

**Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas**

**Práctica Profesional para optar por el
Grado de Bachiller en Administrador de Empresas**



**Elaboración de un Manual Descriptivo de
Procedimientos para la Distribuidora Dayka G y C S.A,
Ciudad Quesada, San Carlos.**

Elaborado por:

Olger Arce Castro

Profesor Asesor:

Oscar Acevedo Whitford.

San Carlos, Noviembre 2010.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Manual de Procedimientos, para la Distribuidora Dayka G y C S.A., ubicada en el Barrio El Campo 300 metros Norte de la entrada a la urbanización San Pablo Ciudad Quesada, San Carlos.

El Manual de Procedimientos desarrollado, pretende brindar a los empleados de la empresa, sin importar el área administrativa a la cual pertenezcan, una herramienta que les permita conocer más a fondo la estructura funcional de la organización, así como la descripción de las actividades y responsabilidades que están contenidas en cada procedimiento, con el propósito de que los empleados adquieran el conocimiento necesario e indispensable para desarrollar sus tareas bajo las mejores normas y estándares de calidad que sean posibles, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales previamente determinados.

Por otro lado, el manual ha sido diseñado con representaciones gráficas, las cuales muestran paso a paso las actividades requeridas para desarrollar adecuadamente las tareas correspondientes que demandan cada uno de los procedimientos, representaciones cuyo fin es proporcionar a los empleados una manera más sencilla para comprender su trabajo y facilitar al departamento o encargado de contratación de personal, una herramienta que facilite el reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación del personal.

Además el manual es un instrumento que puede utilizarse para una posterior evaluación, pues como ha sido mencionado, en este se muestran los pasos a seguir para cumplir adecuadamente con una tarea, por lo que este hecho permitiría una mejor apreciación del trabajo y posterior a ello una reingeniería de ser necesario para adaptarse a cambios que se puedan presentar y que se requieran para conservar la eficiencia de la compañía.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	ii
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
A. REFERENCIA EMPRESARIAL	9
1) Antecedentes de la Empresa	9
2) Actividad comercial	10
B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	12
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
D. OBJETIVOS	13
1) Objetivo General	13
2) Objetivos Específicos.....	13
E. DELIMITACIONES DEL ESTUDIO	14
1) Alcances	14
2) Limitaciones	14
I. MARCO TEÓRICO	16
A. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	16
1) Definición.....	16
2) Funciones de los administradores.....	16
B. EFICACIA Y EFICIENCIA	18
1) Eficacia	18
2) Eficiencia.....	18
C. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	18
1) Definición	18
2) Objetivos.....	19
3) Premisas.....	19
4) Importancia	20

D.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
1)	Definición	20
2)	Definición de organigrama.....	20
3)	Importancia	21
E.	MANUAL ADMINISTRATIVO.....	21
1)	Definición	21
2)	Objetivos.....	22
3)	Clasificación.....	23
4)	Importancia	24
F.	PROCEDIMIENTOS.....	24
1)	Definición	24
2)	Objetivos.....	24
3)	Análisis.....	25
4)	Importancia	27
G.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	27
1)	Definición	27
2)	Componentes.....	27
3)	Importancia	29
H.	DIAGRAMA DE FLUJO	30
1)	Definición	30
2)	Clasificación.....	30
3)	Ventajas.....	30
4)	Simbología utilizada	31
5)	Importancia	34
I.	FORMULARIOS.....	35
1)	Definición	35
2)	Diseños “clases”.....	35

3)	Tipos de formularios.....	35
4)	Clasificación.....	36
5)	Diseño.....	36
6)	Análisis.....	38
7)	Importancia	39
J.	POLÍTICAS	39
1)	Definición	39
K.	INVESTIGACIÓN.....	39
1)	Definición	39
2)	Elementos de la Investigación.....	40
3)	Investigación administrativa	40
4)	Tipos de investigación.....	40
L.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
1)	Definición	42
2)	Tipos de técnicas	43
II.	MARCO METODOLÓGICO	47
A.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
B.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
1)	Fuentes primarias o directas	49
2)	Fuentes secundarias	49
C.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	50
D.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
1)	Cuestionario.....	50
2)	Entrevista.....	50
E.	APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	51
G.	METODOLOGIA EMPLEADA POR CADA CAPITULO	51
1)	Generalidades de la investigación.....	51

2)	Marco teórico	52
3)	Marco metodológico.....	52
4)	Manual descriptivo de procedimientos.....	52
III.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	59
A.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	66
1.	Procedimiento para ventas de contado	67
2.	Apertura de crédito a colaboradores	72
3.	Apertura de crédito a clientes.....	76
4.	Recepción y control de facturas	80
5.	Control y aplicación de recibos de dinero	86
6.	Control de boletas de devolución	91
7.	Cobro administrativo de facturas vencidas.....	97
8.	Cobro judicial de facturas vencidas.....	102
9.	Registro de pedidos tomados a clientes por los agentes de la compañía....	107
B.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	111
1.	Registro de pedidos a clientes vía telefónica.....	112
2.	Registro de pedidos a clientes tomados vía fax.....	117
C.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ALISTO.....	121
1.	Preparación de pedidos	122
2.	Chequeo de pedidos	128
3.	Relleno del estante.....	134
4.	Registro de cambios de mercadería dañada.....	139
D.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA	142
1.	Recepción de mercadería a proveedores.....	143
2.	Adelanto de pedido	148
3.	Entrega de cambios a proveedores.....	153
E.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE	157

1. Acomodo de mercadería a entregar en el camión.	158
IV. CONCLUSIONES	164
V. RECOMENDACIONES	165
VI. APÉNDICES	167
VII. ANEXOS.....	171
VIII. BIBLIOGRAFÍA	186
TOMO II.....	i
RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
I. ÍNDICE GENERAL.....	226
CODIFICACIÓN ASIGNADA A CADA PROCEDIMIENTO.....	228
ELEMENTOS DE ANÁLISIS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS	233
A. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	235
1. Procedimiento para ventas de contado	236
2. Apertura de crédito a colaboradores	245
3. Apertura de crédito a clientes.....	254
4. Recepción y control de facturas	264
5. Control y aplicación de recibos de dinero	276
6. Control de boletas de devolución	287
7. Cobro administrativo de facturas vencidas.....	300
8. Cobro judicial de facturas vencidas.....	310
9. Registro de pedidos tomados a clientes por los agentes de la compañía....	319
B. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	327
1. Registro de pedidos a clientes vía telefónica.....	328
2. Registro de pedidos a clientes tomados vía fax.....	338

C.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ALISTO.....	347
1.	Preparación de pedidos de clientes.....	348
2.	Chequeo de pedidos	360
3.	Relleno del estante.....	371
4.	Registro de cambios de mercadería dañada.	381
D.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA	389
1.	Recepción de mercadería a proveedores.....	390
2.	Adelanto de pedidos.....	400
3.	Entrega de cambios a proveedores.....	410
E.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE	420
1.	Acomodo de mercadería a entregar en el camión.	421

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

A. REFERENCIA EMPRESARIAL

Distribuidora Dayka G y C S.A.

1) Antecedentes de la Empresa

La distribuidora, fue desarrollada en el 2002 por el señor Davrin Gonzales Artavía quien en el año 2007 la vendió al señor Marcos Hernández Ballesteros; actual dueño del grupo empresarial Hersol S.A.

Las siglas que conforman el nombre de la compañía son las primeras dos letras de los nombres de sus antiguos dueños; el significado es;(Da), cuyo significado es Davrin y (Ka), siglas que significan Karen, esposa de Davrin.

2) Actividad comercial

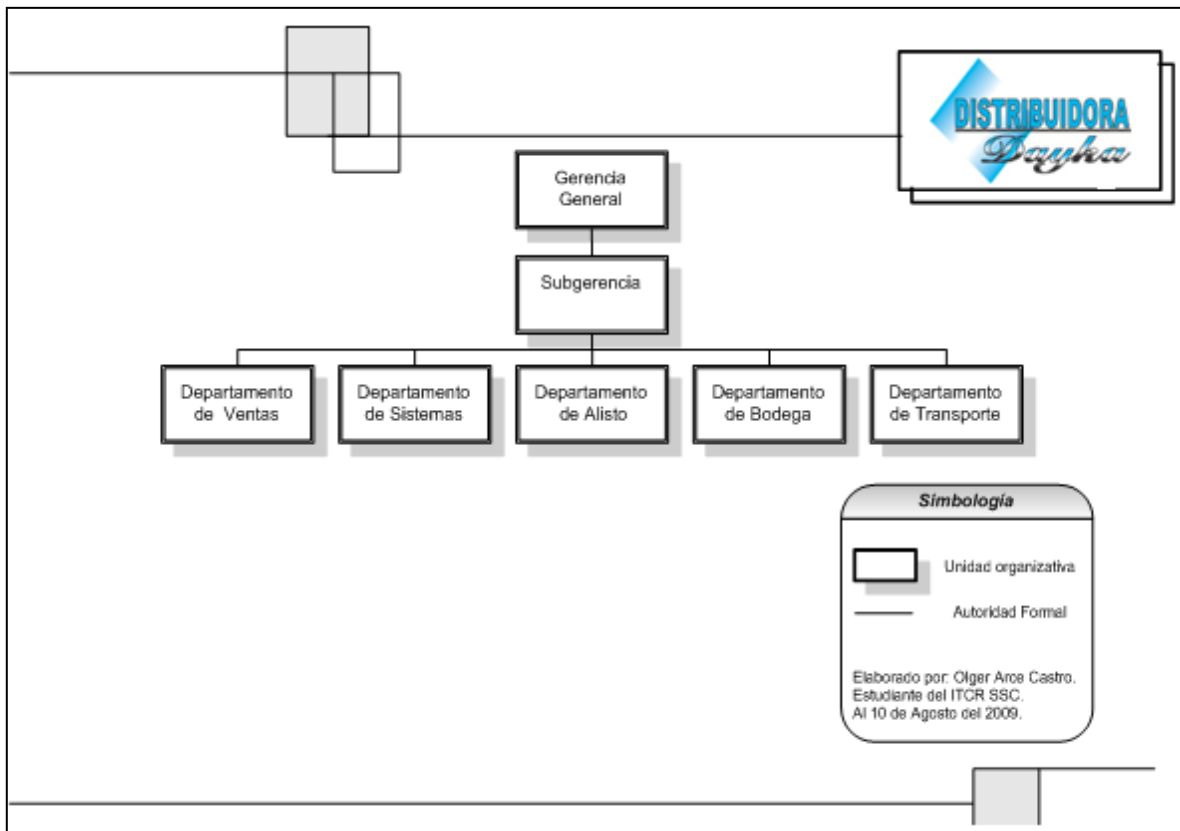
La actividad de la Distribuidora Dayka G y C S.A., consiste en la comercialización y distribución de productos alimenticios y de limpieza, a las diferentes empresas de la zona, razón por la cual, con el paso del tiempo y con la perspectiva de mejorar la prestación del servicio y crecer, ha establecido, relaciones comerciales estratégicas con las empresas de mayor solidez en la zona que se dedican a este tipo de actividad y empresas manufactureras que desarrollan productos. Entre esas empresas podemos mencionar a; Grupo Constenla S.A., Cadena Comercial S.A., Distribuidora Irex S.A., entre otras.

La actividad de comercialización y distribución de productos alimenticios y de limpieza, es una actividad que se basa principalmente en la observación de la demanda que los consumidores finales tienen sobre los diferentes productos y marcas que existen en el mercado, por lo que podría decirse que esta actividad, está ligada sin duda alguna a la rotación de inventarios y por ende al volumen creciente de ventas que la compañía pueda obtener en un periodo de tiempo determinado.

Las empresas que se dedican a esta actividad deben de desarrollar sus operaciones bajo normas y políticas que les permitan, en todo momento, ofrecer y abastecer a sus clientes con productos que cumplan con las características físicas y de composición que son permitidas por los entes gubernamentales de nuestro país, y las características que son demandadas por los consumidores finales.

a. Organigrama.

Figura 1. Organigrama Estructural de la Distribuidora Dayka G y C S.A.



b. Simbología:

Logotipo de la Organización: Utilizado por la empresa desde el momento en que nace bajo el nombre de Distribuidora Dayka G y C S.A.



B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Los niveles de competencia que actualmente existen entre las empresas han producido la evolución del término de mejora continua; término que consiste en la investigación y desarrollo de nuevas y mejores formas para llevar a cabo una actividad.

En este caso en particular, para mejorar la prestación del servicio de distribución de productos de consumo, actividad comercial que requiere de la diferenciación para sobresalir y marcar la diferencia ante las demás competidores.

Por tal motivo se crea la necesidad de desarrollar un manual de procedimientos para la Distribuidora Dayka G y C S.A., que permita guiar con eficiencia y la ejecución de las tareas para el logro de los objetivos empresariales.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La distribuidora Dayka G Y C S.A., no cuenta con un Manual de Procedimientos que sistematice los pasos a seguir para desarrollar las diferentes actividades y tareas asignadas a los colaboradores de la empresa.

D. OBJETIVOS

1) Objetivo General

- ✓ Elaborar un Manual Descriptivo de procedimientos que determine los pasos a seguir para desarrollar en forma eficiente las tareas asignadas a los colaboradores de la empresa y con ello contribuir al logro de sus objetivos.

2) Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar una herramienta para recolectar información que permita describir y analizar los diferentes procedimientos de la Distribuidora Dayka G y C S.A.
- ✓ Recopilar información veraz de la Distribuidora Dayka G y C S.A. para el desarrollo de un Manual de Procedimientos.
- ✓ Analizar la información recopilada con la finalidad de identificar aspectos funcionales pertinentes al estudio.
- ✓ Desarrollar un Manual de Procedimientos, tomando en consideración los parámetros y lineamientos establecidos por la teoría y por las normas de la empresa.

E. DELIMITACIONES DEL ESTUDIO

1) Alcances

El alcance del presente trabajo, es la realización de una propuesta de un Manual Descriptivo de Procedimientos para la Distribuidora Dayka G y C S.A., que establezca los pasos que deben seguir los colaboradores de la empresa al desarrollar las actividades laborales que le han sido asignadas.

2) Limitaciones

A continuación se procede a identificar las limitaciones que se presentaron a través del desarrollo de este documento:

- a. No todos los colaboradores de la compañía cuentan con la capacidad de leer y escribir, por lo que la aplicación del cuestionario requirió de tiempo extra para explicarles el propósito del estudio y la importancia de que proporcionaran información veraz.
- b. Por el tipo de actividad de la compañía, por la dimensión de sus operaciones y por la cantidad reducida de empleados; en pocas ocasiones contaban con el suficiente tiempo, por lo que requirió mayor esfuerzo y paciencia la aplicación del cuestionario

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



I. MARCO TEÓRICO

En esta sección se toman en cuenta todos aquellos conceptos que de una u otra manera son parte de la estructura científica que se utilizó para desarrollar el Manual de Procedimientos para la Distribuidora Dayka G y C S.A., estos conceptos proporcionan a los lectores, un conocimiento básico y necesario, para la comprensión del mismo.

A. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1) Definición.

Según Harold, K. y Heinz, W. (2001, p. 6), la Administración es “el proceso de diseñar y mantener el entorno en que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

2) Funciones de los administradores

Según Harold, K. y Heinz, W. (2001, p. 35), “al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones”.

a. Planeación

La **planeación** “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales y del prestigio”.

b. Organización

La **organización** “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas”.

c. Integración del personal

La **integración del personal** “implica llamar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr una eficaz y eficiente realización de las tareas”.

d. Dirección

La **dirección** “es influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”.

e. Control

El **control** “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de estas”.

f. Coordinación

Algunas autoridades consideran que la **coordinación** es en sí misma una función específica de los administradores. Sin embargo, es mejor concebirla como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales en favor del cumplimiento de las metas grupales.

B. EFICACIA Y EFICIENCIA

La eficacia y la eficiencia, conceptos que traen consigo el compromiso de todos los miembros de la organización, con la finalidad de orientar a la organización al crecimiento tanto en infraestructura como en producción.

1) Eficacia

Según César Augusto B y Hernán Darío S (2008, p. 34), “consiste en que las personas realicen las actividades que conducen a las organizaciones a lograr sus metas y, por ende, sus resultados”.

2) Eficiencia

Según César Augusto B y Hernán Darío S (2008, p. 34), “capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los mayores resultados con la cantidad mínima de insumos, es decir que la eficiencia se refiere al uso óptimo de los recursos”.

C. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

1) Definición

Según Carlos Hernández O (2007), “es la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, y obtener conclusiones objetivas particulares y sobre el todo”.

2) Objetivos

Según Ronald Brenes S (2009, p. 16), los objetivos específicos del Análisis Administrativo son:

- a. Reducir costos en el empleo de materiales de trabajo.
- b. Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas en los trámites.
- c. Reducir o eliminar las diferencias, debidas tanto a inadecuados como insuficientes controles.
- d. Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control.
- e. Reducir las deficiencias debidas al desconocimiento de las relaciones de dependencias y responsabilidades.
- f. Reducir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo y/o disposiciones de espacio físico.
- g. Reducir las ineficiencias debidas al desconocimiento operacional de los puestos de trabajo.
- h. Reducir las ineficiencias debidas a una inadecuada distribución de labores entre el personal.

3) Premisas

Dentro del análisis administrativo podemos encontrar una serie de premisas que se sustentan en este; algunas de estas según Ronald Brenes S (2009, p. 15), son:

- a. La organización y todo lo que ella encierra (sistemas, personal, procedimientos, equipos), son dinámicos, o sea, que cambian según la exigencia del medio ambiente.
- b. La organización y todo lo que ella implica puede ser objeto de obsolescencia sino existe una conducta permanente de revisión y actualización.

- c. Debe existir una labor permanente de investigación, pues siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas. Así se comprende que todo puede ser cuestionado en procura de una mejora constante.
- d. Debe recordarse que siempre los recursos son escasos y limitados en una organización, por tanto, será imperativo una utilización racional y máxima de los mismos.
- e. Debe existir siempre una conducta de cómo hacer más con los mismos recursos (financieros, humanos, organizacionales), o hacer lo mismo con menos.

4) Importancia

El análisis administrativo aplicado correctamente en las organizaciones según Ronald Brenes S (2009, p.9), permite “un aumento en la eficiencia del trabajo, mediante el análisis de la organización y de los métodos empleados a través de la simplificación del trabajo, adoptando formas más simples, más rápidas y mejores de hacer las cosas, sin pérdida innecesaria de energía, esto se hace atendiendo los métodos de trabajo para eliminar los malos procedimientos, el derroche y el gasto innecesario de materiales, de tiempo, de espacio, etc., todo esto mediante una organización más funcional y sencilla.”

D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1) Definición

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 186), define “la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”

2) Definición de organigrama

Según Juan Carlos Araya (1993, p. 11) “es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes. ”

3) Importancia

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 79), es un instrumento que permite, “plasmear y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”.

Entre algunas de las utilidades que proporcionan los organigramas a las empresas se encuentran:

- a. Proporcionan una imagen formal de la organización.
- b. Facilitan el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- c. Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- d. Constituyen una fuente autorizada de consulta.

E. MANUAL ADMINISTRATIVO

1) Definición

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 170), “los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos para que desempeñe mejor sus tareas”.

2) Objetivos

Entre los principales objetivos de los manuales administrativos según el autor Enrique Benjamín F (2004, p. 170), se encuentran:

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- c. Presentar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- d. Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- e. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrumentos y directrices.
- f. Agilizar el estudio de la organización.
- g. Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- h. Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto respecto a la organización.
- i. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- j. Servir de vínculo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

3) Clasificación

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 171), la clasificación que se asigna es:

a. Por su naturaleza o área de aplicación.

1. Microadministrativos
2. Macroadministrativos
3. Mesoadministrativos

b. Por su ámbito.

1. Generales
2. Específicos

c. Por su contenido.

1. De organización
2. De procedimientos
3. De calidad
4. Historia de la organización
5. De políticas
6. De contenidos múltiples
7. De puestos
8. De técnicas
9. De ventas
10. De producción
11. De finanzas
12. De personal
13. De operación
14. De sistemas

4) Importancia

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 170), “los manuales administrativos son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se le asignan a la demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada para entender adecuadamente la dinámica organizacional”.

Por lo anterior se puede deducir que los manuales administrativos son herramientas indispensables para hacer más sencillas y comprendidas las operaciones en la organización, para que los empleados puedan desarrollar sus funciones de la manera más eficiente que sea posible.

F. PROCEDIMIENTOS

1) Definición

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 182), “es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se hacen”.

2) Objetivos

Según Ronald Brenes S (2009, p. 44), “el objetivo primordial básico de todo estudio de procedimientos, es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesarias; con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades”.

Sin embargo dentro de estos podemos encontrar objetivos secundarios dentro de los cuales se encuentran:

- a. Eliminar operaciones combinadas entre sí.
- b. Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.
- c. Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.

- d. Eliminar las demoras con el mismo fin de tiempo.
- e. Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- f. Situar las inspecciones en los puntos clave.
- g. Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para evitar los “cuello de botella” (amontonamiento, difícil fluidez de trámite).

3) Análisis

Según Ronald Brenes S (2009, p.48), “un procedimiento puede ser ya anticuado, tal vez sea confuso, mal interpretado e inadecuado para ajustarse a una necesidad específica. El movimiento de los papeles de trabajo, quizá revele retardo, congestión, malas condiciones de trabajo y necesite ayuda”.

“La estimación de un procedimiento incluye en realidad tres consideraciones independientes”.

- a. ¿Satisface el procedimiento todas las necesidades actuales?
- b. ¿Está operando eficientemente?
- c. ¿Cuál es el grado de efectividad?

Para determinar si un procedimiento satisface las necesidades actuales, entre otras cosas deberán considerarse los siguientes aspectos:

- a. ¿Se ha proyectado el procedimiento para promover el logro de los objetivos de la compañía y se ha ejecutado de una manera efectiva?
- b. ¿Opera el procedimiento dentro del esquema que se ha organizado?
- c. ¿Proporciona el procedimiento, de manera adecuada, los métodos de control para obtener el máximo de ejecución con el gasto mínimo de tiempo y esfuerzo?
- d. ¿Las rutinas designadas en el procedimiento indican la ejecución en su secuencia lógica?

- e. ¿Estipula el procedimiento los medios para la coordinación efectiva entre un departamento y el otro?
- f. ¿Se han establecido todas las funciones que se requieren?
- g. ¿Ha sido designada la autoridad necesaria para hacer efectivas las responsabilidades?
- h. ¿Se pueden hacer algunas modificaciones para mejorar la efectividad?

El punto importante es estar seguros de que el procedimiento ha sido proyectado para satisfacer los resultados finales que se desean. Se debe determinar lo que realmente se está ejecutando, así como dónde, cómo, cuándo y por quién.

Aunque tal vez sea difícil determinar una medida precisa de eficiencia de operación de un sistema, o de un procedimiento, el grado de dicha efectividad puede averiguarse comprobando las actividades desde el punto de vista de la velocidad, exactitud y el movimiento ordenado de los papeles de trabajo. Todos los errores se presentan al supervisor responsable para la respectiva adhesión a las instrucciones y las acciones necesarias para corregir dichos errores.

En alguna ocasión, a circunstancias no comunes, el analista posiblemente encuentre que el sentido común con frecuencia ordena apartarse de alguna instrucción, tal vez para lograr mejor el objetivo que se persigue.

La dirección debe estar vigilante de la importancia del funcionamiento de los procedimientos, como un elemento de buena organización y manejo. Ningún negocio puede lograr éxito continuo sin prestar atención o mantener los sistemas de control y movimientos adecuados y los procedimientos descritos que sirven de guía a todos los interesados en la ejecución de sus asignaciones de trabajo.

4) Importancia

Según Ronald Brenes S (2009, p.43), “los procedimientos se podrían concebir como los hábitos o costumbres de un organismo social”.

“Estableciendo una analogía directa con una persona, se puede ver la importancia que tiene en su vida. Si una persona tiene hábitos o costumbres negativas, su vida estará llena de obstáculos y nunca se podrá realizar plena ni satisfactoriamente. Del mismo modo, si un organismo social tiene procedimientos complejos, ilógicos, contradictorios, etc., no podrá realizar los objetivos señalados. De aquí la importancia del estudio y mejoramiento de los procedimientos”.

G. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1) Definición

Según Carlos Hernández Orozco (2007, p. 138), es un documento que “reúne información clasificada y valiosa sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de una operación de la organización, con sus respectivos algoritmos o fluxograma, y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. La clasificación puede ser por departamento y naturaleza del procedimiento. Requiere elaborar varios índices de localización”.

2) Componentes

Según Enrique Benjamín Franklin (2004, p. 181), un Manual Descriptivo de Procedimientos debe contener en su forma:

a. Identificación:

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre de la organización.
3. Lugar y fecha de elaboración.
4. Sustitución de páginas (actualización de la información).
5. Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

6. Denominación y extensión del manual (general o específico). De corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
 7. Clave: es la representación, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de ésta y el año. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guión o una diagonal.
- b. Índice de contenido:** Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- c. Prologo y/o introducción:** Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. Contiene el mensaje de una autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.
- d. Objetivos de los procedimientos:** Explica el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- e. Área de aplicación o alcance de los procedimientos:** Se refiere a la esfera de acción que cubre los procedimientos.
- f. Responsables:** Son las áreas administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- g. Políticas o normas de operación:** Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas personas que participan en los procedimientos.
- h. Conceptos:** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento y cuyo significado, por su grado de especialización, requiere mayor información para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

- i. **Procedimiento (Descripción de las operaciones):** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento: además de explicar en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.
- j. **Formularios impresos e instructivos:** Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento: se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.
- k. **Diagrama de flujo:** Es la representación grafica de la sucesión en que se realiza las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita.

3) Importancia

Según Ronald Brenes S (2009, p.68), “toda empresa u organización adopta reglas y reglamentos, normas de servicio, instrucciones y órdenes que los empleados deben conocer para realizar adecuadamente su trabajo. Esta información es comunicada en el momento oportuno a las personas, pero luego son archivadas y, por lo general, se olvidan por falta de consulta, desconocimiento por parte de nuevas personas, o bien, desactualizaciones”.

Las funciones más importantes son:

- a. Proporcionan información de la empresa.
- b. Facilitan el acceso a la información organizada.
- c. Estandarizan y unifican el desempeño de las personas.
- d. Agilizan el funcionamiento de la empresa.

H. DIAGRAMA DE FLUJO

1) Definición

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 184), “es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos utilizados en cada caso.”

“Los diagramas que presenta el manual en forma sencilla y accesible describen claramente las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, se aconseja el empleo puntual de símbolos, gráficos simplificados o ambos.”

2) Clasificación.

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 224), “por su amplia utilización y el cúmulo de adaptaciones a las que son sometidas para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo presentan muchas variantes, en diversas formas y con diferentes títulos.”

Para efecto de estudio, los diagramas pueden clasificarse en los siguientes grupos:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------|
| a. Que indican sucesión de hechos. | d. Por su presentación. |
| b. Con escala de tiempo. | e. Por su formato. |
| c. Que indican movimiento. | f. Por su propósito. |

3) Ventajas

Cuando se desarrollan diagramas para la presentación de procedimientos se pueden obtener diferentes ventajas, por tal motivo y con el propósito de conocer esta perspectiva desde el punto de vista científico, se mencionaran las definidas por el autor Enrique Benjamín F (2004, p. 222).


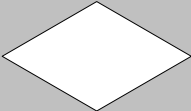


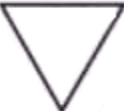


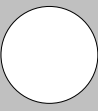
- a. **De uso:** Facilita el llenado y la lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- b. **De destino:** Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- c. **De aplicación:** Por la sencillez de su representación, hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- d. **De comprensión e interpretación:** Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- e. **De interacción:** Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- f. **De diagramación:** Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

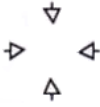
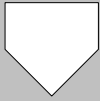


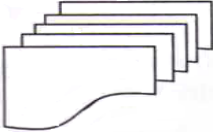
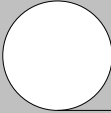
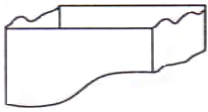
4) Simbología utilizada

Según Carlos Hernández O (2007, p.106), “para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se analizan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones”.

Figura 2.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUXOGRAMAS

Acción	Símbolo	Significado
Proceso		Rectángulo: Representa una instrucción que debe ser ejecutada. Operaciones, procesamiento.
Decisión		Rombo: Elección. Representa una pregunta e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Hexágono: Acondicionar. Proceso predefinido. Hace referencia a un proceso ya establecido, puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Rectángulo segmentado: Indica lectura o escritura de un documento, o producto impreso.
Archivo		Triángulo: Archivo, guardar o almacenamiento.
Entrada/Salida		Romboide: Tramite. Operación burocrática rutinaria. Indica entrada y/o salida de información.
Extracción de archivo		Triángulo: Significa “sacar de archivo” o “extracción”, des almacenar.
Conector interno		Círculo: Conexión con otro pasó. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro del mismo sistema, pero que por razones de diseño es poco accesible.

Flechas		Línea con punta: Flujo de información. Indica la dirección que sigue el flujo en el sistema.
Conector externo		Cuadrado con punta: Conexión con otro proceso. El conector externo se uso para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.
Terminal		Rectángulo con los lados cóncavos: Inicío /fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.
Tarjeta		Rectángulo sin una esquina: Representa tarjeta, ficha o cheque.
Documentos Original y Copias		Rectángulos segmentados. Representa a un documento original y “n” número de copias.
Cinta magnética		Círculo con tangente: Representa cinta magnética de grabación o video.
Cajas o mercadería		Rectángulos segmentados superpuestos: Representa bultos, paquetes, cajas o mercadería.

Fuente: Elaboración Propia.
Fecha: 19/09/2009

5) Importancia

Según Carlos Hernández O (2007, p.104), “la importancia de su uso 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”.

Su importancia según Carlos Hernández O (2007, p.104), radica en cuatro aspectos de uso:

a. **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.

El fluxograma permite racionalizar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficacia y simplificación de tareas.

b. **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.

c. **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 de las unidades involucradas.

d. **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.

I. FORMULARIOS

1) Definición

Según Carlos Hernández Orozco (2007, p.131), “es un documento que contiene información y estructura “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico”.

“Es un documento impreso que transmite información específica de una persona a otra o de una unidad a otra. El formulario es un papel portador de datos e información y es parte integral del método. Así, es un medio de transmitir información y no un fin en sí mismo”.

2) Diseños “clases”.

Según Carlos Hernández Orozco (2007, p.132), “los formularios son de muy variada naturaleza. Varían en tamaño, textura, forma y color. Esto depende del uso y objetivo que persiguen”.

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 65), “la información y el orden previsto permiten determinar la clase de forma que puede diseñarse. Las más comunes son las siguientes”:

- a. De línea.
- b. De columnas.
- c. De casillas.

3) Tipos de formularios

Según Carlos Hernández Orozco (2007, p.132), existen dos tipos:

1. **El formulario continuo:** Es comúnmente empleado en los procesos de computación.
2. **El formulario clásico:** Es el que es llenado a máquina o a mano por el funcionario o el usuario del sistema.

4) Clasificación

Enrique Benjamín F (2004, p. 62), los formularios se clasifican según los criterios siguientes:

- a. **Por proceso:** Parte del número y la secuencia de actividades que la organización realiza para transformar un insumo en producto o servicio. De esta manera ubica todas las formas que intervienen en un proceso mediante todas las unidades administrativas por las que pasan.
- b. **Función:** Se basa en las funciones que la organización desarrolla. Reúne las formas relacionadas semejantes, lo que facilita su posible eliminación o adecuación.
- c. **Por unidad administrativa:** Sirve para facilitar la identificación de las formas en uso en cada unidad.
- d. **Por denominación:** Permite examinar formas similares en cuanto a su nombre por área de adscripción.
- e. **Por características físicas:** Esto hace posible ordenar las formas por su tipo, tamaño, color, papel, etc.
- f. **Por cliente o usuario:** Con este criterio se organizan las formas según el tipo de producto o servicio para el que se crean.

5) Diseño

Según Carlos Hernández Orozco (2007, p.132), los pasos que se deben seguir para el diseño de un formulario son:

“Primero que nada, si la rutina que se va a favorecer con la fórmula es necesaria e indispensable para algún sistema de trabajo importante de la organización”.

- a. La clave está en incorporar formularios solo a las tareas rutinarias claves y necesarias de los procesos de trabajo, que muestren una considerable repetitividad por unidad de tiempo y que la información que se maneje sea abundante, compleja y de cuidado.

“Lo segundo a tomar en cuenta es el objetivo que persigue el formulario. El objetivo origina el nombre del formulario. El objetivo determina el “cuerpo” del formulario, es decir el conjunto de variables a incorporarle y el orden de prioridad que deben tener para el usuario”.

- b. Algunas preguntas que se deben hacer antes de diseñar un formulario, pueden ser:
 1. ¿Es necesario el formulario?
 2. ¿Cuáles son las funciones del formulario?
 3. ¿Cuándo se van a utilizar?
 4. ¿Quiénes son los usuarios?
 5. ¿Cuántas copias se requieren y donde se guardan?
 6. ¿Qué tipo de información se da? ¿Confidencial? ¿Rutinaria?

Por otra parte se debe tener en consideración los segmentos de información que debe contener; dentro de los cuales se encuentran.

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| 1. Identificación institucional. | 5. Localización del usuario. |
| 2. Localización de la institución. | 6. Cuerpo del formulario. |
| 3. Objetivo del formulario. | 7. Respaldos. |
| 4. Identificación del usuario. | 8. Controles. |

Además de los aspectos de la numeración, codificación y su resguardo.

6) Análisis

Para desarrollar este elemento el autor Enrique Benjamín F (2004, p. 63), plantea cuatro elementos, los cuales son:

- **Fijación de prioridades:** Para establecer prioridades o rango de importancia es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:
 - Tipo de organización.
 - Número de unidades administrativas.
 - Cantidad de empleados que laboran en ella.
 - Volumen de productos, servicios, o ambos, que generan.
 - Elevado consumo de formas.

- **Examen:** En este caso se precisan las ventajas y desventajas tanto de una forma nueva como de las que están en uso, por lo que se recomienda aplicar el cuestionario de análisis de formas. El cuestionario permite captar información de la forma relativa a su estructura, características, flujo y observaciones del analista.

- **Consideraciones de tipo funcional:**
 - 1. Identificación de la forma.
 - 2. Objetivo.
 - 3. Información que contiene.
 - 4. Estructura.
 - 5. Secuencia de datos.
 - 6. Tipo de forma.

- **Consideraciones de tipo material:**
 - 1. Tamaño.
 - 2. Volumen y frecuencia de manejo.
 - 3. Papel.
 - 4. Color de papel y tinta.
 - 5. Número de copias.
 - 6. Tipo de impresión.
 - 7. Carbonizado.
 - 8. Tipo de encuadernación.

7) Importancia

Según Carlos Hernández Orozco (2007, p.132), “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 necesaria y se estructura su presentación en la fórmula, evitando omisiones de ésta y reunir información innecesaria. Por todo lo anterior también se disminuye costo de trabajo”.

J. POLÍTICAS

1) Definición

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 182), “criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos.”

K. INVESTIGACIÓN

1) Definición

Según Erick Pablo Ortiz Flores y Manuel Bernal Zepeda el concepto de investigación publicado en la página web www.eumed.net es:

“Un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido. Asimismo, la investigación es una actividad sistemática dirigida a obtener, mediante observación, la experimentación, nuevas informaciones y conocimientos que necesitan para ampliar los diversos campos de la ciencia y la tecnología”.

“La investigación se puede definir también como la acción y el efecto de realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia y teniendo como fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica”.

2) Elementos de la Investigación

Reconocemos cuatro elementos presentes en toda investigación:

- a. Sujeto
- b. Objeto
- c. Medio
- d. Fin

De esta manera, se entiende por sujeto el que desarrolla la actividad, el investigador; Por objeto, lo que se investiga, esto es, la materia o el tema; Por medio, lo que se requiere para llevar a cabo la investigación, es decir, el conjunto de métodos y técnicas; Por fin, lo que se pretende sean los resultados, los propósitos de la actividad, que radica en la solución de un problema o situación previamente detectados.

3) Investigación administrativa

Según lo encontrado en la página web www.eumed.net el concepto de investigación administrativa corresponde a:

“el procedimiento de indagación y averiguación sobre las faltas que presuntamente se imputan a cualquier trabajador por parte de la Institución, la que debe de agotar íntegramente este procedimiento y apegada a lo que en él se establece para poder emitir la resolución que corresponde; el incumplimiento de este proceso da lugar en derecho a que el trabajador mantenga vigente legalmente su relación de trabajo, no procediendo en su contra ningún tipo de sanción”.

4) Tipos de investigación

Según Erick Pablo Ortiz Flores y Manuel Bernal Zepeda, en su la página web www.eumed.net, los tipos de investigación son:

- a. Por el propósito o finalidades perseguidas:
 1. **Investigación básica:** También recibe el nombre de *investigación pura, teórica o dogmática*. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y

permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

2. **Investigación aplicada:** Este tipo de investigación también recibe el nombre de *práctica* o *empírica*. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico.

b. Por la clase de medios utilizados para obtener los datos:

1. **Investigación documental:** Se apoya en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.
2. **Investigación de campo:** Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.
3. **Investigación experimental:** Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el

propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo.

- c. Por el nivel de conocimientos que se adquieren:
1. **Investigación exploratoria:** Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.
 2. **Investigación descriptiva:** Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio
 3. **Investigación explicativa:** Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

L. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1) Definición

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 11), es “la elección de técnicas o instrumentos para recolectar datos debe estar en función de las características del estudio que se pretenda realizar”.

La técnica o instrumento seleccionado debe permitir al analista recopilar la información de forma ágil y ordenada, buscando siempre que los datos que se obtengan sean: específicos, completos, correctos, pertinentes, congruentes y susceptibles de variables. Para no formarse una idea errónea de la forma en que realmente opera la organización y con ello poder recomendar eficientemente.

2) Tipos de técnicas

Según Enrique Benjamín F (2004, p. 11), se tienen seis técnicas que se pueden utilizar para la recopilación de la información, entre estas tenemos:

a. Investigación documental:

Se debe seleccionar y analizar los escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual hay que revisar estudios previos, información técnica, normas nacionales e internacionales, bases jurídicoadministrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todo documento que aporte información relevante a la investigación.

b. Observación directa:

Este recurso es de gran utilidad para el equipo técnico responsable del estudio, pues le permite conocer no sólo la manera en que operan las unidades administrativas, sino la cultura organizacional predominante en las áreas físicas donde se desarrolla el trabajo.

A partir del análisis de la información recabada es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas, para complementar o afinar los datos.

Otro procedimiento consiste en que el jefe de la unidad de trabajo realice la observación directa con el equipo y analice algunos de los puntos con sus subordinados.

c. Consulta a sistema de información:

Es el acceso a sistemas de informáticos que permiten recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados por medio de redes o satélite, para ampliar y fortalecer los contenidos del estudio.

d. Entrevista:

Consiste en reunirse con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que brinda información más completa y precisa, pues el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas puede percibir y recibir comentarios.

La entrevista debe agrupar a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas, así como a clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Para que una entrevista se desarrolle en forma positiva, es conveniente observar estos aspectos:

1. Tener claro el objetivo.
2. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.
3. Concertar de manera previa la cita.
4. Clasificar la información que se obtenga.

e. Cuestionario:

Este tipo de instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas escritas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de la información que se obtenga depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique.

Para preparar los proyectos de cuestionarios es necesario seguir los pasos siguientes:

1. Realizar un recuento de la documentación descriptiva, archivos, estudios y datos estadísticos existentes, para ubicar el contexto de análisis en la determinación de las preguntas.
2. Validar el orden la secuencia por seguir.
3. Someter las propuestas de cuestionarios a un proceso de control y evaluación conocido como prueba previa o pretest.

f. Cédulas:

Las cédulas representan un recurso valioso para recopilar y ordenar datos, ya que están conformados por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, además de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

Para definir la estructura de una cédula es conveniente precisar con claridad el objetivo que debe cumplir, el área a la cual se dirige, el tipo de información que debe contener, la forma de llenado, el procedimiento para aplicarla y los resultados que se espera obtener. Asimismo, se debe facilitar el acopio y la jerarquización de la información de acuerdo con su importancia y utilidad, y prever el tamaño de los espacios para no limitar la extensión de su contenido, así como la secuencia y el movimiento necesario para su llenado.

CAPÍTULO III
MARCO
METODOLÓGICO



II. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se pretende mostrar los distintos fundamentos metodológicos de los cuales se partió para elaborar el Manual Descriptivo de Procedimientos para la Distribuidora Dayka G y C S.A.

Se mostrarán las técnicas utilizadas para desarrollar la investigación con el propósito de facilitar al lector la comprensión de la realidad de la organización antes de la intervención de los procedimientos y lo que se propone luego del análisis correspondiente para mejorar la eficiencia de sus operaciones.

Seguidamente se irán desarrollando los diferentes elementos que conforman el apartado y los pasos que se siguieron para formular la propuesta del Manual de Procedimientos, que permita a la Distribuidora Dayka G y C S.A., mejorar la forma en que se llevan a cabo las tareas asignadas a cada empleado, buscando en todo momento la eficiencia.

Se podrá apreciar en el Manual Descriptivo de Procedimientos dos tomos, en los cuales el lector podrá apreciar la forma en que eran desarrollados los procedimientos antes de la intervención y en el tomo dos se mostrara la propuesta realizada con las modificaciones necesarias para que los procesos sean más eficientes, al mismo tiempo que se desarrolla un fluxograma por cada uno de los procedimientos para que estos sean de mayor comprensión.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para llevar a cabo este estudio es una mezcla entre investigación exploratoria e investigación descriptiva.

En el estudio se pretende detallar de forma clara y objetiva las actividades que desarrollan los colaboradores de la Distribuidora Dayka G y C S.A., los objetivos, el alcance y las responsabilidades que contiene cada procedimiento, para que la realización de las diferentes tareas se lleve a cabo de forma correcta y eficiente.

El tipo de investigación anteriormente descrita proporciona una herramienta de gran utilidad para que el investigador conozca los procedimientos actuales de la empresa, identifique las variables importantes, valore los procedimientos actuales y haga una propuesta mejorada a la gerencia.

La investigación exploratoria fue realizada a través de la observación de los diferentes formas en que se desarrollan los procedimientos en la Distribuidora Dayka G y C S.A., con el propósito de comprender el proceso real bajo el cual se lleva a cabo el cumplimiento de las tareas designadas a los colaboradores y con ello poder contar con una opinión justificada para la realización de la propuesta del Manual de Procedimientos.

Para esta tarea se inicia con la introducción directa en la ejecución de las labores, con el fin de observar el nivel de dificultad de estas y con ello proponer basado en un hecho conocido y estudiado.

Posteriormente, se da la implementación de un cuestionario, respuestas permitan describir paso a paso la secuencia lógica a seguir para que un determinado trabajo se ejecute de la forma más eficiente que se pueda, dando origen con esto a la propuesta que se pretende presentar ante la Gerencia de la compañía.

B. FUENTES DE INFORMACIÓN

1) Fuentes primarias o directas

Son todas aquellas que proporcionan información de primera mano. Las fuentes de información primaria, proporcionan datos no obtenidos previamente. Por lo que la información se recopiló de la siguiente forma:

a. Cuestionario: Se realizó un cuestionario con las características necesarias para recolectar información veraz de los procedimientos, ver Apéndice 1, el cual fue aplicado de forma dirigida a los encargados directos de los diferentes procedimientos, con la finalidad de obtener de fuente segura la secuencia de los pasos realizados en cada procedimiento que se lleva a cabo en la organización.

b. Entrevistas: Se realizaron entrevistas a los diferentes colaboradores de la empresa con el propósito de obtener más información sobre los procedimientos; información que de una u otra forma no se pudo extraer por medio del cuestionario.

Este cuestionario y las entrevistas que se realizaron fueron aplicadas a:

1. Gerencia.
2. Subgerencia.
3. Personal de bodega.

2) Fuentes secundarias

Para fines de esta investigación en particular se utilizaron formularios y documentos usados por la empresa en los procedimientos actuales.

C. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de investigación son los que dan validez y fundamento a la información consultada y recopilada para cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos.

Para el levantamiento del Manual Descriptivo de Procedimientos, fue necesaria la aplicación de un cuestionario y una entrevista a cada uno de los empleados de la organización, por lo que se puede concluir, que los sujetos de estudio son los colaboradores de la empresa.

D. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1) Cuestionario

Para la búsqueda de la información y estructuración de los procedimientos que actualmente posee la Distribuidora Dayka G y C S.A., fue desarrollado un documento que contemplara de forma detallada, preguntas sobre la manera en que los subordinados realizan las tareas que fueron asignadas por la Gerencia, o el encargado directo, según corresponda, al departamento al cual estos pertenecen.

Cuestionario que proporcionó información veraz y de alta calidad, para que al desarrollar el Manual de Procedimientos, no se dejara de lado ningún punto de relevancia en la aplicación y cumplimiento de las tareas por parte de los colaboradores.

2) Entrevista

Para la recopilación de la información necesaria para establecer los procedimientos actuales y formular una propuesta se realizaron entrevistas a los colaboradores, con el propósito de cubrir todos los puntos que de una u otra forma no se pudieron tomar en cuenta en el cuestionario.

En dicha entrevista, se les preguntaba a los empleados sobre ideas o sugerencias que ellos podían aportar para el mejoramiento de los procesos.

En estas entrevistas lo que se pretendía cubrir eran las necesidades de los empleados y las carencias de los procedimientos que no se podían cubrir al aplicar los cuestionarios; esto con la finalidad de tener fundamentos para proponer un manual de procedimientos que no solo se ajuste a los requisitos de la Gerencia de la compañía, sino también a las necesidades de los trabajadores.

E. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Las técnicas de análisis surgen a raíz de la información que se obtuvo una vez realizada la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas a las que fueron sometidos los responsables directos del desarrollo de las tareas que se llevan a cabo en los diferentes procesos de la Distribuidora Dayka G y C S.A., con el propósito de tener presente la realidad en que se llevan a cabo los procedimientos.

Todo esto con el propósito de formular una propuesta basada en la realidad de la situación que se vive día con día en la empresa y proporcionar un Manual de Procedimientos que se adapte y cumpla con lo esperado por la Gerencia para mejorar el rendimiento en los procedimientos.

G. METODOLOGIA EMPLEADA POR CADA CAPITULO

1) Generalidades de la investigación

El desarrollo de esta sección del trabajo, se llevo a cabo a través de una entrevista con el señor Milton Arce, gerente de la organización, con el propósito de obtener información completa, correcta y valedera sobre las raíces de lo que hoy es la Distribuidora Dayka G y C S.A.

Sin embargo, no toda la información que se encuentra contenida en esta sección fue producto de la aplicación de dicha entrevista; puntos tales como lo son el organigrama de la compañía, la misión y la visión, fueron desarrollados por mi persona y aprobadas por la Gerencia de la organización.

2) Marco teórico

Para la recolección de la información del Marco Teórico se hizo una exhaustiva investigación de los diferentes aspectos relacionados con los manuales descriptivos de procedimientos, en diferentes obras literarias, escritas por autores de gran conocimiento y renombre en el tema de administración, formulación de proyectos y descripción y análisis de procedimientos; como podrá apreciarse en la bibliografía a la que se hace referencia.

Por otra parte, también se investigó en bases de datos confiables que están a disposición vía internet; información cuyos autores son profesionales de gran prestigio a nivel internacional, que han decidido compartir sus obras literarias con el mundo, para dar a conocer su punto de vista con respecto a lo que se podría generar si se trabaja con las buenas prácticas administrativas.

3) Marco metodológico

En el desarrollo de este apartado se tomo en consideración los requisitos establecidos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica, para cumplir a cabalidad con los lineamientos de calidad exigidos al desarrollar una propuesta de un manual de procedimientos para la Distribuidora Dayka G y C S.A.

Requisitos que orientan a los estudiantes practicantes; que optan por el título de Bachiller en Administración de Empresas, al desarrollo de un documento formal que cuente con características de fácil comprensión para los lectores de la propuesta.

4) Manual descriptivo de procedimientos

Desarrollo y aplicación del cuestionario

Esta sección del documento, se inicia, a partir de la elaboración de un cuestionario que posee en su forma, una serie de preguntas que tiene como finalidad, recopilar información veraz sobre la manera en que actualmente se desarrollan los distintos procedimientos en la Distribuidora Dayka G y C S.A., al cumplir con su actividad comercial; la cual consiste en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo.

Dicho instrumento, se diseñó con una serie de preguntas cerradas y abiertas de fácil comprensión para que los empleados no enfrentaran dificultad alguna en su interpretación, en el momento de su aplicación, con el propósito de evitar la alteración en la información.

Por otra parte, es de gran importancia hacer mención que este cuestionario fue aplicado por el autor de este documento de forma auto dirigida, es decir, preguntas realizadas directamente a los empleados de la compañía, utilizando de guía la secuencia de preguntas predeterminadas en el cuestionario.

Además, se contó con el consentimiento de la Gerencia para que la aplicación del instrumento fuera realizada de manera personalizada a los empleados, es decir; que se entrevistara uno a uno los empleados, en un lugar donde los compañeros no pudieran influir en las respuestas, con el propósito de obtener la verdadera percepción que tiene el empleado sobre sus labores.

Así mismo, también se contó con el consentimiento de los empleados para que la aplicación del cuestionario fuese realizada en un momento oportuno, en el que el factor tiempo, no afectara en la veracidad de sus respuestas; esto dado a que los trabajos que son realizados por cada uno de ellos, deja a disposición espacios de tiempo muy reducidos.

Codificación de los procedimientos

Una vez realizada la aplicación de todos los cuestionarios y obtenida la información necesaria para el desarrollo de la propuesta del manual descriptivo de procedimientos, se realizó la codificación correspondiente a cada uno de estos; dando forma como a continuación se muestra.

Para una comprensión más sencilla del proceso que se siguió en el establecimiento de la codificación de los diferentes procedimientos, es necesario hacer mención de que en la compañía existen únicamente dos niveles de mando, como se puede apreciar en el organigrama estructural de la empresa:

1. Gerencia.
2. Nivel operativo.

Se formula la codificación, partiendo del hecho de que el primer nivel, toma las decisiones, se encarga del control y la supervisión de la forma en que son desarrollados los procedimientos y el tercero acata instrucciones y cumple con las regulaciones establecidas por el nivel anterior.

Así de una manera práctica y sencilla se desarrollo la codificación como a continuación se muestra:

1. Se tomo la primera letra con la cual inicia el nivel de mando inmediato al cual debe responder el departamento en cuestión.

Ej. *Gerencia; representado por la letra (G).*

2. Se extraen las iniciales que corresponden, según el departamento al cual pertenecen los diferentes procedimientos en cuestión.

Ej. *Departamento de ventas; representado por las iniciales (dv).*

3. Finalmente, se concluye la codificación con base a la numeración que corresponde al procedimiento, según fue establecida en el momento que se redactaron los procedimientos en el manual.

Ej. *1. Procedimiento para ventas de contado; concluyendo la codificación de dicho procedimiento con el número (1).*

Para una codificación completa para el procedimiento de ventas de contado, representada de la siguiente forma. (Gdv1)

A continuación se mostrará la codificación que le fue asignada a cada procedimiento según el departamento del cual forman parte, para mostrar de forma clara y sencilla la asignación de los códigos a cada uno de los procedimientos.

Figura 3. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de ventas.

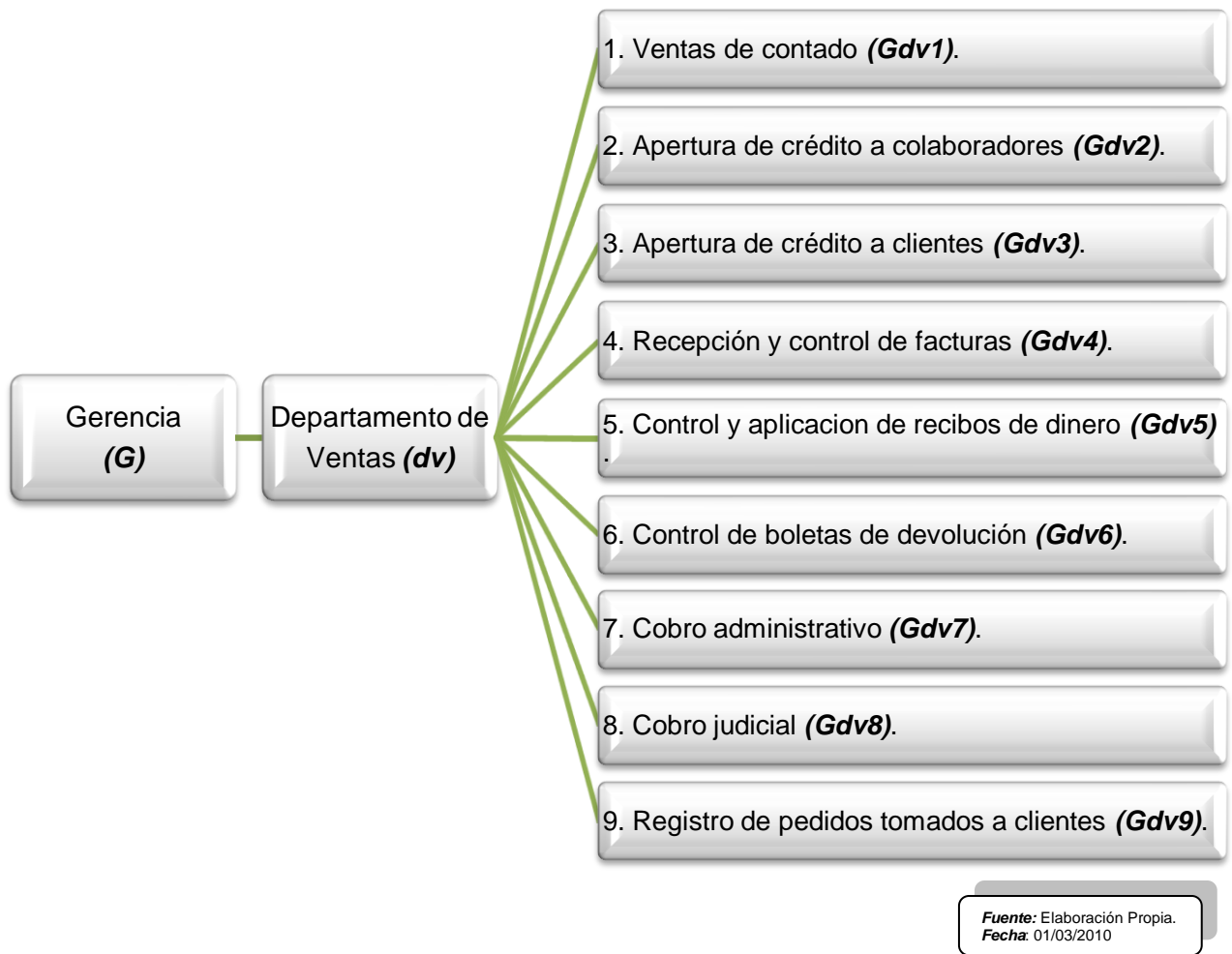


Figura 4. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de sistemas.

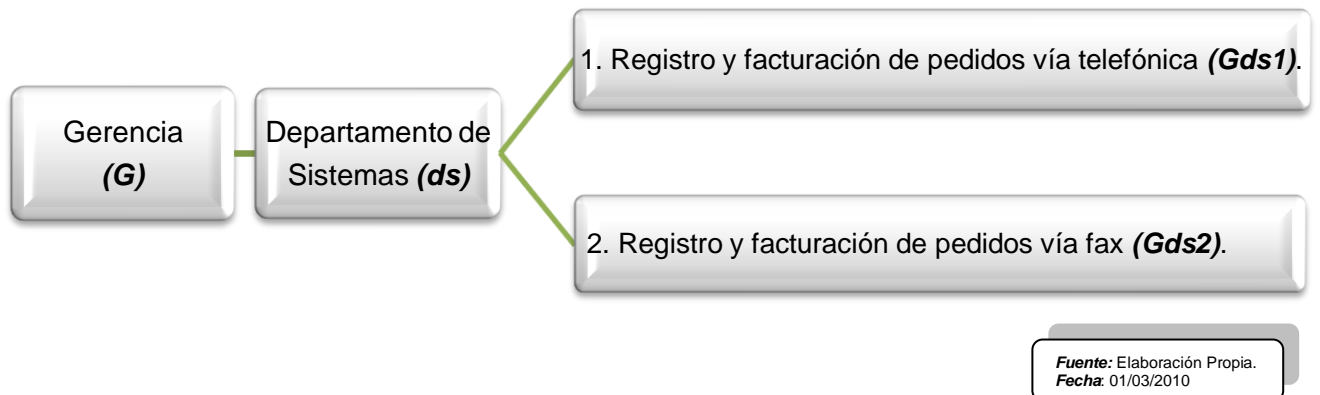


Figura 5. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de alisto.

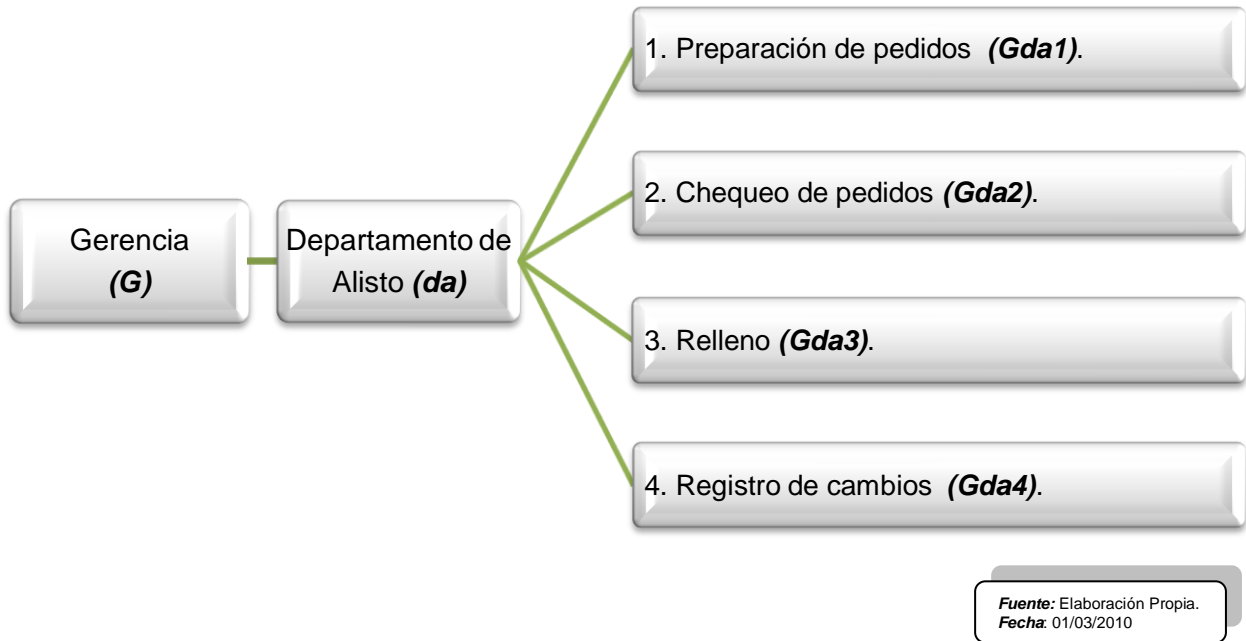


Figura 6. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de bodega.

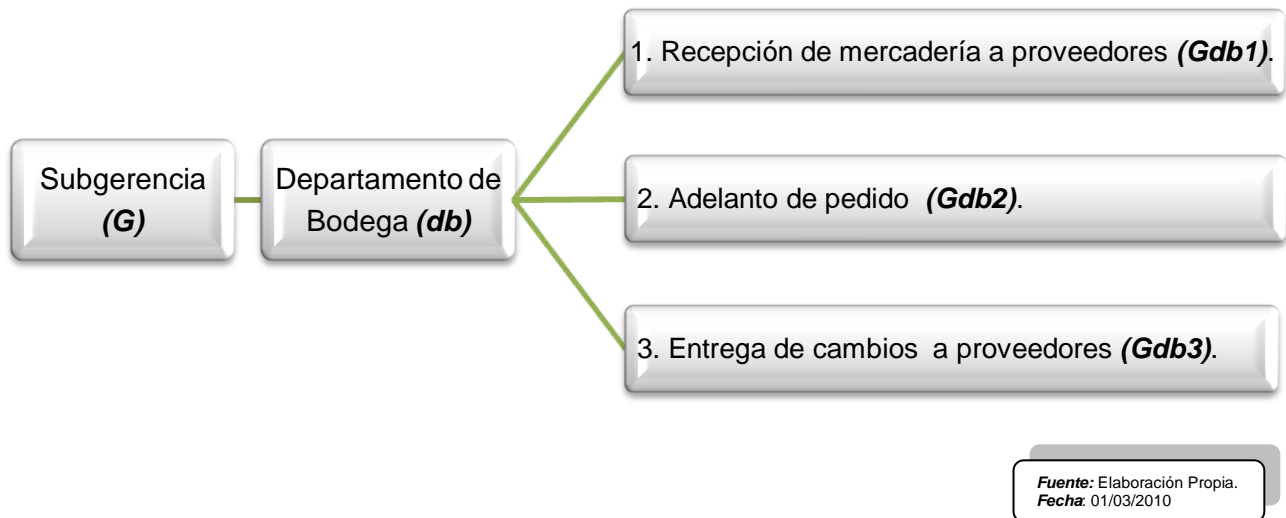
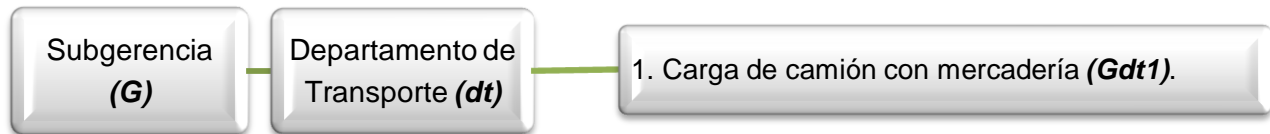


Figura 7. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de transporte.



Fuente: Elaboración Propia.
Fecha: 01/03/2010

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO DE LA
SITUACIÓN ACTUAL



III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En esta sección se muestran los diferentes procedimientos que son llevados a cabo en la Distribuidora Dayka G y C S.A., en el desarrollo de las actividades de comercialización y distribución de productos alimenticios y de limpieza.

Para llevar a cabo este apartado desde que se inició el trabajo en la Distribuidora Dayka G y C S.A., se buscó comprender en qué consistía la actividad comercial en la que se encuentra, además de la visualización y el entendimiento de los elementos bases que intervienen en el negocio para que este sea exitoso.

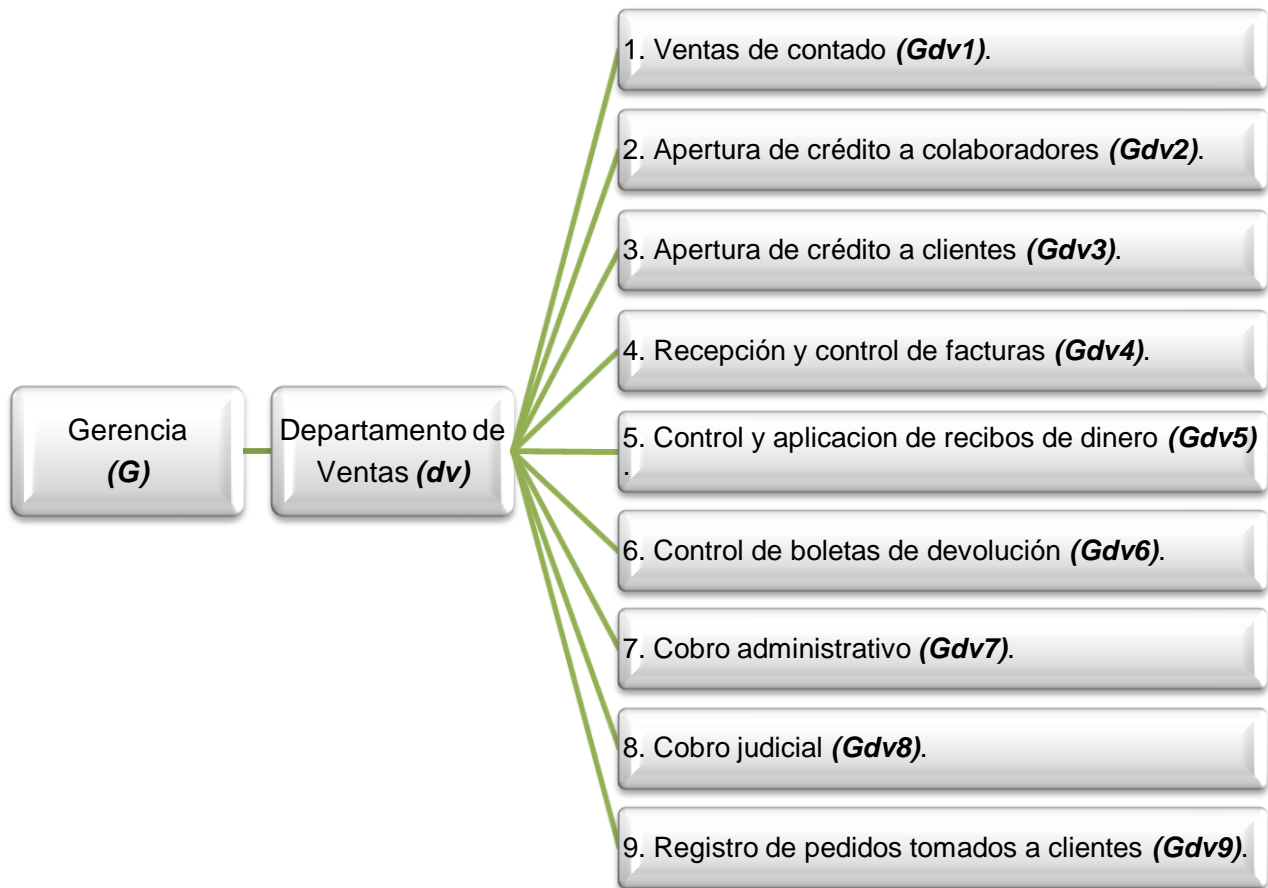
Para poder examinar los procedimientos que son desarrollados en la distribuidora, se inició con la observación de los requisitos físicos y psicológicos que los empleados necesitan para desarrollar sus tareas adecuadamente; para esto se llevo a cabo una estrategia que consiste en formar parte en el desarrollo de los procedimientos para luego describir el trabajo y recomendar a la medida que fuese posible, cambios que contribuirán con el mejoramiento de las actividades y el aprovechamiento del tiempo.

Es importante hacer mención que en esta sección del Manual Descriptivo de Procedimientos se logrará apreciar dos apartados, dentro de las cuales en primera instancia se podrá apreciar el levantamiento de los procedimientos actuales de la empresa con la información que fue proporcionada por los encargados directos de dichas funciones; y en segunda instancia el análisis de estos procedimientos con el fin de mejorarlos a la medida que sea posible para hacerlos precisos y eficientes según las necesidades demandadas por la empresa.

A cada procedimiento se le ha asignado una codificación que va a depender directamente del departamento del cual forma parte, esto con el fin de hacer más fácil la percepción de la tarea que se describirá, a través de tan solo tres letras y un número, que nos proporcionaran la información suficiente para conocer el proceso en cuestión.

La codificación asignada a cada procedimiento, es la siguiente:

Figura 8. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de ventas.



Fuente: Elaboración Propia.
Fecha: 01/03/2010

Figura 9. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de sistemas.

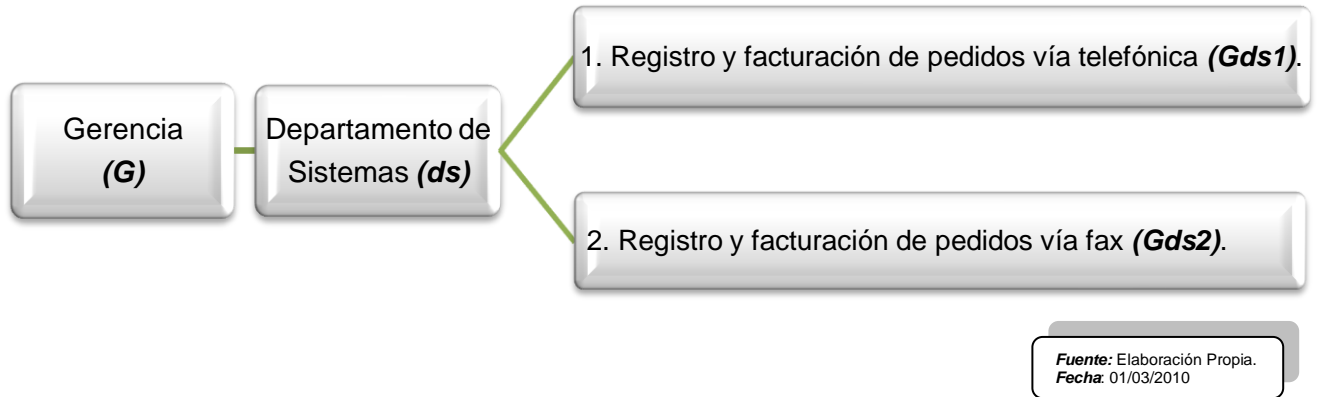


Figura 10. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de alisto.

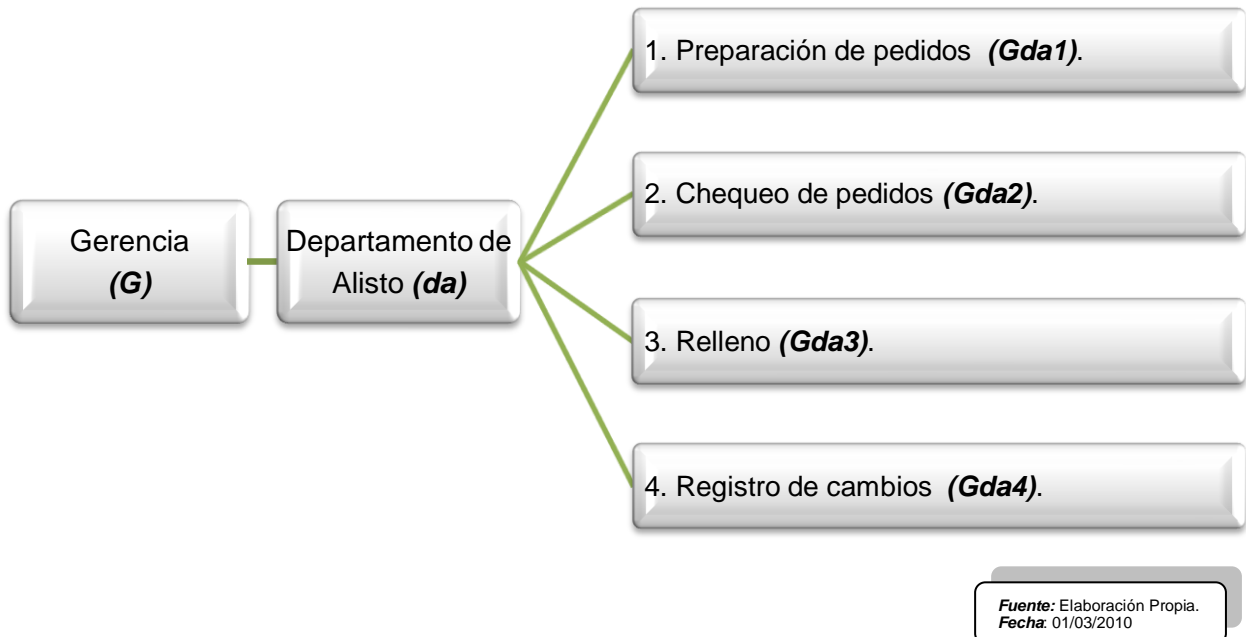


Figura 11. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de bodega.

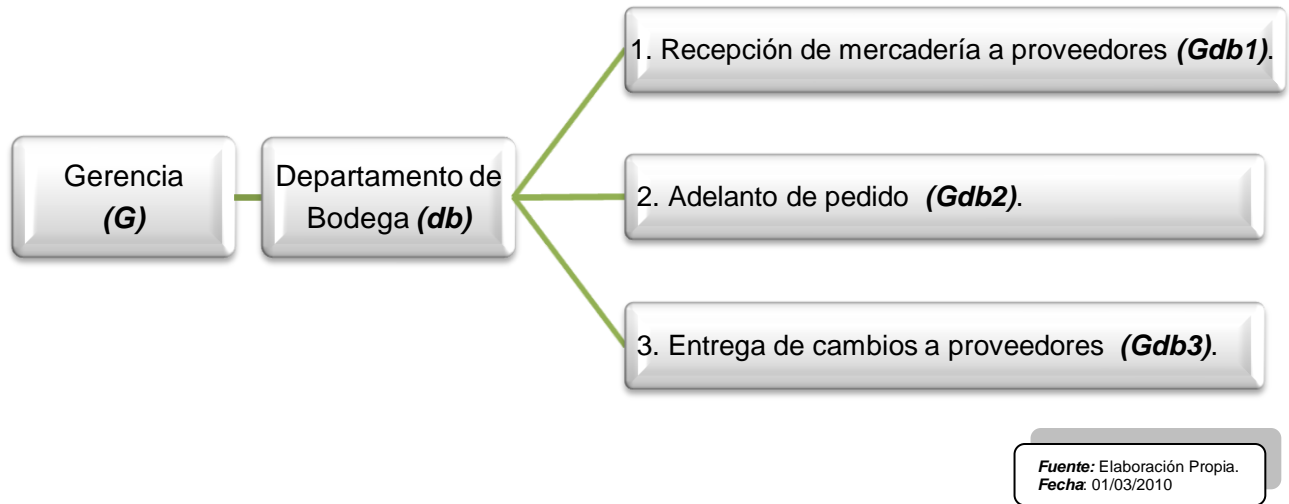
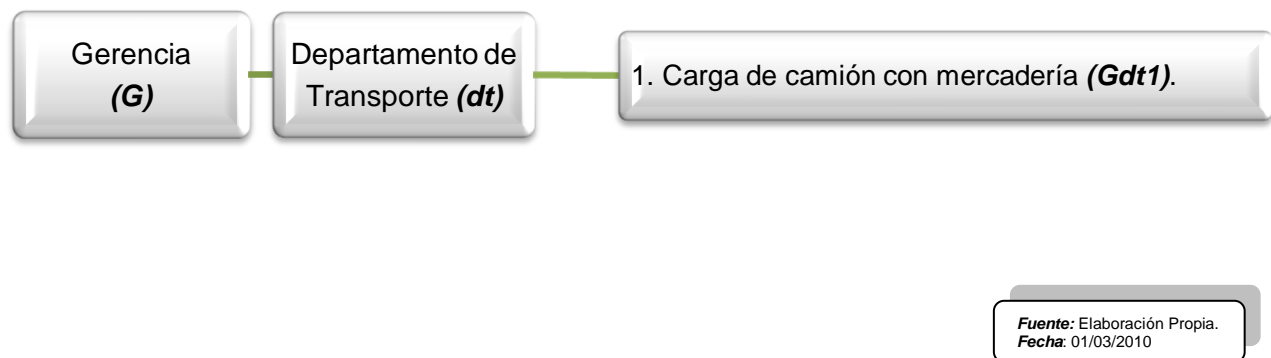


Figura 12. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de transporte.




Descripción de las secciones desarrolladas al describir cada procedimiento

a. **Encabezado:** Este apartado está representado por un cuadro, en el cual se muestra en forma clara y resumida, las características más importantes que determinan la descripción de cada procedimiento.

Dicho cuadro tiene como propósito proporcionar de forma resumida los datos básicos de cada procedimiento para facilitar la interpretación del proceso al lector.

Ilustración de forma utilizada para la identificación de los procesos

Distribuidora Dayka G y C S.A.			
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:	
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:	
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	

b. **Introducción:** Resumen generalizado del procedimiento, cuyo fin es introducir al lector en el proceso descrito de manera sencilla y directa.

c. **Objetivo:** Razón de ser del procedimiento, cuya propósito es describir la finalidad e importancia del desarrollar de manera ordenada el procedimiento en cuestión.

d. **Alcance:** Hace referencia al o las áreas responsables del desarrollo adecuando del procedimiento, así como la influencia que estas tengan en los resultados.

e. **Políticas:** Las políticas son lineamientos que orientan la acción y la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

Diagnostico de la Situacion Actual

- f. **Referencia:** Todos los documentos utilizados para el establecimiento y desarrollo de la forma adecuada a seguir en el cumplimiento de las tareas.

- g. **Definiciones:** Conceptos teóricos empleados en el establecimiento de los procedimientos que requieren de una explicación sencilla para el entendimiento del usuario.

- h. **Responsables:** Personas que intervienen en el desarrollo del procedimiento y que están ligados directamente en los resultados que se generen en su cumplimiento.

- i. **Descripción de actividades:** Secuencia lógica de pasos a seguir en el desarrollo de un procedimiento.

Ilustración de forma utilizada para describir las actividades de los procedimientos y sus responsables		
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inició	
1		
2		
3		
4		
5		
	Fin	

- j. **Indicadores:** Parámetros de medición que permiten determinar con certeza si un procedimiento se está desarrollando de forma eficiente.

ÍNDICE DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

A.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	66
1.	Procedimiento para ventas de contado	67
2.	Apertura de crédito a colaboradores	72
3.	Apertura de crédito a clientes.....	76
4.	Recepción y control de facturas	80
5.	Control y aplicación de recibos de dinero	86
6.	Control de boletas de devolución	91
7.	Cobro administrativo de facturas vencidas.	97
8.	Cobro judicial de facturas vencidas.	102
9.	Registro de pedidos tomados a clientes por los agentes de la compañía	107
B.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	111
1.	Registro de pedidos a clientes vía telefónica.....	112
2.	Registro de pedidos a clientes tomados vía fax.....	117
C.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ALISTO.....	121
1.	Preparación de pedidos	122
2.	Chequeo de pedidos	128
3.	Relleno del estante.....	134
4.	Registro de cambios de mercadería dañada.	139
D.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA	142
1.	Recepción de mercadería a proveedores.....	143
2.	Adelanto de pedido	148
3.	Entrega de cambios a proveedores.....	153
E.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE	157
1.	Acomodo de mercadería a entregar en el camión.	158



A. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

<i>Distribuidora Dayka G y C S.A.</i>		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Ventas de Contado	Gdv1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Procedimiento para ventas de contado.....	67
a.	Introducción	67
b.	Objetivo.....	67
c.	Alcance	67
d.	Políticas	67
e.	Referencia	68
f.	Definiciones.....	68
g.	Responsables.....	68
h.	Descripción de actividades.....	69
i.	Indicadores.....	70

1. Procedimiento para ventas de contado

a. Introducción

Este procedimiento pretende dejar por escrito las normas y políticas permitidas por la Gerencia para que se realicen ventas de contado a los clientes que así lo requieran.

Este acto comercial permite que la empresa recupere el valor de la mercadería y el porcentaje de utilidad ya establecido de forma inmediata, lo que le permite a la organización disponer de los recursos para rotar inventarios de manera más eficiente.

El desarrollo de este procedimiento aplica únicamente para los clientes que realizan compras a la compañía y que no han tramitado su solicitud de crédito que es la modalidad normal de la empresa de hacer sus ventas.

b. Objetivo

Describir las actividades requeridas para la realización de ventas de contado.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro, agentes de ventas y transporte.

d. Políticas

- ❖ No se le entregara la mercadería a un cliente de contado si este no posee el dinero para realizar su cancelación. Al menos que así lo decida el Gerente de la compañía.

- ❖ Los repartidores no pueden conceder plazos de crédito a clientes, si estos no han hecho la solicitud como corresponde, según las normas establecidas por la compañía.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Facturas. Ver Anexo 5
 - Recibos de dinero. Ver Anexo 11.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Venta de contado**

La expresión **venta al contado** significa que al pago de los artículos comprados se hace antes de que se entregue la mercadería o al momento de la entrega.

➤ **Recibo de dinero**

El recibo es un documento en el cual una persona reconoce haber recibido de otra persona una determinada suma de dinero en efectivo o en cheque.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Agentes

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Entra al negocio del cliente.	Agente
2	Saluda amablemente.	Agente
3	Procede a identificarse y a ofrecer los servicios de la empresa.	Agente
4	¿Se interesa en la propuesta del agente? Si, continúa en el paso 5. No, agradece por su tiempo. Fin de procedimiento	Cliente
5	Proporciona formulario para compras de contado.	Agente
6	Completa información en formulario.	Cliente
7	Regresa formulario al agente de ventas.	Cliente
8	Toma el formulario y verifica que los datos estén completos y sean correctos.	Agente
9	¿Están los datos del cliente correctos? Si, continúa en el paso 10. No, explica a cliente. Regresa a paso número 5.	Agente
10	Procede a levantar pedido.	Agente
11	Lee lo solicitado por el cliente en voz alta para que este escuche y confirme lo requerido.	Agente
12	¿Pregunta al cliente si es correcto lo registrado? Si, continúa en número 13. No, corrige pedido y regresa a paso 11.	Agente
13	Acuerda con el cliente la fecha y hora de la entrega del pedido.	Agente
14	Agradece por la compra.	Agente
15	Se despide.	Agente
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

- ❖ Número de clientes registrados bajo la categoría de clientes de contado.
- ❖ Número de solicitudes registradas en un periodo de tiempo determinado, para compras de contado.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Apertura de Crédito a Colaboradores	Sdv2	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

2.	Apertura de crédito a colaboradores	72
a.	Introducción	72
b.	Objetivo.....	72
c.	Alcance	72
d.	Políticas	72
e.	Referencia	72
f.	Definiciones.....	73
g.	Responsables.....	73
h.	Descripción de actividades.....	73
i.	Indicadores.....	74

2. Apertura de crédito a colaboradores

a. Introducción

La empresa abre la posibilidad a los empleados de adquirir los productos al crédito y con descuentos favorables, con el propósito de vender y motivar a sus colaboradores.

b. Objetivo

Facilitar la adquisición de los artículos que distribuye la organización a los empleados, a través del pago de estos en un periodo de tiempo predeterminado.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ No se le proporcionara crédito a colaboradores que posean menos de 3 meses de laborar en la organización.
- ❖ El crédito proporcionado no podrá sobrepasar un 10% del salario correspondiente al colaborador.
- ❖ Se rebajara automáticamente del salario quincenal de los empleados las facturas que se encuentren con un plazo menor a quince días para su vencimiento.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Factura. Ver Anexo 5.
- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Compra a crédito**

Transacción mediante la cual el comprador obtiene del vendedor una mercadería conviniendo en efectuar el pago en una fecha futura convenida por ambas partes.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Colaboradores

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Muestra interés por la adquisición de algunos de los productos de la empresa.	Colaborador
2	Presenta propuesta al encargado de crédito y cobros, para adquirir los productos de la empresa.	Colaborador
3	Analiza las condiciones laborales del colaborador.	Encargado de crédito y cobro
4	¿El colaborador cuenta con los requisitos establecidos por la empresa para abrir cuenta de crédito? Sí, continúa en paso número 5. No, explica a colaborador y finaliza procedimiento.	Encargado de crédito y cobro
5	Proporciona formulario para la apertura de crédito a colaboradores.	Encargado de crédito y cobro
6	Recibe formulario.	Colaborador
7	Lee y completa con los datos correspondientes.	Colaborador
8	Entrega formulario al encargado de crédito y cobro.	Colaborador
9	¿Está completo el formulario y son correctos los datos requeridos por la empresa? Si, continúa en el paso número 10. No, regresa a paso número 5.	Encargado de crédito y cobro
10	Procede a establecer una cuenta de crédito a colaborador.	Encargado de crédito y cobro
11	Explica las políticas de crédito al colaborador.	Encargado de crédito y cobro

12	Se archiva solicitud de crédito según corresponde.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:

i. Indicadores

- ❖ Cantidad de facturas pendientes de cobro a nombre de los colaboradores, que se encuentren archivadas.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar la descarga de responsabilidades sobre los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Apertura de Crédito a Clientes	Gdv3	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Agentes	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

3.	Apertura de crédito a clientes	76
a.	Introducción	76
b.	Objetivo	76
c.	Alcance	76
d.	Políticas	76
e.	Referencia	76
f.	Definiciones	77
g.	Responsables	77
h.	Descripción de actividades	77
i.	Indicadores	78

3. Apertura de crédito a clientes

a. Introducción

Este procedimiento es llevado a cabo por los agentes de ventas, los cuales son los responsables directos de realizar un estudio crediticio a los clientes que requieran de la apertura de una cuenta de crédito en la empresa.

Es un procedimiento que pretende incrementar la cartera de clientes con el propósito de aumentar las ventas y por ende el margen de rentabilidad de la empresa.

b. Objetivo

Proporcionar una opción de crédito a los clientes, para que estos cuenten con la posibilidad de contar con la mercadería que requieren sin la necesidad de desembolsar de forma inmediata el valor de esta en efectivo.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro, junto con la intervención del departamento de ventas.

d. Políticas

- ❖ Para proporcionarle crédito a un cliente este debe de realizar por lo menos 10 compras de contado consecutivas.
- ❖ Se le abrirá crédito a un cliente por el promedio de las 10 últimas compras, con un plazo no mayor a los 15 días.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Formulario de solicitud de crédito. Ver Anexo 12.
 - Letra de cambio. Ver Anexo 13.

Diagnostico de la Situacion Actual

f. Definiciones

➤ **Letra de cambio**

Es un título de crédito a la orden, que contiene una promesa incondicionada de hacer pagar o, en su defecto, de pagar una suma determinada de dinero a su portador legitimado, vinculando solidariamente a todos sus firmantes.

g. Responsables

- ✓ Gerente
- ✓ Agentes
- ✓ Jefe de crédito y cobro

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Comunica interés de realizar compras de crédito a agente de ventas.	Cliente
2	Solicita formulario para compras de crédito a agente.	Cliente
3	Valora de forma general si el cliente cuenta con los requisitos básicos para realizar compras a crédito.	Agente
4	¿Cliente cuenta con las características definidas por el departamento de crédito y cobro para ventas a crédito? Si, continúa en el paso número 5. No, explica a cliente. Fin de procedimiento.	Agente
5	Facilita formulario para la apertura de cuentas de crédito.	Agente
6	Lee y completa la información requerida en el formulario.	Cliente
7	Entrega formulario a agente.	Cliente
8	Examina que los datos estén completos y sean lo suficientemente claros para su interpretación.	Agente
9	¿Son los datos proporcionados por los clientes completos y claros? Si, continúa en el paso número 10. No, explica y regresa a paso número 5.	Agente

10	Procede a hacer llegar formulario para la apertura de crédito al encargado de crédito y cobro de la empresa.	Agente
11	Recibe y examina que los datos y documentos solicitados en el formulario estén en su totalidad.	Encargado de crédito y cobro
12	¿Cuenta el formulario con los datos requeridos? Si, continúa en el paso número 14. No, regresa al paso número 5.	Encargado de crédito y cobro
13	Procede a modificar la modalidad de compra y condiciones de pago del cliente en el sistema.	Encargado de crédito y cobro
14	Comunica a agente.	Encargado de crédito y cobro
15	Agente anota condiciones crediticias proporcionadas al cliente.	Agente
16	Comunica a cliente los lineamientos predeterminados para las compras de crédito	Agente
17	Agradece a cliente.	Agente
18	Se despide.	Agente
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

- ❖ Número de clientes a crédito que cumplen con las políticas y normas estipuladas por la empresa.
- ❖ Cantidad de clientes que se encuentran bajo la modalidad de crédito y que cancelan sus deudas con la empresa cumplidamente.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Recepción y Control de Facturas	Gdv4	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

4.	Recepción y control de facturas	80
a.	Introducción	80
b.	Objetivo	80
c.	Alcance	80
d.	Políticas	80
e.	Referencia	81
f.	Definiciones	81
g.	Responsables	81
h.	Descripción de actividades	82
i.	Indicadores	84

4. Recepción y control de facturas

a. Introducción

En el procedimiento de recepción y control de facturas lo que se pretende es desarrollar una forma bajo la cual se administren los fondos de dinero que estos representan para que estos sean cobrados en el momento y monto que corresponde.

Por lo que este procedimiento podría decirse es una forma hacer gestión de cobro en un momento anterior al plazo de vencimiento, con el propósito de llevar al día las cuentas por cobrar.

b. Objetivo

Describir las actividades requeridas para el control de facturas de crédito, con el propósito de mantener un registro de las facturas cobradas y las que aún están pendientes de cobro.

c. Alcance

Este procedimiento aplica para el departamento de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ No se le debe despachar mercadería a un cliente que se identifique con morosidad.

- ❖ El responsable directo de realizar la gestión de cobro de las facturas pendientes de los clientes es el agente de ventas; el encargado de crédito y cobro es únicamente brinda apoyo al agente para que esta gestión se lleve a cabo en el momento que corresponde.

Diagnostico de la Situacion Actual

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Facturas. Ver Anexo 5.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Repartidor**

Persona que se dedica a entregar envíos o mercancías a domicilio.

➤ **Agente de ventas**

Es una persona o empresa que negocia la compra o venta de bienes y servicios. No entra en posesión de los bienes, se encarga de prospectar y de coordinar las transacciones. Cobran un cargo o comisión sobre la transacción.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Agente de ventas
- ✓ Repartidor

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Verifica la existencia de las facturas que amparan las mercaderías que corresponden a los pedidos de clientes de una de las rutas.	Encargado de crédito y cobro
2	Registran en el sistema, todas las facturas que el repartidor se llevara para entregar los pedidos.	Encargado de crédito y cobro
3	Imprime un listado de las facturas ingresadas en el sistema que serán llevadas para entrega y cobro por los repartidores.	Encargado de crédito y cobro
4	Procede a revisar junto con el repartidor, que no exista ningún error en el listado impreso.	Encargado de crédito y cobro
5	¿Es correcta toda la información registrada en el listado? Si, continúa en el paso 7. No, regresa al paso 2.	Encargado de crédito y cobro
6	Solicita firma de repartidor en el documento, para que este se responsabilice en caso de que extravié alguna.	Encargado de crédito y cobro
7	Firma documento.	Repartidor
8	Entrega a encargado de crédito y cobro.	Repartidor
9	Firma el revisado y archiva.	Encargado de crédito y cobro
10	Verifica la condición de pago de cada cliente y cumple a cabalidad lo que viene indicado.	Repartidor
11	Extiende un recibo para cada uno de los clientes que cancelen los pedidos.	Repartidor
12	Verifica en todos los casos que los clientes firmen la factura indicando que recibieron la mercadería.	Repartidor
13	Suma lo cobrado a los clientes que corresponde al total	Repartidor

	de efectivo mas cheques en su poder.	
14	Deposita en la cuenta bancaria de la empresa el monto que corresponde a lo cobrado.	Repartidor
15	Solicita el recibo del monto depositado a la entidad bancaria.	Repartidor
16	Entrega al encargado de crédito y cobro las facturas pendientes, las cobradas con su respectivo recibo del depósito bancario.	Repartidor
17	Verifica que lo entregado por el repartidor sea lo correspondiente a las facturas entregadas y registradas en el listado que él repartidor firmo.	Encargado de crédito y cobro
18	¿Concuera lo entregado por el repartidor, con lo registrado en el listado que este firmo? Si, continúa en el paso número 19. No, se rechaza entrega de documentación.	Encargado de crédito y cobro
19	Recibe documentación.	Encargado de crédito y cobro
20	Firma documento a repartidor de entregado completo.	Encargado de crédito y cobro
21	Procede a procesar documentación.	Encargado de crédito y cobro
22	Se archiva.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

- ❖ Número de agentes que poseen su cartera de clientes limpia. Es decir libre de cuentas pendientes de cobro con facturas ya vencidas.
- ❖ Tiempo de reacción del encargado de crédito y cobro para realizar la gestión de cobro de facturas pendientes, antes de que sea despachado otro pedido a un cliente moroso.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Control y aplicación de Recibos de Dinero	Gdv5	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

5.	Control y aplicación de recibos de dinero	86
a.	Introducción	86
b.	Objetivo.....	86
c.	Alcance	86
d.	Políticas	86
e.	Referencia	86
f.	Definiciones.....	87
g.	Responsables.....	87
h.	Descripción de actividades.....	87
i.	Indicadores.....	89

5. Control y aplicación de recibos de dinero

a. Introducción

A través de este procedimiento se pretende llevar un control de los talonarios de recibos que se le entregan a los repartidores y agentes de ventas que realizan la gestión de cobro a clientes; esto con el propósito de controlar que los consecutivos de los talonarios se encuentren completos y con ello, que estos no puedan realizar cobros a clientes sin que el dinero se reintegre a la empresa.

b. Objetivo

Describir las actividades requeridas para el control y aplicación de recibos por dinero; el propósito de este procedimiento es establecer los lineamientos de control idóneos para no permitir que los agentes cometan actos deshonestos en la gestión de cobro que realizan.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro, agentes vendedores y repartidores de mercadería.

d. Políticas

- ❖ Los agentes de ventas y repartidores deberán presentarse diariamente ante el encargado de crédito y cobro para que este revise los consecutivos de los talonarios de recibos que poseen en su poder.
- ❖ El agente de ventas y repartidor será el responsable directo de los recibos que no se encuentren en el consecutivo del talonario que se encuentre en su poder.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Recibos. Ver Anexo 11.

Diagnostico de la Situacion Actual

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Talonnario de recibos**

Cuaderno formado por hojas que se pueden desprender dejando una parte que se corresponde con ellas y permite acreditar su legitimidad.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Agentes o repartidores.
- ✓ Gerencia.

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Entrega los talonarios de recibos a los agentes y repartidores.	Encargado de crédito y cobro
2	Registra en una bitácora la fecha, código de agente o repartidor y numeración con el que inicia y termina el talonnario entregado.	Encargado de crédito y cobro
3	Solicita firma de agente o repartidor en la bitácora donde se lleva a cabo el control.	Encargado de crédito y cobro
4	Firma la bitácora donde corresponde, para hacer constar que le fue entregado el talonnario de recibos con la numeración que fue registrada por el encargado de crédito y cobro.	Agente o repartidor

Diagnostico de la Situacion Actual

5	Recibe y guarda la bitácora en un lugar seguro.	Encargado de crédito y cobro
6	Realiza los cobros correspondientes a los clientes y respalda estos mediante la confección de un recibo de dinero.	Agente o repartidor
7	Entrega de los documentos que respalda los cobros realizados durante el día al encargado de crédito y cobro.	Agente o repartidor
8	Verifica que los recibos fueron confeccionados según el consecutivo.	Encargado de crédito y cobro
9	¿Se entrega la documentación (talonarios), de manera correcta? Si, continúa en el paso número 11. No, continúa en el paso número 10.	Encargado de crédito y cobro
10	Realiza las investigaciones necesarias para aclarar situación, tomando las medidas de sanción correspondientes.	Encargado de crédito y cobro
11	Registra los movimientos realizados en el sistema.	Encargado de crédito y cobro
12	Desarrolla un documento que muestre los movimientos realizados, respaldándolo con los documentos entregados.	Encargado de crédito y cobro
13	Presenta documento ante la Gerencia, para su aprobación.	Encargado de crédito y cobro
14	Recibe documentación.	Gerente
15	Verifica que los movimientos se apliquen correctamente.	Gerente
16	¿Fueron los movimientos contables registrados correctamente? Si, continúa paso número 17. No, regresa al paso 11.	Gerente
17	Aprueba aplicación contable.	Gerente

18	Regresa documentación a encargado de crédito y cobro.	Gerente
19	Recibe documentación.	Encargado de crédito y cobro
20	Archiva documentación.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

- ❖ Número de talonarios de los agentes y repartidores que se encuentran, según su consecutivo, completos y confeccionados de manera adecuada.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar la descarga de responsabilidades sobre los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Control de boletas de devolución	Gdv6	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

6.	Control de boletas de devolución	91
a.	Introducción	91
b.	Objetivo.....	91
c.	Alcance	91
d.	Políticas	91
e.	Referencia	91
f.	Definiciones.....	92
g.	Responsables.....	92
h.	Descripción de actividades.....	92
i.	Indicadores.....	95

6. Control de boletas de devolución

a. Introducción

Las medidas de control permiten que las empresas logren sus metas con más facilidad de ahí la importancia de que se cumplan los procedimientos responsablemente.

El control de los productos devueltos por los clientes, ya sea que estén estos en buen estado o no, es de gran valor, pues esto permite que los sistemas de inventarios de mercadería muestren siempre la cantidad real que existe físicamente.

b. Objetivo

Describir las actividades requeridas para el control de las boletas de devolución de mercancía entregada a los agentes de ventas y los choferes de transporte.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ Ningún agente puede llevarse un talonario de boletas de devolución sin el registro de este en la bitácora correspondiente.
- ❖ Los agentes son los responsables directos del uso que se le dé a este documento.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Boletas de devolución de mercadería. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**
 - Notas de crédito. Ver Anexo 8.
- Documentos externos

- N/A

f. Definiciones

➤ **Notas de crédito**

Es el comprobante que una empresa envía a su cliente, con el objeto de informar la acreditación en su cuenta un valor determinado, por el concepto que se indica en la misma nota. Algunos casos en que se emplea la nota crédito pueden ser por: productos vendidos, rebajas o disminución de precios, devoluciones o descuentos especiales, o corregir errores por exceso en la facturación. La nota de crédito disminuye la deuda o el saldo de la respectiva cuenta.

➤ **Notas de debito**

Es un comprobante que una empresa envía a su cliente, en la que se le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que se indica en la misma nota. Este documento incrementa el valor de la deuda o saldo de la cuenta, ya sea por un error en la facturación, interés por mora en el pago, o cualquier otra circunstancia que signifique el incremento del saldo de una cuenta.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Agentes
- ✓ Choferes (Repartidores)
- ✓ Encargado de Bodega

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	

Diagnostico de la Situacion Actual

1	Solicita talonario de boletas de devolución a encargado de crédito y cobro.	Agente o Repartidor
2	Registra en una bitácora la fecha, código de repartidor o agente solicitante y numeración con el que inicia y termina el talonario entregado.	Encargado de crédito y cobro
3	Solicita firma de repartidor o agente en la bitácora donde se lleva el control.	Encargado de crédito y cobro
4	Firma la bitácora donde corresponde, para hacer constar que se le fue entregado el talonario de boletas de devolución con la numeración que fue registrada por el encargado de crédito y cobro.	Agente o Repartidor
5	Recibe y guarda la bitácora en un lugar seguro.	Encargado de crédito y cobro
6	Recibe la mercadería y confecciona las boletas de devolución a los clientes.	Agente o Repartidor
7	Hace aclaración en la boleta de la causa de la devolución de la mercadería. (Dañado, vencido u por poca rotación)	Agente o Repartidor
8	Al terminar la ruta correspondiente, se procede a desplazarse a la empresa.	Agente o Repartidor
9	Se presenta ante el encargado de recibir las devoluciones en bodega.	Agente o Repartidor
10	Entrega boletas a encargado de bodega y procede a descargar mercadería devuelta.	Agente o Repartidor
11	Verifica uno a uno los productos devueltos, según lo registrado en la boleta que confecciono el repartidor u agente.	Encargado de bodega
12	¿Se entrega la totalidad de los productos registrados en las boletas? Si, continúa en el paso número 17. No, continúa en el paso número 13.	Encargado de bodega
13	Pregunta causa del faltante de producto.	Encargado de bodega

14	¿Proporciona una razón lógica al faltante de producto? Si, continúa en el paso 17. No, continúa en el paso 15.	Agente o Repartidor
15	Reporta a gerencia.	Encargado de bodega
16	Toma las medidas de sanción correspondientes al caso.	Gerencia
17	Firma y sella boletas de devolución.	Encargado de bodega
18	Regresa boletas a repartidor o al agente que corresponde.	Encargado de bodega
19	Traslada boletas al departamento de crédito y cobro.	Agente o Repartidor
20	Entrega boletas al encargado de crédito y cobro.	Agente o Repartidor
21	Revisa que las boletas de devolución estén selladas y firmadas por el encargado de bodega.	Encargado de crédito y cobro
22	¿Cuentan las boletas con la firma y sello del encargado de bodega? Si, continúa en el paso número 23. No, regresa boleta a repartidor u agente responsable.	Encargado de crédito y cobro
23	Recibe boletas y procede al registro en el sistema.	Encargado de crédito y cobro
24	Registra boletas de devolución en el sistema.	Encargado de crédito y cobro
25	Adjunta nota de crédito realizada a factura de cliente correspondiente.	Encargado de crédito y cobro
26	Archiva boleta con copia de nota de crédito confeccionada.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
-----------------	----------------	----------------

i. Indicadores

- ❖ Número de boletas extraviadas por los agentes y choferes que son detectadas por el responsable de crédito y cobro.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Cobro Administrativo de Facturas Vencidas	Sdv7	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

7.	Cobro administrativo	97
a.	Introducción	97
b.	Objetivo.....	97
c.	Alcance	97
d.	Políticas	97
e.	Referencia	97
f.	Definiciones.....	98
g.	Responsables.....	98
h.	Descripción de actividades.....	98
i.	Indicadores.....	100

7. Cobro administrativo de facturas vencidas.

a. Introducción

La gestión de cobro en una organización que trabaja con la modalidad de crédito, es de gran importancia, dado que es a través de esta que se recupera el valor de la mercadería vendida a los clientes en un periodo de tiempo razonable. Sin embargo, por una u otra razón no cumplen con los plazos de crédito pactado; de aquí la importancia de poseer un procedimiento para ejecutar la labor de cobranza de la manera más hábil que sea posible, para que ambas partes logren continuar con la relación comercial.

b. Objetivo

Describir el procedimiento estándar de cobro administrativo a seguir para informar al cliente sobre su condición de morosidad y evitar el envío de su cuenta a cobro judicial.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ El departamento de crédito y cobro no podrá tomar la decisión de enviar a cobro judicial la cuenta morosa de un cliente sin consulta previa a la Gerencia.
- ❖ No se podrá despachar mercadería a crédito a un cliente que posee pendientes en su cuenta, una vez que está este bajo el proceso de cobro administrativo.

e. Referencia

- Documentos Internos

- Formulario de solicitud de crédito. Ver Anexo 12.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Formulario de solicitud de crédito**

Documento o formulario que el solicitante de un crédito debe completar y entregar a la entidad financiera para que ésta determine si puede concedérselo.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Determina que el departamento de crédito y cobro ha agotado las posibilidades de cobro ordinario que se encuentran a su alcance.	Encargado de crédito y cobro
2	Comunica al cliente vía telefónica del estado moratorio de sus cuentas pendientes con la empresa.	Encargado de crédito y cobro
3	Envía por correo electrónico o fax, el estado de cuenta con intereses por mora al cliente.	Encargado de crédito y cobro
4	Conversa con el cliente para llegar a un acuerdo sobre el pago de la deuda pendiente.	Encargado de crédito y cobro
5	¿Cliente accede a cumplir con el pago de su deuda?	Encargado de crédito y

Diagnostico de la Situacion Actual

	Si, continúa en el paso 6. No, continúa en el paso 7.	cobro			
6	Registra movimiento realizado para saldar la cuenta. Fin de procedimiento.	Encargado de crédito y cobro			
7	Al cumplir tres días de notificado vía telefónica el cliente, se procede a enviarle una carta comunicándole su morosidad y advirtiéndole la posibilidad de enviar su deuda a cobro judicial.	Encargado de crédito y cobro			
8	¿Cliente paga ante notificación? Si, continúa en el paso número 9. No, continúa en el paso 10.	Encargado de crédito y cobro			
9	Registra movimiento. Fin de procedimiento.	Encargado de crédito y cobro			
10	Visita al cliente personalmente para advertirle de las consecuencias del cobro judicial.	Encargado de crédito y cobro			
11	Pasa el expediente a cobro judicial si no llega a ningún acuerdo de pago.	Encargado de crédito y cobro			
	Fin				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Elaboró:</td> <td style="width: 33%;">Revisó:</td> <td style="width: 33%;">Aprobó:</td> </tr> </table>			Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:			

i. Indicadores

- ❖ Número de clientes que una vez que han sido procesados por una deuda a través del cobro administrativo, continúan la relación comercial con la compañía.
- ❖ Cantidad de clientes con cobro administrativo.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Cobro Judicial de Facturas Vencidas	Gdv8	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

8.	Cobro judicial	102
a.	Introducción	102
b.	Objetivo	102
c.	Alcance	102
d.	Políticas	102
e.	Referencia	103
f.	Definiciones	103
g.	Responsables	103
h.	Descripción de actividades	103
i.	Indicadores	105

8. Cobro judicial de facturas vencidas.

a. Introducción

Hoy en día muchas empresas poseen clientes que no cumplen con los plazos de crédito que en un inicio fueron estipulados para la comercialización, por lo que se crea la necesidad de enviar estas cuentas a órganos legales que se encargan de; a través de los reglamentos y normas, obligar a los clientes a pagar sus deudas contraídas con las compañías.

Esta no es una opción de cobro conveniente para las organizaciones, pues una vez que un cliente ha sido procesado por este procedimiento de cobro, extrañamente vuelve a tener algún tipo de relación comercial con la compañía, sin embargo, es la última opción que una empresa tiene para poder recuperar lo adeudado por un cliente.

b. Objetivo

Describir el proceso estándar de cobro judicial, con el fin de establecer un control sobre el estado de cuentas de clientes morosos para la compañía.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ Ningún cliente podrá ser procesado por este procedimiento sin antes haber sido procesado por el procedimiento de cobro administrativo.
- ❖ A ningún cliente procesado en alguna ocasión por el procedimiento de cobro judicial se le despachara mercadería a crédito sin la autorización de la Gerencia.

Diagnostico de la Situacion Actual

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Formulario de solicitud de crédito. Ver Anexo 12.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Estado de cuenta**

Estado en el que se transcriben de forma sintética las operaciones realizadas entre un deudor y su acreedor durante un periodo de tiempo determinado.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Gerencia
- ✓ Abogado

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inició	
1	El departamento de crédito y cobro debe decidir llevar el caso de una deuda pendiente de un cliente a cobro judicial, una vez que el procedimiento de cobro administrativo no proporcione ningún acuerdo de pago entre la empresa y el deudor.	Encargado de crédito y cobro
2	Se procede a confeccionar el formulario de cobro judicial.	Encargado de crédito y cobro

Diagnostico de la Situacion Actual

3	Una vez confeccionado el formulario de cobro judicial se le facilitara a la Gerencia para que esté, proporcione el consentimiento y posteriormente la firme.	Encargado de crédito y cobro
4	Recibe y analiza el formulario de cobro judicial.	Gerencia
5	¿Es aprobado el formulario de cobro judicial por la Gerencia? Si, continúa en el paso 7. No, continúa en el paso 6.	Gerencia
6	Se espera instrucciones para proceder con el cobro de la deuda pendiente. Fin de procedimiento.	Encargado de crédito y cobro
7	Firma y regresa formulario al encargado de crédito y cobro.	Gerencia
8	Recibe y procede a recolectar la documentación requerida para entregar al abogado.	Encargado de crédito y cobro
9	Entrega documentación del cliente al abogado para iniciar el proceso legal.	Encargado de crédito y cobro
10	Recibe documentación.	Abogado
11	Inicia proceso legal.	Abogado
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

- ❖ Cantidad de deudas pendientes procesadas y recuperadas a través de la aplicación del procedimiento de cobro judicial.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Registro de pedidos tomados a clientes por agentes de la compañía	Gdv9	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Agentes de Ventas	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

9.	Registro de pedidos tomados a clientes por agentes de la compañía	107
a.	Introducción	107
b.	Objetivo.....	107
c.	Alcance	107
d.	Políticas	107
e.	Referencia	107
f.	Definiciones.....	108
g.	Responsables.....	108
h.	Descripción de actividades.....	109
i.	Indicadores.....	110

9. Registro de pedidos tomados a clientes por los agentes de la compañía

a. Introducción

Este procedimiento pretende estandarizar de una manera lógica, el mejor trato que se le puede proporcionar a un cliente en el momento que se le realiza el levantamiento del pedido que este requiere, con el propósito de identificarse ante los clientes como una empresa que realmente está interesada en la relación comercial sin importar la magnitud de compra que represente en su momento el cliente que está siendo atendido.

Esto porque; sin duda alguna el buen trato y una atención de calidad, son los elementos que dan origen a la fidelidad de los clientes.

b. Objetivo

Prestar un servicio de atención personalizada a los clientes vía agentes de ventas, con el propósito de crear en la sociedad renombre comercial que identifique a la compañía como una de las mejores en su campo.

c. Alcance

Aplica al departamento de ventas; en especial a los agentes que atienden de forma personal a los clientes de la empresa.

d. Políticas

- ❖ El trato que se le proporcione a un cliente con bajo volumen de compras (Minorista), deberá de ser lo más homogéneo que sea posible, en comparación al trato que se le brinda a los clientes que poseen un alto volumen de compras (Mayoristas).

e. Referencia

- Documentos Internos
 - N/A

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Agente de ventas**

Es una persona o empresa que negocia la compra o venta de bienes y servicios. No entra en posesión de los bienes, se encarga de prospectar y de coordinar las transacciones. Cobran un cargo o comisión sobre la transacción.

➤ **Clientes con alto volumen de compras**

Son aquellos (por lo general, "unos pocos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

➤ **Clientes con bajo volumen de compras**

Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

g. Responsables

- ✓ Agentes de ventas

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda de manera amable al cliente.	Agente
2	Analiza y espera el momento oportuno, para proceder a atender y tomar el pedido del cliente.	Agente
3	Pregunta al cliente como le ha ido con la venta de los productos; con el propósito de crear un ambiente de confianza e interés por la actividad comercial del cliente	Agente
4	Proporciona en primera instancia las muestras de los productos nuevos que existen en el mercado y que actualmente comercializa la empresa.	Agente
5	Se toma el tiempo necesario para que el cliente aprecie las características del producto exhibido, tomando siempre la iniciativa con respecto a las ventajas del producto mostrado.	Agente
6	¿Cliente muestra interés por los productos? Si, continúa en el paso número 7. No, se despide fin de procedimiento.	Cliente
7	Toma el pedido de forma atenta con el cliente, ofreciendo en todo momento las promociones, si las hay, de los productos solicitados.	Agente
8	Realiza una revisión mental sobre los productos que el cliente habitualmente compra y que no fueron mencionados en el pedido, con el propósito de ofrecer estos y cerciorarse de que no fueron olvidados por el cliente	Agente
9	Agradece el tiempo proporcionado para realizar el pedido; facilitando o recordando al cliente el número telefónico de la compañía en caso de que requiera añadir algo más al pedido.	Agente
10	Se despide	Agente
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

- ❖ Número de clientes satisfechos con la atención prestada por los agente.
- ❖ Aumento del número de clientes en las carteras de los agentes.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



B. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Registro de pedidos a clientes vía telefonica	Gds1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Facturación	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Registro de pedidos a clientes vía telefónica.....	112
a.	Introducción	112
b.	Objetivo.....	112
c.	Alcance	112
d.	Políticas	112
e.	Referencia	113
f.	Definiciones.....	113
g.	Responsables.....	113
h.	Descripción de actividades.....	113
i.	Indicadores.....	115

1. Registro de pedidos a clientes vía telefónica

a. Introducción

Este procedimiento consiste en la recepción de los pedidos de los clientes vía telefónica, a través de la disposición de un empleado del Departamento de Sistemas para registrar la mercadería que el cliente desea adquirir.

Lo que se pretende lograr por medio de este procedimiento, es que los clientes que no se puedan contactar con un agente de ventas de la distribuidora, cuente con la posibilidad de realizar sus pedidos, sin ningún inconveniente, directamente con el personal de la empresa y además que este pueda realizar agregados a su pedido en el momento que los requiera.

b. Objetivo

Proporcionar una alternativa adicional a los clientes, para que estos puedan realizar sus pedidos, sin la necesidad de contactar al agente de ventas correspondiente a la ruta definida para el cliente.

c. Alcance

Departamento de Sistemas

d. Políticas

- ❖ El empleado que atienda una llamada de un cliente, deberá dejar de hacer lo que está realizando en el momento y concentrarse únicamente en la prestación de un buen trato al cliente.
- ❖ En caso de que un cliente desee realizar un pedido y se encuentre el sistema inhabilitado por algún motivo, el empleado que recibe la llamada debe de tomar nota del pedido de forma manual para posteriormente ingresarlo al sistema.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Facturas. Ver Anexo 5.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Telemercadeo**

Una estrategia de mercadeo que consiste en usar el teléfono para vender una parte o la totalidad de los productos o servicios. Método extendido y eficiente para establecer contacto con prospectos y concretar ventas.

Por su propia naturaleza, el telemercadeo crea un entorno de ventas único. Depende solamente de las palabras que se dicen y del tono de voz. Toma en cuenta las habilidades requeridas para lograr éxito en las ventas telefónicas.

g. Responsables

- ✓ Digitador
- ✓ Cliente

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Recibe llamada y saluda de manera amable al cliente.	Digitador
2	Identifica el cliente y ofrece tomar el pedido.	Digitador
3	¿Funciona adecuadamente el sistema computarizado?	Digitador

Diagnostico de la Situacion Actual

	Si, continúa en el paso número 6. No, continúa en el paso 4.	
4	Busca un bolígrafo o lápiz y una hoja para levantar el pedido.	Digitador
5	Toma el pedido manualmente; para posteriormente digitarlo en el sistema.	Digitador
6	Ingresa al sistema e ingresa uno a uno los códigos de los productos solicitados por el cliente.	Digitador
7	Se asegura de la existencia de producto en el sistema.	Digitador
8	¿Existe producto en el inventario digital? Si, continúa en el paso número 9. No, continúa en el paso número 10.	Digitador
9	Se registra en el sistema y continúa tomando el pedido. Continúa en el paso 12.	Digitador
10	Ofrece al cliente otro producto de características similares al solicitado para remplazar el faltante.	Digitador
11	Pregunta al cliente que mas requiere.	Digitador
12	Agradece a cliente por su compra al finalizar y le comunica que es un gusto servirle y que puede llamar cuando lo desee para agregar algo más al pedido.	Digitador
13	Se despide.	Digitador
14	Imprime pedido del cliente en factura borrador.	Digitador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

Algunos de los lineamientos de los que podemos hacer mención para registrar el rendimiento bajo la se desarrollado dicho procedimiento se encuentran:

- ❖ Aumento en ventas generadas a través del telemercadeo.
- ❖ Exactitud de los pedidos que fueron tomados por el departamento de sistemas y fueron posteriormente despachados.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Registro de pedidos tomados vía fax	Gds2	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Facturación	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

2.	Registro de pedidos a clientes tomados vía fax.....	117
a.	Introducción	117
b.	Objetivo.....	117
c.	Alcance	117
d.	Políticas	117
e.	Referencia	118
f.	Definiciones.....	118
g.	Responsables.....	118
h.	Descripción de actividades.....	119
i.	Indicadores.....	120

2. Registro de pedidos a clientes tomados vía fax

a. Introducción

El propósito de recibir pedidos por fax, consiste en brindar a los clientes, un método más para que estos puedan realizar sus pedidos; sin embargo este método es desarrollado y impulsado principalmente por las instituciones públicas e instituciones de bien social, que poseen demandas de productos muy estables, es decir que realizan pedidos con la misma cantidad y variedad de productos cada vez que realizan un pedido.

Esto principalmente porque son instituciones que realizan compras de mercadería con una base presupuestaria definida.

En otras palabras, es un procedimiento que se aplica a clientes de la compañía que realizan las compras de forma regular, en cantidades definidas y con posibilidades de adquisición de nuevos productos restringidas. De aquí la decisión de no enviar agentes de ventas para que cubran los pedidos e incentiven la compra de productos novedosos.

b. Objetivo

Agilizar el trámite de pedidos a los clientes que compran mercadería de manera regular, en cantidades determinadas, con presupuestos controlados y con poca posibilidad de adquisición a los productos novedosos.

c. Alcance

Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ Las personas encargadas de atender las solicitudes de pedidos de mercaderías realizadas a través de este medio deberán de proporcionarle al cliente la colaboración necesaria para que el cliente pueda transmitir sin ningún problema su pedido.

Diagnostico de la Situacion Actual

- ❖ Se deberán de archivar los documentos transmitidos por este medio, con el fin de respaldar el registro de los pedidos realizados por este medio.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Fax. Ver Anexo 10.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Fax**

Aparato diseñado para enviar y recibir imágenes en blanco y negro a través de la línea telefónica. El nombre es una abreviatura de FacSímil.

➤ **Presupuesto**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

g. Responsables

- ✓ Digitador

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Se comunica con la empresa y notifica que enviará su pedido a través de un fax, o cuando simplemente manda a través del fax.	Cliente
2	Saluda al cliente respetuosamente y le brinda la atención requerida para que transmita el pedido vía fax.	Digitador
3	Se despide del cliente y espera la transmisión del pedido.	Digitador
4	Lee y verifica que la información que contiene el documento tenga claridad para registrar el pedido adecuadamente.	Digitador
5	¿El documento cuenta con las propiedades que se requieren para registrar el pedido sin ningún problema? Si, continúa en el paso número 13. No, continúa en el paso número 6.	Digitador
6	Llama al cliente en el momento se identifica y saluda amablemente.	Digitador
7	Notifica la razón de la llamada.	Digitador
8	Solicita la colaboración del cliente para aclarar la solicitud de pedido realizada.	Digitador
9	¿Cliente atiende la llamada y colabora con el empleado? Si, continúa en el paso número 11. No, continúa en el paso número 10.	Digitador
10	Llama horas más tarde a cliente para corregir pedido. Fin de procedimiento.	Digitador
11	Aclara y corrige pedido realizado vía fax.	Digitador
12	Se despide.	Digitador
13	Ingresa al sistema el pedido.	Digitador

14	Imprime la factura borrador.	Digitador
15	Facilita pedido a los alistadores, según corresponda a la ruta que se está preparando o adelantando.	Digitador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

Algunas de las medidas para controlar el rendimiento del proceso anteriormente descrito son:

- ❖ Exactitud de los pedidos recibidos por fax y los registrados por el digitador.
- ❖ Grado de satisfacción de los clientes que envían el pedido vía fax.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



C. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ALISTO

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Preparación de pedidos	Gda1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Alisto	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Preparación de pedidos	122
a.	Introducción	122
b.	Objetivo.....	122
c.	Alcance	122
d.	Políticas	122
e.	Referencia	123
f.	Definiciones.....	123
g.	Responsables.....	123
h.	Descripción de actividades.....	124
i.	Indicadores.....	126

1. Preparación de pedidos

a. Introducción

La Distribuidora Dayka G y C S.A., ha estipulado la creación de medidas de control interno que ofrezcan a la organización mejores prácticas en el desarrollo de sus procedimientos, con la intención de fijar parámetros que guíen a los empleados a un desarrollo eficiente de sus deberes.

Este procedimiento trata de que los pedidos de los clientes estén a la medida que sea posible completos en un 100%, al ser los alistadores responsables de comunicar al departamento de facturación el agotamiento de un producto y la posibilidad de sustituirlo por otro de características similares, para proveer al cliente.

b. Objetivo

Preparar los pedidos que son facturados en el Departamento de Sistemas; de manera tal, que estos estén completos y a disposición de los chequeadores en el momento que estos lo requieran.

c. Alcance

Aplica para el Departamento de Alisto, Departamento de chequeo y el Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ Ningún colaborador deberá alterar lo solicitado en un pedido, sin la consulta previa al cliente.
- ❖ Es obligación de un colaborador, firmar la factura borrador donde corresponde, al finalizar el pedido que ha preparado.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Listado de clientes por ruta “Machote”. Ver Anexo 3.
 - Factura borrador. Ver Anexo 4.
- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Inventario**

Según, Finney- Miller, se definen los inventarios de una empresa como los artículos en condiciones para la venta. Los Inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. El Vocablo inventario se usa para nombrar el conjunto de aquellas partidas de bienes muebles tangibles.

➤ **Rellenador**

Persona encargada de mantener en las góndolas de la compañía producto disponible, para que los alistadores preparen los pedidos demandados por los clientes.

g. Responsables

- ✓ Alistador.
- ✓ Encargado de facturación “Digitadores”.
- ✓ Rellenador.
- ✓ Encargado de control de inventario.

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Crea facturas borrador y coloca en la ventanilla.	Digitador
2	Retira facturas de la ventanilla	Alistador
3	Enumera facturas en orden cronológico según el listado de clientes establecido en la ruta correspondiente.	Alistador
4	Toma la factura con el número menor e inicia el pedido.	Alistador
5	Busca los productos descritos en la factura, memorizando los que pueda, para extraerlos de bodega y colocarlos en la mesa de alisto.	Alistador
6	De equivocarse en cuanto a presentación de algún producto lo traslada hacia el área destinada para este fin y los deja hay para que el rellenador los reacomode.	Alistador
7	Si el producto se encuentra en mal estado lo deja en el área establecida para producto dañado.	Alistador
8	Lee nuevamente la factura y especificaciones del producto equivocado y se desplaza a buscarlo.	Alistador
9	De no encontrar algún producto, lo solicita al rellenador para que este lo busque.	Alistador
10	Busca el producto solicitado.	Rellenador
11	¿Encuentra el producto solicitado? Si, continúa en el paso número 19. No, continúa en el paso número 12.	Rellenador
12	Le comunica al encargado de control de inventario la no existencia del producto descrito en el pedido.	Rellenador
13	Busca nuevamente en la bodega la existencia del producto.	Encargado de inventario
14	¿Encuentra el producto requerido por el alistador? Si, continúa en el paso número 18.	Rellenador

Diagnostico de la Situacion Actual

	No, continúa en el paso número 15.				
15	Comunica al alistador y posteriormente saca del sistema las unidades que supuestamente aun existen.	Encargado de inventario			
16	El rellenador registra en la hoja de faltantes el producto agotado.	Alistador			
17	Comunica a alistadores el faltante del producto requerido.	Rellenador			
18	Comunica al rellenador para que este integre el producto al pedido que lo requiere.	Encargado de inventario			
19	Integra producto en el pedido y lo comunica al alistador.	Rellenador			
20	Al terminar el pedido al alistador debe firmar la factura borrador en la parte inferior y anotar la hora en que se concluyo el pedido.	Alistador			
21	Registra el número de líneas que logro sacar del pedido y las anota en la sección del machote que corresponde. Donde de igual forma debe anotar su nombre.	Alistador			
22	Facilita la factura borrador al digitador con las anotaciones pertinentes de productos agotados, firma y hora en que se concluyo.	Alistador			
23	Recibe factura borrador y digita e imprime la factura original.	Digitador			
	Fin				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Elaboró:</td> <td style="width: 33%;">Revisó:</td> <td style="width: 33%;">Aprobó:</td> </tr> </table>			Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:			

i. Indicadores

Algunos de los parámetros aplicables para medir el rendimiento en alisto son:

- ❖ Cantidad de pedidos preparados por un alistador en determinado tiempo y con cantidad definida de líneas.
- ❖ Cantidad de pedidos que son entregados de forma correcta a los clientes.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Chequeo de pedidos	Gda2	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Chequeo	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

2.	Chequeo de pedidos	128
a.	Introducción	128
b.	Objetivo	128
c.	Alcance	128
d.	Políticas	128
e.	Referencia	129
f.	Definiciones	129
g.	Responsables	129
h.	Descripción de actividades	130
i.	Indicadores	132

2. Chequeo de pedidos

a. Introducción

El propósito de este procedimiento es que los pedidos preparados por los alistadores contengan en su totalidad los artículos facturados a los clientes, además de que los productos contenidos en el pedido se encuentren en condiciones adecuadas para la venta.

Por otra parte este procedimiento busca que los productos despachados vayan empacados de la manera correcta para que estos no se contaminen por mezclar productos contaminantes (detergentes, cloros, desinfectantes, entre otros) con productos alimenticios, o se deterioren al ser transportados de la distribuidora a los clientes.

b. Objetivo

Verificar que los productos que serán despachados correspondan a los que se han facturados al clientes y que estos cuenten con las características físicas y químicas aptas para la venta.

c. Alcance

Aplica al departamento de alisto, Departamento de Chequeo y el Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ Bajo ninguna circunstancia, la persona que realiza la preparación de un pedido podrá ser el mismo que chequee este.

- ❖ Al finalizar un chequeo de un pedido, el empleado debe firmar en el lugar que corresponde en la factura borrador, con el propósito de sentar responsabilidades en caso de que el pedido que le sea entregado al cliente contenga artículos que no se encuentren facturados.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Factura original. Ver Anexo 5.
 - Listado de clientes por ruta “Machote”. Ver Anexo 3.

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Chequear**

Acto que consiste en examinar o revisar algo antes de ponerlo en funcionamiento. En el contexto de la distribuidora, este concepto se enfoca en lo que respecta a la revisión de los productos que conforman un pedido de un cliente, con el propósito de que este cuente con lo requerido por el cliente.

g. Responsables

- ✓ Jefe de chequeadores

- ✓ Chequeador

- ✓ Alistador

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Solicita facturas originales al encargado de facturación.	Jefe de chequeadores
2	Enumera las facturas según el orden de los clientes que se encuentra determinado en el machote.	Jefe de chequeadores
3	Acomoda las facturas según la numeración que fue asignada y las coloca en el lugar establecido para esto.	Jefe de chequeadores
4	Verificar que la factura a chequear sea la que corresponde al orden que posee la lista de clientes "machote".	Chequeador
5	Identificar el pedido al que corresponde la factura.	Chequeador
6	Deja la factura en el lugar donde se encuentra el pedido.	Chequeador
7	Se desplaza al área de cajas para tomar las que crea convenientes para empacar el pedido.	Chequeador
8	Se desplaza a la mesa donde se encuentra el pedido anteriormente identificado.	Chequeador
9	Toma y sube una caja de las seleccionadas a la mesa.	Chequeador
10	Toma la factura, la lee y determina cual producto se empacará en la caja, teniendo en consideración la categoría de productos establecida para este fin. (contaminantes, alimenticios)	Chequeador
11	Toma el producto lo introduce en la caja y realiza una pequeña marca con un lapicero sobre la línea de la factura a la que corresponde el producto chequeado.	Chequeador
12	De no encontrar algún producto dentro del pedido, o al estar el producto no apto para la venta, revisa en la factura el nombre del alistador.	Chequeador
13	Llama al responsable de alisto al que corresponde el pedido.	Chequeador
14	Solicita el producto faltante o en mal estado al alistador.	Chequeador
15	Se desplaza en búsqueda del producto.	Alistador

Diagnostico de la Situacion Actual

16	Identifica, toma y traslada el producto hasta el chequeador que le hizo la solicitud.	Alistador
17	Llena la caja hasta que no le queden espacios y la baja de la mesa, colocándola específicamente frente al pedido.	Chequeador
18	Al terminar de empacar el pedido cuenta el número de líneas que poseía el pedido y lo registra en la hoja de control de trabajo que existe para este fin; hoja que se encuentra ubicada sobre la mesa de alisto.	Chequeador
19	Ata las cajas con una cuerda de la forma que ha sido establecida por la empresa.	Chequeador
20	Cuenta las cajas y le escribe el número total de estas en una de las esquinas, específicamente sobre la parte superior de la caja; mismo lugar donde debe de ir escrito el nombre del cliente al que corresponde el pedido y la especificación de si el contenido de la caja es frágil.	Chequeador.
21	Coloca la factura del pedido prensada bajo la cuerda que fue utilizada para atar la caja, teniendo el cuidado de que esta no tape el nombre del cliente al que corresponde el pedido.	Chequeador
22	Traslada las cajas hasta el área determinada para el almacenamiento temporal de pedidos ya chequeados.	Chequeador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

Algunos de los indicadores de los que podemos hacer mención en este proceso son:

- ❖ Cantidad de productos entregados a los clientes que concuerdan con lo solicitado por el cliente.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Relleno del estante.	Gda3	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Chequeo	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

3.	Relleno.....	134
a.	Introducción	134
b.	Objetivo.....	134
c.	Alcance	134
d.	Políticas	134
e.	Referencia	135
f.	Definiciones.....	135
g.	Responsables.....	135
h.	Descripción de actividades.....	136
i.	Indicadores.....	137

3. Relleno del estante.

a. Introducción

El propósito de esta actividad, consiste en que los productos de más alta rotación de la empresa, se encuentren siempre a disposición de los alistadores y chequeadores en el área determinada para este fin, con el propósito de agilizar los procesos de alisto y despacho de pedidos.

Por otra parte, este procedimiento pretende que el encargado de dicha tarea, este en una constante inspección de la calidad de los productos, tomando en cuenta su presentación física y las fechas de vencimiento contenidas en estos, con el propósito de que el encargado de inventario esté al tanto de las condiciones de los productos y elimine del sistema todos aquellos productos que no se encuentren en condiciones para la venta.

b. Objetivo

Mantener en un flujo continuo, todos aquellos productos que han sido clasificados como de alta rotación, en el área determinada para este fin, para que los alistadores dispongan en todo momento de estos al preparar un pedido.

c. Alcance

Departamento de Alisto y Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ El encargado de relleno, es el responsable directo de que se mantengan en los “estantes”, determinados para este fin, la cantidad adecuada de producto para que los alistadores cuente con este en todo momento.

- ❖ El rellenador, no podrá trasladar los productos que se encuentren en la canasta de cambios, a la tarima principal de cambios, sin antes haber registrado y reportado al departamento de sistemas los artículos y las cantidades exactas del producto dañado.

e. Referencia

▪ Documentos internos:

- N/A

▪ Documentos externos:

- N/A

f. Definiciones

➤ **Canasta de cambios**

Dicho termino es empleado para la identificación del lugar donde se depositan los productos que se encuentran en mal estado y que han sido detectados y separados por los alistadores en el momento que los identifican.

➤ **Inventario**

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

g. Responsables

- ✓ Rellenador
- ✓ Alistadores

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Examina el área donde se encuentran colocados los productos para apreciar los faltantes.	Rellenador
2	Determina los productos faltantes.	Rellenador
3	Búsqueda y extracción de los productos de bodega.	Rellenador
4	Revisión de la apariencia física del producto.	Rellenador
5	Traslada los productos de bodega a zona de relleno.	Rellenador
6	Coloca los productos en el sitio correspondiente.	Rellenador
7	De no existir producto se lo comunica a los alistadores.	Rellenador
8	Registra en hoja de faltantes el producto agotado.	Alistadores
9	Considera la posibilidad de introducir un nuevo producto al área de alisto.	Rellenador
10	Consulta a alistadores.	Rellenador
11	Valoran la posibilidad y toman la decisión	Alistadores
12	Aceptan la posibilidad y se la comunican al relleno.	Alistadores
13	Abre un espacio en estantes del área de alisto.	Rellenador
14	Introduce producto nuevo en estantes.	Rellenador
15	Se rechaza petición del introducir un nuevo producto al área de alisto.	Alistadores
16	Continúa relleno.	Alistador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

Algunos de los parámetros que se pueden mencionar en este apartado son:

- ❖ Disposición de productos en al área de relleno.
- ❖ Cantidad de los productos despachados a los clientes en sus pedidos de forma incorrecta.
- ❖ Producto en buen estado que se encuentra registrado en el sistema de inventarios.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Registro de cambios en el departamento de alisto	Gda4	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Chequeo	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

4.	Registro de cambios.....	139
a.	Introducción	139
b.	Objetivo.....	139
c.	Alcance	139
d.	Políticas	139
e.	Referencia	139
f.	Definiciones.....	140
g.	Responsables.....	140
h.	Descripción de actividades.....	140
i.	Indicadores.....	141

4. Registro de cambios de mercadería dañada.

a. Introducción

La intención que trae consigo este procedimiento, es que todos los productos que se encuentran en el área de cambios (canasta de cambios), sean debidamente borrados del sistema inventarios para que al facturar nuevos pedidos a los clientes no se cuente con un inventario falso. Es decir, que lo que esté en el inventario virtual sea lo más cercano que se pueda a las existencias de productos que están en la bodega y que son aptas para la venta.

b. Objetivo

Registrar los productos que los encargados de alisto, chequeo y relleno, han detectado como dañado, para posteriormente eliminarlo del inventario y dejar únicamente en las bases de datos producto apto para la venta.

c. Alcance

Departamento de Alisto y Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- Ningún producto será desplazado a la tarima principal de cambios si no ha sido reportado con anterioridad al Departamento de Sistemas.

e. Referencia

- Documentos internos:

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Rellenador**

En el contexto de dicha empresa, el rellenador es la persona que se encarga de mantener los estantes en todo momento, con la cantidad y calidad suficiente de productos, para que los alistadores no se tengan que desplazar por toda la bodega en busca de un producto requerido en un pedido que debería estar en dicha zona de (Productos de alta rotación).

➤ **Canasta de cambios**

Canasta o caja que contiene la mercadería que se encuentra dañada y no puede ser comercializada.

g. Responsables

- ✓ Rellenador
- ✓ Encargado de control de inventario

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Detecta la canasta de cambios.	Rellenador
2	Toma un lapicero y hojas en blanco.	Rellenador
3	Extrae de la canasta de cambios todos los productos, dejándolos fuera de esta por un momento.	Rellenador
4	Introduce los productos uno a uno en la caja, al mismo tiempo que los registra, tomando en cuenta características de estos, tales como: Marca, peso, volumen y tipo de presentación (botella o en bolsa).	Rellenador
5	Entrega lista de productos al encargado de control de	Rellenador

	inventario.	
6	Recibe listado.	Encargado inventario
7	Lee y extrae del sistema de inventarios uno a uno los artículos reportados.	Encargado inventario
8	De no comprender lo escrito por el rellenedor, se detiene en el proceso.	Encargado inventario
9	Busca al rellenedor y aclara la duda de registro.	Encargado inventario
10	Traslada los productos registrados a la tarima de cambios que se encuentra en la bodega.	Rellenador
11	Busca e instala una nueva caja en el lugar destinado para este fin.	Rellenador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

Algunos de los lineamientos a los que podemos hacer mención en este apartado están:

- ❖ Cantidad de veces que concuerda el sistema digital con las existencias físicas de productos en bodega.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.

D. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Recepción de mercadería a proveedores	Gdb1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Bodega	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Recepción de mercadería a proveedores.....	143
a.	Introducción	143
b.	Objetivo.....	143
c.	Alcance	143
d.	Políticas	143
e.	Referencia	143
f.	Definiciones.....	144
g.	Responsables.....	144
h.	Descripción de actividades.....	145
i.	Indicadores.....	146

1. Recepción de mercadería a proveedores.

a. Introducción

El propósito de este procedimiento consiste en controlar el ingreso de productos a la bodega; al mismo tiempo en que se fiscaliza que las bonificaciones acordadas por las casas comerciales, sean debidamente entregadas y que las notas de crédito existentes se apliquen según corresponda al monto de la compra.

b. Objetivo

Garantizar que la mercadería suministrada por los proveedores sea ingresada a la bodega bajo las normas y medidas de control establecidas por el gerente, para que el sistema de inventario cuente en todo momento con la precisión en que se requiere para que las operaciones de la empresa se realicen con eficiencia.

c. Alcance

Departamento de Bodega y Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ No se permitirá el ingreso de mercadería a la bodega, sin que antes esta haya sido debidamente cuantificada y examinada por el jefe de bodega.

- ❖ La persona encargada de la recepción de mercadería, deberá firmar y sellar, según corresponda, las facturas una vez chequeada la mercadería. Para establecer responsabilidades en caso de que se le acepten productos dañados a los proveedores.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Tarjeta de inventario. Ver Anexo 6.

- Documentos externos:
 - Nota de crédito. Ver Anexo 8.
 - Factura de compra. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

f. Definiciones

g. Nota de crédito

Es un documento por el cual una empresa comunica a su cliente haberle disminuido su deuda o que ha registrado a su favor cierta cantidad por el motivo que ella expresa, esta se emite para rebajar el valor de una factura.

Esta puede ser originado por:

- a) Error en el precio o emisión de una factura.
- b) Descuento por pronto pago.

➤ **Factura de compra**

Es un documento que refleja la venta de productos o la prestación de servicios. Contiene fecha de emisión.

Los datos del expedidor y del destinatario, el detalle de los productos y servicios suministrados, los precios unitarios, los precios totales, los descuentos y los impuestos.

g. Responsables

- ✓ Jefe de bodega
- ✓ Agente (Proveedor)
- ✓ Pasillero

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Recibe al agente según la cita previa establecida para la entrega de mercadería.	Jefe de bodega
2	Busca e identifica la tarjeta de inventario correspondiente al proveedor.	Jefe de bodega
3	Solicita la colocación al proveedor para acomodar el camión en un lugar adecuado para la descarga de mercadería.	Jefe de bodega
4	Verifica si se requiere del montacargas o carretilla hidráulica para la descarga de la mercadería.	Jefe de bodega
5	De necesitar alguna de estas herramientas, la acerca a la zona de descarga.	Jefe de bodega
6	Acomoda y procede a descargar los productos con ayuda de los proveedores, en la zona de descarga predeterminada para este fin.	Jefe de bodega
7	Una vez descargada la mercadería procede a chequear la cantidad y calidad de los productos.	Jefe de bodega
8	Chequea la mercadería comparando el producto que está registrado en la factura que traen los proveedores con la tarjeta de inventario.	Jefe de bodega
9	¿Coinciden las cantidades de mercadería? Si, continúa en el paso número 13. No, continúa en el paso número 10.	Jefe de bodega
10	Solicita al proveedor la razón del porque la variación en el pedido.	Jefe de bodega
11	Explica motivo de la variación.	Proveedor
12	Escucha y valora la necesidad de exigir nueva factura a proveedor con el dato real de la mercadería que se recibió.	Jefe de bodega
13	Ingresa mercadería a la bodega principal.	Jefe de bodega

14	Coordina acomodo de mercadería con los pasilleros.	Jefe de bodega
15	Firma y sella factura.	Jefe de bodega
16	Entrega factura a proveedor, conservando una copia de esta.	Jefe de bodega
17	Archiva factura.	Jefe de bodega
18	Se despide.	Jefe de bodega
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

Entre los lineamientos utilizados para medir la eficiencia al desarrollar dicho procedimiento se encuentran:

- ❖ Cantidad y calidad de productos recibidos, según los resultados de las auditorías internas realizadas por el gerente y subgerente.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Adelanto de Pedido	Sdb2	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Sub Gerente	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

2.	Adelanto de pedido	148
a.	Introducción	148
b.	Objetivo.....	148
c.	Alcance	148
d.	Políticas	148
e.	Referencia	149
f.	Definición es.....	149
g.	Responsables.....	149
h.	Descripción de actividades.....	149
i.	Indicadores.....	151

2. Adelanto de pedido

a. Introducción

Este procedimiento es desarrollado por el departamento de bodega y consiste en la preparación de productos que se venden en cantidades considerables, razón por la cual, no son los alistadores quienes desarrollan dicho procedimiento.

La realización de esta tarea es llevada a cabo comúnmente por los pasilleros, quienes son los encargados de velar por que los pedidos que se encuentran en esta categoría, sean completados en su totalidad y con las condiciones de calidad mínimas requeridas para que el producto no sea rechazado por los clientes.

b. Objetivo

Tener preparados con anterioridad los bultos de productos solicitados por los clientes, con el propósito de agilizar el proceso de carga de mercadería en los camiones.

c. Alcance

Departamento de Alisto y Sub Gerencia.

d. Políticas

- ❖ La persona que adelanta los pedidos (o parte de estos) deberán de firmar la factura borrador donde corresponde, antes de entregarla al departamento de facturación.
- ❖ El pasillero debe de mantener en todo momento las medidas de seguridad necesarias para que los productos no se dañen al ser trasladados del área donde se encuentran almacenados a la zona de adelanto de pedido. De no ser así se le cobrará la mercadería que sufra daños en su totalidad.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Factura borrador. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**
 - Factura Original. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Tarima**

Plataforma creada a base de tablas, que se posicionan a poca altura del suelo, con el propósito de aislar y mantener en condiciones óptimas los productos que se coloquen sobre ella.

g. Responsables

- ✓ Encargado de facturación
- ✓ Pasillero

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saca copia al machote correspondiente según la ruta del día.	Pasillero
2	Verifica que el cliente a adelantar, esté en la lista de pedidos a preparar por los alistadores.	Pasillero
3	Selecciona el pedio del cliente a adelantar, según el orden del machote.	Pasillero

Diagnostico de la Situacion Actual

4	Solicita al departamento de sistemas la factura borrador, del pedido a adelantar.	Pasillero
5	Imprime factura correspondiente.	Encargado facturación
6	Entrega al responsable de adelanto.	Encargado facturación
7	Se desplaza en busca de una carretilla hidráulica (perra), y una tarima.	Pasillero
8	Acomoda la tarima en la carretilla hidráulica.	Pasillero
9	Toma la factura y comienza a preparar el pedido, alistando los productos del más pesado a más liviano.	Pasillero
10	Marca uno a uno los artículos extraídos en la factura a través de una pequeña seña con un lapicero.	Pasillero
11	De no existir un producto lo anota en la factura para posteriormente comunicárselo al encargado de facturación.	Pasillero
12	Al terminar de preparar la mercadería adelantada coloca la tarima en la zona de adelanto.	Pasillero
13	Toma factura y la firma.	Pasillero
14	Traslada factura al encargado de facturación.	Pasillero
15	Corrige la factura e imprime factura original para posteriormente entregarla al pasillero.	Encargado de facturación
16	Toma factura original y la coloca en la tarima que corresponde prensada con alguno de los productos.	Pasillero
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

Entre los lineamientos utilizados para medir la eficiencia al desarrollar dicho procedimiento se encuentran:

- ❖ Cantidad de productos,(Bultos) completos correctamente.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Entrega de cambios de mercadería a proveedores	Gdb3	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de bodega	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

3.	Entrega de cambios a proveedores.....	153
a.	Introducción	153
b.	Objetivo.....	153
c.	Alcance	153
d.	Políticas	153
e.	Referencia	153
f.	Definiciones.....	154
g.	Responsables.....	154
h.	Descripción de actividades.....	154
i.	Indicadores.....	156

3. Entrega de cambios a proveedores

a. Introducción

Este procedimiento consiste en la devolución de la mercadería a los proveedores; mercadería que de una u otra forma no se encuentra en condiciones aptas para ser comercializada o que por su poca rotación, han sido retiradas de los negocios.

Lo que se pretende con este procedimiento es que la empresa distribuidora se garantice que las casas comerciales le restituyan en su totalidad los productos que no poseen las características de calidad mínimas para ser comercializadas o que por ser de poco agrado para los consumidores tiene poca rotación, o como se le conoce vulgarmente poca salida.

b. Objetivo

Garantizar que la mercadería que no se encuentra en condiciones para su venta o que posee poca rentabilidad por su poca rotación en el mercado, sean reintegradas en su totalidad por las casas comerciales que proveen de inventario a la empresa.

c. Alcance

Aplica al departamento de bodega.

d. Políticas

Es responsabilidad directa de los pasilleros velar por que los productos que se encuentran almacenados en bodega, cuenten con la rotación adecuada, para que estos no lleguen a dañarse a tal punto que, no sean aceptados por los proveedores como cambios.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Notas de crédito. Ver Anexo 8.

Diagnostico de la Situacion Actual

- Documentos externos:

- N/A

f. Definiciones

➤ **Productos de baja rotación**

Son los que se producen utilidad en gran cantidad, rápidamente y para una temporada corta (por ejemplo, esferas navideñas, trajes de baño, tiendas de campaña, impermeables, etcétera).

➤ **Productos vencidos**

Son productos que por sus características químicas no se encuentran en condiciones para ser comercializados.

g. Responsables

- ✓ Jefe de bodega
- ✓ Pasilleros
- ✓ Proveedor (Agente de casa comercial)

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Recibe de parte de clientes productos que fueron despachados en algún momento por la distribuidora con defectos que dificultan la venta.	Jefe de bodega
2	Registra en un documento los productos que regresan nuevamente a la bodega con dificultad para ser comercializados.	Jefe de bodega
3	Clasifica el producto en, dañados y productos que son	Jefe de

	regresados por problemas de rotación.	bodega
4	¿Es un producto que por algún motivo sufrió daños? Si, continúa en el paso número 5. No, continúa en el paso número 6.	Jefe de bodega
5	Posiciona el producto en la tarima de cambios; la cual se ubica en la entrada de la bodega principal. Continúa en el paso número 9.	Jefe de bodega
6	Averigua causa del porque cliente decide regresar mercadería y genera reporte.	Jefe de bodega
7	Entrega reporte al Gerente o Subgerente de la compañía.	Jefe de bodega
8	Coordina reubicación de la mercadería regresada con pasilleros.	Jefe de bodega
9	Al no existir espacio en la tarima de cambios para la colocación del producto que está ingresando se envía a la bodega de cambios.	Jefe de bodega
10	Acomoda mercadería dañada, según corresponda a las casas comerciales que proveen a la distribuidora, en los espacios asignados según corresponde para este fin.	Jefe de bodega
11	Coordina devolución de mercadería con los agentes de los proveedores.	Jefe de bodega
12	Recibe agente de proveedores para realizar los cambios correspondientes.	Jefe de bodega
13	Se desplaza con el agente a la bodega de cambios para realizar cambios.	Jefe de bodega
14	Toma los productos dañados que le corresponden.	Agente (Proveedores)
15	Genera una nota de crédito con los productos devueltos.	Agente (Proveedores)
16	Entrega a jefe de bodega.	Agente (Proveedores)
17	Toma nota de crédito.	Jefe de bodega
18	Chequea que este confeccionada adecuadamente según	Jefe de

	los productos devueltos, cantidades y precios de estos.	bodega)
19	Firma la nota de crédito.	Jefe de bodega
20	Se despide de proveedor.	Jefe de bodega
21	Entrega documento al Gerente de la empresa o al Subgerente.	Jefe de bodega
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

Entre los lineamientos utilizados para medir la eficiencia al desarrollar dicho procedimiento se encuentran:

- ❖ Exactitud de los reportes entregados al recibir mercadería en bodega y las cantidades y condiciones en las que se le hace entrega de esta a los agentes de los proveedores.
- ❖ Cantidad de mercadería dañada que es regresada a la bodega en comparación con el valor que representan las notas de crédito que son confeccionadas con los proveedores.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



E. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Acomodo de Mercaderia a Entregar en el Camión	Gdt1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de bodega	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Acomodo de mercadería a entregar en el camión	158
a.	Introducción	158
b.	Objetivo.....	158
c.	Alcance	158
d.	Políticas	158
e.	Referencia	159
f.	Definiciones.....	159
g.	Responsables.....	159
h.	Descripción de actividades.....	160
i.	Indicadores.....	162

1. Acomodo de mercadería a entregar en el camión

a. Introducción

Debido a las grandes cantidades de mercadería que comercializa la Distribuidora Dayka G y C S.A., es de vital importancia que se aproveche al máximo el espacio con el que se cuenta en el cajón de los camiones.

La carga de un camión con mercadería involucra un gran costo de mano de obra; por tal motivo debe de realizarse de la forma más eficiente que sea posible, para reducir costos y con ello mejorar los rendimientos alcanzados.

b. Objetivo

Aprovechar al máximo la mano de obra requerida en la carga de los camiones, así como también los espacios disponibles en los cajones de los camiones, con el propósito de que la mercadería llegue a su destino en las mejores condiciones que sea posible, de la forma más cuidadosa que se pueda y con una distribución adecuada para facilitar la descarga y entrega de los pedidos a los clientes.

c. Alcance

Aplica para el personal de bodega y trasportistas (Repartidores).

d. Políticas

- ❖ Los camiones serán utilizados para el despacho de mercadería en función a la utilidad que podría generar una venta y no en función del volumen de mercadería demandada. Es decir, un camión será despachado en el momento que se requiera, sin importar la cantidad de mercadería que este lleve, siempre y cuando los costos en los que se incurran para este fin, permitan obtener alguna utilidad.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Facturas originales. Ver Anexo 5.
 - Listado de clientes por ruta. Anexo 3.

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Montacargas**

Vehículo de uso rudo e industrial, el cual se utiliza en almacenes y tiendas de autoservicio para transportar tarimas con mercancías y acomodarlas en racks. Aguanta cargas pesadas, que ningún grupo de personas podría soportar por sí misma, y ahorra horas de trabajo pues se traslada un peso considerable de una sola vez en lugar de ir dividiendo el contenido de las tarimas por partes o secciones. Su uso, requiere una cierta capacitación y las leyes de distintos países exigen a los negocios que sus empleados tramiten licencias especiales para su manejo.

g. Responsables

- ✓ Jefe de bodega
- ✓ Peón de bodega
- ✓ Acomodador

h. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Decide en qué momento iniciar la carga de camión.	Jefe de bodega
2	Solicita a algún colaborador (Peón de bodega) acomodar camión en la zona de carga.	Jefe de bodega
3	Acerca camión a la zona de carga.	Peón de bodega
4	Abre las compuertas del camión y realiza una limpieza a general del cajón.	Peón de bodega
5	Notifica a jefe de bodega en el momento que este cuenta con las condiciones requeridas para iniciar la carga.	Peón de bodega
6	Solicita a colaboradores el acercamiento de los pedidos conforme está establecido en el listado de clientes.	Jefe de bodega
7	Lee y observa, según corresponde a lo especificado en la factura, los artículos que esta contiene, considerando ingresar al camión en primera instancia a aquellos (productos) que son más pesados.	Jefe de bodega
8	Decide que productos deben ingresar al camión de primero.	Jefe de bodega
9	Solicita a colaboradores alcanzar determinado producto a quien acomoda la mercadería en el cajón.	Jefe de bodega
10	Verifica que las cantidades y características del los productos a cargar en el camión sean las mismas que las descritas en la factura.	Jefe de bodega
11	¿Coinciden características del producto físico que se preparo con las características descritas en la factura? Si, continúa en el paso número 15. No, continúa en el paso número 12.	Jefe de bodega
12	Solicita a peones de bodega retirar y extraer de la bodega principal el producto correcto.	Jefe de bodega
13	Toman producto que fue mal alistado y reacomodan si	Peón de

Diagnostico de la Situacion Actual

	es posible en el momento.	bodega
14	Extraen el producto que corresponde a lo descrito en la factura y trasladan a la zona de carga.	Peón de bodega
15	Toman y alcanzan producto correspondiente al acomodador de mercadería.	Peón de bodega
16	Verifica que las cantidades de los productos que ingresan al camión, sean las que menciona el jefe de bodega al dar la orden de alcanzar mercadería a su persona.	Acomodador
17	¿Es correcta la cantidad y características del producto descrito por el jefe de bodega? Si, continúa en el paso número 20. No, continúa en el paso número 18.	Acomodador
18	Notifica al jefe de bodega para que este proceda como corresponde.	Acomodador
19	Escucha notificación de acomodador. Regresa al paso número 12.	Jefe de bodega
20	Recibe y acomoda mercadería en el lugar más adecuado dentro del cajón. Teniendo presente en todo momento que los productos con mayor peso deben ir en la parte más baja del camión y los más frágiles sobre estos, además de la evaluación entre productos contaminantes y productos alimenticios, con el fin de que estos no se mezclen en ningún momento.	Acomodador
21	Procede a cargar los pedidos de las siguientes facturas.	Jefe de bodega
22	Se termina de cargar pedidos de clientes.	Jefe de bodega
23	Da la orden de cerrar camión, poner los candados y estacionar en el área determinada para realizar las rutas según corresponda.	Jefe de bodega
24	Acomoda camión en área predeterminada	Acomodador
25	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

i. Indicadores

- ❖ Cantidad de productos entregados a los clientes correctamente.

- ❖ Cantidad de productos que llegan al lugar de destino las condiciones no apropiadas para que los clientes los puedan comercializar.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



IV. CONCLUSIONES

A continuación se mostraran las conclusiones que gracias al estudio y análisis de la información recabada se pudieron obtener.

- La distribuidora Dayka G y C S.A. no contaba con un Manual Descriptivo de Procedimientos que permitiera definir las funciones y responsabilidades de los empelados.
- La forma en que los empleados realizaban las funciones que les fueron asignadas no era precisamente la más eficiente ni la más rentable para la empresa, de ahí que sus gastos operativos se consideraran elevados.
- Los empleados que forman parte del nivel operativo de la distribuidora desconocían las políticas de la empresa y los objetivos organizacionales que esta pretende alcanzar.
- Todos los empleados cuentan con las capacidades físicas y académicas necesarias para desempeñar sus asignaciones laborales de manera rentable para la organización.
- Los empleados de la Distribuidora Dayka G y C S.A. son personas que aceptan los cambios y por ende personas que desean la superación de la empresa.
- La cultura laboral de la Distribuidora Dayka G y C S.A. es variable, debido a los constantes cambios de personal realizados a nivel operativo.
- Utilizar el manual para los procesos de capacitación e inducción para los nuevos colaboradores.

V. RECOMENDACIONES

A continuación se enumeran algunas de las recomendaciones propuestas para que la aplicación del Manual Descriptivo de Procedimientos facilite el logro de los objetivos organizacionales.

- Aplicar el manual de procedimientos propuesto, con el fin de brindar a las áreas involucradas una herramienta para mejorar la eficiencia en la asignación de sus labores.
- Proporcionar seguimiento a la forma en que son aplicados los procedimientos, con el fin de actualizarlos y que estos no pierdan su funcionalidad con el paso del tiempo.
- Aplicar el Manual Descriptivo de Procedimientos como una guía y no como una regla de trabajo, con el fin de que los procesos sean flexibles para quien los evalúa.
- Proporcionar una copia de los procedimientos que corresponden a cada uno de los empleados, con el fin de que estos estén informados sobre sus responsabilidades y las políticas empresariales.
- Designar a cada departamento un encargado que esté pendiente de los cambios que se presenten en los procesos, para disponer de la información de forma inmediata y con ello realizar los cambios pertinentes.
- Controlar que los empleados cumplan la propuesta como ha sido determinada, con el propósito de que los indicadores de medición no se alteren y con esto disponer de información veraz que ayude en el futuro a mejorar.

APÉNDICES



VI. APÉNDICES

CUESTIONARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Apéndice 1. Cuestionario aplicado para la recolección de la información de los procedimientos actuales en la Distribuidora Dayka G y C S.A.

Buenos días (encargado de proceso), por este medio me permito saludarlo, esperando que tenga un día lleno de esperanza y éxitos en su trabajo, y muy humildemente solicito su colaboración para recopilar información veraz y específica sobre la actividad que está a su cargo en la Distribuidora Dayka G y C S.A., información que se pretende utilizar para el desarrollo de un documento formal sobre las actividades y responsabilidades que son parte de sus deberes diarios, con la finalidad de ayudar, en la medida que sea posible, a mejorar el trabajo en la compañía y su comodidad en está.

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

1. Nombre completo del empleado.

.....

2. Puesto que ocupa en la empresa.

.....

3. Nombre completo de su jefe directo y puesto que ocupa.

.....

4. Actividad(es) desarrollada(s) en la empresa (procedimiento).

.....
.....

Distribuidora Dayka G y C S.A.

5. ¿Cuál es el propósito o fin principal de la actividad que realiza en la empresa?

.....
.....

6. ¿Cuáles son las normas o políticas que establece la compañía para que realice la actividad designada?

.....
.....
.....

7. ¿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.

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

9. ¿Considera usted indispensable la creación de algún documento que facilite o respalde el cumplimiento de su trabajo?

- Si. Mencione que características le gustaría que contenga este documento.
- No. Continúe en la siguiente pregunta.

.....
.....
.....

10. ¿Existe alguna persona que esté involucrada directamente en el desarrolla de su trabajo?

- Si ¿Quienes?
- No. Continúe en la siguiente pregunta.


.....
.....


ANEXOS



VII. ANEXOS

Anexo 1.

	DISTRIBUIDORA DAYKA G Y C, S.A.				
	Cédula Jurídica: 3-101-344717 Tels.: 2461-0408 / 2461-0212 / 2460-7616 B° San pablo, Ciudad Quesada, San Carlos				
TRÁMITE DE FACTURAS			Nº 0797		
Fecha:	/ /				
Cliente:			Código		
Recibimos de DISTRIBUIDORA DAYKA para trámite de pago las siguientes facturas:					
No. Doc.	Fecha	Monto	No. Doc.	Fecha	Monto
Total General					¢
Entregado por			Recibido Conforme y número de cédula		
<small>Imp. Fidesol Tel 2460-3100 Telefax: 2460-3190 19572</small>					

 Distribuidora Dayka G y C S.A. Céd. N° 3-101-344717 Tel.: 2461-0408 B° San Pablo, Ciudad Quesada, San Carlos.		<input type="checkbox"/> Nota de Crédito						
		<input type="checkbox"/> Regalía						
		<input type="checkbox"/> Cambio						
Nº 17606								
		<table border="1"><tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año						
Nombre:								
Código Cliente:								
Código	Artículo	Cantidad						
Observaciones:								
<input type="checkbox"/> Producto Dañado	<input type="checkbox"/> Buen Estado	Factura N° _____						
<input type="checkbox"/> Producto Vencido	<input type="checkbox"/> Mal Estado							

Imp. Hissdal Tel.: 2463-3783 Fax.: 2463-180 18072

Anexo 3.


Listado de clientes que están en la ruta de Aguas Zarcas "Machote".

DAYKA G Y C S. A.
Registro de Entrega Viernes Q2
FECHA: _____

Orden	Código	Nombre
1	0374	ALMACEN Y SUPER LA ECONOMIA S.A.
2	0704	ABASTECEDOR LA CASITA
3	0278	WILLIAM BARRANTES CHACON
4	0132	MAIKEL CHAVES MENA
5	0523	CADENA DE SUPERMERCADOS SUPER TODO J Y N
6	1789	SUPER LOPEZ
7	0552	ROSA MOLINA JARA
8	1950	SUPER SANTA FE
9	0919	MARJORI MORA RUGAMA
10	1490	ANA BEJARANO MUÑOZ
11	0029	SUPER LUZ
12	0547	PRODUCTOS DE LIMPIEZA CALIS
13	5148	SUPER MERCADO SALAS (ADRIANA SALAS SINSING)
14	2243	MARTHA CESPEDES ROJAS (SUPER Y LICORERA A.Z.)
15	5121	EL COLONO DE AGUAS ZARCAS S.A.
16	0638	MINI SUPER ROMA
17	0025	ABASTECEDOR NAZARETH (LETY)
18	1317	ABAST SAN BOSCO
19	62	SUPER MANANTIAL
20	0280	SUPER ECONOMICO
21	0279	ESTERLINA SOLIS A.
22	5303	BERNI UGALDE ARROYO






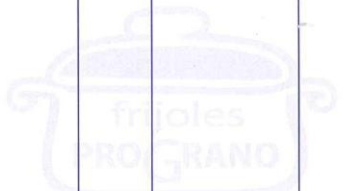


Anexo 4.

Factura borrador utilizada para que los alistadores preparen los pedidos.

					Numero Pedido	105569
 Distribuidora Dayka G y C S.A.					Contado	
					Credito	XX
					Plazo:	45 días
Codigo	5580	OLGER ARCE CASTRO	Cedula	2-0637-0826		07/10/2010
APARTAMENTO DE DAYKA						
Codigo Art						
1145	BOLSA BASURA CHEPITA JARDIN 1*30*5	1.00	810.27	0.00	1,098.72	
2577	JUGO DL PRADO PERA LATA 330ML	1.00	306.00	0.00	414.94	
3370	SPLASH ATUN C/VEGETALES 240G	3.00	919.52	0.00	1,029.86	
3585	ATUN RICATUN TROCITOS GRANDE 170G	3.00	614.88	0.00	688.67	
3177	QUESITO TOSTY MED 116G	1.00	409.20	0.00	517.89	
1105	DEL CAMPO MAIZ DULCE 15ONZ 1*24	1.00	505.42	0.00	685.36	
3540	AGUA SAVIA BIDON 19LTS	2.00	1,440.00	0.00	1,952.64	
					Sup total	9,514.09
					Descuento	0.00
					Impuetos	638.42
					Total	€10,152.51
Venta	Oficina					

Anexo 5.

Diseño de la factura original utilizada para registrar las ventas de la compañía.

		DAYKA G Y C, S.A. Teléfonos: 2461-0408 / 2460-7616 • Telefax: 2460-0212 Cédula Jurídica: 3-101-344717 Dirección: Barrio El Campo 300 mts Norte entrada Urbanización San Pablo Ciudad Quesada, San Carlos E-mail: servicioalcliente@daykac.com				FACTURA CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO <input type="checkbox"/>	
CLIENTE:					FECHA:		
					TELEFONO:		
CODIGO	ARTICULO	CANT.	PRECIO	DESCTO.	VALOR	SUGERIDO	
	 ESPUMIL espuma que limpia						
	 IREX DISTRIBUIDORA IREX, S.A.						
	 frijoles PRO GRANO						
	 ADARGA®						
VENDEDOR:				*IMPUESTO DE VENTAS	SUB-TOTAL DESCUENTO IMPUESTO DE VENTAS		
RECIBIDO CONFORME				CEDULA	TOTAL A PAGAR		
NO ACEPTAMOS RECLAMOS DESPUES DE RECIBIDO				DESPUES DEL VENCIMIENTO DEVENGARA INTERESES DEL 4.0% MENSUAL			
				N°. 106968			


Anexo 6.

Plantilla utilizada por los agentes para realizar pedidos.

San Francisco de los Ríos, frente al Motel Paraiso, San José, Costa Rica Apdo. 125-2010 Tel.: (506) 219-9621 • Tel/Fax: (506) 219-8552 Mail: ipacarai@racsa.co.cr		Cód.: _____ Teléfono: _____ Dirección: _____ Agente: _____ Trámite: _____ Pago: _____ Fax: _____ Encargado: _____ Otros: _____																
HOJA DE RUTA		FECHA																
CODIGO	DESCRIPCION	UE	I	V	I	V	I	V	I	V	I	V	I	V	I	V	I	V
5101010	ADARGA Aceite 38 ml	24																
5101020	ADARGA Aceite 90 ml	12																
5102010	ADARGA PENETRANTE 320 gr	12																
5103030	ADARGA GRASA 200 gr	24																
5103050	ADARGA GRASA BLANCA LIT. 320 gr	12																
5104010	ADARGA Aceite Cross C. 75 ml-6/E	6																
5104020	ADARGA Aceite Externo 75 ml-6/E	6																
5104030	ADARGA Aceite Teflón Plus 75 ml-6/E	6																
5104040	ADARGA Road Cycling 75 ml-6/E	6																
5101020	ADARGA LIM. MUEBLES 400 ml	24																
5102010	ORANGE ADARGA 400 ml	24																
5303010	ESCUA MASCOTAS 660 ml	12																
5304010	ADARGA Multipropósito 600 ml	12																
5310010	ADARGA Vitro-Plus & Más 480 ml	12																
5311040	ESCUA ACIDO MURIATICO GALO	4																
5312010	ESCUA LIMPIADOR POLVO 250 gr	48																
5501010	ESCUA Super Fuego 360 ml	12																
5502010	Aceite Citronela 1/2 Galón	6																
5502040	Aceite Citronela Galón	4																
5601010	ESCUA Potasa 300 gr	24																

IMP. KEMALY 200-0078

Boleta de devolución de mercadería.

 Distribuidora Dayka G y C S.A. Céd. N° 3-101-344717 Tel.: 2461-0408 B° San Pablo, Ciudad Quesada, San Carlos.		<input type="checkbox"/> Nota de Crédito		
		<input type="checkbox"/> Regalía		
		<input type="checkbox"/> Cambio		
		Nº 17606		
		Día	Mes	Año
Nombre:				
Código Cliente:				
Código	Artículo	Cantidad		
Observaciones:				
<input type="checkbox"/> Producto Dañado		<input type="checkbox"/> Buen Estado		Factura N° _____
<input type="checkbox"/> Producto Vencido		<input type="checkbox"/> Mal Estado		

Imp. Hércules Tel: 2465-3783 Fax: 2465-3190 18072

Anexo 8.

Nota de crédito.

TEL: 2461-0408 , 2461-0212		NOTA DE CREDITO No: 85,583					
CEDULA JURIDICA: 3-101-344717		Fecha : 11/02/2010					
email : servicioalcliente@daykacr.com		CREDITO					
Aptdo.Postal :		Dirección : 300 m Norte de la entrada de la Urbanización Rancho Grande, B° El Campo, Ciudad Quesada					
Razon Social OLGER ARCE CASTRO	Representante Legal: OLGER ARCE CASTRO						
Senor: OLGER ARCE CASTRO	Código : 5580						
Cédula Jurídica 2-0637-0826	Dirección APARTAMENTO DE DAYKA						
Tel:							
Vendedor : OFICINA		ORIGEN: FAC 92944					
Articulo	Nombre	Cantidad	Bonif.	Desc1	Desc2	I.V. recioUnitario	PrecioTotal
1624	GLADE GLASS NECTAR FLORAL	-1	0.00	5.00	0.00	13.00	1,805.74 -1,598.00
2568	JUGO DL PRADO 1X6 200ML	-6	0.00	0.00	0.00	13.00	192.10 -1,020.00
SUB-TOTAL :							-2,618.00
DESCUENTOS							-79.90
IMP.VTAS:							-329.95
TOTAL							-2,868.05
FIRMA AUTORIZADA							



Anexo 9.

Factura de compra.

Distribuidora El Armenio S.A. 100 mts. Este del Cementerio de San Juan Naranjo, Alajuela, Costa Rica. Teléfono: 2450-3907 Fax: 2451-0022 Cédula Jurídica: 3-101-316261-12 E-mail: disarmenio@yahoo.es		CUENTAS BANCARIAS Cta. BCR # 295-0002454-6 Cta. BNCR # 0180002703-7	No. 0016485 FACTURA No. 0016485	
CLIENTE:		COD.: 17	TEL.: 11 2010	
DIRECCION: DAYKA G Y C SOCIEDAD ANONIMA DE ANCODE BARRIO SAN PABLO		ORD / COMP: 356	VENCE: 24/12/2010	
CANT.	CODIGO	DESCRIPCION	P / UNITARIO	TOTAL
120.00	4	PROGRAMO FRIJOL NEGRO 1 X 15	9,000.00	1,080,000.00
50.00	6	PROGRAMO FRIJOL ROJO 1 X 15	13,000.00	649,994.00
4.00	28	DULCE LA CAÑADA 450G 15 UNIDADES	6,374.00	25,500.00
OBSERVACIONES:			SUB - TOTAL	₡ 1,755,494.00
PIEZAS: 2,610.00			IMP. VENTAS	₡ 0.00
TOTAL			TOTAL	₡ 1,755,494.00

RECIBIDO CONFORME *[Firma]* 2-637-826 CEDULA

AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO No. 01-0088-97 DE FECHA 26-08-97 DE LA D.G.T.D.

DE ACUERDO AL ARTICULO 640 DEL CODIGO DE COMERCIO, ESTA FACTURA CONSTITUYE TITULO EJECUTIVO, EL DEBERO PRIMORDIAL A LOS PAGO DE BIENES DE BIENES SIN BARRERAS, DESPUES DE TRANSCURRIDO EL PLAZO DE CANCELACION DE ESTA FACTURA, DEVENGARAN INTERESES AL 4% ANUAL, SIN QUE ESTO SIGNIFIQUE PRORROGA.

BLANCA ORIGINAL - AMARILLA CLIENTE - AZUL CONTABILIDAD

Anexo 10.

Fax.

11/11/2010.

Cod: 18. Super Madelyn.

5000	Combo Nev.	1
2456.	Mr. Musc MULTI y Vid 500	5
565.	Grise pasta Roja	10.
567	Klaro cremosa Roja	3.
568	Klaro cremosa cristal	4.
61	Baygon Verde	2.
2058.	Raid mata bichas	2.
2455.	Mr. Antigrasa 500	3.
671	Pledge Ceramica 3202	5.



Anexo 11.

Recibo de dinero.

	Cédula Jurid. 3-101-344717	RECIBO POR DINERO		
	Tel.: 2461-0408	Día	Mes	Año
B° San Pablo, Ciudad Quesada, San Carlos.				
Recibí de: _____				
La suma de: _____				
Colones c				
Por concepto de: _____				
Efectivo <input type="checkbox"/>		Cheque N° _____		Banco _____
Saldo Anterior	¢ _____			
Este Abono	¢ _____			
Saldo Actual	¢ _____			
Autorizado mediante oficio N° 4521000000036 del 28/01/2080 ARTZN Henry Cordero Blanco Céd. N° 2-515-079 Impr. & Litografía Hidasol Tel: 2460-3763 Telefax: 2460-3180 16072		P/ Distribuidora Dayka G y C S.A. Nº 67088		



Anexo 12.

Formulario de solicitud de crédito.



SOLICITUD DE CREDITO

Solicitud número: _____

Fecha: _____

DATOS:

Nombre o Razón Social: _____

Número de Cédula (Identidad o Jurídica): _____ Teléfono: _____ Celular: _____

Correo electrónico: _____ Fax: _____ Apartado Postal: _____

INSCRIPCIÓN REGISTRO MERCANTIL:

Tomo: _____ Folio: _____ Asiento: _____ Número: _____ Antigüedad del negocio: _____

Descripción y giro comercial exacto del negocio: _____

Dirección exacta del negocio: _____

Monto solicitado: _____ Días de Tramite: _____ Días de Pago: _____

Nombre de la persona Encargada de Pagos: _____ Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

APODERADOS:

1) _____ No. Cédula _____ Teléfono _____

Dirección residencia: _____

2) _____ No. Cédula _____ Teléfono _____

Dirección residencia: _____

REFERENCIAS COMERCIALES:

1) _____ Tel.: _____

2) _____ Tel.: _____

3) _____ Tel.: _____

4) _____ Tel.: _____

La información suministrada en esta solicitud es correcta y verídica, se autoriza cualquier verificación en relación con dicha información. Asimismo, hago constar y me doy por enterado que como parte de la política establecida en DISTRIBUIDORA DAYKA G Y C, S.A. para el otorgamiento del crédito solicitado, deberé firmar una Letra de Cambio u otra garantía, como respaldo al monto que sea asignado y del cual dispondrá mi representada.

Favor adjuntar los siguientes Documentos:

- 1) Copia de la Cédula Jurídica
- 2) Copia de la Personería Jurídica Reciente (Máximo 1 Meses de Emitida)
- 3) Copia de la Cédula del Representante

Solicitud de Crédito

Para los efectos de cumplir con el artículo 460 del Código del Comercio y el artículo 438 del Código Procesal Civil, me permito informarles que las personas autorizadas para firmar documentos de orden comercial a nombre de nuestra representada, tales como órdenes de compra y demás documentos de crédito para adquirir los productos que ustedes distribuyen, quedando además debidamente autorizadas para suscribir facturas y retirar mercancías obligando legalmente a mi representada como si se tratara de su representante legal; son las siguientes:

AUTORIZADOS PARA FIRMAR ÓRDENES DE COMPRA

NOMBRE	FIRMA	CÉDULA

AUTORIZADOS PARA FIRMAR FACTURAS Y RETIRO DE MERCANCÍA

NOMBRE	FIRMA	CÉDULA

AUTORIZADOS PARA RETIRAR FACTURAS Y OTROS DOCUMENTOS ORIGINALES PARA TRÁMITE DE PAGO

NOMBRE	FIRMA	CÉDULA

Queda entendido que todo cambio relativo a la presente autorización será comunicado por escrito a ustedes; cuyos personeros darán constancia de la entrega a la correspondiente comunicación y mientras ello no ocurra se entenderá como vigente la presente autorización.

Atentamente,

Firma del Representante (S) Legal(es)

Sello de La Compañía

USO EXCLUSIVO DEL AGENTE

Descripción del local: Concreto _____ Concreto / Madera _____ Madera _____	Otro: Presentable _____ Descuidado _____
Dimensiones: Frente _____ metros Fondo _____ metros	Local o casa es: Propio _____ Alquilado _____
Movimiento observado: Pésimo _____ Regular _____	Acceptable _____ Excelente _____
Calidad de Mobiliario y equipo: Pésimo _____ Regular _____	Acceptable _____ Excelente _____
Calidad de inventario: Pésimo _____ Regular _____	Acceptable _____ Excelente _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

FIRMA AGENTE DE VENTAS

FIRMA GERENTE DE VENTAS



Anexo 13.

Letra de cambio.

Numero	101	Por:	¢
---------------	------------	-------------	----------

Al vencimiento de __ de _____ de 2010_ se servirá _____, cedula jurídica _____ representada por _____ cédula de identidad número: _____, pagar por esta letra de cambio, a la orden de **DISTRIBUIDORA DAYKA G Y C, S.A. Cédula Jurídica No.3-101-344717**, en sus oficinas en San Carlos, Ciudad Quesada, Barrio El Campo 300 metros al Norte de la Panadería Inocente Hidalgo, la suma de _____ **COLONES EXACTOS**. Esta letra de cambio devenga intereses corrientes del **30%** anual y moratorios del **36%** anual, pagaderos en colones en las oficinas de **DISTRIBUIDORA DAYKA G Y C, S.A.**, por mes vencido. Tanto el librador como el librado, endosantes o avalistas, así como cualquier otra persona que interviene en esta letra de cambio, tienen por renunciados el domicilio, requerimientos de pago, trámites del juicio ejecutivo y diligencias de protesto por falta de aceptación y de pago, quedando además autorizado la concesión de prórroga sin consulta ni notificación. El deudor señala expresamente para atender notificaciones en caso de incumplimiento de la obligación que aquí se contrae, su actual domicilio _____; para los efectos del artículo **174 BIS** del Código Procesal Civil, entendido que si éste lugar resultara impreciso o inexistente, podrá ser notificado mediante edicto en el Boletín Judicial y en un periódico de circulación nacional. Lugar y fecha de emisión: **Alajuela**_____.

Firma del Librador

CEDULA # _____

CEDULA # _____
REPRESENTANTE LEGAL

El suscrito librado hace constar que acepta esta letra de cambio para ser pagada el 18 de Octubre de 2010.

Misma fecha de vencimiento

Por Aval:

Firma del Librado

CEDULA # _____

CEDULA # _____
REPRESENTANTE LEGAL

CEDULA # _____

BIBLIOGRAFÍA



VIII. BIBLIOGRAFÍA

Carlos Hernández Orozco. (2007). *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: EUNED.

Enrique Benjamín Franklin. (2004). *Organización de Empresas* (2da ed.). McGraw-Hill.

Juan Carlos Araya. (1993). *Antología, Técnicas de Organización y Métodos*. San José, Costa Rica: UNED.

M.A. Bernal Martínez Gutiérrez. (1999). *Antología, El Análisis Administrativo*.

Ronald Brenes S. (2009). *Antología, Análisis Administrativo*.

César Augusto Bernal, Hernán Darío Sierra. (2008). *Proceso Administrativo* (1ra ed.). Person Educación de México S.A.

Harold Koontz, Heinz Weihrich. (2001). *ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global* (11a. ed.). McGraw-Hill.

TOMO II

Distribuidora Dayka G y C S.A.



TOMO II

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Manual de Procedimientos, para la empresa Distribuidora Dayka G y C S.A., ubicada en el Barrio El Campo 300 metros Norte de la entrada a la urbanización San Pablo Ciudad Quesada, San Carlos.

El Manual Descriptivo de Procedimientos desarrollado, pretende brindar a los empleados de la Distribuidora Dayka G y C S.A., sin importar el área administrativa a la cual pertenezcan, una herramienta que les permita conocer más afondo la estructura funcional de la organización, así como la descripción de las actividades y responsabilidades que están contenidas en cada puesto, con el propósito de que los empleados adquieran el conocimiento necesario e indispensable para desarrollar sus tareas bajo las mejores normas y estándares de calidad que sea posibles, esto con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales que hayan sido determinados.

Por otro lado, el manual ha sido diseñado con representaciones gráficas, las cuales muestran paso a paso las actividades requeridas para desarrollar adecuadamente las tareas correspondientes que demandan cada uno de los procedimientos, representaciones cuyo fin pretende proporcionar a los empleados una manera más sencilla para comprender su trabajo y facilitar al departamento u encargado de contratación de personal, una herramienta que facilite los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Además el manual es un instrumento que puede utilizarse para una posterior evaluación, pues como ha sido mencionado, en este se muestran los pasos a seguir para cumplir adecuadamente con una tarea, por lo que este hecho permitiría una mejor apreciación del trabajo y posterior a ello una reingeniería de ser necesario para adaptarse a cambios que se puedan presentar y que se requieran para conservar la eficiencia de la compañía.

ABSTRACT

Quality service has become in a different way to get position in the business market. It goes farther than knowledge, getting impact in the quality of life of people who are involved in a service relationship.

Been able to recognize influential factors in this development permits to begin to manage new ways of action in this field, allowing a real *jump* in quality.

John Welch mentioned in 1982: "Quality is our best weapon to count with the loyalty of the client; it is our powerful defense against foreign competition and the unique path for growing and more constant earnings" (p. 106)

It's important to focus the entire organization to reach quality, from managers to the rest of the employees it needs to be improve the importance of a good service in the organization culture. Then it's necessary to get focus in people who have contact with clients and people who are de company image, to understand that quality service is a constant process that happens day after day and their results will feedback the efforts that have been done before to improve the organization development.

That's why this work is focused in the productive base of the Distributor Company Dayka G y C S.A., which, undoubtedly is represented by the procedures developed by the personnel doing their respective tasks, according to the post they represent in the enterprise.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primera instancia a mis padres Carlos Luis Arce Villalobos y Deyanira Castro López, quienes siempre me apoyaron en mis decisiones y me motivaron para seguir adelante luchando contra las adversidades y a mis hermanos Juan Luis Arce Castro, Milton Arce Castro y Jorge Arce Castro, por su apoyo incondicional.

Lo dedico a mis compañeros de universidad por proporcionarme el apoyo incondicional ante las situaciones difíciles que se presentaron antes y durante el desarrollo de mi tesis, y a todos mis amigos que de una u otra forma siempre me motivaron a salir adelante con mis metas y mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios por proporcionarme salud, fuerza y voluntad para superarme día a día.

Agradezco a mis padres Carlos Luis Arce Villalobos y Deyanira Castro López, quienes son lo más importante de mi vida.

Agradezco al señor Marco Antonio Hernández Ballestero, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi tesis en su empresa y por confiar firmemente en mi trabajo como practicante y futuro profesional.

Agradezco a mis hermanos Jorge Arce Castro, Milton Arce Castro y Juan Luis Arce Castro, por proporcionarme apoyo y motivación durante toda mi vida, para que yo pudiera salir adelante con mis metas.

Y a mis compañeros de universidad y amigos por todas las experiencias extraordinarias que viví durante el transcurso de la carrera en el tecnológico.

ÍNDICE DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

I. ÍNDICE GENERAL

TOMO II.....	i
RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
I. ÍNDICE GENERAL.....	226
CODIFICACIÓN ASIGNADA A CADA PROCEDIMIENTO.....	228
ELEMENTOS DE ANÁLISIS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS	233
A. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	235
1. Procedimiento para ventas de contado	236
2. Apertura de crédito a colaboradores	245
3. Apertura de crédito a clientes.....	254
4. Recepción y control de facturas	264
5. Control y aplicación de recibos de dinero	276
6. Control de boletas de devolución	287
7. Cobro administrativo de facturas vencidas.....	300
8. Cobro judicial de facturas vencidas.....	310
9. Registro de pedidos tomados a clientes por los agentes de la compañía....	319
B. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	327
1. Registro de pedidos a clientes vía telefónica.....	328
2. Registro de pedidos a clientes tomados vía fax.....	338
C. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ALISTO.....	347
1. Preparación de pedidos de clientes.....	348
2. Chequeo de pedidos	360

Procedimientos propuestos

3.	Relleno del estante.....	371
4.	Registro de cambios de mercadería dañada.	381
D.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA	389
1.	Recepción de mercadería a proveedores.....	390
2.	Adelanto de pedidos.....	400
3.	Entrega de cambios a proveedores.....	410
E.	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE	420
1.	Acomodo de mercadería a entregar en el camión.	421

CODIFICACIÓN ASIGNADA A CADA PROCEDIMIENTO

Figura 13. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de ventas.



Fuente: Elaboración Propia.
Fecha: 19/09/2009

Figura 14. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de sistemas.

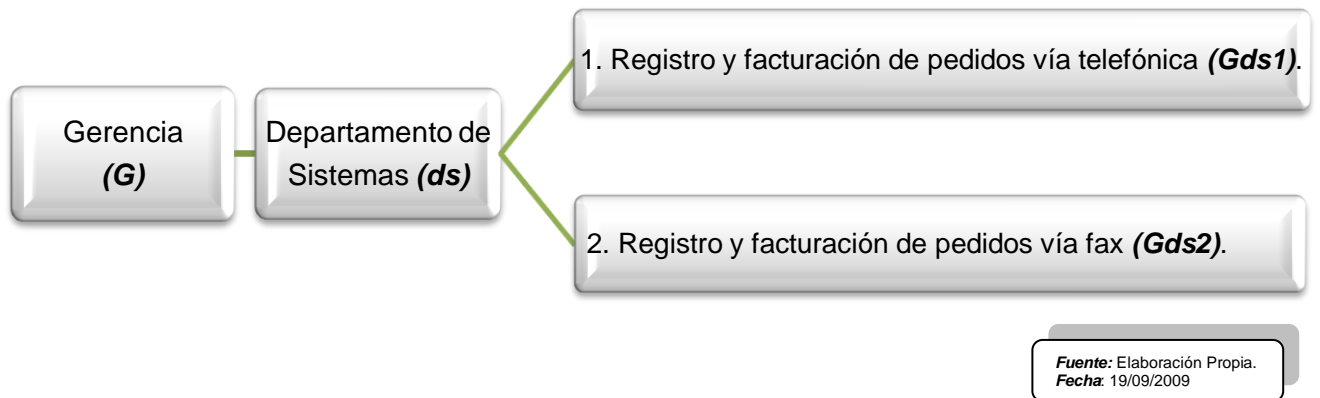


Figura 15. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de alisto.

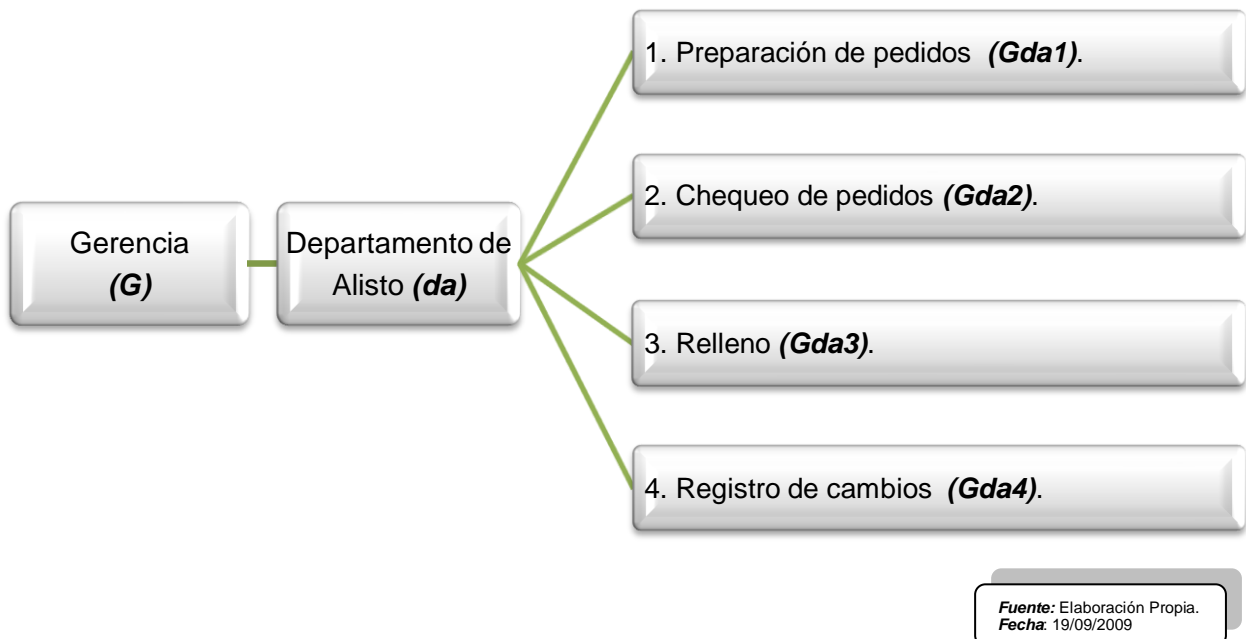


Figura 16. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de bodega.

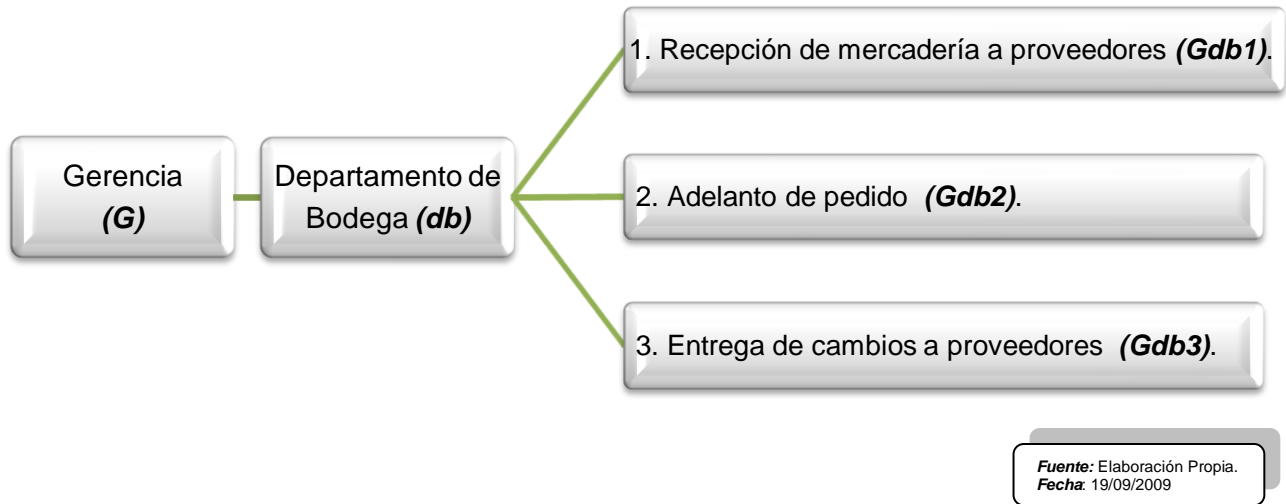
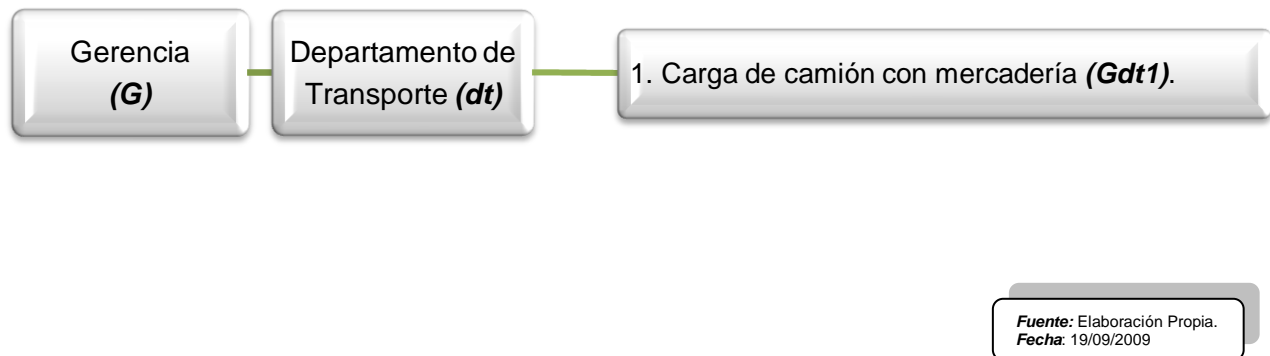


Figura 17. Codificación asignada a los procedimientos que estructuran el departamento de transporte.



Descripción de las secciones desarrolladas al describir cada procedimiento

- a. Encabezado:** Este apartado está representado por un cuadro, en el cual se muestra, en forma clara y resumida, las características más importantes que determinan la descripción de cada procedimiento.

Dicho cuadro tiene como propósito proporcionar de forma resumida los datos básicos de cada procedimiento para facilitar la interpretación del proceso al lector.

Ilustración de forma utilizada para la identificación de los procesos

<i>Distribuidora Dayka G y C S.A.</i>		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:

- b. Introducción:** Resumen generalizado del procedimiento, cuyo fin es introducir al lector en el proceso descrito de manera sencilla y directa.
- c. Objetivo:** Razón de ser del procedimiento, cuya propósito es describir la finalidad e importancia del desarrollar de manera ordenada el procedimiento en cuestión.
- d. Alcance:** Hace referencia al o las áreas responsables del desarrollo adecuando del procedimiento, así como la influencia que estas tengan en los resultados.
- e. Políticas:** Las políticas son lineamientos que orientan la acción y la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

Procedimientos propuestos

- f. Referencia:** Todos los documentos utilizados para el establecimiento y desarrollo de la forma adecuada a seguir en el cumplimiento de las tareas.
- g. Definiciones:** Conceptos teóricos empleados en el establecimiento de los procedimientos que requieren de una explicación sencilla para el entendimiento del usuario.
- h. Responsables:** Personas que intervienen en el desarrollo del procedimiento y que están ligados directamente en los resultados que se generen en su cumplimiento.
- i. Descripción de actividades:** Secuencia lógica de pasos a seguir en el desarrollo de un procedimiento.

Ilustración de la figura utilizada para describir las actividades de los procedimientos y sus responsables		
<i>Secuencia</i>	<i>Descripción de Actividades</i>	<i>Encargado</i>
	Inició	
1		
2		
3		
4		
5		
	Fin	

- j. Indicadores:** Parámetros de medición que permiten determinar con certeza si un procedimiento se está desarrollando de forma eficiente.

ELEMENTOS DE ANÁLISIS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS

Reducción de Pasos:

Cuando hablamos de pasos estamos haciendo referencia a la secuencia de acciones realizadas en el momento que desarrollamos una actividad. En esta acción lo que realmente interesa; más que sean pocos pasos, es la verdadera utilidad que tenga cada uno en el procedimiento.

Dejando claro que lo importante es disminuir el número total de pasos, enfocándose en todo momento en la mejora continua del desempeño.

Reducción de Pases:

En este punto, hacemos referencia a la cantidad de involucrados que intervienen en el proceso desarrollado y la verdadera importancia de que estos participen en el desarrollo de este. El estudio de este aspecto es de suma importancia ya que podemos mejorar el desempeño de un procedimiento reduciendo la cantidad de personas que intervienen en el proceso y que realmente no son indispensables para el desarrollo de la acción.

Reducción de Costos:

Estudio de las condiciones en las que se realizan los procedimientos y la formulación o propuesta de una manera que contribuya a disminuir los costos incurridos en el desarrollo de un procedimiento.

Reducción de Tiempos:

De forma similar al elemento relacionado con los costos, lo que se estudia en este punto, es la forma más dinámica y simplificada para llevar a cabo un procedimiento.

Aumento de la Calidad:

Elemento que hace referencia a las condiciones de calidad con las que se procede a brindar un servicio o vender un producto, buscando en todo momento las mejores condiciones que se puedan de cara al cliente.

Procedimientos propuestos

El estudio de los procedimientos actuales de la Distribuidora Dayka G y C S.A. gira en torno al siguiente cuadro, donde se justifican las modificaciones realizadas a los procedimientos; así como también la propuesta presentada ante la Gerencia y Subgerencia.

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos		
Reducción de Pases		
Reducción de Costos		
Reducción de Tiempos		
Aumento de la Calidad		



A. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Ventas de Contado	Gdv1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Procedimiento para ventas de contado	236
a.	Introducción	236
b.	Objetivo.....	236
c.	Alcance	236
d.	Políticas	236
e.	Referencia	236
f.	Definiciones.....	237
g.	Responsables.....	237
h.	Cuadro de análisis.....	238
i.	Descripción de actividades.....	239
j.	Simbología.....	240
k.	Diagrama de flujo	241
l.	Indicadores.....	243

1. Procedimiento para ventas de contado

a. Introducción

Este procedimiento pretende dejar por escrito las normas y políticas permitidas por la Gerencia para que se realicen ventas de contado a los clientes que así lo requieran.

Este acto comercial permite que la empresa recupere el valor de la mercadería y el porcentaje de utilidad ya establecido de forma inmediata, lo que le permite a la organización disponer de los recursos para rotar inventarios de manera más eficiente.

El desarrollo de este procedimiento aplica únicamente para los clientes que realizan compras a la compañía y que no han tramitado su solicitud de crédito que es la modalidad normal de la empresa de hacer sus ventas.

b. Objetivo

Describir las actividades requeridas para la realización de ventas de contado.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro, agentes de ventas y transporte.

d. Políticas

- ❖ No entrega la mercadería a un cliente de contado si este no posee el dinero para realizar su cancelación. Al menos que así lo decida el Gerente de la compañía.
- ❖ Los repartidores no pueden conceder plazos de crédito a clientes, si estos no han hecho la solicitud como corresponde, según las normas establecidas por la compañía.

e. Referencia

- Documentos Internos

Procedimientos propuestos

- Facturas. Ver Anexo 5.
- Recibos de dinero. Ver Anexo 11.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Venta de contado**

La expresión **venta al contado** significa que al pago de los artículos comprados se hace antes de que se entregue la mercadería o al momento de la entrega.

➤ **Recibo de dinero**

El recibo es un documento en el cual una persona reconoce haber recibido de otra persona una determinada suma de dinero en efectivo en cheque.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Agentes

h. Cuadro de análisis















Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	La confección de documentos ante la presencia de los clientes puede causar disconformidad por parte de estos y reducir las probabilidades de compra.	Eliminar el paso donde se le facilita la solicitud de ventas de contado al cliente, dado a que esta fue desarrollada para la recolección de datos de interés a la empresa.
Reducción de Pasos	Agiliza la recolección de datos, sin necesidad de la intervención del cliente.	Proporciona mayor confort al cliente, ya que este no debe disponer de su tiempo para formalizar un documento de interés exclusivo para la empresa.
Reducción de Costos	La confección de los documentos para las ventas de contado, pueden ser más sencillos, ya que estos incluirán únicamente lo necesario. Se generaría mayor economía en papelería.	Se podrá desarrollar un documento con características prácticas, sin formalidades para el cliente que sin duda alguna requerirían de mayor gasto en papel y tinta.
Reducción de Tiempos	No se requerirá de la disponibilidad física del cliente para recolectar los datos solicitados en la boleta.	El agente vendedor tendrá la responsabilidad directa en cuanto la claridad y exactitud de los datos recolectados.
Aumento de la Calidad	Los agentes vendedores no tendrán excusa al presentar de forma clara y	Los datos recolectados serán responsabilidad directa del

	completa los datos solicitados en la solicitud.	agente por lo que se podrá exigir que estos sean más precisos y claros.
--	---	---

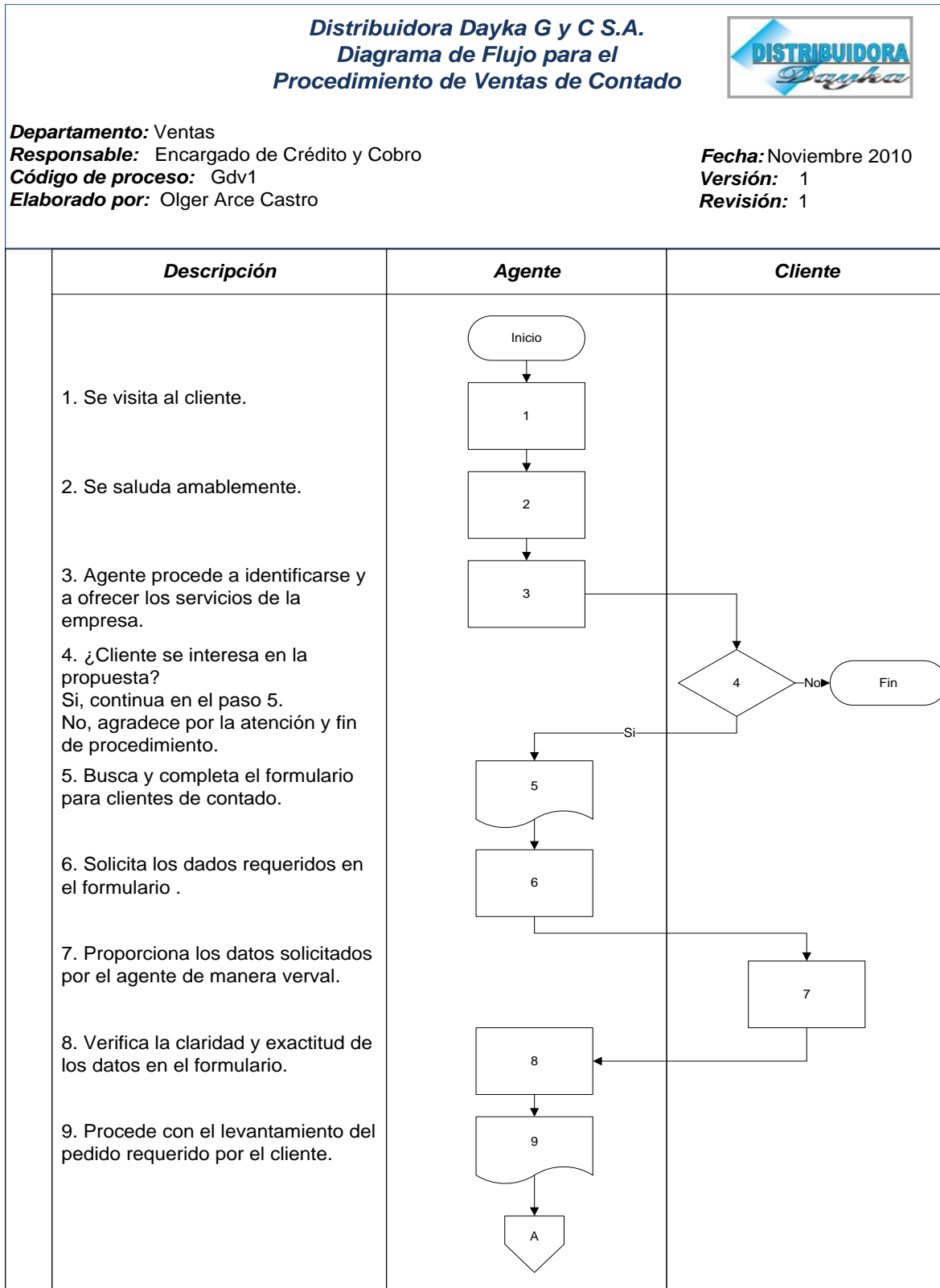
i. Descripción de actividades

<i>Secuencia</i>	<i>Descripción de Actividades</i>	<i>Encargado</i>
	Inicio	
1	Entra al negocio del cliente.	Agente
2	Saluda amablemente.	Agente
3	Procede a identificarse y a ofrecer los servicios de la empresa.	Agente
4	¿Se interesa en la propuesta del agente? Si, continúa en el paso 5. No, agradece por su tiempo. Fin de procedimiento	Cliente
5	Busca y confecciona la boleta de ventas al contado.	Agente
6	Pregunta al cliente los datos requeridos en la boleta.	Agente
7	Proporciona los datos al agente de ventas.	Cliente
8	Verifica que los datos estén completos y sean legibles.	Agente
9	Procede a levantar el pedido.	Agente
10	Lee lo solicitado por el cliente en voz alta para que este escuche y confirme lo requerido.	Agente
11	¿Pregunta al cliente si es correcto la registrado? Si, continúa en número 13. No, continúa en número 12.	Agente
12	Corrige pedido.	
13	Acuerda con el cliente la fecha y hora de la entrega del pedido.	Agente
14	Agradece por la compra.	Agente
15	Se despide.	Agente
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el
Procedimiento de Ventas de Contado



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

Código de proceso: Gdv1

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Descripción	Agente	Cliente
<p>10. Al terminar el pedido, se procede a revisar lo solicitado en voz alta para obtener la confirmación del cliente.</p> <p>11. ¿Es correcto el registro realizado? Si, continua en el paso número 13. No, Continua en el paso número 12.</p> <p>12. Corrige el error y anota lo solicitado por el cliente.</p> <p>13. Acuerda con el cliente la fecha y hora en que se entregara el pedido.</p> <p>14. Agradece la compra realizada.</p> <p>15. Se despide.</p>	<pre> graph TD A{{A}} --> 10[10] 10 --> 11{11} 11 -- No --> 1((1)) 1 --> 12[/12/] 12 --> 13[13] 13 --> 14[14] 14 --> 15[15] 15 --> Fin([Fin]) </pre>	

I. Indicadores

- ❖ Número de clientes registrados bajo la categoría de clientes de contado.
- ❖ Número de solicitudes registradas en un periodo de tiempo determinado, para compras de contado.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Apertura de Crédito a Colaboradores	Gdv2	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

2.	Apertura de crédito a colaboradores	245
a.	Introducción	245
b.	Objetivo	245
c.	Alcance	245
d.	Políticas	245
e.	Referencia	245
f.	Definiciones	246
g.	Responsables	246
h.	Cuadro de análisis	246
i.	Descripción de actividades	248
j.	Simbología	249
k.	Diagrama de flujo	250
l.	Indicadores	252

2. Apertura de crédito a colaboradores

a. Introducción

La empresa abre la posibilidad a los empleados de adquirir los productos al crédito y con descuentos favorables, con el propósito de vender y motivar a sus colaboradores.

b. Objetivo

Facilitar la adquisición de los artículos que distribuye la organización a los empleados, a través del pago de estos en un periodo de tiempo predeterminado.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ No se le proporcionara crédito a colaboradores que posean menos de 3 meses de laborar en la organización.
- ❖ El crédito proporcionado no podrá sobrepasar un 10% del salario correspondiente al colaborador.
- ❖ Se rebajara automáticamente del salario quincenal que le corresponde a los colaboradores las facturas que posea pendientes de pago.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Factura. Ver Anexo 5.
- Documentos externos
 - N/A

Procedimientos propuestos
f. Definiciones
➤ Compra a crédito

Transacción mediante la cual el comprador obtiene del vendedor una mercadería conviniendo en efectuar el pago en una fecha futura convenida por ambas partes.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Colaboradores

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Los pasos determinados para el desarrollo de dicho procedimiento son en su totalidad indispensables para un adecuado desarrollo del procedimiento; el cual es tanto en su forma y fondo una propuesta, ya que la empresa no cuenta con uno definido para este fin.	Dar seguimiento al procedimiento establecido, en su totalidad para que el proceso desarrollado en esta tarea, sea ejercida sin ningún inconveniente.
Reducción de Pases	Se realiza de la forma más sencilla y práctica que es posible con el propósito de que la aplicación del procedimiento en las operaciones de la empresa no genere ningún problema para a los responsables; de tal forma que este sea completamente flexible para que se pueda cambiar en un futuro de ser	Seguir los lineamientos propuestos al pie de la letra sin la omisión de ninguno de los pasos para que la aplicación del procedimiento propuesto sea favorable en el desarrollo de la tarea. Esto claro en un principio

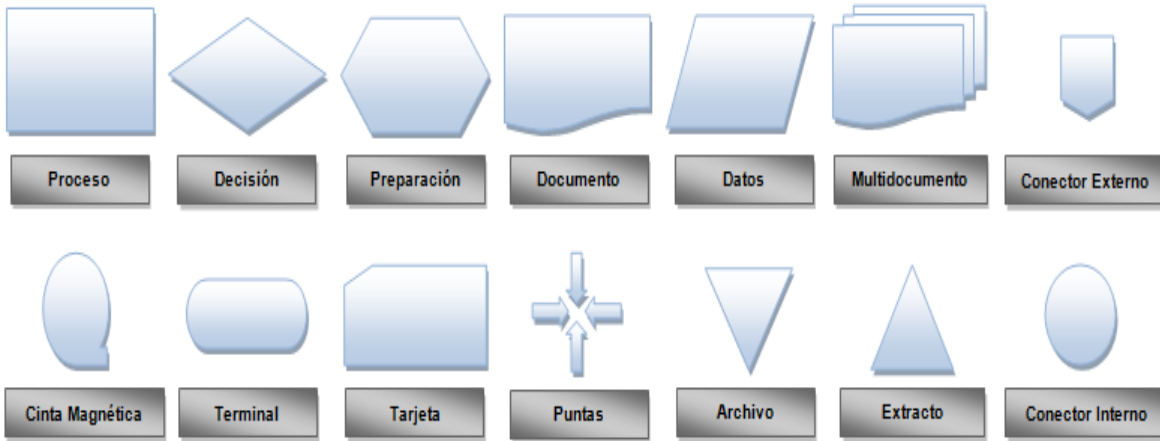
	necesario.	para que se cree la cultura de seguir un procedimiento, luego se podrán incorporar los cambios que sean necesarios para mejorar el procedimiento de demandarlo la Gerencia.
Reducción de Costos	<p>Se requiere de poco tiempo por parte del los responsables para que se pueda desarrollar adecuadamente el procedimiento lo que no causa para la empresa gastos de consideración.</p> <p>Además se requiere de pocos materiales (Formulario), para formalizar la relación del colaborador con la empresa.</p>	La no aplicación de este procedimiento correctamente podría generar pérdidas a la organización por causa de créditos facilitados a empleados que por algún motivo en un momento determinado concluyan la relación con la empresa, se retiren y dejen a la empresa con la deuda.
Reducción de Tiempos	El establecimiento de pautas a seguir proporciona un marco de referencia para realizar las cosas sin espontaneidad, dado seguridad a lo que se realiza sin dar origen a errores.	El procedimiento propuesto es sencillo y práctico, por lo que no se requiere de un gran periodo de tiempo para que este sea desarrollado correctamente por los responsables.
Aumento de la Calidad	Al tener las operaciones internas de la empresa bajo control, sin duda alguna generaría eficiencia al realizar las tareas y con ello tiempo para atender situaciones de mayores intereses organizacionales.	Desarrollar el procedimiento con el cuidado que este demanda, pues de esto depende que los controles de crédito a nivel interno sean tan importantes como los que

		la empresa tiene con sus clientes.
--	--	------------------------------------

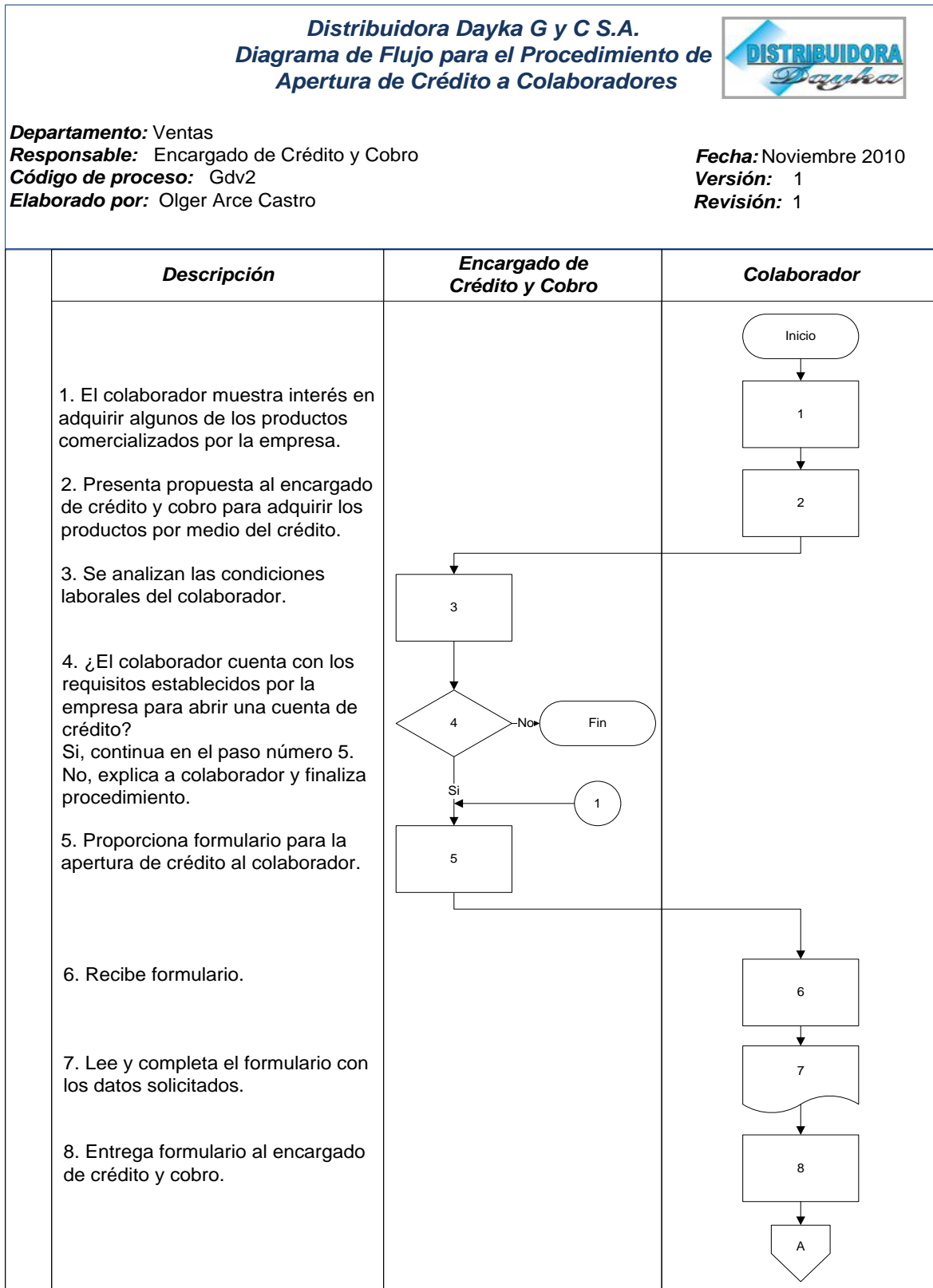
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Manifiesta interés por la adquisición de algunos de los productos de la empresa.	Colaborador
2	Presenta propuesta al encargado de crédito y cobros, para adquirir los productos de la empresa por medio del crédito.	Colaborador
3	Analiza las condiciones laborales del colaborador.	Encargado de crédito y cobro
4	¿El colaborador cuenta con los requisitos establecidos por la empresa para abrir cuenta de crédito? Sí, continúa en paso número 5. No, explica a colaborador y finaliza procedimiento.	Encargado de crédito y cobro
5	Proporciona formulario para la apertura de crédito al colaborador.	Encargado de crédito y cobro
6	Recibe formulario.	Colaborador
7	Lee y completa con los datos correspondientes.	Colaborador
8	Entrega formulario al encargado de crédito y cobro.	Colaborador
9	¿Está completo el formulario y son correctos los datos requeridos por la empresa? Sí, continúa en el paso número 10. No, regresa a paso número 5.	Encargado de crédito y cobro
10	Procede a establecer una cuenta de crédito al colaborador.	Encargado de crédito y cobro
11	Explica las políticas de crédito al colaborador.	Encargado de crédito y cobro
12	Se archiva solicitud de crédito según corresponde.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología



k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Apertura de Crédito a Colaboradores



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

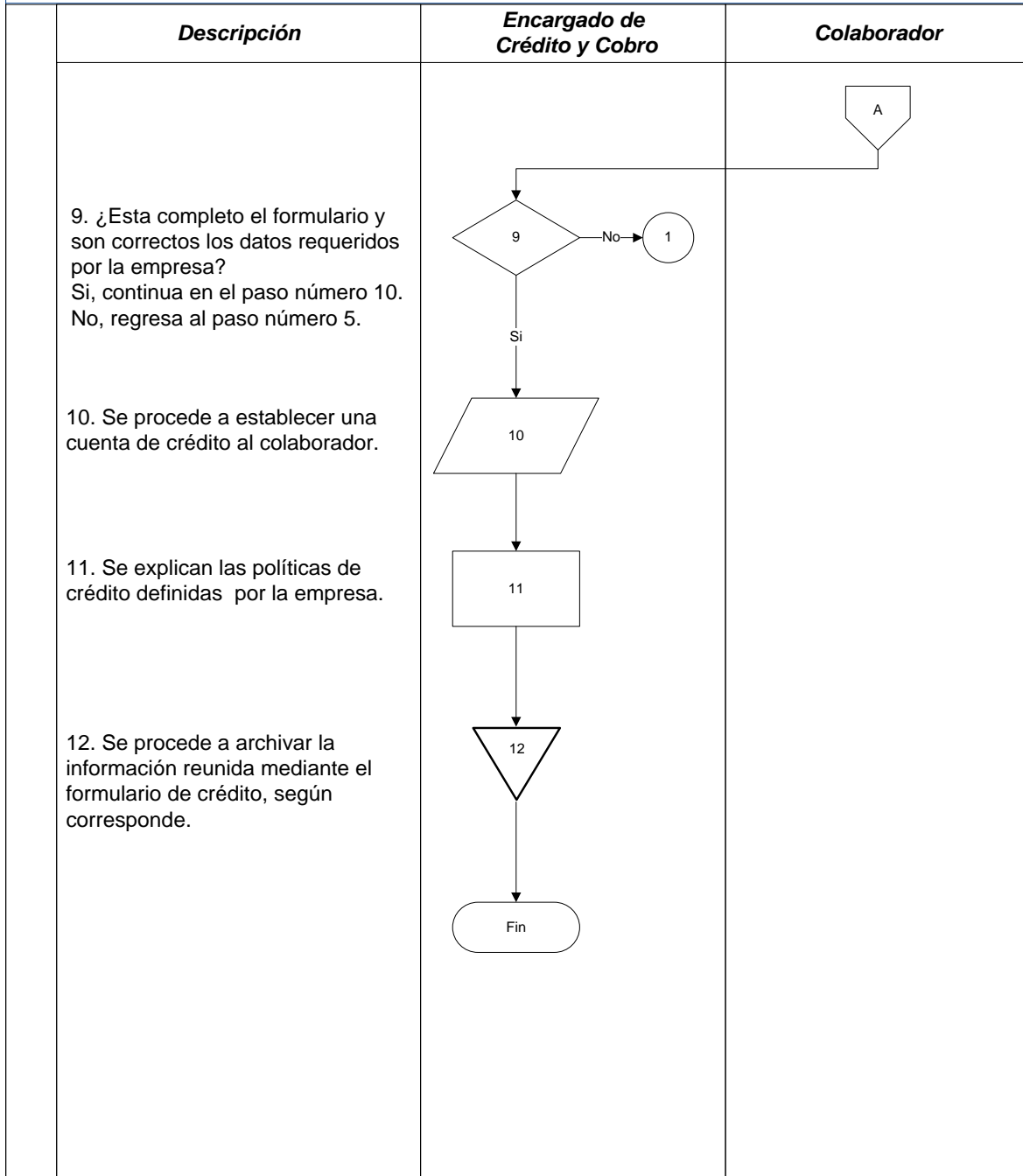
Código de proceso: Gdv2

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1



I. Indicadores

- ❖ Cantidad de facturas pendientes de cobro a nombre de los colaboradores, que se encuentren archivadas.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Apertura de Crédito a Clientes	Gdv3	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Agentes	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

3.	Apertura de crédito a clientes	254
a.	Introducción	254
b.	Objetivo	254
c.	Alcance	254
d.	Políticas	254
e.	Referencia	254
f.	Definiciones	255
g.	Responsables	255
h.	Cuadro de análisis	255
i.	Descripción de actividades	257
j.	Simbología	258
k.	Diagrama de flujo	259
l.	Indicadores	262

3. Apertura de crédito a clientes

a. Introducción

Este procedimiento es llevado a cabo por los agentes de ventas, los cuales son los responsables directos de realizar un estudio crediticio a los clientes que requieran de la apertura de una cuenta de crédito en la empresa.

Es un procedimiento que pretende incrementar la cartera de clientes con el propósito de aumentar las ventas y por ende el margen de rentabilidad de la empresa.

b. Objetivo

Proporcionar una opción de crédito a los clientes, para que estos cuenten con la posibilidad de contar con la mercadería que requieren sin la necesidad de desembolsar de forma inmediata el valor de esta en efectivo.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro, junto con la intervención del departamento de ventas.

d. Políticas

- ❖ Para proporcionarle crédito a un cliente este debe de realizar por lo menos 10 compras de contado consecutivas.
- ❖ Se le abrirá crédito a un cliente por el promedio de las 10 últimas compras, con un plazo no mayor a los 15 días.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Formulario de solicitud de crédito. Ver Anexo 12.
 - Letra de cambio. Ver Anexo 13.

Procedimientos propuestos

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Letra de cambio**

Es un título de crédito a la orden, que contiene una promesa incondicionada de hacer pagar o, en su defecto, de pagar una suma determinada de dinero a su portador legitimado, vinculando solidariamente a todos sus firmantes.

g. Responsables

- ✓ Gerente
- ✓ Agentes
- ✓ Jefe de crédito y cobro

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	El desarrollo del procedimiento, requiere de controles más minuciosos que los propuestos, sin embargo dado que en la empresa se realiza dicho procedimiento sin una secuencia lógica de pasos se propone la siguiente y no se altera en su forma ni fondo para que los responsables de la aplicación de la tarea inicien a crear una cultura, de orden con responsabilidad.	Seguir paso a paso las lineamientos propuestos para cumplir con el objetivo que contiene el procedimiento propuesto.















Procedimientos propuestos

Reducción de Pases	Se elimina únicamente de la forma básica en que son actualmente desarrollados los procedimientos un paso, el cual se considera inapropiado ya que difícilmente un cliente buscaría la adquisición de compromisos para establecer una relación comercial.	Actualmente se sugiere que conserve la secuencia de pasos con la que se desarrollo el procedimiento dado a que es más sencillo para el responsable aplicar algo que está claramente definido.
Reducción de Costos	Un procedimiento bien definida para la apertura de crédito a clientes puede traer grandes beneficios económicos en un futuro si se aplica con seriedad y responsabilidad.	No despreciar un procedimiento que tiene en su forma contacto con el cliente ya que de este podría, en un futuro evitar conflictos o situaciones con clientes que requieran de desembolsos de dinero para corregir errores.
Reducción de Tiempos	El no desarrollar las cosas como se presenten, sino bajo una secuencia lógica sin duda alguna conlleva a la reducción de los errores y por ende del tiempo que se requiere para corregirlos.	No omitir ningún paso ya que esto podría originar la necesidad de repetir el procedimiento por inconsistencias el proceso.
Aumento de la Calidad	Entre mejor sean los controles con la base de la actividad comercial de la empresa, mejores serán las garantías para asegurarse la productividad del negocio.	Conservar en todo momento la claridad del objetivo que tiene consigo la aplicación del procedimiento tal y como esta descrito.

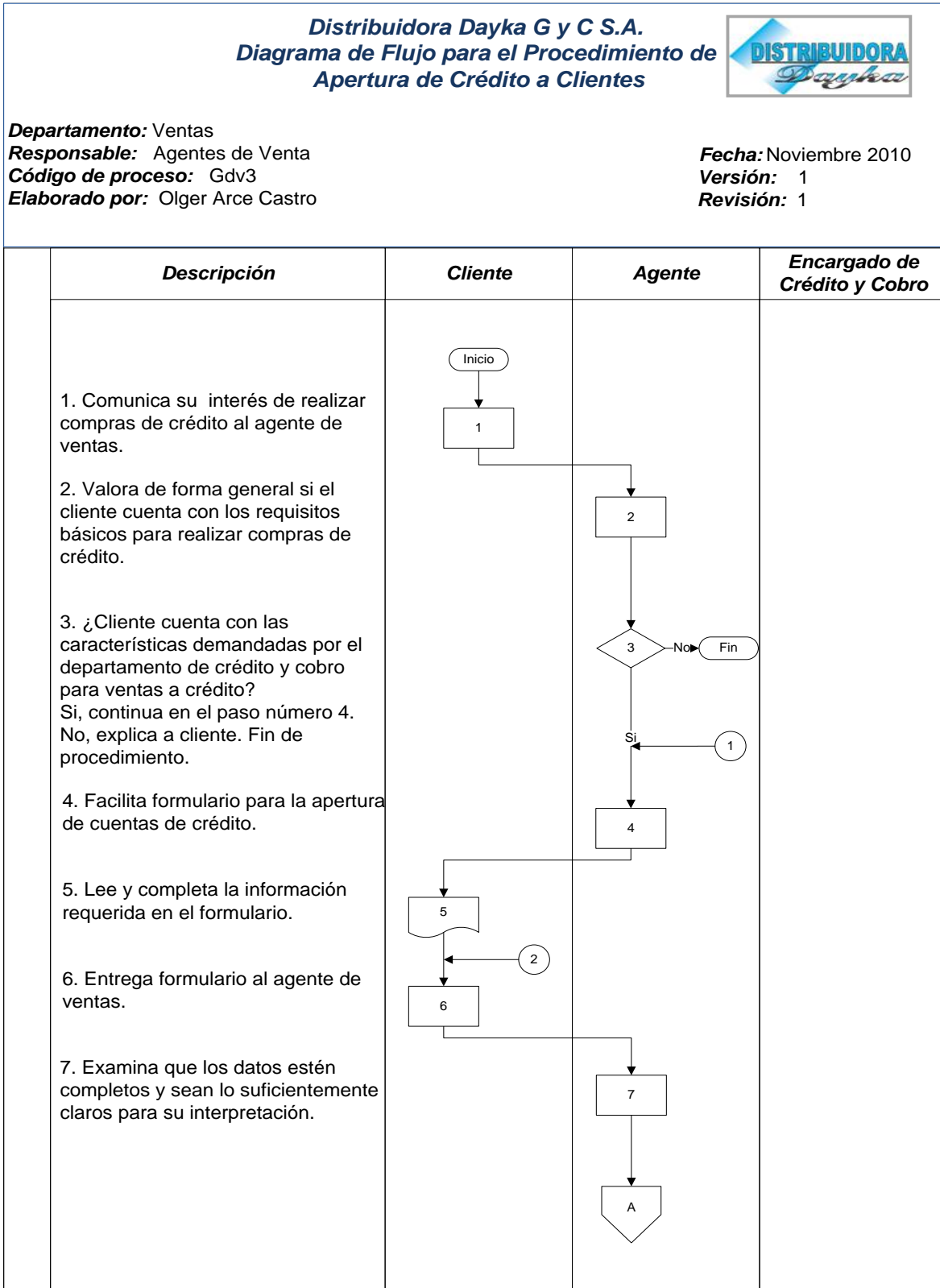
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Comunica interés de realizar compras de crédito a agente de ventas.	Cliente
2	Valora de forma general si el cliente cuenta con los requisitos básicos para realizar compras a crédito.	Agente
3	¿Cliente cuenta con las características definidas por el departamento de crédito y cobro para ventas a crédito? Si, continúa en el paso número 4. No, explica a cliente. Fin de procedimiento.	Agente
4	Facilita formulario para la apertura de cuentas de crédito.	Agente
5	Lee y completa la información requerida en el formulario.	Cliente
6	Entrega formulario a agente.	Cliente
7	Examina que los datos estén completos y sean lo suficientemente claros para su interpretación.	Agente
8	¿Son los datos proporcionados por los clientes completos y claros? Si, continúa en el paso número 9. No, explica y regresa a paso número 4.	Agente
9	Procede a hacer llegar formulario para la apertura de crédito al encargado de crédito y cobro de la empresa.	Agente
10	Recibe y examina que los datos y documentos solicitados en el formulario estén en su totalidad.	Encargado de crédito y cobro
11	¿Cuenta el formulario con los datos requeridos? Si, continúa en el paso número 13. No, regresa al paso número 6.	Encargado de crédito y cobro
12	Procede a modificar la modalidad de compra y condiciones de pago del cliente en el sistema.	Encargado de crédito y cobro
13	Comunica a agente.	Encargado de crédito y cobro
14	Anota condiciones crediticias proporcionadas al cliente.	Agente
15	Comunica a cliente los lineamientos predeterminados para las compras de crédito.	Agente
16	Agradece a cliente.	Agente
17	Se despide.	Agente
	Fin	
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

k. Diagrama de flujo



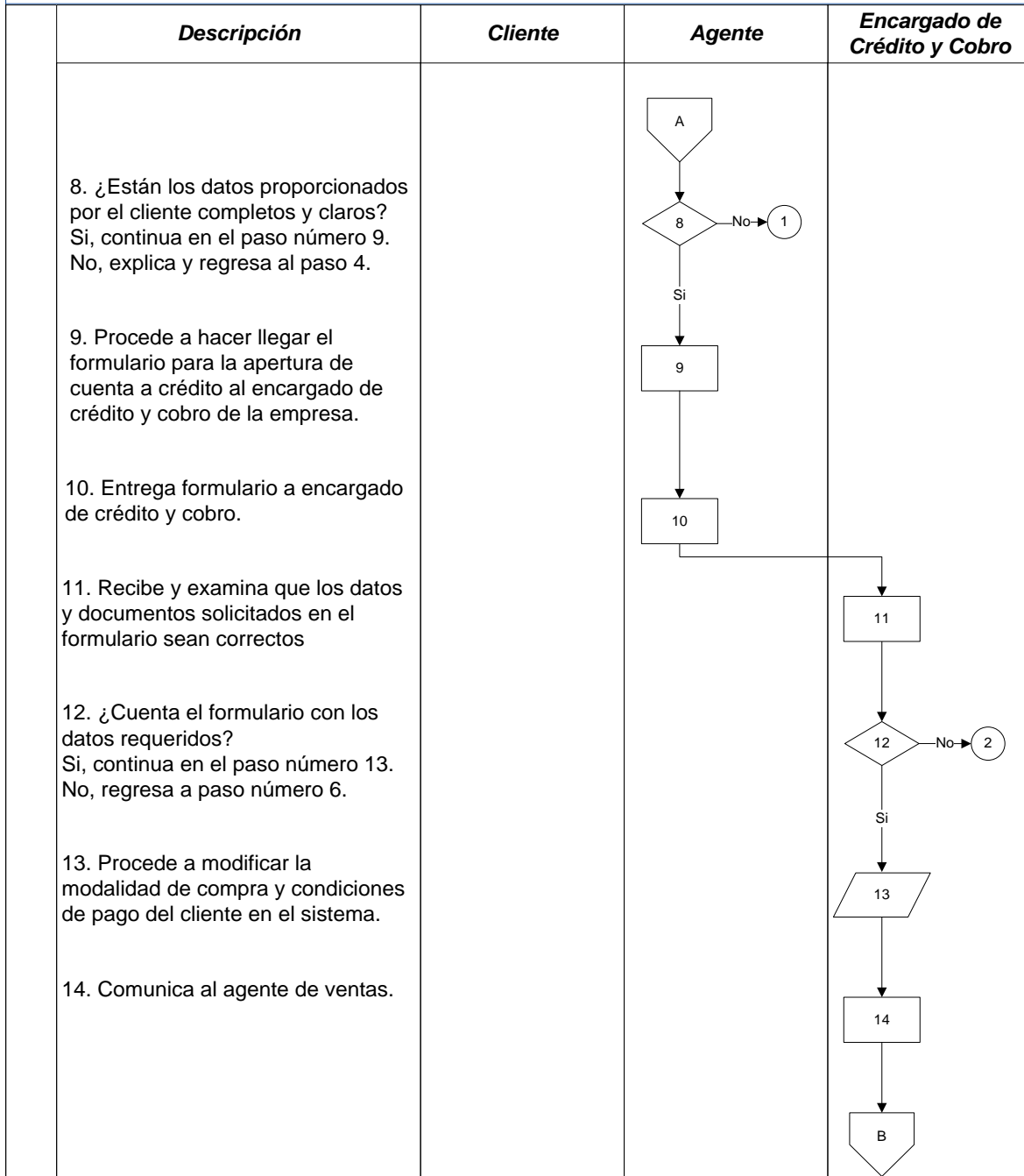


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Apertura de Crédito a Clientes



Departamento: Ventas
Responsable: Agentes de Venta
Código de proceso: Gdv3
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Apertura de Crédito a Clientes



Departamento: Ventas
Responsable: Agentes de Venta
Código de proceso: Gdv3
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

Descripción	Cliente	Agente	Encargado de Crédito y Cobro
<p>15. Agente anota condiciones crediticias otorgadas a cliente.</p> <p>16. Comunica a cliente los lineamientos y parámetros otorgados para las compras de credito.</p> <p>17. Agradece a cliente.</p>		<pre> graph TD B[] --> 15[15] 15 --> 16[16] 16 --> 17[17] 17 --> Fin([Fin]) </pre>	<pre> graph TD B[] </pre>

I. Indicadores

- ❖ Número de clientes a crédito que cumplen con las políticas y normas estipuladas por la empresa.
- ❖ Cantidad de clientes que se encuentran bajo la modalidad de crédito y que cancelan sus deudas con la empresa en un momento oportuno.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación gráfica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Recepción y Control de Facturas	Gdv4	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

4.	Recepción y control de facturas	264
a.	Introducción	264
b.	Objetivo	264
c.	Alcance	264
d.	Políticas	264
e.	Referencia	265
f.	Definiciones	265
g.	Responsables	265
h.	Cuadro de análisis	266
i.	Descripción de actividades	267
j.	Diagrama de flujo	274
k.	Simbología	269
l.	Indicadores	270

4. Recepción y control de facturas

a. Introducción

En el procedimiento de recepción y control de facturas lo que se pretende es desarrollar una forma bajo la cual se administren los fondos de dinero que estos representan para que estos sean cobrados en el momento y monto que corresponde.

Por lo que este procedimiento podría decirse es una forma hacer gestión de cobro en un momento anterior al plazo de vencimiento, con el propósito de llevar al día las cuentas por cobrar.

b. Objetivo

Describir las actividades requeridas para el control de facturas de crédito, con el propósito de mantener un registro de las facturas cobradas y las que aún están pendientes de cobro.

c. Alcance

Este procedimiento aplica para el departamento de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ No se le debe despachar mercadería a un cliente que se identifique con morosidad.

- ❖ El responsable directo de realizar la gestión de cobro de las facturas pendientes de los clientes es el agente de ventas; el encargado de crédito y cobro es únicamente brinda apoyo al agente para que esta gestión se lleve a cabo en el momento que corresponde.

Procedimientos propuestos

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Facturas. Ver Anexo 5.
 - Trámite de Facturas. Ver Anexo 1.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Repartidor**

Persona que se dedica a entregar envíos o mercancías a domicilio.

➤ **Agente de ventas**

Es una persona o empresa que negocia la compra o venta de bienes y servicios. No entra en posesión de los bienes, se encarga de prospectar y de coordinar las transacciones. Cobra un cargo o comisión sobre la transacción.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Repartidor

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	En este procedimiento no aplica la reducción de pasos, esto por el motivo de que la propuesta es en su totalidad un nuevo procedimiento para la distribuidora.	Seguir los lineamientos propuestos, con el propósito de mejorar el manejo de las facturas y dineros que son cobrados por los repartidores.
Reducción de Pases	La propuesta cuenta únicamente con los pasos necesarios para el manejo y control de facturas y dineros que son cobrados a los clientes por conceptos de estas.	Realizar los cambios que con el tiempo se requieran en el procedimiento, únicamente una vez que se haya desarrollado entre los empleados responsables de la aplicación de dicho procedimiento, la cultura de control para el manejo de las facturas y dineros cobrados por estas.
Reducción de Costos	El manejo correcto de estos documentos, generaría sin duda alguna, la recuperación de por lo menos el 95% del dinero que esto representa.	Mantener en todo momento las exigencias de control estipuladas, para que el procedimiento proporcione valor a la operación.
Reducción de Tiempos	El conocer lo que se debe realizar ante una situación, trae consigo la eficiencia en el trabajo.	La reducción de tiempo radica en el grado de cumplimiento de la propuesta.

Procedimientos propuestos

Aumento de la Calidad	Se crea un procedimiento que cumple con normas de control que permiten a la empresa mantener los documentos que representan legalmente sus ventas en las condiciones adecuadas para realizar la recuperación del valor de estas en el momento que se requiera.	La recuperación del valor de la mercadería vendida por la empresa, en el periodo que corresponde, permite desarrollar un sistema de rotación eficiente y por consiguiente mayores rendimientos.
------------------------------	--	---

i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Verifica la existencia de las facturas que amparan las mercaderías que corresponden a los pedidos de clientes de una de las rutas.	Encargado de crédito y cobro
2	Registra en el sistema, todas las facturas que el repartidor se llevara para entregar los pedidos.	Encargado de crédito y cobro
3	Imprime un listado de las facturas ingresadas en el sistema que serán llevadas para entrega y cobro por los repartidores.	Encargado de crédito y cobro
4	Procede a revisar junto con el repartidor, que no exista ningún error en el listado impreso.	Encargado de crédito y cobro
5	¿Es correcta toda la información registrada en el listado? Si, continúa en el paso 6. No, regresa al paso 2.	Encargado de crédito y cobro
6	Solicita firma de repartidor en el documento, para que este se responsabilice en caso de que extravié alguna de las facturas entregadas.	Encargado de crédito y cobro

Procedimientos propuestos

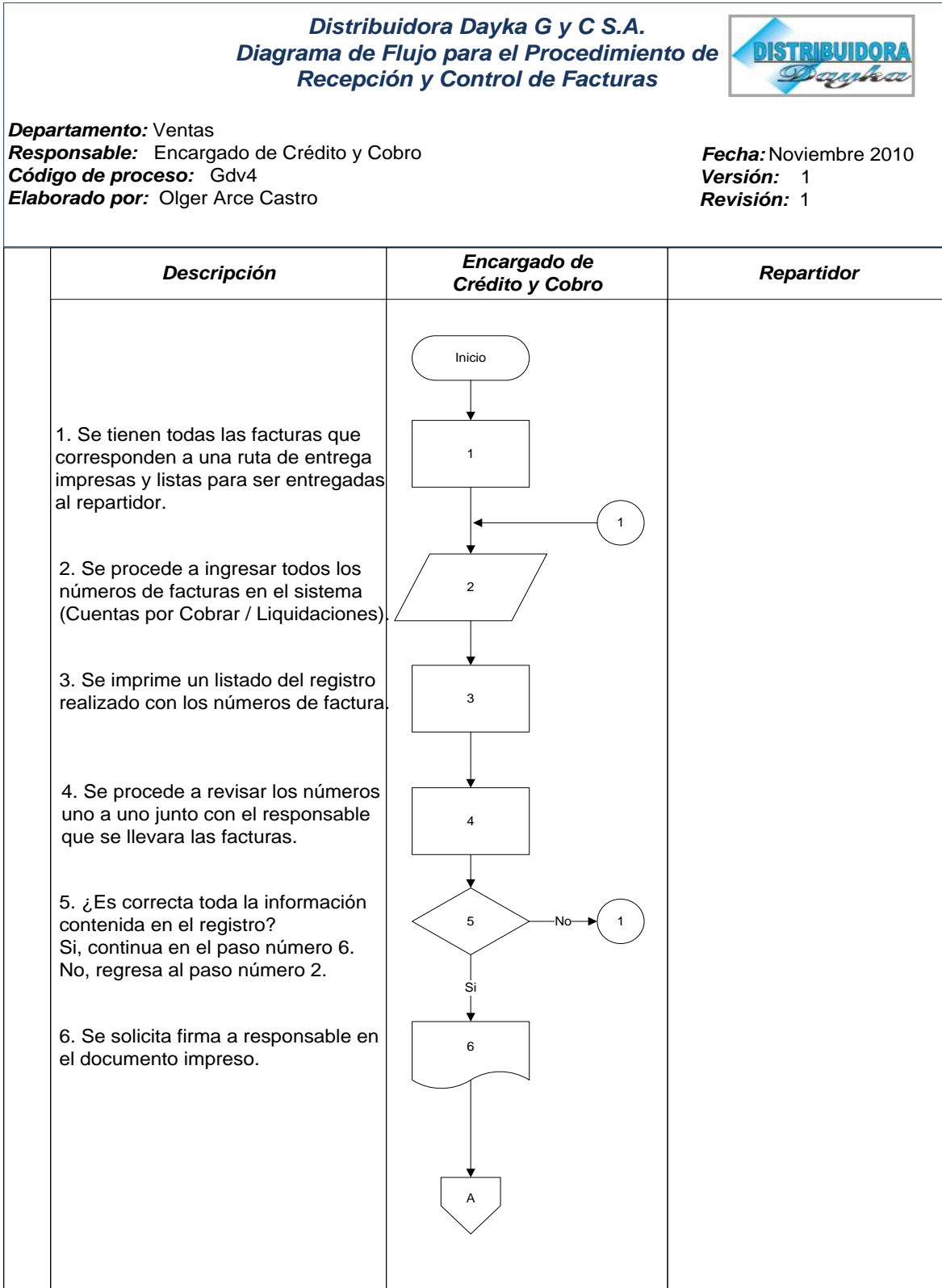
7	Firma documento.	Repartidor
8	Entrega a encargado de crédito y cobro.	Repartidor
9	Firma el revisado y archiva.	Encargado de crédito y cobro
10	Verifica la condición de pago de cada cliente y cumple a cabalidad lo que viene indicado.	Repartidor
11	Extiende un recibo para cada uno de los clientes que cancelen los pedidos.	Repartidor
12	Verifica en todos los casos que los clientes firmen la factura indicando que recibieron la mercadería.	Repartidor
13	Suma lo cobrado a los clientes que corresponde al total de efectivo mas cheques en su poder.	Repartidor
14	Deposita en la cuenta bancaria de la empresa el monto que corresponde a lo cobrado.	Repartidor
15	Solicita el recibo del monto depositado a la entidad bancaria.	Repartidor
16	Entrega al encargado de crédito y cobro las facturas pendientes, las cobradas con su respectivo recibo y el comprobante del depósito bancario.	Repartidor
17	Verifica que lo entregado por el repartidor sea lo correspondiente a las facturas entregadas y registradas en el listado que él repartidor firmó.	Encargado de crédito y cobro
18	¿Concuera lo entregado por el repartidor, con lo registrado en el listado que este firmó? Si, continúa en el paso número 19. No, se rechaza entrega de documentación.	Encargado de crédito y cobro
19	Recibe documentación.	Encargado de crédito y cobro
20	Firma documento a repartidor de entregado completo.	Encargado de crédito y cobro
21	Procede a procesar documentación.	Encargado de crédito y

		cobro
22	Archiva documentos.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	
Elaboró:		Revisó:
		Aprobó:

j. Simbología



k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Recepción y Control de Facturas



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

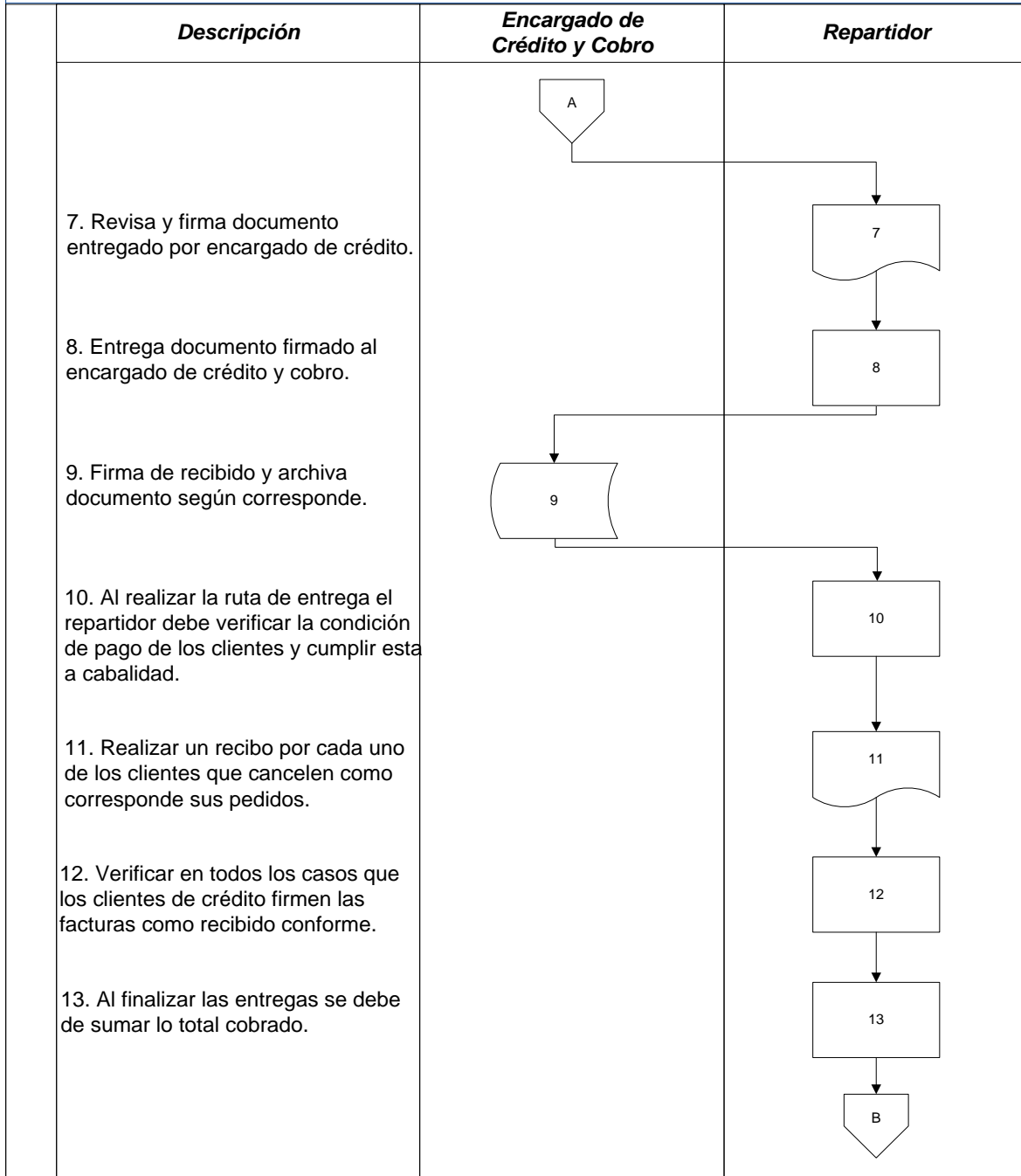
Código de proceso: Gdv4

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Recepción y Control de Facturas



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

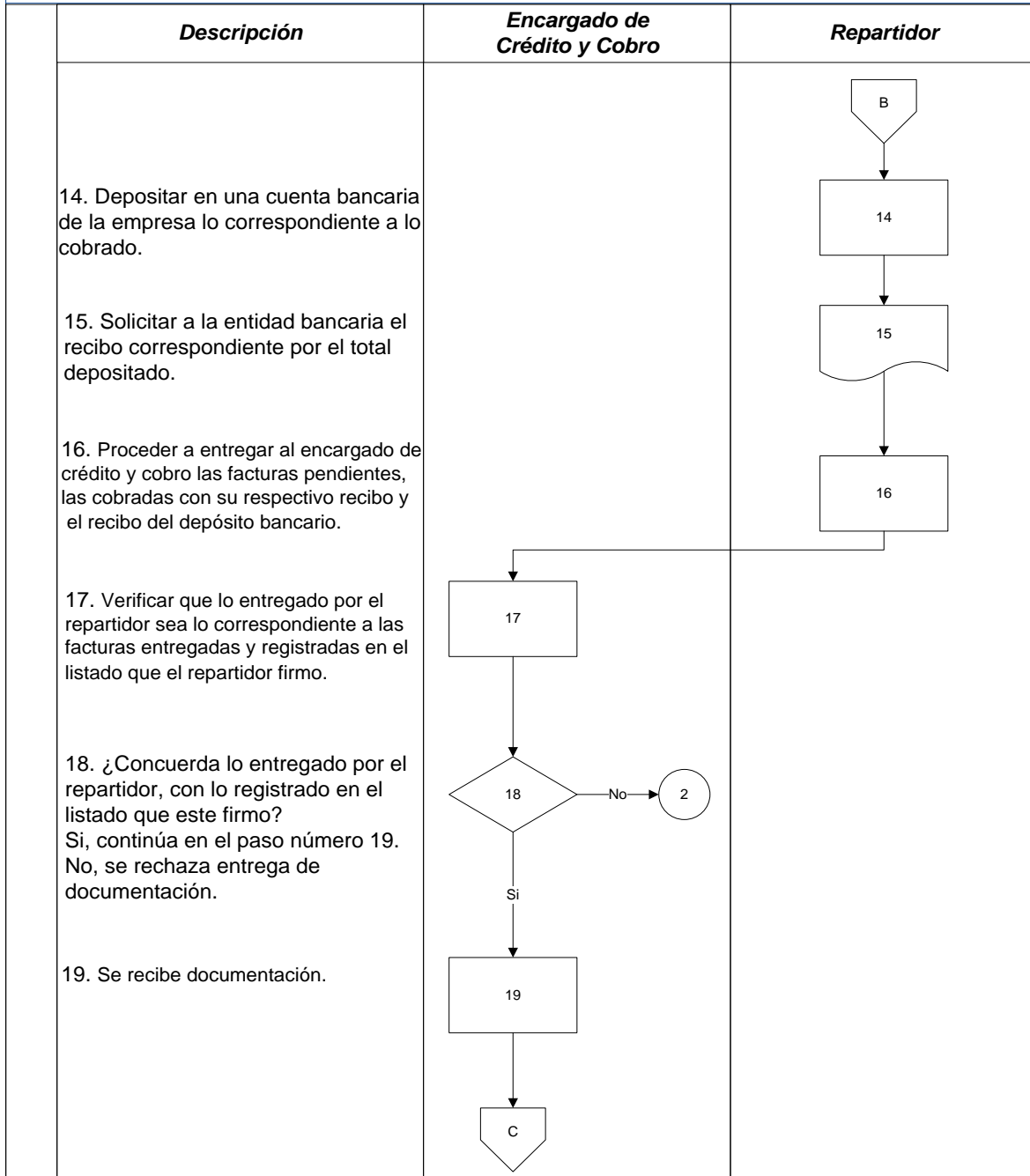
Código de proceso: Gdv4

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Recepción y Control de Facturas



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

Código de proceso: Gdv4

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Descripción	Encargado de Crédito y Cobro	Repartidor
20. Se firma documento a repartidor de entregado completo.		
21. Se procede a procesar la documentación.		
22. Se archiva.		

I. Indicadores

- ❖ Número de agentes que poseen su cartera de clientes limpia. Es decir libre de cuentas pendientes de cobro con facturas ya vencidas.
- ❖ Tiempo de reacción del encargado de crédito y cobro para realizar la gestión de cobro de facturas pendientes, antes de que sea despachado otro pedido a un cliente moroso.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Control y aplicación de Recibos de Dinero	Gdv5	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

5.	Control y aplicación de recibos de dinero	276
a.	Introducción	276
b.	Objetivo	276
c.	Alcance	276
d.	Políticas	276
e.	Referencia	276
f.	Definiciones	277
g.	Responsables	277
h.	Cuadro de análisis	277
i.	Descripción de actividades	279
j.	Simbología	281
k.	Diagrama de flujo	282
l.	Indicadores	285

5. Control y aplicación de recibos de dinero

a. Introducción

A través de este procedimiento se pretende llevar un control de los talonarios de recibos que se le entregan a los repartidores y agentes de ventas que realizan la gestión de cobro a clientes; esto con el propósito de controlar que los consecutivos de los talonarios se encuentren completos y con ello, que estos no puedan realizar cobros a clientes sin que el dinero se reintegre a la empresa.

b. Objetivo

Describir las actividades requeridas para el control y aplicación de recibos de dinero; el propósito de este procedimiento es establecer los lineamientos de control idóneos para no permitir que los agentes cometan actos deshonestos en la gestión de cobro que realizan.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro, agentes vendedores y repartidores de mercadería.

d. Políticas

- ❖ Los agentes de ventas y repartidores deberán presentarse diariamente ante el encargado de crédito y cobro para que este revise los consecutivos de los talonarios de recibos que tienen en su poder.
- ❖ El agente de ventas o repartidor será el responsable directo de los recibos que no se encuentren en el consecutivo del talonario que posee a su poder.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Recibos. Ver Anexo 11.

Procedimientos propuestos

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Talonario de recibos**

Cuaderno formado por hojas que se pueden desprender dejando una parte que se corresponde con ellas y permite acreditar su legitimidad.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Agentes o repartidores.
- ✓ Gerente.

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	La propuesta realizada plantea una forma ágil de realizar los trámites ya que únicamente interactúan los responsables directos de la operación, evitando la dependencia de otros departamentos para que el trabajo se desarrolle ágilmente.	Realizar de manera responsable el registro de la documentación así como la revisión de esta ya que es la esencia para que no se genere (fraude) por parte de los responsables de los talonarios.
Reducción de Pases	Se presenta un procedimiento que busca mejora la calidad de los controles así como la eficiencia de	A través del tiempo y con la aparición de nuevas técnicas al desarrollar el trabajo, no

Procedimientos propuestos

	<p>los empleados involucrados en este, por lo que únicamente se presenta la intervención de los responsables a la medida que es necesario.</p>	<p>dudar en la innovación y mejora pues este procedimiento no puede ser de ninguna forma rígido al cambio.</p>
<p>Reducción de Costos</p>	<p>Si un empleado logra que un trabajo que es rutinario pase de ser una labor aburrida por la cantidad de trámites que hay que realizar en algo simple y fácil de realizar, este podrá invertir más su tiempo en ayudar a sus compañeros y por ende mejor procesos y disminuir costos.</p>	<p>Permitir al departamento encargado de realizar dicho procedimiento, que las cosas se desarrollen de la forma en que sea más ágil siempre y cuando no se pierdan las medidas de control que son requeridas.</p>
<p>Reducción de Tiempos</p>	<p>La rutina en un proceso permite perfeccionar las técnicas al desarrollarlo, por lo que a medida que se cumpla con el orden que se ha propuesto se lograra apreciar la disposición del empleado.</p>	<p>No cambiar el orden de las tareas cada vez que se realicen estas, para lograr establecer una rutina y con esto dominar con mayor facilidad el procedimiento.</p>
<p>Aumento de la Calidad</p>	<p>Si se lleva a cabo el procedimiento como se a describirá a continuación se podrá crear una rutina y con ello el control que permitirá perfeccionar los pasos a seguir para lograr la eficiencia en el proceso.</p>	<p>La persona responsable de desarrollar el procedimiento debe de tomar la iniciativa para sugerir las mejoras que se requieran a fin de hacer más ameno el trabajo y facilitar el logro de los objetivos.</p>















Procedimientos propuestos
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Entrega los talonarios de recibos a los agentes y repartidores.	Encargado de crédito y cobro
2	Registra en una bitácora la fecha, código de agente o repartidor y numeración con el que inicia y termina el talonario entregado.	Encargado de crédito y cobro
3	Solicita firma de agente o repartidor en la bitácora donde se lleva a cabo el control.	Encargado de crédito y cobro
4	Firma la bitácora donde corresponde, para hacer constar que le fue entregado el talonario de recibos con la numeración que fue registrada por el encargado de crédito y cobro.	Agente o repartidor
5	Recibe y guarda la bitácora en un lugar seguro.	Encargado de crédito y cobro
6	Realiza los cobros correspondientes a los clientes y respalda estos mediante la confección de un recibo de dinero.	Agente o repartidor
7	Entrega los documentos que respaldan los cobros realizados durante el día al encargado de crédito y cobro.	Agente o repartidor
8	Verifica que los recibos fueron confeccionados según el consecutivo.	Encargado de crédito y cobro
9	¿Se entrega la documentación (talonarios), de manera correcta? Si, continúa en el paso número 10. No, regresa al paso 6.	Encargado de crédito y cobro
10	Registra los movimientos realizados en el sistema.	Encargado de crédito y cobro

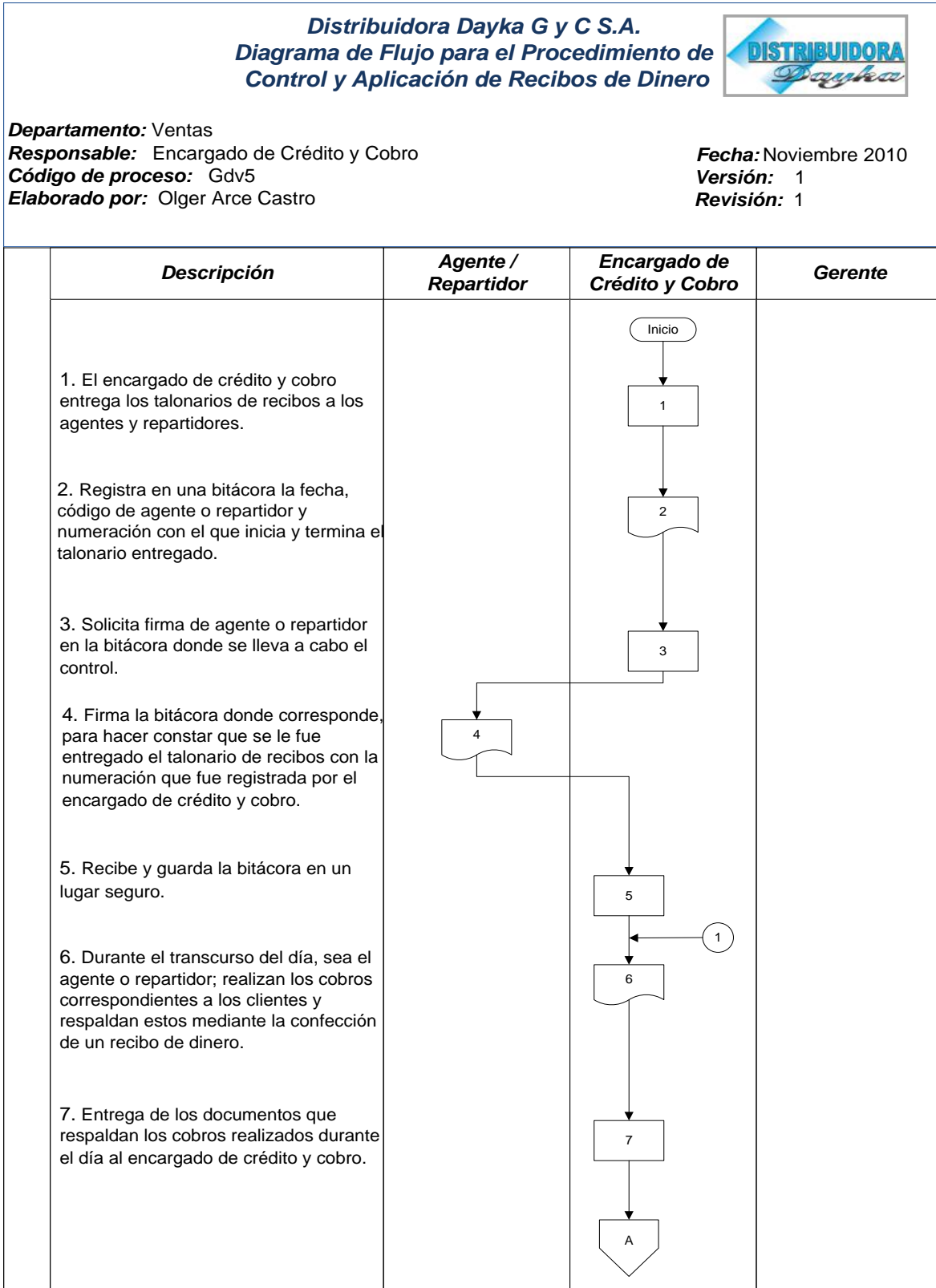
Procedimientos propuestos

11	Desarrolla un documento que muestre los movimientos realizados (Liquidaciones), al cual se le adjuntan los documentos entregados.	Encargado de crédito y cobro
12	Presenta documento ante la Gerencia, para su aprobación.	Encargado de crédito y cobro
13	Recibe documentación.	Gerente
14	Verifica que los movimientos se apliquen correctamente.	Gerente
15	¿Fueron los movimientos contables registrados correctamente? Si, continúa paso número 16. No, regresa al paso 10.	Gerente
16	Aprueba aplicación contable.	Gerente
17	Regresa documentación a encargado de crédito y cobro.	Gerente
18	Recibe documentación.	Encargado de crédito y cobro
19	Archiva documentación.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Control y Aplicación de Recibos de Dinero



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

Código de proceso: Gdv5

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Descripción	Agente / Repartidor	Encargado de Crédito y Cobro	Gerente
<p>8. En el momento en el que el agente o repartidor, procede a entregar los documentos que respaldan los cobros realizados durante el día, el encargado de crédito y cobro verifica que los recibos fuesen confeccionados según el consecutivo.</p> <p>9. ¿Se presentan la documentación (talonarios), de manera correcta? Si, continúa en el paso número 10. No, regresa al paso número 6.</p> <p>10. Se registran los movimientos realizados en el sistema.</p> <p>11. Se desarrolla un documento que muestre los movimientos realizados (Liquidaciones), al cual se le adjuntan los documentos entregados.</p> <p>12. Se presenta documento ante la Gerencia, para su aprobación.</p> <p>13. Recibe documentación.</p>		<pre> graph TD A{{A}} --> 8[8] 8 --> 9{9} 9 -- No --> 1((1)) 9 -- Si --> 10[/10/] 2((2)) --> 11[11] 10 --> 11 11 --> 12[12] 12 --> 13[13] 13 --> B{{B}} </pre>	



Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Control y Aplicación de Recibos de Dinero



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

Código de proceso: Gdv5

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Descripción	Encargado de Crédito y Cobro	Agente / Repartidor	Gerente
<p>14. Verifica que los movimientos se apliquen correctamente.</p> <p>15. ¿Fueron los movimientos contables registrados correctamente? Si, continúa paso número 16. No, regresa al paso 11.</p> <p>16. Aprueba aplicación contable.</p> <p>17. Regresa documentación a encargado de crédito y cobro.</p>			<pre> graph TD B{{B}} --> 14[14] 14 --> 15{15} 15 -- No --> 2((2)) 15 -- Si --> 16[/16/] 16 --> 17[17] </pre>
<p>18. Recibe documentación.</p>	<pre> graph TD 18[18] </pre>		
<p>19. Archiva documentación.</p>	<pre> graph TD 19[/19/] </pre>		
	<pre> graph TD Fin([Fin]) </pre>		

I. Indicadores

- ❖ Número de talonarios de los agentes y repartidores que se encuentran, según su consecutivo, completos y confeccionados de manera adecuada.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Control de boletas de devolución de Mercadería	Gdv6	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

6.	Control de boletas de devolución	287
a.	Introducción	287
b.	Objetivo	287
c.	Alcance	287
d.	Políticas	287
e.	Referencia	287
f.	Definiciones	288
g.	Responsables	288
h.	Cuadro de análisis	289
i.	Descripción de actividades	290
j.	Simbología	293
k.	Diagrama de flujo	294
l.	Indicadores	298

6. Control de boletas de devolución

a. Introducción

Las medidas de control permiten que las empresas logren sus metas con más facilidad de ahí la importancia de que se cumplan los procedimientos responsablemente.

El control de los productos devueltos por los clientes, ya sea que estén estos en buen estado o no, es de gran valor, pues esto permite que los sistemas de inventarios de mercadería muestren siempre la cantidad real que existe físicamente.

b. Objetivo

Describir las actividades requeridas para el control de las boletas de devolución de mercancía entregada a los agentes de ventas y los choferes de transporte.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ Ningún agente puede llevarse un talonario de boletas de devolución sin el registro de este en la bitácora correspondiente.

- ❖ Los agentes son los responsables directos del uso que se le dé a este documento.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Boletas de devolución de mercadería. Ver Anexo 7.
 - Notas de crédito. Ver Anexo 8.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Notas de crédito**

Es el comprobante que una empresa envía a su cliente, con el objeto de informar la acreditación en su cuenta un valor determinado, por el concepto que se indica en la misma nota. Algunos casos en que se emplea la nota crédito pueden ser por: rebajas o disminución de precios, devoluciones o descuentos especiales, o corregir errores por exceso en la facturación. La nota de crédito disminuye la deuda o el saldo de la respectiva cuenta.

➤ **Notas de debito**

Es un comprobante que una empresa envía a su cliente, en la que se le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que se indica en la misma nota. Este documento incrementa el valor de la deuda o saldo de la cuenta, ya sea por un error en la facturación, interés por mora en el pago, o cualquier otra circunstancia que signifique el incremento del saldo de una cuenta.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Agentes
- ✓ Choferes (Repartidores)

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Se pretende proporcionar una herramienta por medio de la cual las personas que intervienen en el control de las boletas de devolución cuenten en todo momento con la capacidad de administrar adecuadamente las devoluciones que realizan los clientes por causa de mercadería dañada.	Tener en todo momento un parámetro base para la toma de decisiones ante una devolución de mercadería que desee realizar un cliente, teniendo en cuenta la forma correcta de hacerlo sin incurrir en pasos que entorpezcan el proceso.
Reducción de Pases	Se pretende proporcionar por medio del procedimiento propuesto una herramienta que permita a los responsables, tomar decisiones sin tener que depender de otros departamentos y con esto agilizar el trámite del proceso.	Exigir a los responsables de realizar las boletas por devolución de mercadería el llenado correspondiente en el espacio de la firma y las observaciones de la causa por la cual se devuelve la mercadería.
Reducción de Costos	Asegurar que ningún producto que no cuente con los requisitos mínimos para ser recogidos por la empresa regrese a la bodega de la empresa sin la justificación del caso que corresponda.	Si se cumplen las políticas establecidas en el procedimiento, no se incurrirán en gastos por producto dañado, pues los proveedores reconocerán por medio de una nota de crédito la mercadería que corresponde según sea el caso.

Procedimientos propuestos

Reducción de Tiempos	Si se desarrolla el procedimiento tal y como se describe a continuación, la empresa se asegurara de no tener que incurrir en trámites adicionales para que la mercadería dañada sea aceptada por los proveedores.	Cumplir con el procedimiento tal y como esta descrito para evitar tener que incurrir en peticiones a los proveedores para que recojan los productos que están en mal estado.
Aumento de la Calidad	La empresa se aseguraría que todo su inventario cuente con el respaldo total de los proveedores en caso de ser necesario que estos lo retiren de la empresa.	El procedimiento proporciona lineamientos que aseguran que no ingrese a bodega nada que no pueda ser retribuido, en caso de ser necesario, por los proveedores y por ende nada que no cumpla con los parámetros de calidad que son exigidos por los consumidores finales de nuestros productos.

i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Solicita talonario de boletas de devolución a encargado de crédito y cobro.	Agente/ Repartidor
2	Registra en una bitácora la fecha, código de repartidor o agente solicitante y numeración con el que inicia y termina el talonario entregado.	Encargado de crédito y cobro
3	Solicita firma de repartidor o agente en la bitácora donde	Encargado de















Procedimientos propuestos

	es llevado el control.	crédito y cobro
4	Firma la bitácora donde corresponde, para hacer constar que se le fue entregado el talonario de boletas de devolución con la numeración que fue registrada por el encargado de crédito y cobro.	Agente/ Repartidor
5	Recibe y guarda la bitácora en un lugar seguro.	Encargado de crédito y cobro
6	Recibe la mercadería y confecciona las boletas de devolución a los clientes.	Agente/ Repartidor
7	Hace aclaración en la boleta de la causa de la devolución de la mercadería. (Dañado, vencido u por poca rotación).	Agente/ Repartidor
8	Al terminar la ruta correspondiente, se desplaza a la empresa.	Agente/ Repartidor
9	Se presenta ante el encargado de recibir las devoluciones en bodega.	Agente/ Repartidor
10	Entrega boletas a encargado de bodega y procede a descargar mercadería devuelta.	Agente/ Repartidor
11	Verifica uno a uno los productos devueltos, según lo registrado en la boleta que confecciono el repartidor o agente.	Encargado de bodega
12	¿Se entrega la totalidad de los productos registrados en las boletas? Si, continúa en el paso número 17. No, continúa en el paso número 13.	Encargado de bodega
13	Pregunta causa del faltante de producto.	Encargado de bodega
14	¿Proporciona una razón lógica al faltante de producto? Si, continúa en el paso 16. No, continúa en el paso 15.	Agente/ Repartidor
15	Anota en boleta destino de mercadería faltante y factura mercadería al agente o repartidor.	Encargado de bodega

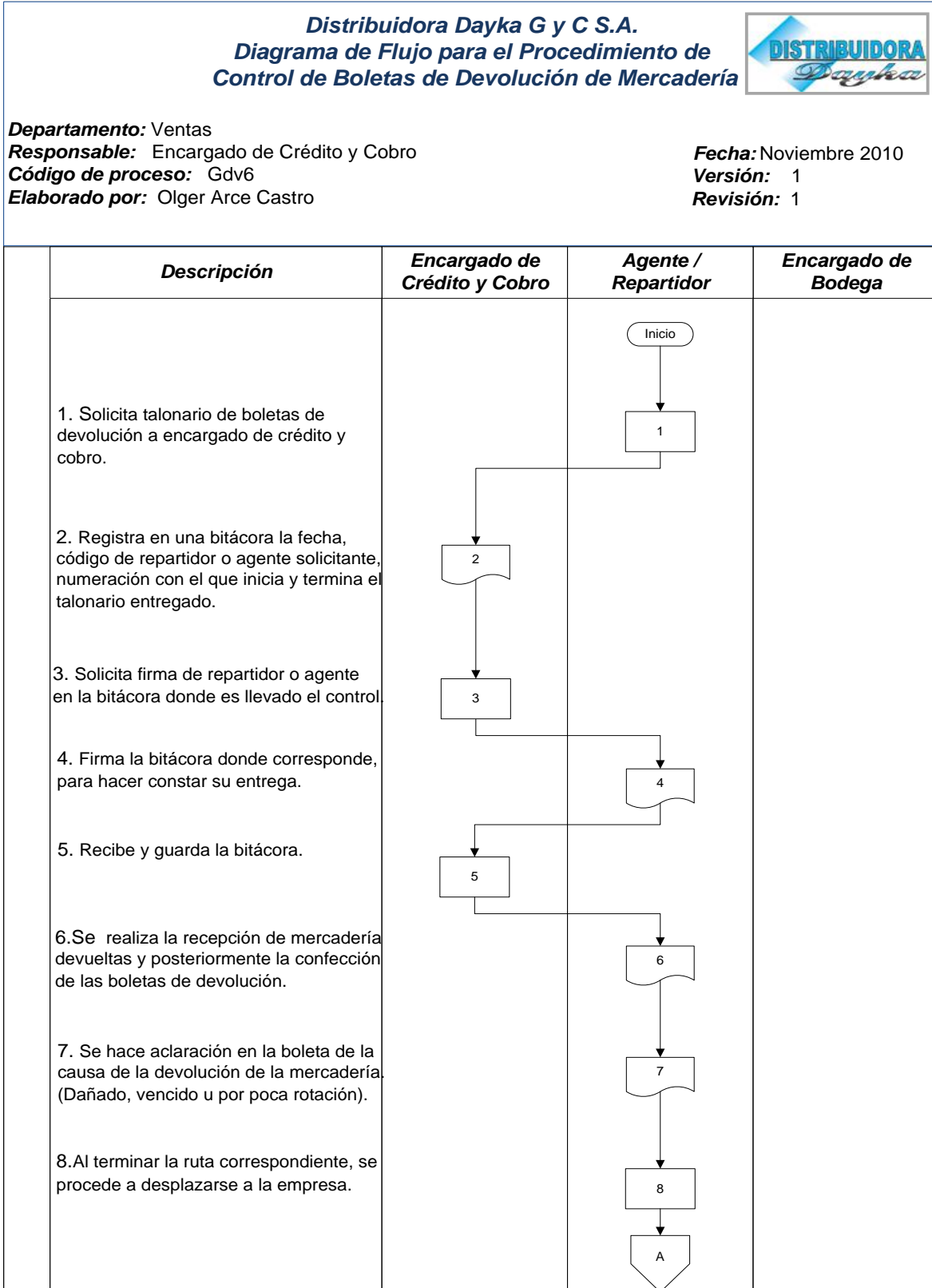
Procedimientos propuestos

16	Firma y sella boletas de devolución.	Encargado de bodega
17	Regresa boletas a repartidor o al agente que corresponde.	Encargado de bodega
18	Recibe boletas y traslada al departamento de crédito y cobro.	Agente/ Repartidor
19	Entrega boletas al encargado de crédito y cobro.	Agente/ Repartidor
20	Recibe y revisa que las boletas de devolución estén selladas y firmadas por el encargado de bodega.	Encargado de crédito y cobro
21	¿Cuentan las boletas con la firma y sello del encargado de bodega? Si, continúa en el paso número 22. No, continúa en el paso número 18.	Encargado de crédito y cobro
22	Recibe boletas y procede al registro en el sistema.	Encargado de crédito y cobro
23	Registra boletas de devolución en el sistema.	Encargado de crédito y cobro
24	Adjunta nota de crédito realizada a factura de cliente correspondiente.	Encargado de crédito y cobro
25	Archiva boleta con copia de nota de crédito confeccionada.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Control de Boletas de Devolución de Mercadería



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

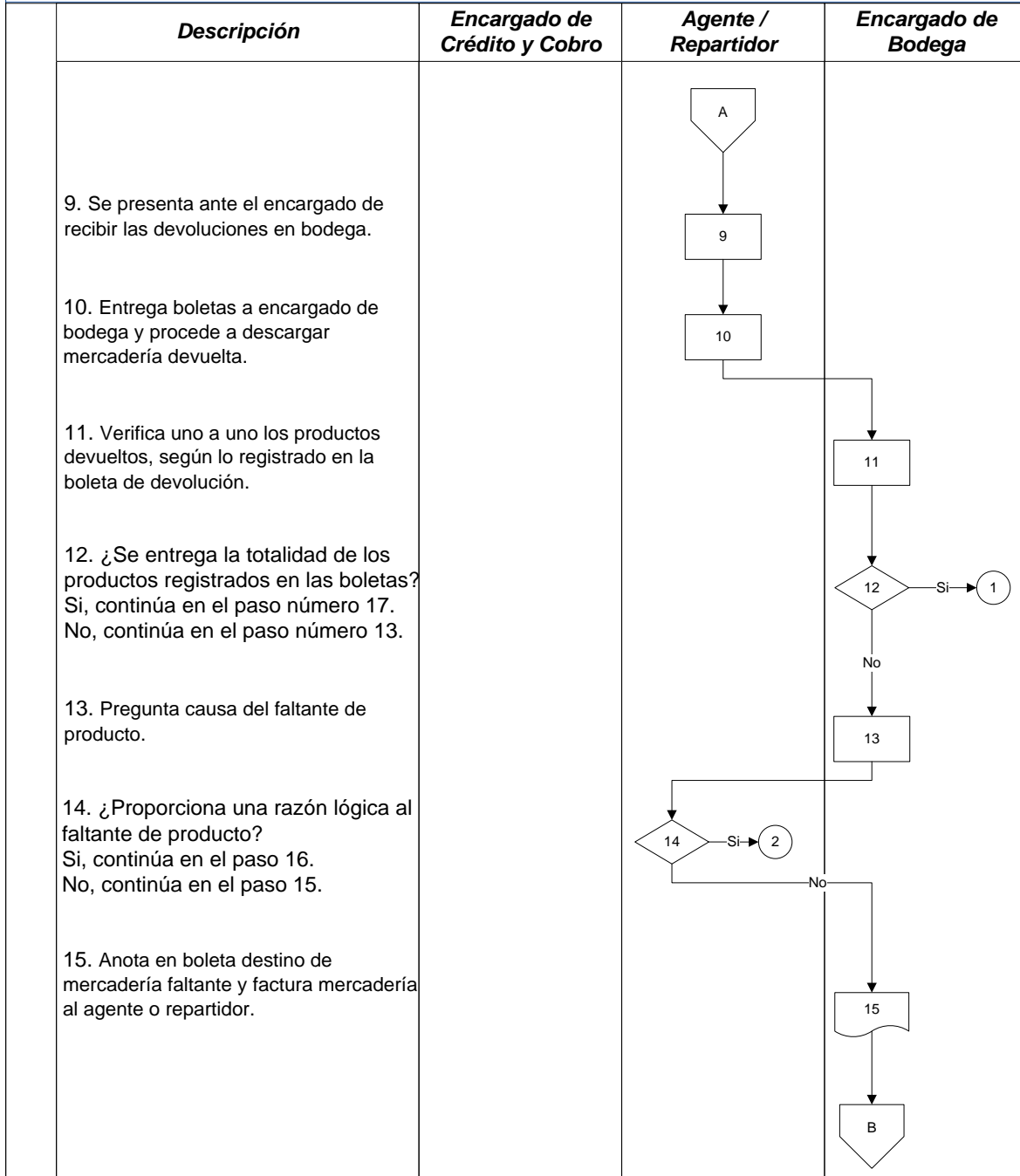
Código de proceso: Gdv6

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Control de Boletas de Devolución de Mercadería



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

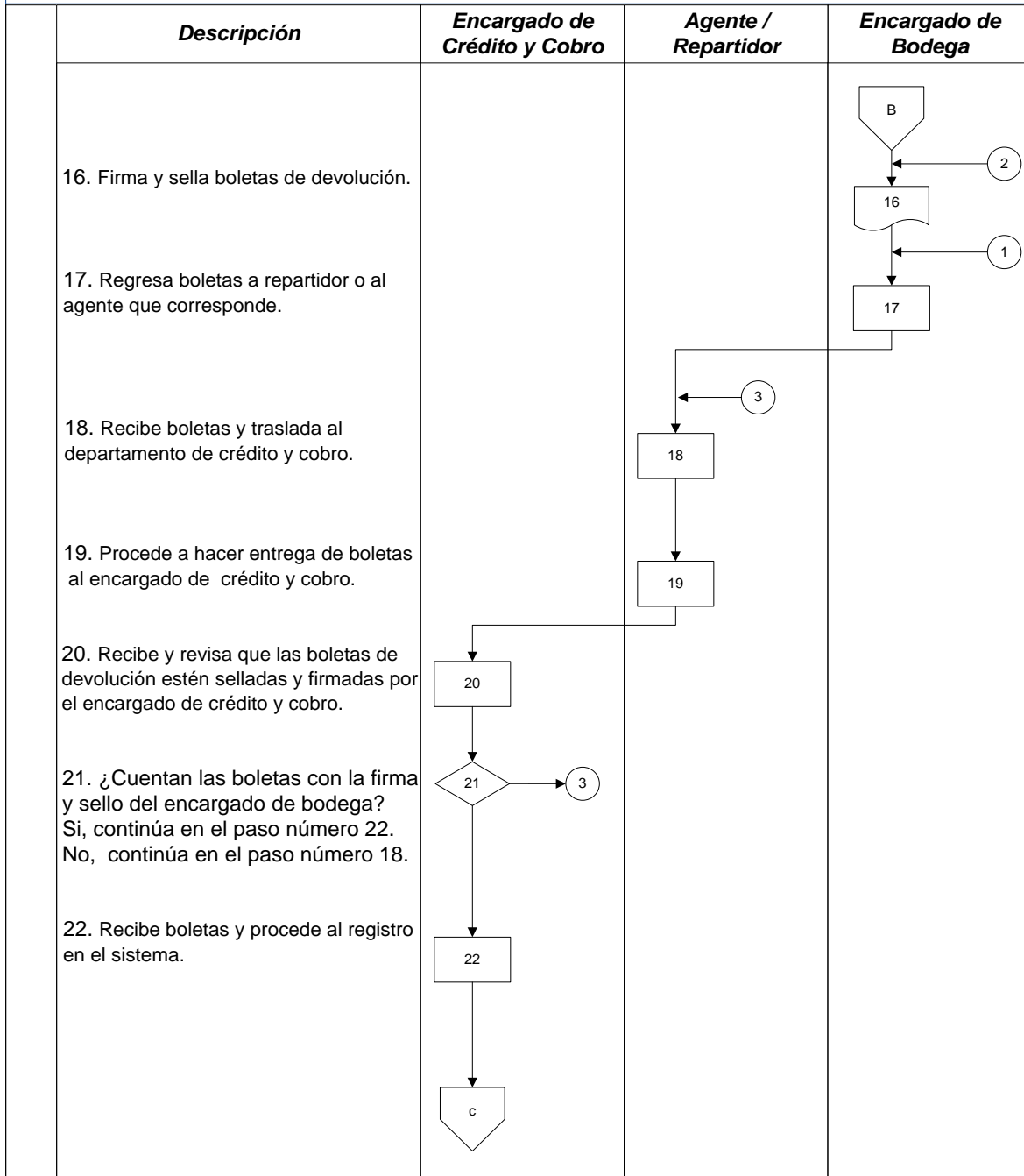
Código de proceso: Gdv6

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Control de Boletas de Devolución de Mercadería



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

Código de proceso: Gdv6

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Descripción	Encargado de Crédito y Cobro	Agente / Repartidor	Encargado de Bodega
<p>23. Registra boletas de devolución en el sistema.</p> <p>24. Adjunta nota de crédito realizada a factura de cliente correspondiente.</p> <p>25. Archiva boleta con copia de nota de crédito confeccionada.</p>	<pre> graph TD Start((c)) --> 23[/23/] 23 --> 24[24] 24 --> 25[/25/] 25 --> Fin([Fin]) </pre>		

I. Indicadores

- ❖ Número de boletas extraviadas por los agentes y choferes que son detectadas por el responsable de crédito y cobro.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Cobro Administrativo de Facturas Vencidas	Gdv7	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

7.	Cobro administrativo de facturas vencidas.....	300
a.	Introducción.....	300
b.	Objetivo.....	300
c.	Alcance.....	300
d.	Políticas.....	300
e.	Referencia.....	300
f.	Definiciones.....	301
g.	Responsables.....	301
h.	Cuadro de análisis.....	301
i.	Descripción de actividades.....	303
j.	Simbología.....	304
k.	Diagrama de flujo.....	305
l.	Indicadores.....	308

7. Cobro administrativo de facturas vencidas.

a. Introducción

La gestión de cobro en una organización que trabaja con la modalidad de crédito, es de gran importancia, dado que es a través de esta que se recupera el valor de la mercadería vendida a los clientes en un periodo de tiempo razonable. Sin embargo, hay casos en que los clientes, por una u otra razón no cumplen con los plazos de crédito pactado; de aquí la importancia de poseer un procedimiento para ejecutar la labor de cobranza de la manera más hábil que sea posible, para que ambas partes logren continuar con la relación comercial.

b. Objetivo

Describir el procedimiento estándar de cobro administrativo a seguir para informar al cliente sobre su condición de morosidad y evitar el envío de su cuenta a cobro judicial.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ El departamento de crédito y cobro no podrá tomar la decisión de enviar a cobro judicial la cuenta morosa de un cliente sin consulta previa a la Gerencia.
- ❖ No se podrá despachar mercadería a crédito a un cliente que posee pendientes en su cuenta, una vez que está este bajo el proceso de cobro administrativo.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Formulario de solicitud de crédito. Ver Anexo 12.

Procedimientos propuestos

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Formulario de solicitud de crédito**

Documento o formulario que el solicitante de un crédito debe completar y entregar a la entidad financiera para que ésta determine si puede concedérselo.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Proporcionar una forma sencilla y rápida para recuperar el dinero que adeuda un cliente en el momento que este no cumple con el plazo establecido.	Ejecutar el procedimiento una vez que no se detecte intención alguna del cliente por cumplir con el plazo crediticio que se le brindo en un principio. Nunca hacerlo antes pues esto disgustaría al cliente y lo indispondría con su relación comercial que tiene con la empresa.
Reducción de Pases	Se busca proporcionar una opción más a la empresa para que esta sea	Se desarrolla el procedimiento de tal forma

Procedimientos propuestos

	eficiente en sus tareas y con ello que esta pueda apoyarse para el logro de objetivos.	en que no intervengan más personas de las necesarias para que el proceso sea lo más discreto y serio que se pueda, con el fin de no entorpecer la operación.
Reducción de Costos	Proporciona una opción más rentable en cuanto lo que podría costarle a la empresa procesar un cliente por medio del cobro judicial.	Se desarrolla un procedimiento que permite tratar el cliente de manera respetuosa para no perder las ventas que en un futuro se podría generar si este está satisfecho con los servicios de la organización.
Reducción de Tiempos	Desarrollo de un procedimiento que determina un qué momento es adecuado procesar un cliente para no posponer la recuperación del dinero que corresponde a la venta que se realice en su momento.	Se establece normas que ayudan al departamento de crédito y cobro, para que este proceda prudente al realizar la gestión de cobro.
Aumento de la Calidad	Se asegura que el trato con el cliente sea el más adecuado, para que el proceso de cobro a un cliente no perjudique la relación comercial.	Con normas y políticas establecidas, se puede asegurar la empresa que no se trate mal a los clientes al cobrar lo adeudado, por lo que se asegura que no se rompa la relación comercial.

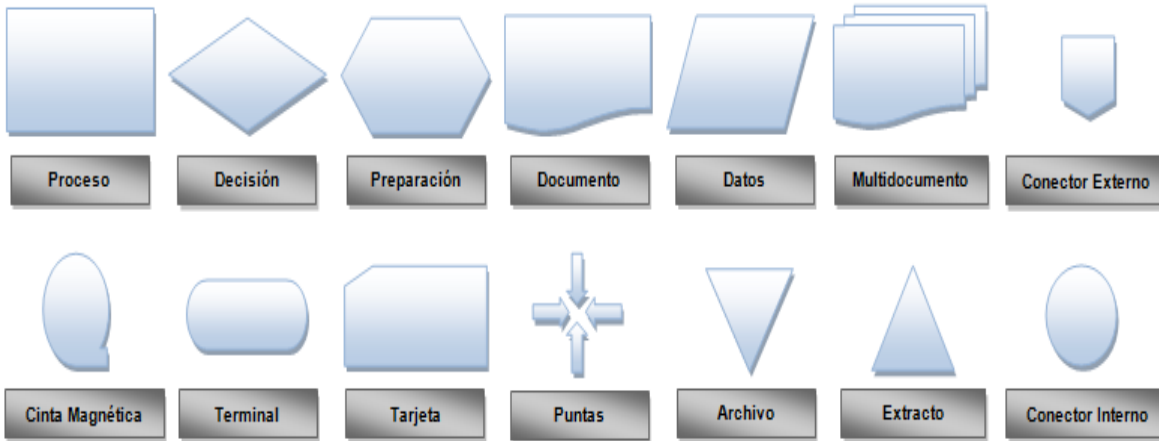
Procedimientos propuestos
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Determina que el departamento de crédito y cobro ha agotado las posibilidades de cobro ordinario que se encuentran a su alcance.	Encargado de crédito y cobro
2	Comunica al cliente vía telefónica del estado moratorio de sus cuentas pendientes con la empresa.	Encargado de crédito y cobro
3	Envía por correo electrónico o fax, el estado de cuenta con intereses por mora al cliente.	Encargado de crédito y cobro
4	Conversa con el cliente para llegar a un acuerdo sobre el pago de la deuda pendiente.	Encargado de crédito y cobro
5	¿Cliente accede a cumplir con el pago de su deuda? Si, continúa en el paso 6. No, continúa en el paso 7.	Encargado de crédito y cobro
6	Registra movimiento realizado para saldar la cuenta. Fin de procedimiento.	Encargado de crédito y cobro
7	Al cumplir tres días de notificado vía telefónica el cliente, se procede a enviarle una carta comunicándole su morosidad y advirtiéndole la posibilidad de enviar su deuda a cobro judicial.	Encargado de crédito y cobro
8	¿Cliente paga ante notificación? Si, continúa en el paso número 9. No, continúa en el paso 10.	Encargado de crédito y cobro
9	Registra movimiento.	Encargado de crédito y cobro
10	Visita al cliente personalmente para advertirle de las consecuencias del cobro judicial.	Encargado de crédito y cobro

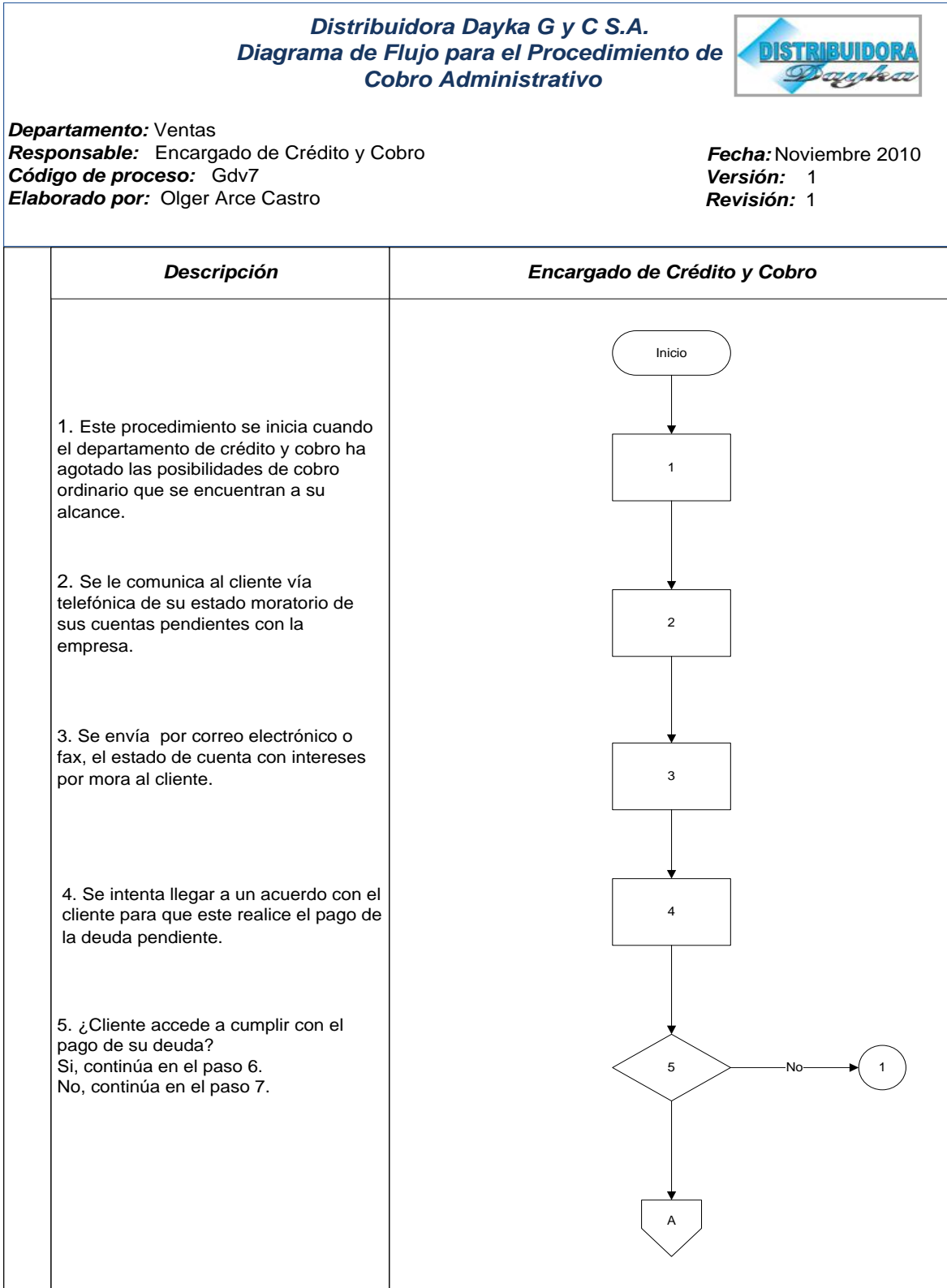
Procedimientos propuestos

11	Pasa el expediente a cobro judicial si no llega a ningún acuerdo de pago.	Encargado de crédito y cobro
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología



k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Cobro Administrativo



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

Código de proceso: Gdv7

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Descripción	Encargado de Crédito y Cobro
<p>6. Se registra movimiento realizado para saldar la cuenta en el sistema.</p> <p>7. Al cumplir tres días de notificado vía telefónica al cliente, se procede a enviar una carta al cliente comunicándole su morosidad y advirtiéndole la posibilidad de enviar su deuda a cobro judicial.</p> <p>8. ¿Cliente reacciona ante notificación? Si, continúa en el paso número 9. No, continúa en el paso 10.</p> <p>9. Registra movimiento en el sistema.</p> <p>10. Se procede a visitar al cliente personalmente para advertirle de las consecuencias del cobro judicial.</p>	<pre> graph TD A{{A}} --> 6[/6/] 6 --> 7[7] 1((1)) --> 7 7 --> 8{8} 8 -- No --> 2((2)) 8 -- Si --> 9[/9/] 2 --> 9 9 --> 10[10] 10 --> B{{B}} </pre>



Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Cobro Administrativo



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

Código de proceso: Gdv7

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Descripción	Encargado de Crédito y Cobro
<p>11. De no llegar a un acuerdo de pago con el cliente, se procede a realizar la gestión de cobro judicial.</p>	<pre> graph TD B{{B}} --> 11[11] 11 --> Fin([Fin]) </pre>

I. Indicadores

- ❖ Número de clientes que una vez que han sido procesados por una deuda a través del cobro administrativo, continúan la relación comercial con la compañía.
- ❖ Cantidad de clientes con cobro administrativo.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Cobro Judicial de Facturas Vencidas.	Gdv8	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Crédito y Cobro	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

8.	Cobro judicial de facturas vencidas	310
a.	Introducción	310
b.	Objetivo	310
c.	Alcance	310
d.	Políticas	310
e.	Referencia	311
f.	Definiciones	311
g.	Responsables	311
h.	Cuadro de análisis	311
i.	Descripción de actividades	313
j.	Simbología	314
k.	Diagrama de flujo	315
l.	Indicadores	317

8. Cobro judicial de facturas vencidas

a. Introducción

Hoy en día muchas empresas poseen clientes que no cumplen con los plazos de crédito que en un inicio fueron estipulados para la comercialización, por lo que se crea la necesidad de enviar estas cuentas a órganos legales que se encargan de; a través de los reglamentos y normas, obligar a los clientes a pagar sus deudas contraídas con las compañías.

Esta no es una opción de cobro conveniente para las organizaciones, pues una vez que un cliente ha sido procesado por este procedimiento de cobro, extrañamente vuelve a tener algún tipo de relación comercial con la compañía, sin embargo, es la última opción que una empresa tiene para poder recuperar lo adeudado por un cliente.

b. Objetivo

Describir el proceso estándar de envío cobro judicial, con el fin de establecer un control sobre el estado de cuentas de clientes morosos para la compañía.

c. Alcance

Este procedimiento aplica al personal de crédito y cobro.

d. Políticas

- ❖ Ningún cliente podrá ser procesado por este procedimiento sin antes haber sido procesado por el procedimiento de cobro administrativo.
- ❖ A ningún cliente procesado en alguna ocasión por el procedimiento de cobro judicial se le despachara mercadería a crédito sin la autorización de la Gerencia.

Procedimientos propuestos

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Formulario de solicitud de crédito. Ver Anexo 12.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Estado de cuenta**

Estado en el que se transcriben de forma sintética las operaciones realizadas entre un deudor y su acreedor durante un periodo de tiempo determinado.

g. Responsables

- ✓ Encargado de crédito y cobro
- ✓ Gerencia
- ✓ Abogado

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Una manera de realizar las cosas de una forma eficiente con una metodología clara de lo que hay que hacer.	Nunca iniciar el proceso de cobro judicial sin antes haber tramitado el proceso de cobro administrativo.
Reducción de Pases	La secuencia establecida para el desarrollo del procedimiento,	No omitir ningún paso al aplicar el procedimiento,















Procedimientos propuestos

	contiene únicamente los pasos necesarios para que sea un procedimiento sencillo de aplicar.	pues esto podría generar un problema que retrase la operación.
Reducción de Costos	Este procedimiento involucra costos más elevados que el cobro administrativo, por lo que no se recomienda tratar de no tener que llegar a este punto.	Que sea la última opción de recuperación de dinero, pues aparte de ser un proceso caro es el menos aceptado por los clientes y por ende el que más los indisponen en la relación comercial.
Reducción de Tiempos	El procedimiento propuesto a sido creado de la forma más sencilla posible para no incurrir en pasos que retrasen los cobros.	Suspender el procedimiento de cobro judicial en el instante que el cliente acepta la responsabilidad y propone un verdadero compromiso de pago.
Aumento de la Calidad	Se asegura la recuperación del dinero adeudado; sin embargo en la mayoría de los casos se pierde la relación comercial.	Tratar a medida que sea posible no perjudicar la imagen de la empresa cuando se incurre en este proceso.

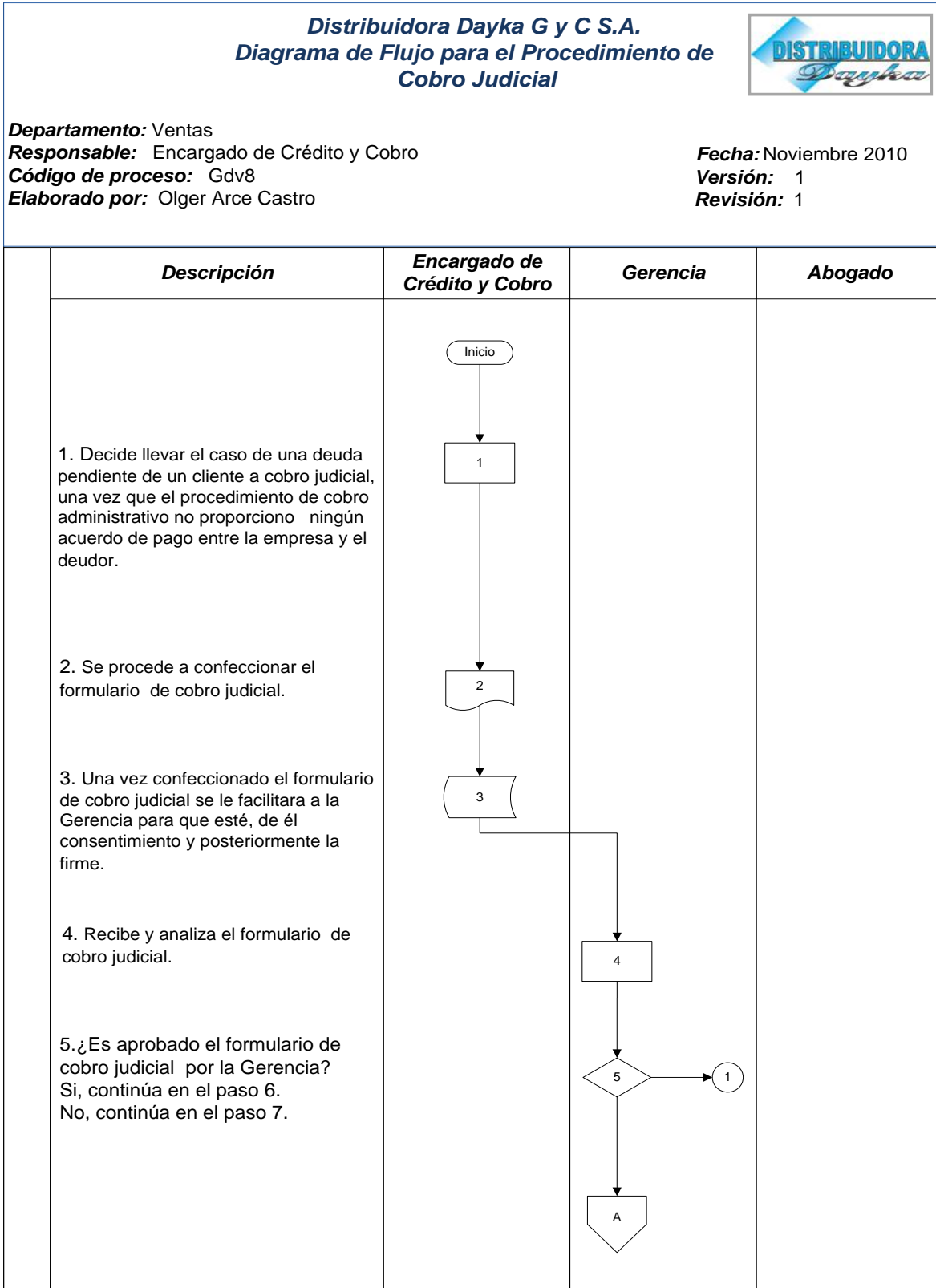
Procedimientos propuestos
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	El departamento de crédito y cobro debe decidir llevar el caso de una deuda pendiente de un cliente a cobro judicial, una vez que el procedimiento de cobro administrativo no proporcione ningún acuerdo de pago entre la empresa y el deudor.	Encargado de crédito
2	Procede a confeccionar el formulario de cobro judicial.	Encargado de crédito
3	Una vez confeccionado el formulario de cobro judicial se le facilitara a la Gerencia para que esté, de él consentimiento y posteriormente la firme.	Encargado de crédito
4	Recibe y analiza el formulario de cobro judicial.	Gerencia
5	¿Es aprobado el formulario de cobro judicial por la Gerencia? Si, continúa en el paso 6. No, continúa en el paso 7.	Gerencia
6	Firma y regresa formulario al encargado de crédito y cobro.	Gerencia
7	Espera instrucciones para proceder con el cobro de la deuda pendiente. Fin de procedimiento.	Encargado de crédito
8	Recibe y procede a recolectar la documentación requerida para entregar al abogado.	Encargado de crédito
9	Entrega documentación del cliente al abogado para iniciar el proceso legal.	Encargado de crédito
10	Recibe documentación.	Abogado
11	Inicia proceso legal.	Abogado
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Cobro Judicial



Departamento: Ventas

Responsable: Encargado de Crédito y Cobro

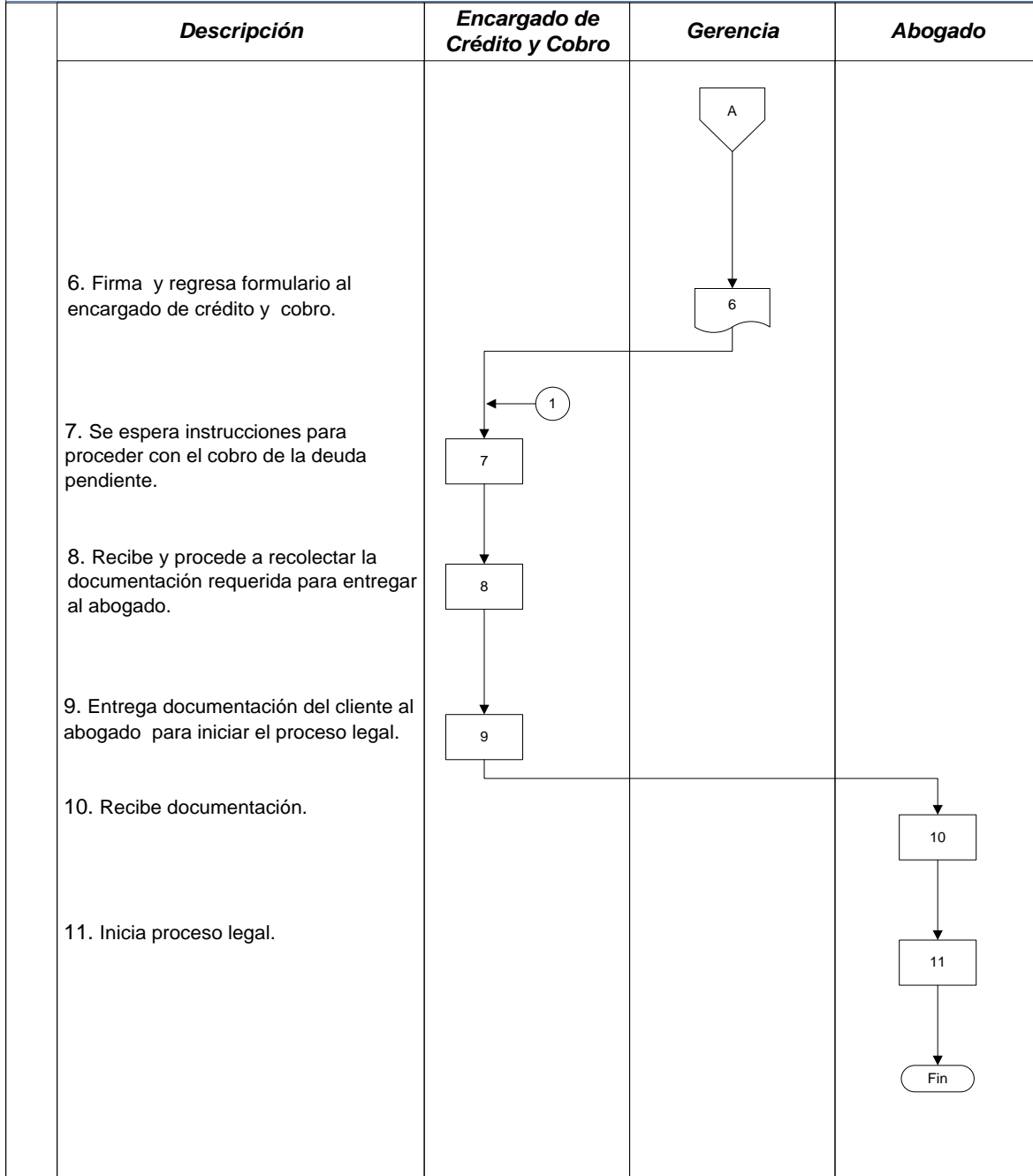
Código de proceso: Gdv8

Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1



I. Indicadores

- ❖ Cantidad de deudas pendientes procesadas y recuperadas a través de la aplicación del procedimiento de cobro judicial.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Registro de pedidos tomados a clientes por los agentes de la compañía	Gdv9	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Agentes de Ventas	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

9.	Registro de pedidos tomados a clientes por los agentes de la compañía	319
a.	Introducción	319
b.	Objetivo	319
c.	Alcance	319
d.	Políticas	319
e.	Referencia	319
f.	Definiciones	320
g.	Responsables	320
h.	Cuadro de análisis	321
i.	Descripción de actividades	322
j.	Simbología	323
k.	Diagrama de flujo	324
l.	Indicadores	326

9. Registro de pedidos tomados a clientes por los agentes de la compañía

a. Introducción

Este procedimiento pretende estandarizar de una manera lógica, el mejor trato que se le puede proporcionar a un cliente en el momento que se le realiza el levantamiento del pedido que este requiere, con el propósito de identificarse ante los clientes como una empresa que realmente está interesada en la relación comercial sin importar la magnitud de compra que represente en su momento el cliente que está siendo atendido.

Esto porque; sin duda alguna el buen trato y una atención de calidad, son los elementos que dan origen a la fidelidad de los clientes.

b. Objetivo

Prestar un servicio de atención personalizada a los clientes vía agentes de ventas, con el propósito de crear en la sociedad renombre comercial que identifique a la compañía como una de las mejores en su campo.

c. Alcance

Aplica al departamento de ventas; en especial a los agentes que atienden de forma personal a los clientes de la empresa.

d. Políticas

- ❖ El trato que se le proporcione a un cliente con bajo volumen de compras (Minorista), deberá de ser lo más homogéneo que sea posible, en comparación al trato que se le brinda a los clientes que poseen un alto volumen de compras (Mayoristas).

e. Referencia

- Documentos Internos
 - N/A

Procedimientos propuestos

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Agente de ventas**

Es una persona o empresa que negocia la compra o venta de bienes y servicios. No entra en posesión de los bienes, se encarga de prospectar y de coordinar las transacciones. Cobran un cargo o comisión sobre la transacción.

➤ **Clientes con alto volumen de compras**

Son aquellos (por lo general, "unos pocos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

➤ **Clientes con bajo volumen de compras**

Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

g. Responsables

- ✓ Agentes de ventas















h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Es una venta directa entre un representante de la empresa con el cliente, por lo que el procedimiento es flexible y depende de las circunstancias que se presenten en el momento.	Tratar de que en todo momento se respeten los pasos propuestos para poseer mayor control sobre el desempeño del procedimiento.
Reducción de Pases	Los responsables deben de contar con la capacidad para que en caso de necesario un cambio este sea en pro de los objetivos empresariales.	Evaluar el trabajo de los responsables para visualizar los resultados logrados.
Reducción de Costos	Si se trabaja de manera ordenada se obtendrán resultados positivos en periodos de tiempo menores y por ende mayor rentabilidad para la empresa.	Que la gerencia de ventas de seguimiento al trabajo de los responsables y tome las acciones necesarias para mejorar.
Reducción de Tiempos	La distribución correcta del tiempo en este procedimiento es la clave para que los agentes de ventas logren sus metas de ventas con mayor facilidad, por lo que serán estos lo que deben mostrar mayor interés.	Asignar mayor atención a los clientes que compran mayores volúmenes de mercadería que a aquellos que se consideran minoristas.
Aumento de la Calidad	El agente que logre ganarse el "cariño" de los clientes será el que sin duda alguna alcanzará las ventas más fácilmente.	Demostrar en todo momento el compromiso de la empresa con el cliente, para logra el apoyo de estos.

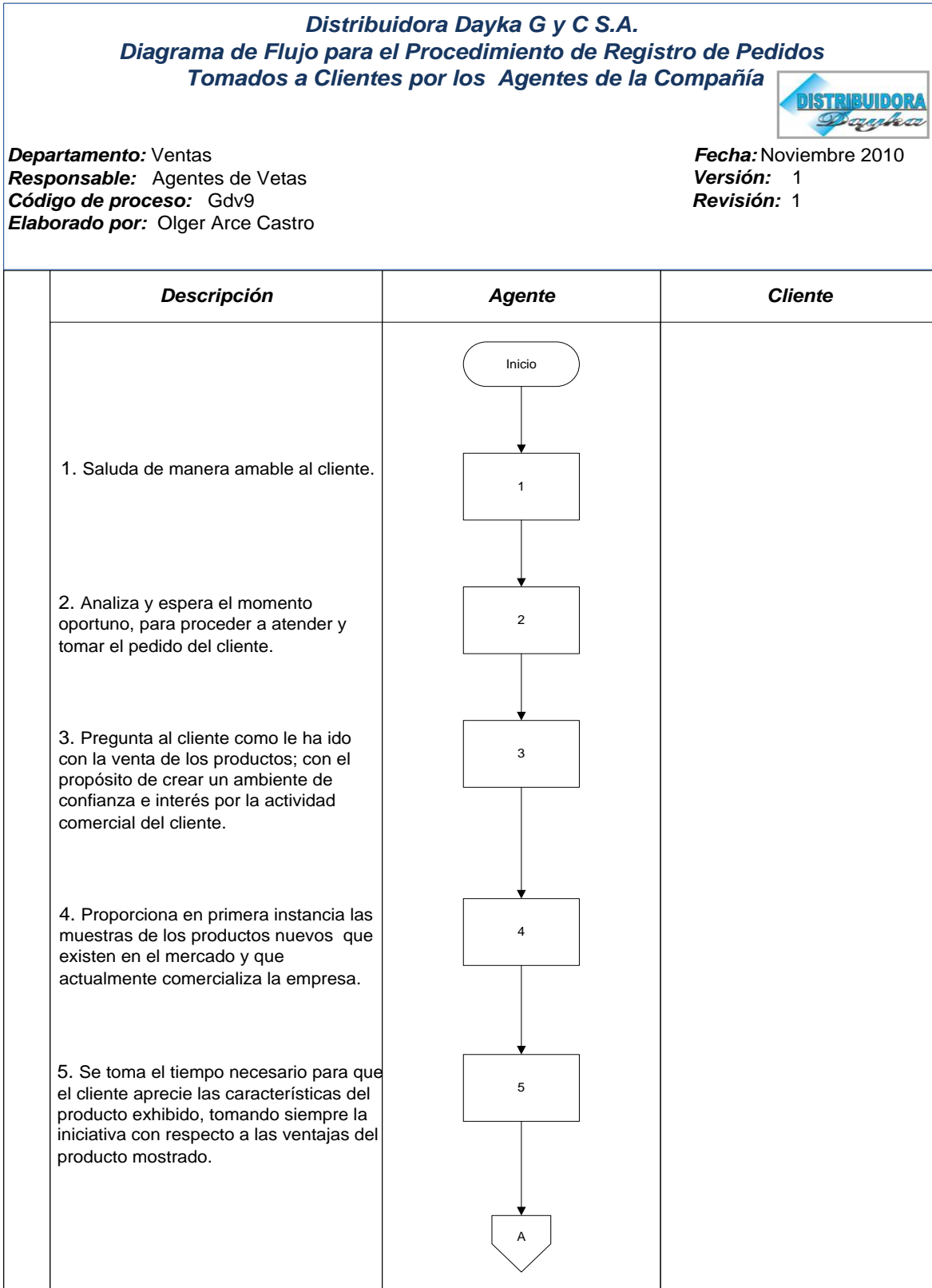
Procedimientos propuestos
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Saluda de manera amable al cliente.	Agente
2	Analiza y espera el momento oportuno, para proceder a atender y tomar el pedido del cliente.	Agente
3	Pregunta al cliente como le ha ido con la venta de los productos; con el propósito de crear un ambiente de confianza e interés por la actividad comercial del cliente.	Agente
4	Proporciona en primera instancia las muestras de los productos nuevos que existen en el mercado y que actualmente comercializa la empresa.	Agente
5	Se toma el tiempo necesario para que el cliente aprecie las características del producto exhibido, tomando siempre la iniciativa con respecto a las ventajas del producto mostrado.	Agente
6	¿Cliente muestra interés por los productos? Si, continúa en el paso número 7. No, se despide fin de procedimiento.	Cliente
7	Toma el pedido de forma atenta con el cliente, ofreciendo en todo momento las promociones, si las hay, de los productos solicitados.	Agente
8	Realiza una revisión mental sobre los productos que el cliente habitualmente compra y que no fueron mencionados en el pedido, con el propósito de ofrecer estos y cerciorarse de que no fueron olvidados por el cliente	Agente
9	Agradece el tiempo proporcionado para realizar el pedido; facilitando o recordando al cliente el número telefónico de la compañía en caso de que requiera añadir algo más al pedido.	Agente
10	Se despide	Agente
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

k. Diagrama de flujo



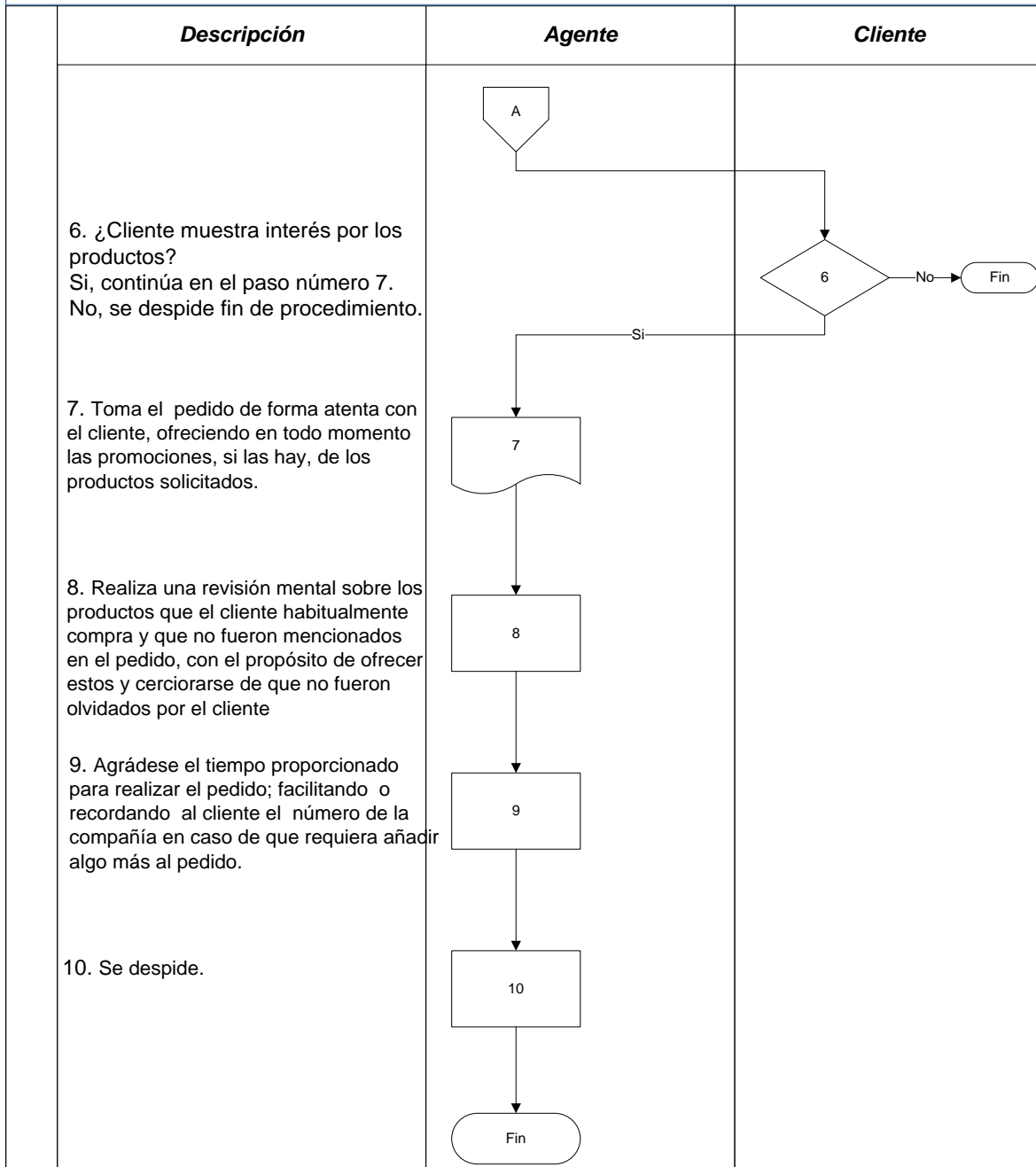


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Registro de Pedidos
Tomados a Clientes por los Agentes de la Compañía



Departamento: Ventas
Responsable: Agentes de Vetas
Código de proceso: Gdv9
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



I. Indicadores

- ❖ Número de clientes satisfechos con la atención prestada por los agente.
- ❖ Aumento del número de clientes en las carteras de los agentes.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de un fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.

B. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Registro de pedidos a clientes vía telefonica	Gds1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Facturación	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Registro de pedidos a clientes vía telefónica	328
a.	Introducción	328
b.	Objetivo.....	328
c.	Alcance	328
d.	Políticas	328
e.	Referencia	329
f.	Definiciones.....	329
g.	Responsables.....	329
h.	Cuadro de análisis.....	329
i.	Descripción de actividades.....	331
j.	Simbología.....	332
k.	Diagrama de flujo	333
l.	Indicadores.....	336

1. Registro de pedidos a clientes vía telefónica

a. Introducción

Este procedimiento consiste en la recepción de los pedidos de los clientes vía telefónica, a través de la disposición de un empleado del Departamento de Sistemas para registrar la mercadería que el cliente desea adquirir.

Lo que se pretende lograr por medio de este procedimiento, es que los clientes que no se puedan contactar con un agente de ventas de la distribuidora, cuente con la posibilidad de realizar sus pedidos, sin ningún inconveniente, directamente con el personal de la empresa y además que este pueda realizar agregados a su pedido en el momento que los requiera.

b. Objetivo

Proporcionar una alternativa adicional a los clientes, para que estos puedan realizar sus pedidos, sin la necesidad de contactar al agente de ventas correspondiente a la ruta definida para el cliente.

c. Alcance

Departamento de Sistemas

d. Políticas

- ❖ El empleado que atienda una llamada de un cliente, deberá de dejar de hacer lo que está realizando en el momento y concentrarse únicamente en la prestación de un buen trato al cliente.
- ❖ En caso de que un cliente desee realizar un pedido y se encuentre el sistema inhabilitado por algún motivo, el empleado que recibe la llamada debe de tomar nota del pedido de forma manual para posteriormente ingresarlo al sistema.

Procedimientos propuestos

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Facturas. Ver Anexo 5.
- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Telemercadeo**

Una estrategia de mercadeo que consiste en usar el teléfono para vender una parte o la totalidad de los productos o servicios. Método extendido y eficiente para establecer contacto con prospectos y concretar ventas.

Por su propia naturaleza, el telemercadeo crea un entorno de ventas único. Depende solamente de las palabras que se dicen y del tono de voz. Toma en cuenta las habilidades requeridas para lograr éxito en las ventas telefónicas.

g. Responsables

- ✓ Digitador
- ✓ Cliente

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Un departamento de telemercadeo con personas que posean gran iniciativa, proporcionara a la empresa grandes bases para el logro de las	Facilitar las herramientas necesarias para que los responsables puedan cubrir la mayor cantidad de clientes














Procedimientos propuestos

	ventas propuestas.	que sea posible.
Reducción de Pases	En el procedimiento únicamente existe un responsable directo sobre la gestión por lo que debe ser sometido a evaluaciones constantes para guiarlo y apoyarlo en lo que necesite.	Brindar toda la ayuda que sea posible al responsable de ejecutar el procedimiento.
Reducción de Costos	Las ventas que se realicen a través del telemarketing, tienen un costo menor que las realizadas por los agentes, por lo que no motivar a dicha área no sería lo apropiado.	Realizar una propuesta de incentivos atractiva para los responsables del telemarketing y rentable para la empresa.
Reducción de Tiempos	Es una manera de realizar las ventas desde la oficina sin necesidad de incurrir en el desplazamiento al punto de venta del cliente.	Realizar fuertes evaluaciones al departamento de telemarketing, pues una buena práctica de esta técnica generaría utilidades importantes para la empresa, pero una práctica inadecuada puede llevar a la pérdida de clientes importantes.
Aumento de la Calidad	Nunca será igual la atención personalizada a la que se realice por medio del telemarketing. Sin embargo puede proporcionar un apoyo importante a las ventas.	De ejecutar esta técnica se debe realizar con gran cautela para no indisponer a los clientes de ninguna manera.

Procedimientos propuestos
i. Descripción de actividades

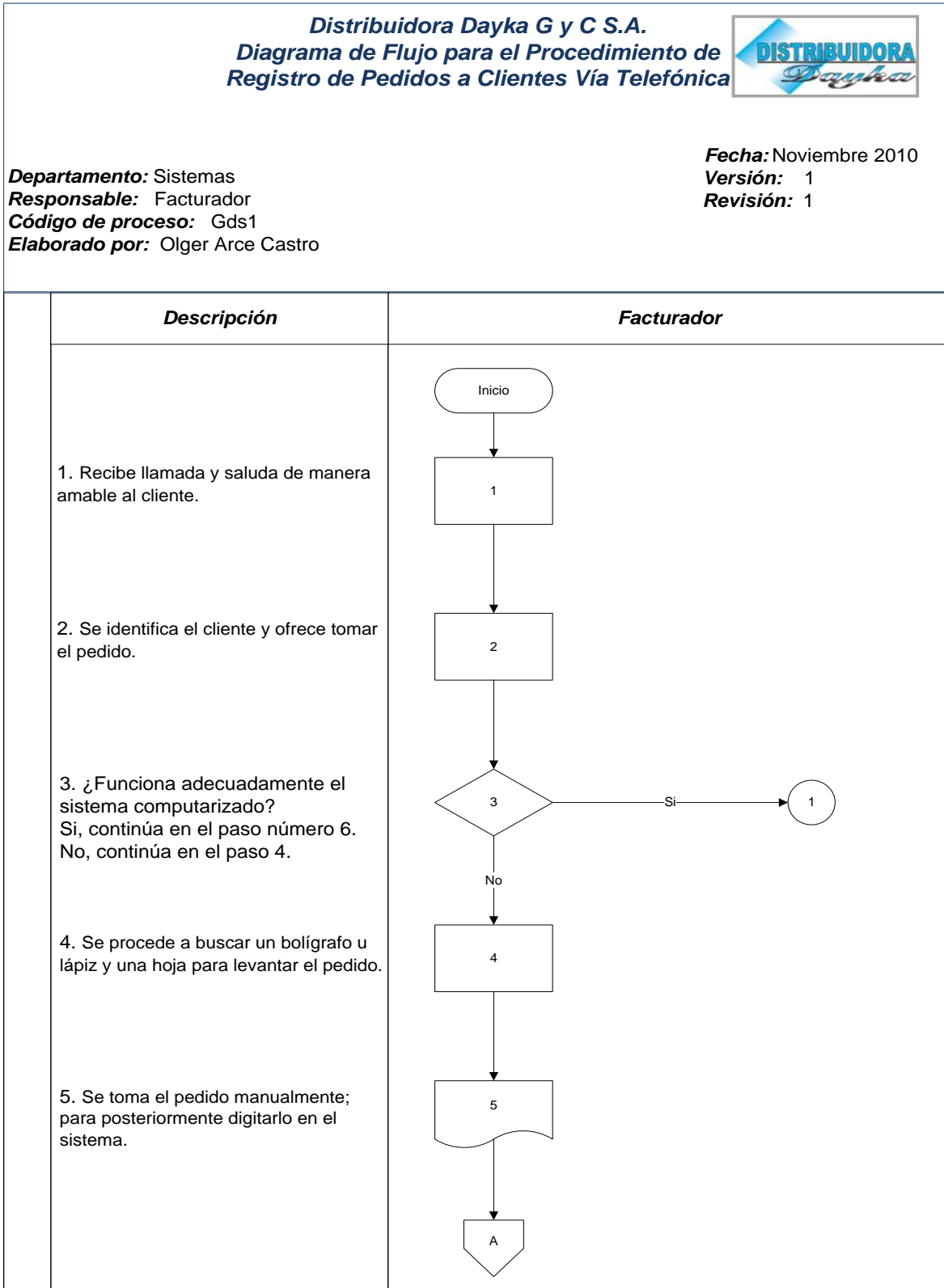
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Recibe llamada y saluda de manera amable al cliente.	Digitador
2	Identifica el cliente y ofrece tomar el pedido.	Digitador
3	¿Funciona adecuadamente el sistema computarizado? Si, continúa en el paso número 6. No, continúa en el paso 4.	Digitador
4	Busca un bolígrafo o lápiz y una hoja para levantar el pedido.	Digitador
5	Toma el pedido manualmente; para posteriormente digitarlo en el sistema.	Digitador
6	Ingresa al sistema e ingresa uno a uno los códigos de los productos solicitados por el cliente.	Digitador
7	Se asegura de la existencia de producto en el sistema.	Digitador
8	¿Existe producto en el inventario digital? Si, continúa en el paso número 9. No, continúa en el paso número 10.	Digitador
9	Se registra en el sistema y continúa tomando el pedido.	Digitador
10	Ofrece al cliente otro producto de características similares al solicitado para remplazar el faltante.	Digitador
11	Pregunta al cliente que mas requiere.	Digitador
12	Agradece al cliente por su compra al finalizar y le comunica que es un gusto servirle y que puede llamar cuando lo desee para agregar algo mas al pedido.	Digitador
13	Se despide.	Digitador
14	Imprime pedido del cliente en factura borrador.	Digitador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno



k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Registro de Pedidos a Clientes Vía Telefónica

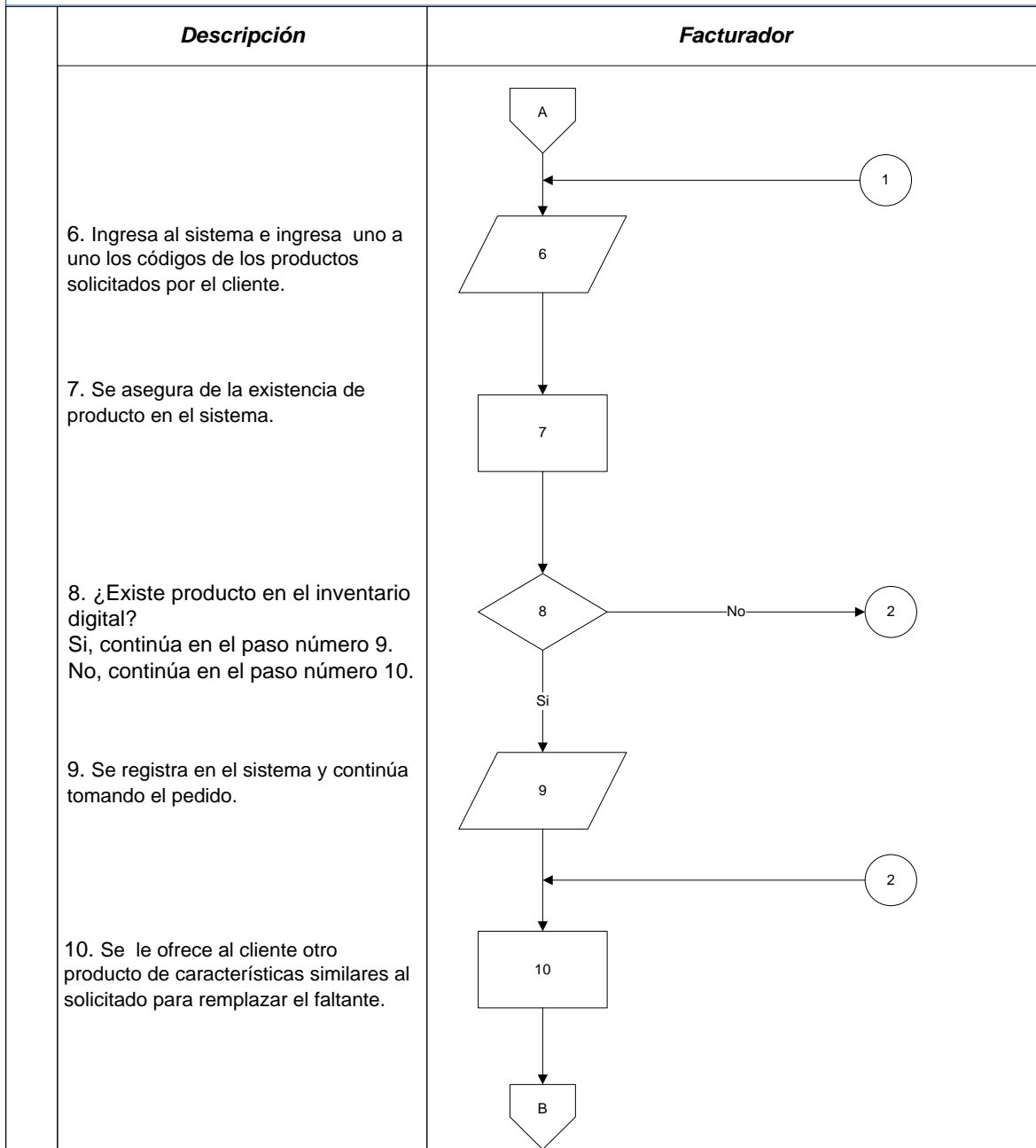


Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Departamento: Sistemas
Responsable: Facturador
Código de proceso: Gds1
Elaborado por: Olger Arce Castro





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Registro de Pedidos a Clientes Vía Telefónica

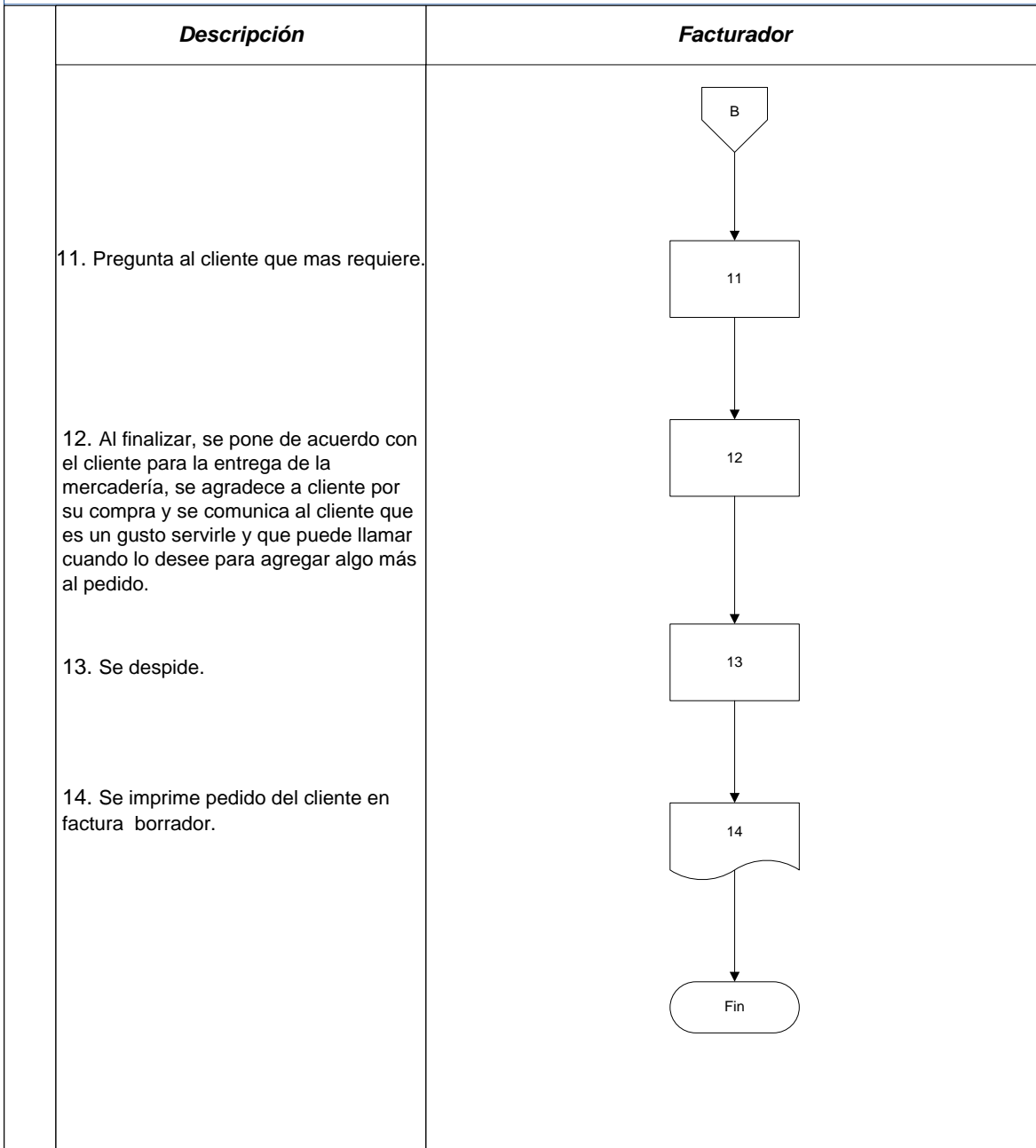


Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Departamento: Sistemas
Responsable: Facturador
Código de proceso: Gds1
Elaborado por: Olger Arce Castro



I. Indicadores

Algunos de los lineamientos de los que podemos hacer mención para registrar el rendimiento bajo la se desarrollado dicho procedimiento se encuentran:

- ❖ Aumento en ventas generadas a través del telemercadeo.
- ❖ Exactitud de los pedidos que fueron tomados por el departamento de sistemas y fueron posteriormente despachados.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Registro de pedidos tomados vía fax	Gds2	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Encargado de Facturación	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

2.	Apertura de crédito a colaboradores	245
a.	Introducción	245
b.	Objetivo	245
c.	Alcance	245
d.	Políticas	245
e.	Referencia	245
f.	Definiciones	246
g.	Responsables	246
h.	Cuadro de análisis	246
i.	Descripción de actividades	248
j.	Simbología	249
k.	Diagrama de flujo	250
l.	Indicadores	252

2. Registro de pedidos a clientes tomados vía fax

a. Introducción

El propósito de recibir pedidos por fax, consiste en brindar a los clientes, un método más para que estos puedan realizar sus pedidos; sin embargo este método es desarrollado y impulsado principalmente por las instituciones públicas e instituciones de bien social, que poseen demandas de productos muy estables, es decir que realizan pedidos con la misma cantidad y variedad de productos cada vez que realizan un pedido.

Esto principalmente porque son instituciones que realizan compras de mercadería con una base presupuestaria definida.

En otras palabras, es un procedimiento que se aplica a clientes de la compañía que realizan las compras de forma regular, en cantidades definidas y con posibilidades de adquisición de nuevos productos restringidas. De aquí la decisión de no enviar agentes de ventas para que cubran los pedidos e incentiven la compra de productos novedosos.

b. Objetivo

Agilizar el trámite de pedidos a los clientes que compran mercadería de manera regular, en cantidades determinadas, con presupuestos controlados y con poca posibilidad de adquisición de los productos novedosos.

c. Alcance

Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ Las personas encargadas de atender las solicitudes de pedidos de mercaderías realizadas a través de este medio deberán de proporcionarle al cliente la colaboración necesaria para que el cliente pueda transmitir sin ningún problema su pedido.

Procedimientos propuestos

- ❖ Se deberán de archivar los documentos transmitidos por este medio, con el fin de respaldar el registro de los pedidos realizados por este medio.

e. Referencia

- Documentos Internos
 - Fax. Ver Anexo 10.

- Documentos externos
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Fax**

Aparato diseñado para enviar y recibir imágenes en blanco y negro a través de la línea telefónica. El nombre es una abreviatura de FacSímil.

➤ **Presupuesto**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

g. Responsables

- ✓ Digitador

h. Cuadro de análisis

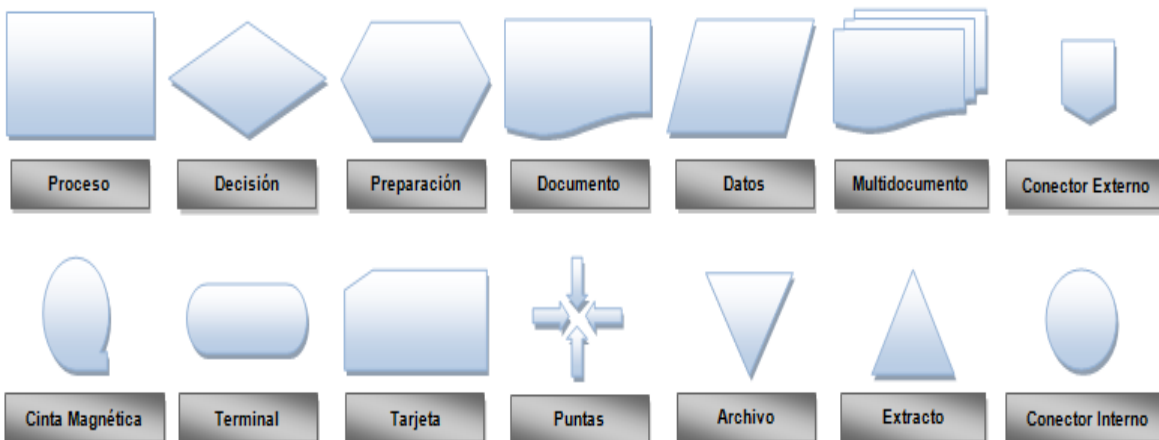
Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Una técnica más sencilla que los pedidos realizados por los agentes o el encargado de telemercadeo. Pero que solo debe verse como una última opción para las ventas.	Es un método sencillo pero que de una u otra forma descuida al cliente, por lo que se sugiere acompañar este con el telemercadeo.
Reducción de Pases	Se da una ligera intervención por parte de la empresa por lo que se convierte en un método eficiente de ventas.	Proporcionar en el momento que se tiene comunicación con el cliente toda la ayuda que sea posible para que no malinterprete el servicio y este sea visto como ineficiente por parte de este.
Reducción de Costos	Los costos tanto para el cliente como para la empresa son mínimos, sin embargo de poco contacto con el cliente y por ello no tan confiable como lo sería la visita de un agente.	Recurrir a este método únicamente con los clientes que lo soliciten.
Reducción de Tiempos	Si las órdenes de compra cuentan con la claridad requerida para ser leída fácilmente por el que la recibe es un proceso ágil.	Educar a los clientes que solicitan el servicio a realizar las órdenes con claridad.
Aumento de la Calidad	Un servicio que permite a los clientes realizar agregados a sus pedidos de una manera sencilla y económica.	Se recomienda que se aplique a empresas que cuenten con límites de dinero para realizar compras.

i. Descripción de actividades

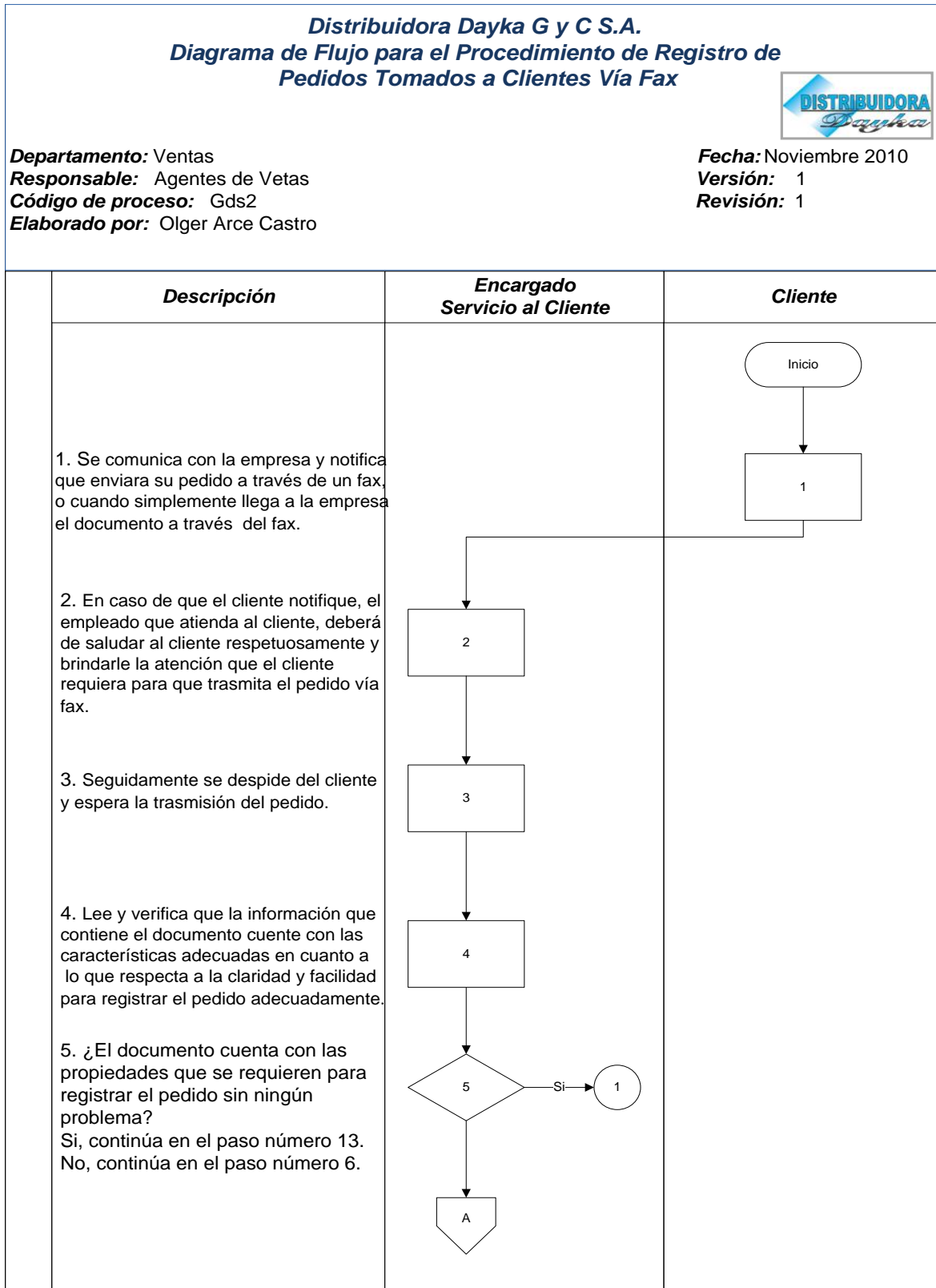
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Se comunica con la empresa y notifica que enviará su pedido a través de un fax, o cuando simplemente manda a través del fax.	Cliente
2	Saluda al cliente respetuosamente y le brinda la atención requerida para que transmita el pedido vía fax.	Encargado servicio al cliente
3	Se despide del cliente y espera la transmisión del pedido.	Encargado servicio al cliente
4	Lee y verifica que la información que contiene el documento tenga claridad para registrar el pedido adecuadamente.	Encargado servicio al cliente
5	¿El documento cuenta con las propiedades que se requieren para registrar el pedido sin ningún problema? Si, continúa en el paso número 13. No, continúa en el paso número 6.	Encargado servicio al cliente
6	Llama al cliente en el momento, se identifica y saluda amablemente.	Encargado servicio al cliente
7	Informa la razón de la llamada.	Encargado servicio al cliente
8	Solicita la colaboración del cliente para aclarar la solicitud de pedido realizada.	Encargado servicio al cliente
9	¿Cliente atiende la llamada y colabora con el empleado? Si, continúa en el paso número 11. No, continúa en el paso número 10.	Cliente
10	Llama horas más tarde a cliente para corregir pedido.	Encargado servicio al

		cliente
11	Aclara y corrige pedido realizado vía fax.	Encargado servicio al cliente
12	Se despide.	Encargado servicio al cliente
13	Ingresa al sistema el pedido.	Encargado servicio al cliente
14	Imprime la factura borrador.	Encargado servicio al cliente
15	Facilita pedido a los alistadores, según corresponda a la ruta que se está preparando o adelantando.	Encargado servicio al cliente
	Fin	
Elaboró:		Revisó:
		Aprobó:

j. Simbología



k. Diagrama de flujo



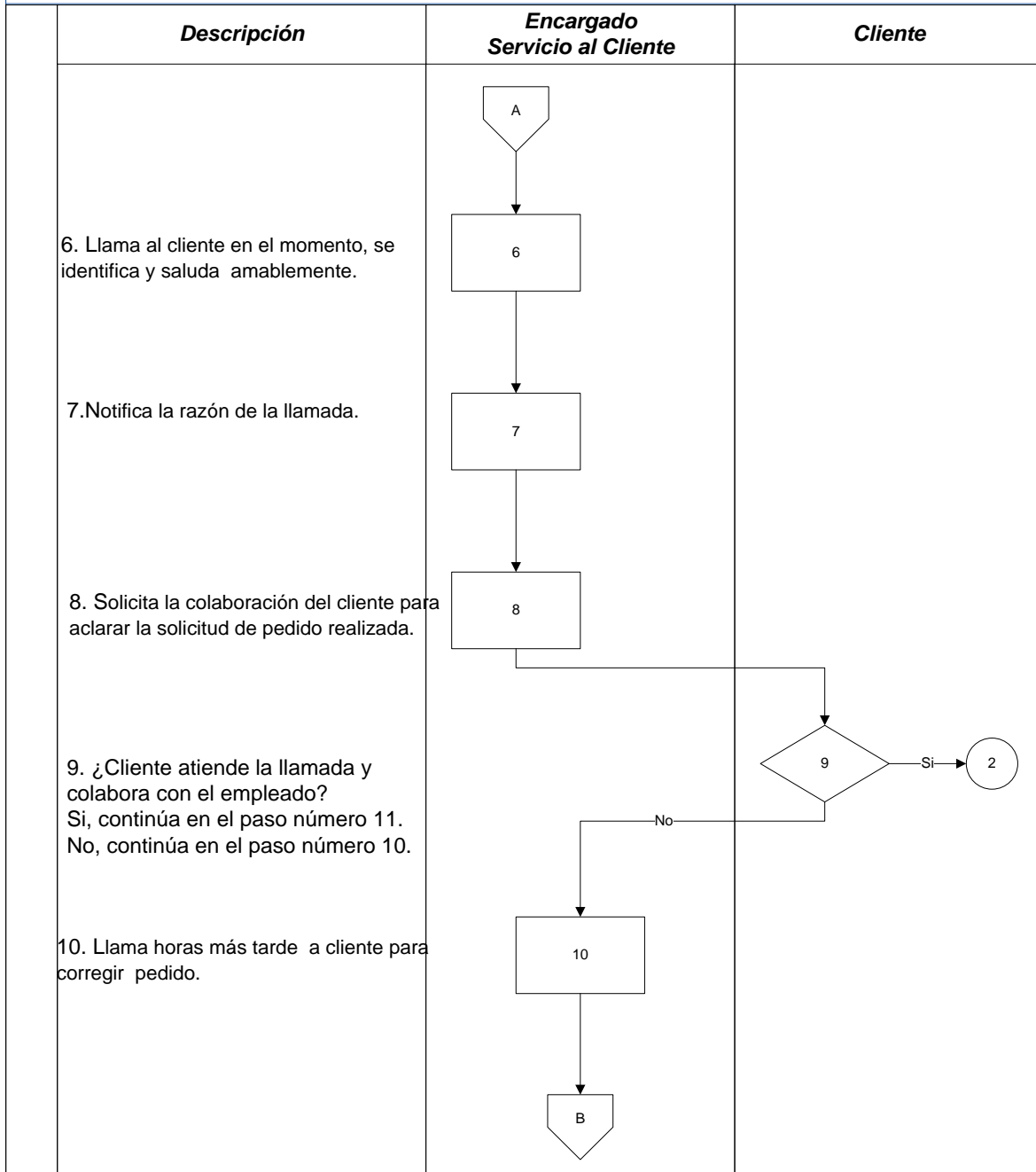


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Registro de Pedidos Tomados a Clientes Vía Fax



Departamento: Ventas
Responsable: Agentes de Ventas
Código de proceso: Gds2
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

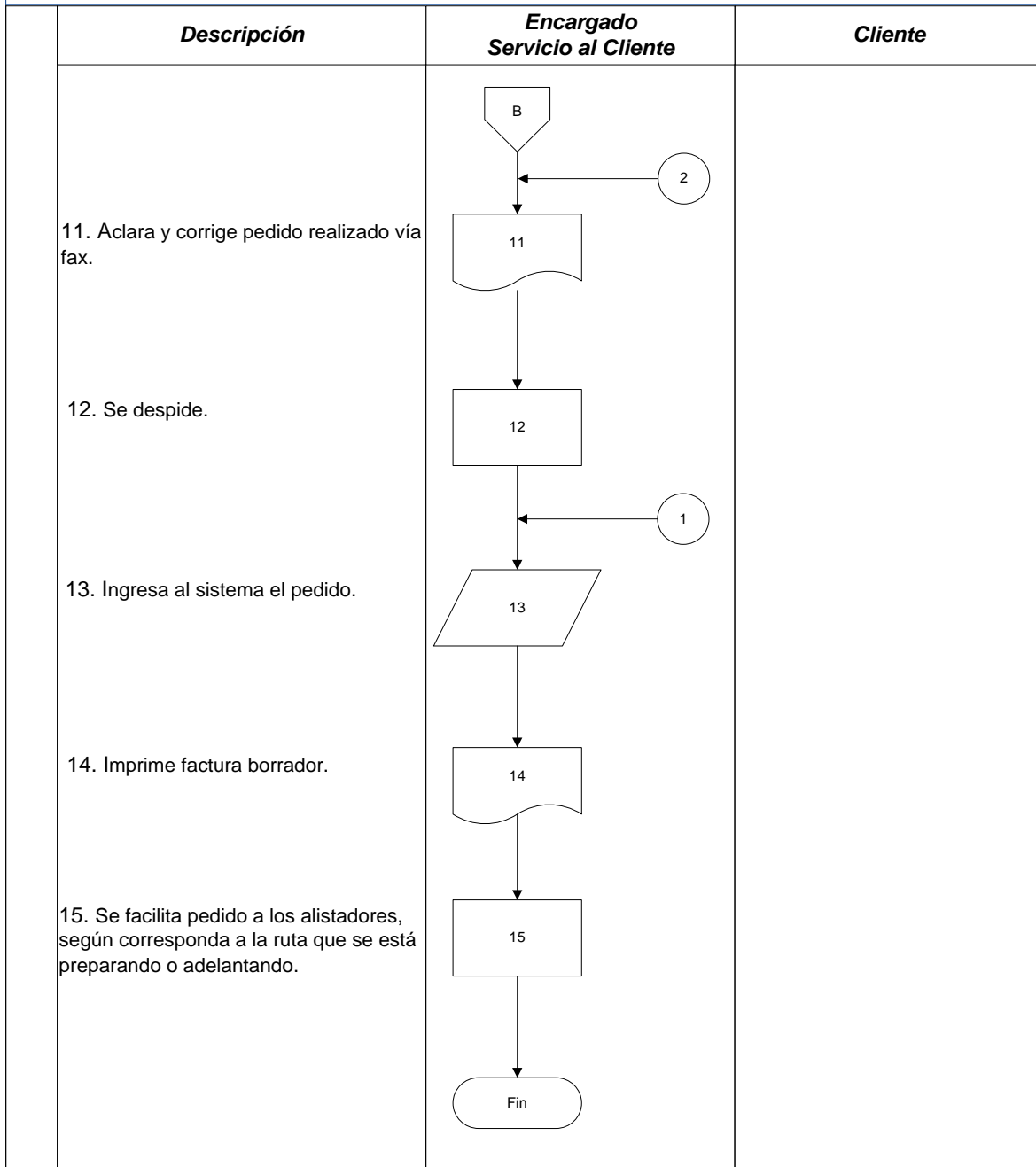


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Registro de Pedidos Tomados a Clientes Vía Fax



Departamento: Ventas
Responsable: Agentes de Vetas
Código de proceso: Gds2
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



I. Indicadores

Algunas de las medidas para controlar el rendimiento del proceso anteriormente descrito son:

- ❖ Exactitud de los pedidos recibidos por fax y los registrados por el digitador.
- ❖ Grado de satisfacción de los clientes que envían el pedido vía fax, mediante una entrevista.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



C. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ALISTO

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Preparación de pedidos de clientes	Gda1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Alisto	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Preparación de pedidos de clientes.....	348
a.	Introducción	348
b.	Objetivo.....	348
c.	Alcance	348
d.	Políticas	348
e.	Referencia	349
f.	Definiciones.....	349
g.	Responsables.....	349
h.	Cuadro de análisis.....	350
i.	Descripción de actividades.....	351
j.	Simbología.....	353
k.	Diagrama de flujo	354
l.	Indicadores.....	358

1. Preparación de pedidos de clientes.

a. Introducción

La Distribuidora Dayka G y C S.A., ha estipulado la creación de medidas de control interno que ofrezcan a la organización mejores prácticas en el desarrollo de sus procedimientos, con la intención de fijar parámetros que guíen a los empleados a un desarrollo eficiente de sus deberes.

Este procedimiento trata de que los pedidos de los clientes estén a la medida que sea posible completos en un 100%, al ser los alistadores responsables de comunicar al departamento de facturación el agotamiento de un producto y la posibilidad de sustituirlo por otro de características similares, para proveer al cliente.

b. Objetivo

Preparar los pedidos que son facturados en el Departamento de Sistemas; de manera tal, que estos estén completos y a disposición de los chequeadores en el momento que estos lo requieran.

c. Alcance

Aplica para el Departamento de Alisto, Departamento de chequeo y el Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ Ningún colaborador deberá alterar lo solicitado en un pedido, sin la consulta previa al cliente.
- ❖ Es obligación de un colaborador, firmar la factura borrador donde corresponde, al finalizar el pedido que ha preparado.

Procedimientos propuestos

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Listado de clientes por ruta “Machote”. Ver Anexo 3.
 - Factura borrador. Ver Anexo 4.

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Inventario**

Según, Finney- Miller, se definen los inventarios de una empresa como la compra de artículos en condiciones para la venta. Los Inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. El Vocablo inventario se usa para nombrar el conjunto de aquellas partidas de bienes muebles tangibles.

➤ **Rellenador**

Persona encargada de mantener en las góndolas de la compañía producto disponible, para que los alistadores preparen los pedidos demandados por los clientes.

g. Responsables

- ✓ Alistador.
- ✓ Encargado de facturación “Digitadores”.
- ✓ Rellenador.
- ✓ Encargado de control de inventario.

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Uno de los pilares que forman parte de la eficacia con la que la empresa pueda lograr sus objetivos.	Tener a disposición las herramientas que los responsables necesiten para que estos sientan el interés de la empresa para hacer las cosas bien.
Reducción de Pases	A medida que los alistadores se acoplen y conozcan la bodega en su totalidad el rendimiento de esos será mayor.	Poner a disposición de los pasilleros a alguno de los alistadores en determinado momento para que se acomode la mercadería donde corresponde y con esto que conozcan más a fondo la bodega.
Reducción de Costos	Si los alistadores dominan con exactitud el área donde se ubica un producto determinado, será más rápido para él la extracción de este cuando lo requiera para preparar un pedido.	Brindar a los alistadores una debida preparación en cuanto la ubicación de los productos en bodega.
Reducción de Tiempos	Que se esté en constante rotación a los alistadores en cuanto respecta a la colaboración con los pasilleros.	Ligado directamente con lo comentado en la reducción de costos.
Aumento de la Calidad	Que los alistadores estén capacitados con el conocimiento	Brindar charlas para que los alistadores conozcan la

	básico para determinar si un producto es apto o no para la venta.	importancia de que al cliente se le entregue productos únicamente de calidad.
--	---	---















i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Solicita facturas borrador al facturador.	Alistador
2	Enumera facturas en orden cronológico según el listado de clientes establecido en la ruta correspondiente.	Alistador
3	Toma la factura con el número menor e inicia el pedido.	Alistador
4	Busca los productos descritos en la factura, memorizando los que pueda, para extraerlos de bodega y colocarlos en la mesa de alisto.	Alistador
5	De equivocarse en cuanto a presentación de algún producto lo traslada hacia el área destinada para este fin y los deja hay para que el rellenador los reacomode.	Alistador
6	Si el producto se encuentra en mal estado lo deja en el área establecida para producto dañado.	Alistador
7	Lee nuevamente la factura y especificaciones del producto equivocado y se desplaza a buscarlo.	Alistador
8	De no encontrar algún producto, lo solicita al rellenador para que este lo busque.	Alistador
9	Busca el producto solicitado.	Rellenador
10	¿Encuentra el producto solicitado? Si, continúa en el paso número 19. No, continúa en el paso número 12.	Rellenador
11	Le comunica al encargado de control de inventario la no existencia del producto descrito en el pedido.	Rellenador

Procedimientos propuestos

12	Busca nuevamente en la bodega la existencia del producto.	Encargado de Bodega
13	¿Encuentra el producto requerido por el alistador? Si, continúa en el paso número 18. No, continúa en el paso número 14.	Encargado de Bodega
14	Comunica a los alistadores y posteriormente saca del sistema las unidades que supuestamente aun existen.	Encargado de Bodega
15	El rellenedor registra en la hoja de faltantes el producto agotado.	Rellenador
16	Comunica al rellenedor para que este integre el producto al pedido que lo requiere.	Encargado de inventario
17	Integra producto en el pedido y lo comunica al alistador.	Rellenador
18	Al terminar el pedido al alistador debe firmar la factura borrador en la parte inferior y anotar la hora en que se concluyo el pedido.	Alistador
19	Registra el número de líneas que logro sacar del pedido y las anota en la sección del machote que corresponde. Donde de igual forma debe anotar su nombre.	Alistador
20	Coloca junto uno de los artículos que forman parte del pre pedido sacado por él.	Alistador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno



k. Diagrama de flujo

Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Preparación de Pedidos



Departamento: Ventas
Responsable: Jefe de Alisto
Código de proceso: Gda1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

Descripción	Alistador	Rellenador	Encargado de Bodega
<p>1. Solicita facturas borrador al facturador.</p> <p>2. Enumera facturas en orden cronológico según el listado de clientes establecido en la ruta correspondiente.</p> <p>3. Toma la factura con el número menor e inicia el pedido.</p> <p>4. Busca los productos descritos en la factura, memorizando los que pueda, para extraerlos de bodega y colocarlos en la mesa de alisto.</p> <p>5. De equivocarse en cuanto a presentación de algún producto lo traslada hacia el área destinada para este fin y los deja hay para que el rellенador los reacomode.</p> <p>6. Si el producto se encuentra en mal estado lo deja en el área establecida para producto dañado.</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[/2/] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> A[/A/] </pre>		

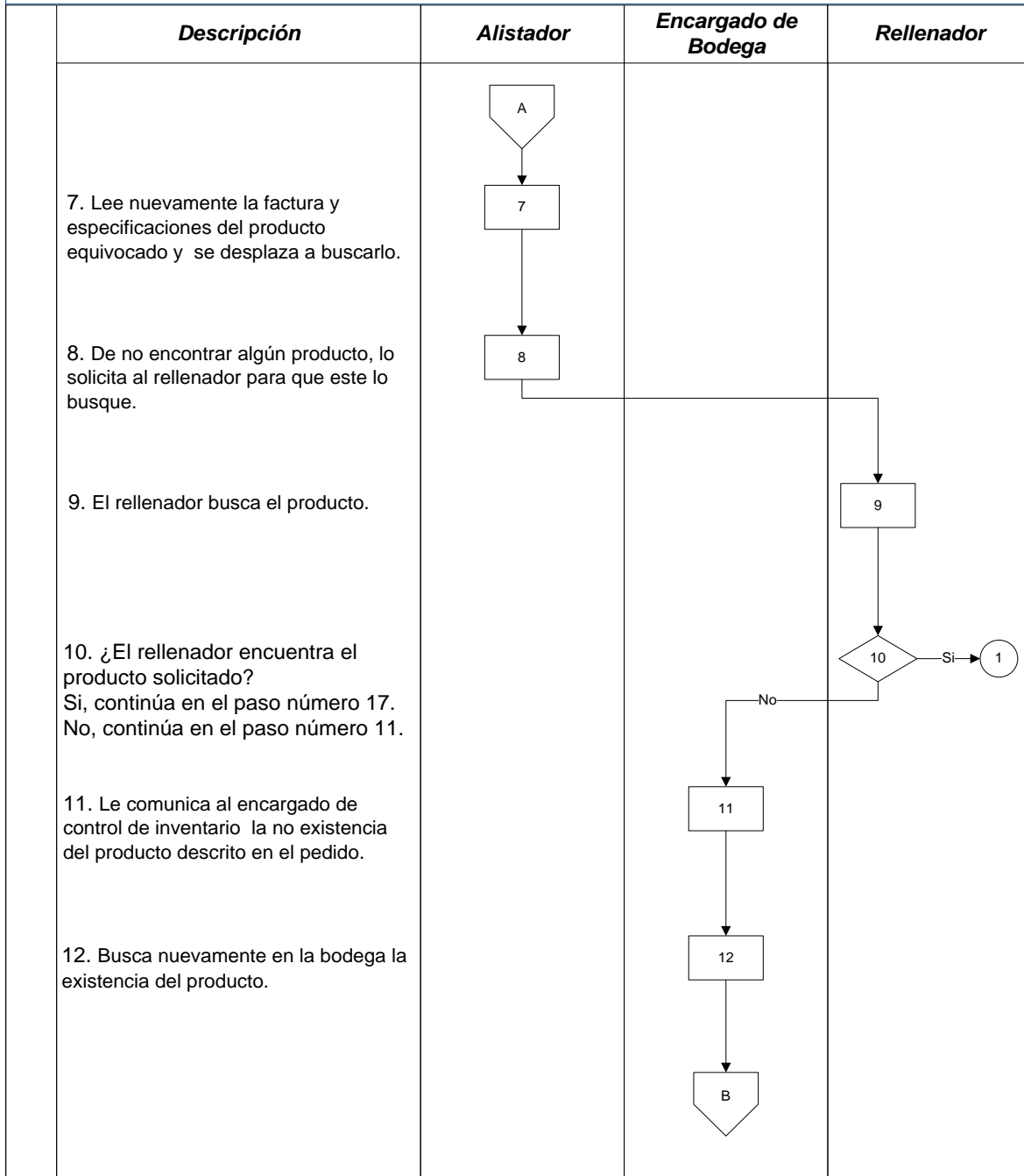


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Preparación de Pedidos



Departamento: Ventas
Responsable: Jefe de Alisto
Código de proceso: Gda1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



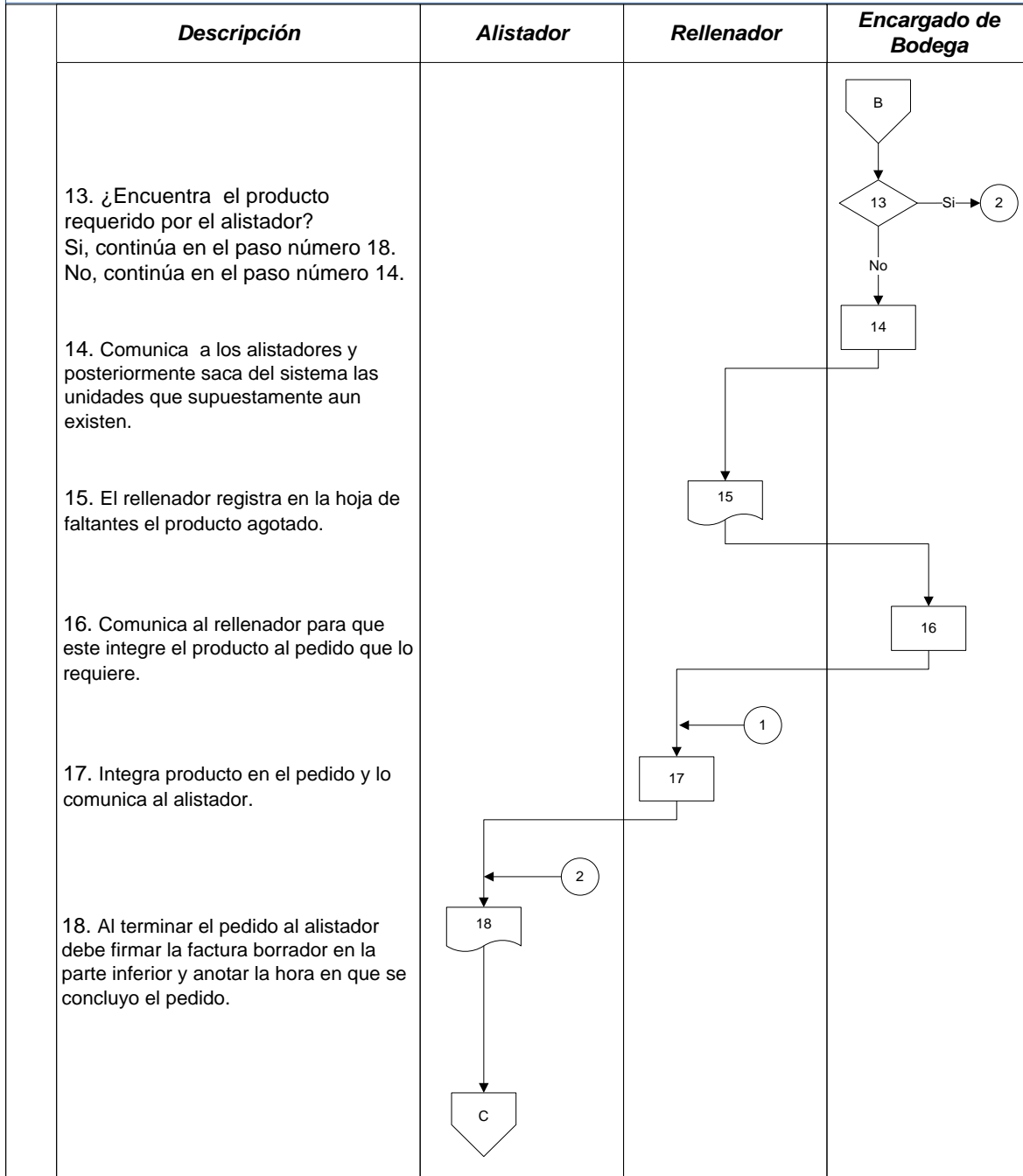


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Preparación de Pedidos



Departamento: Ventas
Responsable: Jefe de Alisto
Código de proceso: Gda1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Preparación de Pedidos



Departamento: Alisto
Responsable: Jefe de Alisto
Código de proceso: Gda1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

Descripción	Alistador	Rellenador	Encargado de Bodega
<p>19. Registra el número de líneas que logro sacar del pedido y las anota en la sección del machote que corresponde. Donde de igual forma debe anotar su nombre.</p> <p>20. Coloca junto uno de los artículos que forman parte del pre pedido sacado por él.</p>	<pre> graph TD C{{C}} --> 19[/19/] 19 --> 20[20] 20 --> Fin([Fin]) </pre>		

I. Indicadores

Algunos de los parámetros aplicables para medir el rendimiento en alisto son:

- ❖ Tiempo que se tarda en alistar en preparar un pedido con determinado número de líneas.
- ❖ Porcentaje de error, en productos, en el que se incurre al realizar un pedido.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Chequeo de pedidos	Gda2	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Chequeo	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

2.	Chequeo de pedidos.....	360
a.	Introducción	360
b.	Objetivo.....	360
c.	Alcance	360
d.	Políticas	360
e.	Referencia	361
f.	Definiciones.....	361
g.	Responsables.....	361
h.	Cuadro de análisis.....	362
i.	Descripción de actividades.....	363
j.	Simbología.....	364
k.	Diagrama de flujo	365
l.	Indicadores.....	369

2. Chequeo de pedidos

a. Introducción

El propósito de este procedimiento es que los pedidos preparados por los alistadores contengan en su totalidad los artículos facturados a los clientes, además de que los productos contenidos en el pedido se encuentren en condiciones adecuadas para la venta.

Por otra parte este procedimiento busca que los productos despachados vayan empacados de la manera correcta para que estos no se contaminen por mezclar productos contaminantes (detergentes, cloros, desinfectantes, entre otros) con productos alimenticios, o se deterioren al ser transportados de la distribuidora a los clientes.

b. Objetivo

Verificar que los productos que serán despachados correspondan a los que se han facturados al clientes y que estos cuenten con las características físicas y químicas aptas para la venta.

c. Alcance

Aplica al departamento de alisto, Departamento de Chequeo y el Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ Bajo ninguna circunstancia, la persona que realiza la preparación de un pedido podrá ser el mismo que chequee este.

- ❖ Al finalizar un chequeo de un pedido, el empleado debe firmar en el lugar que corresponde en la factura borrador, con el propósito de sentar responsabilidades en caso de que el pedido no corresponda en su totalidad a lo descrito en la factura borrador.

Procedimientos propuestos

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Factura original. Ver Anexo 5.
 - Listado de clientes por ruta “Machote”. Ver Anexo 3.

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Chequear**

Acto que consiste en examinar o revisar algo antes de ponerlo en funcionamiento. En el contexto de la distribuidora, este concepto se enfoca en lo que respecta a la revisión de los productos que conforman un pedido de un cliente, con el propósito de que este cuente con lo requerido por el cliente.

g. Responsables

- ✓ Jefe de chequeadores

- ✓ Chequeador

- ✓ Alistador

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Procedimiento más importante de todos; y esto porque el chequeador es el responsable de la condición en se empaque el producto que recibirá el cliente.	Disponer del recurso humano más capacitado para realizar esta labor.
Reducción de Pases	Si el responsable a desarrollar esta labor es diestro, se reducirá la dificultad de las labores y por ende el logro de las tareas con mayor exactitud.	Disponer de una persona con capacidad de razonamiento para que analice la condición del producto que se hará llegar al cliente..
Reducción de Costos	Si el producto que se entrega a un cliente cuenta con la calidad esperada por este, se reducirá el riesgo de que este lo devuelva y por ende se tenga que asumir los costos de esta acción.	Desarrollar el procedimiento con responsabilidad y compromiso.
Reducción de Tiempos	Las tareas que se realizan bien en un inicio no se tendrán que realizar dos veces.	Realizar el procedimiento con el cuidado que este requiere para evitar tener que hacerlo dos veces.
Aumento de la Calidad	Si se logran prepara con exactitud los pedidos, la empresa no perderá credibilidad ante los clientes del compromiso que esta tiene.	Fomentar el compromiso de los empleados para lograr los objetivos planteados.

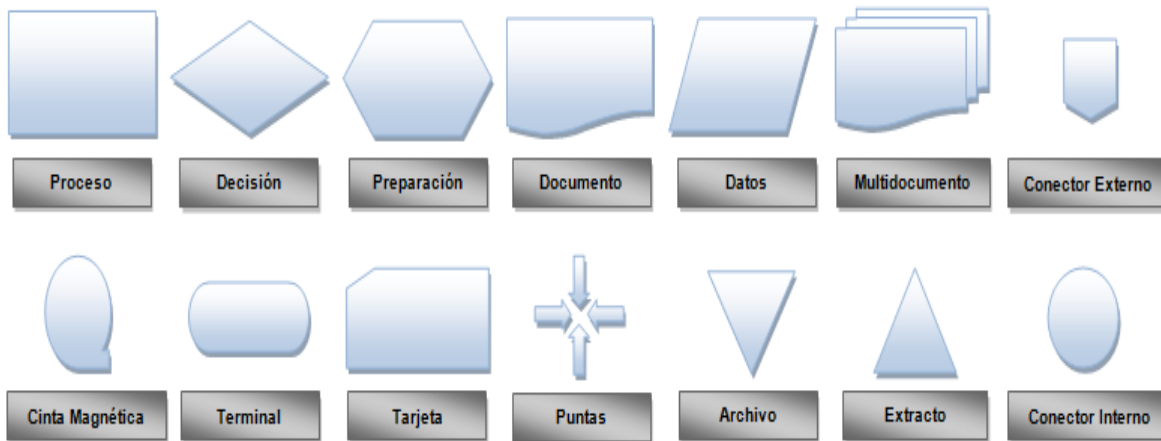
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Busca un pre pedido que este sacado en su totalidad.	Chequeador
2	Identifica el pedido al que corresponde la factura borrador.	Chequeador
3	Deja momentáneamente la factura borrador sobre el pedido.	Chequeador
4	Se desplaza al área de cajas para tomar las que crea convenientes para empacar el pedido.	Chequeador
5	Se desplaza a la mesa donde se encuentra el pedido anteriormente identificado.	Chequeador
6	Toma y sube una caja de las seleccionadas a la mesa.	Chequeador
7	Toma la factura borrador, la lee y determina cual producto se empacara en la caja, teniendo en consideración la categoría de productos establecida para este fin. (contaminantes, alimenticios)	Chequeador
8	Toma el producto lo introduce en la caja y realiza una pequeña marca con un lapicero sobre la línea de la factura a la que corresponde el producto chequeado.	Chequeador
9	De no encontrar algún producto dentro del pedido, o al estar el producto no apto para la venta, revisa en la factura el nombre del alistador.	Chequeador
10	Llama al responsable de alisto al que corresponde el pedido.	Chequeador
11	Solicita el producto faltante o en mal estado al alistador.	Chequeador
12	Se desplaza en búsqueda del producto.	Alistador
13	Identifica, toma y traslada el producto hasta el chequeador que le hizo la solicitud.	Alistador
14	Llena la caja hasta que no le queden espacios y la baja de la mesa, colocándola específicamente frente al pedido.	Chequeador
15	Al terminar de empacar el pedido cuenta el número de líneas que poseía el pedido y lo registra en la hoja de	Chequeador

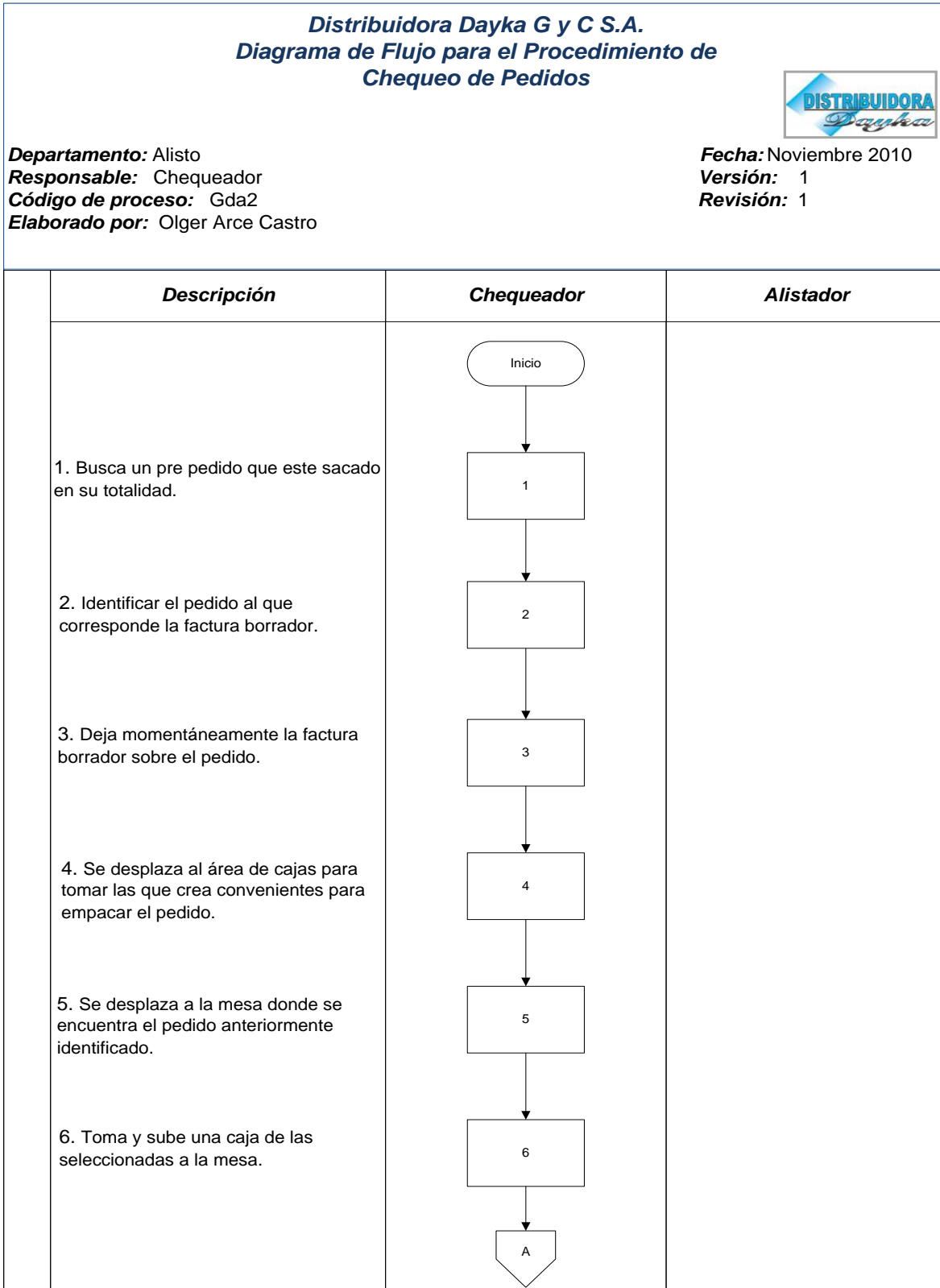
Procedimientos propuestos

	control de trabajo que existe para este fin; hoja que se encuentra ubicada sobre la mesa de alisto.	
16	Ata las cajas con una cuerda de la forma que ha sido establecida por la empresa.	Chequeador
17	Cuenta las cajas y le escribe el número total de estas en una de las esquinas, específicamente sobre la parte superior de la caja; mismo lugar donde debe de ir escrito el nombre del cliente al que corresponde el pedido y la especificación de si el contenido de la caja es frágil.	Chequeador.
18	Coloca la factura borrador en el lugar establecido para este fin.	Chequeador
19	Traslada las cajas hasta el área determinada para el almacenamiento temporal de pedidos ya chequeados.	Chequeador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología



k. Diagrama de flujo



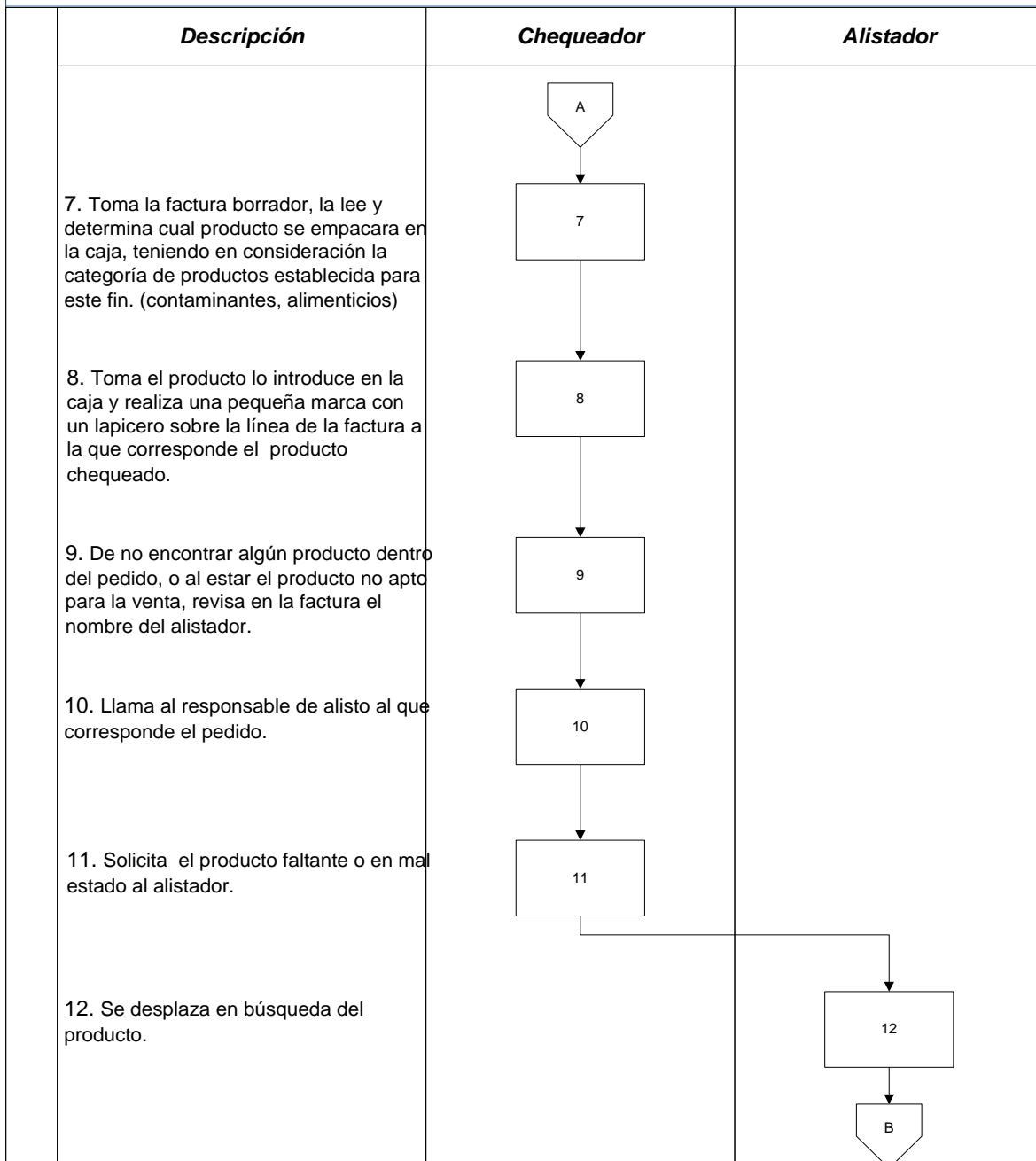


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Chequeo de Pedidos



Departamento: Alisto
Responsable: Chequeador
Código de proceso: Gda2
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

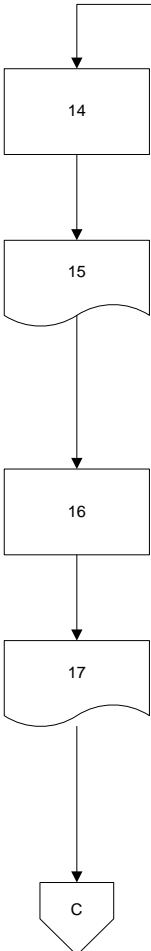
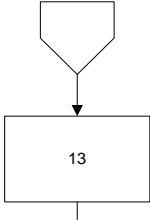


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Chequeo de Pedidos



Departamento: Alisto
Responsable: Chequeador
Código de proceso: Gda2
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

Descripción	Chequeador	Alistador
<p>13. Identifica, toma y traslada el producto hasta el chequeador que le hizo la solicitud.</p> <p>14. Llena la caja hasta que no le queden espacios y la baja de la mesa, colocándola específicamente frente al pedido.</p> <p>15. Al terminar de empacar el pedido cuenta el número de líneas que poseía el pedido y lo registra en la hoja de control de trabajo que existe para este fin; hoja que se encuentra ubicada sobre la mesa de alisto.</p> <p>16. Ata las cajas con una cuerda de la forma que ha sido establecida por la empresa.</p> <p>17. Cuenta las cajas y le escribe el número total de estas en una de las esquinas, específicamente sobre la parte superior de la caja; mismo lugar donde debe de ir escrito el nombre del cliente al que corresponde el pedido y la especificación de si el contenido de la caja es frágil.</p>		



Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Chequeo de Pedidos



Departamento: Alisto
Responsable: Chequeador
Código de proceso: Gda2
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

<i>Descripción</i>	<i>Chequeador</i>	<i>Alistador</i>
<p>18. Coloca la factura borrador en el lugar establecido para este fin.</p> <p>19. Traslada las cajas hasta el área determinada para el almacenamiento temporal de pedidos ya chequeados.</p>	<pre> graph TD C{{C}} --> 18[18] 18 --> 19[19] 19 --> Fin([Fin]) </pre>	

I. Indicadores

Algunos de los indicadores de los que podemos hacer mención en este proceso son:

- ❖ Cantidad de productos entregados a los clientes que concuerdan con lo solicitado por el cliente.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación gráfica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Relleno	Gda3	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Chequeo	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

3.	Relleno del estante.....	371
a.	Introducción	371
b.	Objetivo.....	371
c.	Alcance	371
d.	Políticas	371
e.	Referencia	372
f.	Definiciones.....	372
g.	Responsables.....	372
h.	Cuadro de análisis.....	373
i.	Descripción de actividades.....	374
j.	Simbología.....	375
k.	Diagrama de flujo	376
l.	Indicadores.....	379

3. Relleno del estante

a. Introducción

El propósito de esta actividad, consiste en que los productos de más alta rotación de la empresa, se encuentren siempre a disposición de los alistadores y chequeadores en el área determinada para este fin, con el propósito de agilizar los procesos de alisto y despacho de pedidos.

Por otra parte, este procedimiento pretende que el encargado de dicha tarea, este en una constante inspección de la calidad de los productos, tomando en cuenta su presentación física y las fechas de vencimiento contenidas en estos, con el propósito de que el encargado de inventario esté al tanto de las condiciones de los productos y elimine del sistema todos aquellos productos que no se encuentren en condiciones para la venta.

b. Objetivo

Mantener en un flujo continuo, todos aquellos productos que han sido clasificados como de alta rotación, en el área determinada para este fin, para que los alistadores dispongan en todo momento de estos al preparar un pedido.

c. Alcance

Departamento de Alisto y Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ El encargado de relleno, es el responsable directo de que se mantengan en los “estantes”, determinados para este fin, la cantidad adecuada de producto para que los alistadores cuente con este en todo momento.

- ❖ El rellenador, no podrá trasladar los productos que se encuentren en la canasta de cambios, a la tarima principal de cambios, sin antes haber registrado y reportado al departamento de sistemas los artículos y las cantidades exactas del producto dañado.

Procedimientos propuestos

e. Referencia

▪ Documentos internos:

- N/A

▪ Documentos externos:

- N/A

f. Definiciones

➤ **Canasta de cambios**

Dicho termino es empleado para la identificación del lugar donde se depositan los productos que se encuentran en mal estado y que han sido detectados y separados por los alistadores en el momento que los identifican.

➤ **Inventario**

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

g. Responsables

- ✓ Rellenador
- ✓ Alistadores














h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	El procedimiento tiene que ser continuo, no se puede posponer la actividad ni un solo día, esto porque la mercadería debe de estar en todo momento al alcance de los alistadores.	Disponer de una persona ágil para desarrollar esta actividad para que pueda mantener los estantes con la mercadería que se necesita.
Reducción de Pases	Una labor sencilla y con pocas decisiones, rutinaria y de gran responsabilidad.	Designar la responsabilidad directa sobre el rellenedor para que exista un verdadero compromiso de este al rellenar el estante.
Reducción de Costos	Si la labor se desarrolla con responsabilidad y compromiso será más fácil para los alistadores el preparar los pedidos y por ende se incurrirá en menos horas extra al realizar la actividad.	Responsabilizar al rellenedor; pero no dejarlo solo en la tarea; para asegurarse que el estante este en todo momento al 100%.
Reducción de Tiempos	Este procedimiento permite que la tarea de alistar mercadería sea más fácil y por ende más rentable.	Disponer del rellenedor para que realice dicha tarea tiempo completo si fuese necesario.
Aumento de la Calidad	Sin duda alguna se proporcionara un control más estricto sobre la calidad de los productos.	Capacitar al rellenedor para que razone y deje a disposición solo productos de calidad.

Procedimientos propuestos
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Examina el área donde se encuentran colocados los productos para apreciar los faltantes.	Rellenador
2	Determina los productos faltantes.	Rellenador
3	Búsqueda y extracción de los productos de bodega.	Rellenador
4	Revisión de la apariencia física y fecha de vencimiento del producto.	Rellenador
5	Traslada los productos de bodega a zona de relleno.	Rellenador
6	Coloca los productos en el sitio correspondiente.	Rellenador
7	De no existir producto se lo comunica a los alistadores.	Rellenador
8	Registra en hoja de faltantes el producto agotado.	Rellenador
9	Considera la posibilidad de introducir un nuevo producto al área de alisto.	Rellenador
10	Consulta a alistadores.	Rellenador
11	Valoran la posibilidad.	Alistadores
12	¿Se acepta propuesta? Si, continúa en el paso 13. No, continúa en el paso 16.	Alistadores
13	Abre un espacio en estantes del área de alisto.	Rellenador
14	Introduce producto nuevo en estantes.	Rellenador
15	Continúa rellenando.	Rellenador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

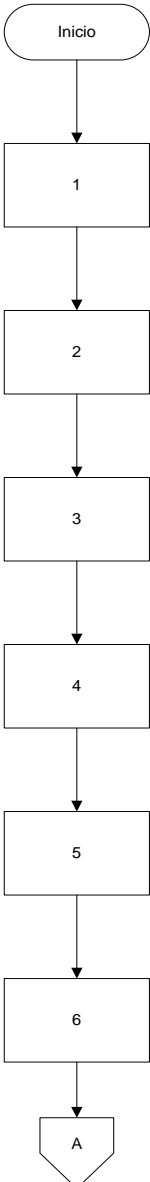
k. Diagrama de flujo

Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Relleno de Estante



Departamento: Alisto
Responsable: Rellenador
Código de proceso: Gda3
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

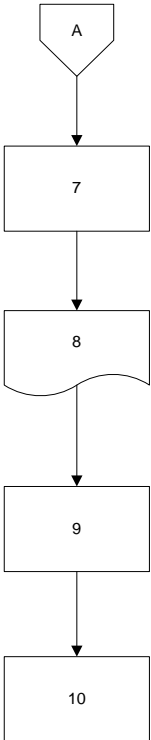
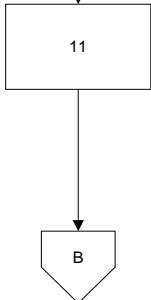
<i>Descripción</i>	<i>Rellenador</i>	<i>Alistadores</i>
<p>1. Se dirige al área donde se encuentran colocados los productos para apreciar los faltantes.</p> <p>2. Memoriza los productos faltantes.</p> <p>3. Busca y toma los productos de bodega.</p> <p>4. Revisa la apariencia física y fecha de vencimiento del producto.</p> <p>5. Coloca los productos de bodega en el lugar correspondiente.</p> <p>6. Coloca los producto en el sitio correspondiente.</p>	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> A[/A/] </pre>	

Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Relleno de Estante



Departamento: Alisto
Responsable: Rellenador
Código de proceso: Gda3
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

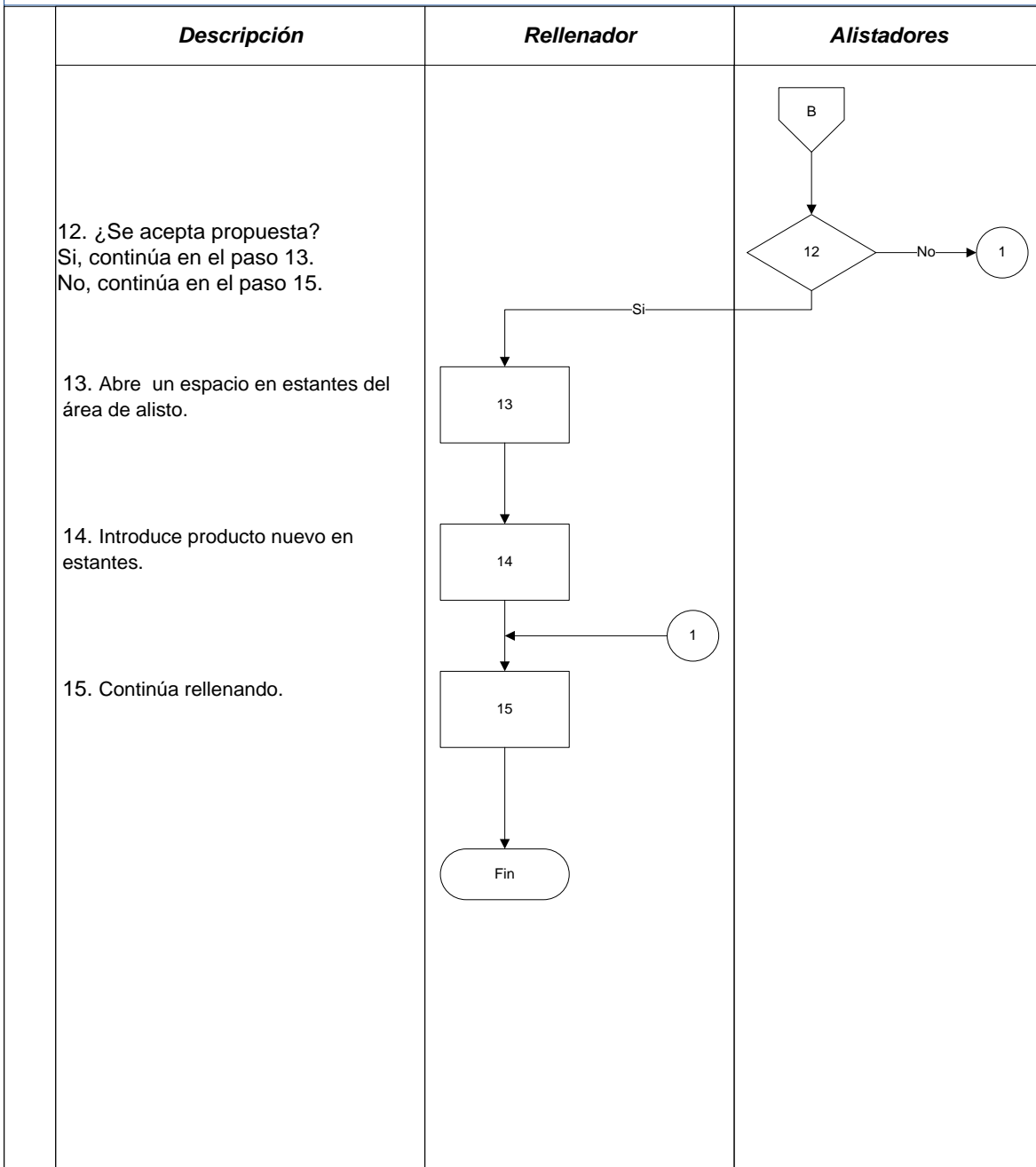
<i>Descripción</i>	<i>Rellenador</i>	<i>Alistadores</i>
<p>7. De no existir producto se lo comunica a los alistadores.</p> <p>8. Registra en hoja de faltantes el producto agotado.</p> <p>9. Considera la posibilidad de introducir un nuevo producto al área de alisto.</p> <p>10. Consulta a alistadores.</p> <p>11. Valoran la posibilidad.</p>	 <pre> graph TD A{{A}} --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] </pre>	 <pre> graph TD 11[11] --> B{{B}} </pre>

Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Relleno de Estante



Departamento: Alisto
Responsable: Rellenador
Código de proceso: Gda3
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



I. Indicadores

Algunos de los parámetros que se pueden mencionar en este apartado son:

- ❖ Disposición de productos en el área de relleno.
- ❖ Calidad de los productos despachados a los clientes en sus pedidos.
- ❖ Producto en buen estado que se encuentra registrado en el sistema de inventarios.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación gráfica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y CS.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Registro de cambios de mercadería dañada	Gda4	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Chequeo	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

4.	Registro de cambios de mercadería dañada	381
a.	Introducción	381
b.	Objetivo	381
c.	Alcance	381
d.	Políticas	381
e.	Referencia	381
f.	Definiciones	382
g.	Responsables	382
h.	Cuadro de análisis	382
i.	Descripción de actividades	384
j.	Simbología	385
k.	Diagrama de flujo	386
l.	Indicadores	388

4. Registro de cambios de mercadería dañada

a. Introducción

La intención que trae consigo este procedimiento, es que todos los productos que se encuentran en el área de cambios (canasta de cambios), sean debidamente borrados del sistema inventarios para que al facturar nuevos pedidos a los clientes no se cuente con un inventario falso. Es decir, que lo que esté en el inventario virtual sea lo más cercano que se pueda a las existencias de productos que están en la bodega y que son aptas para la venta.

b. Objetivo

Registrar los productos que los encargados de alisto, chequeo y relleno, han detectado como dañado, para posteriormente eliminarlo del inventario y dejar únicamente en las bases de datos producto apto para la venta.

c. Alcance

Departamento de Alisto y Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- Ningún producto será desplazado a la tarima principal de cambios si no ha sido reportado con anterioridad al Departamento de Sistemas.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Hoja de registro de producto dañado. Anexo 2.
- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Rellenador**

En el contexto de dicha empresa, el rellenedor es la persona que se encarga de mantener los estantes en todo momento, con la cantidad y calidad suficiente de productos, para que los alistadores no se tengan que desplazar por toda la bodega en busca de un producto requerido en un pedido que debería estar en dicha zona de (Productos de alta rotación).

➤ **Canasta de cambios**

Canasta o caja que contiene la mercadería que se encuentra dañada y no puede ser comercializada.

g. Responsables

- ✓ Rellenador
- ✓ Encargado de control de inventario

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Se pretende que el inventario físico que se refleja en el sistema cuente únicamente con los productos que pueden ser comercializados.	Realizar los traslados de bodega diariamente.
Reducción de Pases	Una labor que debe ser coordinada entre varios miembros de la organización para que se tenga un	Promover el compromiso entre los empleados para que los productos que no cuenten con los requisitos















Procedimientos propuestos

	control adecuado.	mínimos para la venta se trasladen de bodega como corresponde.
Reducción de Costos	Se tendrá un valor real de lo que realmente se tiene para la venta y de los productos que no se pueden negociar con los clientes.	Controlar adecuadamente los productos dañados, pues estos representan valores importantes para la empresa.
Reducción de Tiempos	Podría realizarse un trabajo con mayor seguridad al contar únicamente con productos de calidad para la venta.	Revisar por lo menos semanalmente la bodega para extraer los productos dañados de los que si cuentan con las condiciones necesarias para la venta.
Aumento de la Calidad	Se asegura que al cliente no le sea entregada mercadería que este dañada o vencida.	Explicar a los empleados sobre la importancia de que a un cliente le llegue toda su mercadería en buenas condiciones y que la bodega esté libre de productos que por su estado puedan dañar a otros.

Procedimientos propuestos
i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Detecta la canasta de cambios.	Rellenador
2	Toma un lapicero y hojas en blanco.	Rellenador
3	Extrae de la canasta de cambios todos los productos, dejándolos fuera de esta por un momento.	Rellenador
4	Introduce los productos uno a uno en la caja, al mismo tiempo que los registra, tomando en cuenta características de estos, tales como: Marca, peso, volumen y tipo de presentación (botella o en bolsa).	Rellenador
5	Entrega lista de productos al encargado de control de inventario.	Rellenador
6	Recibe listado.	Encargado inventario
7	Lee y realiza traslado de bodega en el sistema de inventarios; uno a uno los artículos reportados.	Encargado inventario
8	De no comprender lo escrito por el rellenedor, se detiene en el proceso.	Encargado inventario
9	Busca al rellenedor y aclara la duda de registro.	Encargado inventario
10	Traslada los productos registrados a la tarima de cambios que se encuentra en la bodega.	Rellenador
11	Busca e instala una nueva caja en el lugar destinado para este fin.	Rellenador
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

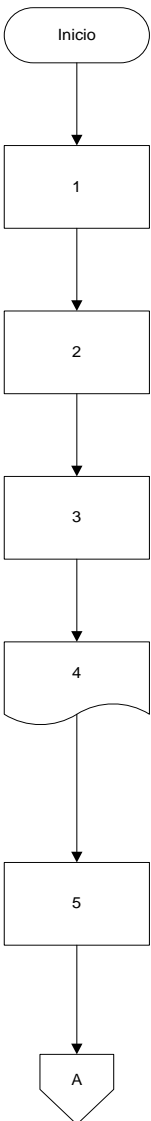
k. Diagrama de flujo

Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Registro de Cambios de Mercadería Dañada.



Departamento: Alisto
Responsable: Rellenador
Código de proceso: Gda4
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

Descripción	Rellenador	Encargado de Inventario
<p>1. Detecta al máximo la canasta de cambios.</p> <p>2. Busca una hoja en blanco y un lapicero.</p> <p>3. Extrae de la canasta de cambios todos los productos, dejándolos fuera de esta por un momento.</p> <p>4. Procede a insertar los productos uno a uno en la caja, al mismo tiempo en que los registra, tomando en cuenta características de estos, tales como: Marca, peso, volumen y tipo de presentación (botella o en bolsa).</p> <p>5. Entrega lista de productos al encargado de control de inventario.</p>	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> A{A} </pre>	

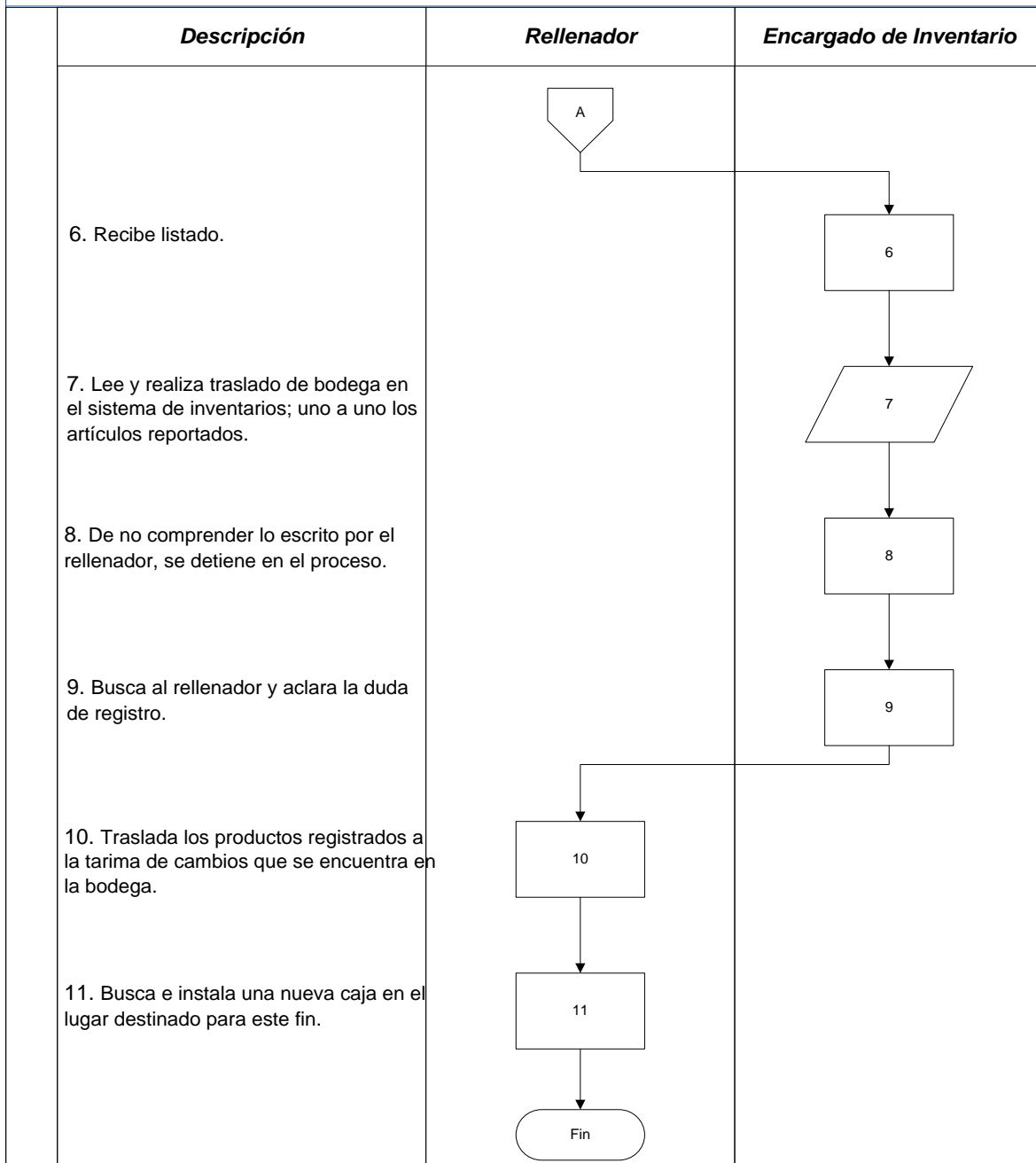


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Registro de Cambios de Mercadería Dañada.



Departamento: Alisto
Responsable: Rellenador
Código de proceso: Gda4
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



I. Indicadores

Algunos de los lineamientos a los que podemos hacer mención en este apartado están:

- ❖ Cantidad de veces que concuerda el sistema digital con las existencias físicas de productos en bodega.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.

D. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Recepción de mercadería a proveedores	Gdb1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de Bodega	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Recepción de mercadería a proveedores.....	390
a.	Introducción	390
b.	Objetivo.....	390
c.	Alcance	390
d.	Políticas	390
e.	Referencia	390
f.	Definiciones.....	391
g.	Responsables.....	391
h.	Cuadro de análisis.....	392
	Descripción de actividades	393
i.	Simbología.....	394
j.	Diagrama de flujo	395
k.	Indicadores.....	398

1. Recepción de mercadería a proveedores

a. Introducción

El propósito de este procedimiento consiste en controlar el ingreso de productos a la bodega; al mismo tiempo en que se fiscaliza que las bonificaciones acordadas por las casas comerciales, sean debidamente entregadas y que las notas de crédito existentes se apliquen según corresponda al monto de la compra.

b. Objetivo

Garantizar que la mercadería suministrada por los proveedores sea ingresada a la bodega bajo las normas y medidas de control establecidas por el gerente, para que el sistema de inventario cuente en todo momento con la precisión en que se requiere para que las operaciones de la empresa se realicen con eficiencia.

c. Alcance

Departamento de Bodega y Departamento de Sistemas.

d. Políticas

- ❖ No se permitirá el ingreso de mercadería a la bodega, sin que antes esta haya sido debidamente cuantificada y examinada por el jefe de bodega.

- ❖ La persona encargada de la recepción de mercadería, deberá firmar y sellar, según corresponda, las facturas una vez chequeada la mercadería. Para establecer responsabilidades en caso de que se le acepten productos dañados a los proveedores.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Tarjeta de inventario. Ver Anexo 6.

Procedimientos propuestos

- Documentos externos:
 - Nota de crédito. Ver Anexo 8.
 - Factura de compra. Ver Anexo 9.

f. Definiciones

h. Nota de crédito

Es un documento por el cual una empresa comunica a su cliente haberle disminuido su deuda o que ha registrado a su favor cierta cantidad por el motivo que ella expresa, esta se emite para rebajar el valor de una factura.

Esta puede ser originado por:

- c) Error en el precio o emisión de una factura.
- d) Descuento por pronto pago.

➤ **Factura de compra**

Es un documento que refleja la venta de productos o la prestación de servicios. Contiene fecha de emisión.

Los datos del expedidor y del destinatario, el detalle de los productos y servicios suministrados, los precios unitarios, los precios totales, los descuentos y los impuestos.

g. Responsables

- ✓ Jefe de bodega
- ✓ Agente (Proveedor)
- ✓ Pasillero

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	A medida que el encargado de recibir la mercadería aproveche la mano de obra de los proveedores, reducirá la intervención del personal de la empresa.	Solicitar la colaboración de los proveedores para acomodar la mercadería en la bodega siempre que se pueda.
Reducción de Pases	Únicamente se da la intervención directa de una persona por lo que a medida que esta sea ordenada, se reflejara un buen trabajo en la bodega.	Proporcionar las herramientas necesarias para que el encargado de bodega pueda realizar su labor adecuadamente.
Reducción de Costos	Aprovechando la mano de obra de los proveedores, la empresa no tendrá que cubrir costos que traería consigo el acomodar la mercadería.	Negociar con los proveedores, que la rotación de los productos en bodega sea realizada por uno de las personas realiza la entrega.
Reducción de Tiempos	Trabajando con los responsables de entregar la mercadería de los proveedores, se ganaría el tiempo que se necesario para colocar la mercadería donde corresponde.	Realizar el chequeo de mercadería lo más rápido posible para que los proveedores dispongan de mayor tiempo.
Aumento de la Calidad	Con un poco de ayuda que brinden los proveedores se podrían crear controles más eficientes para revisar las fechas de vencimiento de los productos.	Coordinar con los proveedores la revisión de los producto por lo menos una vez al mes para asegurar la calidad en estos.

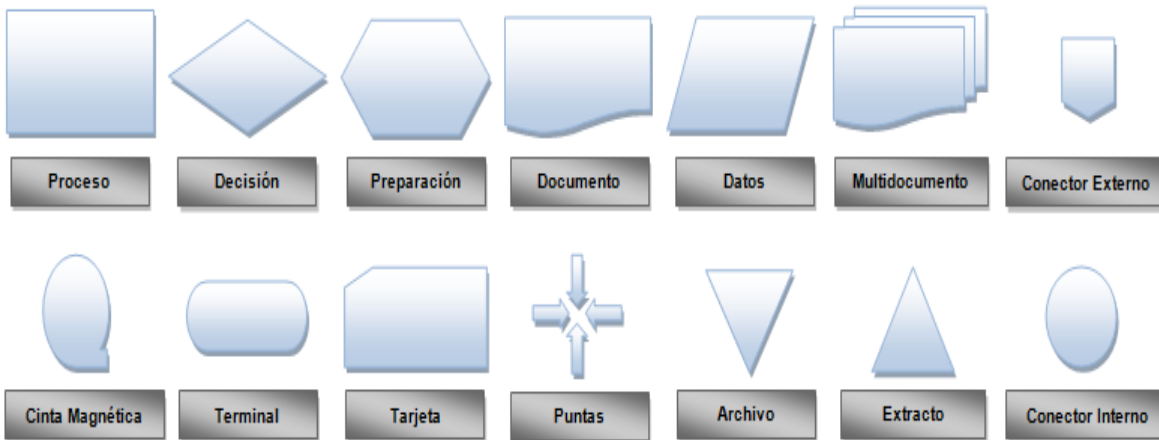
Procedimientos propuestos
Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Recibe al agente según la cita previa establecida para la entrega de mercadería.	Jefe de bodega
2	Busca e identifica la orden de compra correspondiente al proveedor.	Jefe de bodega
3	Solicita la colocación al proveedor para acomodar el camión en un lugar adecuado para la descarga de mercadería.	Jefe de bodega
4	Verifica si se requiere del montacargas o carretilla hidráulica para la descarga de la mercadería.	Jefe de bodega
5	De necesitar alguna de estas herramientas, la acerca a la zona de descarga.	Jefe de bodega
6	Acomoda y solicita descargar los productos a los proveedores, en la zona de descarga predeterminada para este fin.	Jefe de bodega
7	Una vez descargada la mercadería procede a chequear la cantidad y calidad de los productos.	Jefe de bodega
8	Se chequea la mercadería comparando el producto que está registrado en la factura que traen los proveedores con la orden de compra.	Jefe de bodega
9	¿Coinciden las cantidades de mercadería? Si, continúa en el paso número 13. No, continúa en el paso número 10.	Jefe de bodega
10	Se solicita al proveedor la razón del porque la variación en el pedido.	Jefe de bodega
11	Escucha y valora la posibilidad de regresar o dejar la mercadería en bodega.	Jefe de bodega
12	Ingresar mercadería a la bodega principal.	Jefe de bodega
13	Coordina acomodo de mercadería con los pasilleros.	Jefe de bodega

Procedimientos propuestos

14	Firma y sella factura.	Jefe de bodega
15	Entrega factura a proveedor, conservando una copia de esta.	Jefe de bodega
16	Archiva factura.	Jefe de bodega
17	Se despide.	Jefe de bodega
	Fin	
Elaboró:		Revisó:
		Aprobó:

i. Simbología





j. Diagrama de flujo

Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Recepción de Mercadería a Proveedores



Departamento: Bodega
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdb1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

Descripción	Encargado de Bodega
<p>1. Recibe al agente según la cita previa establecida para la entrega de mercadería.</p> <p>2. Busca e identifica la orden de compra correspondiente al proveedor.</p> <p>3. Solicita la colocación al proveedor para acomodar el camión en un lugar adecuado para la descarga de mercadería.</p> <p>4. Verifica si se requiere del montacargas o carretilla hidráulica para la descarga de la mercadería.</p> <p>5. De necesitar alguna de estas herramientas, la acerca a la zona de descarga.</p> <p>6. Acomoda y solicita descargar los productos a los proveedores, en la zona de descarga predeterminada para este fin.</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> A{A} </pre>



Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Recepción de Mercadería a Proveedores



Fecha: Noviembre 2010

Versión: 1

Revisión: 1

Departamento: Bodega
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdb1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Descripción	Encargado de Bodega
<p>7. Una vez descargada la mercadería procede a chequear la cantidad y calidad de los productos.</p> <p>8. Chequea la mercadería comparando el producto que está registrado en la factura que traen los proveedores con la orden de compra.</p> <p>9. ¿Coinciden las cantidades de mercadería? Si, continúa en el paso número 13. No, continúa en el paso número 10.</p> <p>10. Solicita al proveedor la razón del porque la variación en el pedido.</p> <p>11. Escucha y valora la posibilidad de regresar o dejar la mercadería en bodega.</p>	<pre> graph TD A{{A}} --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9{9} 9 -- Si --> 1((1)) 9 -- No --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> B{{B}} </pre>

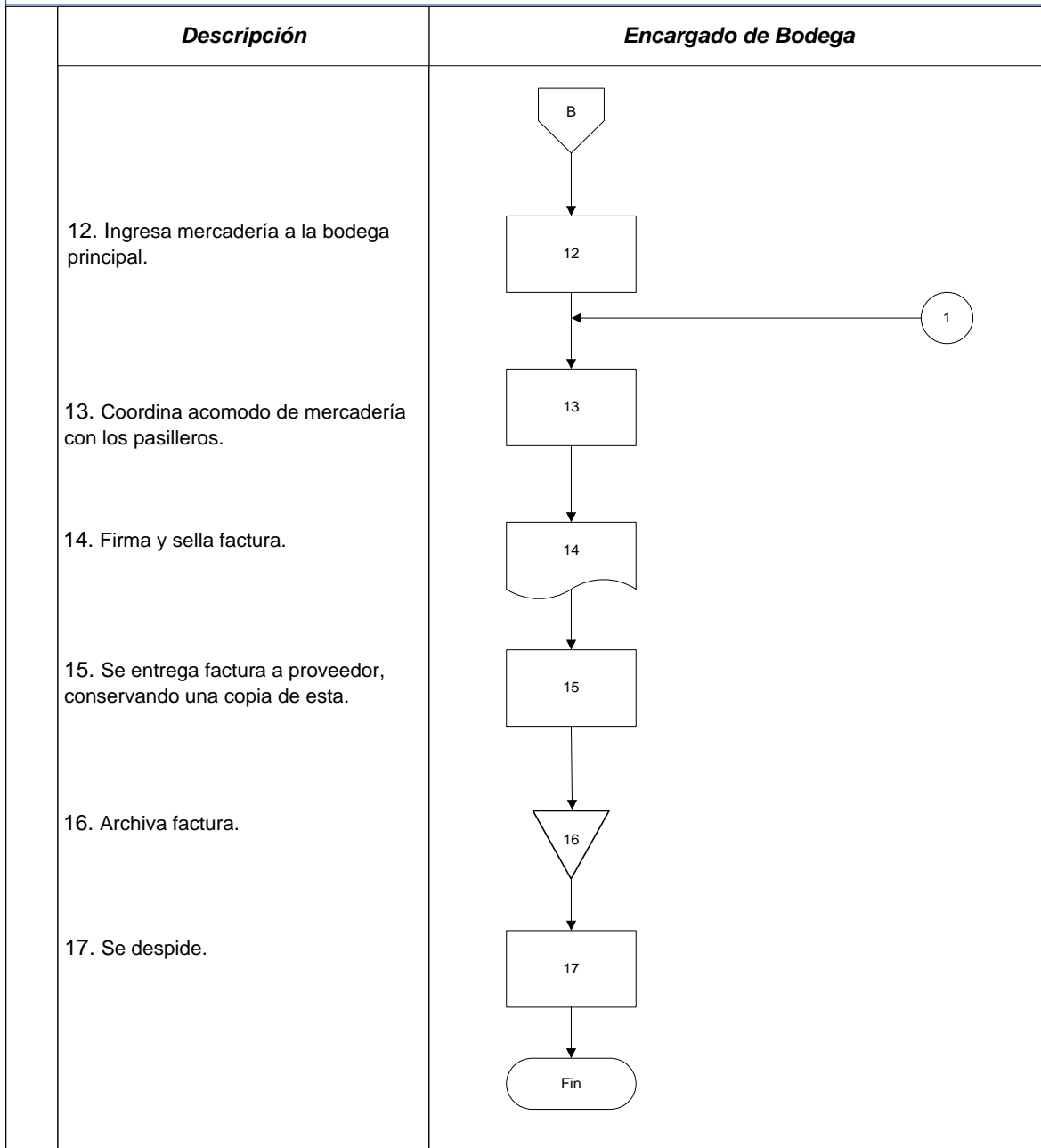


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Recepción de Mercadería a Proveedores



Departamento: Bodega
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdb1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



k. Indicadores

Entre los lineamientos utilizados para medir la eficiencia al desarrollar dicho procedimiento se encuentran:

- ❖ Cantidad de productos recibidos, según los resultados de las auditorías internas realizadas por el gerente y subgerente.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación gráfica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Adelanto de Pedidos	Gdb2	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Pasillero	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

2.	Adelanto de pedidos	400
a.	Introducción	400
b.	Objetivo.....	400
c.	Alcance	400
d.	Políticas	400
e.	Referencia	401
f.	Definiciones.....	401
g.	Responsables.....	401
h.	Cuadro de análisis.....	401
i.	Descripción de actividades.....	402
j.	Simbología.....	404
k.	Diagrama de flujo	405
l.	Indicadores.....	408

Procedimientos propuestos

2. Adelanto de pedidos

a. Introducción

Este procedimiento es desarrollado por el departamento de bodega y consiste en la preparación de productos que se venden en cantidades considerables, razón por la cual, no son los alistadores quienes desarrollan dicho procedimiento.

La realización de esta tarea es llevada a cabo comúnmente por los pasilleros, quienes son los encargados de velar por que los pedidos que se encuentran en esta categoría, sean completados en su totalidad y con las condiciones de calidad mínimas requeridas para que el producto no sea rechazado por los clientes.

b. Objetivo

Tener preparados con anterioridad los bultos de productos solicitados por los clientes, con el propósito de agilizar el proceso de carga de mercadería en los camiones.

c. Alcance

Departamento de Alisto y Sub Gerencia.

d. Políticas

- ❖ La persona que adelanta los pedidos (o parte de estos) deberán de firmar la factura borrador donde corresponde, antes de entregarla al departamento de facturación.

- ❖ El pasillero debe de mantener en todo momento las medidas de seguridad necesarias para que los productos no se dañen al ser trasladados del área donde se encuentran almacenados a la zona de adelanto de pedido. De no ser así se le cobrará la mercadería que sufra daños en su totalidad.

Procedimientos propuestos

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Factura borrador. Ver Anexo 4.
 - Factura Original. Ver Anexo 5.

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Tarima**

Plataforma creada a base de tablas, que se posicionan a poca altura del suelo, con el propósito de aislar y mantener en condiciones optimas de calidad lo que se posiciones sobre estas.

g. Responsables

- ✓ Encargado de facturación
- ✓ Pasillero

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Agiliza la carga del camión que se mande a ruta.	Concientizar a los pasilleros de lo importante de que al cliente no le falte mercadería.

Reducción de Pases	Únicamente interviene al pasillero al alistar la mercadería, por lo que se requiere que se una persona ágil y de gran cuidado.	Enseñar al pasillero con claridad la variedad de productos que hay en la bodega para evitar que este se equivoque.
Reducción de Costos	Un solo encargado para adelantar un pedido es más rentable que disponer de dos para esta tarea.	Proporcionar lo necesario en cuanto a materiales y apoyo para que el pasillero no se sienta solo en la operación.
Reducción de Tiempos	La motivación a la persona la dispone mas al realizar una labor, por lo que se debe rescatar el valor de las funciones del pasillero en la empresa.	Reconocer en determinado momento la labor de un empleado puede mejorar el rendimiento de este y por ende su eficiencia en el trabajo.
Aumento de la Calidad	El pasillero en este procedimiento es un filtro que representa la empresa ante el cliente.	Evaluar las habilidades de los pasilleros para definir sus deficiencias y reforzarlas para asegurar un trabajo de calidad.














i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Sacar copia al machote correspondiente según la ruta del día.	Pasillero
2	Verificar que el cliente a adelantar, este en la lista de	Pasillero

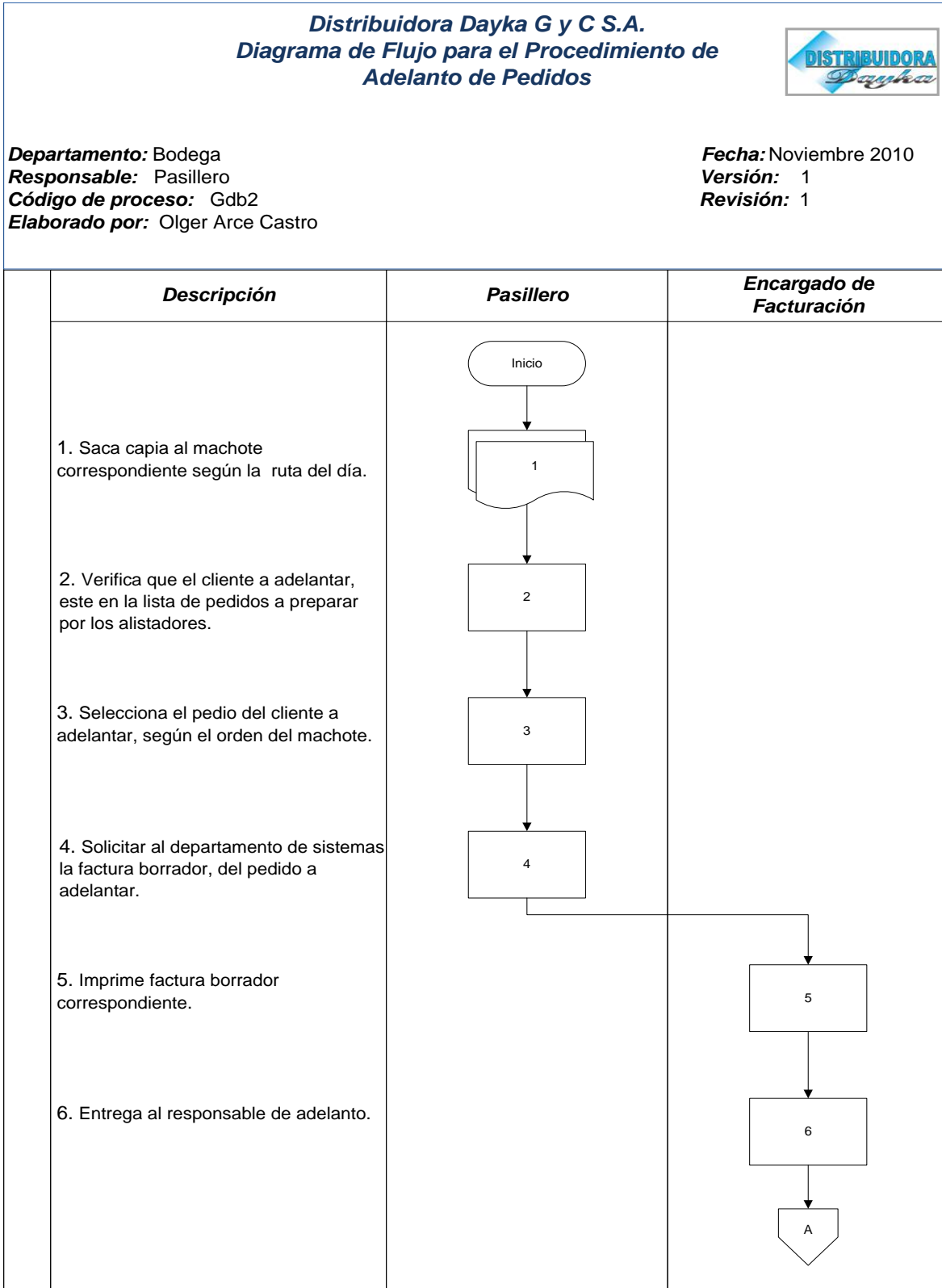
Procedimientos propuestos

	pedidos a preparar por los alistadores.	
3	Seleccionar el pedido del cliente a adelantar, según el orden del machote.	Pasillero
4	Solicitar al departamento de sistemas la factura borrador, del pedido a adelantar.	Pasillero
5	Imprime factura borrador correspondiente.	Encargado facturación
6	Entrega al responsable de adelanto.	Encargado facturación
7	Se desplaza en busca de una carretilla hidráulica (perra), y una tarima.	Pasillero
8	Acomoda la tarima en la carretilla hidráulica.	Pasillero
9	Toma la factura e inicia a preparar el pedido, alistando los productos según el peso, de más pesado a más liviano.	Pasillero
10	Marca uno a uno los artículos extraídos en la factura a través de una pequeña seña con un lapicero.	Pasillero
11	De no existir un producto lo anota en la factura para posteriormente comunicárselo al encargado de facturación.	Pasillero
12	Al terminar de preparar la mercadería adelantada coloca la tarima en la zona de adelanto.	Pasillero
13	Toma factura y la firma.	Pasillero
14	Traslada factura al encargado de facturación.	Pasillero
15	Corrige la factura e imprime factura original para posteriormente entregarla al pasillero.	Encargado de facturación
16	Toma factura original y la coloca en la tarima que corresponde prensada con alguno de los productos.	Pasillero
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

k. Diagrama de flujo



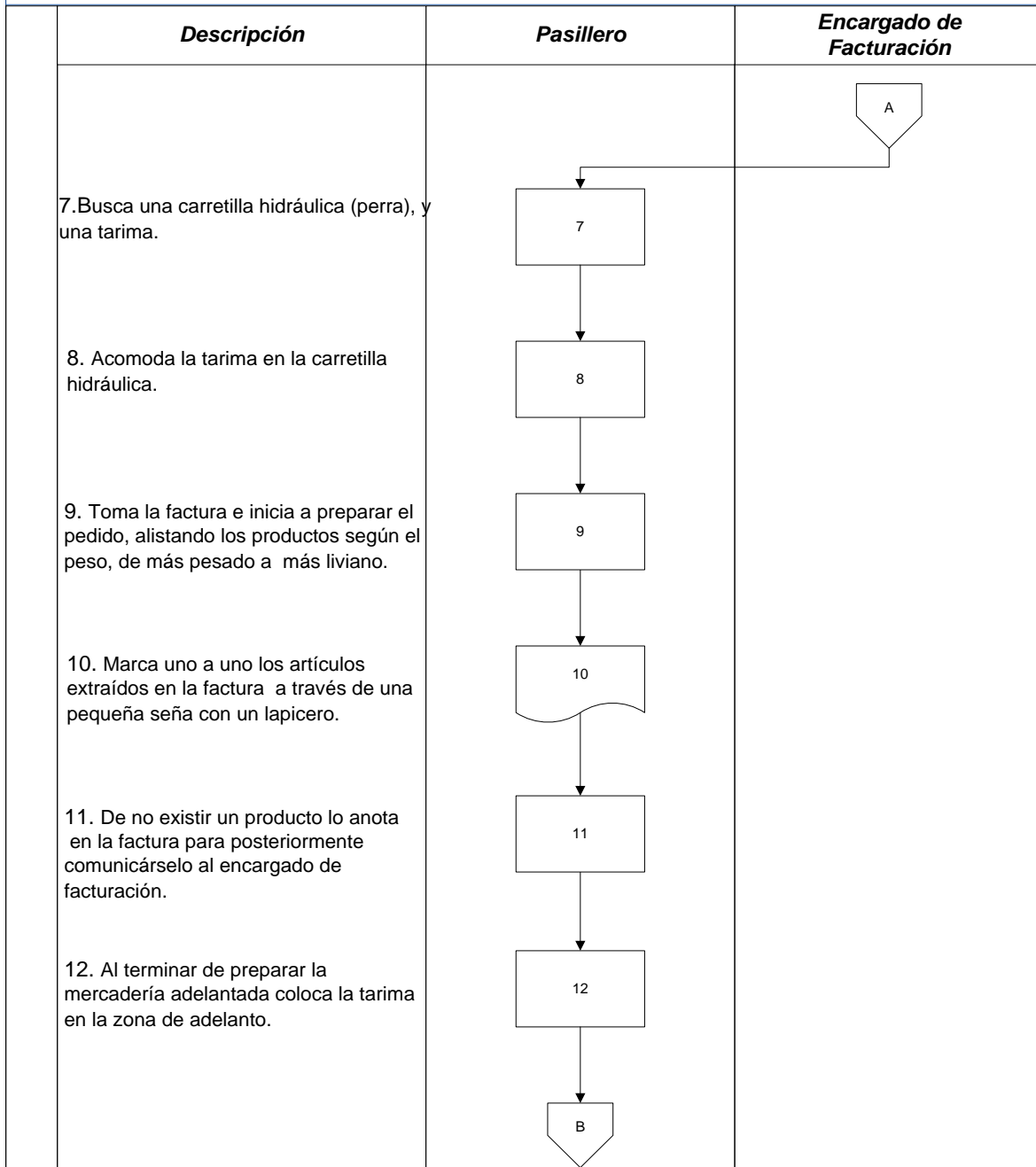


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Adelanto de Pedidos



Departamento: Bodega
Responsable: Pasillero
Código de proceso: Gdb2
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de Adelanto de Pedidos



Departamento: Bodega
Responsable: Pasillero
Código de proceso: Gdb2
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

Descripción	Pasillero	Encargado de Facturación
<p>13. Toma factura y la firma.</p> <p>14. Traslada factura al encargado de facturación.</p> <p>15. Corrige la factura e imprime factura original para posteriormente entregarla al pasillero.</p> <p>16. Toma factura original y la coloca en la tarima que corresponde prensada con alguno de los productos.</p>	<pre> graph TD B{{B}} --> 13[13] 13 --> 14[14] 14 --> 15[15] 15 --> 16[16] 16 --> Fin([Fin]) </pre>	<pre> graph TD 15[15] </pre>

I. Indicadores

Entre los lineamientos utilizados para medir la eficiencia al desarrollar dicho procedimiento se encuentran:

- ❖ Cantidad de productos, (bultos) completos adelantados, correctamente.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación grafica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.



Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Entrega de cambios de productos a proveedores	Gdb3	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de bodega	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

3.	Entrega de cambios a proveedores.....	410
a.	Introducción	410
b.	Objetivo.....	410
c.	Alcance	410
d.	Políticas	410
e.	Referencia	410
f.	Definiciones.....	411
g.	Responsables.....	411
h.	Cuadro de análisis.....	412
i.	Descripción de actividades.....	413
j.	Simbología.....	414
k.	Diagrama de flujo	415
l.	Indicadores.....	419

3. Entrega de cambios a proveedores

a. Introducción

Este procedimiento consiste en la devolución de la mercadería a los proveedores; mercadería que de una u otra forma no se encuentra en condiciones aptas para ser comercializada o que por su poca rotación, debe de ser retirada de los negocios.

Lo que se pretende con este procedimiento es que la empresa distribuidora se garantice que las casas comerciales le restituyan en su totalidad los productos que no poseen las características de calidad mínimas para ser comercializadas o que por ser de poco agrado para los consumidores tiene poca rotación, o como se le conoce vulgarmente poca salida.

b. Objetivo

Garantizar que la mercadería que no se encuentra en condiciones para su venta o que no posee poca rentabilidad por su poca rotación en el mercado, sean reintegradas en su totalidad por las casas comerciales que proveen de inventario a la empresa.

c. Alcance

Aplica al departamento de bodega.

d. Políticas

Es responsabilidad directa de los pasilleros velar por que los productos que se encuentran almacenados en bodega, cuenten con la rotación adecuada, para que estos no lleguen a dañarse a tal punto que, no sean aceptados por los proveedores como cambios.

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Notas de crédito. Ver Anexo 8.

Procedimientos propuestos

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Productos de baja rotación**

Éstos no tienen una producción masiva. La producción es baja o intermedia de acuerdo con el pedido de cada uno de los clientes.

➤ **Productos vencidos**

Garantía de que un alimento está en optimas condiciones de ser consumida siguiendo las condiciones de conservación aconsejadas, a partir de ahí, el cliente final es responsable del consumo del producto.

g. Responsables

- ✓ Jefe de bodega
- ✓ Pasilleros
- ✓ Proveedor (Agente de casa comercial)

h. Cuadro de análisis

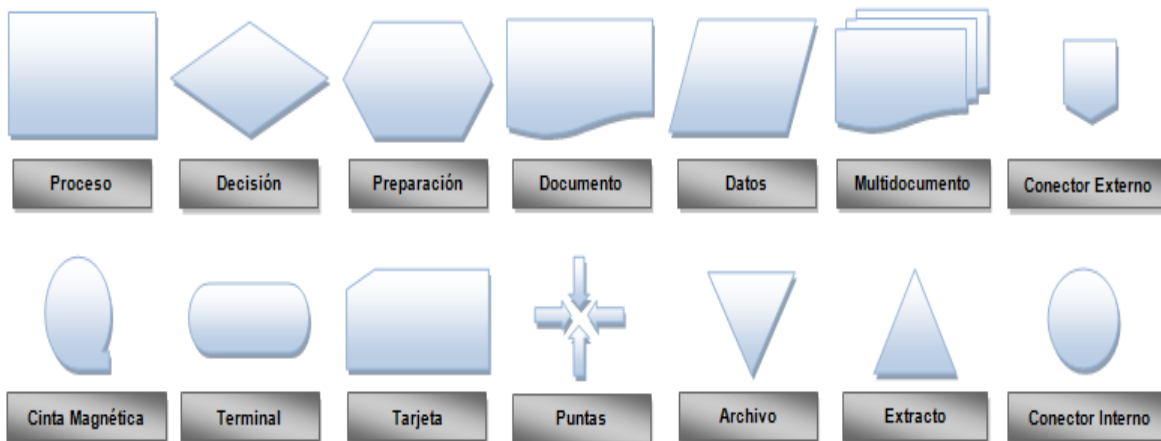
Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Se pretende que el proceso se lo más simple que se pueda para que no se preste para mal entendidos con los proveedores.	Que los proveedores definan y entreguen las políticas de devolución por escrito.
Reducción de Pases	Tener claridad sobre las políticas de devolución para manejar el procedimiento de manera eficiente.	Que el encargado de bodega no dependa de otra persona para realizar los cambios con los proveedores.
Reducción de Costos	El encargado de bodega es el responsable directo del manejo que se le dé a los productos almacenados en bodega.	Coordinar capacitaciones de manejo de productos con los proveedores para que no se generen cambios por daños en bodega que son por desconocimiento.
Reducción de Tiempos	A medida que el proceso se cumpla como lo establezcan las políticas de cambios no se tendrá que realizar en más de una ocasión.	Disponer de un área únicamente para al almacenamiento de producto dañado.
Aumento de la Calidad	Si se trabaja con los plazos y condiciones negociadas por ambas partes, no se generaran perdidas por los productos que se retiren del mercado en mal estado.	Demostrar responsabilidad con el trato que se le da a los productos en bodega.

Procedimientos propuestos
i. Descripción de actividades

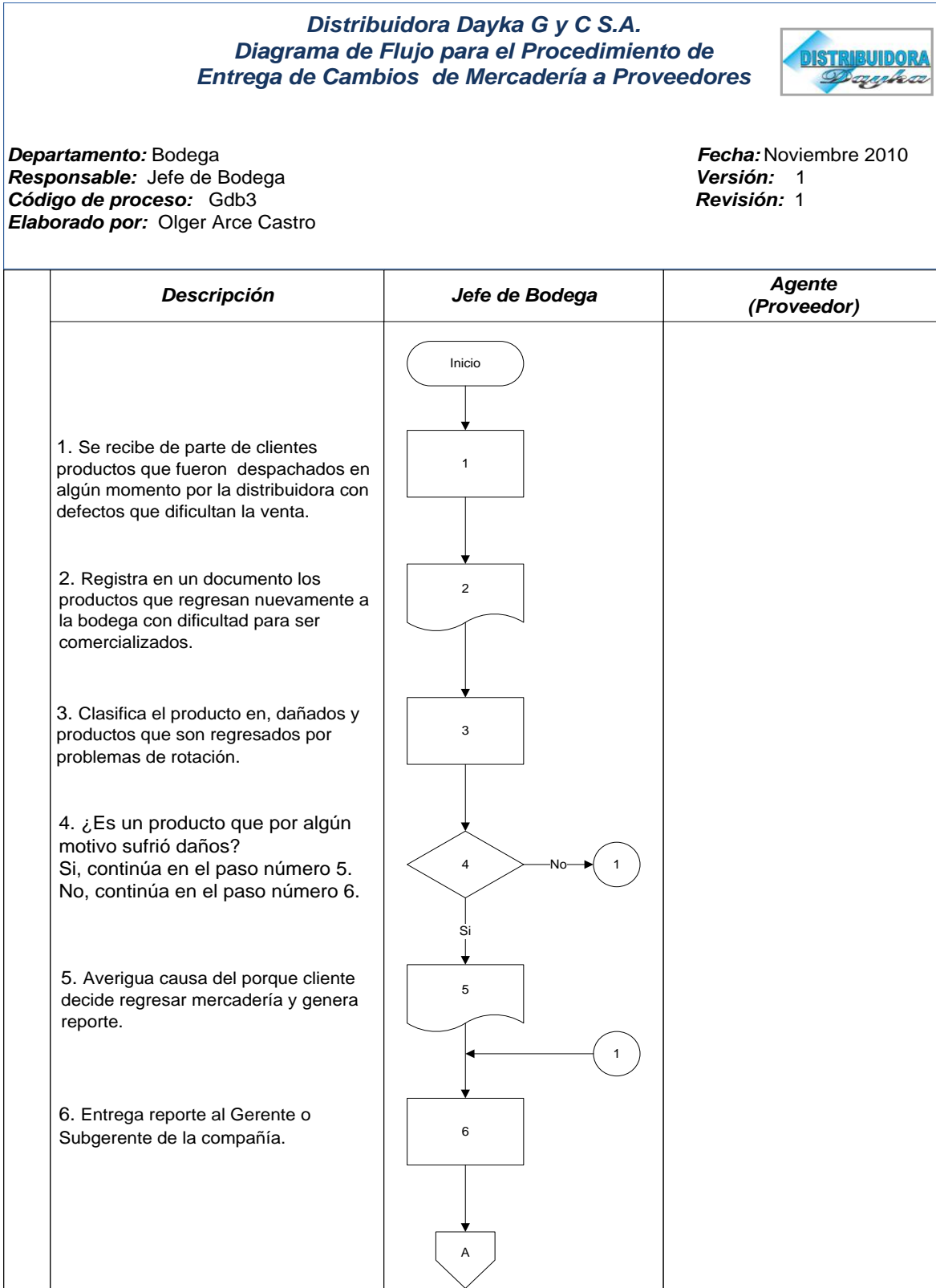
Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Se recibe de parte de clientes productos que fueron despachados en algún momento por la distribuidora con defectos que dificultan la venta.	Jefe de bodega
2	Registra en un documento los productos que regresan nuevamente a la bodega con dificultad para ser comercializados.	Jefe de bodega
3	Clasifica el producto en, dañados y productos que son regresados por problemas de rotación.	Jefe de bodega
4	¿Es un producto que por algún motivo sufrió daños? Si, continúa en el paso número 5. No, continúa en el paso número 6.	Jefe de bodega
5	Se posiciona producto en la tarima de cambios; la cual se ubica en la entrada de la bodega principal. Continúa en el paso número 9.	Jefe de bodega
6	Averigua causa del porque cliente decide regresar mercadería y genera reporte.	Jefe de bodega
7	Entrega reporte al Gerente o Subgerente de la compañía.	Jefe de bodega
8	Coordina reubicación de la mercadería regresada con pasilleros.	Jefe de bodega
9	Al no existir espacio en la tarima de cambios para la colocación del producto que está ingresando se envía a la bodega de cambios.	Jefe de bodega
10	Acomoda mercadería dañada, según corresponda a las casas comerciales que proveen a la distribuidora, en los espacios asignados según corresponde para este fin.	Jefe de bodega
11	Coordina devolución de mercadería con los agentes proveedores.	Jefe de bodega
12	Recibe agente proveedor para realizar los cambios correspondientes.	Jefe de bodega

13	Se desplaza con agente a la bodega de cambios para realizar cambios.	Jefe de bodega
14	Toma los productos dañados que le corresponden.	Agente (Proveedor)
15	Genera una nota de crédito con los productos devueltos.	Agente (Proveedor)
16	Entrega a jefe de bodega.	Agente (Proveedor)
17	Chequea que este confeccionada adecuadamente según los productos devueltos, cantidades y precios de estos.	Jefe de bodega
18	Firma la nota de crédito.	Jefe de bodega
19	Se despide de proveedor.	Jefe de bodega
20	Archiva documento, para ser aplicada según corresponda en el sistema.	Jefe de bodega
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología



k. Diagrama de flujo





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Entrega de Cambios a Proveedores



Departamento: Bodega
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdb3
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

<i>Descripción</i>	<i>Jefe de Bodega</i>	<i>Agente (Proveedor)</i>
<p>7. Entrega reporte al Gerente o Subgerente de la compañía.</p> <p>8. Coordina reubicación de la mercadería regresada con pasilleros.</p> <p>9. Al no existir espacio en la tarima de cambios para la colocación del producto que está ingresando se envía a la bodega de cambios.</p> <p>10. Acomoda mercadería dañada, según corresponda a las casas comerciales que proveen a la distribuidora, en los espacios asignados según corresponde para este fin.</p> <p>11. Coordina devolución de mercadería con los agentes proveedores.</p>	<pre> graph TD A{{A}} --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> B{{B}} </pre>	



Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Entrega de Cambios a Proveedores



Departamento: Bodega
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdb3
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

<i>Descripción</i>	<i>Jefe de Bodega</i>	<i>Agente (Proveedor)</i>
<p>12. Recibe agente proveedor para realizar los cambios correspondientes.</p> <p>13. Se desplaza con agente a la bodega de cambios para realizar cambios.</p> <p>14. Toma los productos dañados que le corresponden.</p> <p>15. Genera una nota de crédito con los productos devueltos.</p> <p>16. Entrega a jefe de bodega.</p>	<pre> graph TD B{B} --> 12[12] 12 --> 13[13] </pre>	<pre> graph TD 14[14] --> 15[(15)] 15 --> 16[(16)] 16 --> C{C} </pre>

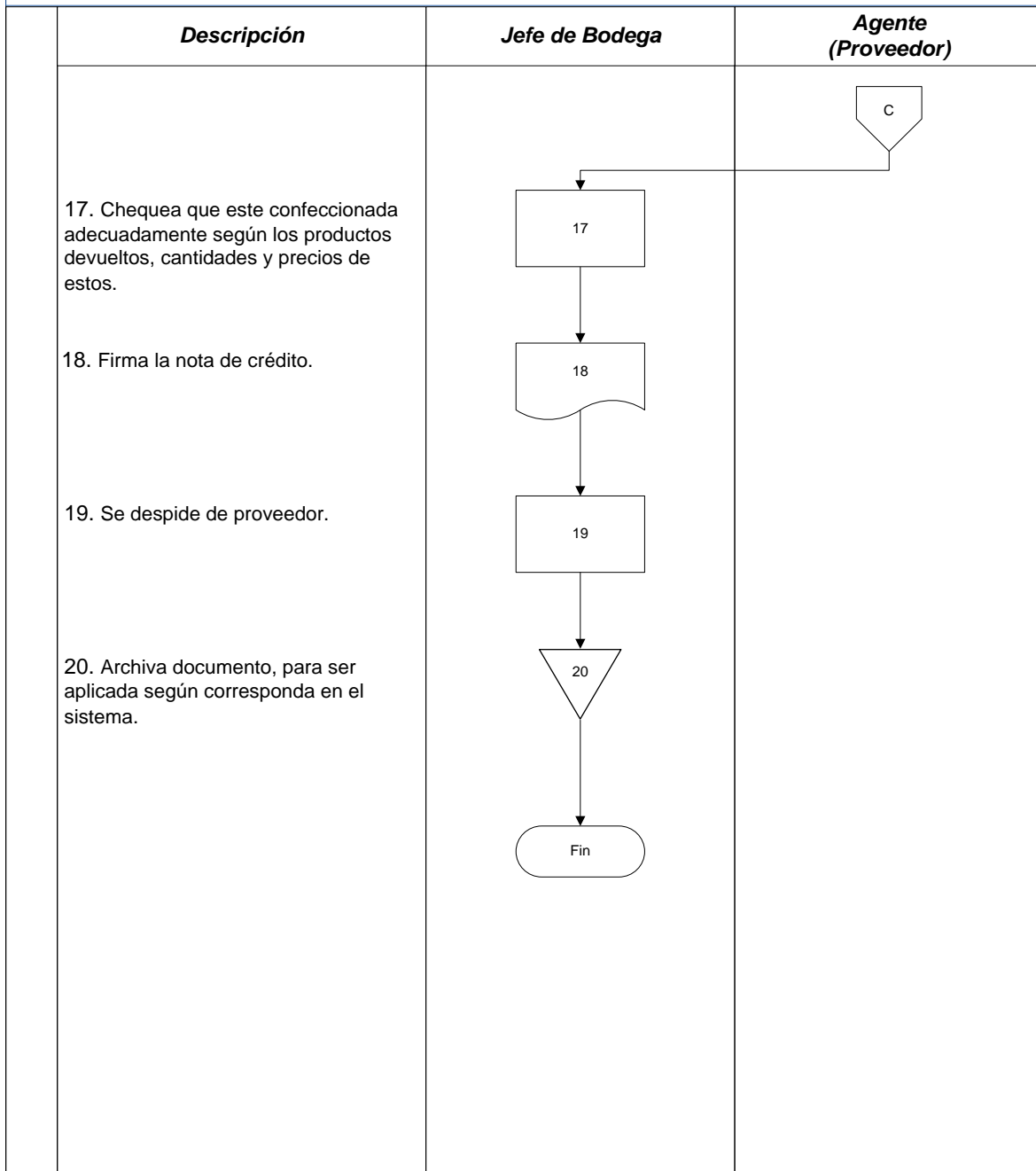


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Entrega de Cambios a Proveedores



Departamento: Bodega
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdb3
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



I. Indicadores

Entre los lineamientos utilizados para medir la eficiencia al desarrollar dicho procedimiento se encuentran:

- ❖ Monto de mercadería entregado a proveedores mediante notas de crédito.
- ❖ Cantidad de mercadería regresada a proveedores por baja rotación.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación gráfica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.

E. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE

Distribuidora Dayka G y C S.A.		
Proceso:	Código del Proceso:	Número de Página:
Acomodo de mercadería a entregar en el camión.	Gdt1	
Responsable:	Número de Revisión:	Número de Versión:
Jefe de bodega	1	1
Revisado por:	Valido a Partir de:	Próxima Revisión:
MBA: Oscar Acevedo Whitford.		
Aprobado por:	Elaborado por:	Fecha de Aprobación:
	Olger Arce Castro	

Tabla de contenido

1.	Acomodo de mercadería a entregar en el camión.....	421
a.	Introducción	421
b.	Objetivo.....	421
c.	Alcance	421
d.	Políticas	421
e.	Referencia	422
f.	Definiciones.....	422
g.	Responsables.....	422
h.	Cuadro de análisis.....	423
i.	Descripción de actividades.....	424
j.	Simbología.....	426
k.	Diagrama de flujo	427
l.	Indicadores.....	431

1. Acomodo de mercadería a entregar en el camión

a. Introducción

Dado a las grandes cantidades de mercadería que comercializa la Distribuidora Dayka G y C S.A., es de vital importancia que se aproveche al máximo el espacio con el que se cuenta en el cajón de los camiones.

La carga de un camión con mercadería involucra un gran costo de mano de obra; por tal motivo debe de realizarse de la forma más eficiente que sea posible, para reducir costos y con ello mejorar los rendimientos alcanzados en la utilidad.

b. Objetivo

Aprovechar al máximo la mano de obra requerida en la carga de los camiones, así como también los espacios disponibles en los cajones de los camiones, con el propósito de que la mercadería llegue a su destino en las mejores condiciones que sea posible, de la forma más cuidadosa que se pueda y con una distribución adecuada para facilitar la descarga y entrega de los pedidos a los clientes.

c. Alcance

Aplica para el personal de bodega y trasportistas (Repartidores).

d. Políticas

- ❖ Los camiones serán utilizados para el despacho de mercadería en función a la utilidad que podría generar una venta y no en función del volumen de mercadería demandada. Es decir, un camión será despachado en el momento que se requiera, sin importar la cantidad de mercadería que este lleve, siempre y cuando los costos en los que se incurran para este fin, permitan obtener alguna utilidad.

Procedimientos propuestos

e. Referencia

- Documentos internos:
 - Facturas originales. Ver Anexo 5.
 - Listado de clientes por ruta. Anexo 3.

- Documentos externos:
 - N/A

f. Definiciones

➤ **Montacargas**

Vehículo de uso rudo e industrial, el cual se utiliza en almacenes y tiendas de autoservicio para transportar tarimas con mercancías y acomodarlas en racks. Aguanta cargas pesadas, que ningún grupo de personas podría soportar por sí misma, y ahorra horas de trabajo pues se traslada un peso considerable de una sola vez en lugar de ir dividiendo el contenido de las tarimas por partes o secciones. Su uso, requiere una cierta capacitación y los gobiernos de distintos países exigen a los negocios que sus empleados tramiten licencias especiales para su manejo.

g. Responsables

- ✓ Jefe de bodega
- ✓ Peón de bodega
- ✓ Acomodador

h. Cuadro de análisis

Aspecto	Comentario	Sugerencia
Reducción de Pasos	Se da la intervención de varios empleados en el proceso; no obstante es necesario.	Que las personas que intervienen en el proceso sean conscientes de el valor que tiene el tiempo que se tarde en cargar el camión.
Reducción de Pases	El orden establecido para cargar el camión es el más adecuado para no incurrir en pasos que estén de mas en la operación.	Realizar la carga de forma coordinada para que la tarea de carga no presente dificultad.
Reducción de Costos	Es la forma en que se desarrolla la carga la más eficiente por lo que se debe de llevar a cabo sin la omisión de ningún paso.	Se recomienda realizar la labor con personas que se puedan esforzar físicamente, pues la labor es un poco pesada.
Reducción de Tiempos	Si se obtiene la ayuda de las personas que cuenten con las mejores condiciones físicas se asegura que se lleve a cabo de una forma eficiente.	Que los colaboradores sean cuidadosos y responsables con la carga.
Aumento de la Calidad	Controlar en todo momento la carga correspondiente a cada cliente.	Llevar un control estricto de la carga por cliente para asegurarse que no existan faltantes de la mercadería solicitada por el cliente.















i. Descripción de actividades

Secuencia	Descripción de Actividades	Encargado
	Inicio	
1	Una vez terminada la facturación de una de las rutas, procede a iniciar la carga.	Jefe de bodega
2	Solicita a algún colaborador (Peón de bodega) acomodar camión en la zona de carga.	Jefe de bodega
3	Acerca camión a la zona de carga.	Peón de bodega
4	Abre las compuertas del camión y realiza una limpieza a general del cajón.	Peón de bodega
5	Notifica a jefe de bodega en el momento que este cuenta con las condiciones requeridas para iniciar la carga.	Peón de bodega
6	Solicita a colaboradores acercar los pedidos conforme está establecido en el listado de clientes.	Jefe de bodega
7	Lee y observa, según corresponde a lo especificado en la factura, los artículos que esta contiene, considerando ingresar al camión en primera instancia a aquellos (productos) que son más pesados.	Jefe de bodega
8	Decide que productos deben ingresar al camión de primero.	Jefe de bodega
9	Solicita a colaboradores alcanzar determinado producto a quien acomoda la mercadería en el cajón.	Jefe de bodega
10	Verifica que las cantidades y características del los productos a cargar en el camión sean las mismas que las descritas en la factura. (Siempre que se pueda).	Jefe de bodega
11	¿Coinciden características del producto físico que se preparo con las características descritas en la factura? Si, continúa en el paso número 15. No, continúa en el paso número 12.	Jefe de bodega
12	Solicita a peones de bodega retirar y extraer de la bodega principal el producto correcto.	Jefe de bodega
13	Toman producto que fue mal alistado y reacomodan si	Peón de

Procedimientos propuestos

	es posible en el momento.	bodega
14	Extraen el producto que corresponde a lo descrito en la factura y trasladan a la zona de carga.	Peón de bodega
15	Toman y alcanzan producto correspondiente al acomodador de mercadería.	Peón de bodega
16	Verifica que las cantidades de los productos que ingresan al camión, sean las que menciona el jefe de bodega al dar la orden de alcanzar mercadería a su persona.	Acomodador
17	¿Es correcta la cantidad y características del producto descrito por el jefe de bodega? Si, continúa en el paso número 20. No, continúa en el paso número 18.	Acomodador
18	Notifica al jefe de bodega para que este proceda como corresponde.	Acomodador
19	Escucha notificación de acomodador. Regresa al paso número 12.	Jefe de bodega
20	Recibe y acomoda mercadería en el lugar más adecuado dentro del cajón. Teniendo presente en todo momento que los productos con mayor peso deben ir en la parte más baja del camión y los más frágiles sobre estos, además de la evaluación entre productos contaminantes y productos alimenticios, con el fin de que estos no se mezclen en ningún momento.	Acomodador
21	Procede a cargar los pedidos de las siguientes facturas.	Jefe de bodega
22	Se termina de cargar pedidos de clientes.	Jefe de bodega
23	Da la orden de cerrar camión, poner los candados y estacionar en el área determinada para realizar las rutas según corresponda.	Jefe de bodega
24	Acomoda camión en área predeterminada	Peón de Bodega
	Fin	
Elaboró:		Aprobó:
Revisó:		

j. Simbología

						
Proceso	Decisión	Preparación	Documento	Datos	Multidocumento	Conector Externo
						
Cinta Magnética	Terminal	Tarjeta	Puntas	Archivo	Extracto	Conector Interno

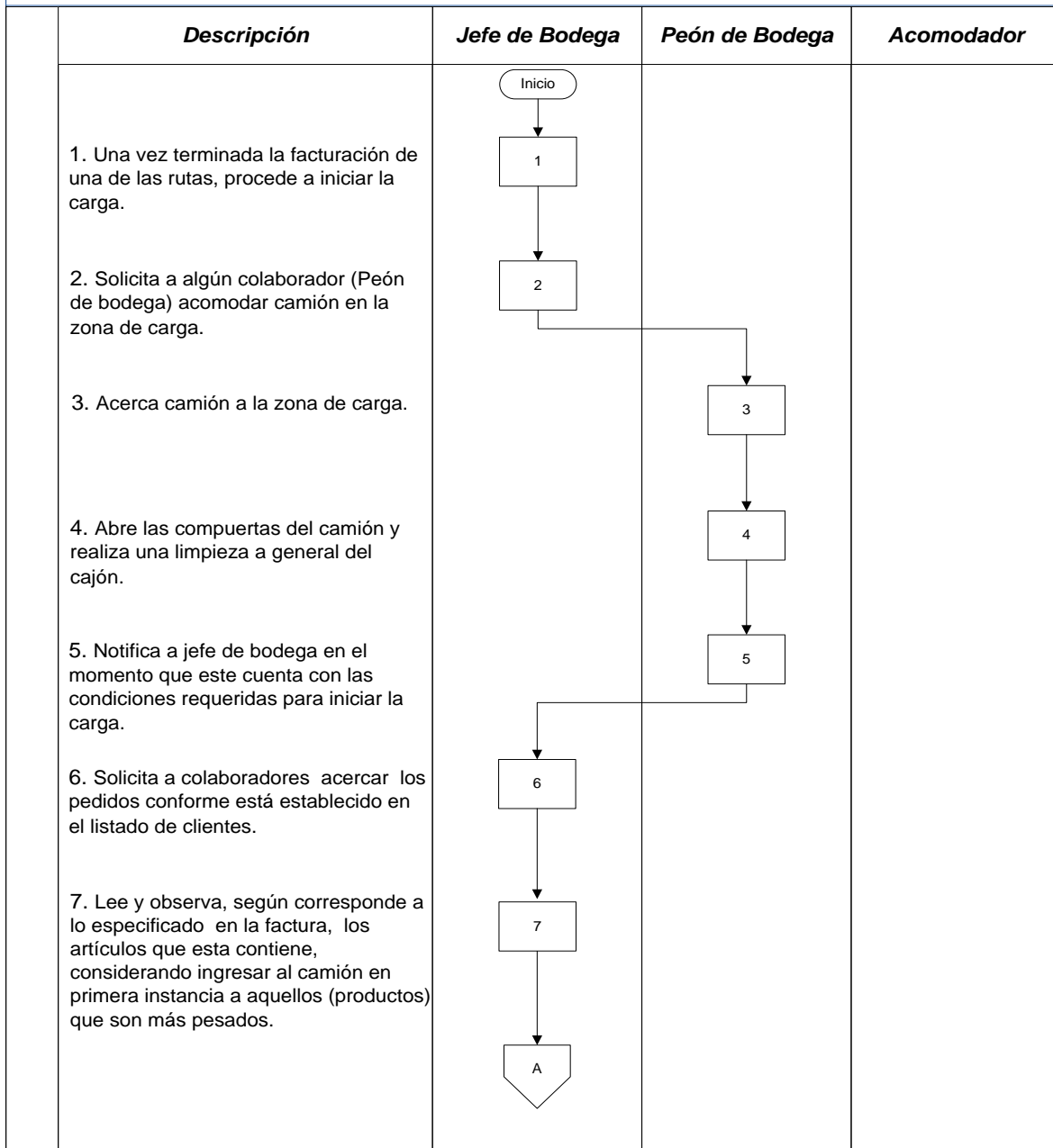
k. Diagrama de flujo

Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Acomodo de mercadería a entregar en el camión



Departamento: Transporte
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdt1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1





Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Acomodo de mercadería a entregar en el camión



Departamento: Transporte
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdt1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1

Descripción	Jefe de Bodega	Peón de Bodega	Acomodador
<p>8. Decide que productos deben ingresar al camión de primero.</p> <p>9. Solicita a colaboradores alcanzar determinado producto a quien acomoda la mercadería en el cajón.</p> <p>10. Verifica que las cantidades y características del los productos a cargar en el camión sean las mismas que las descritas en la factura.(Siempre que se pueda).</p> <p>11. ¿Coinciden características del producto físico que se preparo con las características descritas en la factura? Si, continúa en el paso número 15. No, continúa en el paso número 12.</p> <p>12. Solicita a peones de bodega retirar y extraer de la bodega principal el producto correcto.</p> <p>13. Toman producto que fue mal alistado y reacomodan si es posible en el momento.</p>	<pre> graph TD A{{A}} --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11{11} 11 -- Si --> 1((1)) 11 -- No --> 12[12] </pre>	<pre> graph TD 13[13] --> B{{B}} </pre>	

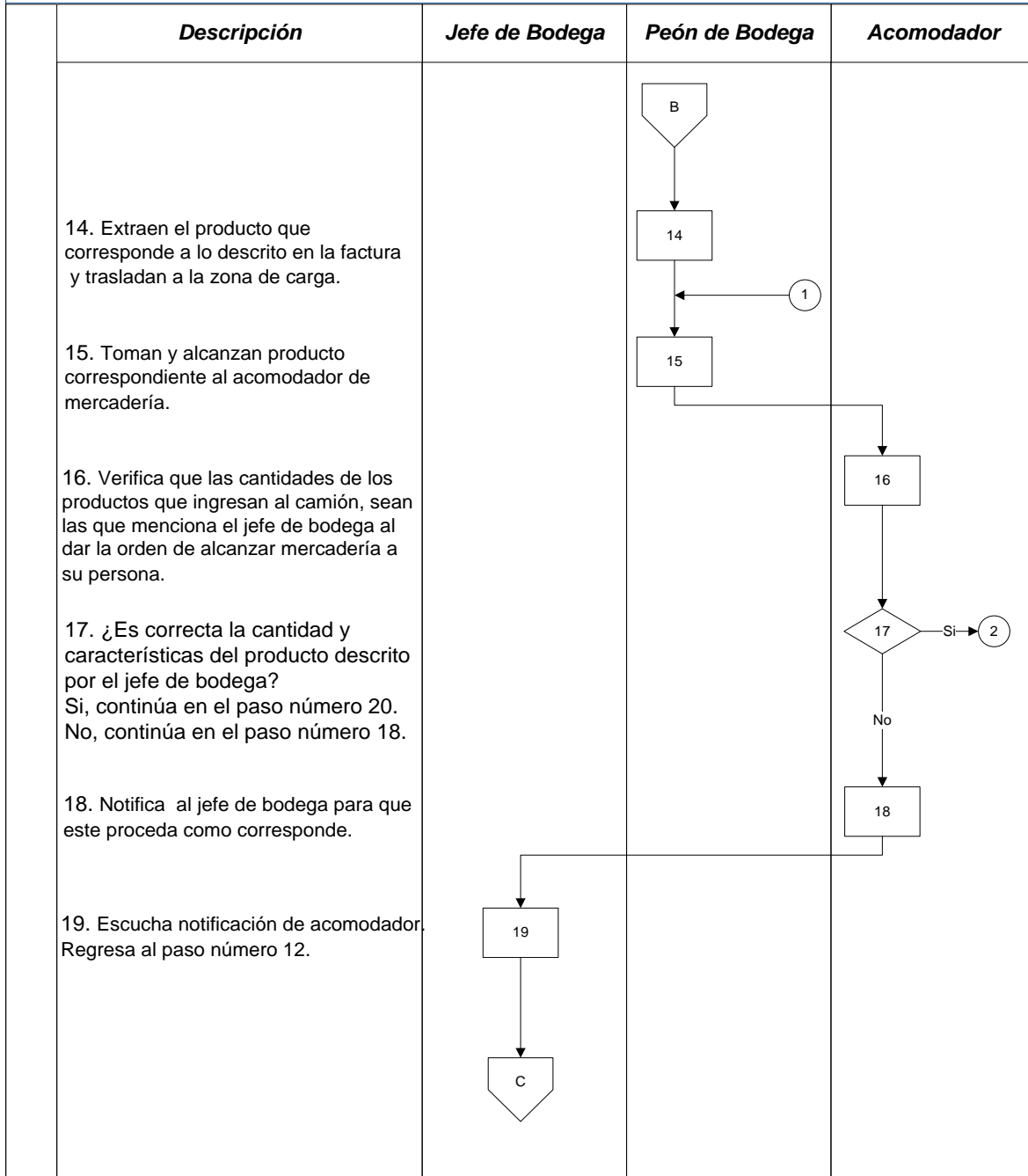


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Acomodo de mercadería a entregar en el camión



Departamento: Transporte
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdt1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



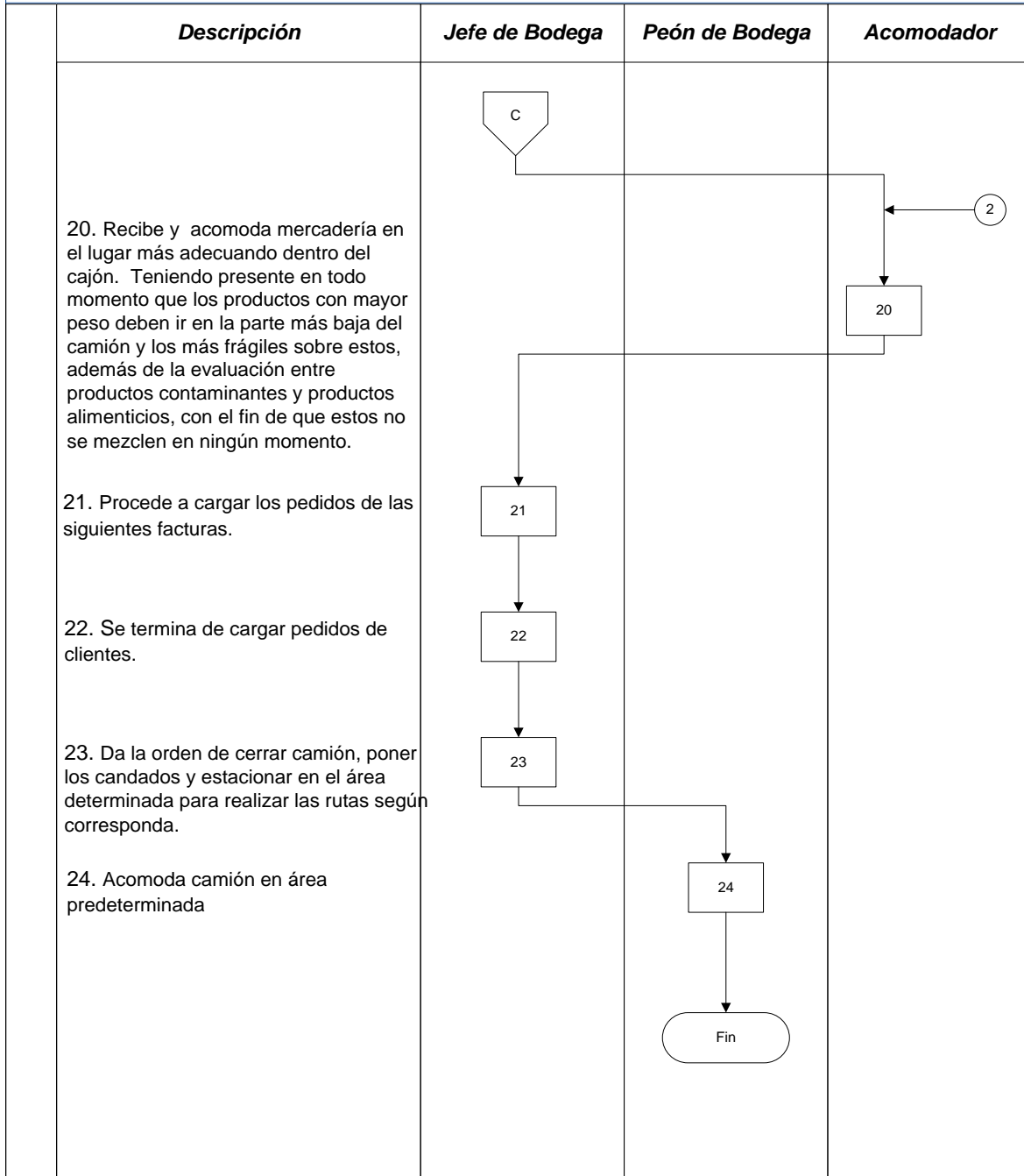


Distribuidora Dayka G y C S.A.
Diagrama de Flujo para el Procedimiento de
Acomodo de mercadería a entregar en el camión



Departamento: Transporte
Responsable: Jefe de Bodega
Código de proceso: Gdt1
Elaborado por: Olger Arce Castro

Fecha: Noviembre 2010
Versión: 1
Revisión: 1



I. Indicadores

- ❖ Cantidad de productos entregados a los clientes correctamente.

- ❖ Cantidad de productos que llegan al cliente en condiciones no aptas para la venta, dañada por el transporte.

En el proceso anteriormente descrito se muestran las tareas correspondientes a cada empleado de forma clara y detallada, sin embargo a través del análisis correspondiente al proceso, en el manual descriptivo de procedimientos propuesto, se podrán apreciar algunos cambios que se hacen necesarios para agilizar las operaciones, además de la representación gráfica del procedimiento a través de fluxograma que permite visualizar las responsabilidades de los empleados con mayor facilidad.