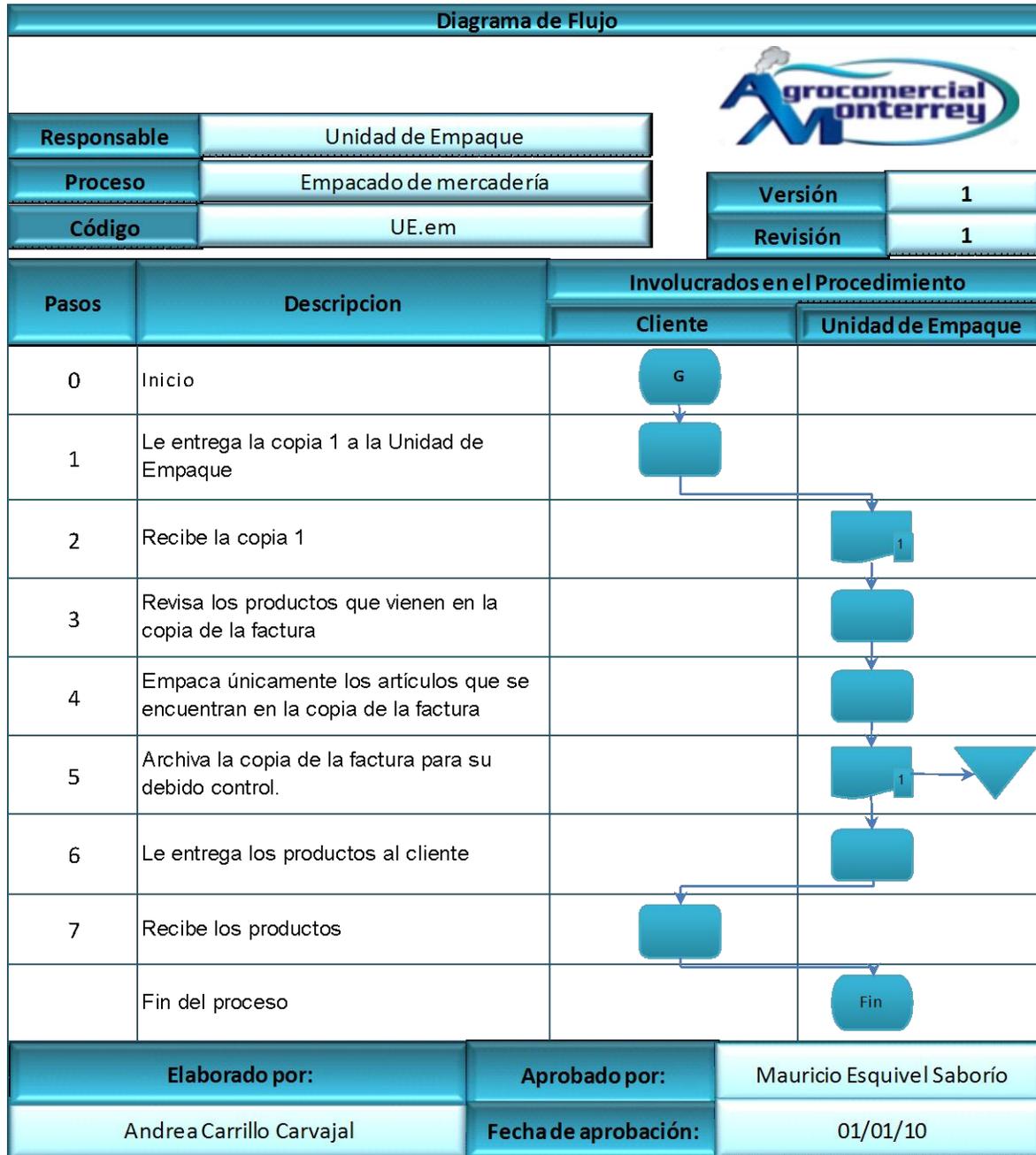
Procedimiento de Empacado de mercadería

Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Le entrega la copia 1 a la Unidad de Empaque	Cliente
2	Recibe la copia 1	Unidad de Empaque
3	Revisa los productos que vienen en la copia de la factura	Unidad de Empaque
4	Empaca únicamente los artículos que se encuentran en la copia de la factura	Unidad de Empaque
5	Archiva la copia de la factura para su debido control.	Unidad de Empaque
6	Le entrega los productos al cliente	Unidad de Empaque
7	Recibe los productos	Cliente
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Departamento de Bodega en la Unidad de Bodega

Este apartado corresponde a la descripción de los procedimientos propuestos de Recibo de mercadería y Retiro de mercadería en Bodega en la unidad de bodega de la empresa.

La descripción de cada uno de los procedimientos ha sido recolectada a través de los colaboradores de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., quienes son los principales manipuladores de los procedimientos de la empresa.

Por otro lado, el Departamento de Bodega, en su unidad de bodega es independiente de cada departamento, es por ello que la descripción del procedimiento de Recibo de mercadería y Retiro de mercadería en Bodega rige únicamente para esta unidad.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima



	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
1	Inicio	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
FIN DEL PROCESO		

Diagrama de Flujo			
Responsable			
Proceso		Versión	
Código		Revisión	
Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento	
		Involucrado	Involucrado
Fin del proceso			
Elaborado por:		Aprobado por:	
		Fecha de aprobación:	

1. PROCEDIMIENTO DE RECIBO DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
TIR 1 r	Recibo de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Bodega	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	256
OBJETIVO	256
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	256
RESPONSABLES.....	256
POLÍTICAS	257
REFERENCIAS	257
SISTEMAS DE INFORMACION	257
SIMBOLOGÍA.....	258
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	259
FLUJOGRAMA	261

INTRODUCCION

Una vez que se realiza el Pedido de Mercadería, es necesario crear el procedimiento de recibo de mercadería para introducir los productos y/o materiales a la empresa.

Este procedimiento consiste en recibirles a los transportistas la mercadería y revisar que la cantidad de cajas que se descarguen coincida con la cantidad que está en el recibo que ellos poseen.

En este procedimiento participan empresas dedicadas a la distribución de mercadería como lo son Transportes ARSA, Transportes MASACA y Transportes TRANSFESA. Sin embargo existen empresas proveedoras que brindan el servicio de transporte a las diferentes localidades como lo son Sur, Reposo, Quimicos Argi, Rimac, Festacro S.A., Maruco, Ceres, Universal de Tornillos, Tornillos la Uruca, Herrera y Elizondo, Rodolfo Mata, CEINSA, Cerámicas mundiales, COFERSA, y Vértice.

OBJETIVO

Ingresar los materiales necesarios a la empresa después de haber realizado la Orden de Pedido a los diferentes proveedores.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura y para la Unidad de Bodega.

RESPONSABLES

Unidad de Cobro

Unidad de Bodega

Transporte

POLÍTICAS

- ✓ No se deberá descargar ningún tipo de mercadería a la empresa sin que esté presente la Unidad de Bodega para realizar el chequeo de las cajas.
- ✓ Ningún particular ajeno a la empresa o al personal de transportes deberá participar en la descarga de mercadería.
- ✓ Mantener un ambiente de respeto mutuo entre los empleados de la empresa y los empleados de transportes.
- ✓ La Unidad de bodega no podrá retirarse del establecimiento si un camión de transportes se encuentra en la empresa.

REFERENCIAS

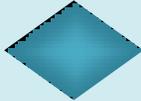
Documentos externos

Factura de transporte

SISTEMAS DE INFORMACION

N/A

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Unidad de Bodega

Procedimiento de Recibo de mercadería

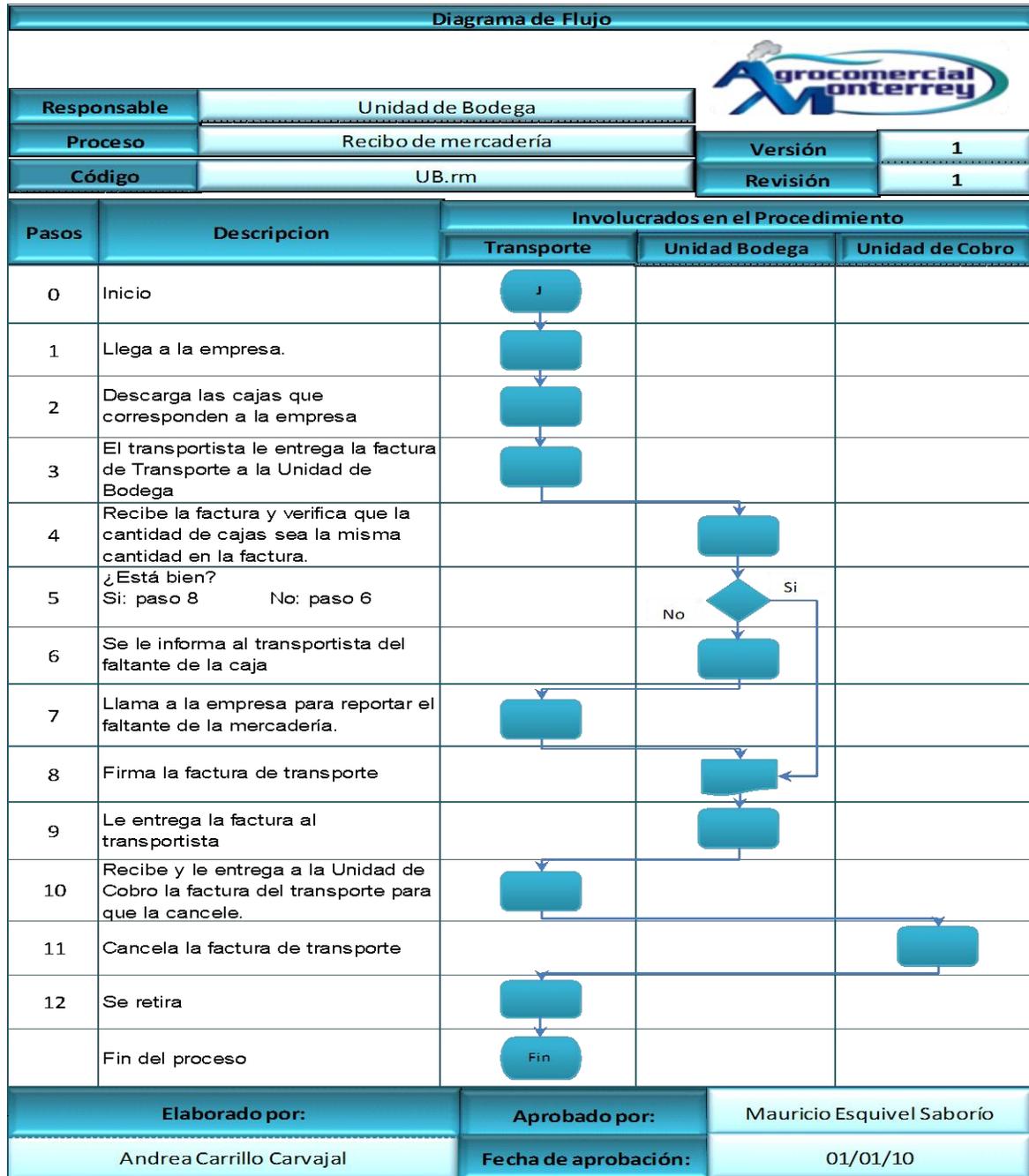
Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Llega a la empresa.	Transporte
2	Descarga las cajas que corresponden a la empresa	Transporte
3	El transportista le entrega la factura de Transporte a la Unidad de Bodega	Transporte
4	Recibe la factura y verifica que la cantidad de cajas sea la misma cantidad en la factura.	Unidad de Bodega
5	¿Está bien? Si: paso 8 No: paso 6	Unidad de Bodega
6	Se le informa al transportista del faltante de la caja	Unidad de Bodega
7	Llama a la empresa para reportar el faltante de la mercadería.	Transporte
8	Firma la factura de transporte	Unidad de Bodega
9	Le entrega la factura al transportista	Transporte
10	Recibe y le entrega a la Unidad de Cobro la factura del transporte para que la cancele.	Transporte

11	Cancela la factura de transporte	Unidad de Cobro
12	Se retira	Transporte
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



2. PROCEDIMIENTO DE RETIRO DE MERCADERIA EN BODEGA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
TIR 2 h	Retiro de mercadería en	
Responsable	Elaborado por:	
Unidad de Bodega	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	263
OBJETIVO	263
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	263
RESPONSABLES.....	263
POLÍTICAS	263
REFERENCIAS	263
SISTEMAS DE INFORMACION	264
SIMBOLOGÍA.....	264
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	265
FLUJOGRAMA	267

INTRODUCCIÓN

Este procedimiento consiste en entregar los materiales que compra el cliente y que se encuentran en la bodega.

OBJETIVO

Cargar los materiales pesados del cliente en su respectivo vehículo.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Bodega

RESPONSABLES

Unidad de Bodega

Cliente

POLÍTICAS

4. Solamente se podrá cargar materiales a algún vehículo después de haber revisado la copia de la factura de venta.
5. Solamente la Unidad de Bodega podrá entregar los materiales al cliente.
6. Es necesario archivar las copias de las facturas de venta para el debido control de las salidas de materiales.

REFERENCIAS

Documentos internos

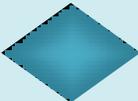
Factura de contado (Anexo 7)

Factura de crédito (Anexo 3)

SISTEMAS DE INFORMACION

N/A

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Unidad de Bodega

Procedimiento de Retiro de mercadería en Bodega

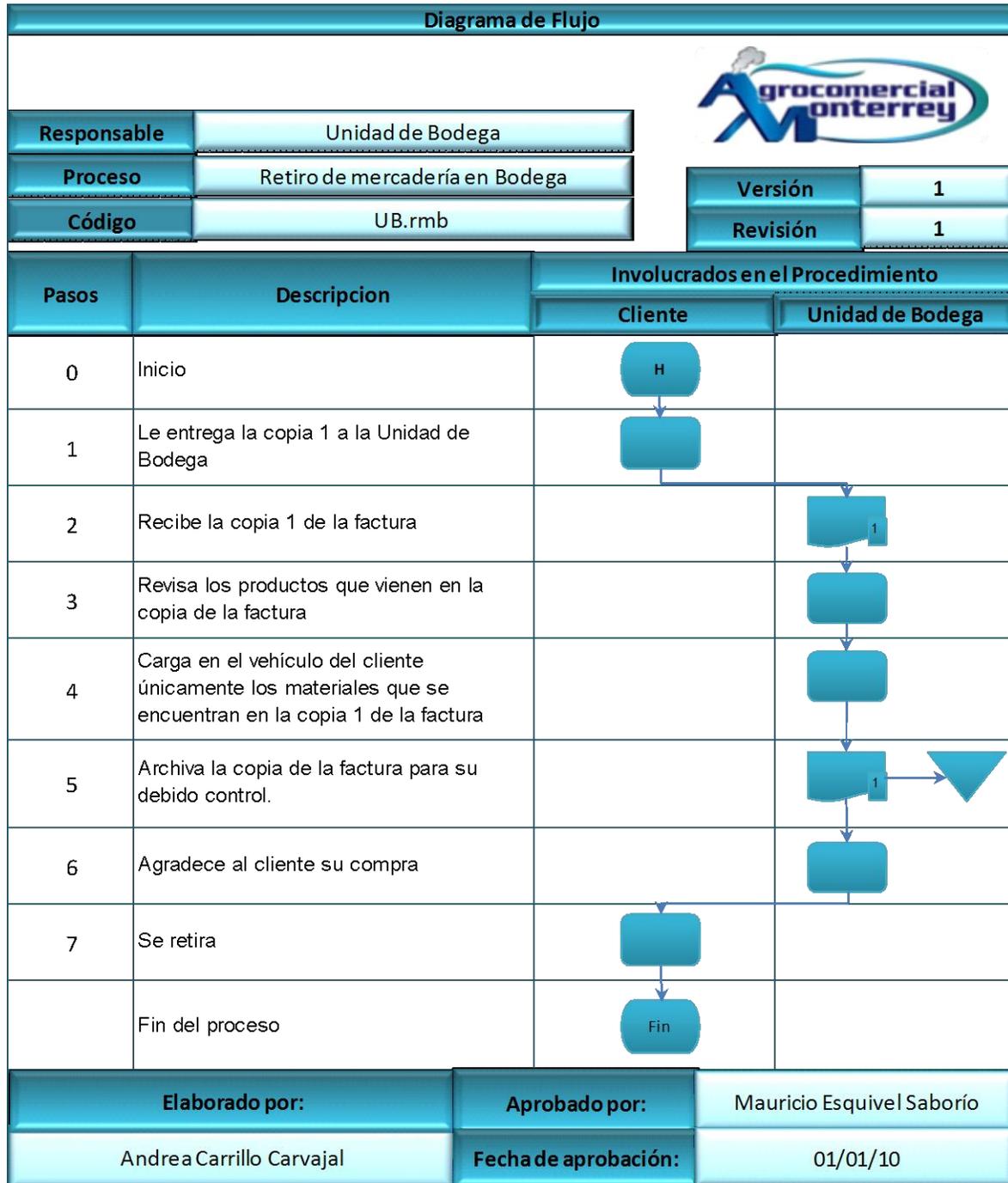
Detalle del Procedimiento

Secuencia	Actividad	Encargado
	Inicio	
1	Le entrega la copia 1 a la Unidad de Bodega	Cliente
2	Recibe la copia 1 de la factura	Unidad de Bodega
3	Revisa los productos que vienen en la copia de la factura	Unidad de Bodega
4	Carga en el vehículo del cliente únicamente los materiales que se encuentran en la copia 1 de la factura	Unidad de Bodega
5	Archiva la copia de la factura para su debido control.	Unidad de Bodega
6	Agradece al cliente su compra	Unidad de Bodega
7	Se retira	Cliente
	FIN DEL PROCESO	



Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Gerencia General y Asistente Administrativo

Este apartado corresponde a la descripción de los procedimientos propuestos de Cuentas por pagar, Pedido de mercadería, Revisión e inclusión de mercadería, Devolución de mercadería y Cotización.

Así mismo, se analizo cada uno de los procedimientos y se incluyeron las recomendaciones para cada uno. Sin embargo, en este apartado se incluyeron los fluxogramas de cada procedimiento para un mayor análisis.

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima



	N° de versión	N° de página
Código del proceso	Proceso	
Responsable	Elaborado por:	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	FIN DEL PROCESO	

Diagrama de Flujo			
Responsable			
Proceso		Versión	
Código		Revisión	
Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento	
		Involucrado	Involucrado
	Inicio		
Fin del proceso			
Elaborado por:		Aprobado por:	Fecha de aprobación:

1. PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
GG 1 7	Cuentas por pagar	
Responsable	Elaborado por:	
Gerencia General	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	270
OBJETIVO	270
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	270
RESPONSABLES.....	270
POLÍTICAS	270
REFERENCIAS	270
SISTEMAS DE INFORMACION	270
SIMBOLOGÍA.....	271
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	272
FLUJOGRAMA	273

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en hacer efectivos los pagos a los diferentes proveedores de la empresa según las compras realizadas al mes, a través de transferencias bancarias.

OBJETIVO

Realizar los pagos correspondientes a las órdenes de compra de la empresa.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Gerencia General

RESPONSABLES

Gerente General

Proveedor

POLÍTICAS

1. Solamente el Gerente General podrá realizar los pagos correspondientes a los proveedores, a menos que otra persona esté autorizada por el Gerente General.

REFERENCIAS

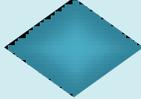
Documentos internos

Reporte de cuentas por pagar (Anexo13)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Cuentas por pagar"

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Gerencia General

Procedimiento de Cuentas por pagar

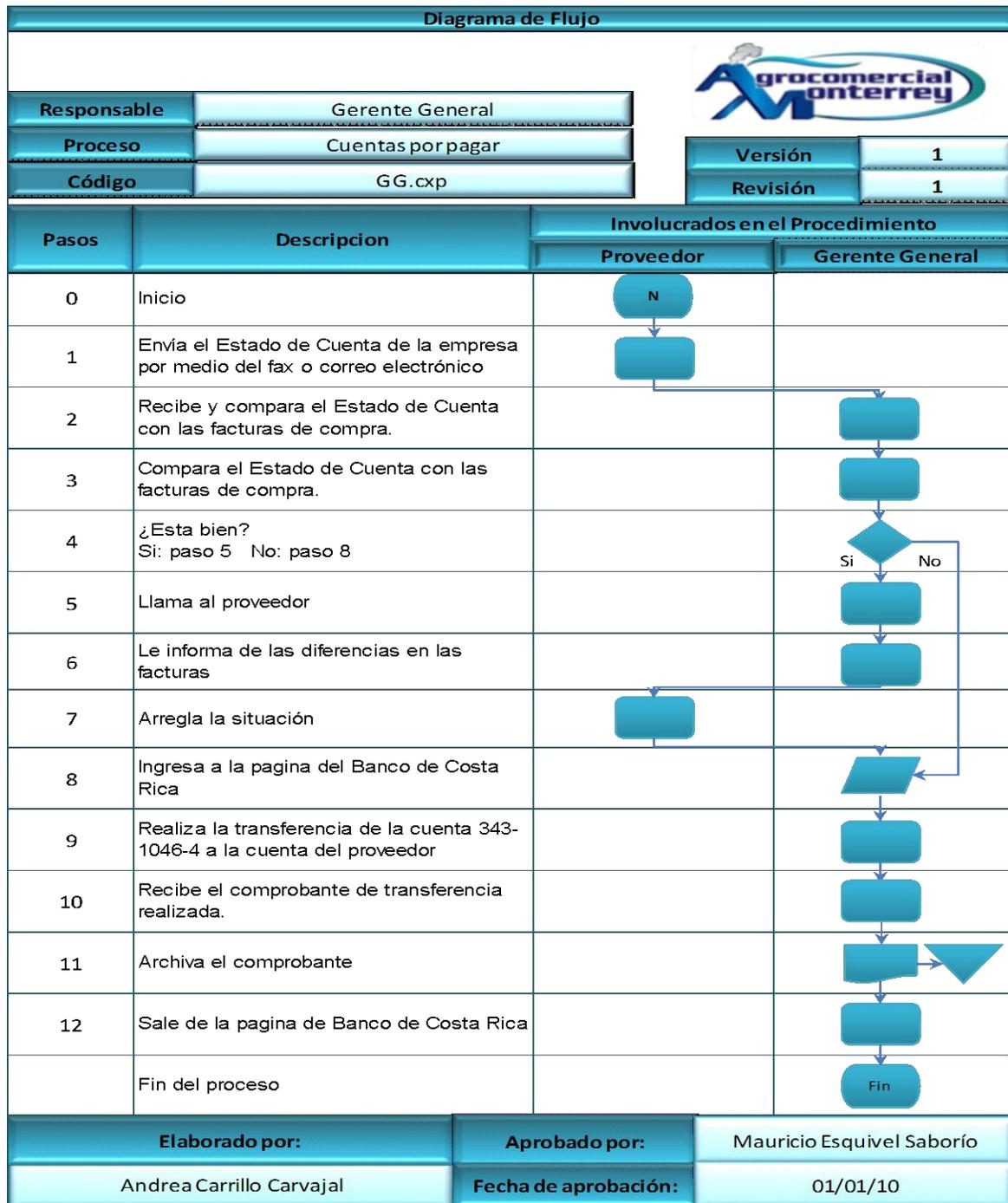
Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Envía el Estado de Cuenta de la empresa por medio del fax o correo electrónico	Proveedor
2	Recibe y compara el Estado de Cuenta con las facturas de compra.	Gerente General
3	Compara el Estado de Cuenta con las facturas de compra.	Gerente General
4	¿Está bien? Si: paso 5 No: paso 8	Gerente General
5	Llama al proveedor	Gerente General
6	Le informa de las diferencias en las facturas	Gerente General
7	Arregla la situación	Proveedor
8	Ingresa a la pagina del Banco de Costa Rica	Gerente General
9	Realiza la transferencia de la cuenta 343-1046-4 a la cuenta del proveedor	Gerente General
10	Recibe el comprobante de transferencia realizada.	Gerente General
11	Archiva el comprobante	Gerente General

12	Sale de la pagina de Banco de Costa Rica	Gerente General
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



2. PROCEDIMIENTO DE PEDIDO DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
AA 1 n	Pedido de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Asistente	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	276
OBJETIVO	276
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	276
RESPONSABLES.....	276
POLÍTICAS	276
REFERENCIAS	277
SISTEMAS DE INFORMACION	277
SIMBOLOGÍA.....	277
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	278
FLUJOGRAMA	280

INTRODUCCION

La creación del procedimiento de Pedido de Mercadería se hace necesario para mantener los productos y/o los materiales necesarios y acordes a las demandas de los clientes de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.

Este procedimiento consiste en pedir los productos y/o materiales que se requieren en la empresa a los diferentes proveedores, por medio de una Orden de Pedido que posteriormente es enviada a través del sistema de la empresa a los proveedores.

OBJETIVO

Realizar oportunamente los pedidos de mercadería para mantener un inventario acorde a las necesidades de la empresa.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Ventas tanto del Departamento de Ferretería y Agroquímicos como para el Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Unidad de Ventas

Asistente Administrativo

Proveedor

POLÍTICAS

4. Realizar los pedidos de mercadería al menos dos veces por semana para cubrir eficazmente las necesidades de los clientes.

5. No se tramitara ningún pedido de mercadería sin la debida aprobación del Gerente General de la empresa.
6. Solamente los autorizados de la unidad de ventas podrán realizar las Ordenes de Pedido de mercadería de la empresa.

REFERENCIAS

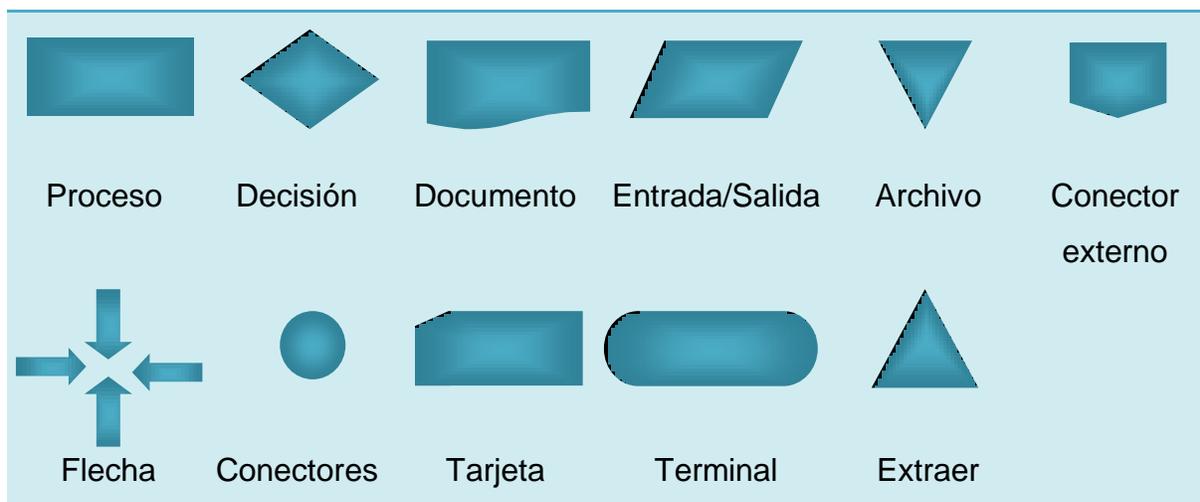
Documentos internos

Orden de Pedido (Apéndice 2)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Pedido a proveedores"

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Asistente Administrativo

Procedimiento de Pedido de mercadería

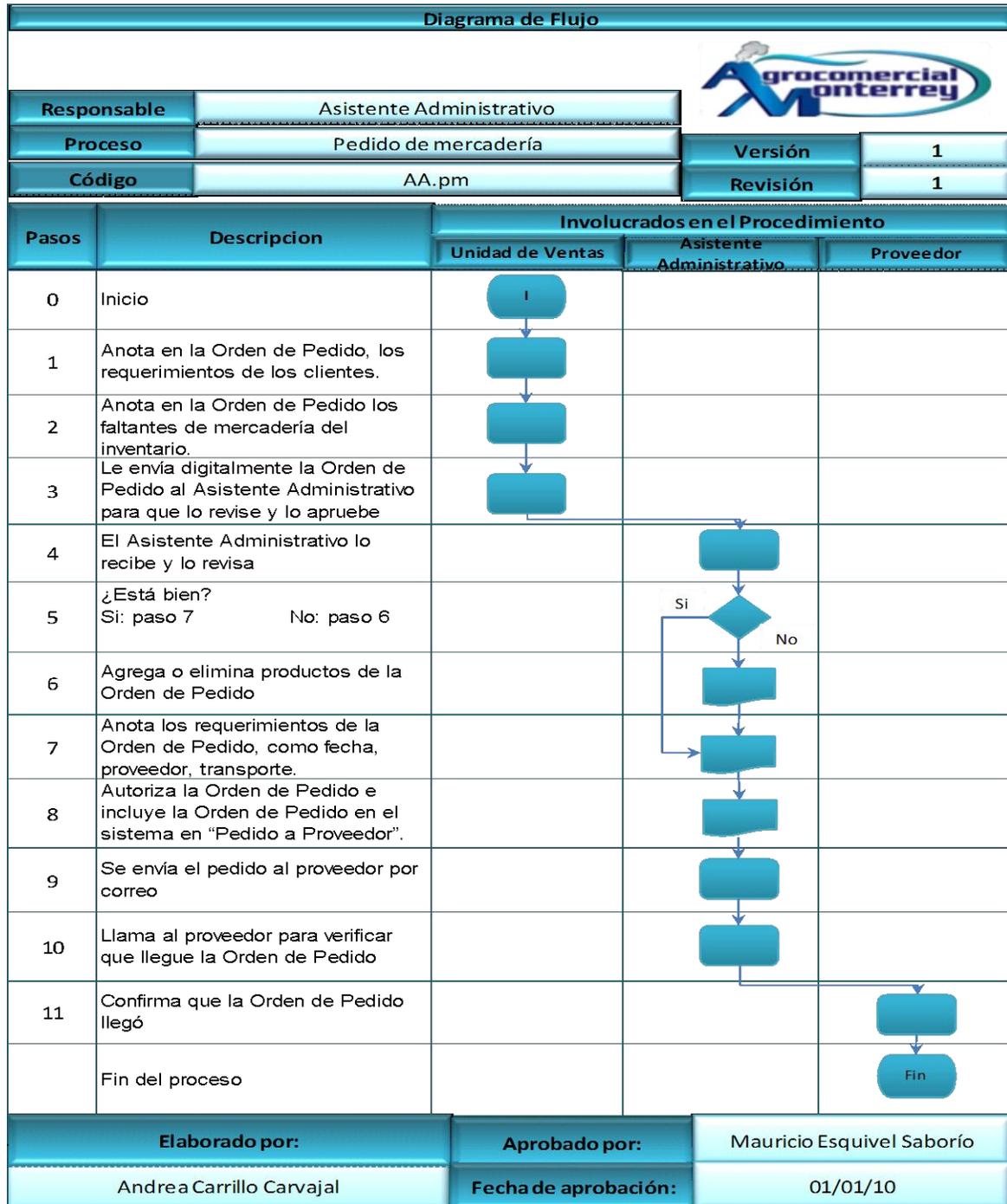
Detalle del Procedimiento

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Anota en la Orden de Pedido, los requerimientos de los clientes.	Unidad de Ventas
2	Anota en la Orden de Pedido los faltantes de mercadería del inventario.	Unidad de Ventas
3	Le envía digitalmente la Orden de Pedido al Asistente Administrativo para que lo revise y lo apruebe	Unidad de Ventas
4	El Asistente Administrativo lo recibe y lo revisa	Asistente Administrativo
5	¿Está bien? Si: paso 7 No: paso 6	Asistente Administrativo
6	Agrega o elimina productos de la Orden de Pedido	Asistente Administrativo
7	Anota los requerimientos de la Orden de Pedido, como fecha, proveedor, transporte.	Asistente Administrativo
8	Autoriza la Orden de Pedido e incluye la Orden de Pedido en el sistema en "Pedido a Proveedores.	Asistente Administrativo
9	Se envía el pedido al proveedor por correo	Asistente Administrativo

10	Llama al proveedor para verificar que llegue la Orden de Pedido	Asistente Administrativo
11	Confirma que la Orden de Pedido llegó	Proveedor
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



3. PROCEDIMIENTO DE REVISION E INCLUSION DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
AA. 2. i	Revisión de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Asistencia	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	282
OBJETIVO	282
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	282
RESPONSABLES.....	282
POLÍTICAS	282
REFERENCIAS	282
SISTEMAS DE INFORMACION	283
SIMBOLOGÍA.....	283
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	284
FLUJOGRAMA	285

INTRODUCCION

El procedimiento de Revisión de Mercadería se hace necesario en la empresa para comprobar que el contenido de las cajas que se reciben este acorde con la descripción de las facturas de compra.

Este procedimiento consiste en revisar las cajas que son enviadas por los proveedores para verificar, junto con la factura de compra, que sean los productos y/o materiales que se pidieron en la Orden de Pedido.

OBJETIVO

Verificar que los productos que se piden a los proveedores lleguen físicamente a la empresa.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para la Unidad de Ventas del Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Asistente Administrativo

POLÍTICAS

1. Solamente el Asistente Administrativo será el encargado de revisar e incluir los productos en el sistema de información de la empresa.
2. La revisión de la mercadería deberá hacerse en comparación con la factura de compra.

REFERENCIAS

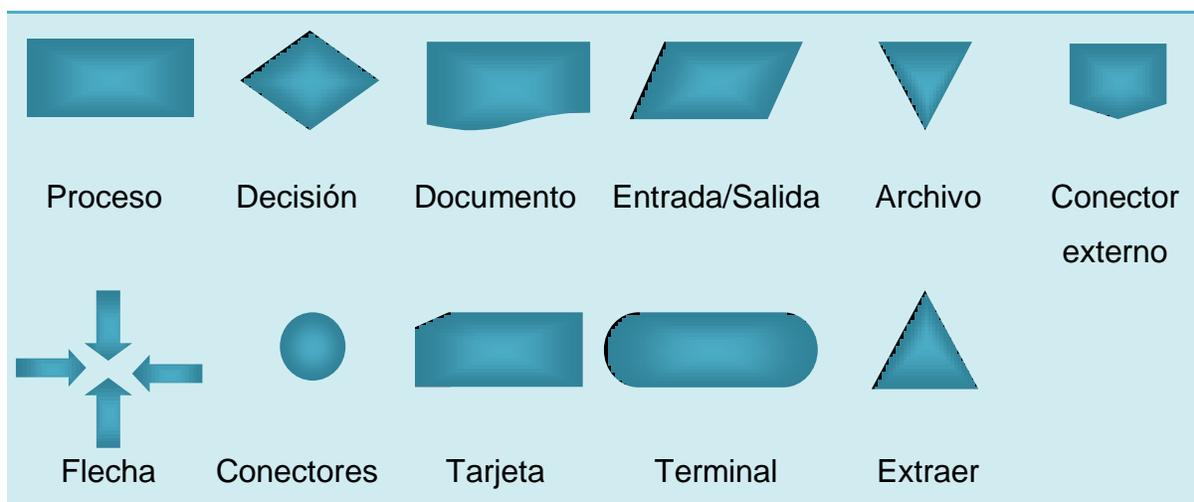
Documentos externos

Factura de compra

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Aplicación de pedido a proveedores” (Anexo 14)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Asistencia Administrativa

Procedimiento de Revisión e inclusión de mercadería

Detalle del Procedimiento

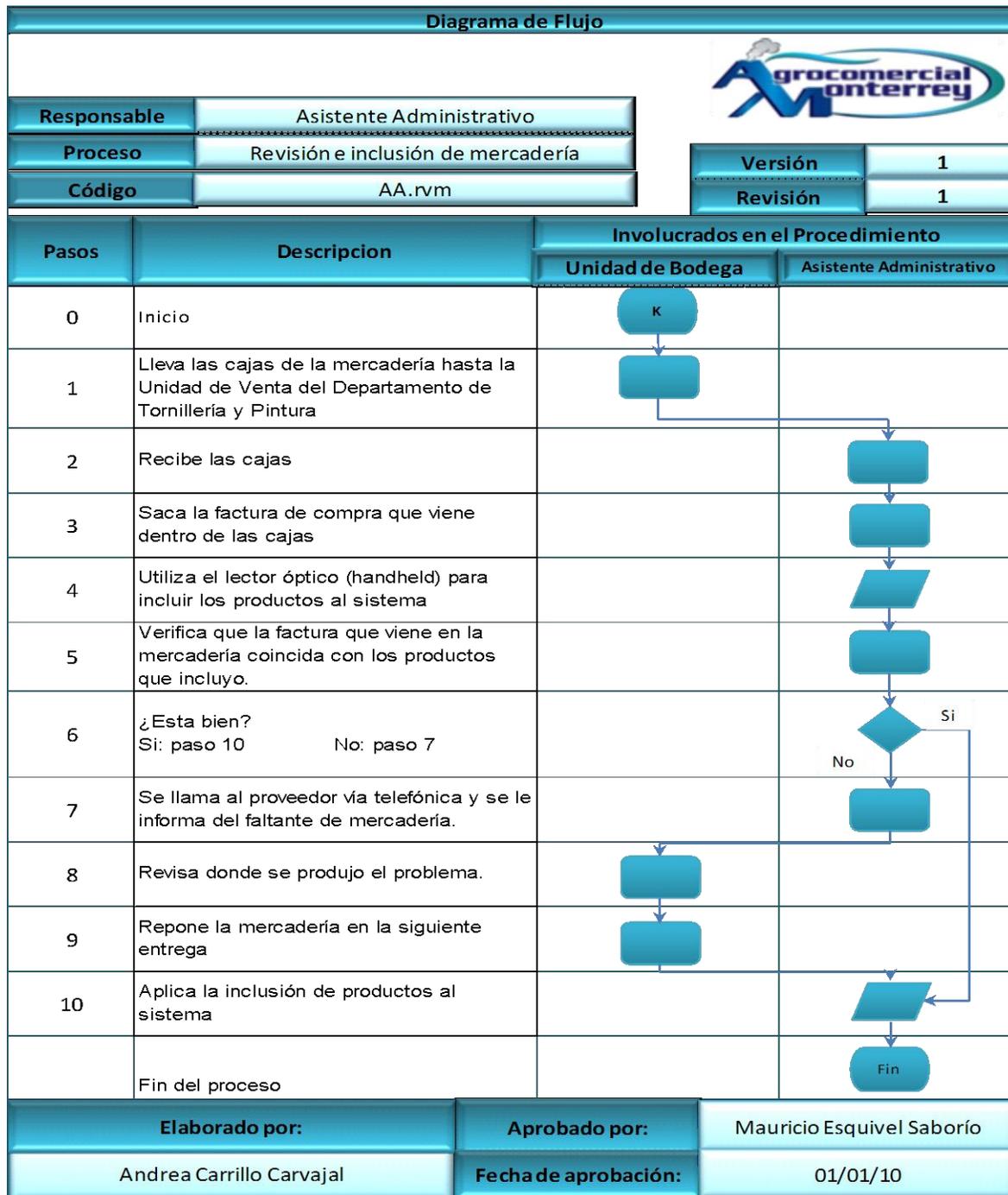
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Lleva las cajas de la mercadería hasta la Unidad de Venta del Departamento de Tornillería y Pintura	Unidad de Bodega
2	Recibe las cajas	Asistente Administrativo
3	Saca la factura de compra que viene dentro de las cajas	Asistente Administrativo
4	Utiliza el lector óptico (handheld) para incluir los productos al sistema	Asistente Administrativo
5	Verifica que la factura que viene en la mercadería coincida con los productos que incluyo.	Asistente Administrativo
6	¿Está bien? Si: paso 10 No: paso 7	Asistente Administrativo
7	Se llama al proveedor vía telefónica y se le informa del faltante de mercadería.	Asistente Administrativo
8	Revisa donde se produjo el problema.	Proveedor
9	Repone la mercadería en la siguiente entrega	Proveedor



10	Aplica la inclusión de productos al sistema	Asistente Administrativo
	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



4. PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCION DE MERCADERIA

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
AA 3 d	Devolución de mercadería	
Responsable	Elaborado por:	
Asistencia	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	288
OBJETIVO	288
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	288
RESPONSABLES.....	288
POLÍTICAS	288
REFERENCIAS	289
SISTEMAS DE INFORMACION	289
SIMBOLOGÍA.....	289
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	290
FLUJOGRAMA	293

INTRODUCCION

Dado que en la mayoría de los casos algunos productos pueden presentar problemas, se da la necesidad de crear el procedimiento de Devolución de Mercadería con el fin de garantizarle al cliente un producto de calidad.

Este procedimiento consiste en devolver los productos dañados a los proveedores para asegurar la satisfacción del cliente hacia la empresa.

OBJETIVO

Devolver a los proveedores los productos dañados con el objetivo de hacer llegar la mercadería requerida en buen estado.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para el Asistente Administrativo y la unidad de Ventas del Departamento de Ferretería y Agroquímicos y el Departamento de Tornillería y Pintura.

RESPONSABLES

Cliente

Unidad de ventas

Unidad de Cobro

Asistente Administrativo

Proveedor

POLÍTICAS

1. No se reciben productos y/o materiales dañados sin la factura de compra del cliente.

2. Sin la aprobación del Asistente Administrativo no se podrá cambiar ningún producto al cliente.

REFERENCIAS

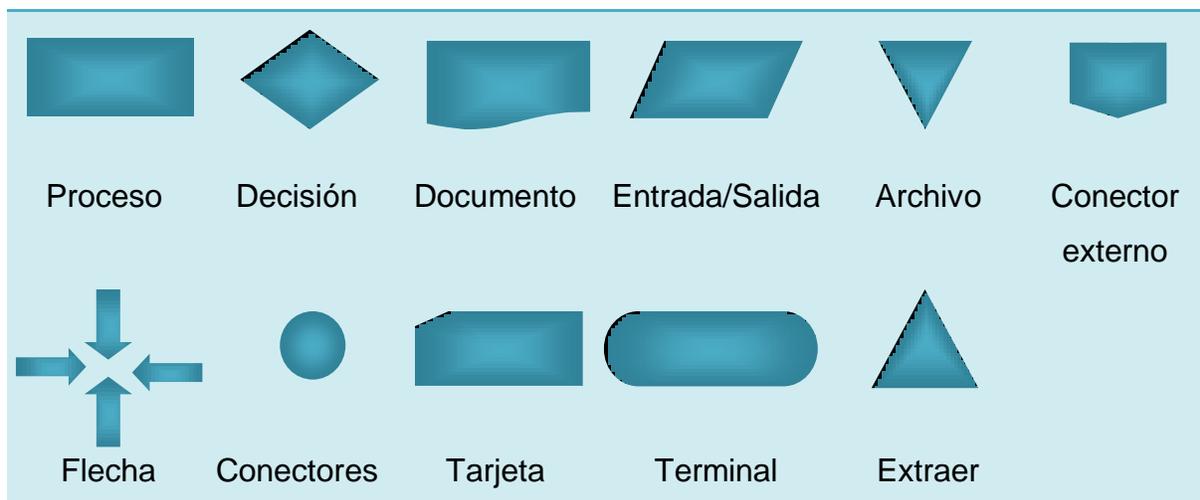
Documentos internos

Nota de contado (Anexo 16)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: “Aplicación de notas de crédito” (Anexo 15)

SIMBOLOGÍA



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Asistente Administrativo

Procedimiento de Devolución de mercadería

Detalle del Procedimiento

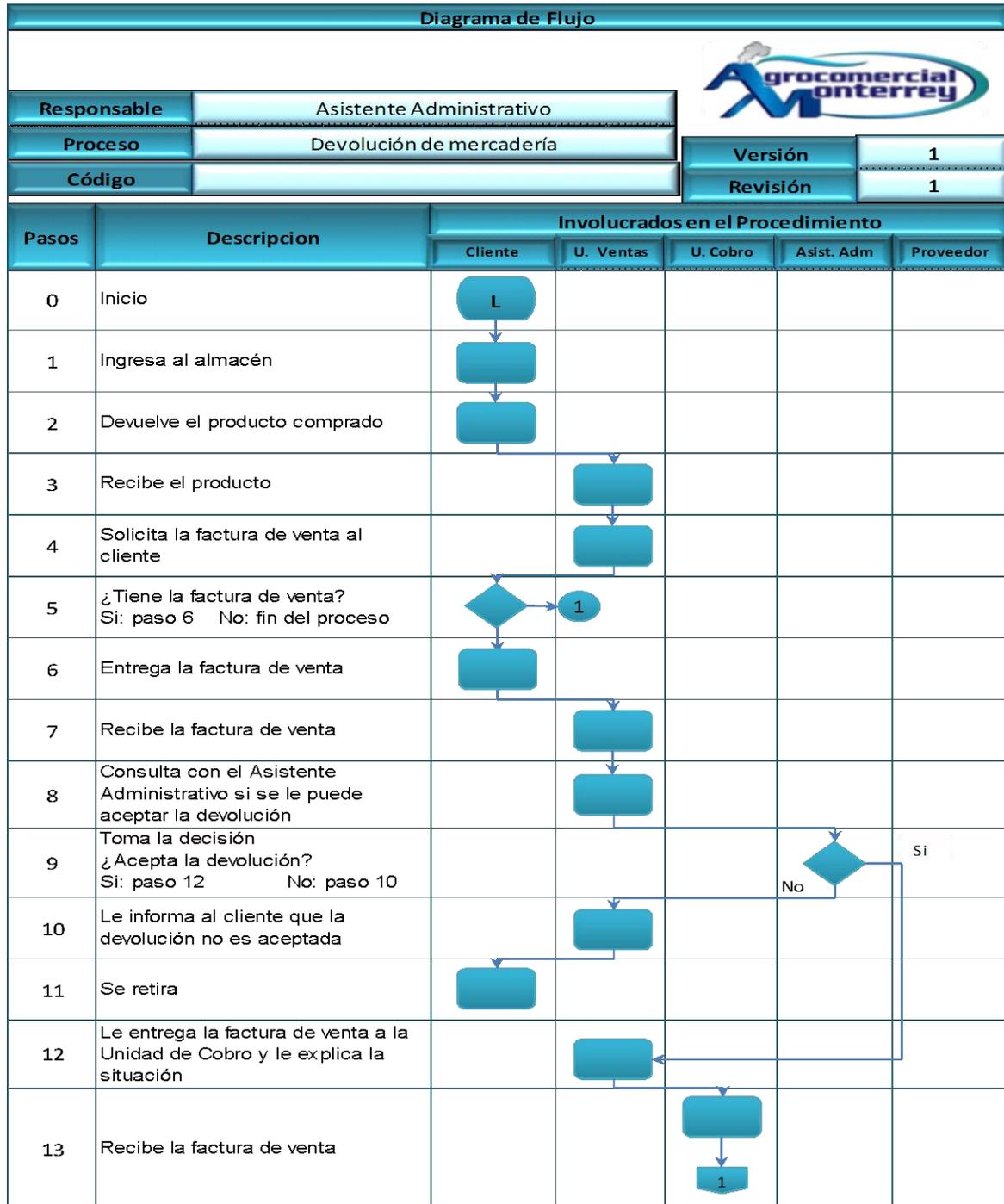
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Ingresa al almacén	Cliente
2	Devuelve el producto comprado	Cliente
3	Recibe el producto	Unidad de Ventas
4	Solicita la factura de venta al cliente	Unidad de Ventas
5	¿Tiene la factura de venta? Si: paso 6 No: fin del proceso	Cliente
6	Entrega la factura de venta	Cliente
7	Recibe la factura de venta	Unidad de Ventas
8	Consulta con el Asistente Administrativo si se le puede aceptar la devolución	Unidad de Ventas
9	Toma la decisión ¿Acepta la devolución? Si: paso 12 No: paso 10	Asistente Administrativo
10	Le informa al cliente que la devolución no es aceptada	Unidad de Ventas
11	Se retira	Cliente

12	Le entrega la factura de venta a la Unidad de Cobro y le explica la situación	Unidad de Ventas
13	Recibe la factura de venta	Unidad de Cobro
14	Verifica si la factura es de contado o de crédito 1-Contado: paso 19 2-Crédito: paso 15	Unidad de Cobro
15	Ingresa al sistema en “Aplicación de Notas de Crédito”	Unidad de Cobro
16	Selecciona la factura a la cual se le va a aplicar la Nota de Crédito	Unidad de Cobro
17	Imprime la Nota de Crédito	Unidad de Cobro
18	Le adjunta la Nota de Crédito a la factura original del cliente en el archivo	Unidad de Cobro
19	Confecciona en una hoja de Excel una Nota de Contado para el ajuste del cierre de caja	Unidad de Cobro
20	Le entrega en efectivo el valor de la mercadería devuelta al cliente	Unidad de Cobro
21	Recibe el efectivo	Cliente
22	Almacena las devoluciones de mercadería por mal estado en un estante	Unidad de Ventas
23	Le entrega la mercadería para devolución al proveedor	Asistente Administrativo
24	Recibe y revisa la mercadería para comprobar que tiene defectos de fábrica y no daños ocasionados por el cliente.	Proveedor
25	¿Está bien?	Proveedor

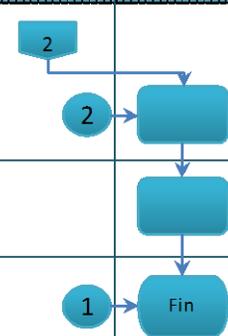
	Si: paso 28	No: paso 26	
26	Le informa al Asistente Administrativo que no se acepta la devolución de la mercadería		Proveedor
27	Almacena la mercadería en un estante separado.		Asistente Administrativo
28	Se lleva la mercadería de devolución		Proveedor
29	Repone la mercadería en la siguiente entrega de transporte		Proveedor
	FIN DEL PROCESO		

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA



Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento				
		Cliente	U. Ventas	U. Cobro	Asist. Adm	Proveedor
14	Verifica si la factura es de contado o de crédito 1-Contado: paso 19 2-Crédito: paso 15			1 2	1	
15	Ingresa al sistema en "Aplicación de Notas de Crédito"					
16	Selecciona la factura a la cual se le va a aplicar la Nota de Crédito					
17	Imprime la Nota de Crédito					
18	Le adjunta la Nota de Crédito a la factura original del cliente en el archivo					
19	Confecciona en una hoja de Excel una Nota de Contado para el ajuste del cierre de caja					
20	Le entrega en efectivo el valor de la mercadería devuelta al cliente					
21	Recibe el efectivo					
22	Almacena las devoluciones de mercadería por mal estado en un estante					
23	Le entrega la mercadería para devolución al proveedor					
24	Recibe y revisa la mercadería para comprobar que tiene defectos de fábrica y no daños ocasionados por el cliente.					
25	¿Está bien? Si: paso 28 No: paso 26				2	
26	Le informa al Asistente Administrativo que no se acepta la devolución de la mercadería					
27	Almacena la mercadería en un estante separado.					

Pasos	Descripción	Involucrados en el Procedimiento				
		Cliente	U. Ventas	U. Cobro	Asist. Adm	Proveedor
28	Se lleva la mercadería de devolución				2	
29	Repone la mercadería en la siguiente entrega de transporte					
	Fin de proceso				1	
Elaborado por:		Aprobado por:		Mauricio Esquivel Saborío		
Andrea Carrillo Carvajal		Fecha de aprobación:		01/01/10		

5. PROCEDIMIENTO DE COTIZACION

Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos Sociedad Anónima

	N° de versión	N° de página
	1	
Código del proceso	Proceso	
AA 4 v	Cotización	
Responsable	Elaborado por:	
Asistencia	Andrea Carrillo Carvajal	
Revisado por:	Aprobado	Fecha de
MBA Oscar Acevedo W.	Mauricio	

Tabla de contenido

INTRODUCCION	297
OBJETIVO	297
ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE	297
RESPONSABLES.....	297
POLÍTICAS	297
REFERENCIAS	297
SISTEMAS DE INFORMACION	297
SIMBOLOGÍA.....	298
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	299
FLUJOGRAMA	301

INTRODUCCION

Este procedimiento consiste en brindarle información detallada al cliente sobre los precios de los productos que necesita, elaborando una factura proforma que simulara la factura de venta, con el precio total de la posible compra.

OBJETIVO

Brindar mejores precios a los productos que requiere el cliente en comparación con la competencia.

ÁREA DE APLICACIÓN / ALCANCE

Aplica para el Asistente Administrativo

RESPONSABLES

Asistente Administrativo

Cliente

POLÍTICAS

2. Asesorar al cliente en las decisiones que tome con respecto a las distintas marcas de los productos.

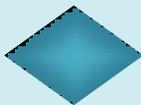
REFERENCIAS

Factura Proforma (Anexo 17)

SISTEMAS DE INFORMACION

La empresa utiliza el sistema Punto Venta V1.0: "Realización de Factura Proforma"

SIMBOLOGÍA

					
Proceso	Decisión	Documento	Entrada/Salida	Archivo	Conector externo
					
Flecha	Conectores	Tarjeta	Terminal	Extraer	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Asistente Administrativo

Procedimiento de Cotización

Detalle del Procedimiento

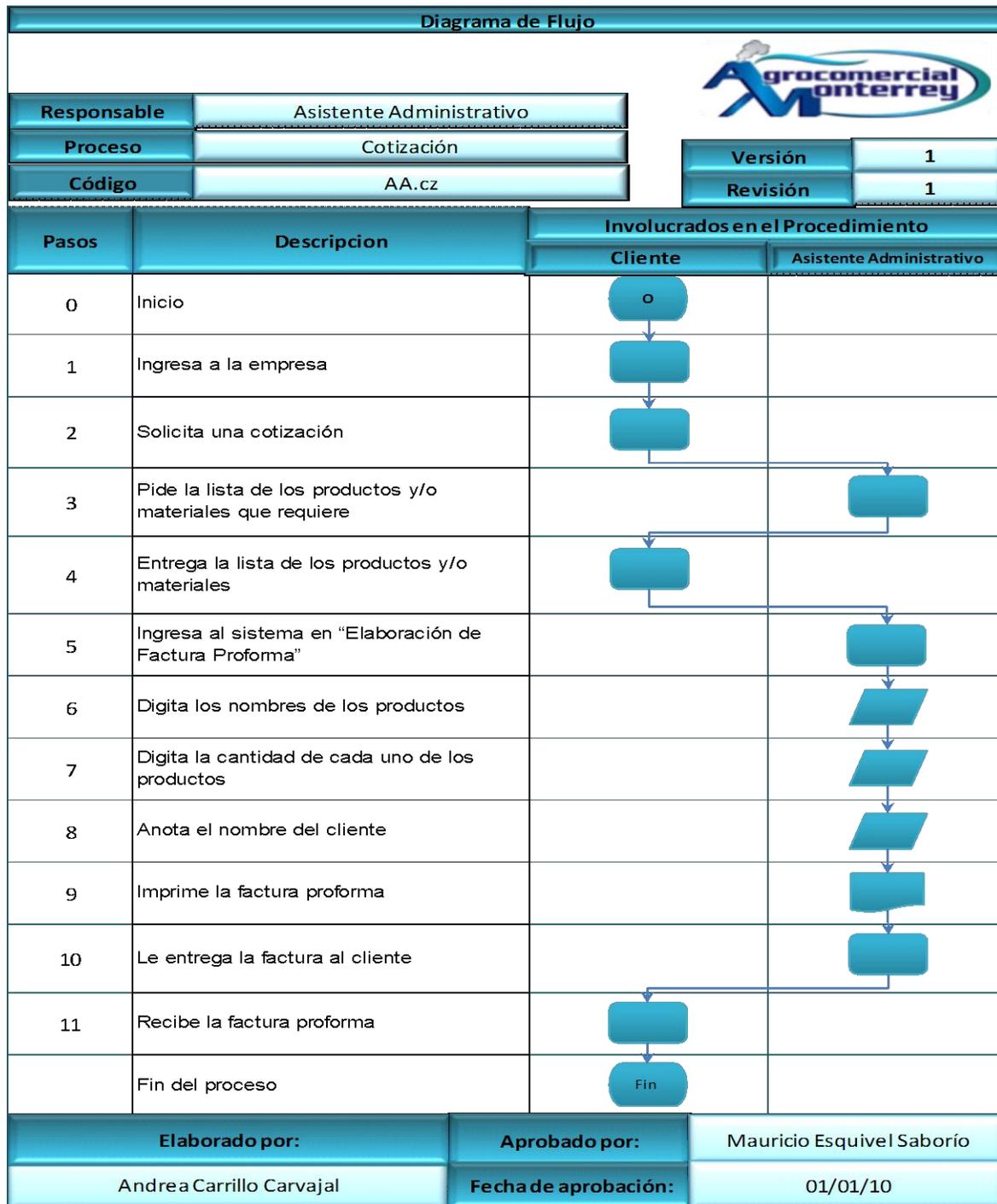
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Ingresa a la empresa	Cliente
2	Solicita una cotización	Cliente
3	Pide la lista de los productos y/o materiales que requiere	Asistente Administrativo
4	Entrega la lista de los productos y/o materiales	Cliente
5	Ingresa al sistema en “Elaboración de Factura Proforma”	Asistente Administrativo
6	Digita los nombres de los productos	Asistente Administrativo
7	Digita la cantidad de cada uno de los productos	Asistente Administrativo
8	Anota el nombre del cliente	Asistente Administrativo
9	Imprime la factura proforma	Asistente Administrativo
10	Le entrega la factura al cliente	Asistente Administrativo



11	Recibe la factura proforma	Cliente
12	FIN DEL PROCESO	

Elaboró	Revisó	Aprobó
Andrea Carrillo C.	Rafael Mauricio Esquivel S.	Rafael Mauricio Esquivel S.

FLUJOGRAMA





F. CONCLUSIONES

1. Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. no cuenta actualmente con un manual de organización que sirva de guía para su personal o para cualquier persona interesada en conocer la empresa.
2. Actualmente no existe un documento formal de descripción de procedimientos en Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., que sirva de guía para su personal.
3. Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. no cuenta con una estructura organizacional establecida que le permita a los colaboradores conocer la jerarquía de la empresa.
4. Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. no contaba con un instrumento de recolección de información para el levantamiento de procedimientos.
5. Aunque actualmente Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. no cuenta con un Manual de Procedimientos, los empleados en general manejan adecuadamente algunos de los procesos de la organización, debido a la experiencia que han generado en sus puestos. Sin embargo, en caso de salida de algunos de estos colaboradores, las labores de inducción de sus reemplazos serían muy complejas sin un instrumento como el Manual de Procedimientos.

6. Algunos de los procedimientos que se deben de realizar con respeto a la compra y revisión de los materiales que ingresan a la empresa no presentan la debida revisión y autorización y entorpecen la eficiencia de los procedimientos dentro de la empresa
7. La compra de inventario sin planificación ni control, ha incidido en acumulaciones de inventario obsoleto en la Cooperativa, lo cual constituye una inversión improductiva que merma la liquidez financiera de la empresa e incrementa los costos de almacenaje y oportunidad.
8. Algunos de los procesos se encuentran centralizados, de tal manera que la mayoría de los empleados le temen a tomar decisiones y a aceptar responsabilidades.
9. La empresa no tiene claramente identificados y establecidos los valores organizaciones, lo que imposibilita la estandarización de una cultura organizacional bien definida
10. La empresa no tiene definido un análisis FODA que le permita identificar claramente sus fortalezas y debilidades, para visibilizar claramente las oportunidades del mercado y poder enfrentarse las amenazas del entorno.
11. Se comprobó que existe una inadecuada distribución y asignación de funciones del personal que labora dentro de las áreas estudiadas, situación que obstaculizo el pleno cumplimiento de los procedimientos de la empresa.

12. Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A. no cuenta con políticas que delimiten la realización de los procedimientos.

13. El inventario del sistema de información de la empresa se encuentra desactualizado por lo que impide la debida realización y control de los procedimientos.

G.RECOMENDACIONES

Con base al estudio realizado es posible plantear las siguientes recomendaciones:

1. Realizar la contratación de un colaborador para la realización adecuada de las Unidades de Empaque y con ello evitar sobrecargos de funciones en las Unidades de Ventas.
2. Se recomienda implementar el Manual Descriptivo de Procedimientos, con el propósito de facilitar las labores y que los procesos se realicen de forma eficaz y eficiente.
3. Se recomienda elaborar un Manual de Puestos que delimite las funciones de los distintos puestos de la empresa.
4. Se recomienda actualizar el inventario en el sistema de información de la empresa con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos.
5. Elaborar un documentos formal que le permita a los colaboradores conocer cuáles son las políticas de Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A.



**Agrocomercial
Monterrey**

**CAPITULO VII
APENDICES**

H. APENDICES

Apéndice A: Cuestionario para el levantamiento de procedimientos

CUESTIONARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

El presente cuestionario tiene como finalidad primordial recaudar la información necesaria para la realización de una descripción de procedimientos para la empresa Agrocomercial Monterrey A y E de San Carlos S.A., por lo que su colaboración con respuestas claras y concisas será de gran ayuda. ¡Gracias por su cooperación!

Toda la información que se proporcione por medio de este documento será completamente confidencial.

Información general

Puesto que ocupa en la empresa _____

Unidad en que labora _____

Departamento en que labora _____

Cuestionario

1. Mencione el responsable o los responsables de la tarea

2. ¿Dónde inicia esta tarea y hacia donde continua luego de su sección o departamento?

Unidad donde inicia:	
Unidad hacia donde continua:	

3. ¿Conoce alguna(s) norma(s) o política(s) que establezca la compañía para que realice la actividad designada?

4. ¿Requiere de la utilización de algún documento (formulario, lista, borrador, etc.) para llevar a cabo las funciones que le fueron delegadas por la empresa?

Si. ¿Cuáles?

No. Continúe en la siguiente pregunta.

5. ¿Utiliza usted algún instrumento, herramientas u objeto, para desarrollar su trabajo?

Si.

No. Pase a la pregunta 7

6. ¿Qué tipo de herramienta utiliza para llevar a cabo el procedimiento?
(software, hardware, equipo especial, etc.)

7. Describa el tipo de información que se requiere para la ejecución de esta
tarea.

8. ¿Qué clase de problemas ocurre en el desarrollo normal de esta actividad?

10. ¿Qué recomendaciones u observaciones podría aportar para mejorar el procedimiento?

<i>Pasos</i>	<i>Actividad</i>

Gracias por su colaboración.



CAPITULO VIII
ANEXOS



Anexo 2: Lista de facturas para cobrar

# Factura	F. Emisión	Cliente	Monto	Credito?	Estado
9461	10/09/2009	BRYAN CASC O	72804.54	N	A
9463	10/09/2009	MILTON RODRIGUEZ	7252.52	N	A

Anexo 3: Factura de crédito



CEDULA JURIDICA: 3-101-343840
 TELEFONOS: 2478-0334 / 2478-0523
 FAX: 2478-0525
 CORREO: agroaye@ice.co.cr

FACTURA No. : A- 9434

Crédito: SI(X) NO()

Orden Comp. :

Jueves, 10 de Septiembre de 2009

CEDULA: 2 0296 0951	FECHA DE VENCIMIENTO: 25/09/2009	PLAZO CREDITO: 15	TELEFONOS: 2478-0372	FAX:
NOMBRE: FERNANDO BALLESTERO VILLEGAS			EMAIL:	
DIRECCION CLIENTE: DEL EB AIS DE MONTERREY 300 SUR Y 300 ESTE				
NOTA:				

CODIGO	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANT.	PREC UNO	DESC %	TOTAL
020433	ALAMBRE NEGRO #16 KILOS	4,00	661.25	0.00%	2,645.00
8025783027374	DISCO C/METAL 9" X 1.9MM GRINDING	1,00	2,499.00	0.00%	2,499.00
Última línea					

ESTIMADO CLIENTE: Gracias por su confianza. No se aceptan devoluciones sin la factura.

SUB TOTAL	5,144.00
DESCUENTO	0.00
I.V	668.72
TOTAL	5,812.72
MTO. RECIBIDO	0.00

 Recibido conforme Firma Cédula

VENDEDOR: ALLAN NOVOA JIMENEZ

Anexo 4: Cuentas por cobrar a clientes

Cuentas por Cobrar a Clientes

Cliente: ROSA VARGAS BLANCO F. de Abono: 10/09/2009

Detalle:

Detalle de Facturas

# Factura	Emisión	Vencimi.	Días Venc.	Ult. Pago	Monto	Saldo	
7564	07/08/2009	06/09/2009	-4		19844.22	19844.22	<input checked="" type="checkbox"/>
7862	13/08/2009	12/09/2009	2		6623.04	6623.04	<input checked="" type="checkbox"/>

Total de Factura(s) : 26,467.26
Abono : 26,467.26
Saldo : 0.00

Anexo 5: Recibo de dinero



CEDULA JURIDICA: 3-101-343840
 TELEFONOS: 2478-0334 / 2478-0523
 FAX: 2478-0525
 CORREO: agroaye@ice.co.cr

RECIBO DE DINERO

RECIBO No. : 1694

10/09/2009 12:00:00a.m.

CEDULA: 2-0383-0278	TELEFONOS: 8825-6038 / 2478-01-53		
NOMBRE: ROSA VARGAS BLANCO			
DIRECCION CLIENTE:			
NOTA:			
# FACT	MONTO ANTERIOR	ABONO	SALDO
7,564	19,844.22	19,844.22	0.00
7,862	6,623.04	6,623.04	0.00

Totales: 26,467.26 0.00

ESTIMADO CLIENTE: Gracias por su confianza

Recibido conforme

Firma

Cédula

Anexo 7: Factura de contado

AGROCOMERCIAL
MONTERREY S.C

CEDULA JURIDICA: 3-101-343840
TELEFONOS: 2478-0334 / 2478-0523
FAX: 2478-0525

CLIENTE: ALVARO SOLANO
IDENTIF.:
DIRECCION:

FACTURA: A- 9451
FECHA: 10/09/2009
VENDEDOR: JOSE VILLEGAS MORERA

CODIGO	CANT	P/UND	P/TOT
170001	6,00	44.20	265.20
TOR. CARROCERIA 1/4 X 2			
170005	6,00	10.20	61.20
ARANDELA PLANA 1/4			
023132	1,00	5,700.00	5,700.00
GORRA ORIGINAL DEPORTIVA *			

SUBTOTAL : 6,026.40
DESCUENTO : 0.00
I.V : 42.43
TOTAL : 6,068.83

MTO. RECIBIDO : 10,000.00
CAMBIO : 3,931.17

NOTA:

Fecha: 10/09/2009 Hora: 01:24:57p.m.

Anexo 8: Solicitud de crédito para personas jurídicas



SOLICITUD DE CREDITO
PARA PERSONAS JURIDICAS.
Tel:2478-0334/2478-0523
Fax: 2478-0525
Correo: agroaye@ice.co.cr

RAZON SOCIAL: _____

Cedula Jurídica : _____ e-mail: _____

Direccion Exacta: _____

Distrito: _____ Cantòn: _____ Provincia: _____

Telefono: _____ Fax: _____ Celular: _____

Nombre de la persona autorizada a pagar : _____

Telefono: _____ Extencion: _____ Fax: _____

Dias de Tramite: _____ Dias de pago: _____

Nombre del Repercentante Legal: _____

Direccion: _____ Celular: _____

Monto Solicitado:

Referencias Comerciales:

Comercio:

■ _____ Telefono: _____

■ _____ Telefono: _____

■ _____ Telefono: _____



Registro de personas autorizadas a hacer compras u ordenes de compra

Nombre	Cedula	Firma

Personas autorizadas a tramitar facturas

Nombre	Cedula	Firma
Nombre	Cedula	Firma
Nombre	Cedula	Firma

Firma del Representante Legal

Cedula

Requisitos:

- Fotocopia de la Cedula Jurídica.
- Fotocopia de la Personería Jurídica con menos de 3 meses de emitida.
- Fotocopia de la Cedula de Identidad del Representante legal.
- Fotocopia de la Cedula de las personas autorizadas a comprar y tramitar.

Anexo 9: Solicitud de crédito para personas físicas



SOLICITUD DE CREDITO
PARA PERSONAS FISICAS.

Tel: 24 78-0334/24 78-0523

Fax: 24 78-0525

Correo: agroayee@ice.co.cr

Fecha: _____ Cedula: _____

Nombre Completo: _____

Estado Civil: _____ Profesion u Oficio: _____

Telefono de Habitación: _____ Telefono de trabajo: _____

Fax: _____ Celular: _____

Lugar de trabajo: _____ Nombre de la Empresa: _____

Correo Electronico: _____

Distrito: _____ Canton: _____ Provincia: _____

Otras señas: _____

Monto solicitado:

Referencias Comerciales:

Comercio:

■: _____ Telefono: _____

■: _____ Telefono: _____

■: _____ Telefono: _____



Registro de personas autorizadas a hacer compras.

Nombre	Cedula	Firma
--------	--------	-------

Nombre	Cedula	Firma
--------	--------	-------

Nombre	Cedula	Firma
--------	--------	-------

Nombre	Cedula	Firma
--------	--------	-------

Firma del Cliente: _____ Cedula: _____

Requisitos:

Fotocopia de la Cedula.

Fotocopia de la Cedula de las personas autorizadas a comprar y tramitar.

Anexo 10: Contrato de línea de crédito revolutivo

CONTRATO DE LINEA DE CREDITO REVOLUTIVO

Los infrascritos, Esquivel Saborio Rafael Mauricio, Costarricense, mayor, casado una vez, empresario, portador de la cédula de identidad, número, 2-0482-0204, vecino de Monterrey de San Carlos, Alajuela, actuando en mi condición de Tesorero de la Junta Directiva con facultad de APODERADO GENERALISIMO SIN LIMITE DE SUMA de la sociedad privada mercantil denominada AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. Con cédula jurídica número 3-101-343840, con domicilio en la ciudad de Monterrey, San Carlos, Alajuela, y por la parte, FREDY ARANA ESQUIVEL, Cédula de identidad #2-0366-0084, CASADO, MAYOR, AGRICULTOR, COSTARRICENSE., con domicilio en 50 MTS NORTE DE LA IGLESIA CATOLICA DE LA PERLA, LOS ANGELES DE LA FORTUNA SAN CARLOS, ALAJUELA., en lo sucesivo denominada como “EL CLIENTE”, hemos convenido el presente Contrato Privado de Línea Crédito Revolutivo, el cual se registrá por la legislación costarricense y por las siguientes cláusulas:

CLAUSULA PRIMERA: OBJETO

AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. le otorga al EL CLIENTE una línea de crédito resolutivo hasta por la suma de € 10.000.000,00. en letras, DIEZ MILLONES DE COLONES EXACTOS, para la compra de materiales de construcción y otros efectos de tráfico mercantil que vende AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. por lo que EL CLIENTE, en la condición dicha, se constituye en deudor de AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A., por la citada suma.

CLAUSULA SEGUNDA: PLAZO DE LA LÍNEA DE CRÉDITO

El plazo de la línea de crédito es hasta por 3 AÑOS calendario, a partir del 6 DE MAYO DE 2009.

CLAUSULA TERCERA: UTILIZACIÓN DEL CRÉDITO Y SU DOCUMENTACIÓN

- 3.1 El crédito será utilizado para la compra de todos los materiales que comercializadora AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A., y otros efectos de tráfico mercantil que esta empresa vende, y se documentará por medio de facturas que firmará EL CLIENTE, en la condición dicha, o las personas autorizadas por éste, y en la respectiva orden de compra o separadamente.
- 3.2 EL CLIENTE únicamente podrá hacer uso de esta línea de crédito en los términos y condiciones establecidas en este contrato, por lo que no podrá exigir que la línea de crédito sea

en dinero en efectivo, valores ni bienes diferentes a los que comercialice AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A.

- 3.3 Las facturas tendrán un plazo de treinta días para ser pagadas según el tipo de mercadería solicitada, plazo que se contabilizará a partir de la fecha de la emisión de la factura, y que serán cargadas por AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. a la presente línea de crédito.

CLAUSULA CUARTA: FORMA DE PAGO MONEDA APLICABLE

- 4.1 Las facturas serán emitidas en colones y tanto el principal como los intereses que más adelante se indican, serán pagados en esa moneda.
- 4.2 EL CLIENTE deberá cumplir con la forma de pago pactada y en consecuencia deberá cubrir a su respectivo vencimiento todas y cada una de las facturas que AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. hubiera en su poder y que aparecieran cargadas a la cuenta de la línea de crédito, reconociendo en caso de atraso INTERESES MORATORIOS DEL TRES PUNTO VEINTICINCO POR CIENTO MENSUAL.
- 4.3 AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. queda expresamente facultada a cobrar las facturas respectivas separadamente o de hacerlas efectivas mediante cobro judicial del saldo del crédito.

CLAUSULA CINCO: INTERESES

- 5.1 No hay intereses corrientes.
- 5.2 Cada una de las facturas devengará intereses moratorios del tres punto veinticinco por ciento mensual (3.25%), lo que se hará constar en cada una de ellas.
- 5.3 Los intereses se pagarán de conformidad con el monto principal indicado en cada factura.

CLAUSULA SEXTA: EXIGIBILIDAD DE LOS ADEUDADO

- 6.1 La falta de pago de cualquier factura emitida al amparo de este contrato o por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contraídas en este documento, faculta a AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. para tener por vencida y exigible la presente línea de crédito, representada por todas y cada una de las facturas que tuviere en su poder, quedando facultada la acreedora para cobrar judicialmente lo adeudado mediante la ejecución de las facturas correspondientes, o mediante la ejecución de este contrato.
- 6.2 En caso de tener que acudir a los tribunales de Justicia a ejecutar este contrato y/o las facturas respectivas, AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. queda facultada para iniciar el proceso por todo el monto adeudado con motivo de esta línea de crédito, de conformidad con lo dispuesto en los numerales del Código Procesal Civil.
- 6.3 Ambas partes contratantes acordamos otorgar el presente documento privado la naturaleza de título ejecutivo, de conformidad con las disposiciones de los artículos cuatrocientos treinta y ocho del Código Procesal Civil y mil veintidós del Código Civil. EL CLIENTE aceptará expresamente esta condición, la reconoce y para tal efecto, renuncia a su domicilio, requerimientos de pago a los trámites de juicio ejecutivo, fijándose como base para esta eventual ejecución, el monto de las facturas no canceladas.

CLAUSULA SEPTIMA: NULIDAD PARCIAL

La nulidad, anulabilidad o ilegalidad declarada jurídicamente de alguna de las estipulaciones de éste contrato, no afectará la validez, legalidad y exigibilidad de las demás estipulaciones no cuestionadas.

CLAUSULA OCTAVA: INTRANSMISIBILIDAD

- 8.1 El presente contrato es exclusivo, personal e intransferible entre AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. Y EL CLIENTE.
- 8.2 EL CLIENTE no puede ceder, transmitir, traspasar, o enajenar derechos u obligaciones derivados del presente contrato, sin previo consentimiento de AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A.

CLAUSULA NOVENA: RESOLUCION DE PLENO DERECHO.

AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. podrá resolver el presente contrato sin responsabilidad alguna de su parte si EL CLIENTE no cancela en los plazos y términos convenidos las facturas correspondientes.

CLAUSULA DECIMA: ASPECTOS DE FORMALIZACIÓN

- 10.1 **Protocolización:** Este contrato podrá ser protocolizado ante Notario Público en cualquier momento por voluntad de cualquiera de las partes, sin necesidad de comparecencia de la otra parte, corriendo los gastos y honorarios a cargo del interesado.
- 10.2 **Jurisdicción:** La ubicación geográfica de las oficinas de AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A. y lugar de suscripción del presente contrato es la ciudad de San Carlos, Alajuela, por lo que ambas partes aceptamos expresamente que el Tribunal Jurisdiccional Competente para la ejecución de este contrato y/o de las facturas respectivas, será en el Juzgado Civil de Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela..
- 10.3 Notificaciones: De conformidad con los artículos 174 bis del Código Civil, y la Ley de Notificaciones, Citaciones y Otras Comunicaciones Judiciales, las partes dejan señalada la siguiente dirección para el caso de una eventual notificación, sea ésta judicial, así como para cualquier comunicación o requerimiento:
- a) AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS S.A.: 150 mts oeste de la Guardia Rural de Monterrey, San Carlos.
 - b) EL CLIENTE: 50 MTS NORTE DE LA IGLESIA CATOLICA DE LA PERLA, LOS ANGELES DE LA FORTUNA SAN CARLOS, ALAJUELA.
 - c) Leído lo anterior, manifestamos nuestra conformidad y voluntad de cumplimiento y firmamos en Santo Domingo de Monterrey, el 6 DE MAYO DE 2009.

MAURICIO ESQUIVEL SABORIO

Cédula # 2-482-204

AGROCOMERCIAL MONTERREY S.A.

FREDY ARANA ESQUIVEL

Cédula No. 2-0366-0084



Anexo 11: Letra de Cambio

LETRA DE CAMBIO

N°: **188**

POR **₡800.000,00**

EL DIA: 03 DE SETIEMBRE DE 2009

(FECHA DE PAGO)

Se servirá : **ORLANDO CARMONA ARAYA**

Cédula de identidad N° **2-336-504**

(Nombre del Librado)

Pagar por esta Letra de Cambio, a la orden de: **AGROCOMERCIAL MONTERREY A Y E DE SAN CARLOS SOCIEDAD ANONIMA**, con cédula jurídica #3-101-343840, la cantidad de:

Esta letra de cambio por la suma de: (letras): **OCHOCIENTOS MIL COLONES EXACTOS.**

La tasa de intereses corriente de un **3.5 % MENSUAL**

Todos los pagos de este título se efectuaran en el domicilio del acreedor, sito en: Santo Domingo de Monterrey de San Carlos, Alajuela, 150 oeste de la Guardia Rural, domicilio del acreedor.

La falta de pago oportuno de un período de intereses dará derecho al tenedor de tener por vencido anticipadamente el plazo del pago y consecuentemente hacer exigible ésta a su presentación. Asimismo, tanto el girador, como el girado, endosantes o avalistas, así como cualquier otra persona que interviene en esta Letra de Cambio, tienen por renunciados el domicilio, requerimientos de pago, trámites de juicio ejecutivo, diligencia de protesto por falta de aceptación y de pago y autorizada la concesión de prórrogas sin consulta ni notificación. En caso de mora la presente obligación tendrá intereses del 4% mensual.

Lugar y fecha de emisión: Santo Domingo de Monterrey, San Carlos, Alajuela, **03 DE AGOSTO DE 2009.**

Nombre: **ORLANDO CARMONA ARAYA** Cédula: **2-336-504** Firma: _____

(Nombre, Cédula y firma del librador)

El suscrito librado hace constar que acepta la presente Letra de Cambio.

Nombre: **ORLANDO CARMONA ARAYA** Cédula: **2-336-504** Firma: _____

(Nombre, Cédula y firma del librador)

Nombre: **ORLANDO CARMONA ARAYA** Cédula: **2-336-504** Firma: _____

(Nombre, Cédula y firma del avalista)

Nombre: _____ Cédula: _____ Firma: _____

(Nombre, Cédula y firma del avalista)

Anexo 12: Reporte de cuentas por cobrar



10/09/2009

Reporte de Cuentas por Cobrar

Desde : 10/09/2009 Hasta : 10/09/2009

Factura	F. Emisión	F. Vencim.	Cliente	Sub Total	Desc.	Imp. Vent.	Total Fact.	F. Ult. Abono	Total Abonos	Saldo
5416	01/07/2009	31/07/2009	MARCO ANTONIO MARTINEZ CORDERO	15,646.40	0.00	0.00	15,646.40		0.00	15,646.40
7453	05/08/2009	04/09/2009	ORLANDO CARMONA ARAYA	44,961.00	0.00	0.00	44,961.00		0.00	44,961.00
5659	06/07/2009	05/08/2009	RAICES Y TUBERCULOS HUETAR NORTE S.A	304,565.50	0.00	0.00	304,565.50		0.00	304,565.50
5435	01/07/2009	30/08/2009	MARIO RODRIGUEZ ARAYA	10,372.05	0.00	0.00	10,372.05		0.00	10,372.05
5797	08/07/2009	06/09/2009	MARIO RODRIGUEZ ARAYA	11,908.00	0.00	0.00	11,908.00		0.00	11,908.00
1200	24/04/2009	24/05/2009	FABIO AMLA CALVO	5,690.30	0.00	739.74	6,430.04		0.00	6,430.04
6074	13/07/2009	12/08/2009	LIRICPE DE COSTARICA	28,911.04	0.00	2,020.11	30,931.15		0.00	30,931.15
4868	23/02/2009	25/03/2009	LUZ AIDA ARIAS PEREZ	2,391.32	0.00	310.87	2,702.19		0.00	2,702.19
6363	17/07/2009	16/08/2009	SANTIAGO JIMENEZ CASTRO	80,117.50	0.00	0.00	80,117.50		0.00	80,117.50
Gran Total:				20,895,076.75	62,701.49	1,572,238.94	22,404,634.16		3,579,194.63	18,825,439.73

Anexo 13: Reporte de cuentas por pagar



13/10/2009

Reporte de Cuentas por Pagar

Desde : 13/10/2009 Hasta : 13/10/2009

Factura	F. Emisión	F. Vencim.	Proveedor	Sub Total	Desc.	Imp. Vent.	Total Fact.	F. Ult. Abono	Total Abonos	Saldo
4835	03/04/2009	04/05/2009	GRUPO INCA S.A.	275,200.00	0.00	35,776.00	310,976.00		0.00	310,976.00
3813	06/04/2009	06/05/2010	CELCO DE COSTARICA S.A	85,975.76	176.72	11,153.88	96,952.92		0.00	96,952.92
3826	06/04/2009	06/05/2009	CELCO DE COSTARICA S.A	204,357.00	0.00	26,566.41	230,923.41		0.00	230,923.41
83	06/04/2009	06/06/2009	CHAVEQUI	58,407.10	0.00	7,592.92	66,000.02		0.00	66,000.02
3845	06/04/2009	06/05/2009	CELCO DE COSTARICA S.A	188,845.25	0.00	24,549.88	213,395.13		0.00	213,395.13
705 126 11	07/04/2009	07/04/2009	COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE R.L DOS PINOS	16,463.70	0.00	2,140.28	18,603.98		0.00	18,603.98
3853	13/04/2009	13/04/2009	CELCO DE COSTARICA S.A	343,140.00	0.00	44,608.20	387,748.20		0.00	387,748.20
4067	14/04/2009	14/06/2009	CELCO DE COSTARICA S.A	17,167.50	0.00	2,231.78	19,399.28		0.00	19,399.28
4026	14/04/2009	14/05/2009	CELCO DE COSTARICA S.A	136,017.00	0.00	17,682.21	153,699.21		0.00	153,699.21
7415	14/04/2009	14/04/2009	CERAMICA INDUSTRIAL DE CENTROAMERICA S.A	608,210.37	0.00	40,184.35	648,394.72	09/09/2009	448,395.00	199,999.72
3823	15/04/2009	15/06/2009	CELCO DE COSTARICA S.A	83,857.20	0.00	10,901.44	94,758.64		0.00	94,758.64
03	20/04/2009	20/04/2009	INQUIBACION FERSIL S.A	25,600.00	0.00	0.00	25,600.00		0.00	25,600.00
705 126 24	21/04/2009	21/04/2009	COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE R.L DOS PINOS	20,710.00	828.40	2,584.61	22,466.21		0.00	22,466.21
149	23/04/2009	23/06/2009	QUETSA INTERNACIONAL S.A	55,000.00	0.00	7,160.40	62,240.40		0.00	62,240.40
432	23/04/2009	23/06/2009	INDUSTRIAS BLOQUIM CENTROAMERICANAS S.A.	0.00	0.00	0.00	66,360.00		0.00	66,360.00
6976	23/04/2009	23/04/2009	CAFESA COMPANIA COSTARRICENSE DEL CAFE S.A	0.00	0.00	0.00	35,800.20		0.00	35,800.20
481	24/04/2009	24/04/2009	SISTEMA CONSTRUCTIVOS PANACOR S.A	380,900.00	57,135.00	42,089.45	365,854.45		0.00	365,854.45
28	24/04/2009	24/06/2009	COMERCIAL SCLANO Y CARRANZA S.A	13,650.00	0.00	1,774.50	15,424.50		0.00	15,424.50
440	27/04/2009	27/06/2009	DIVA (AGEAGRO)	65,000.00	0.00	0.00	65,000.00		0.00	65,000.00
4407	27/04/2009	27/04/2009	ROYAL LTDA	27,737.00	0.00	2,053.61	29,790.61		0.00	29,790.61
7871	27/04/2009	28/05/2009	COFERSA S.A.	509,735.53	50,973.55	59,639.06	518,401.03		0.00	518,401.03
162	30/04/2009	30/05/2009	ALMACENES JOSE BARQUIL S.A	39,443.00	0.00	5,127.59	44,570.59		0.00	44,570.59
12675	05/05/2009	05/05/2009	AGEAGRO S.A	125,699.93	0.00	0.00	125,699.93		0.00	125,699.93
7411	05/05/2009	05/07/2009	COFERSA S.A	176,095.00	0.00	22,892.35	198,987.35		0.00	198,987.35
864	05/05/2009	25/07/2009	AGIVESA S.A	79,139.84	0.00	10,288.18	89,428.02		0.00	89,428.02

Anexo 15: Aplicación de nota de crédito

Aplicación de Nota de Credito - Cuentas por Cobrar a Clientes

Aplicar Nota Buscar Facturas Salir

Cliente: F. de Aplicac. 10/09/2009

Detalle:

Detalle de Notas de Crédito

# Nota Crd	# Factura	Emisión	Detalle	Monto

Total Nota(s) Crédito :

Detalle de Facturas

# Factura	Emisión	Vencimi.	Días Venc.	Ult. Pago	Monto	Saldo

Total de Factura(s) :

Saldo :

Anexo 16: Nota de contado



Céd. Juríd. N° 3-101-343840
Tel/Fax. 478-0334/2478-0525
Monterrey, San Carlos
Correo. agroaye@ice.co.cr

NOTA CONTADO

N° 1

CLIENTE:	Vivian Montero	FECHA:	17/07/2009		
CONCEPTO:	cambio el producto por otro				
CODIGO	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	MONTO
750178120	pint spray vortex aluminio	1	1	1538,6	1538,6
VENDIDO EL :	15/07/2009	FACTURA:	6218	SUBTOTAL:	1538,6
				DESCUENTO:	
				IMP.VENTA:	200,02
RECIBO POR:	<u>JOSE ALCIDES VILLEGAS</u>	AUTORIZADO:	_____	TOTAL:	1738,62

Anexo 17: Factura proforma



CEDULA JURIDICA: 3-101-343840
 TELEFONOS: 2478-0334 / 2478-0523
 FAX: 2478-0525
 CORREO: agroaye@ice.co.cr

Factura Proforma

No. Proforma : 195

Crédito: SI () NO (X)

Jueves, 01 de Octubre de 2009

CEDULA:	FECHA DE VENCIMIENTO: 16/10/2009	PLAZO CREDITO: 0	TELEFONOS:	FAX:	
NOMBRE: SUPERVISION CIRCUITO 11			EMAIL:		
DIRECCION CLIENTE:					
NOTA:					
CODIGO	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANT.	PREC/UND	DESC.%	TOTAL
130227	CANOA BLANCA COLONIAL 6 MTS (AMANCO)	6,00	11,560.00	0.00%	69,360.00
1301023	TUBO P/BAJANTE DE CANOA 75MM(3") SDR41 BLANCO	3,00	8,480.00	0.00%	25,440.00
7441102804081	SOPORTE P/CANOA COLONIAL INTERNO AMANCO	76,00	610.00	0.00%	46,360.00
7441102804159	TAPA CANOA COLONIAL (AMANCO)	2,00	1,090.00	0.00%	2,180.00
131057	BAJANTE P/CANOA COLONIAL 3" 75MM	6,00	1,320.00	0.00%	7,920.00
7441102805859	UNION P/CANOA COLONIAL (AMANCO)	12,00	500.00	0.00%	6,000.00
130095	CODO SANITARIO 75MMX90° 3" P.D	12,00	1,370.00	0.00%	16,440.00
7441035376792	PEGAMENTO P/CANOA 100GRS	1,00	1,420.00	0.00%	1,420.00
020946	TOR. GYPSON 1 1/4 PUNTA CTE	288,00	10.00	0.00%	2,880.00
020720	CUERDA ALBAÑIL NEGRA O COLOR 1/4 LBS	1,00	720.00	0.00%	720.00
076174421934	NIVEL DE CUERDA STANLEY #42-193	1,00	850.00	0.00%	850.00
027053	HOJA SEGUETA BLANCA ATKINS	1,00	640.00	0.00%	640.00
Última línea					

ESTIMADO CLIENTE: Gracias por su confianza

* Precios sujetos a cambios en el mercado, sin previo aviso.

SUBTOTAL	180,210.00
DESCUENTO	0.00
I.V	23,427.30
TOTAL	203,640.00

VENDEDOR: ALLAN NOVOA JIMENEZ



**Agrocomercial
Monterrey**

**CAPITULO IX
BIBLIOGRAFIA**

J. BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (Mayo de 2002). Administración en los nuevos tiempos. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Díaz, M. (Junio de 1999). Practica de Especialidad para optar por el grado de Bachiller en Administración de Negocios. *Manual de Puestos, Lavantamiento de un Manual de Procedimientos y Análisis de la distribución de las labores en el departamento de ventas de Gillette de Costa Rica S.A.*

Gutiérrez, B. M. (Agosto de 1999). El Análisis Administrativo.

Orozco, C. H. (2007). Analisis Administrativo Técnicas y métodos. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Velez, R. M. (Diciembre de 1999). Proyecto de Graduación. *"Diseño de un Manual de Procedimientos para la Televisora del Norte S.A."* . San Carlos.

Corrales, B. V. (5 de Noviembre de 2008). Elaboración de un Manual Organizacional y de un Manual Descriptivo de Procedimientos para la Dirección de Sede y la Dirección Administrativa de la Sede Regional del ITCR en San Carlos.