

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



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

TOMO I

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

ELABORADO POR: ELIECER ARAYA HERNÁNDEZ

PROFESOR TUTOR: MBA. EILEEN BARRANTES BARRANTES

II SEMESTRE

SAN CARLOS, 2017

Sede Regional San Carlos
Escuela de Administración de Empresas
Tecnológico de Costa Rica

ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD

En la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Regional San Carlos, a las 10:30 a.m., del 20 de noviembre del 2017, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por el estudiante **Eliecer Araya Hernández**, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

El Tribunal examinador estuvo integrado por la **MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua**, y por la **MBA. Mildred Zuñiga Carvajal**, como presidente del Jurado.

El estudiante **Araya Hernández** realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal le interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.



MBA. Mildred Zuñiga Carvajal
Jurado - Lector

 Tecnológico
de Costa Rica
Carrera Administración
de Empresas



MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua
Jurado - Lector



MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua
Coordinación Trabajo Finales de Graduación

Dedicatoria

Quiero dedicar este logro a Dios, ya que él me dio la sabiduría, la capacidad y la salud necesaria para alcanzar este importante objetivo.

A mis padres, quienes siempre me han acompañado y apoyado en cada momento de mi vida, a mis hermanas y hermano quienes me han alentado a seguir adelante y a mis profesores, a quienes les agradezco el conocimiento que lograron transmitirme durante este tiempo de estudio.

Agradecimientos

Primeramente, quiero agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de cursar la carrera de administración de empresas y llegar hasta esta etapa tan importante.

A mis padres Freddy Araya Solís y Lidieth Hernández Artavia, a mis hermanas Joselyn Araya Hernández y Maribel Araya Hernández por confiar en mí y alentarme durante este proceso, además, agradezco a mi sobrina Monserrath Lobo Araya por llenarme de felicidad en cada momento desde su llegada.

A los funcionarios del Instituto Tecnológico de Costa Rica, quienes me brindaron su apoyo cuando lo necesité durante este tiempo.

Agradezco a mis compañeros y compañeras por apoyarme, por ayudarme a aprender, por enseñarme el trabajo en equipo, por estar ahí en muchos momentos durante mi experiencia académica y por convertirse en personas especiales para mi persona.

Además, agradezco a la profesora Eileen Barrantes Barrantes por todo su apoyo durante mi práctica profesional.

Resumen ejecutivo

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

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

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

Palabras clave: Manual de procedimientos, manual de organización.

Abstract

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

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

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

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

Keywords: Procedures's manual, organization manual.

Contenido

CAPÍTULO I	16
I. INTRODUCCIÓN	16
II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	17
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	17
i. <i>Historia:</i>	17
ii. <i>Crecimiento:</i>	18
iii. <i>Logros:</i>	18
iv. <i>Proyectos:</i>	18
v. <i>Naturaleza</i>	18
vi. <i>Ubicación</i>	19
vii. <i>Cantidad de personal y puestos</i>	19
viii. <i>Misión, visión, valores, otros</i>	19
ix. <i>Organigrama</i>	20
x. <i>FODA</i>	20
xi. <i>Descripción de las instalaciones físicas</i>	20
III. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	20
IV. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	20
V. PLANTEO DEL PROBLEMA	21
VI. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	21
I. OBJETIVO GENERAL	21
II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO	22
I. ALCANCES.....	22
II. LIMITACIONES.....	23
CAPÍTULO II	25
REVISIÓN DE LITERATURA	25
A. ADMINISTRACIÓN	26
i. <i>Definición</i>	26
ii. <i>Proceso Administrativo</i>	26
B. EFICIENCIA Y EFICACIA.....	27
i. <i>Eficiencia</i>	27
ii. <i>Eficacia</i>	27
C. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	28
i. <i>Definición</i>	28
II. OBJETIVOS	28
iii. <i>Estudios</i>	28
iv. <i>Premisas</i>	29
D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	29
i. <i>Definición</i>	29
ii. <i>Definición de organigrama</i>	29

iii.	<i>Importancia de organigrama.....</i>	30
E.	MANUAL ADMINISTRATIVO.....	30
i.	<i>Definición.....</i>	30
ii.	<i>Objetivos</i>	31
iii.	<i>Clasificación.....</i>	32
i.	<i>Por su naturaleza o área de aplicación.....</i>	32
a)	<i>Microadministrativos.....</i>	32
b)	<i>Mesoadministrativos.....</i>	32
ii.	<i>Por su contenido.....</i>	32
a)	<i>De organización.....</i>	32
b)	<i>De procedimientos.....</i>	32
c)	<i>De gestión de la calidad.....</i>	33
d)	<i>De políticas</i>	33
e)	<i>De contenido múltiple.....</i>	33
f)	<i>De puestos.....</i>	33
g)	<i>De técnicas</i>	33
h)	<i>De ventas.....</i>	33
i)	<i>De producción.....</i>	34
j)	<i>De personal</i>	34
k)	<i>De finanzas</i>	34
l)	<i>De operación</i>	34
m)	<i>De sistemas</i>	34
iii.	<i>Por su ámbito</i>	34
a)	<i>Generales</i>	34
b)	<i>Específicos</i>	34
c)	<i>Enfoque</i>	34
	<i>Importancia.....</i>	35
	<i>Contenido.....</i>	35
F.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	36
i.	<i>Definición.....</i>	36
ii.	<i>Objetivos</i>	37
iii.	<i>Funciones</i>	37
iv.	<i>Contenido</i>	38
a)	<i>Identificación.....</i>	38
b)	<i>Prólogo, introducción o ambos.....</i>	38
c)	<i>Índice.....</i>	38
d)	<i>Contenido</i>	38
v.	<i>Beneficios</i>	40
G.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	40
i.	<i>Definición.....</i>	41
ii.	<i>Contenido</i>	41
H.	PROCEDIMIENTOS.....	42
i.	<i>Definición.....</i>	42
ii.	<i>Objetivos</i>	42
iii.	<i>Importancia</i>	43
I.	DIAGRAMA DE FLUJO	43
i.	<i>Definición.....</i>	43
ii.	<i>Objetivos</i>	43
iii.	<i>Ventajas</i>	44

<i>Simbología utilizada</i>	44
J. FORMULARIOS	45
<i>i. Definición</i>	45
<i>ii. Tipos</i>	46
<i>iii. Importancia</i>	46
<i>iv. Diseño</i>	47
<i>v. Análisis</i>	47
K. POLÍTICAS	47
<i>i. Definición</i>	48
L. INVESTIGACIÓN	48
<i>i. Definición</i>	48
<i>ii. Importancia de la investigación</i>	48
M. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	49
<i>Enfoque cuantitativo:</i>	49
<i>N. Fuentes de investigación</i>	49
<i>i. Definición</i>	49
<i>ii. Tipos</i>	49
<i>O. Diseño de la investigación</i>	49
<i>i. Definición</i>	49
P. UNIDAD DE ANÁLISIS	50
<i>i. Definición</i>	50
Q. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
<i>i. Definición</i>	50
<i>ii. Tipos de técnicas</i>	50
<i>a) Entrevista</i>	50
R. VARIABLES DE ESTUDIO	51
S. TÉCNICAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS	51
<i>i. Matriz de feedback</i>	51
CAPÍTULO III	53
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	54
1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	54
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3. UNIDAD DE ANÁLISIS	55
4. POBLACIÓN Y MUESTRA	55
<i>i. Población</i>	55
<i>ii. Muestra</i>	55
5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	56
6. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS	58
CAPÍTULO IV	60
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	61
1. ARQUEO DE CAJAS (CAJA FUERTE)	62
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	62
1.1 INTRODUCCIÓN.....	62
1.2 OBJETIVO	62
1.3 RESPONSABLES	62
1.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	62

1.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	63
1.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	63
1.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	63
1.8	CONCEPTOS	63
1.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	63
1.10	INDICADORES	64
1.11	FORMULARIOS.....	64
	ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO.....		65
	CONCLUSIONES.....	65
	RECOMENDACIONES	65
2.	COMPRA DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA.....	66
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	66
2.1	INTRODUCCIÓN.....	66
2.2	OBJETIVO	66
2.3	RESPONSABLES	66
2.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	66
2.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	67
2.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	67
2.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	67
	2.7.1 <i>Sistemas de información</i>	67
	2.7.2 <i>Herramientas</i>	67
2.8	CONCEPTOS	67
2.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	67
2.10	INDICADORES	68
2.11	FORMULARIOS.....	68
	ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO.....		70
	CONCLUSIONES.....	70
	RECOMENDACIONES	70
3.	RECIBIMIENTO DE MERCADERÍA.....	72
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	72
3.1	INTRODUCCIÓN.....	72
3.2	OBJETIVO	72
3.3	RESPONSABLES	72
3.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	73
3.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	73
3.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	73
3.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	73
	3.7.1 <i>Sistemas de información</i>	73
	3.7.2 <i>Herramientas</i>	73
3.8	CONCEPTOS	73
3.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	73
3.10	INDICADORES	75
3.11	FORMULARIOS.....	75

ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO.....	77
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	77
4. CUENTAS POR PAGAR.....	78
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	78
4.1 INTRODUCCIÓN.....	78
4.2 OBJETIVO	78
4.3 RESPONSABLE	78
4.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	79
4.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	79
4.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	79
4.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	79
4.7.1 <i>Sistemas de información</i>	79
4.7.2 <i>Herramientas</i>	79
4.8 CONCEPTOS	79
4.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	79
4.10 INDICADORES	80
4.11 FORMULARIOS.....	80
ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO.....	82
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	82
5. VENTAS DE CONTADO	83
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	83
5.1 INTRODUCCIÓN.....	83
5.2 OBJETIVO	83
5.3 RESPONSABLES	83
5.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	84
5.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	84
5.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	84
5.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	84
5.7.1 <i>Sistemas de información</i>	84
5.7.2 <i>Herramientas</i>	84
5.8 CONCEPTOS	84
5.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	84
5.10 INDICADORES	85
5.11 FORMULARIOS.....	85
ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO.....	87
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	87
6. VENTAS A CRÉDITO.....	88

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	88
6.1 INTRODUCCIÓN.....	88
6.2 OBJETIVO	88
6.3 RESPONSABLES	88
6.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	89
6.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	89
6.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	89
6.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	89
6.7.1 <i>Sistemas de información</i>	89
6.7.2 <i>Herramientas</i>	89
6.8 CONCEPTOS	89
6.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	89
6.10 INDICADORES	91
6.11 FORMULARIOS.....	91
ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	93
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES	93
7. DIVULGACIÓN DE PROMOCIONES	94
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	94
7.1 INTRODUCCIÓN.....	94
7.2 OBJETIVO	94
7.3 RESPONSABLES	94
7.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	94
7.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	95
7.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	95
7.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	95
7.7.1 <i>Sistemas de información</i>	95
7.7.2 <i>Herramientas</i>	95
7.8 CONCEPTOS	95
7.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	95
7.10 INDICADORES	96
7.11 FORMULARIOS.....	97
ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	98
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES	98
8. SERVICIO AL CLIENTE	99
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	99
8.1 INTRODUCCIÓN.....	99
8.2 OBJETIVO	99
8.3 RESPONSABLE	99
8.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	100
8.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	100
8.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	100

8.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	100
8.7.1	<i>Sistemas de información</i>	100
8.7.2	<i>Herramientas</i>	100
8.8	CONCEPTOS	100
8.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	100
8.10	INDICADORES	101
8.11	FORMULARIOS.....	101
	ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO		102
	CONCLUSIONES.....	102
	RECOMENDACIONES	103
9.	REVISIÓN Y RETIRO DE PRODUCTOS VENCIDOS Y/O DEFECTUOSOS	104
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	104
9.1	INTRODUCCIÓN.....	104
9.2	OBJETIVO	104
9.3	RESPONSABLE	104
9.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	105
9.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	105
9.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	105
9.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	105
9.7.1	<i>Sistemas de información</i>	105
9.7.2	<i>Herramientas</i>	105
9.8	CONCEPTOS	105
9.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	105
9.10	INDICADORES	106
9.11	FORMULARIOS.....	106
	ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO		107
	CONCLUSIONES.....	107
	RECOMENDACIONES	108
10.	INSCRIPCIÓN DE NUEVOS COLABORADORES EN LA CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL. 109	
	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	109
10.1	INTRODUCCIÓN.....	109
10.2	OBJETIVO	109
10.3	RESPONSABLE	109
10.4	NORMAS Y POLÍTICAS.....	110
10.5	DOCUMENTOS INTERNOS.....	110
10.6	DOCUMENTOS EXTERNOS	110
10.7	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	110
10.7.1	<i>Sistemas de información</i>	110
10.7.2	<i>Herramientas</i>	110
10.8	CONCEPTOS	110
10.9	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	110
10.10	INDICADORES.....	111
10.11	FORMULARIOS	111

ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	113
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES	113
11. LIMPIEZA DE INSTALACIONES	114
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	114
11.1 INTRODUCCIÓN.....	114
11.2 OBJETIVO	114
11.3 RESPONSABLE	114
11.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	115
11.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	115
11.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	115
11.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	115
11.1.1 <i>Sistemas de información</i>	115
11.1.2 <i>Herramientas</i>	115
11.8 CONCEPTOS	115
11.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	116
11.10 INDICADORES.....	117
11.11 FORMULARIOS	117
ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	119
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES	119
12. COMPRA DE PRODUCTOS POR PARTE DE LOS COLABORADORES DE SUPERMERCADOS SAN MIGUEL EN HORAS LABORALES	120
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	120
12.1 INTRODUCCIÓN.....	120
12.2 OBJETIVO	120
12.3 RESPONSABLE	120
12.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	121
12.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	121
12.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	121
12.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	121
<i>Sistemas de información</i>	121
<i>Herramientas</i>	121
12.8 CONCEPTOS	121
12.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	121
12.10 INDICADORES.....	122
12.11 FORMULARIOS	122
ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	123
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES	124
13. TOMA FÍSICA DE INVENTARIO	125

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	125
13.1 INTRODUCCIÓN.....	125
13.2 OBJETIVO	125
13.3 RESPONSABLE	125
13.4 NORMAS Y POLÍTICAS.....	125
13.5 DOCUMENTOS INTERNOS.....	126
13.6 DOCUMENTOS EXTERNOS	126
13.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS	126
13.7.1 <i>Sistemas de información</i>	126
13.7.2 <i>Herramientas</i>	126
13.8 CONCEPTOS	126
13.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	126
13.10 INDICADORES.....	127
13.11 FORMULARIOS	127
ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO Y FORMULARIOS.....	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	128
CONCLUSIONES.....	128
RECOMENDACIONES	129
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES	132
APÉNDICE	133
APÉNDICE 1. CUESTIONARIO PARA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	133
BIBLIOGRAFÍA	137



Capítulo I

Planteamiento del problema

I. Introducción

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

El primer tomo consta de cinco capítulos, estos son: planteamiento del problema, revisión de literatura, método de investigación, análisis de la situación actual y conclusiones y recomendaciones.

En el planteamiento del problema se muestran las generalidades tanto del trabajo como de la empresa.

En el capítulo de revisión de literatura se presentan los conceptos teóricos relacionados tanto con los manuales de procedimientos como con el manual de organización, además de otros temas importantes para comprender el proyecto.

El tercer capítulo se refiere al método de la investigación que se utilizó para este proyecto, en este se detalla la forma en la que se elaboró este trabajo. Además, en este capítulo se describen las técnicas y métodos que fueron utilizados para recolectar y analizar la información.

En el cuarto capítulo se presenta el diagnóstico y el análisis de la situación actual de los procedimientos que se llevan a cabo en los supermercados San Miguel, así como del manual de organización. Cada procedimiento cuenta con su respectiva descripción, secuencia de actividades y diagrama de flujo.

En el segundo tomo se encuentra, al igual que en el primero, una serie de conceptos relacionados con este trabajo, además, se presenta el desarrollo del manual de procedimientos y del manual de organización.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del proyecto.

II. Antecedentes de la empresa

Generalidades de la empresa

i. Historia:

Los Supermercados San Miguel comenzaron en el año 2012, cuando el 12 de junio de dicho año se abrió el primer local en San Miguel de Sarapiquí. El segundo supermercado, se abrió el 5 de febrero del 2015 en Río Cuarto y el tercero, el cual es el más reciente, se abrió en Venecia el 7 de junio del 2016.

ii. Crecimiento:

Cuando se inició el primer supermercado en San Miguel de Sarapiquí, se comenzó con 4 colaboradores, y actualmente se tiene un total de 22 en los tres supermercados, esto es parte de su crecimiento en cuanto a recursos humanos. Además, con los años han ido creciendo en cuanto a la cantidad de clientes, esto debido a que la cantidad de locales ha crecido. En cuanto a las ventas, en Supermercados San Miguel se comenzó vendiendo ₡25 millones por mes, pero debido a este crecimiento, sus ventas mensuales a la actualidad corresponden a un 600% de lo que se vendía inicialmente.

iii. Logros:

Para don Mario Araya, dueño de Supermercados San Miguel, los logros los han visto reflejados en el crecimiento tan importante que han tenido sus supermercados, especialmente al haber pasado de uno a tres locales con éxito.

iv. Proyectos:

Los proyectos que ha tenido Supermercados San Miguel han sido enfocados a ampliar los servicios que se ofrecen en estos supermercados. Dos de estos proyectos han sido:

- Venta de lotería de la Junta de Protección Social
- BN Servicios

Por otra parte, se está implementando el área de carnicería, esto es un proyecto que está pronto a concluirse en los Supermercados San Miguel de Río Cuarto, y se ha diseñado con el fin de aumentar las ventas de dicho supermercado.

v. Naturaleza

La actividad principal de los Supermercados San Miguel es la venta de artículos al detalle, tales como abarrotes, artículos de librería, además de áreas como verdulería y otras.

Sus competidores son otros supermercados que se encuentren en las zonas donde Super San Miguel se encuentra, es decir, Venecia, San Miguel y Río Cuarto.

Los clientes con los que cuenta Super San Miguel son muy variados, estos en su mayoría, son vecinos de los pueblos mencionados anteriormente.

vi. Ubicación

Las direcciones físicas de los supermercados San Miguel en los 3 pueblos donde este se encuentra son:



vii. Cantidad de personal y puestos

Como se mencionó anteriormente, la cantidad total de colaboradores de Supermercados San Miguel es de 22, y los puestos existentes a la actualidad son 4, y se mencionan a continuación:

- Gondolero
- Cajero
- Administradores
- Auditor

viii. Misión, visión, valores, otros

No se cuenta con estos elementos.

ix. Organigrama

No se cuenta con organigrama.

x. FODA

Actualmente, no se cuenta con análisis FODA.

xi. Descripción de las instalaciones físicas

De forma general, las instalaciones de los supermercados San Miguel son amplias, ya que en estos se logra tener un tránsito entre los pasillos de una manera fluida y fácil, con una adecuada iluminación, ya que, debido a ciertos factores, la luz natural se logra aprovechar de buena manera, lo cual es importante para el supermercado.

En cuanto al mobiliario y tecnologías, se cuenta con góndolas, escritorios y sillas, además de computadoras y sistemas de computación adecuados para el desarrollo de los diferentes procedimientos de los supermercados.

Actualmente no se cuenta con sala de reuniones en ninguno de los locales.

III. Antecedentes del estudio

No existen estudios en los Supermercados San Miguel que hayan tenido como propósito el diseño de procedimientos uniformes, estandarizados y debidamente documentados. Tampoco se han desarrollado manuales de organización anteriormente.

Aunque trabajos de este tipo no hayan sido desarrollados en los Supermercados San Miguel, se realizó la revisión de estudios con la misma temática, esto con el fin de utilizarlos como guía adicional o como medio de apoyo durante la elaboración del presente proyecto.

IV. Justificación del estudio

El análisis de un estudio de procedimientos se basa en la necesidad de eficiencia con el que se pretende lograr un objetivo determinado.

Este estudio se realiza con el propósito de aportar el conocimiento existente acerca del desarrollo y la aplicación de tanto los manuales de procedimientos como de los

manuales de organización, estos como herramientas de apoyo para la mejora organizacional en distintos aspectos, entre ellos la eficiencia y eficacia en la ejecución de sus labores diarias.

A nivel metodológico, ha sido conveniente el uso de métodos que sirvan tanto para recolectar, como lo fue el caso del cuestionario, como para analizar la información obtenida para el desarrollo del presente proyecto, actividad para la cual se utilizó la matriz para el feedback, esto en el caso del manual de procedimientos.

Al contar con un manual de procedimientos los colaboradores de la empresa podrán conocer de una forma más clara los pasos que comprenden cada uno de los procedimientos en los que participan, lo cual permite que las actividades propias de estos supermercados se realicen de la mejor manera posible,

Por otra parte, es importante que los Supermercados San Miguel cuenten con un manual de organización, ya que un manual de estos les permite mantener la información más relevante de esta en forma resumida y clara para tanto los miembros de la empresa, como lectores externos.

V. Planteo del problema

Carencia de un manual de procedimientos que describa la secuencia del trabajo de los procedimientos que se llevan a cabo en los Supermercados San Miguel, además de la falta de un manual de organización que resuma y contenga la información esencial de esta empresa.

VI. Objetivos del estudio

i. Objetivo general

Diseñar un manual de procedimientos y un manual de organización que se ajusten a los requerimientos actuales de los Supermercados San Miguel.

ii. Objetivos específicos

- Identificar los principales procedimientos que se llevan a cabo en los supermercados San Miguel.
- Describir la situación actual de los procedimientos existentes.

- Analizar los procedimientos existentes en los supermercados San Miguel.
- Elaborar el manual de procedimientos para los supermercados San Miguel.
- Proponer un manual de organización como base para las labores realizadas en los supermercados San Miguel.

VII. Alcances y limitaciones del proyecto

I. Alcances

El presente trabajo busca la elaboración de un manual de organización, además de un manual que permita abarcar los diversos procedimientos que se llevan a cabo en los supermercados San Miguel. El estudio se compone de 13 procedimientos, los cuales se toman a partir de los cuatro puestos existentes en estos supermercados hasta la actualidad. En la tabla 1.1 se enlista todos los procedimientos en análisis.

Tabla 1.1 Lista de procedimientos

Nombre del procedimiento	Código del procedimiento
1. Ventas de contado	MP-VCO
2. Ventas a crédito	MP-VCR
3. Cuentas por pagar	MP-CP
4. Recibimiento de mercadería	MP-RM
5. Revisión y retiro de productos vencidos	MP-RRPVD
6. Arqueos de Cajas	MP-AC
7. Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS)	MP-INCCCSS
8. Divulgación de promociones	MP-DP
9. Limpieza de instalaciones	MP-LI
10. Servicio al cliente	MP-SC

11. Compra de suministros de limpieza y oficina	MP-CSLO
12. Toma física de inventario	MP-TFI
13. Compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales.	CPCSSMHL

II. Limitaciones

Originalmente se estableció un alcance de 22 procedimientos. Dada la poca disponibilidad de tiempo para brindar la información por parte de las unidades de estudio se logró la documentación de 13 de esos procedimientos.

Por lo anterior, se decidió integrar como producto del trabajo un manual de organización, el cual, además de que posee información valiosa para la empresa permitiera ampliar los productos generados en el trabajo.

Los procedimientos que no pudieron ser documentados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1.2 Lista de procedimientos no documentados

1. Compras de contado
2. Compras a crédito
3. Cuentas por cobrar
4. Pedidos
5. Inventarios
6. Pago de planilla
7. Aseguramiento INS
8. Conciliación de cuentas corrientes
9. Incapacidades



Capítulo II

Revisión de literatura

Con el propósito de que este trabajo pueda ser entendido de una mejor manera, es necesario ~~la~~ definir diversos conceptos que brinden al lector una mejor comprensión del mismo, es esto lo que le da la razón de ser al apartado del marco teórico.

La idea principal es que los lectores del presente trabajo puedan comprender de una forma más clara los términos relacionados al mismo, además este apartado sustenta la metodología de la investigación, lo cual hace que el estudio sea válido.

A. Administración

La administración es un proceso que se puede aplicar en cualquier tipo de empresa u organización sin importar el quehacer de la misma, con el pasar de los años es más común escuchar sobre este término y sobre sus características, esto porque es importante para lograr los objetivos y las metas de las empresas. (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

i. Definición

“Constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 6).

ii. Proceso Administrativo

Uno de los aspectos más importantes en la administración, es el proceso administrativo. El proceso administrativo en la administración es “la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia las metas de la organización”- (Jones & George, 2010). Cada una de estas actividades que incluye el proceso administrativo deben cumplirse en las actividades de la empresa, esto para asegurar el logro de las metas de la organización.

iii. Ilustración 1. Proceso administrativo



Fuente: *Elaboración propia, basada en (Jones & George, 2010)*

B. Eficiencia y eficacia

i. Eficiencia

“Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovecha los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

ii. Eficacia

“Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013)

Cualquier meta que tenga una organización y realiza sus actividades con eficacia y eficiencia, puede obtener resultados más satisfactorios para la empresa, esto tanto al hacer un uso más óptimo de los recursos, como al perseguir los objetivos de una manera más firme.

C. Análisis Administrativo

Cuando los gerentes sienten que puede haber situaciones que no son convenientes para la empresa, se aplica el análisis administrativo, el cual es un examen en diferentes niveles en el comportamiento de la empresa.

i. Definición

Restrepo (2014) define el análisis administrativo como: “Técnica auxiliar de la administración cuyo propósito es coayudar con la eficiencia y eficacia de la organización, mediante la utilización de una serie de técnicas administrativas”.

ii. Objetivos

Según el autor Restrepo (2014), los objetivos del análisis administrativo son los siguientes:

- Incremento de la productividad.
- Puntualidad.
- Facilitación.

En resumen, lo que buscan estos tres objetivos es buscar una mejora constante y la reducción del trabajo.

iii. Estudios

El análisis administrativo puede abarcar distintos estudios a la hora de su aplicación, Roberto Aguilar (2012) menciona algunos de estos estudios a continuación:

- Estudios para la distribución del espacio físico de las unidades administrativas.
- Estudio para la creación, fusión o la eliminación de unidades administrativas.
- Estudios para promover mejoras en los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Estudios para la determinación de las necesidades de mobiliario y equipo de oficina.
- Estudios para el diseño y control de formularios.

- Estudios sobre cargas laborales.
- Estudios de promoción de nuevos métodos administrativos.

iv. Premisas

Aguilar (2012) menciona algunas premisas del análisis administrativo, estas son:

- La organización y todos sus componentes (sistemas, recursos humanos, procesos, equipos, maquinarias, entre otros) con características dinámicas (se modifican según las necesidades).
- La obsolescencia que una empresa puede manifestar en sus diversas actividades, sino se presente la existencia de una conducta de actualización y revisión.
- Mantener en la empresa una cultura de investigación y de mejora de desempeño para que las diferentes labores se realicen de la mejor manera.
- Tener presente que los recursos son escasos y limitados en una organización, es de gran importancia utilizarlos correctamente.

Tomar en cuenta estas premisas es importante, ya que estas son las que plantean lo que es el análisis administrativo y permiten a las empresas tener una buena estructura interna.

D. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un elemento de importancia en las empresas, ya que esta les permite funcionar correctamente.

i. Definición

Benjamín & Fincowsky (2014) afirman que la estructura organizacional en las empresas “es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación que se traduce y concreta en estrategias”.

ii. Definición de organigrama

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que muestran la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos,

canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (Benjamín & Fincowsky, 2014).

iii. Importancia de organigrama

El organigrama tiene elementos de importancia para las empresas en los que se utilicen estos. Benjamín & Fincowsky (2014) mencionan algunos de estos a continuación:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

E. Manual Administrativo

Debido a la gran cantidad de información de distintos tipos que se maneja en las empresas, existen herramientas para hacer que estas tareas se puedan llevar a cabo de una forma ordenada y eficiente, una de estas, es el manual administrativo.

i. Definición

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (Benjamín & Fincowsky, 2014).

Esta es una herramienta útil para el mejoramiento de las actividades que se desempeñan en las empresas. De forma similar, se tiene que “los manuales administrativos son documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización” (AdminGuide, 2012).

ii. Objetivos

Los objetivos de los manuales administrativos son varios, como se mencionó. A continuación, se presentan los propuestos por Benjamín & Fincowsky (2014):

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos del negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos posibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y el desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la identidad.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Construir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

En resumen, y como ya se ha mencionado, el propósito principal del manual administrativo está enfocado en buscar que las tareas puedan realizarse de la menor manera posible y que la empresa pueda ser conocida por los interesados más fácil y comprensiblemente.

iii. Clasificación

Benjamín & Fincowsky (2014) proponen una clasificación básica de los manuales administrativos, la cual se presenta a continuación:

i. Por su naturaleza o área de aplicación

a) Microadministrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.

b) Mesoadministrativos

Incluyen una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Por lo general, el término mesoadministrativo se usa en el sector público, aunque también puede emplearse en el privado.

ii. Por su contenido

a) De organización

Contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales.

b) De procedimientos

Documento que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización. Los procedimientos deben contener tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. Una buena descripción de los procedimientos permite la disminución de fallas, el incremento de la productividad y comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquico.

c) De gestión de la calidad

Se describen los elementos del sistema de gestión de la calidad como directrices, mapas de procesos, exclusiones, medición, análisis, entre otros.

De historia de la organización: el contenido de este manual es la biografía y cronología de la organización, contiene aspectos como su creación, crecimiento, logros, evolución, composición y situación. Sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, proveedores, autoridades, clientes y/o usuarios.

d) De políticas

Contiene guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, implementar estrategias y diseñar sistemas en una organización.

e) De contenido múltiple

Este tipo de manual contiene información de diferentes temas y muchas empresas lo poseen porque resultan más económicos.

f) De puestos

Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

g) De técnicas

Detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan el cumplimiento de procesos o funciones.

h) De ventas

Este tipo de manuales pueden incluir aspectos como estrategias de comercialización, descripción de productos o servicios, mecanismos de negociación, políticas de funcionamiento, análisis de competencia, forma de evaluar el desempeño, entre otros.

- i) De producción

Brinda soporte para dirigir y coordinar todas las fases de los procesos productivos.
De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos.

- j) De personal

Contiene reglas para los colaboradores como condiciones de trabajo, organización y control de personal, capacitación y desarrollo, normativa, higiene y seguridad, entre otros.

- k) De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos.

- l) De operación

Orientar el uso de equipos.

- m) De sistemas

Permite conocer el funcionamiento de sistemas de información.

- iii. Por su ámbito

- a) Generales

Incluye información general de una organización.

- b) Específicos

Concentran información de un área o unidad administrativa de una organización.
Enfoque: Contiene información más detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos, y del sistema de gestión de la calidad.

- c) Enfoque

Contiene información más detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos, y del sistema de gestión de la calidad.

Importancia

Para Benjamín & Fincowsky (2014) los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más. Es por esto por lo que los manuales administrativos aportan a las organizaciones en distintas decisiones que deban de tomarse en cuanto a la estructura de las mismas, la forma de realizar las tareas, además previenen problemas entre puestos, entre otras funciones vitales.

Contenido

Los manuales administrativos deben contener ciertos aspectos que son importantes, los cuales le dan forma a los mismos. Según Benjamín & Fincowsky (2014), además de incluir una portada con la identificación general de los manuales administrativos, el contenido este es el siguiente:

Índice o contenido

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

Prólogo, introducción o ambos

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

Antecedentes históricos

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

Legislación o base legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos,

acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

Atribuciones

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

Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción.

F. Manual de Procedimientos

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

i. Definición

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

secuencia de las actividades para hacerla más fácilmente comprensible. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009).

ii. Objetivos

De acuerdo con el Ministerio Nacional de Planificación Nacional y Política Económica (2009), los objetivos del manual de procedimientos son los siguientes:

- Es un medio de inducción para los nuevos funcionarios.
- Brinda dirección a los funcionarios.
- Comunica los objetivos y metas de la organización.
- Sirve como un conducto de comunicación oficial del jerarca institucional.
- La uniformidad de políticas y procedimientos aseguran los recursos de la organización que serán utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales.
- Sirve como un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución.
- Se puede revisar políticas y procedimientos para determinar si ciertas personas o unidades administrativas están necesariamente realizando operaciones que incumben a otra persona o unidad administrativa (duplicidad de funciones).

iii. Funciones

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

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

iv. Contenido

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

a) Identificación

El contenido que debe aparecer en esta sección es:

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

b) Prólogo, introducción o ambos

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

c) Índice

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

d) Contenido

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

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

Objetivo

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubre el procedimiento.

Políticas o normas de operación

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

Concepto

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

Procedimiento (descripción de las operaciones)

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

Diagramas de flujo

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

Formularios o impresos (formas)

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

Instructivos

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

Glosario de términos

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

v. Beneficios

De acuerdo con la información que ya se ha presentado con respecto a los manuales de procedimientos, se puede comprender que los beneficios que tienen los manuales de procedimientos son:

- Le proporciona formalidad a la empresa.
- Se puede acceder de una forma más fácil a la información de la organización.
- Se pueden controlar las actividades de la organización.
- Sirven como guía para las tareas que deben desempeñar.

G. Manual de organización

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

i. Definición

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

ii. Contenido

a) Identificación

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

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

b) Índice o contenido

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

c) Prólogo, introducción o ambos

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

d) Antecedentes históricos

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

e) Legislación o base legal

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos,

acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

f) Atribuciones

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

g) Organigrama

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

h) Directorio

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

H. Procedimientos

Dentro de las bases principales para este proyecto, se encuentran los procedimientos, los cuales son esas actividades que se realizan paso a paso en las empresas, pero para abarcar de mejor forma este término, se presentará cierta información de interés con respecto a este.

i. Definición

Cuando se habla de procedimiento, Benjamín & Fincowsky (2014) afirman que es una “sucesión cronológica de operaciones concentradas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación”.

ii. Objetivos

Los procedimientos tienen como objetivo principal hacer más sencilla la forma en que se llevan a cabo las tareas en una organización. Sánchez (2009) propone además otros objetivos de los procedimientos, estos son:

- Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
- Cambiar el orden de las operaciones para lograr mayor eficacia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.
- Eliminar demoras con el mismo fin de tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Situar las inspecciones en los puntos clave.
- Eliminar estacionamientos, aparentemente necesarios, para evitar los “cuellos de botella” (amontonamiento, difícil fluidez de trámite).

iii. Importancia

En relación con la importancia de los procedimientos, Brenes (2009) menciona que “los procedimientos se podrían concebir con los hábitos o costumbres de un organismo social. Estableciendo una antología 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”.

I. Diagrama de flujo

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

i. Definición

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

ii. Objetivos

De acuerdo con Benjamín & Fincowsky (2014), el objetivo principal de los diagramas de flujo es facilitar la comprensión de los procedimientos y contribuir a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

iii. Ventajas

Utilizar la técnica del diagrama de flujo tiene sus ventajas, Benjamín & Fincowsky (2014) establecen las siguientes:

a) De uso

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

b) De destino

Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar 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 simbología

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




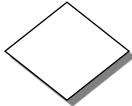
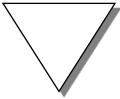
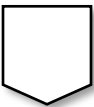
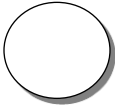
g) De diagramación

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

Simbología utilizada

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

Tabla 2.1 Simbología utilizada en los diagramas de flujo

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

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

J. Formularios

i. Definición

“Un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información

“variable “según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico” (Hernández, 1996).

ii. Tipos

Según (Universidad Centro Americana (UCA), s.f), los tipos de formularios son los siguientes:

a) De Líneas

Es el tipo de forma más sencilla que existe, ya que su contenido es a base de datos fijos (letras) que van seguidos de una línea para ser ocupada por datos variables; a su vez, en un mismo renglón pueden aparecer distintos datos fijos, de tal manera que se van formando líneas por cada renglón. Sólo se usará cuando la información sea mínima y se anotará a mano (preferentemente).

b) De Columnas

Contiene varias columnas y renglones; se utiliza cuando los datos variables se afectan por varios datos fijos que se ubican normalmente en la cabecera. Puede ser tan compleja como datos fijos presente, ya que en algunos casos una de las columnas (generalmente la izquierda) contiene conceptos fijos que pueden variar en cada renglón. Esta última se utiliza bastante cuando los datos variables son cifras numéricas.

c) De Casillas

Este tipo se elabora para formas cuya información es excesiva. Consiste en encerrar un dato fijo con su espacio en blanco, dentro de un cuadro o rectángulo, llamado casilla.

iii. Importancia

Según lo menciona (Zúniga, 2016), “su uso determina de forma directa en la simplificación del trabajo, así como de su calidad en la información recopilada”, además menciona que los formularios son importantes porque estas dejan constancia de las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones.

iv. Diseño

Zúñiga (2016) menciona los siguientes aspectos relacionados al diseño de formularios:

a) Aspecto físico

Contempla la forma y material de que está compuesto el formulario.

b) Aspecto funcional

Comprende el enfoque o estudio del procedimiento que seguirá el formulario. Es el estudio de la operación de trabajo en que será utilizado.

c) Aspecto técnico

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

v. Análisis

“Cuando se revisan las condiciones materiales del contenido de un formulario se deben considerar los siguientes aspectos” (Benjamín & Fincowsky, 2009):

- Formularios cuyas dimensiones no coinciden con el tamaño de los equipos en que se procesan o son excesivas para los datos que contienen.
- Duplicación de formas para un mismo fin.
- Exceso de formularios de poco uso.
- Formularios con un número de copias innecesario.
- Formularios cuyo diseño no satisface el propósito para el que fueron creados.
- Formularios para trámites en los que no son necesarios, o sin la forma y contenido requeridos.

K. Políticas

Las políticas muchas veces funcionan como una guía para desarrollar ciertos procesos, ya que en estas están reflejadas las ideas y pensamientos de quienes las llevan a cabo.

i. Definición

“Norma general conformada por declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones” (Benjamín & Fincowsky, 2014).

L. Investigación

Debido a la necesidad de las personas de estar en constante aprendizaje o buscando respuestas a diversas interrogantes, surgen actividades como la investigación.

i. Definición

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (Sampieri, 2014). Además, “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” (Flores & Zepeda, s.f).

Por lo tanto, se puede entender la investigación como un grupo de actividades relacionadas a la recolección de información para darle solución a un problema existente.

ii. Importancia de la investigación

De acuerdo con (Rodríguez, 2017), la actividad de investigar es de importancia debido a:

- Ayuda a desarrollar destrezas en investigación y redacción
- Es de utilidad para recoger información, organizarla en forma coherente e informar en forma fiable y persuasiva
- Permite incrementar la capacidad crítica
- Da la oportunidad de conocer en profundidad el tema de estudio, y contribuir a crear nuevo conocimiento y nuevas respuestas a problemas

M. Enfoque de investigación

Enfoque cuantitativo:

“Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, 2014).

i. Enfoque cualitativo

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2014).

N. Fuentes de investigación

i. Definición

“Representan el primer acercamiento a la realidad que se investigará o a los fenómenos, sucesos y ambientes por estudiar” (Sampieri, 2014)

ii. Tipos

Dos de los tipos de fuentes de investigación más utilizados son las fuentes primarias y las fuentes secundarias, estas se definen a continuación:

- a. Fuentes primarias: proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.
- b. Fuentes secundarias: “Se utilizan cuando no es posible contar con información primaria por tener recursos limitados o por contar con información confiable” (Aragón, 2013).

O. Diseño de la investigación

i. Definición

“...es necesario un plan que nos ayude a poner a prueba las respuestas que se han dado inicialmente o responderlas como ya se dijo, de forma directa; esto es el diseño de la investigación” (Sampieri, 2014).

P. Unidad de análisis

i. Definición

Sampieri (2014) menciona que la unidad de análisis es el tipo de caso que se escoge para estudiar, por lo tanto, aquí podrían caer muchos ejemplos, como personas ejemplo que es común y es el propio de este proyecto.

Q. Técnicas de recolección de información.

A través de esta etapa, se obtendrá la información necesaria para elaborar el manual de procedimientos.

i. Definición

De acuerdo con Rodríguez (2017), las técnicas de recolección de información es elaborar un plan detallado que permita al entrevistador obtener la información necesaria para la elaboración del proyecto que lleva a cabo.

ii. Tipos de técnicas

Las técnicas de recopilación de información que se utilizadas en este proyecto, propuestas por Benjamín & Fincowsky (2014) son:

a) Entrevista

Consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información.

b) Observación directa

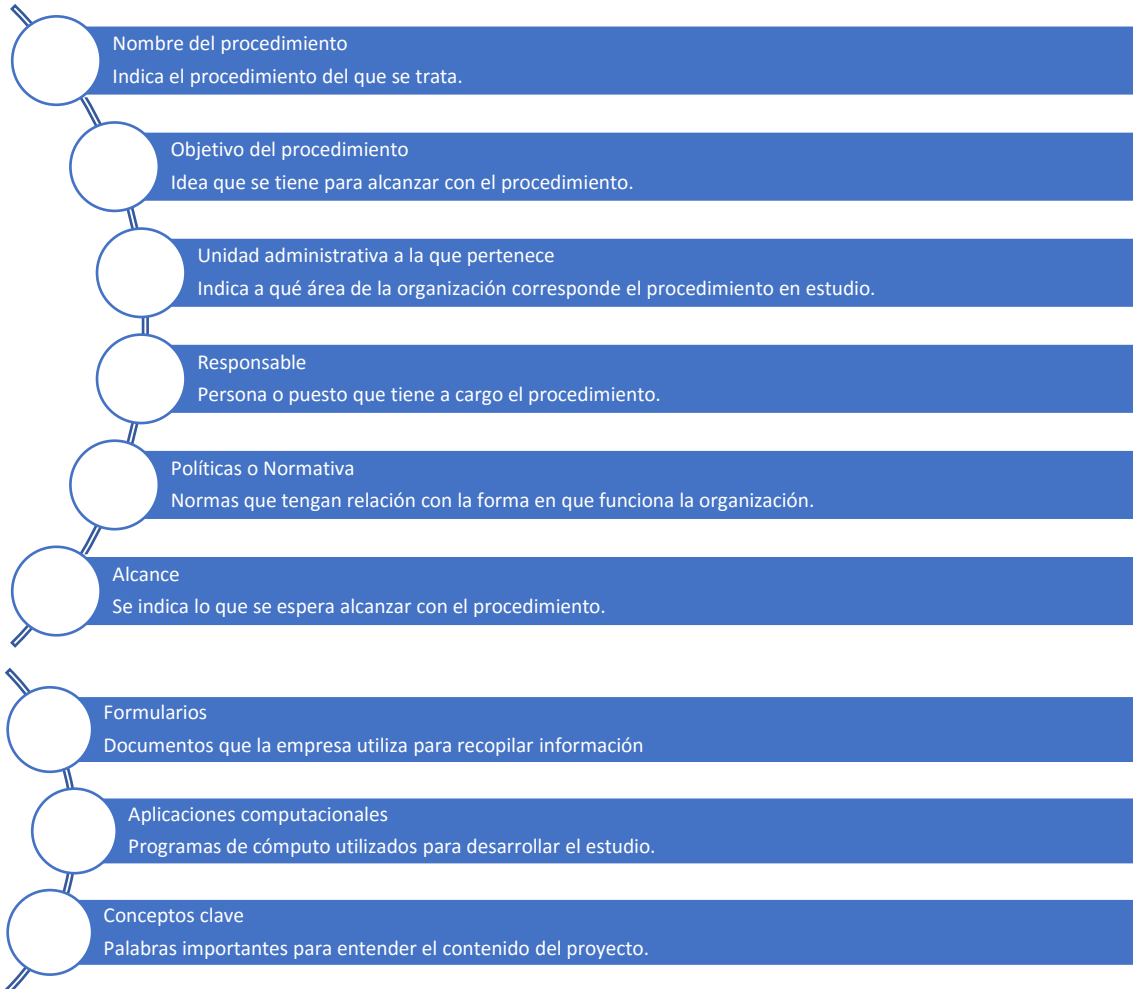
Este recurso es de gran utilidad para el equipo técnico responsable del estudio, pues le permite conocer no sólo la manera en que operan las unidades administrativas, sino la cultura organizacional predominante en las áreas donde se desarrolla el trabajo diario.

c) Cuestionario:

Se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas.

R. Variables de estudio

A continuación, se mencionan cuáles serán las variables de estudio tomadas en cuenta en este proyecto, esto según Benjamín & Fincowsky (2009):



S. Técnicas de análisis utilizadas.

i. Matriz de feedback

Según (innovationfactoryinstitute.com, s.f.) la matriz para feedback es una tabla dividida en cuatro secciones, la cual permite recopilar la retroalimentación clasificada en cuatro aspectos diferentes, ayudando a tener una visión más clara de lo que se está estudiando. En cada uno de los cuadrantes de esta matriz, hay un símbolo, a continuación, su significado:



Simbología de la Matriz de Feedback	
Aspectos Positivos	Aspectos por mejorar
Aspectos dudosos	Aspectos por innovar



Al haber concluido el capítulo de revisión de literatura, se espera haber fundamentado de forma teórica este proyecto, además de haberle dado a los lectores del mismo una definición clara y completa acerca de los principales conceptos que son parte de este proyecto.



Capítulo III

Método de la investigación

Método de la investigación

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo y para la recolección de la información, la cual es la base principal para la obtención de los resultados y la propuesta a presentar. Dentro de este capítulo se explica el enfoque y el diseño de la investigación, la unidad de análisis que forma parte del estudio, entre otros aspectos que se detallan a continuación.

1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es el cualitativo. Esto se debió básicamente a las siguientes razones:

- Se realizó recolección de datos sin medición numérica.
- Se hizo uso de un [cuestionario](#) como herramienta para la recolección de información, aplicado mediante las técnicas de entrevista y la observación directa.
- La información obtenida fue sobre los procedimientos que se llevan a cabo en los supermercados San Miguel con el fin de describirlos, analizarlos y plantear los propuestos.

En cuanto al manual de organización, este se realizó basado en la guía específica para este tipo de manual.

2. Diseño de la investigación

Como se mencionó anteriormente, este es un estudio cualitativo debido a las características que el mismo presenta. Además de esto, el estudio utiliza un diseño de tipo investigación-acción, descriptivo y con una temporalidad transversal.

A continuación, se explica cada una de las características del diseño de este estudio:

- Investigación-acción: el diseño del presente estudio es de este tipo al haber una problemática la cual fue diagnosticada y a la que se le brindó una solución por medio de un proyecto, la cual fue la elaboración del manual de procedimientos y el manual de organización.

- Investigación descriptiva: Se describen los resultados de la investigación por medio del desarrollo del producto, el cual en este caso fue el manual de procedimientos, en el que se logró presentar de forma clara los procedimientos que se llevan a cabo en los supermercados San Miguel, así como una descripción de la información propia del manual de organización.
- Temporalidad transversal: en este caso, se presenta esta característica debido a que el estudio se realizó en un momento específico, es decir, a lo largo del semestre, tiempo establecido para el desarrollo del mismo.

3. Unidad de análisis

La unidad de análisis de este proyecto corresponde a cada uno de los colaboradores de los supermercados San Miguel que desarrollan los procedimientos, particularmente a los seleccionados para brindar la información sobre cada uno de estos. Además, se mencionará a los encargados de brindar la información necesaria para la elaboración del manual de organización.

4. Población y muestra

i. Población

La población de estudio en este proyecto correspondió a 22 colaboradores, la cual es la cantidad total de colaboradores que trabajan en los Supermercados San Miguel, esto en el caso del manual de procedimientos, en el caso del manual de organización, la población correspondió al gerente general y a los administradores de los Supermercados San Miguel.

ii. Muestra

La muestra de la cual se obtuvo la información necesaria para la elaboración del manual de procedimientos corresponde a aquellas personas que sirvieron como referencias de los procedimientos en estudio. Esta muestra fue de tipo no probabilística, esto debido a que, por recomendación de Don Mario Araya Boza, dueño de los supermercados, se podría obtener información más completa sobre los procedimientos si se les consultaba la información a colaboradores con más experiencia en la ejecución de los procedimientos seleccionados para el manual de procedimientos, estas personas fueron 5 en total, incluyendo a don Mario Araya,

gerente general y dueño de los Supermercados San Miguel, por lo que se puede concluir que la muestra fue tomada por conveniencia. Dentro de los puestos de los cuales se obtuvo la información, están: auditor, cajeros, gondoleros, gerencia genera y administradores. En cuanto al manual de organización, no se obtuvo muestra, ya que esta en esta se tomarían las mismas personas que conforman la población.

5. Variables de la investigación

A continuación, se presenta la forma en la que se analizaron las variables del presente estudio, estas se presentan de forma individualizada tanto para el manual de procedimientos como para el manual de organización:

Tabla 3.1 Análisis de variables del manual de procedimientos

Variable	Análisis dado
Nombre del procedimiento	Se identificó el nombre del procedimiento con el que se denomina en los supermercados y posteriormente se replanteó de acuerdo con el análisis y asesoría brindada por la profesora tutora.
Objetivo del procedimiento	Se explicó el propósito que se desea alcanzar con el procedimiento.
Unidad administrativa a la que pertenece	Se indicó el área a la que pertenecen los procedimientos
Responsable	Se indicó a cuáles puestos o personas se les atribuye la responsabilidad principal para el desarrollo de los procedimientos estudiados.
Políticas o normativa	Se mencionaron las políticas o normativas relacionadas a los procedimientos.
Formularios	Se indicaron los formularios que forman parte del desarrollo de los procedimientos dentro de los supermercados.

Aplicaciones computacionales	Se mencionó cuáles programas se utilizan durante la ejecución de los procedimientos estudiados.
Conceptos clave	Se mencionaron ciertos conceptos de importancia para entender de mejor forma el desarrollo del procedimiento.
Código de los procedimientos	<p>Para establecer el código de los procedimientos se hizo uso de la siguiente política:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las palabras “Manual de procedimientos” fueron abreviadas a las siglas “MP”. • Las palabras relacionadas con el nombre de cada procedimiento fueron abreviadas y se omitieron las preposiciones que forman parte de los mismos, como “y”, “e”, “o” u otras. • Se decidió anotar un guion en medio de las siglas “MP” y las siglas del nombre de cada procedimiento.

En la tabla 3.1 se presentaron las variables desarrolladas correspondientes al manual de procedimientos. A continuación, en la tabla 3.2 se presentan las variables que se estudiaron para el manual de organización.

Tabla 3.2 Análisis de variables del manual de organización

Variable	Análisis dado
Identificación	Se presentó a modo de resumen los aspectos más generales de la empresa.
Índice o contenido	Se presentaron los contenidos presentes en el manual de organización en una tabla

	de contenido para una navegación más sencilla.
Prólogo, introducción o ambos	Se definieron algunos conceptos relacionados con el manual de organización.
Antecedentes históricos	Se presentaron los hechos más relevantes acerca de la empresa desde sus inicios.
Legislación o base legal	Se mencionan las leyes que están relacionadas con la naturaleza de los Supermercados San Miguel.
Atribuciones	Se describen cuáles son los quehaceres o el fin para el que fue creada la empresa.
Organigrama	Se presenta de forma gráfica la estructura orgánica de la organización.
Directorio	Se presentan los nombres, correos y números de teléfono de los administradores y gerente de la empresa.





6. Estrategia de análisis de datos

Para el análisis de la información obtenida a través de los cuestionarios se utilizó la matriz para el feedback, herramienta que consiste en dividir un cuadro en cuatro secciones, en las cuales se dará retroalimentación acerca de los siguientes aspectos:

- Aspectos positivos
- Aspectos por mejorar
- Aspectos confusos
- Aspectos por innovar

Tal y como se mencionó en la sección anterior, el formato de la matriz de feedback es el que se presenta a continuación:

Cuadro 3.1 Formato de la matriz de feedback

Aspectos positivos 	 Aspectos por mejorar
Aspectos confusos 	 Aspectos por innovar

Al haberse presentado el método de la investigación, se espera que los lectores del presente proyecto puedan conocer la forma en que se ha recolectado la información y el proceso a seguir para su respectiva descripción y análisis.

El manual de organización no requiere de análisis con respecto a la información presentada en el mismo, ya que su elaboración está basada en la guía que se presentó en el capítulo de “Revisión de literatura”.



Capítulo IV

Diagnóstico de la situación actual


Análisis de la situación actual

Actualmente, en los supermercados San Miguel no se cuenta ni con un manual de organización ni con un manual de procedimientos. En este capítulo se detalla el análisis de cada procedimiento mediante la técnica de análisis matriz para el feedback. En cuanto a los procedimientos realizados, cada uno de estos contiene su respectivo objetivo, responsables, normas y políticas para la ejecución de los mismos, documentos internos y externos, sistemas de información y herramientas empleadas, conceptos, secuencia de actividades, y anexos.

A continuación, se presenta el detalle de los procedimientos estudiados en el presente trabajo, los cuales, tal y como se presentó anteriormente, son:

1. Arqueo de cajas (caja fuerte)

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Arqueo de cajas (caja fuerte)	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-AC
Responsable principal del procedimiento:	Auditor	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	61-64	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

1.1 Introducción

El arqueo de cajas (caja fuerte) es un procedimiento que se realiza de manera periódica (mensual) en los supermercados San Miguel. El responsable de este procedimiento es el auditor, quien asigna al administrador de cada supermercado, un monto previamente establecido, el cual deben administrar.

1.2 Objetivo

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

1.3 Responsables

- Auditor

1.4 Normas y políticas

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

1.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

1.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

1.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

- No se utilizan sistemas de información

1.8 Conceptos

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

1.9 Descripción de actividades

Arqueo de cajas		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Llegue de manera imprevista a cada supermercado	Auditor
2.	Solicite al administrador de cada supermercado que abra la caja fuerte.	Auditor
3.	Realice el arqueo de las cajas.	Auditor
4.	Informe al administrador de cada supermercado el resultado del arqueo.	Auditor
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Aprobó: Mario Araya Boza

1.10 Indicadores

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

1.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de arqueo de cajas, este se analiza a continuación:

Arqueo de cajas (caja fuerte)	
<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none">• Se lleva el control del monto con el que se cuenta en las cajas fuertes de los administradores. <p>Formularios</p> <ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con formularios en este procedimiento, se propone uno.	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none">• El responsable del procedimiento debería ser solamente un puesto y no dos, o más.• Detallar de una forma más específica las actividades respectivas de los procedimientos. <p>Formularios</p> <ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con formularios en este procedimiento, se propone uno.

<p style="text-align: center;">Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de procedimientos con falta de detalle. <p style="text-align: center;">Formularios</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con formularios en este procedimiento, se propone uno. 	<p style="text-align: center;">Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro en un libro de actas de cada vez que se realicen los arqueos de caja, en donde se detallen las fechas y los resultados, estos firmados por el auditor. <p style="text-align: center;">Formularios</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con formularios en este procedimiento, se propone uno.
---	---



Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones


- Se busca mantener un control efectivo sobre el dinero asignado a cada uno de los administradores de los Supermercados San Miguel.

Recomendaciones

- Describir de forma detallada las actividades correspondientes a este procedimiento.
- Hacer uso de un formulario en donde queden reflejados los detalles relacionados con los arqueos de caja que se realicen.

2. Compra de suministros de limpieza y oficina

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Compra de suministros de limpieza y oficina	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-CSLO
Responsable principal del procedimiento:	Auditor	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	65-70	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

2.1 Introducción

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

2.2 Objetivo

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

2.3 Responsables

- Auditor
- Administrador de cada supermercado

2.4 Normas y políticas

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

2.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

2.6 Documentos externos

- Factura de compra

2.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

2.7.1 Sistemas de información

- Microsoft Excel

2.7.2 Herramientas

- Computadora
- Teléfono

2.8 Conceptos

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

2.9 Descripción de actividades

Compra de suministros de limpieza y oficina		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Reciba la información sobre los suministros necesarios a reponer.	Administrador
2.	Indique la cantidad de suministros que se necesitan en el supermercado para el mes.	Administrador
3.	Realice la compra según lo solicitado por los administradores.	Auditor
4.	Reciba la mercadería.	Auditor

5.	Despache a cada administrador los artículos solicitados previamente.	Auditor
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

2.10 Indicadores

- Cantidad especificada de suministros por cada administrador.

2.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de compra de suministros de limpieza y oficina, este se analiza a continuación:

Compra de suministros de limpieza y oficina



Procedimiento

- Se busca que siempre haya la cantidad suficiente de suministros para realizar las tareas de manera eficiente y eficaz.

Procedimiento

- El procedimiento no debería ser delegado al puesto de auditor, sino al administrador de cada supermercado. Esto permitiría que las compras de los suministros requeridos por cada supermercado se realicen de una forma más exacta en cuanto a tipo de suministro y cantidad de estos a comprar.
- Establecer la periodicidad con la que se deben hacer los pedidos por parte de los administradores para la compra de los suministros de materiales y oficina.



Procedimiento	Procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la periodicidad con la que se deben hacer los pedidos por parte de los administradores para la compra de los suministros de materiales y oficina. Establecer una política en la que se restrinja que los colaboradores tomen suministros de limpieza y oficina de la bodega en la que estos se almacenan mientras el auditor no se encuentre.
	

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones

- Con este procedimiento se evita que haya faltantes en cuanto a los suministros de limpieza y oficina, lo cual permite que no haya atraso en las actividades diarias de los Supermercados San Miguel.


Recomendaciones

- Delegar el procedimiento al administrador de cada supermercado, y no al auditor de los Supermercados San Miguel.

- Establecer política que oriente cada cuánto deberían hacerse las compras de estos materiales.
- Mediante una política, restringir que los colaboradores tomen materiales y suministros de oficina mientras el auditor o encargado del procedimiento no se encuentra disponible.

3. Recibimiento de mercadería

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Recibimiento de mercadería	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-RM
Responsable principal del procedimiento:	Administrador	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	71-76	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

3.1 Introducción

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

3.2 Objetivo

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

3.3 Responsables

- Administrador de cada supermercado
- Cajeros, si se les delega la función.
- Gondoleros.
- Agente de ventas
- Proveedor

3.4 Normas y políticas

- Los proveedores muy grandes (que traen mucha mercadería) deben ser recibidos por el administrador, ya que el administrador es quien está más al tanto de lo que se recibirá y debe supervisar que todo esté bien, cuando el proveedor trae menores cantidades se le puede delegar al cajero que reciba la mercadería.
- Si el administrador del supermercado no se encuentra presente, el encargado de recibir la mercadería será un cajero asignado para esta actividad.

3.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

3.6 Documentos externos

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

3.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

3.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado.

3.7.2 Herramientas

- Computadora
- Lector de códigos de barras

3.8 Conceptos

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

3.9 Descripción de actividades

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

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

3.10 Indicadores

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

3.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de recepción de mercadería, este se analiza a continuación:

Recibimiento de mercadería



Procedimiento

- Se busca que la mercadería esté completa, en buen estado y que concuerde con lo que dice la factura de compra.

Procedimiento

- Solamente el administrador debería recibir la mercadería, ya que este tiene una comunicación más constante con los agentes de ventas y los proveedores de los productos que llegan al supermercado, por lo que manejan con más facilidad este tema.
- Debería establecerse un lugar fijo para el recibimiento de la mercadería, este puede ser la bodega, con el fin de evitar que se obstruya el paso a los clientes y no perder cajeros por ciertos momentos.



Procedimiento	Procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer que no se reciba la mercadería después de las 6 de la tarde, esto porque en las tardes es cuando hay más clientes y atenderlos es la prioridad.
	

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones


- Se busca que la mercadería que se pondrá a la venta para los clientes esté en buen estado y que sea la correcta con respecto a lo que dice la factura de compra.

Recomendaciones

- Solamente el administrador debería ser el responsable de este procedimiento.
- Definir un lugar fijo de los Supermercados San Miguel en el que se haga la recepción de la mercadería, sin que este sea en cajas o en la entrada principal de los supermercados.
- Mediante una política, establecer que la mercadería no se reciba después de las 6 de la tarde, esto para no generar inconvenientes con los clientes.

4. Cuentas por pagar

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Cuentas por pagar	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-CP
Responsable principal del procedimiento:	Gerente general	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	77-81	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

4.1 Introducción

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

4.2 Objetivo

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

4.3 Responsable

- Gerente general
- Auditor
- Administradores

4.4 Normas y políticas

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

4.5 Documentos internos

- Cheques
- Transferencias

4.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

4.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

4.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado

4.7.2 Herramientas

- Computadora
- Internet

4.8 Conceptos

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

4.9 Descripción de actividades

Cuentas por pagar		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Reciba las facturas a pagar por parte de los Supermercados San Miguel enviadas por los administradores.	Auditor
2.	Verifique las facturas con los administradores.	Auditor

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

4.10 Indicadores

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

4.11 Formularios

- Trámite de cobro

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento cuentas por pagar, este se analiza a continuación:

Cuentas por pagar



Procedimiento

- Se busca mantener el orden de los pagos a realizar.
- Se busca lograr reducción de costos al hacer los pagos por medio de transferencia.
- Se logra conocer el monto con el que se cuenta para efectuar los pagos pendientes.



Procedimiento

- Cada agente de ventas debe traer las facturas a tiempo, esto, porque si llegan con demora, el pueden presentarse atrasos en los pagos de los Supermercados San Miguel, y esto generar otros problemas.
- El agente de ventas debería presentarse de forma presencial con la factura y no hacerla llegar por medios electrónicos, ya que esto da más seriedad y formalismo al procedimiento.

Procedimiento	Procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Darle acceso al auditor para que este realice los pagos cuando el gerente no está disponible. Establecer la política a seguir en caso de que se le brinde acceso al auditor para que éste realice los pagos cuando la situación lo amerite.
	

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones


- Mediante este procedimiento se puede conocer el monto disponible para realizar pagos futuros, además se busca mantener orden y reducir costos en cuanto a los pagos realizados.

Recomendaciones

- El agente de ventas debería traer la factura a los supermercados San Miguel a tiempo y de forma presencial.
- Mediante una política, brindarle acceso al auditor para que este pueda realizar pagos cuando el gerente general no se encuentra disponible para dicha actividad.

5. Ventas de contado

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Ventas de contado	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-VCO
Responsable principal del procedimiento:	Cajero	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	81-86	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

5.1 Introducción

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

5.2 Objetivo

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

5.3 Responsables

- Cajeros
- Clientes
- Gondoleros

5.4 Normas y políticas

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

5.5 Documentos internos

- Factura obtenida al hacer la venta

5.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos.

5.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

5.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado

5.7.2 Herramientas

- Computadora
- Lector de códigos de barras

5.8 Conceptos

- No aplica para este procedimiento

5.9 Descripción de actividades

Ventas de contado		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Entregue los productos a la cajera o al cajero.	Cliente
2.	Pase los productos por el lector de códigos de barras.	Cajero
3.	Indique al cliente el monto a pagar por la compra realizada.	Cajero

4.	Dé el dinero al cajero para pagar la compra.	Cliente
5.	Cuente el dinero dado por el cliente.	Cajero
6.	Facture la compra en el sistema.	Cajero
7.	Tome la factura dispensada por la máquina de facturación.	Cajero
8.	Dé el vuelto y la factura al cliente.	Cajero
9.	Ayude al cliente a llevar sus bolsas a su vehículo.	Gondolero
10	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

5.10 Indicadores

- Cantidad de ventas realizadas

5.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento ventas de contado, este se analiza a continuación:

Ventas de contado

Procedimiento



- Se busca que todos los productos sean incluidos en la compra que el cliente realiza, esto con el fin de evitar faltantes de productos y de dinero.
- El procedimiento está bien estandarizado y sistematizado para los tres Supermercados San Miguel, lo cual permite que se trabaje de una manera fluida y eficiente.



Procedimiento

- Que todos los productos tengan un código para que puedan ser identificados y así hacer más ágil el proceso de venta, ya que cuando un producto no cuenta con esto, la venta sufre atrasos al tener que buscar el producto por otros métodos.
- Que todos los productos estén incluidos en el sistema computacional del supermercado, esto para poder tener al alcance su precio, cantidad disponible, entre otros datos.
- Ampliar el detalle del procedimiento con imágenes alusivas a las actividades del mismo.



<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se presentan elementos confusos en este procedimiento. <p style="text-align: center;"></p>	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se presentan elementos por innovar en este procedimiento. <p style="text-align: center;"></p>
--	---

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones


- Se trabaja de forma tal que cada producto sea incluido en las compras realizadas por los clientes con el fin de evitar inconvenientes en cuanto a dinero y productos.
- Al ser este un procedimiento estandarizado y sistematizado, permite una mayor agilidad a la hora de llevarlo a cabo.

Recomendaciones

- Incluir todos los productos en el sistema computacional de los Supermercados San Miguel, no sin antes haberse asegurado de que estos incluyan un código para su efectiva identificación.
- Incorporar imágenes que describan de una forma más detallada las actividades propias de los procedimientos.

6. Ventas a crédito

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Ventas a crédito	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-VCR
Responsable principal del procedimiento :	Cajero	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	87-92	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

6.1 Introducción

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

6.2 Objetivo

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

6.3 Responsables

- Cajeros
- Clientes
- Gondoleros

- Administradores

6.4 Normas y políticas

- Los clientes a quienes se les vende a crédito ya están seleccionados, por lo que se les debe preguntar nombre y para determinar si estos están en el sistema, comprobar si no tienen facturas pendientes o si no están al límite de crédito.

6.5 Documentos internos

- Copia en físico de la factura de venta

6.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

6.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

6.7.1 Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado

6.7.2 Herramientas

- Computadora
- Lector de códigos de barras

6.8 Conceptos

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

6.9 Descripción de actividades

Ventas a crédito		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Dé los productos a comprar a la o el cajero.	Cliente

2.	Pase los productos por el lector de códigos de barras.	Cajero
3.	Indique en el sistema que la venta será a crédito.	Cajero
4.	¿El cliente presenta facturas atrasadas o ha sobrepasado el límite de crédito? Sí: Llame al administrador para que éste autorice la venta. No: Continúe con el paso 6.	Cajero
5.	¿El administrador autorizó la venta? Sí: Continúe el procedimiento. No: Continúe en el paso 13.	Administrador
6.	Introduzca la contraseña para autorizar la venta.	Administrador
7.	Facture la compra en el sistema.	Cajero
8.	Tome la factura dispensada por la máquina de facturación.	Cajero
9.	Dé la factura al cliente.	Cajero
10.	Firme la factura que le fue dada por el cajero.	Cliente
11.	Entregue la factura firmada al cajero.	Cliente
12.	Guarde la factura en la pestaña correspondiente al cliente en el facturero destinado para el procedimiento.	Cajero
13.	Indique al cliente que su venta no puede ser realizada. Finalice el procedimiento.	Administrador
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

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

6.10 Indicadores

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

6.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de ventas a crédito, este se analiza a continuación:

Ventas a crédito

Procedimiento

- El crédito se le da mayormente a grupos o asociaciones de la comunidad, lo cual les permite mantener ventas constantes y clientes fijos.

Procedimiento

- Brindarle acceso a los y las cajeras a algún o alguna cajera en turno para que éste pueda autorizar las ventas a crédito cuando los administradores se encuentran ocupados o no están disponibles.
- Establecer la política a seguir en caso de que se le brinde el acceso a algún o alguna cajera de autorizar una venta a crédito.
- Ampliar el detalle del procedimiento con imágenes alusivas a las actividades del mismo.



Procedimiento

- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.

Procedimiento

- No se presentan elementos por innovar en este procedimiento.



Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones

- Mediante este procedimiento se logra mantener clientes fijos que compran constantemente, lo cual es un beneficio para los Supermercados San Miguel.

Recomendaciones

- Mediante una política, brindarle acceso a algún cajero o cajera para que este pueda autorizar una venta a crédito cuando el administrador no está disponible.
- Incorporar imágenes que describan de una forma más detallada las actividades propias de los procedimientos.

7. Divulgación de promociones

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Divulgación de promociones	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-DP
Responsable principal del procedimiento:	Administrador	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	93-97	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

7.1 Introducción

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

7.2 Objetivo

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

7.3 Responsables

- Gerente general
- Diseñador gráfico

7.4 Normas y políticas

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

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

7.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

7.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

7.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

7.7.1 Sistemas de información

- Navegador web

7.7.2 Herramientas

- Computadora

7.8 Conceptos

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

7.9 Descripción de actividades

Divulgación de promociones		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Determine la promoción a realizar.	Administrador
2.	Solicite el diseño de la promoción al diseñador gráfico.	Administrador

3.	Realice el diseño de la promoción.	Diseñador gráfico
4.	Envíe la propuesta del diseño de la publicación al administrador para su aprobación.	Diseñador gráfico
5.	¿La propuesta del diseño de la publicación fue aprobado? Sí: Continúe el procedimiento. No: Devuélvase al paso 3.	Administrador
6.	Proceda a publicar la promoción en la red social Facebook.	Administrador
7.	Dé seguimiento, en cuanto a la cantidad de “me gusta”, comentarios y veces en las que la publicación fue compartida, además, interactúe con los clientes si se da la posibilidad, esto a través de la red social en la que se realizó la publicación.	Administrador
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

7.10 Indicadores

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

7.11 Formularios


- En este procedimiento no se utilizan formularios

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de divulgación de promociones, este se analiza a continuación:

Divulgación de promociones	
<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con un público meta claramente definido.• Se busca llegar a los clientes como su primera opción de compra	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir un presupuesto para realizar las promociones.



Procedimiento	Procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer uso de otras redes sociales, además de Facebook, con el fin de llegar a más clientes. Utilizar medios impresos para divulgar promociones, como lo son carteles, volantes, entre otros.
	

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones


- Se tiene un público meta definido al cual dirigir las promociones, además se busca posicionar los Supermercados San Miguel como primera opción de compra en la mente de los clientes tanto actuales como potenciales.

Recomendaciones

- Establecer un presupuesto para la divulgación de promociones, ya que actualmente no se cuenta con un monto fijo.
- Realizar la divulgación de promociones a través de otros medios publicitarios, tanto digitales como impresos, esto con el fin de alcanzar más clientes de los que se logra actualmente.

8. Servicio al cliente

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Servicio al cliente	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-SC
Responsable principal del procedimiento:	Cajera	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	98-102	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

8.1 Introducción

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

8.2 Objetivo

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

8.3 Responsable

- Cajeros
- Gondoleros
- Clientes

8.4 Normas y políticas

- El cliente siempre debe ser saludado
- Se le debe preguntar a los clientes si encontraron lo que necesitan
- Se debe anotar lo que el cliente no encontró o la observación que realice
- Se debe despedir a los clientes al terminar su compra
- Los gondoleros deben ayudar a los clientes a trasladar las bolsas a sus vehículos

8.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

8.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

8.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

8.7.1 Sistemas de información

- No aplica para este procedimiento

8.7.2 Herramientas

- No aplica para este procedimiento

8.8 Conceptos

- No aplica para este procedimiento

8.9 Descripción de actividades

Servicio al cliente		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Dé la bienvenida a los clientes al ingresar al supermercado.	Cajero

2.	Pregunte al cliente si necesita ayuda durante su compra o ha encontrado lo que está buscando.	Gondolero
3.	¿El cliente encontró lo que está buscando? Sí: Continúe con el procedimiento. No: Continúe en el paso 6.	Cajero
4.	Proceda a recibir y cobrar los productos que trae el cliente.	Cajero
5.	Despida a los clientes al finalizar sus compras.	Cajero
6.	Anote en una hoja qué producto(s) no encontró el cliente, o bien las sugerencias hechas en cuanto a estos.	Cajero
7.	Realice el pedido de los productos que los clientes no encontró.	Administrador
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

8.10 Indicadores

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

8.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de servicio al cliente, este se analiza a continuación:

Servicio al cliente	
<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Se busca que los clientes se sientan en un ambiente familiar y de confianza, donde puedan realizar sus compras con comodidad y recibiendo la atención que estos merecen. 	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos por mejorar en este procedimiento.
+	▲
<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos por innovar en este procedimiento.
?	💡

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones

- Se atiende a los clientes de modo que estos se sientan en un ambiente cómodo y familiar, logrando que estos quieran regresar en futuras ocasiones para realizar compras u otras gestiones.

Recomendaciones

- No se presentan recomendaciones para este procedimiento.

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

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-RRPVD
Responsable principal del procedimiento:	Gondolero	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	103-107	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

9.1 Introducción

El procedimiento de revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos se realiza cuando tanto los clientes como los gondoleros se percatan de que algún producto en góndolas, si se trata del gondolero, o algún producto adquirido, si es el caso del cliente, está vencido o presenta algún defecto en el mismo y este procede a ser retirado para su respectivo cambio. Los proveedores y los administradores de cada supermercado también son parte del procedimiento.

9.2 Objetivo

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

9.3 Responsable

- Gondolero
- Clientes
- Proveedor

- Administrador

9.4 Normas y políticas

- No existe alguna política establecida para este procedimiento

9.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

9.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

9.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

9.7.1 Sistemas de información

- No aplica para este procedimiento

9.7.2 Herramientas

- No aplica para este procedimiento

9.8 Conceptos

- No aplica para este procedimiento

9.9 Descripción de actividades

Revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Revise los productos que se encuentran en las góndolas.	Gondolero
2.	¿Se encontró un producto vencido o defectuoso o hubo una devolución por parte de un cliente? Sí: Continúe el procedimiento. No: Fin del procedimiento.	Gondolero

3.	Tome el producto que presente dichas características.	Gondolero
4.	Lleve el producto a la bodega.	Gondolero
5.	Coloque el producto en la caja del proveedor correspondiente.	Gondolero
6.	Mencione al proveedor que hay productos que necesitan ser cambiados.	Gondolero
7.	Elabore una nota cliente para efectuar el cambio del producto.	Proveedor
8.	Realice el ajuste de inventario en el sistema.	Administrador
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

9.10 Indicadores

- Cantidad de productos vencidos y/o defectuosos

9.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos, este se analiza a continuación:

Revisión y retiro de productos vencidos y/o defectuosos

Procedimiento

- Se busca que los productos que se ofrecen a los clientes estén siempre en buen estado para su uso y consumo adecuado.
- Las góndolas, muebles y cámaras de frutas y verduras son limpiados y revisados constantemente.



Procedimiento

- Dedicar más tiempo a la revisión de las góndolas para comprobar el estado de los productos que se ofrecen a los clientes, ya que, aunque las góndolas, cámaras y muebles de frutas y verduras se revisan constantemente, sería bueno que se hagan revisiones más completas en cada uno de estos elementos.

Procedimiento

- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.



Procedimiento

- No se presentan elementos por innovar en este procedimiento.

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones


- Se trabaja para ofrecer a los clientes productos en buen estado para un uso y consumo adecuado, esto revisando y limpiando de forma constante las góndolas, cámaras y muebles de frutas y verduras.

Recomendaciones

- Realizar la limpieza de góndolas, cámaras y muebles de frutas y verduras de una forma más exhaustiva, con más tiempo y cuidado para que el propósito del procedimiento se cumpla efectivamente.

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

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social.	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-INCCSS
Responsable principal del procedimiento:	Gerente general	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	108-112	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

10.1 Introducción

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

10.2 Objetivo

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

10.3 Responsable

- Gerente general

10.4 Normas y políticas

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

10.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

10.6 Documentos externos

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

10.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

10.7.1 Sistemas de información

- Navegador Web

10.7.2 Herramientas

- Computadora
- Internet

10.8 Conceptos

- No aplica para este procedimiento

10.9 Descripción de actividades

Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Acceda a la Oficina Virtual del SICERE, esto en el sitio web de la Caja Costarricense del Seguro Social.	Gerente general
2.	Ingrese su nombre de usuario y contraseña, esto, una vez ingresado	Gerente general

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

10.10 Indicadores

- Cantidad de colaboradores inscritos al Seguro Social.

10.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de inscripción de nuevos en la Caja Costarricense del Seguro Social, este se analiza a continuación:

Inscripción de nuevos colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social

Procedimiento



- Es un procedimiento centralizado, es decir, lo realiza un puesto en específico, en este caso es la gerencia general.
- Se procura que cada colaborador al ingresar a trabajar en los Supermercados San Miguel cuente con el Seguro Social.
- Al hacerse esta inscripción de forma digital, es una forma práctica, sencilla y segura para realizar dicha gestión.
- Se ahorra tiempo y papeleo, esto al no tener que hacer la inscripción de forma presencial en las oficinas de la institución.



Procedimiento

- No se presentan elementos por mejorar en este procedimiento.



Procedimiento	Procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> No se presentan elementos por innovar en este procedimiento.
	

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones


- Es un procedimiento centralizado que permite ahorrar tiempo y papeleo al hacerse por un medio digital, además es una forma práctica y segura para realizar la inscripción de los colaboradores en la Caja Costarricense del Seguro Social y así brindarles este importante beneficio.

Recomendaciones

- No se presentan recomendaciones para este procedimiento.

11. Limpieza de instalaciones

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Limpieza de instalaciones	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-LI
Responsable principal del procedimiento:	Conserje	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	113-118	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

11.1 Introducción

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

11.2 Objetivo

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

11.3 Responsable

- Conserje
- Administrador

11.4 Normas y políticas

- La limpieza profunda, la cual es realizada por la conserje es realizada los días lunes, miércoles y viernes.
- Durante los otros días son los cajeros, gondoleros y/o administradores quienes se encargan de limpiar y barrer el piso.

11.5 Documentos internos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

11.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos internos

11.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

11.1.1 Sistemas de información

- No se utilizan sistemas de información

11.1.2 Herramientas

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

11.8 Conceptos

- No aplica para este procedimiento

11.9 Descripción de actividades

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

11.10 Indicadores

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

11.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de limpieza de instalaciones, este se analiza a continuación:

Limpeza de instalaciones

Procedimiento

- Se busca generar una buena impresión en los clientes y demás personas que visiten los Supermercados San Miguel.

Formularios

- No se cuenta con formularios en este procedimiento, se propone uno.



Procedimiento

- Adecuar el procedimiento de limpieza de instalaciones a las condiciones propias de cada supermercado, esto porque cada uno de estos puede tener particularidades y requerir una limpieza distinta a las de los otros Supermercados San Miguel.
- Al finalizar el procedimiento de limpieza, supervisar que ésta se haya realizado según lo establecido.

Formularios

- No se cuenta con formularios en este procedimiento, se propone uno.



<p style="text-align: center;">Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se presentan elementos confusos en este procedimiento. <p style="text-align: center;">Formularios</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con formularios en este procedimiento, se propone uno. <p style="text-align: right;"></p>	<p style="text-align: center;">Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una bitácora en la que se anote los días en que se hizo limpieza de instalaciones, las áreas que se limpiaron, el o la responsable, entre otros aspectos. <p style="text-align: center;">Formularios</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con formularios en este procedimiento, se propone uno. <p style="text-align: right;"></p>
---	--

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones


- Se pretende que la apariencia de los Supermercados San Miguel sea agradable para tanto los clientes, como para los visitantes en general.

Recomendaciones

- Al final del procedimiento se recomienda que el administrador del supermercado revise que la limpieza de las instalaciones se realizó de la manera en que esta se estableció para determinar que no queden espacios sucios o que hayan sido omitidos durante el procedimiento, además, tomar en cuenta que cada supermercado tiene características físicas que hacen que la limpieza sea distinta para cada uno de ellos, por último, se recomienda llevar un registro de los días en los que se hizo limpieza y anotar los detalles correspondientes a dicha actividad.

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

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-CPCSSMHL
Responsable principal del procedimiento:	Colaboradores en general	Versión:
Elaborado por:	Elicer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	119-123	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

12.1 Introducción

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

12.2 Objetivo

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

12.3 Responsable

- Personal en general de los Supermercados San Miguel

12.4 Normas y políticas

- No existe alguna política establecida para este procedimiento

12.5 Documentos internos

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

12.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

12.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

Sistemas de información

- Sistema computacional del supermercado

Herramientas

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

12.8 Conceptos

- No aplica para este procedimiento

12.9 Descripción de actividades

Compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Tome el artículo que va a comprar.	Colaboradores en general
2.	Diríjase a alguna de las cajas en servicio.	Colaboradores en general
3.	Pase el o los productos para su respectiva facturación.	Colaboradores en general

4.	Espere a que se le entregue la factura.	Colaboradores en general
5.	Conserve la factura, ya que se le puede solicitar en cualquier momento.	Colaboradores en general
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández, estudiante.	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora.	Aprobó: Mario Araya Boza, gerente general.

12.10 Indicadores

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

12.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento de compra de productos por parte de los colaboradores de Supermercados San Miguel en horas laborales, este se analiza a continuación:

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

<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se busca que haya un control más efectivo sobre la facturación de los productos que consumen los colaboradores de los Supermercados San Miguel en horas laborales. • Se espera que la facturación de dichos productos se realice de la manera correcta. 	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No consumir productos en áreas donde los clientes puedan ver, ya que esto no daría una buena imagen del supermercado, por lo que se propone que el consumo de dichos productos se realice en el comedor de empleados u otras áreas. • Ampliar el detalle del procedimiento con imágenes alusivas a las actividades del mismo.
<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se presentan elementos por innovar en este procedimiento.

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones

- Este procedimiento ha sido creado con el fin de mantener un control más efectivo sobre la facturación de los productos que consumen los


colaboradores dentro de los Supermercados San Miguel durante sus horas laborales.

Recomendaciones

- Elaborar una política con la cual se destinen en áreas como el comedor de empleados u otras como las zonas en las que los colaboradores pueden consumir los productos adquiridos en horas laborales, esto para no crear inconveniente alguno con los clientes u otros visitantes de los Supermercados San Miguel.
- Incorporar imágenes que describan de una forma más detallada las actividades propias de los procedimientos.

13. Toma física de inventario

Descripción del procedimiento

	Procedimiento: Toma física de inventario	
	Unidad:	Código de proceso:
	Área Administrativa	MP-TFI
Responsable principal del procedimiento:	Gondolero	Versión:
Elaborado por:	Eliecer Araya Hernández, estudiante.	01
Aprobado por:	Mario Araya Boza, gerente general.	Fecha:
Revisado por:	MBA. Eileen Barrantes Barrantes, profesora tutora.	Fecha:
Páginas:	124-128	Próxima revisión:
		DD/MM/AA

13.1 Introducción

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

13.2 Objetivo

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

13.3 Responsable

- Gondoleros
- Gerente general

13.4 Normas y políticas

- No existe alguna política establecida para este procedimiento.

13.5 Documentos internos

- Listado de productos

13.6 Documentos externos

- En este procedimiento no se utilizan documentos externos

13.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas

13.7.1 Sistemas de información

- No se utilizan sistemas de información

13.7.2 Herramientas

- No se utilizan herramientas

13.8 Conceptos

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

13.9 Descripción de actividades

Toma física de inventario		
Secuencia	Descripción	Encargado
	Inicio del procedimiento	
1.	Imprima el listado de productos de los cuales se realizará la toma física del inventario.	Gerente general
2.	Entregue el listado de productos a los gondoleros.	Gerente general
3.	Busque los productos indicados en el listado para revisar la cantidad existente en góndolas.	Gondoleros

4.	Compare la cantidad de productos en el listado con la cantidad de productos existentes en góndolas, cámaras, urnas o muebles de frutas y verduras.	Gondoleros
5.	¿Hay productos en góndolas que no se encuentran en el listado de productos? Sí: Continúe el procedimiento. No: Continúe en el paso 7.	Gondoleros
6.	Anote el código del producto, su nombre y cantidad al final del listado de productos.	
7.	Realice el ajuste en el sistema de los productos que así lo requieran.	Gerente general
	Fin de procedimiento	
Elaboró: Eliecer Araya Hernández	Revisó: MBA. Eileen Barrantes Barrantes	Aprobó: Mario Araya Boza

13.10 Indicadores

- Cantidad de productos que requieren ajuste en el inventario

13.11 Formularios

- En este procedimiento no se utilizan formularios.

Análisis del procedimiento y formularios

De acuerdo con la información obtenida respecto al procedimiento toma física de inventarios, este se analiza a continuación:

Toma física de inventario	
<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se busca que haya existencia suficiente de los productos que los clientes buscan y necesitan en los Supermercados San Miguel. 	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acomodar los productos antes de realizar la toma física de inventarios, ya que, en ciertas ocasiones, hay productos de un tipo junto con otros de otro tipo, por lo que atrasa el procedimiento. • Realizar la toma física de inventarios sin dejar de lado la atención a los clientes, esto para evitar inconvenientes con los mismos.
<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se presentan elementos por innovar en este procedimiento.

Conclusiones y recomendaciones del procedimiento

Conclusiones

- Con este procedimiento se pretende que no haya escasez de productos en góndolas, cámaras o muebles de frutas y verduras, esto con el fin de

que los clientes queden satisfechos al poder encontrar los productos que buscan en los Supermercados San Miguel.

Recomendaciones

- Antes de realizar la toma física de inventario, asegurarse de que los productos estén ordenados correctamente, además, que este se lleve a cabo en horas extra o dando prioridad a la atención a los clientes, todo esto con el fin de evitar atrasos o inconvenientes con los mismos.



Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Al haber concluido este trabajo, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El manual de procedimientos se realizó en las áreas operativa y administrativa de los supermercados San Miguel.
- En los supermercados San Miguel no se contaba ni con un manual de procedimientos, ni con un manual de organización.
- Se utilizó un cuestionario como herramienta para la recolección de la información necesaria para la elaboración del manual de procedimientos.
- Para elaborar el manual de organización se utilizó la guía específica para este tipo de manual.
- En ningún procedimiento se contaba con un formulario, en el trabajo se propusieron dos, esto para mejorar la forma en la que los procedimientos en los que estos se propusieron se llevan a cabo.
- En los supermercados San Miguel se comenzará a emplear el manual de procedimientos como una guía para los nuevos colaboradores en el
- El presente trabajo logra alcanzar los objetivos propuestos, los cuales fueron la elaboración de un manual de procedimientos, aun con la limitación surgida en cuanto a la recolección de información, razón por la cual solamente se documentaron 13 de los 22 procedimientos propuestos inicialmente y un manual de organización para los supermercados San Miguel.

Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones generales con respecto al proyecto elaborado:

- Se recomienda que el manual de procedimientos se aplique en las áreas involucradas en el mismo, esto posterior a una presentación del mismo a los colaboradores y siendo considerado para inducción de los nuevos colaboradores de Supermercados San Miguel.
- Utilizar el mismo formato tanto del cuestionario como de la presentación de los procedimientos en futuros estudios para los supermercados San Miguel, esto para que se tenga una única estructura de la información documentada.
- Se recomienda actualizar el manual de procedimientos una vez al año, aunque esto puede hacerse según se necesite, es decir, si se considera pertinente realizar algún cambio antes del año, que es lo que se recomienda, este puede realizarse sin ningún problema.
- El manual de procedimientos debe estar en un lugar visible y de fácil acceso por parte de los colaboradores involucrados.
- Se recomienda que el manual de organización se mantenga al alcance de tanto los colaboradores como de los visitantes y/o interesados en los supermercados San Miguel, esto por si quieren conocer de su historia, estructura orgánica y otros aspectos importantes. Esto puede hacerse manteniendo una copia en físico de este manual en cada supermercado en un lugar visible y con una rotulación adecuada.

Apéndice

Apéndice 1. Cuestionario para Manual de Procedimientos

Cuestionario para desarrollo de manual de procedimientos

¡Saludos!

El objetivo que se tiene con este cuestionario es recolectar información que sirva como base para elaborar una documentación formal de los procedimientos que se llevan a cabo en los supermercados San Miguel.

Mi nombre es Eliecer Araya Hernández y este momento me encuentro en mi Trabajo Final de Graduación en la carrera de Administración de Empresas en el Tecnológico de Costa Rica (TEC).

Agradezco de antemano su apoyo y colaboración.

1. Encargado del procedimiento y puesto que ocupa
Encargado de llenado del cuestionario:
Puesto que ocupa:

2. Nombre completo de su jefe inmediato y puesto que ocupa
Nombre completo del jefe inmediato:
Puesto que ocupa:

3. Nombre del procedimiento.

4. ¿Cuál es el propósito principal de este procedimiento?

5. ¿Existe alguna norma o política que se utilice en la ejecución del proceso?

--

6. ¿Se utilizan documentos internos y externos en el desarrollo del proceso?

1. Si () ¿Cuáles?

2. No () (Continuar en la pregunta 7)

Documentos internos

--

Documentos externos

--

7. ¿En la ejecución del procedimiento se utilizan formularios?

1. Sí ()

2. No () (Continuar en la pregunta 9)

--

8. ¿Cuáles formularios utiliza en el proceso?

--

9. ¿Cuáles términos o conceptos valora usted que deberían reflejarse dentro del documento, para así mejorar la comprensión del mismo?

--

10. ¿Qué tipos de herramientas se utilizan para llevar a cabo el proceso (Software, Hardware, etc.)?

--

11. ¿Quiénes son las personas involucradas dentro del procedimiento y cuáles son sus puestos?

Nombre de la persona	Puesto que ocupa

12. Describa la secuencia de las actividades (pasos) que usted realiza para llevar a cabo el proceso

13. ¿Cuáles medidas (indicadores) se pueden llevar a cabo para que el proceso se desarrolle eficaz y eficientemente?

16. Recomendaciones u observaciones para la ejecución del proceso

Procedimiento aprobado por:

Puesto que ocupa:

Fecha:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Bibliografía

(UCA), U. C. (s.f). *Universidad Centro Americana (UCA)*. Obtenido de <file:///C:/Users/Eliecer%20A.H/Downloads/UNIDAD%20II%20An%C3%A1lisis,%20dise%C3%B1o%20y%20Control%20de%20Formas.pdf>

AdminGuide. (13 de Marzo de 2012). Obtenido de <http://adminguidefca.blogspot.com/>

Aragón, A. (8 de Mayo de 2013). *aui.org*. Obtenido de https://www.aui.org/reunion_internacional/web/ponencias/Ponencia_Antonio_Aragon_Sanchez.pdf

Barrantes, E. B. (05 de Octubre de 2016). *TEC Digital*. Obtenido de http://tecdigital.tec.ac.cr/dotlrn/classes/AE/AE3223/S-2-2016.SC.AE3223.50/file-storage/view/ii-examen/Clase_11_PPT%2c_t%c3%a9cnicas_de_an%c3%a1lisis.pptx

Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.

Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.

Económica, M. d. (Mayo de 2009). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf?guest=true>

Flores, E. P., & Zepeda, M. B. (s.f). *Importancia de la incorporacion temprana a la investigación científica*. Guadalajara.

Hernández, C. (1996). *Análisis administrativo Técnicas y métodos*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Nacional a Distancia.

Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Fundamentos de administración*. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México : Pearson Educación.

Rodríguez, R. (16 de Febrero de 2017). *OneNote*. Obtenido de [file:///C:/Users/Eliecer%20A.H/Downloads/Enfoques%20e%20ideas%20de%20investigaci%C3%B3n%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Eliecer%20A.H/Downloads/Enfoques%20e%20ideas%20de%20investigaci%C3%B3n%20(1).pdf)

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill .

Zúniga, M. (28 de Abril de 2016). *TEC Digital*. Obtenido de <http://tecdigital.tec.ac.cr/dotlrn/classes/AE/AE2220/S-1-2016.SC.AE2220.50/file-storage/view/public/clase-4/Formularios.ppt>

CAPÍTULO III	53
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	54
1. <i>Enfoque de la investigación</i>	54
2. <i>Diseño de la investigación</i>	54
3. <i>Unidad de análisis</i>	55
4. <i>Población y muestra</i>	55
i. Población	55
ii. Muestra	55
5. <i>Variables de la investigación</i>	56
6. <i>Estrategia de análisis de datos</i>	58
CAPÍTULO IV	60
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	61
1. ARQUEO DE CAJAS (CAJA FUERTE)	62
<i>Descripción del procedimiento</i>	62
1.1 <i>Introducción</i>	62
1.2 <i>Objetivo</i>	62
1.3 <i>Responsables</i>	62
1.4 <i>Normas y políticas</i>	62
1.5 <i>Documentos internos</i>	63
1.6 <i>Documentos externos</i>	63
1.7 <i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas</i>	63
1.8 <i>Conceptos</i>	63
1.9 <i>Descripción de actividades</i>	63
1.10 <i>Indicadores</i>	64
1.11 <i>Formularios</i>	64
<i>Análisis del procedimiento y formularios</i>	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<i>Conclusiones</i>	65
<i>Recomendaciones</i>	65
2. COMPRA DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y OFICINA	66
<i>Descripción del procedimiento</i>	66
2.1 <i>Introducción</i>	66
2.2 <i>Objetivo</i>	66
2.3 <i>Responsables</i>	66
2.4 <i>Normas y políticas</i>	66
2.5 <i>Documentos internos</i>	67
2.6 <i>Documentos externos</i>	67
2.7 <i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas</i>	67
2.7.1 Sistemas de información	67
2.7.2 Herramientas	67
2.8 <i>Conceptos</i>	67
2.9 <i>Descripción de actividades</i>	67
2.10 <i>Indicadores</i>	68
2.11 <i>Formularios</i>	68
<i>Análisis del procedimiento y formularios</i>	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

<i>Conclusiones</i>	70
<i>Recomendaciones</i>	70
3. RECIBIMIENTO DE MERCADERÍA	72
<i>Descripción del procedimiento</i>	72
3.1 <i>Introducción</i>	72
3.2 <i>Objetivo</i>	72
3.3 <i>Responsables</i>	72
3.4 <i>Normas y políticas</i>	73
3.5 <i>Documentos internos</i>	73
3.6 <i>Documentos externos</i>	73
3.7 <i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas</i>	73
3.7.1 Sistemas de información	73
3.7.2 Herramientas.....	73
3.8 <i>Conceptos</i>	73
3.9 <i>Descripción de actividades</i>	73
3.10 <i>Indicadores</i>	75
3.11 <i>Formularios</i>	75
<i>Análisis del procedimiento y formularios</i>	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<i>Conclusiones</i>	77
<i>Recomendaciones</i>	77
4. CUENTAS POR PAGAR.....	78
<i>Descripción del procedimiento</i>	78
4.1 <i>Introducción</i>	78
4.2 <i>Objetivo</i>	78
4.3 <i>Responsable</i>	78
4.4 <i>Normas y políticas</i>	79
4.5 <i>Documentos internos</i>	79
4.6 <i>Documentos externos</i>	79
4.7 <i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas</i>	79
4.7.1 Sistemas de información	79
4.7.2 Herramientas.....	79
4.8 <i>Conceptos</i>	79
4.9 <i>Descripción de actividades</i>	79
4.10 <i>Indicadores</i>	80
4.11 <i>Formularios</i>	80
<i>Análisis del procedimiento y formularios</i>	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<i>Conclusiones</i>	82
<i>Recomendaciones</i>	82
5. VENTAS DE CONTADO	83
<i>Descripción del procedimiento</i>	83
5.1 <i>Introducción</i>	83
5.2 <i>Objetivo</i>	83
5.3 <i>Responsables</i>	83
5.4 <i>Normas y políticas</i>	84

5.5	<i>Documentos internos</i>	84
5.6	<i>Documentos externos</i>	84
5.7	<i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas</i>	84
5.7.1	Sistemas de información	84
5.7.2	Herramientas.....	84
5.8	<i>Conceptos</i>	84
5.9	<i>Descripción de actividades</i>	84
5.10	<i>Indicadores</i>	85
5.11	<i>Formularios</i>	85
	<i>Análisis del procedimiento y formularios</i>	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	<i>Conclusiones</i>	87
	<i>Recomendaciones</i>	87
6.	VENTAS A CRÉDITO.....	88
	<i>Descripción del procedimiento</i>	88
6.1	<i>Introducción</i>	88
6.2	<i>Objetivo</i>	88
6.3	<i>Responsables</i>	88
6.4	<i>Normas y políticas</i>	89
6.5	<i>Documentos internos</i>	89
6.6	<i>Documentos externos</i>	89
6.7	<i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas</i>	89
6.7.1	Sistemas de información	89
6.7.2	Herramientas.....	89
6.8	<i>Conceptos</i>	89
6.9	<i>Descripción de actividades</i>	89
6.10	<i>Indicadores</i>	91
6.11	<i>Formularios</i>	91
	<i>Análisis del procedimiento y formularios</i>	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	<i>Conclusiones</i>	93
	<i>Recomendaciones</i>	93
7.	DIVULGACIÓN DE PROMOCIONES	94
	<i>Descripción del procedimiento</i>	94
7.1	<i>Introducción</i>	94
7.2	<i>Objetivo</i>	94
7.3	<i>Responsables</i>	94
7.4	<i>Normas y políticas</i>	94
7.5	<i>Documentos internos</i>	95
7.6	<i>Documentos externos</i>	95
7.7	<i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas</i>	95
7.7.1	Sistemas de información	95
7.7.2	Herramientas.....	95
7.8	<i>Conceptos</i>	95
7.9	<i>Descripción de actividades</i>	95

7.10	Indicadores.....	96
7.11	Formularios.....	97
	<i>Análisis del procedimiento y formularios.....</i>	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	<i>Conclusiones</i>	98
	<i>Recomendaciones.....</i>	98
8.	SERVICIO AL CLIENTE.....	99
	<i>Descripción del procedimiento.....</i>	99
8.1	<i>Introducción.....</i>	99
8.2	<i>Objetivo.....</i>	99
8.3	<i>Responsable.....</i>	99
8.4	<i>Normas y políticas.....</i>	100
8.5	<i>Documentos internos.....</i>	100
8.6	<i>Documentos externos.....</i>	100
8.7	<i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas.....</i>	100
8.7.1	Sistemas de información.....	100
8.7.2	Herramientas.....	100
8.8	<i>Conceptos.....</i>	100
8.9	<i>Descripción de actividades.....</i>	100
8.10	<i>Indicadores.....</i>	101
8.11	<i>Formularios.....</i>	101
	<i>Análisis del procedimiento y formularios.....</i>	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	<i>Conclusiones</i>	102
	<i>Recomendaciones.....</i>	103
9.	REVISIÓN Y RETIRO DE PRODUCTOS VENCIDOS Y/O DEFECTUOSOS.....	104
	<i>Descripción del procedimiento.....</i>	104
9.1	<i>Introducción.....</i>	104
9.2	<i>Objetivo.....</i>	104
9.3	<i>Responsable.....</i>	104
9.4	<i>Normas y políticas.....</i>	105
9.5	<i>Documentos internos.....</i>	105
9.6	<i>Documentos externos.....</i>	105
9.7	<i>Sistemas de información y otras herramientas empleadas.....</i>	105
9.7.1	Sistemas de información.....	105
9.7.2	Herramientas.....	105
9.8	<i>Conceptos.....</i>	105
9.9	<i>Descripción de actividades.....</i>	105
9.10	<i>Indicadores.....</i>	106
9.11	<i>Formularios.....</i>	106
	<i>Análisis del procedimiento y formularios.....</i>	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	<i>Conclusiones</i>	107
	<i>Recomendaciones.....</i>	108
10.	INSCRIPCIÓN DE NUEVOS COLABORADORES EN LA CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL.....	109
	<i>Descripción del procedimiento.....</i>	109

10.1	Introducción	109
10.2	Objetivo	109
10.3	Responsable	109
10.4	Normas y políticas.....	110
10.5	Documentos internos	110
10.6	Documentos externos	110
10.7	Sistemas de información y otras herramientas empleadas	110
10.7.1	Sistemas de información	110
10.7.2	Herramientas.....	110
10.8	Conceptos.....	110
10.9	Descripción de actividades	110
10.10	Indicadores	111
10.11	Formularios.....	111
	Análisis del procedimiento y formularios.....	111
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	Conclusiones	113
	Recomendaciones	113
11.	LIMPIEZA DE INSTALACIONES.....	114
	Descripción del procedimiento.....	114
11.1	Introducción	114
11.2	Objetivo.....	114
11.3	Responsable	114
11.4	Normas y políticas.....	115
11.5	Documentos internos	115
11.6	Documentos externos	115
11.7	Sistemas de información y otras herramientas empleadas	115
11.1.1	Sistemas de información	115
11.1.2	Herramientas.....	115
11.8	Conceptos.....	115
11.9	Descripción de actividades.....	116
11.10	Indicadores	117
11.11	Formularios.....	117
	Análisis del procedimiento y formularios.....	117
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
	Conclusiones	119
	Recomendaciones	119
12.	COMPRA DE PRODUCTOS POR PARTE DE LOS COLABORADORES DE SUPERMERCADOS SAN MIGUEL EN HORAS LABORALES 120	
	Descripción del procedimiento.....	120
12.1	Introducción	120
12.2	Objetivo.....	120
12.3	Responsable	120
12.4	Normas y políticas.....	121
12.5	Documentos internos	121
12.6	Documentos externos	121
12.7	Sistemas de información y otras herramientas empleadas	121

Sistemas de información.....	121
Herramientas.....	121
12.8 Conceptos.....	121
12.9 Descripción de actividades.....	121
12.10 Indicadores	122
12.11 Formularios.....	122
Análisis del procedimiento y formularios.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Conclusiones	123
Recomendaciones	124
13. TOMA FÍSICA DE INVENTARIO	125
Descripción del procedimiento.....	125
13.1 Introducción	125
13.2 Objetivo.....	125
13.3 Responsable	125
13.4 Normas y políticas.....	125
13.5 Documentos internos.....	126
13.6 Documentos externos	126
13.7 Sistemas de información y otras herramientas empleadas	126
13.7.1 Sistemas de información.....	126
13.7.2 Herramientas.....	126
13.8 Conceptos.....	126
13.9 Descripción de actividades.....	126
13.10 Indicadores	127
13.11 Formularios.....	127
Análisis del procedimiento y formularios.....	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROCEDIMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Conclusiones	128
Recomendaciones	129
APÉNDICE	133
Apéndice 1. Cuestionario para Manual de Procedimientos	133