

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO

RURD

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA

CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

TEMA:

“Propuesta de un manual de procedimientos de la empresa Cubas Eléctrica S.A  
en el área de ventas, en el periodo comprendido de septiembre a noviembre del  
2015”

TUTOR:

Msc. Elvira Siles Blanco

ELABORADO POR:

- WESSLY XAVIER ARAUZ MARTINEZ
- JADER MAURIEL URBINA RAUDEZ

## Índice

### Contenido

INTRODUCCIÓN .....	6
PROBLEMA .....	7
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACIÓN .....	9
ANTECEDENTES .....	10
OBJETIVOS.....	11
MARCO REFERENCIAL .....	12
Marco teórico.....	12
Marco conceptual .....	22
Marco Espacial .....	24
Marco temporal .....	26
PREGUNTAS DIRECTRICES.....	27
DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	31
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	43
CONCLUSIONES .....	91
RECOMENDACIONES .....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93

## **Dedicatoria**

A dios por brindarme la dicha de vivir y poder cumplir mis objetivos y por regalarme la dicha de tener a mis padres y seres queridos junto a mí para brindar ese apoyo que es tan necesario.

Jader.

Le dedico este trabajo primeramente a Dios que me lleno de fortaleza, sabiduría e inteligencia para poder culminar mis estudios con éxito, a mi madre que fue la que sustento mis estudios con esfuerzo de su trabajo y gracias a ella estoy terminado mis estudios.

Wessly.

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios padre por brindarnos la vida y la sabiduría necesaria para dar este paso que es muy importante en nuestra vida.

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo brindado para cumplir este sueño tan grande que es ser profesional y ser un orgullo para ellos.

A nuestros compañeros que en todo momento brindaron su aprecio y las ganas de vivir esta experiencia.

A todos los maestros que compartieron sus conocimientos con nosotros y contribuyeron directamente para cambiar nuestras vidas, en especial nuestra tutora MSC. Elvira Siles Blanco por apoyarnos en todo este proceso.

Agradecemos al ING. Nelson Sequeira por ser el asesor de este trabajo y nos brindó la oportunidad de realizar las practicas pre profesionales.

## **Resumen**

El presente trabajo detalla paso a paso la elaboración de un manual de procedimientos en la empresa cubas eléctrica S, A, ubicada en la ciudad de Managua con dirección de la rotonda el periodista 300 m al sur.

Se tuvieron que realizar detalladas entrevistas con los encargados de cada área (compras, logística, ventas y almacén) para conocer las problemáticas que atraviesan la compañía, y buscar las medidas necesarias para de disminuirlas.

Dieron a conocer la necesidad de la creación e implementación de un manual de procedimiento para la formalización de sus actividades y mejorar la atención al cliente, de igual manera se pudo obtener la información necesaria para la determinación de los procedimientos que realiza la empresa.

Una vez determinados los procedimientos se procedió a formalizar las actividades que conlleva cada proceso y plasmar gráficamente dichos procedimientos a través de diagramas de flujo de proceso, de igual manera se asignaron a los responsables de cada actividad.

Teniendo ya la información requerida se procedió a la revisión de la misma por parte de los encargados de las áreas antes mencionadas, luego se continuó a la conformación del manual de procedimientos en un formato establecido con la información de la empresa.

La posible implementación de este manual será de mucha ayuda para el correcto funcionamiento de la empresa y sin duda mejora la satisfacción de los clientes puesto que las actividades se llevaran de forma eficiente y rápida.

## INTRODUCCIÓN

Cubas Eléctrica S,A es una empresa constituida hace ocho años dedicada a la creación y mantenimiento de redes eléctricas, cuenta con sucursales en las regiones del Centro, Sur, Norte y Occidente del País y hace un año constituyeron su centro de operaciones en Managua con una empresa ubicada de la rotonda el periodista 300 m al sur. La sucursal antes mencionada además de ser el centro de operaciones se dedica a la venta y distribución de equipos y materiales utilizados en la instalación de redes eléctricas a clientes en general y para la utilización de las demás sucursales.

Los principales proveedores de la empresa son de origen norteamericano, japonés y costarricense, así que la mayoría de los productos y equipos adquiridos por ellos pasan mucho tiempo en aduana, lo cual crea problemas a la hora de suplir las necesidades de los clientes.

Desde inicio de operaciones han tenido serios problemas en el control de los inventarios, mantenimiento de los almacenes y por consiguiente en la satisfacción de la clientela, las irregularidades que presenta la empresa son provocadas por la mala organización y distribución de las actividades por parte de la alta gerencia, en vista de tal problemática se han visto en la necesidad de la creación de un manual de procedimientos para poder reducir estas deficiencias, pero por falta de disposición de los altos mandos de la empresa no se ha concluido ninguno de ellos.

El objetivo principal de este trabajo es la creación e implantación de un manual de procedimientos en el cual se integre una descripción y control sistemático de las actividades que integran cada procedimiento que se lleva a cabo en la empresa Cubas eléctrica S, A.

## PROBLEMA

La principal problemática en la empresa Cubas Eléctrica S, A es la carencia de un manual de procedimientos que indique a los trabajadores la forma correcta de realizar las distintas tareas en el área, acompañado de factores tales como personal poco calificado, clima organizacional desfavorable, desmotivación de los colaboradores, sistema de control de inventarios poco eficiente, ingredientes que provocan un congestionamiento de pedidos y por ende tardanza en la entrega de pedidos que origina insatisfacción de los clientes.

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El control de las ventas y el inventario es uno de los pilares primordiales en una empresa dedicada al servicio de venta y distribución de productos, la empresa Cubas eléctrica S,A ha tenido dificultades a la hora de controlar su inventario debido a que no tienen un estricto control de las actividades que se deben realizar a la hora de hacer una transacción ya se compra o venta, el sistema de control de inventario (software) tiene muchos problemas y ocurren errores a menudo que provocan aprietos para los trabajadores encargados del área de almacén.

Carecen de un manual de procedimiento que indique a los colaboradores como se debe realizar cada actividad y quien será el encargado de realizar tal proceso, la implementación de tal manual resolvería muchos problemas induciendo a un óptimo funcionamiento del área y una concordancia en el flujo del proceso mejorando el clima organizacional lo que favorecería la calidad del servicio y por consiguiente la satisfacción del cliente.



## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de solucionar ciertas problemáticas que afectan a la empresa Cubas eléctrica S, A, directamente en el área de ventas, debido a que actualmente la empresa no cuenta con un control estricto de sus actividades, por lo que se espera que la implementar un manual de procedimientos de como resultado una fluidez en los procesos, así como también sirva de guía para el personal de futuro ingreso.

Un propósito más para la creación de ese trabajo es llegar a la coherencia entre las actividades o procedimientos a realizar en proceso de venta y compra de productos para que el área funcione correctamente y no se pierda tiempo en estar indagando quien o porque no ha realizado tal actividad

## ANTECEDENTES

Anteriormente no se han realizado estudios similares en esta empresa nos atrevemos a decir que somos los primeros en realizar estudios en dicha institución y esperamos que sean de mucha credibilidad para los interesados que nos dieron el consentimiento para realizarlo. De igual manera sirva de mucho para aliviar las problemáticas existentes.

## OBJETIVOS

### **GENERAL**

Contribuir al mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Cubas Eléctrica S,A aumentando la efectividad de los servicios.

### **ESPECÍFICOS**

- Identificación de los problemas más comunes en el área de ventas de la empresa Cubas eléctrica S.A.
- Análisis de los procedimientos que se realizan en el proceso de ventas de la empresa.
- Creación de un manual de procedimientos exclusivo para el área de ventas de la empresa cubas eléctrica S.A.
- Proponer la implementación un manual de procedimientos para el área de ventas de la empresa Cubas eléctrica S.A.

## MARCO REFERENCIAL

### Marco teórico

En un mercado cada vez más exigente la calidad en los productos y servicios brindados es cada vez más necesaria, por tal razón todas las empresas se ven en la necesidad de buscar alternativas que ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes con la calidad de los servicios brindados, dicho proceso debe realizarse desde la parte más profunda de las organización para que así el personal implicado directamente en el proceso pueda implementar los cambios planteados, para ellos es necesario formalizar cada uno de los procesos y actividades que desembocan en el servicio brindado por la organización.

Robbins y Coulter (2000), hacen referencia a la formalización como el grado en el que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos.

La estandarización de las actividades ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la empresa, que sólo ocasionan desgaste de sus procesos productivos, y en ocasiones también en la calidad y entrega del producto o servicio final.

Por otra parte la formalización también implica todos aquellos procedimientos establecidos por escrito a seguir en la realización de las actividades; mismos que son considerados por Koontz y Weihrich (2004), como planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

Según Rodríguez (2009) “los procedimientos son una serie ordenada de actos que sirve de cauce formal a la actividad administrativa”. Es así que, al conocer y seguir debidamente los procedimientos se logra el fin determinado en cada función a ejecutar.

Es importante resaltar que siempre se deben realizar de la misma manera para tener siempre el mismo resultado. Rodríguez (2002) señala que un procedimiento es “la función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del

personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración a simplificar y estandarizar las operaciones”.

Terry y Franklin (2003), conceptualizan los procedimientos como una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse.

Así mismo Münch y García (2004), dicen que son aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Lo anterior conlleva a decir que un procedimiento es una guía detallada de acción que muestra de una manera lógica y secuencial, el orden que siguen las actividades que realizan las personas en su trabajo.

Münch y García (2004), afirman que los procedimientos determinan el orden en el cual se deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse; pues de eso se encargan los métodos, mismos que están implícitos en los procedimientos.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente; por ello, según Münch y García (2004), son importantes porque: determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueven la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades, evitan duplicidades; determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas y son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Rodríguez (2002), argumenta que la administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Una de ellas son los manuales administrativos, los cuales son considerados instrumentos de comunicación que indican las actividades a ser cumplidas por los empleados y la forma en que éstas deberán ser realizadas.

Este autor también considera que el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y la política,

estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando, pueda dársele de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales: Así mismo, comenta que los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etc.

Existen muchos tipos de manuales administrativos para comunicar las decisiones referentes a Organización, Procedimientos, Políticas, Antecedentes de la empresa, entre otros Rodríguez (2002), dentro de los cuales se encuentran: manuales de organización, de políticas, de historia de la empresa, de inducción, de procedimientos, etc.

Para efectos de este trabajo, se retoma el manual de procedimientos para su desarrollo, el cual es considerado por Franklin (2002), como un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Palma (2008), lo define como un documento en el que se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Por otro lado Álvarez (2002), argumenta que un manual de procedimientos es donde se documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.

Rodríguez (2002), afirma que no existe un modelo establecido para elaborar los manuales de procedimientos, sin embargo propone un proceso que se utiliza frecuentemente en la práctica, el cual contiene pasos como:

- Recopilación de la información
- Procesamiento de la información
- Redacción

- Elaboración de gráficas
- Formato y composición
- Revisión y aprobación
- Distribución y control
- Revisión y actualización

Cabe mencionar, que en el desarrollo del manual, no se consideran los pasos de distribución y control y el de revisión y actualización, ya que el objetivo de este trabajo es únicamente el diseño del mismo.

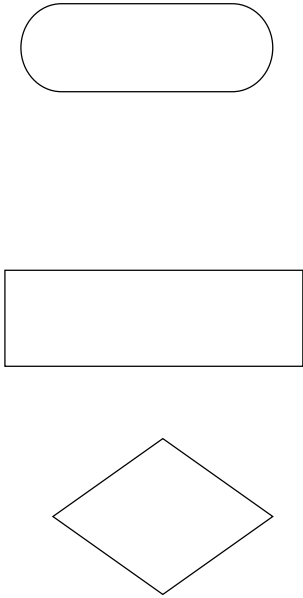
Los manuales de procedimientos según Franklin (2002), tienen como objetivo: compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos; uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo; ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones y constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Estupiñán (2006) define flujogramas como “la representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial. Los flujogramas facilitan la comprensión de los procesos descritos ya que se realizan con una simbología diferente, entre los que se pueden mencionar el símbolo de inicio y fin, símbolo de operación, símbolo de decisión, símbolo de documentación y flujo de la información. También facilita la visualización de las actividades innecesarias, si el trabajo está distribuido equitativamente y ayudan a resolver problemas. En la actualidad estos son considerados como una de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistema.

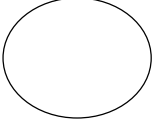
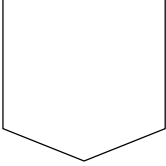

Gómez (2002), define un diagrama de flujo como las representaciones simbólicas o pictóricas de un procedimiento administrativo. Según Franklin (2002), son la representación de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita.

Álvarez (2002), considera a los diagramas de flujo como una herramienta importante a desarrollarse en un procedimiento, ya que sirven para describir las etapas de un proceso; apoyar el desarrollo de procedimientos; dar seguimiento a los productos; identificar a los clientes y proveedores de un proceso; planificar, revisar, diseñar y documentar procesos; facilitar el entrenamiento de nuevos empleados y hacer presentaciones directivas.

**Simbología ANSI para diagramas de flujos**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
	<p><b>INICIO O TERMINO</b></p> <p><b>ACTIVIDAD</b></p> <p><b>DECISIÓN</b></p> <p><b>NOMBRE</b></p>	<p>Señala donde inicia o termina un procedimiento</p> <p>Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento</p> <p>Indica las opciones que se pueda seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos</p> <p><b>DESCRIPCION</b></p>



	<p>Conector</p>	<p>Mediante el símbolo se puede unir dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo, indicando la tarea con la que se debe continuar</p>
	<p>Conector de pagina</p>	<p>Mediante el símbolo se puede unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes paginas; dentro del símbolo se utilizara un número arabigo que indicara la tarea a la cual continua el diagrama.</p>
	<p>Documento</p>	<p>Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, labora o envía.</p>





representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo para la elaboración de los de los diagramas de flujo para nuestro manual de procedimiento.

La simbología anterior se utiliza para representar operaciones específicas en la creación de los diagrama de flujo; existe una gran variedad de símbolos los cuales es necesario conocer y utilizar, ampliando así las posibilidades de elaborar un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

Algunas ventajas que proponen Franklin y Gómez (2002), de los diagramas de flujo son las siguientes: favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo, el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos; un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto, permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso; se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reproceso, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión; muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan; facilitando a los empleados el análisis de las mismas; son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Según Chiavenato(1987) una organización en la que no se use de forma correcta o simplemente no se apliquen los manuales de procesos y procedimientos es susceptible de caer en los siguientes problemas:

“Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por

ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino.

No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.

No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.

No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos)”.Lo que se quiere mediante la elaboración del manual es definir y describir las actividades, los procedimientos y los requisitos que deben cumplirse para realizar un trabajo a cabalidad. Así mismo sirve para medir el grado de responsabilidad y participación de los diferentes cargos en la compañía.

Marco conceptual

**Árbol de problemas:** es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. (Bustamante, 2008).

**Diagrama cusa y efecto:** un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. (Bustamante, 2008).

**Diagrama de flujo** es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos y muestran las unidades administrativas que intervienen. (Rodríguez, 2002).

**Mapa de proceso:** es un conjunto de pasos que se realiza de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs - salidas) a partir de determinados inputs (insumos). (Leira Giménez, 2008).

**Manual** es el documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda una organización. (Mejía, 2006)

**Normas** son las reglas y los patrones de comportamiento que los miembros de un equipo esperan tener y que ayudan a definir las conductas que los individuos consideran necesarias para que les ayuden a alcanzar sus metas. (Hellriegel, 2009).

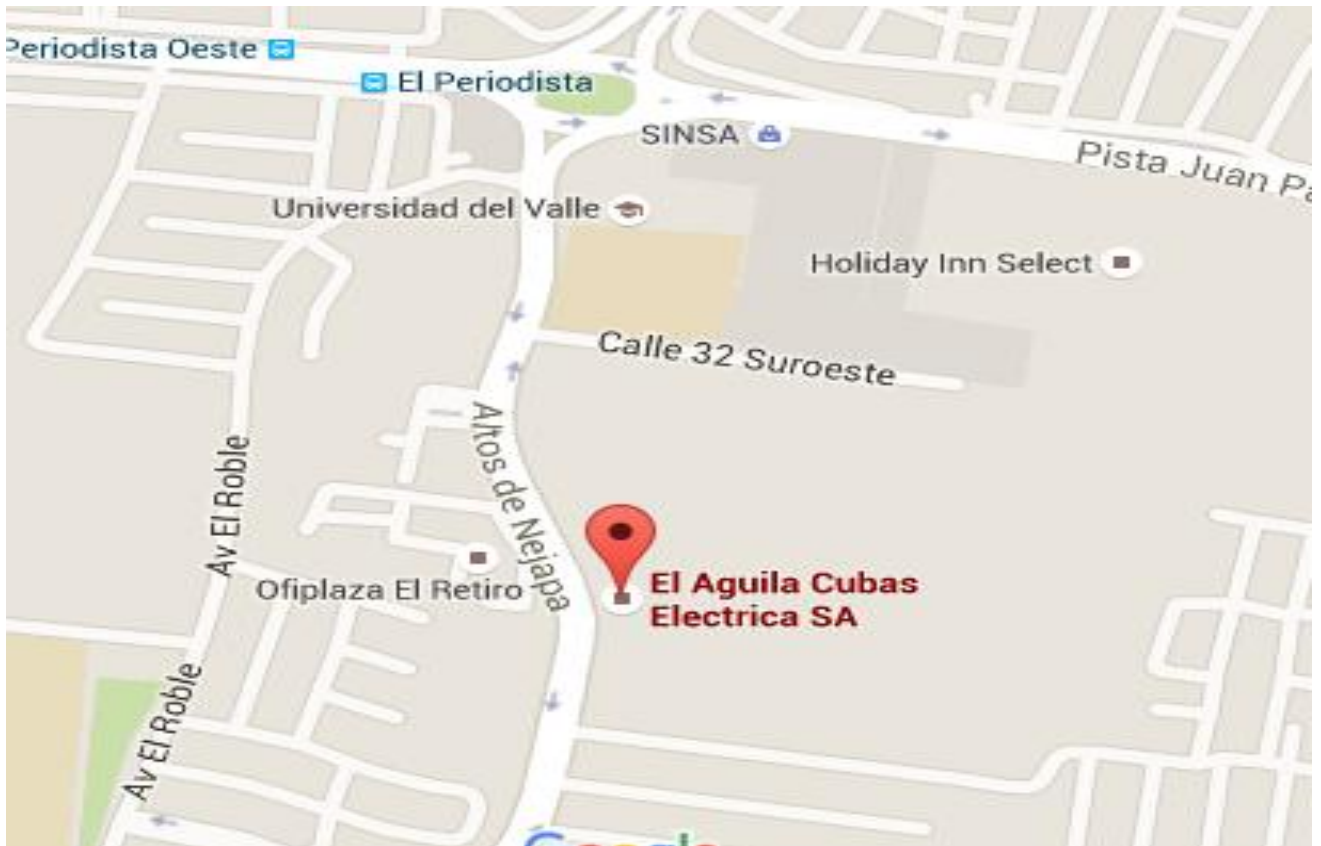
**Proceso** es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para tener unos resultados que cumplan con ciertos requisitos previamente establecidos, a partir de la transformación de unas entradas. (Bustamante, 2008)

**Procedimientos** son una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse. (Terry y Franklin, 2003).

**SIPOC:** es una herramienta que consiste en un diagrama, que permite visualizar al proceso de manera sencilla y general, este esquema puede ser aplicado a procesos de todos los tamaños y a todos los niveles, incluso a una organización completa. (Leira Giménez, 2010).

Marco Espacial

Figura 1. : Mapa de localización de la empresa Cubas Eléctrica S, A. ubicada de la rotando el periodista 300 mts al sur.



**Fuente:** [https\\ www.google.com\maps](https://www.google.com/maps)

La empresa cuenta con una ubicación privilegiada desde el punto de vista estratégico, pues su localización de fácil acceso al estar establecida cerca de la rotonda el periodista y a la salida de la pista sub urbana, además esta pista tiene gran flujo de vehículos. Las vías de acceso son completamente pavimentadas y señalizadas, lo cual facilita la movilización de cualquier tipo de transporte, pues a este lugar es posible llegar tanto en servicio público (taxi, bus) como en automóvil particular o motocicleta. Así mismo, la empresa Cubas Eléctrica cuenta con facilidades para la carga y descarga de los contenedores que llegan semanalmente y los cuales son el medio de abastecimiento para el correcto desarrollo de su negocio.



Entre las facilidades de la empresa ofrece un parqueo amplio para el personal que la labora en la empresa y además demarcados para el uso oficial de sus clientes, el acceso para los vehículo que vienen de las distintas partes de Managua y de las distintas ciudades se les facilita el ingreso a la empresa gracias a las buenas condiciones de la vías como la de la rotonda el periodista donde el tráfico es bastante fluido.

Marco temporal

- **Tabla 1. Cronograma de Actividades.**

La realización de este trabajo tendrá una duración de 2 meses iniciando 17 agosto al 12 de Noviembre del año 2015.

Duración (Semanas)	Agosto		Septiembre				Octubre				Noviembre	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Solicitud de permiso para realizar las prácticas en la empresa.	■											
Familiarización con la empresa.		■	■									
Entrevistas con los jefes de área.				■								
Observación y recopilación de la información.					■	■						
Revisión de los primeros avances por jefes de área y tutor.							■					
Corrección de los datos y Elaboración de diagramas.								■				
Revisión de los diagramas.									■			
Elaboración del manual de procedimientos.										■		
Revisión del manual por los jefes de área y tutor.											■	
Entrega final del manual de procedimiento.												■

Fuente Propia

### PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cómo Identificaran los problemas más comunes en el área de ventas de la empresa Cubas eléctrica S.A?
- ¿Cómo se realizará un Análisis de los procedimientos que se efectúan en el proceso de ventas de la compañía?
- ¿Qué beneficios traerá la creación de un manual de procedimientos exclusivo para el área de ventas de la empresa Cubas eléctrica S.A?

## DISEÑO METODOLÓGICO.

- TIPO DE ENFOQUE

El enfoque del presente trabajo es cualitativo debido que se elaboró en vista a la necesidad de la empresa Cubas Eléctrica S, A de mejorarlos servicios brindados haciendo énfasis en perfeccionamiento de sus procedimientos, llevando a cabo un control y estandarización de las actividades que desempeñan en el cumplimiento de sus labores y por consiguiente la satisfacción de la clientela.

- TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se realizara es de carácter descriptiva debido que mediante los datos obtenidos por observación directa y entrevistas, detallaremos cada uno de los procedimientos que realiza la institución mencionada previamente, especificando las actividades que se llevan a cabo en el área de ventas con la finalidad de mejorar las condiciones administrativas en vista de las dificultades antes especificadas.

### UNIVERSO

El universo esta representados por todos los procedimientos efectuados por la compañía Cubas Eléctrica S, A.

### POBLACION

La población está comprendida por los procedimientos efectuados por la central de operaciones (Edificio el Águila) de la compañía en cuestión.

### MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra para la elaboración de este trabajo es utilizada la muestra probabilística, por lo cual significa que el criterio del investigador escoge los elementos para analizar cada uno de los procedimientos realizados en el proceso de ventas

- TÉCNICA

El propósito del presente trabajo es la creación de un manual de procedimientos para la estandarización de las actividades desempeñadas en el área de ventas de la empresa Cubas Eléctrica S, A. por lo cual se debió realizar un levantamiento de cada una de las actividades, por tal razón se hizo uso de diferentes herramientas para la recopilación de la información.

Dentro de las técnicas de recopilación de datos e información:

**Árbol de fallos (problemas):** el árbol de fallos fue de gran ayuda para poder conocer los factores que provocaban las diferentes problemáticas existentes en la empresa y así darnos una idea de los puntos en los cuales se debía realizar un análisis más profundo.

**Diagrama Ishikawa (causa-efecto):** esta es otra de las herramientas que nos ayudó a conocer cada uno de los factores que conllevaban a causar problemas con la satisfacción de los clientes.

**Observación directa:** esta técnica fue la más utilizada debido a que se observó de forma muy minuciosa y estricta la manera en que se realizan cada una de las actividades del área en cuestión sin intervenir en el proceso efectuado por los colaboradores.

**Entrevistas no estructuradas:** en vista de la necesidad de indagar más y obtener información más precisa se realizaron entrevistas no estructuradas a los jefes de áreas y personal de dirección.

## INSTRUMENTOS

**Libreta de notas:** este elemento fue fundamental para anotar los datos de los procesos obtenidos mediante la observación directa y la información verbal suministrada por las entrevistas realizadas a los encargados del área de almacén y el gerente de logística y ventas.

## MATRIZ DE DESCRIPTORES

<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>PREGUNTAS DIRECTRICES</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Identificar los problemas más comunes en el área de ventas de la empresa Cubas eléctrica S.A	¿Cómo Identificaran los problemas más comunes en el área de ventas de la empresa Cubas eléctrica S.A?	Supervisor del área	Observación directa  Entrevista no estructurada	Libreta de nota	Árbol de problema  Diagrama causa y efecto
Analizar los procedimientos que se realizan en el proceso de ventas de la compañía	¿Cómo se realizará un Análisis de los procedimientos que se efectúan en el proceso de ventas de la compañía?	Supervisor del área  Jefe de logística	Observación directa  Entrevista no estructurada	Libreta de nota  Paquete de office	Diagramas de flujo
Crear un manual de procedimientos exclusivo para el área de ventas de la empresa cubas eléctrica S.A	¿Qué beneficios traerá la creación de un manual de procedimientos exclusivo para el área de ventas de la empresa Cubas eléctrica S.A?	Jefe de logística  Supervisor del área	Observación directa  Entrevista no estructurada	Paquete de office	Word

Fuente Propia

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Inicialmente se efectuó la familiarización con la empresa y recopilación de la información.

Posteriormente el procesamiento y depuración de la información, para luego concluir con la elaboración del manual de procedimientos

### Etapas de desarrollo

1. Familiarización con la empresa es el proceso en el cual el encargado de almacén explico las actividades que realiza la empresa en mención y un tour por las distintas áreas de la empresa.
2. Recopilación de la información se dio mediante entrevistas no estructuradas con el responsable de almacén y el gerente de logística y ventas, con lo que nos proporcionaron la información necesaria para identificar los procedimientos y actividades que efectúa la empresa.
3. Observación de los procedimientos y actividades para tener una mejor apreciación de las actividades para luego plasmarlas en apuntes.
4. Procesamiento de la información depurándola y poniendo interés en los procedimientos más serios.
5. Elaboración del manual de procedimientos plasmando los procedimientos y describiendo gráficamente cada una de las actividades que los integran mediante diagramas de flujos.

**Posteriormente se procedió al desarrollo del primer objetivo para el cual:**

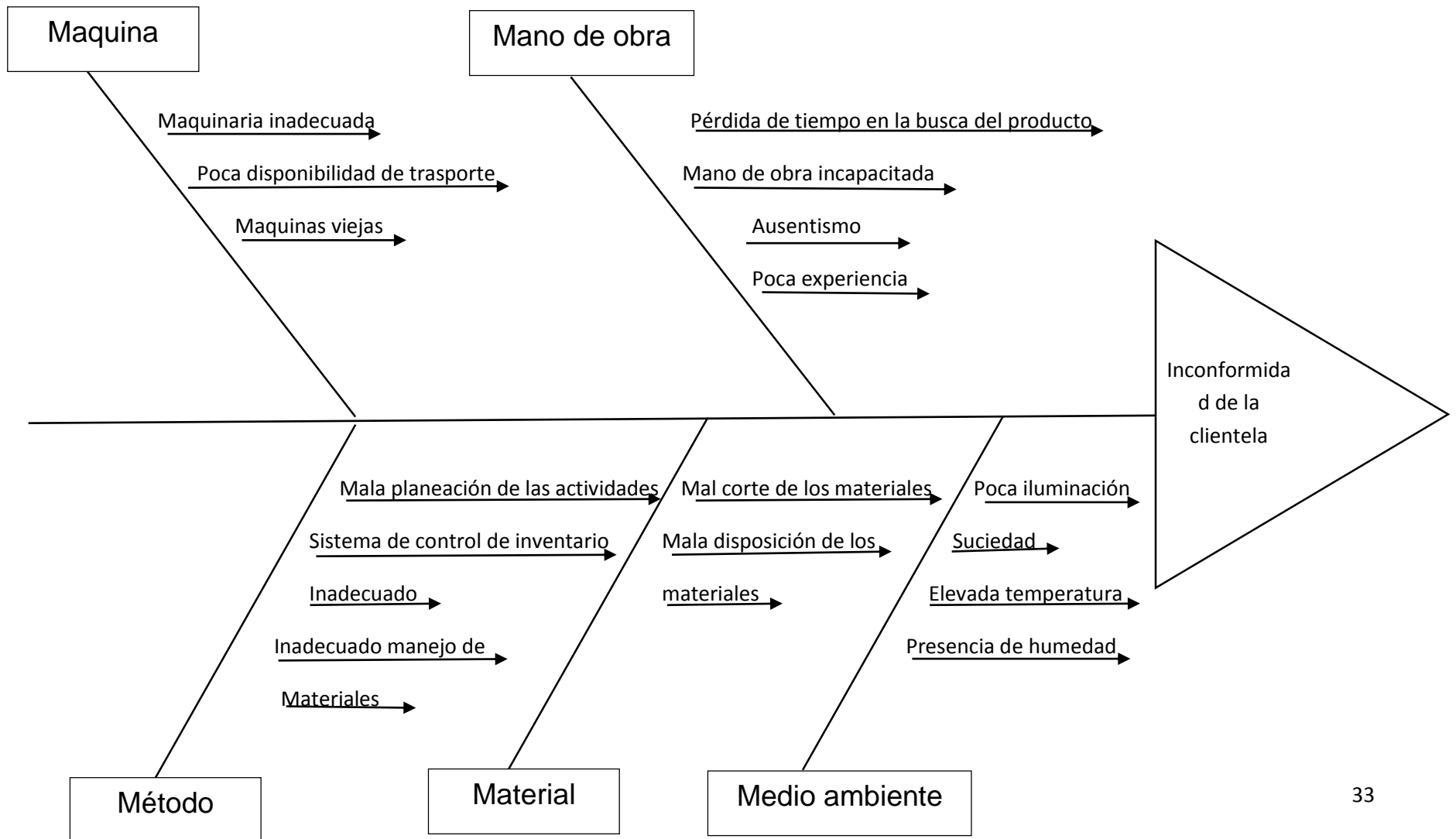
Se realizó a través de la observación directa en las diferentes áreas y entrevistas con los encargados de área de compras-logística y almacén.

Se realizó una serie de conversaciones con los encargados del área de ventas en la cual brindaron valiosa información para la realización del trabajo, además de las distintas problemáticas y necesidades que presentaban, recalcaron que la necesidad primordial era la de mejorar el desempeño de sus actividades y por consiguiente la satisfacción de la clientela.

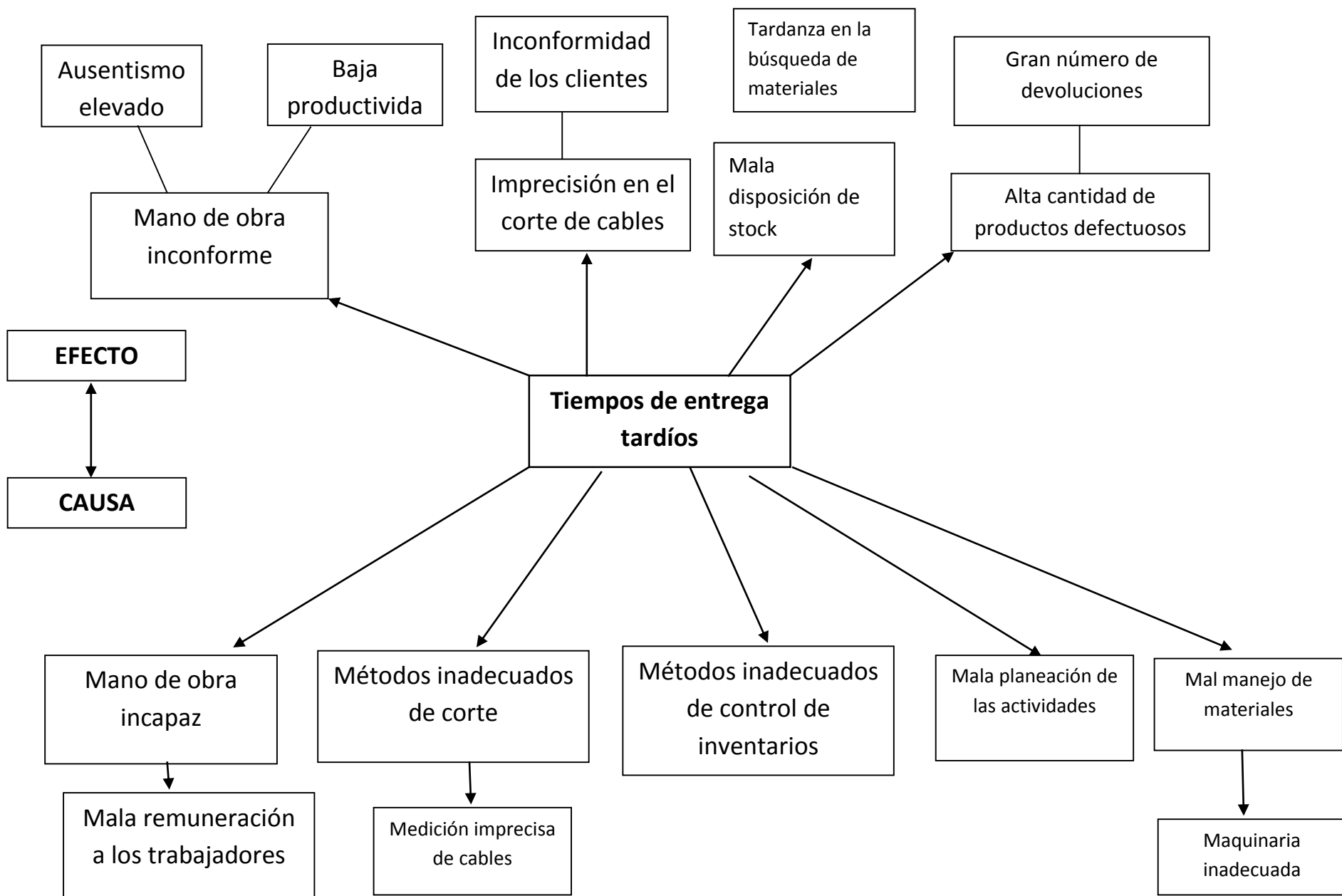
Posteriormente se procedió a identificar los factores que de manera directa o indirecta inciden en problemas que afectan la satisfacción de sus clientes, siendo muy observadores en las primeras dos semanas de permanencia en la empresa pudimos obtener la suficiente información para poder analizar e identificar las posible causas que generarían las ya conocidas problemáticas, se hizo uso de herramientas como los son el árbol de problemas y el diagrama Causa-Efecto para expresar gráficamente y de manera más sencilla y entendible cada una de las fuentes generadoras de problemas.



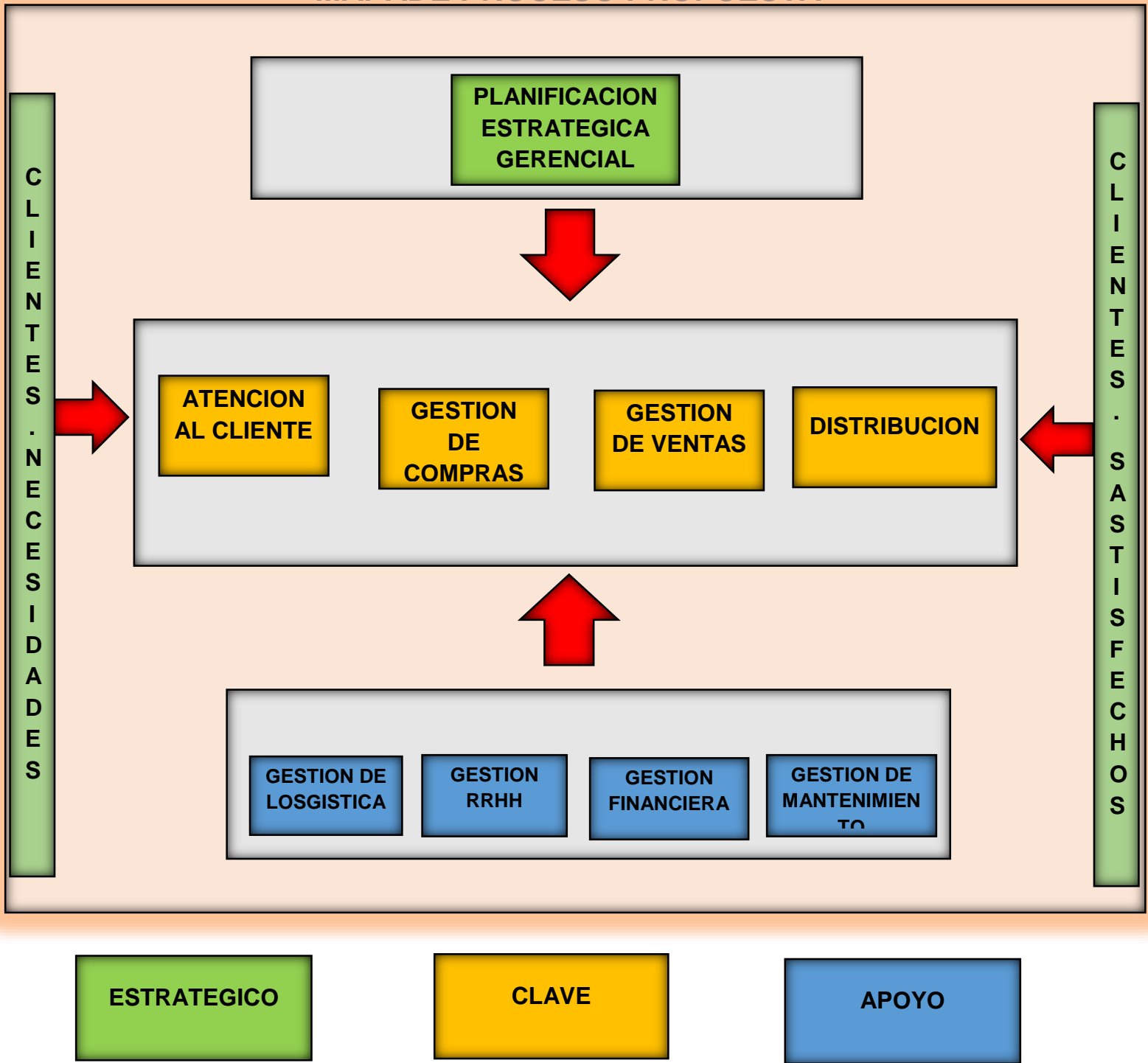
# DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO



# Árbol de problemas (causa-efecto)



# MAPADE PROCESO PROPUESTA



Fuente Propia

Una vez conocidas las causas y los efectos se procedió a discutir con los encargados del área sobre la manera con la cual se podrían mejorar el efecto de las causas del problemas, por ello se procedió a generar alternativas y los posibles cambios o mejoras que se lograrán al implementarlas, posteriormente se procedió a evaluarlas y elegir la propuesta más conveniente, de igual manera para plasmar lo antes mencionado se ascendió a utilizar herramientas graficas como el árbol de objetivos para generar las alternativas y una matriz de evaluación para como el nombre lo indica evaluar las alternativas.

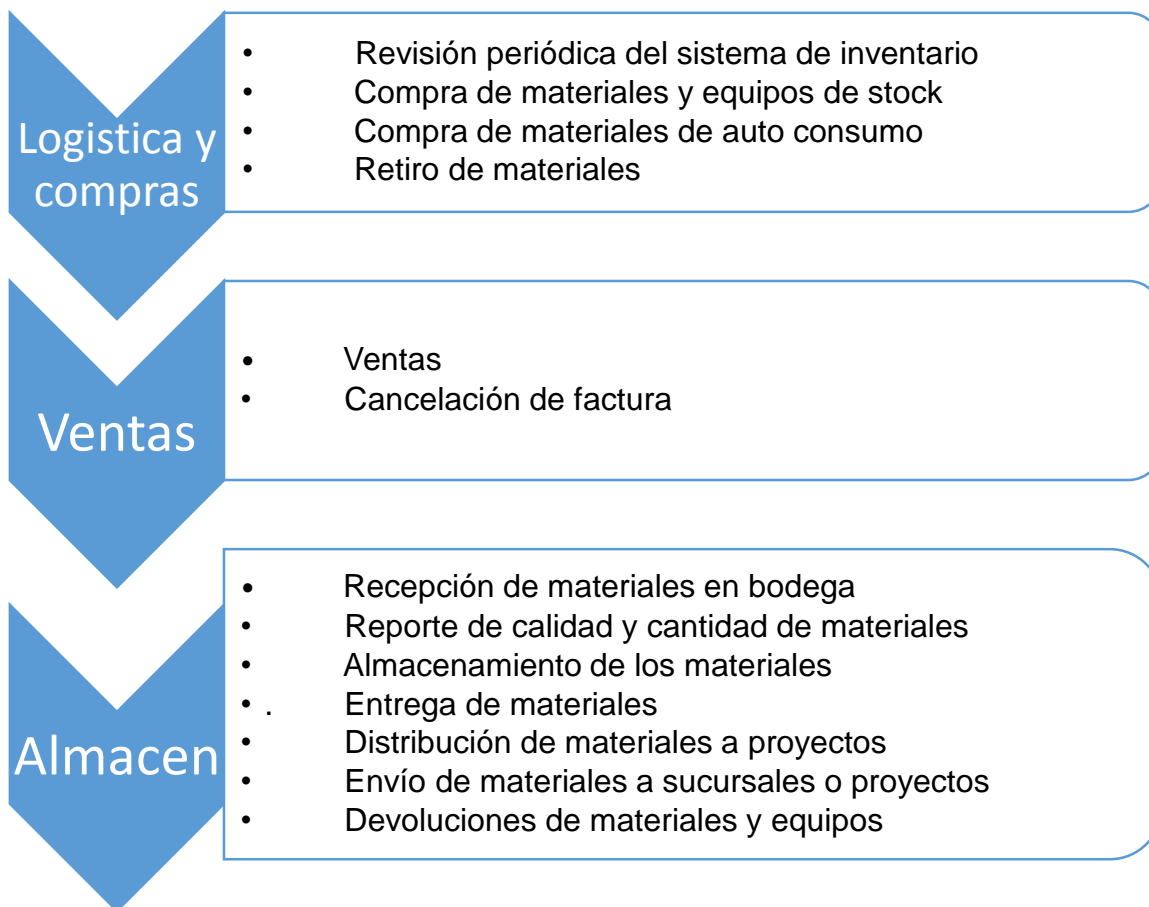
La alternativa más viable y más conveniente momentáneamente podría ser la elaboración de un manual administrativo.

Análisis de los procedimientos que se realizan en el proceso de ventas de la compañía

A través de la información recopilada y con los aportes de los responsables de las áreas descritas anteriormente y de acuerdo a la naturaleza de las actividades de la empresa ; se realizó una entrevista no estructurada al jefe de almacén y al gerente de logística y ventas, con la finalidad de determinar la operación de la organización, precisar la secuencia lógica de los pasos que componen los procedimientos a elaborar, definir la responsabilidad del personal en las áreas de trabajo, describir gráficamente los flujos de las operaciones y mejorar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

Así mismo se entrevistó al personal involucrado en los procesos para que describieran paso a paso las actividades que llevan a cabo en la realización del proceso de ventas, indicando el alcance de su tarea. También se obtuvo información por diversos medios tales como: publicaciones de Internet, bibliografía, documentos de la empresa; esto con el fin de apoyar y facilitar la elaboración del manual pero sobre todo, para sustentarlo y fundamentarlo.

Los procedimientos identificados en esta etapa del trabajo fueron los siguientes:



Después de recopilar la información, se prosiguió a analizar y depurar los datos o información no relevante para el trabajo, con el firme propósito de incluir los datos que realmente debe contener el manual y evitar duplicidad de información. Así se procedió a unificar el tipo de terminología empleada en el proceso para dar un sentido de igualdad a los datos priorizando la coherencia y simplicidad de la información.

Posteriormente se dio a conocer la información recopilada al personal involucrado en los procesos para que de esta manera se realizaran correcciones inmediatas, para posteriormente brindar la información ya depurada y filtrada a los encargados de la revisión del trabajo para su evaluación, con la finalidad de recibir recomendaciones y sugerencias para luego realizar mejoras en los procesos. En

este proceso intervinieron el jefe de bodega y el gerente de logística y compras, ya que ellos fueron los encargados de la revisión del presente documento.

Al revisar la información se dieron cuenta que habían procedimientos repetidos, tales como:

- Compra de materiales y equipos de stock
- Compra de materiales de auto consumo
- Distribución de materiales de autoconsumo
- Distribución de materiales a proyectos
- Envío de materiales a sucursales o proyectos

Los dos primeros llevan el mismo proceso, solo que algunas actividades se obvian pero en teoría son iguales. Al igual que los tres últimos procedimientos se llevan a cabo de la misma manera.

La información ya depurada de maneja conjunta con los encargados de cada área queda de la siguiente manera:

1. Revisión periódica del sistema de inventario
2. Compra de materiales y equipos de stock
3. Retiro de materiales
4. Reporte de calidad y cantidad de materiales
5. Almacenamiento de los materiales
6. Ventas
7. Cancelación de factura
8. Entrega de materiales
9. Distribución de materiales
10. Devoluciones de materiales y equipos.

Este proceso fue de gran importancia para el trabajo ya que mediante la revisión de los procedimientos y actividades se pudo constatar que el trabajo y la información recopilada era la más indicada y necesaria para la posterior constitución del manual.

Una vez revisada toda la información recopilada se procedió a describir y especificar el objetivo de cada uno de los procedimientos seguido de las actividades que se llevan a cabo en el proceso desempeñado por el departamento de ventas de la compañía.

A continuación se muestra la información requerida:

	<b>PROCEDIMIENTO</b>		Fecha
	<b>VENTAS</b>		Versión: 2
			Página:
<b>PROPÓSITO</b>			
Proporcionar al cliente materiales y equipos de calidad recibiendo un servicio rápido eficaz y placentero			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
6	Lic. Eveling Marín	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de la información por (correo y teléfono) del cliente requiriendo precios de materiales</li> <li>2. Revisión de la orden de pedido y Elaboración de oferta.</li> <li>3. Descargar oferta de sistema y enviar al Cliente.</li> <li>4. Cliente revisa, acepta realizar el pedido y envía Orden de Compra.</li> <li>5. Recepción de orden compras y revisión Vs. oferta</li> <li>6. Envío de pedido a caja para su facturación</li> </ol>	<p>Orden de pedido</p> <p>Orden de pedido</p> <p>Orden de requerimiento</p> <p>Proforma</p> <p>Proforma</p> <p>Proforma</p>

Acá también se detallan cada uno de los responsables de llevar a cabo cada actividad y los documentos que intervienen en el proceso.

Otro proceso que se llevó a cabo en esta etapa fue la redacción de los diagramas SIPOC los cuales contendrán más información de los procedimientos.

Para seguir con la secuencia se mostrara el diagrama SIPOC del mismo procedimiento de ventas.

### DIAGRAMA SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Responsable de almacén	Factura	<b>VENTAS</b>	Proporcionar al cliente un servicio rápido y eficiente procurando suplir las necesidades de los mismos y manteniendo su fidelidad	Informe de calidad de productos	Compras
Compras	Orden de compras			Informe de inconformes	Proveedor

Fuente Propia

Una vez concluida la redacción y descripción de los procedimientos se procedió a una nueva revisión de la información, cabe señalar que en este proceso nuevamente intervinieron el jefe de bodega y el gerente de logística y compras, los cuales revisaron que la redacción fuera la correcta y adecuada para cumplir con los fines esperados.

El siguiente paso es la descripción grafica de los procedimientos:

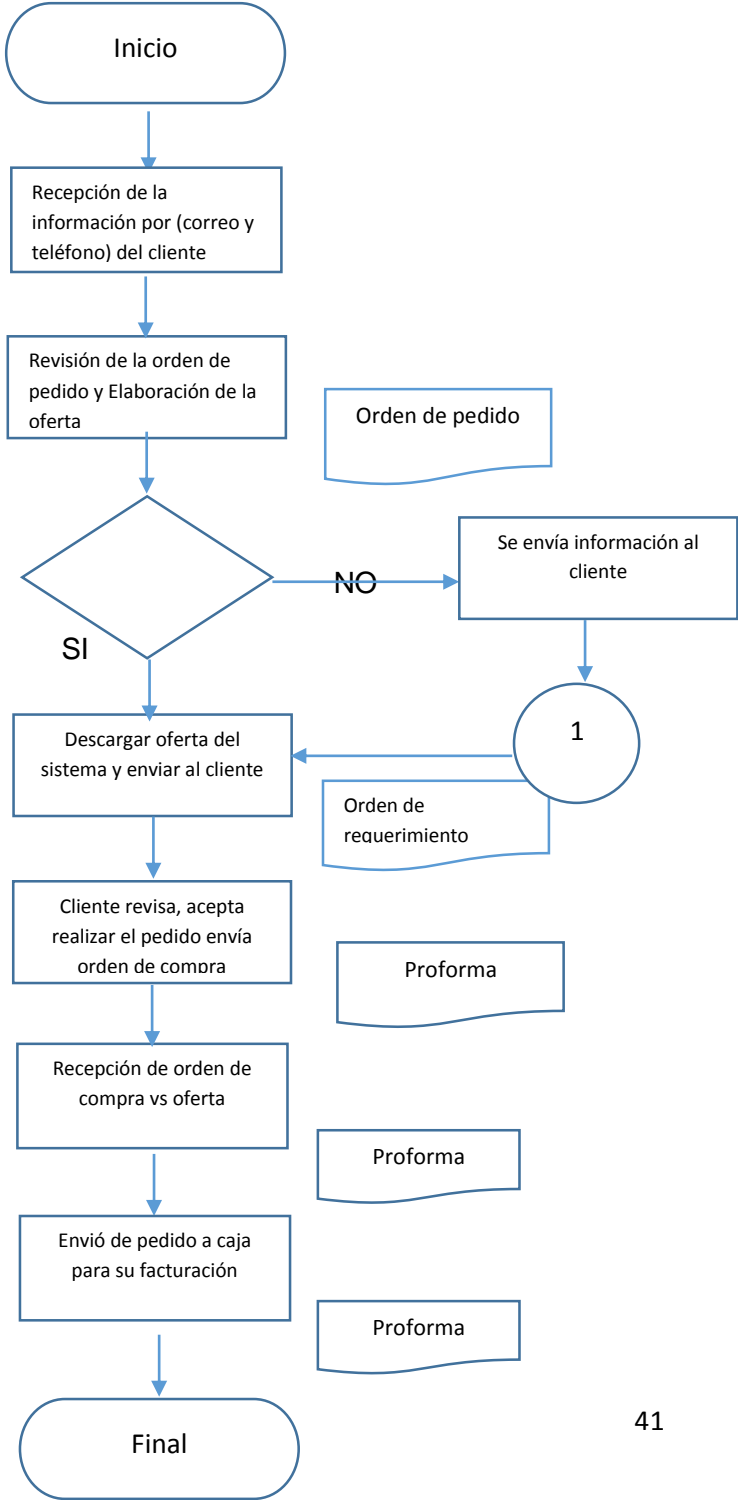
Una vez analizada y revisada la información de los procedimientos y actividades desempeñadas en el área, se procedió a la representación gráfica de cada uno de los procedimientos, utilizando la simbología ANSI para estandarizar los diagramas,



de tal manera que se aprecie de forma clara y sencilla la secuencia cronológica de las actividades y los responsables de llevarlas a cabo, esto será de mucha ayuda para la fácil comprensión de los procedimientos contenidos en el manual.

A continuación se mostrara el correspondiente manual del procedimiento de entrega de materiales que resultado del proceso correspondiente:

¿ Existen todos los materiales  
Requeridos por el cliente ?



Como podemos observar los diagramas de flujo son una forma muy vistosa y sencilla de representar la información de manera secuencial. Una vez más se procedió a revisar cada uno de los diagramas por los encargados del área con la finalidad de verificar que todos los procedimientos hayan sido graficados sin obviar ninguna de las actividades y que estas sigan la secuencia cronológica especificada anteriormente, también se revisó información para elaboración de los diagramas cumpliendo con la normativa previamente establecida.

Una vez concluida la redacción de los procedimientos y la representación gráfica de los mismos acompañada de su respectiva revisión, se procedió a la elaboración del formato que hará fácil su consulta y revisión.

Las partes del manual comprende: índice, introducción, organigrama, gráficas y estructura procedimental.

Ya redactados y autorizados los procedimientos, se procedió estructurar el manual para la presentación del mismo, lo cual facilitará la lectura, consulta, estudio y conservación, además de inspirar confianza y orden de acuerdo a estructura.

Como último paso a considerar en la elaboración del manual de procedimientos, fue la revisión y aprobación del mismo, por lo que se procedió a su presentación ante el gerente de logística-compras y el jefe de bodega, dando una breve explicación del contenido del documento y de los procedimientos incluidos en éste, para su aprobación o en su caso, efectuar modificaciones necesarias a los procesos. Posteriormente ellos realizaron la revisión y aprobación del manual como un documento administrativo formal, para los procesos que realiza la empresa. En este trabajo se excluyeron los pasos de distribución y control y revisión y actualización, por no aplicar al trabajo desarrollado, ya que el objetivo de éste es sólo la creación del manual de procedimientos.

El producto terminado es el manual de procedimientos ya concluido con sus debidas revisiones y conclusiones, el cual se mostrara a continuación.




Manual de procedimientos para la  
empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha:

Versión: 1

Página:1



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CUBAS ELÉCTRICA Cubas Eléctrica S.A



Cubas Eléctrica S.A

## Manual de procedimientos para la empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha:

Versión: 1

Página:2

### ÍNDICE

#### CONTENIDO

#### PÁG. NUMERO

- **INTRODUCCIÓN** 3
- **OBEJTIVO** 4
- **ALCANCE** 5
- **ORGANIGRAMA** 6
- **VISTA DEL ÁREA DE ALMACÉN** 7
- **AREAS INVOLUCRADAS** 8
- **DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN** 9
- **LISTADO DE PROCEDIMIENTOS** 11
- **REVISIÓN PERIÓDICA DEL SISTEMA DE INVENTARIO** 12
- **COMPRA DE MATERIALES Y EQUIPOS** 15
- **RETIRO DE MATERIALES EN ADUANAS O PUERTOS** 19
- **REPORTE DE CALIDAD Y CANTIDAD DE MATERIALES** 22
- **ALMACENAMIENTO DE MATERIALES** 26
- **VENTAS** 30
- **FACTURACIÓN** 34
- **ENTREGA DE MATERIALES** 37
- **DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS** 41
- **DEVOLUCIONES DE MATERIALES Y EQUIPOS** 45

Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz



## Manual de procedimientos para la empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha

Versión: 1

Página:3

### INTRODUCCIÓN

El presente manual se elaboró con la finalidad de proveer a la organización de la empresa Cubas Eléctrica S.A una herramienta muy valiosa para el control de los procedimientos y actividades de la compañía, por lo cual se llevó a cabo una observación minuciosa de los procesos que se ejecutan en tal institución con el objetivo de plasmar la información más veraz posible.

Es de suma importancia contar con la información proporcionada por un manual de procedimientos en una institución ya que a la hora de insertar personal en dicho organismo se podrá brindar información veraz y precisa de los procedimientos y actividades vinculadas a los procesos ahí ejecutados.

En este documento encontraras información precisa y muy importante sobre la historia, valores, organigrama y la funcionalidad de la empresa por lo que debes de adueñarte de tal información.

**Cubas Eléctrica S.A**

Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



## Manual de procedimientos para la empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha

Versión: 1

Página: 4

### OBJETIVO

Dotar a la empresa Cubas Eléctrica S, A de un manual de procedimientos para las distintas áreas que intervienen en el proceso de ventas, que más que ser un documento es una herramienta administrativa útil para normar los procedimientos y actividades que se ejecutan en el desempeño de sus labores y servir de guía para la inserción de personal a la empresa ya que se plasman clara y detalladamente cada uno de los procedimientos que se ejecutan en departamento de ventas de la misma.

# Cubas Eléctrica S.A

Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Br. Wesly Arauz

Revisado por:

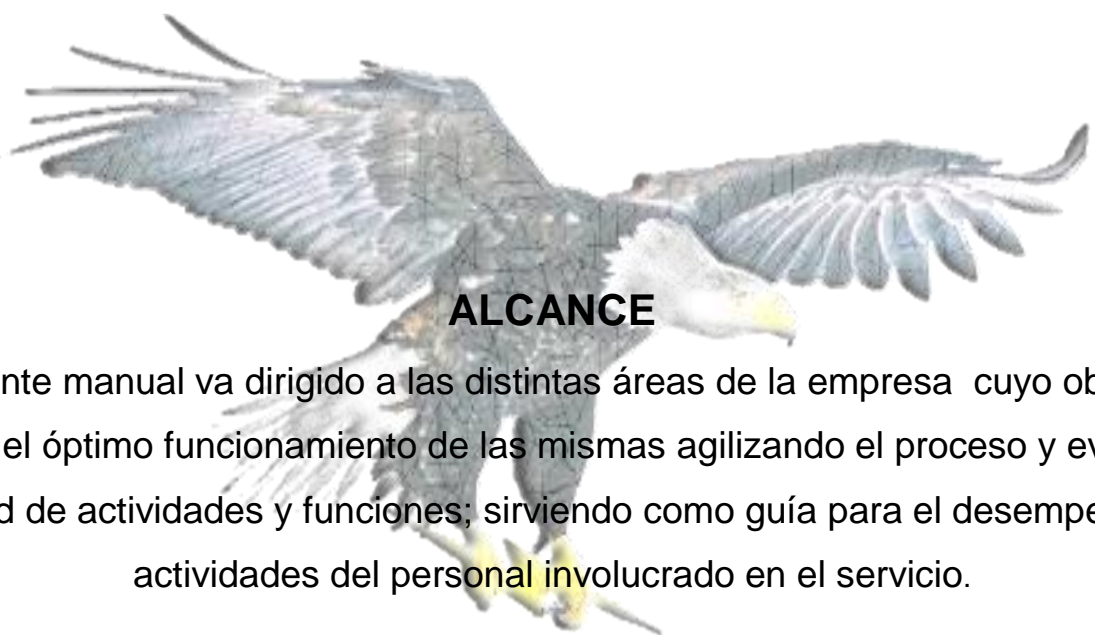
Autorizado por:

Aprobado por :



Manual de procedimientos para la empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha
Versión: 1
Página: 5



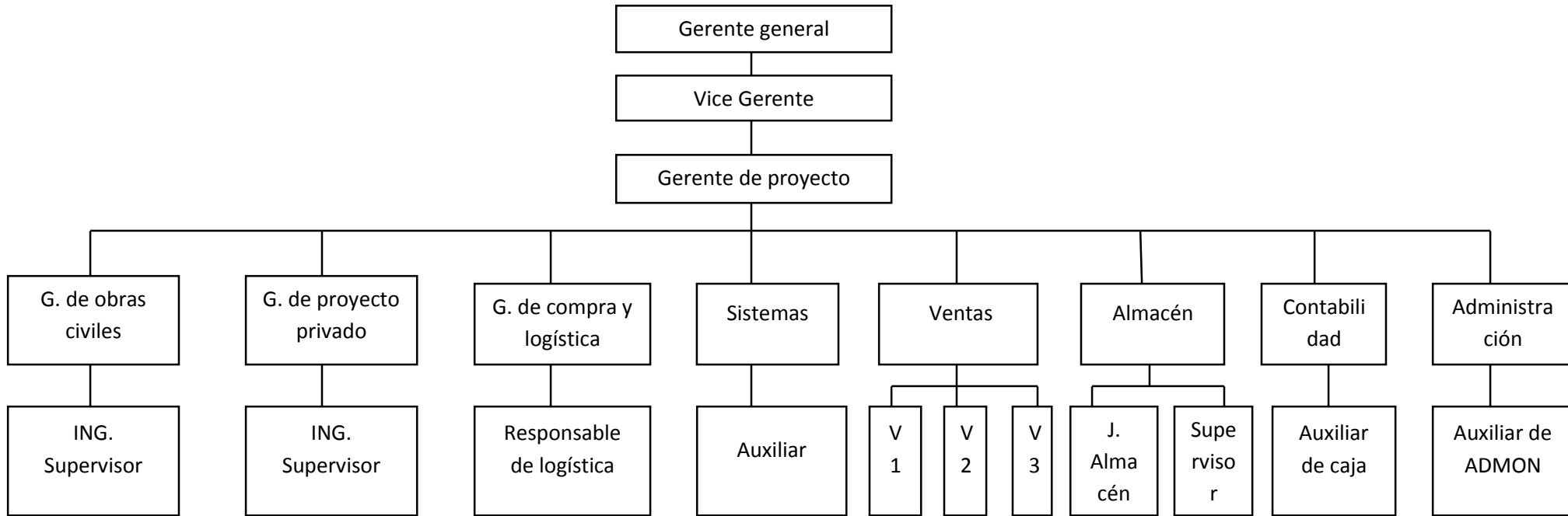
**ALCANCE**

El presente manual va dirigido a las distintas áreas de la empresa cuyo objetivo es lograr el óptimo funcionamiento de las mismas agilizando el proceso y evitando duplicidad de actividades y funciones; sirviendo como guía para el desempeño de las actividades del personal involucrado en el servicio.

**Cubas Eléctrica S.A**

Elaborado por: Br. Jader Urbina  Br. Wesly Arauz	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
---	---------------	-----------------	----------------

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CUBAS ELECTRICA S, A.







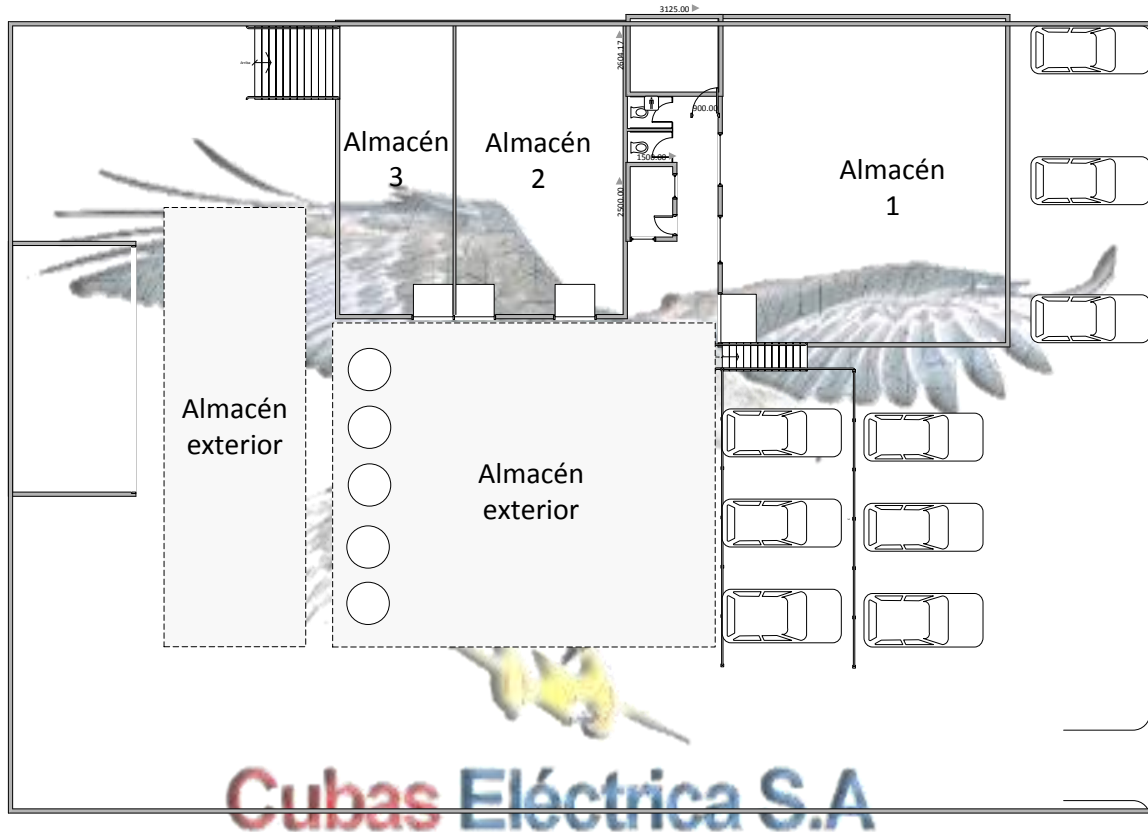
Manual de procedimientos para la empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha

Versión: 1

Página: 7

VISTA DEL ÁREA DE ALMACÉN DE LA EMPRESA CUBAS ELÉCTRICA S, A



Cubas Eléctrica S.A

Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



## Manual de procedimientos para la empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha

Versión: 1

Página: 8

### AREAS INVOLUCRADAS

#### Departamento de logística y compras

Planificación de las actividades que realiza la empresa relacionadas a la adquisición y distribución de los materiales ofertados por la empresa en cuestión y actividades dirigidas a las demás labores que la institución realiza como es de proveer trabajos a otras instituciones.

#### Almacén

Encargado de llevar a cabo las actividades pertinentes a la recepción, manejo de los materiales y almacenamiento de los mismos además de la entrega de materiales a clientes y encargados de sucursales.

#### Ventas

El principal objetivo es de dar promoción de la disposición y calidad de los materiales y productos para que puedan ser adquiridos por clientes y lograr consumir la venta de lo ofertado por la empresa.

#### Caja

Desempeñar las actividades relacionadas con operaciones de tipo monetario.

Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz



**Cubas Eléctrica S.A**

## Manual de procedimientos para la empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha

Versión: 1

Página: 9

### DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN

1. Proforma
2. Factura
3. Orden de compra
4. Formato de devoluciones
5. Formato de productos defectuosos



**Cubas Eléctrica S.A**

Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



Cubas Eléctrica S.A

Manual de Procedimientos para la  
Empresa Cubas Eléctrica S,A

Fecha

Versión: 1

Página: 10

DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS  
DETALLANDO CLARAMENTE CADA UNA DE LAS  
ACTIVIDADES QUE SE EFECTUAN, SUS  
RESPONSABLES Y LOS DOCUMENTOS QUE  
INTERVIENEN EN EL PROCESO ADEMAS DE LA  
DESCRIPCION GRAFICA DE LOS MISMOS  
APOYANDO DE LOS FLUJOGRAMAS DE  
PROCESOS

Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



Cubas Eléctrica S.A

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA CUBAS ELÉCTRICA S,A

Fecha

Versión: 1

Página:11

## LISTADO DE PROCEDIMIENTOS QUE REALIZA LA EMPRESA CUBAS ELÉCTRICA S,A

A continuación detallaremos cada uno de los procedimientos que efectúa la Empresa Cubas Eléctrica S, A en el desempeño de sus actividades que como ya sabemos es el venta y distribución de productos utilizados en la instalación y mantenimiento de redes eléctricas.

Dentro de los procedimientos que se realizan en la empresa antes mencionadas podemos citar las siguientes:

1. Revisión periódica del sistema de inventario
2. Compra de materiales y equipos de stock
3. Retiro de materiales en aduanas o puertos
4. Reporte de calidad y cantidad de materiales
5. Almacenamiento de los materiales
6. Ventas
7. Facturación
8. Entrega de materiales
9. Distribución de materiales y equipos
10. Devoluciones de materiales y equipos



Cubas Eléctrica S.A


Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz

 <p><b>Cubas Eléctrica S.A</b></p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha
	<b>VERIFICACION DE EXISTENCIA Y ORDEN DE COMPRA</b>	Versión: 1
		Página: 12

**PROPOSITO**

Identificar las necesidades de stock para gestionar las compras de materiales y equipo.

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
1	Ing. Nelson A. Sequeira A.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión del Stock en sistemas de control de inventario.</li> <li>2. Análisis del comportamiento de la demanda de cada producto</li> <li>3. Detección de prioridades</li> <li>4. Propuesta de pedido sugerido</li> </ol>	

Elaborado por: Br. Jader Urbina  Br. Wesly Arauz	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
---	---------------	-----------------	----------------



# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPO

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Compras	Proceso de revision	Revisión periódica del sistema de inventario	Identificar las necesidades de stock para gestionar las compras de materiales y equipos	Pedido sugerido de Compras de Materiales	Compras
Compras	Lista de necesidaes de materiales			Pedido sugerido de Compras de Materiales	Compras

**Cubas Eléctrica S.A**



## PROCEDIMIENTO

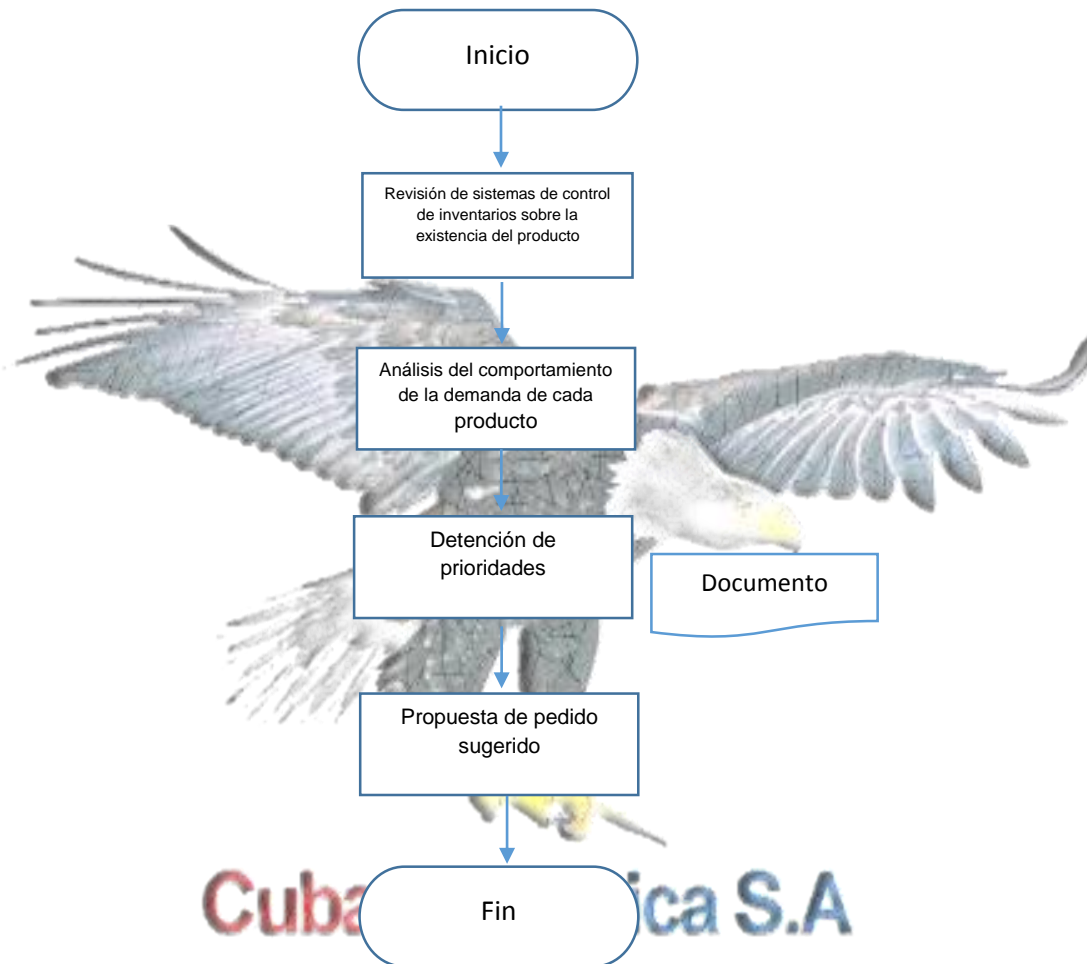
Facha

## VERIFICACION DE EXISTENCIA Y ORDEN DE COMPRA

Versión: 1

Página: 14

### DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina


Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz



	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha
	<b>ELABORACIÓN DE ORDENES COMPRAS</b>	Versión: 1
		Página: 15

**PROPOSITO**

Realizar de compra de materiales y equipos de stock priorizando necesidades, ofertas de los proveedores y tiempos de entrega.

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
2		1. Solicitud de oferta a proveedores Nacionales o Internacionales.	Propuesta de orden de compra
		2. Revisión, regateo de precios, tiempos de entrega de materiales, INCOTERM.	Propuesta de orden de compra
		3. Elaboración de la orden de compra priorizando necesidades	Orden de compra
		4. Revisión y firma de la orden de compra	Orden de compra
		5. Envío de la orden de compras al proveedor seleccionado.	Orden de compra
		6. Ingreso orden de compra al Sistema.	Orden de compra
		7. Estar pendiente del envío de pedido solicitado.	

**Cubas Eléctrica S.A**

Elaborado por : Br: Jader Urbina Br: Wessly Arauz	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
---	---------------	---------------	-----------------



# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Compras	Pedido sugerido	Elaboración de ordenes Compras	Elaborar Orden compra de materiales y equipos priorizando necesidades, ofertas de los proveedores y tiempos de entrega	Orden compra Generada	Logística
Proveedores locales e internaciones	Ofertas			Ingreso al Sistema	Sistema

**Cubas Eléctrica S.A**



# PROCEDIMIENTO

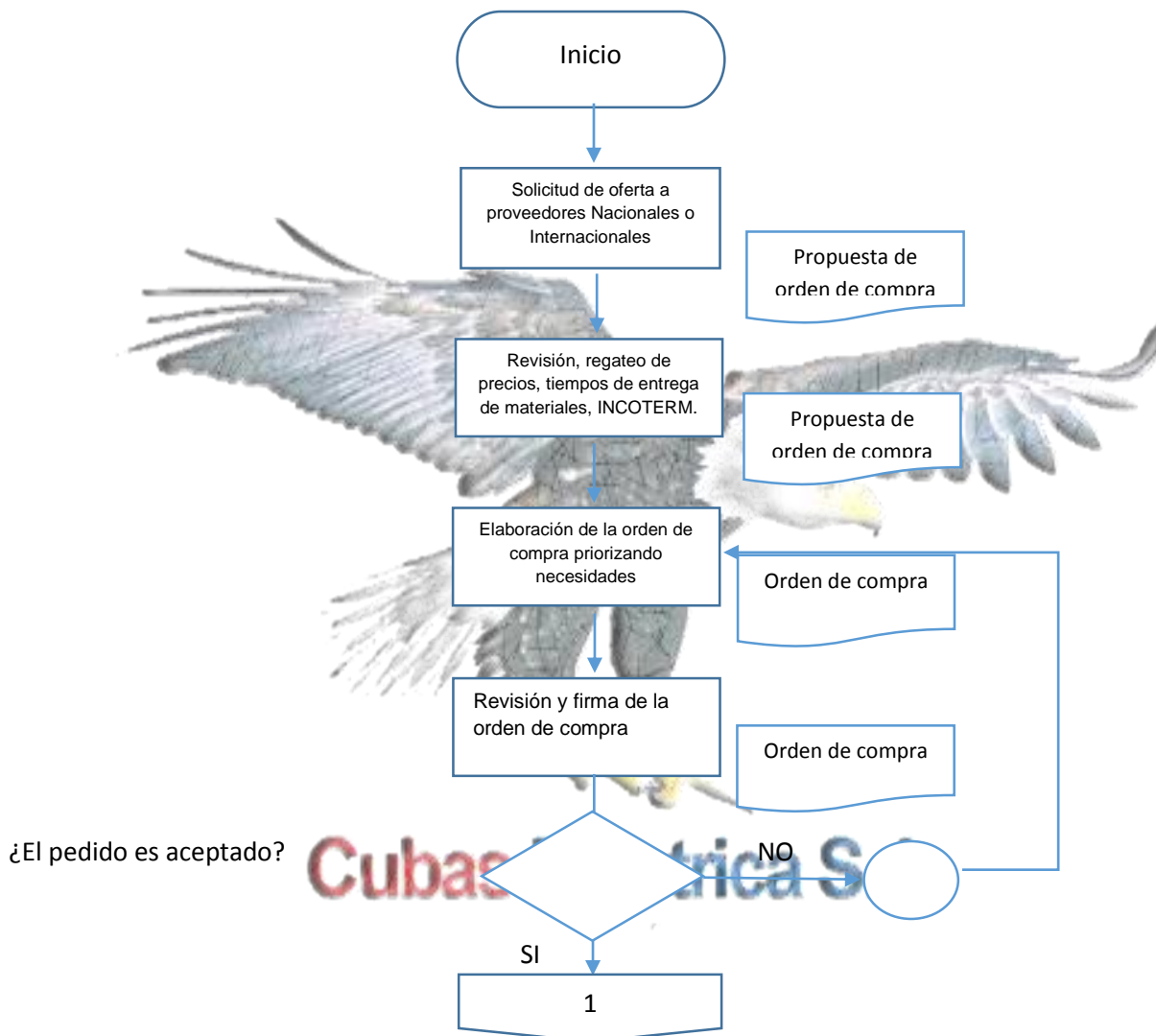
## ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRAS

facha

Versión: 1

Página: 17

### DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz



Cubas Eléctrica S.A

## PROCEDIMIENTO

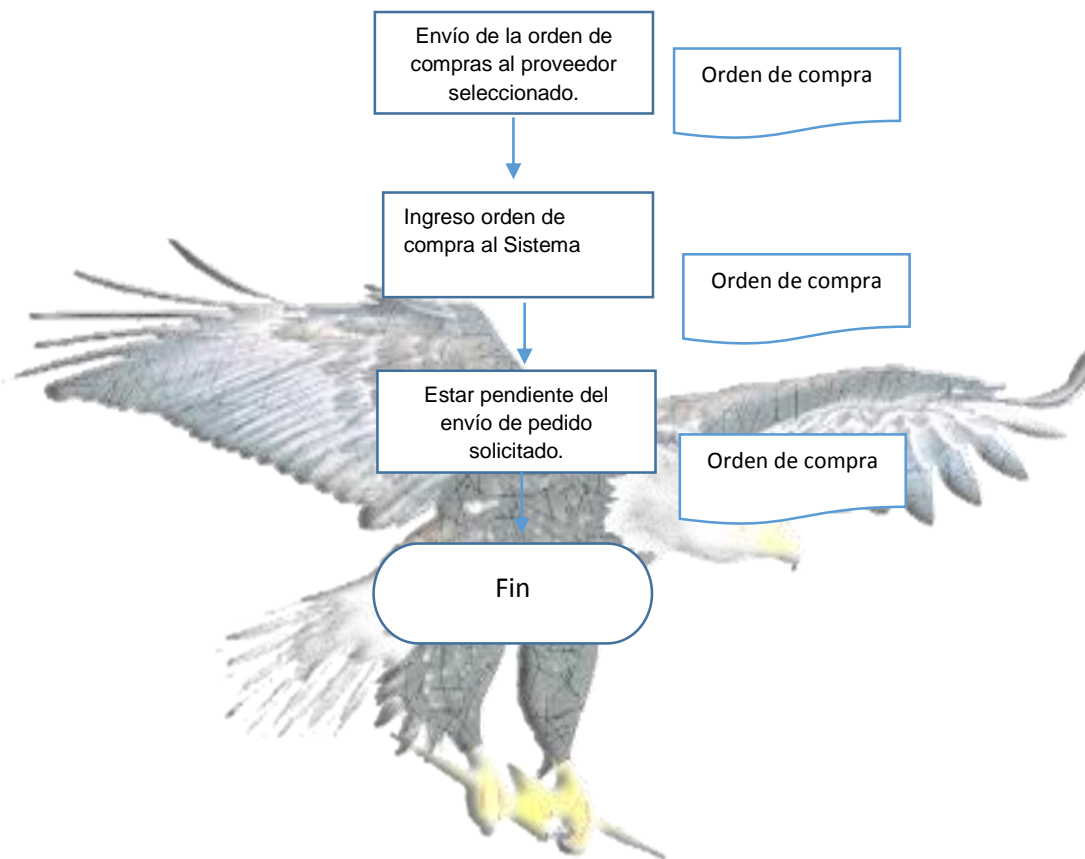
# ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRAS

facha

Versión: 1

Pagina: 18

### DIAGRAMA DE FLUJO



Cubas Eléctrica S.A


Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz

 <b>Cubas Eléctrica S.A</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha
	<b>RETIRO DE PRODUCTOS</b>	Versión: 1
		Página: 19

**PROPOSITO**

Retirar los productos de distintos lugares y trasladarlos hasta el almacén procurando mantener la integridad de los mismos.

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
3	Ing. Nelson Sequeira	1 Solicitud de transporte por parte de Compras	Factura
	Ing. Emilio Gómez	2 Verificaron de carga(pesos y dimensiones) y dirección exacta(donde se encuentra la carga)	Factura
	Eugenio Chavarria	3 Recepción, revisión de la documentación (Pólizas y facturas) y la mercadería.	Factura
	Julio Solís	4 Carga del producto con sumo cuidado.	
	Edgar William Walter Lumbi Donald Herrera	5 Transporte de materiales hacia el almacén.	

**Cubas Eléctrica S.A**

Elaborado por: Br. Jader Urbina  Br. Wesly Arauz	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
---	---------------	-----------------	----------------



# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Logística	Verificación de disponibilidad de transporte	Retiro de materiales en aduana	Retirar los productos de distintos lugares y trasladarlos hasta el almacén procurando mantener la integridad de los mismos	Aprobación para el aprovechamiento de transporte	Logística
Compras	Orden de compras			Formato de pedido recibido	Encargado de retiro
Encargado de retiro	Pedido recibido			Pedido entregado en almacén	Responsable de almacén

**Cubas Eléctrica S.A**



## PROCEDIMIENTO

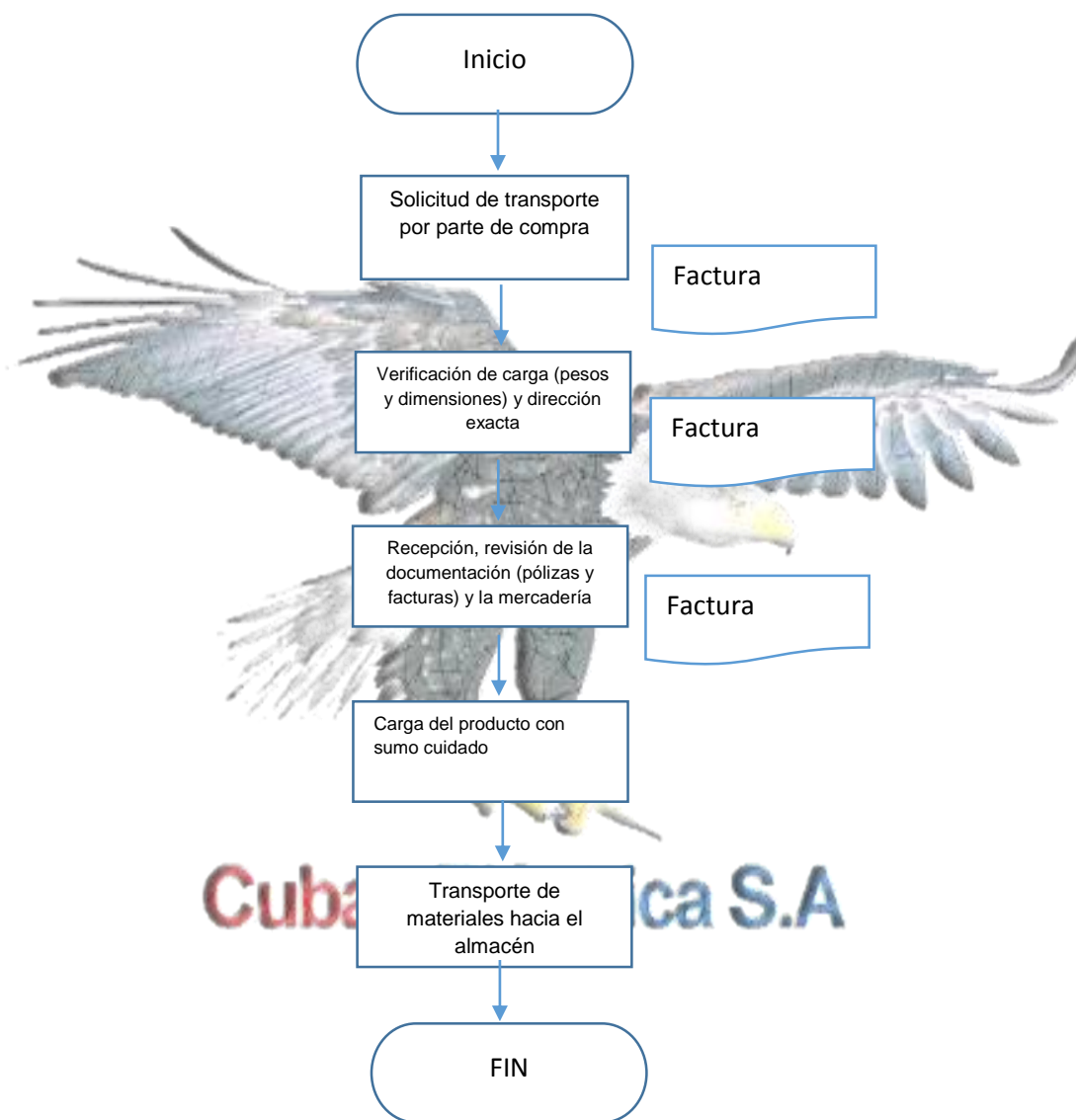
facha

## RETIRO DE PRODUCTOS EN ADUANA O PUERTOS

Versión: 1

Página: 21

### DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesley Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

	<b>PROCEDIMIENTO</b>		Fecha
	<b>RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS Y EQUIPOS</b>		Versión: 1
			Página:22
<b>PROPÓSITO</b>			
Proveer al almacén de materiales priorizando la autenticidad y calidad de los mismos colocándolos en su lugar específico siguiendo las especificaciones del almacén			
Paso	Responsable	Actividades	Documento de trabajo(clave)
4	LUIS COLOMER	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de los materiales y equipos.</li> <li>2. Descarga de los materiales</li> <li>3. Revisión e inspección de Materiales</li> <li>4. Registro de ingreso de materiales en el sistema.</li> <li>5. Codificación de los materiales</li> <li>6. Emisión de los códigos y cantidad de productos al sistema</li> <li>7. Almacenamiento de los materiales en los distintos almacenes.</li> </ol>	Factura  Listado de productos  Formato de reporte de calidad  Formato de codificación
Elaborado por: Br. Jader Urbina Br. Wesly Arauz		Revisado por: Ing. Luis Colomer	Autorizado por: Ing. Nelson Sequeira
Aprobado por :			





# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Compras	Orden de compras	Almacenamiento de materiales	Proveer al almacén de materiales priorizando la autenticidad y calidad de los mismos colocándolos en su lugar específico siguiendo las especificaciones del almacén	Productos codificados y almacenados	Responsable de almacén
Agencia de transporte	Orden de compras			Orden de entrega	Operario de almacén
Operario de almacén	Factura			Reporte de calidad y cantidad de materiales	Responsable de almacén



# PROCEDIMIENTO

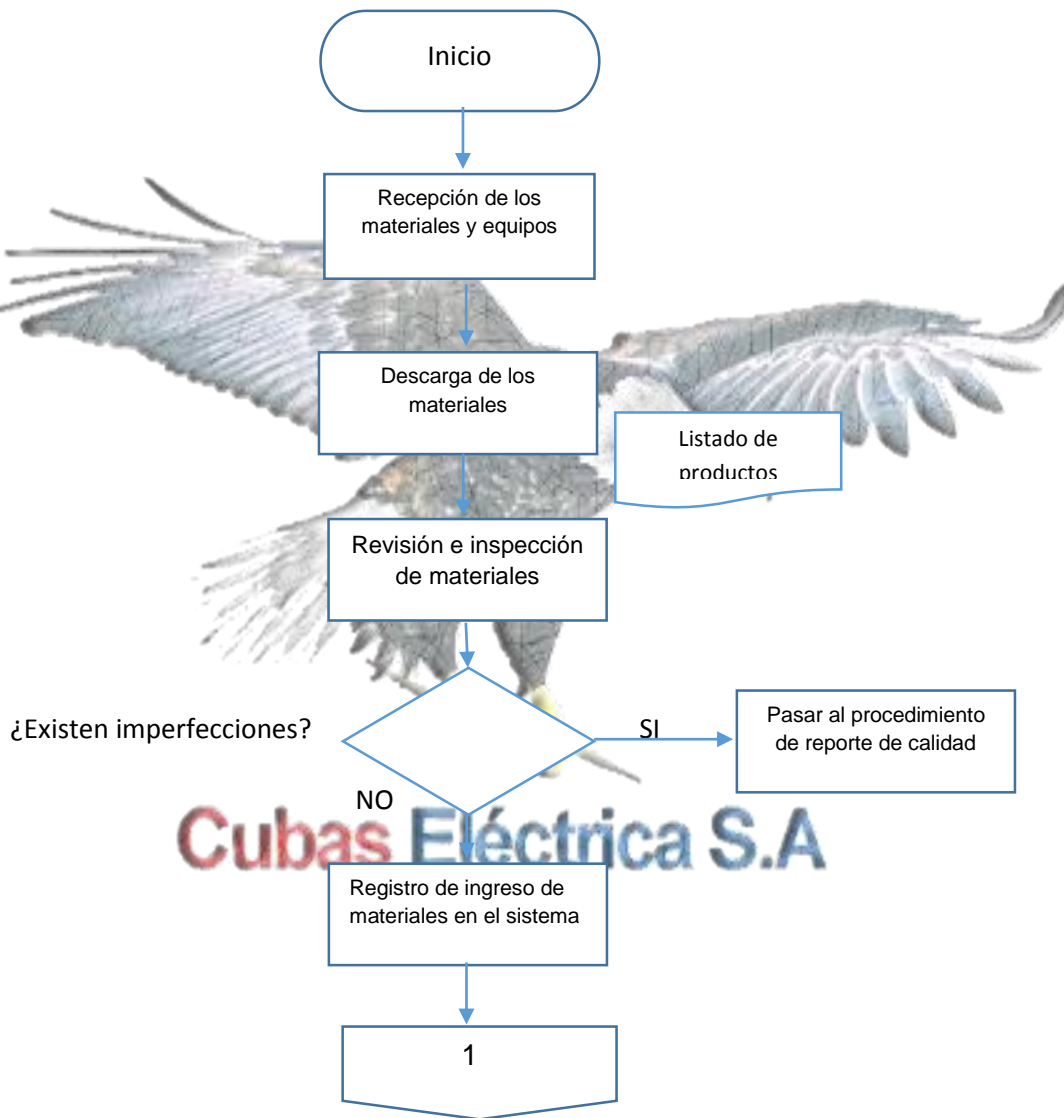
facha

# ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS Y EQUIPOS

Versión: 1

Página: 24

## DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



## PROCEDIMIENTO

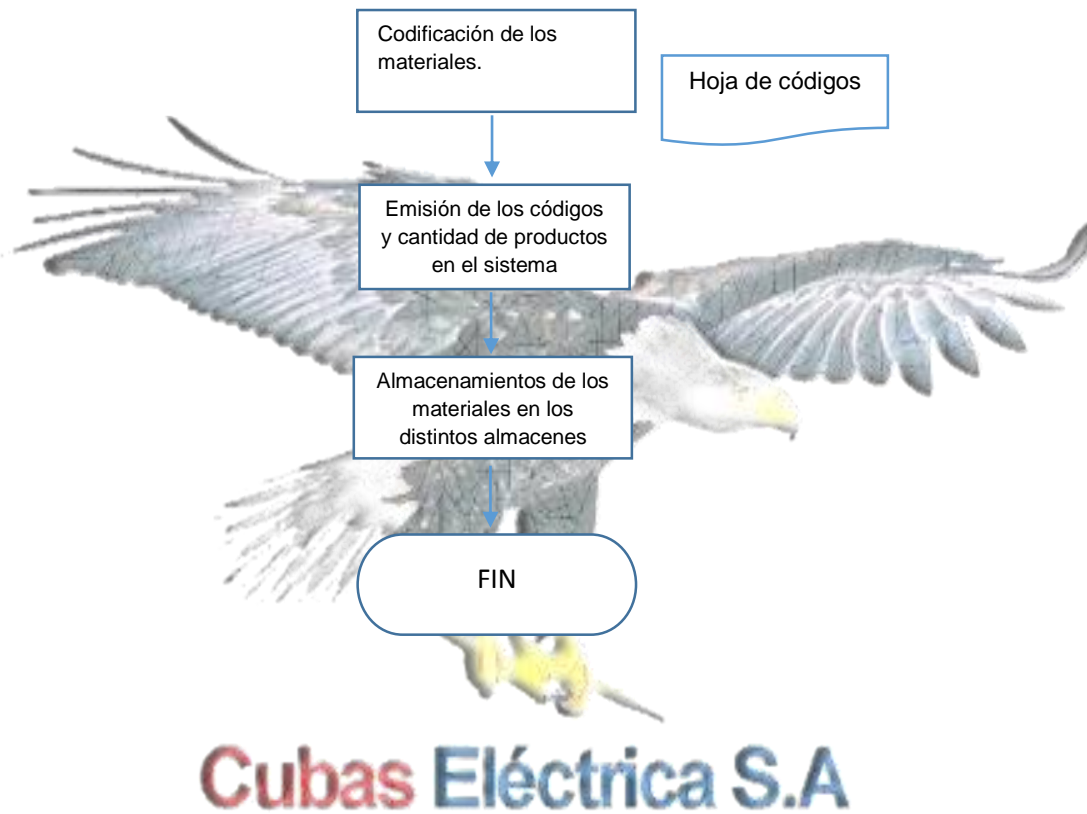
facha

## ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS Y EQUIPOS

Versión:1

Pagina: 25

### DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

 <b>Cubas Eléctrica S.A</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha
	<b>REPORTE DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS</b>	Versión:
		Página: 26

**PROPÓSITO**  
 Proporcionar al departamento de compras la calidad de los productos recibidos por el cliente con la finalidad de realizar los respectivos intercambios con los proveedores

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
5	Ing. Luis Colomer Ing. Nelson A. Sequeira	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la calidad y cantidad de productos</li> <li>2. Levantamiento de cantidad de productos defectuosos</li> <li>3. Envío de reporte de productos defectuosos a responsable de compras</li> <li>4. Puesta en contacto con proveedores</li> <li>5. Reporte de cantidad de productos defectuosos a proveedores</li> <li>6. Petición del descuento de la cantidad de productos defectuosos de la factura (Nota de Crédito)</li> <li>7. Recepción de Nota de Crédito</li> <li>8. Reporte a contabilidad</li> </ol>	FACTURA  REPORTE DE DEFECTUOSOS  REPORTE DE DEFECTUOSOS  REPORTE DE DEFECTUOSOS

Elaborado por: Br. Jader Urbina  Br. Wesly Arauz	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
---	---------------	-----------------	----------------



# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Responsable de almacén	Factura	Reporte de calidad de los productos	Proporcionar al departamento de compras la calidad de los productos recibidos por el cliente con la finalidad de realizar los respectivos intercambios con los proveedores	Informe de calidad de productos	Compras
Cliente	Factura			Reporte de inconformes	Responsable de almacén
Compras	Orden de compras			Informe de inconformes	proveedor

**Cubas Eléctrica S.A**



## PROCEDIMIENTO

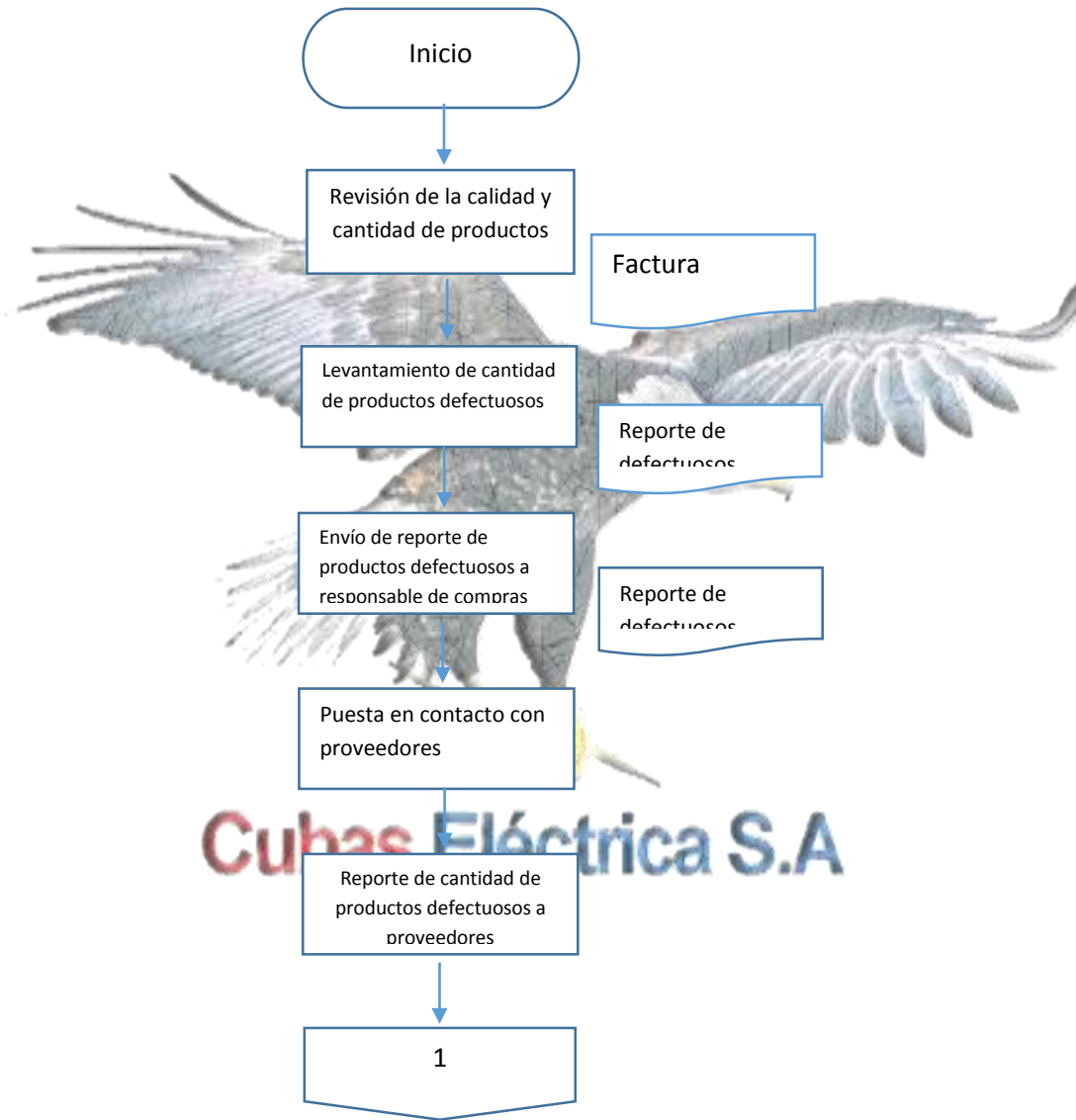
facha

# REPORTE DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

Versión: 2 de 3

Página: 28

## DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



## PROCEDIMIENTO

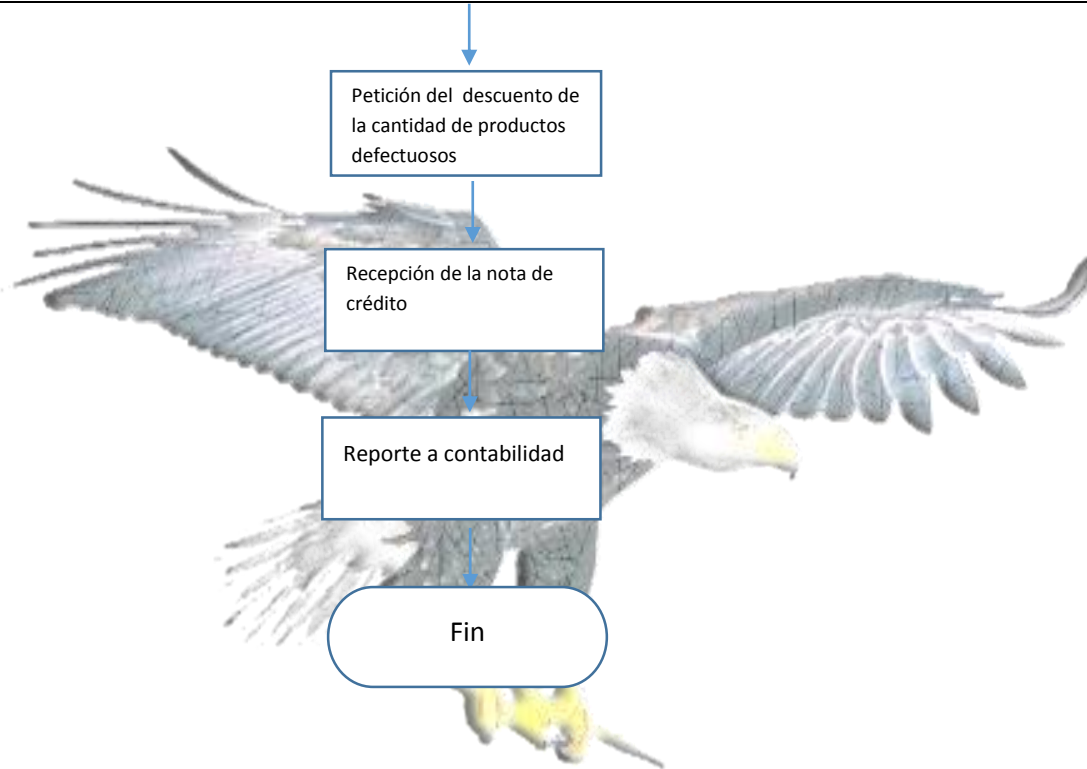
facha

# REPORTE DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

Versión: 2 de 3

Pagina: 29

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Cubas Eléctrica S.A**


Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

 <b>Cubas Eléctrica S.A</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha
	<b>VENTAS</b>	Versión:
		Página: 30

**PROPÓSITO**  
 Proporcionar al cliente materiales y equipos de calidad recibiendo un servicio rápido eficaz y placentero

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
6		7. Recepción de la información por (correo y teléfono) del cliente requiriendo precios de materiales	Orden de pedido
		8. Revisión de la orden de pedido y Elaboración de oferta.	Orden de pedido
		9. Descargar oferta de sistema y enviar al Cliente.	Orden de requerimiento
		10. Cliente revisa, acepta realizar el pedido y envía Orden de Compra.	Proforma
		11. Recepción de orden compras y revisión Vs. oferta	Proforma
		12. Envío de pedido a caja para su facturación	Proforma

Elaborado por: Br. Jader Urbina  Br. Wesly Arauz	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
---	---------------	-----------------	----------------





# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Responsable de almacén	Factura	<b>VENTAS</b>	Proporcionar al cliente un servicio rápido y eficiente procurando suplir las necesidades de los mismos y manteniendo su fidelidad	Informe de calidad de productos	Compras
Compras	Orden de compras			Informe de inconformes	Proveedor

**Cubas Eléctrica S.A**



# PROCEDIMIENTO

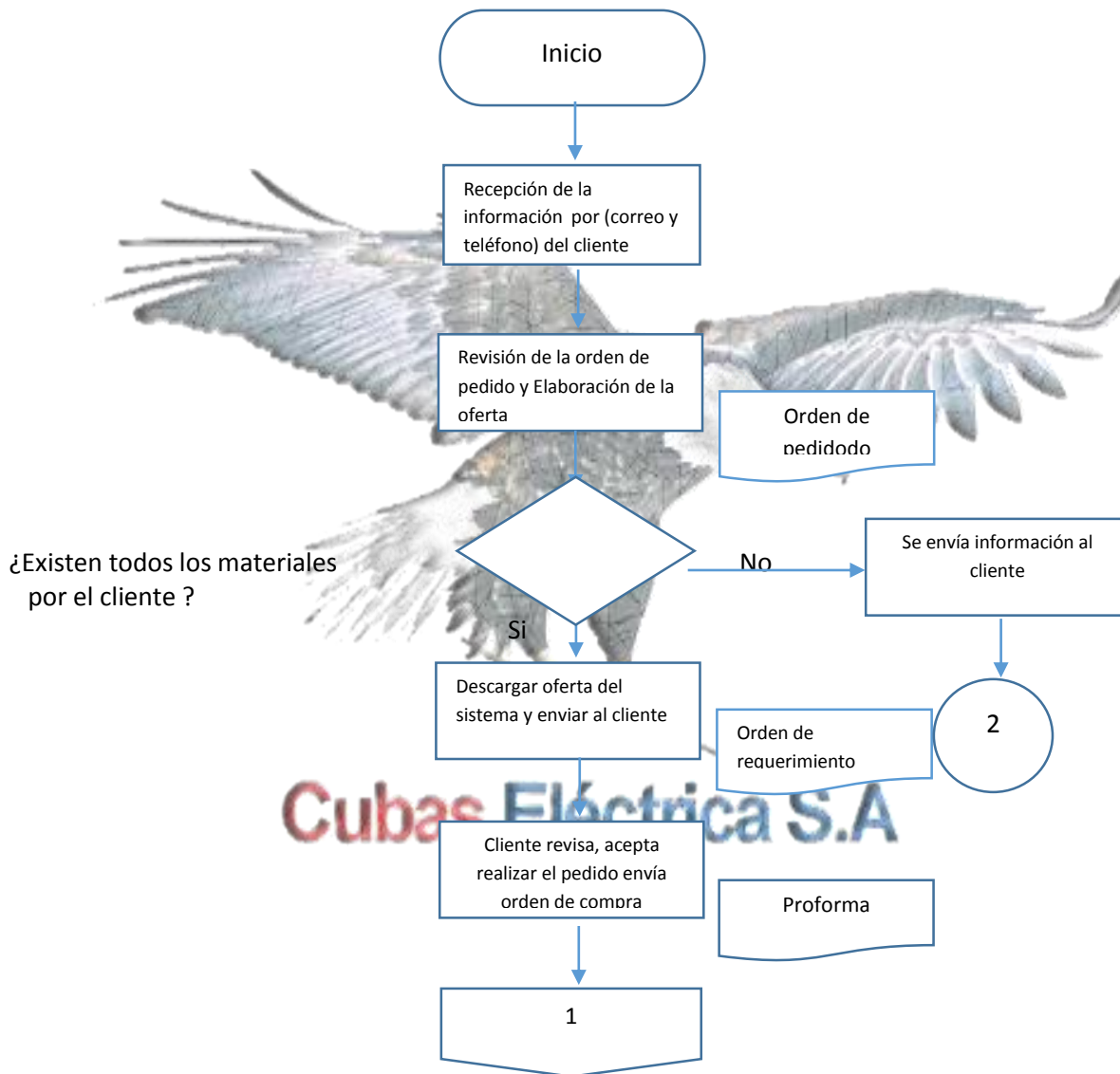
Fecha

# VENTAS

Versión: 1

Página: 32

## DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



# PROCEDIMIENTO

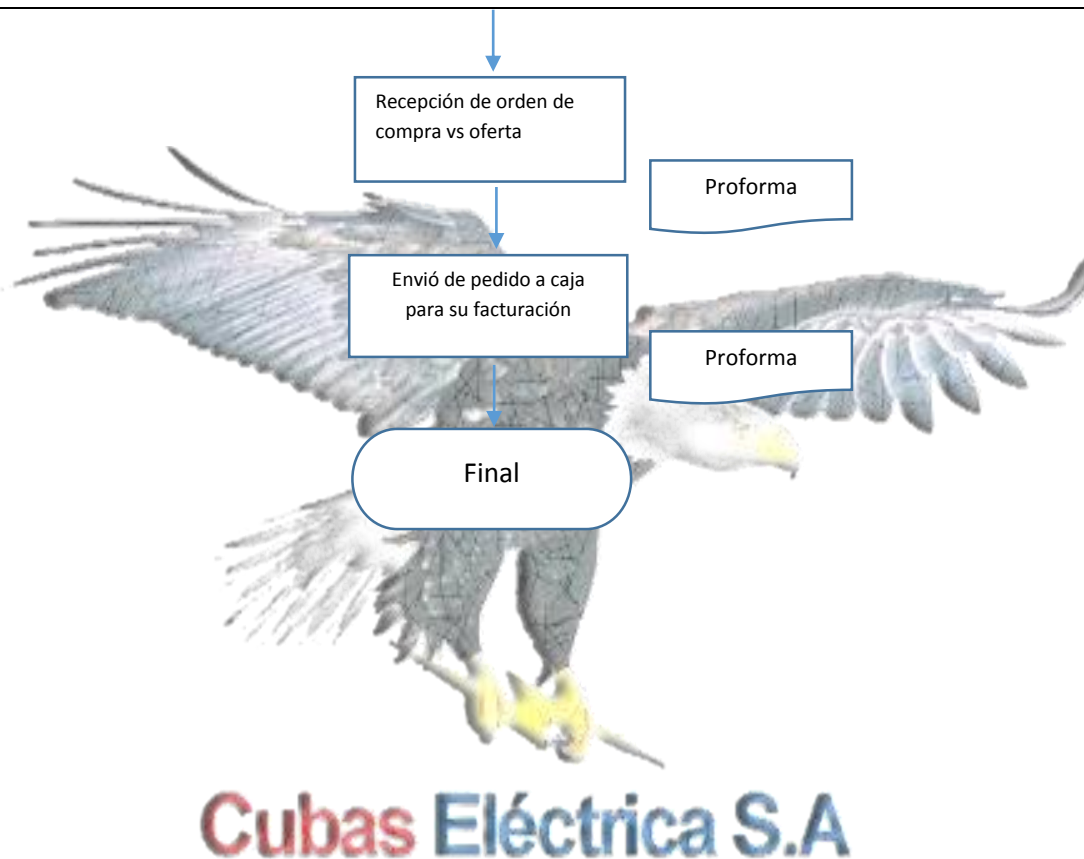
Fecha

# VENTAS

Versión: 1

Página: 33

## DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

 <b>Cubas Eléctrica S.A</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha
	<b>FACTURACION</b>	Versión: 1
		Página: 34

**PROPÓSITO**  
Realizar concluir las transacciones monetarias cliente-caja y suministrar factura a almacén

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
7		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de proforma y/o Orden de Compra</li> <li>2. Acuerdo de pago (contado, cheque o crédito)</li> <li>3. Emisión de factura</li> <li>4. Cancelación de la misma</li> <li>5. Envío de orden de despacho al Almacén</li> </ol>	<p>Proforma</p> <p>Factura</p> <p>Factura</p> <p>Factura</p> <p>Factura</p>

Elaborado por: Br. Jader Urbina  Br. Wesly Arauz	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
---	---------------	-----------------	----------------



# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Ventas	Proforma	FACTURACION	Realizar-concluir las transacciones monetarias cliente-caja y suministrar factura a almacén	Factura	Caja
Cliente	Disponibilidad de pago				



**Cubas Eléctrica S.A**



# PROCEDIMIENTO

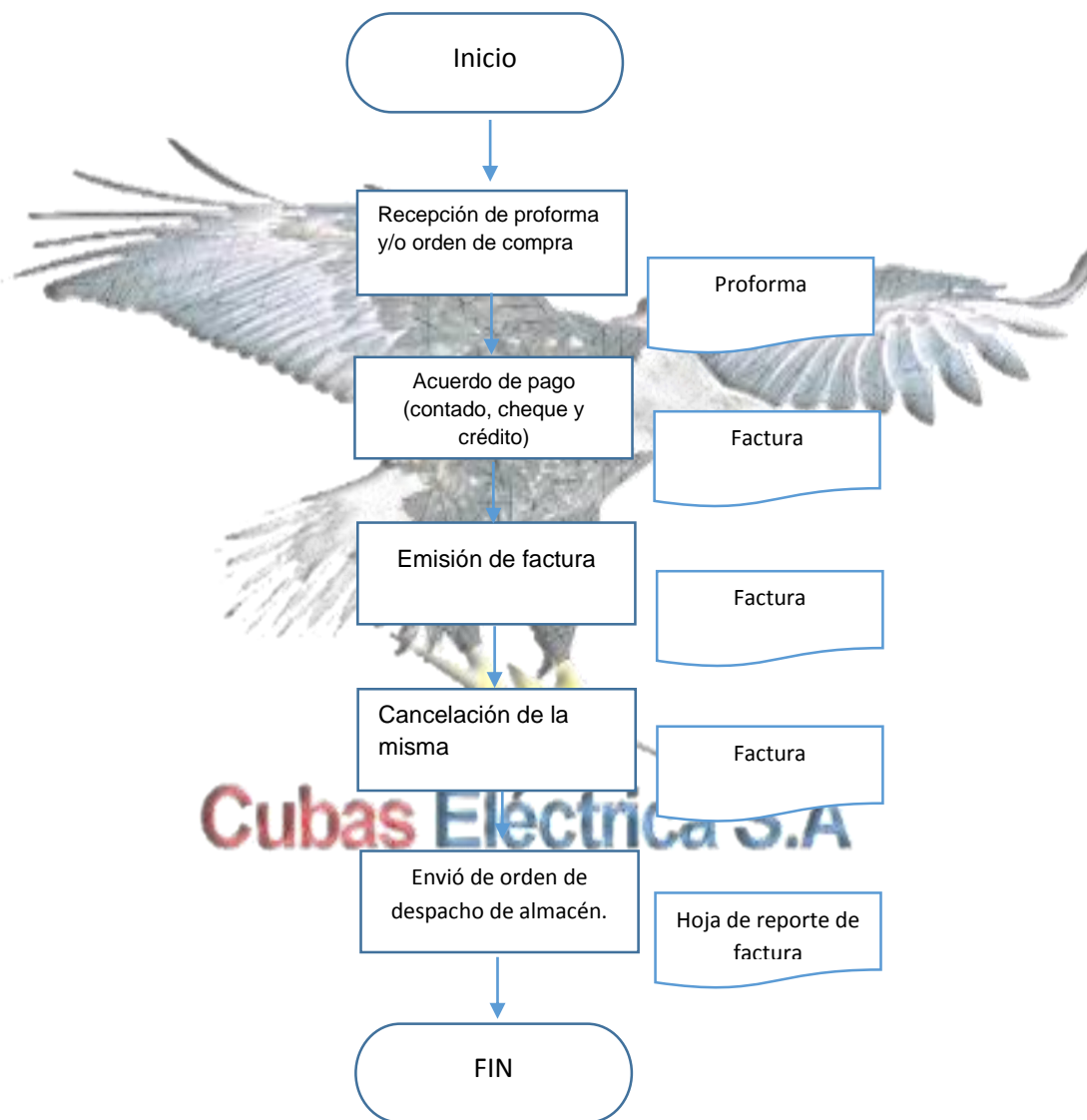
Fecha

# FACTURACION

Versión 1

Página: 36

## DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

 <b>Cubas Eléctrica S.A</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha
	<b>DESPACHO DE MATERIALES</b>	Versión: 1
		Página: 37

**PROPOSITO**

Proporcionar al cliente materiales y equipos de calidad recibiendo un servicio rápido y eficaz

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
8		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de orden de despacho y factura</li> <li>2. Asignación y revisión de orden de factura por responsable de despacho.</li> <li>3. Búsqueda de productos por códigos</li> <li>4. Revisión de materiales por el cliente</li> <li>5. Reporte de calidad de materiales</li> <li>6. Empaquetado de productos</li> <li>7. Firma de la orden de entrega por el cliente</li> <li>8. Entrega del pedido al cliente y copia al guarda de seguridad.</li> </ol>	Factura Factura Factura Factura Formato de reporte Orden de entrega

Elaborado por: Br. Jader Urbina  Br. Wesly Arauz	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
---	---------------	-----------------	----------------



# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Responsable de almacén	Factura	Despacho de materiales	Proporcionar al cliente materiales y equipos de calidad recibiendo un servicio rápido y eficaz	Informe de calidad de productos	Compras
Compras	Orden de compras			Informe de inconformes	Proveedor

**Cubas Eléctrica S.A**





Cubas Eléctrica S.A

# PROCEDIMIENTO

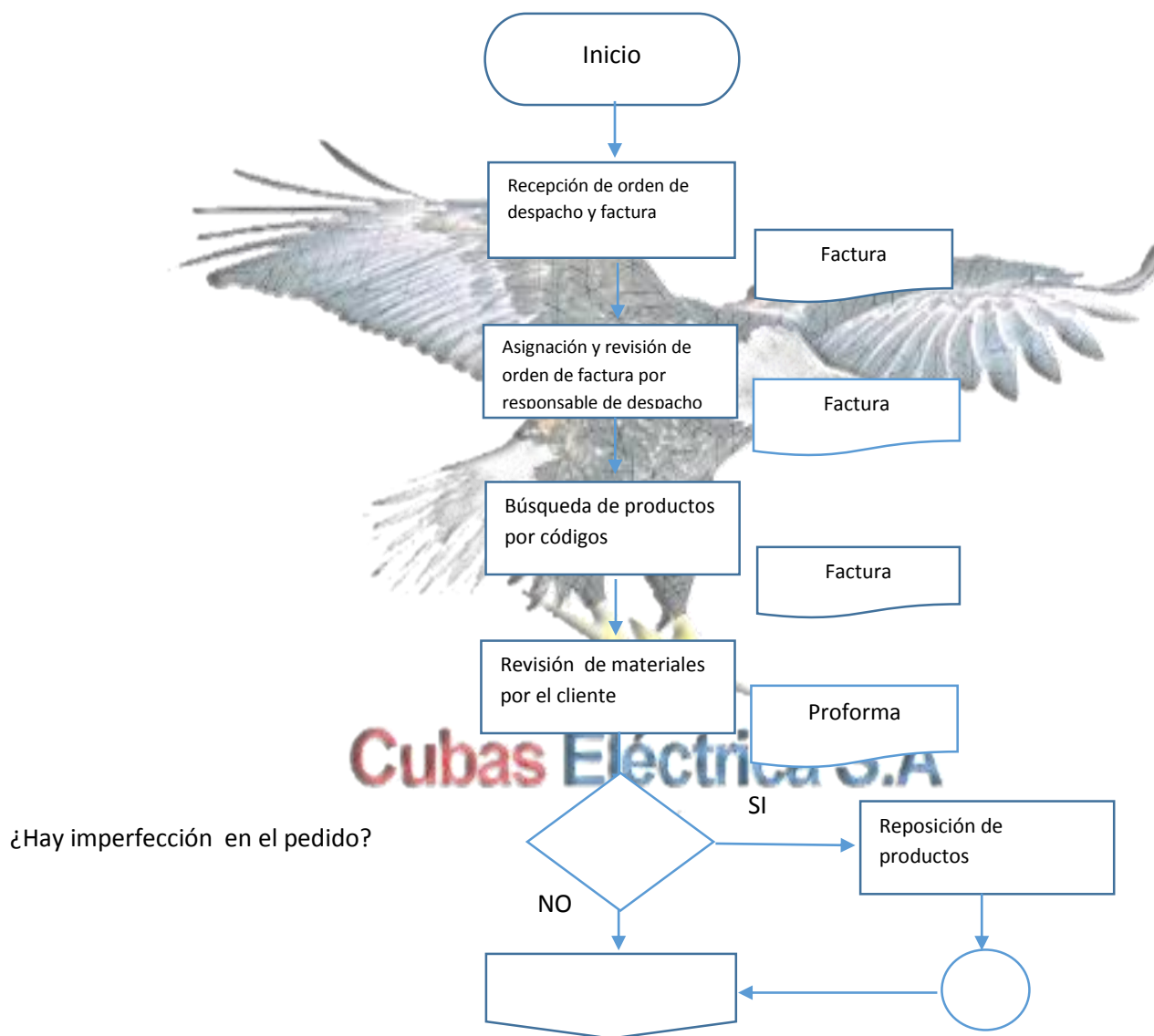
facha

## DESPACHO DE MATERIALES

Versión: 1

Página: 39

### DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz



# PROCEDIMIENTO

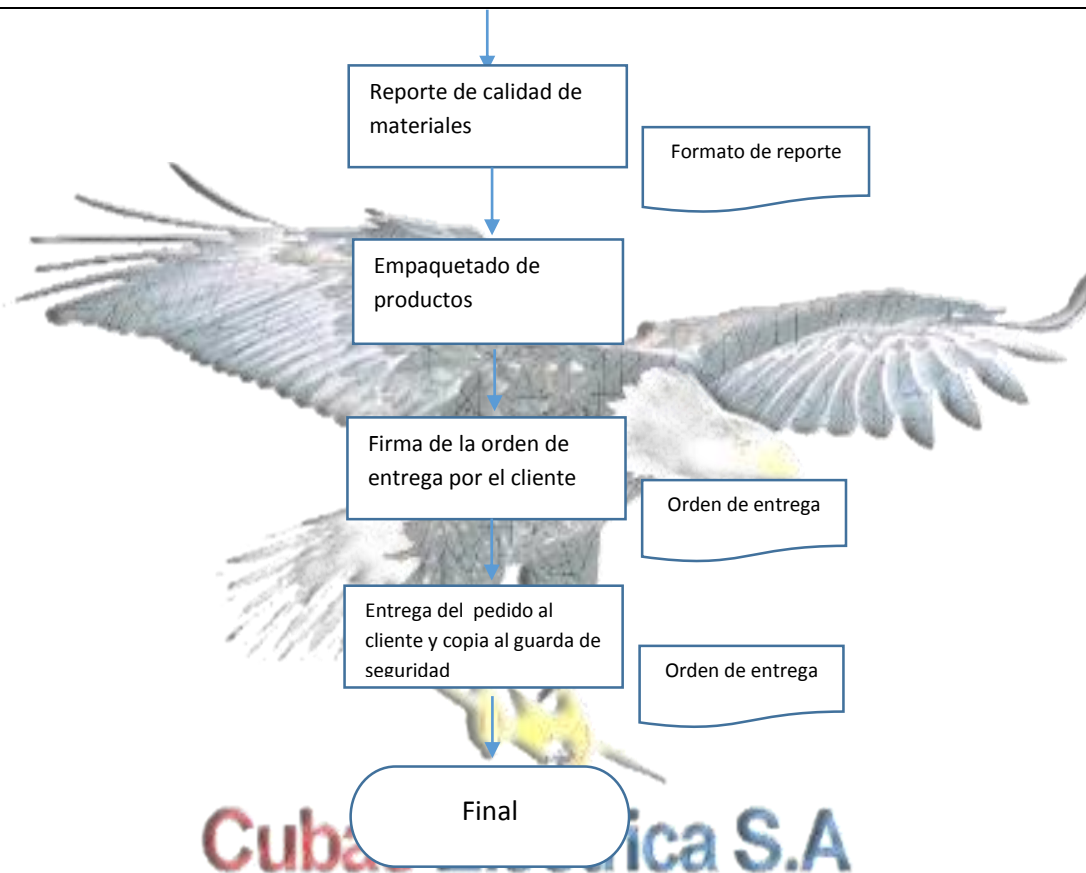
facha

## ENTREGA DE MATERIALES

Versión: 1

Pagina: 40

### DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

 <p>Cubas Eléctrica S.A</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Fecha
	<b>DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS</b>	Versión: 1
		Página: 41

**PROPÓSITO**  
 Suministrar todos los materiales y productos con el fin de suplir las necesidades de la empresa en cuestión de suministros de autoconsumo

Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
9		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar orden de envío(Requisa de autoconsumo y/o Factura)</li> <li>2. Verificar y seleccionar el tipo de transporte según pesos y dimensiones.</li> <li>3. Carga de los productos al medio de transporte</li> <li>4. Traslado del pedido al punto específico(Proyecto/Cliente)</li> <li>5. Descarga de materiales</li> <li>6. Inspección de la carga</li> <li>7. Reporte de calidad</li> <li>8. Firma de orden de entrega</li> <li>9. Entrega total del producto.</li> </ol>	PROFORMA PROFORMA FACTURA FACTURA FACTURA FACTURA

Elaborado por: Br. Jader Urbina  Br. Wesly Arauz	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
---	---------------	-----------------	----------------



# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Almacén	Dirección y dimensiones	Distribución de materiales y equipos	Proveer al cliente un servicio eficiente y eficaz de entrega de materiales y equipos procurando la integridad de los mismos	Disponibilidad de transporte	Logística
logística	transporte			Materiales	Encargado de almacén
Encargado de almacén	Formato de entrega			Recepción del pedido	cliente

**Cubas Eléctrica S.A**



# PROCEDIMIENTO

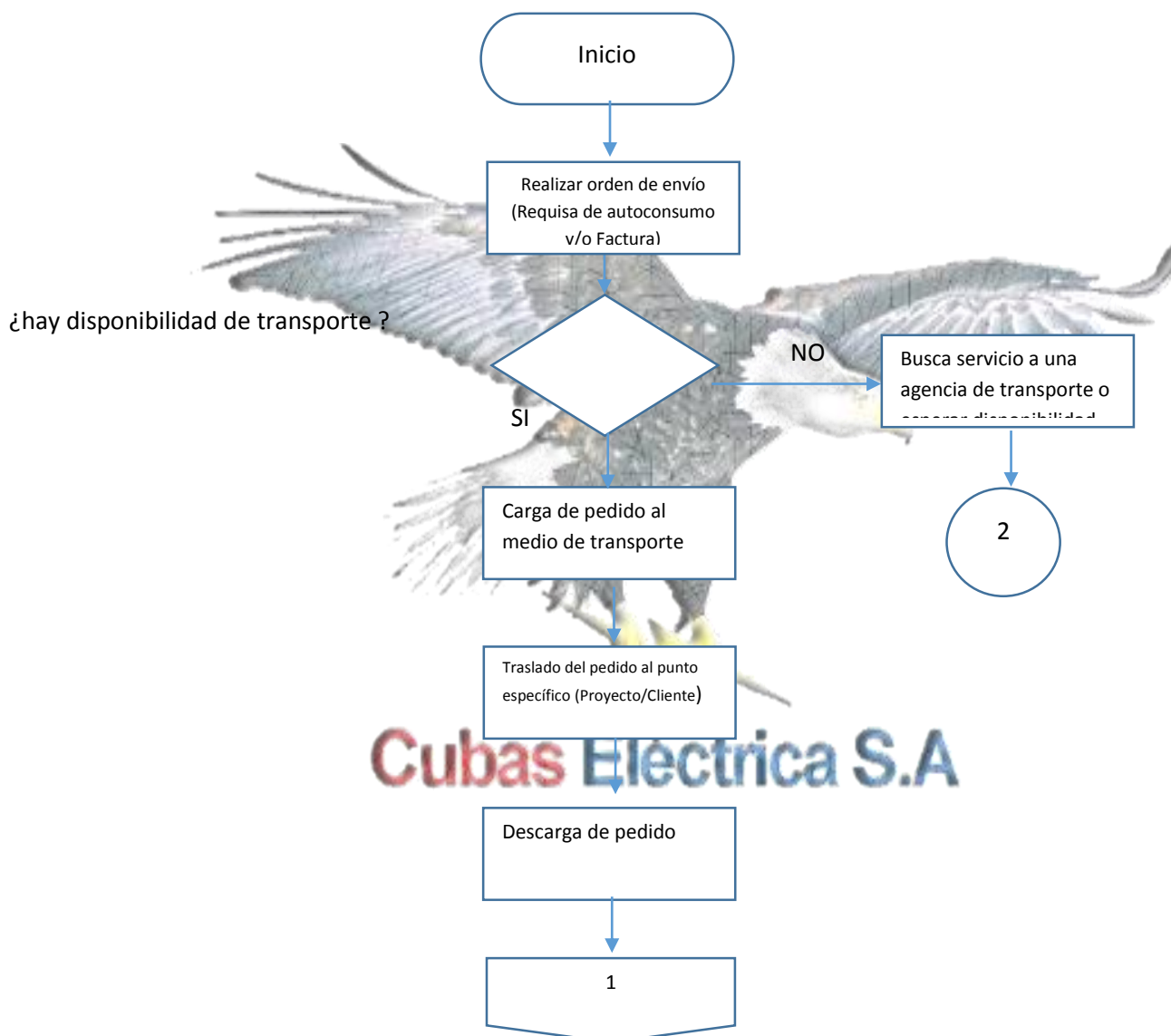
facha

## DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS

Versión: 1

Página: 43

### DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



## PROCEDIMIENTO

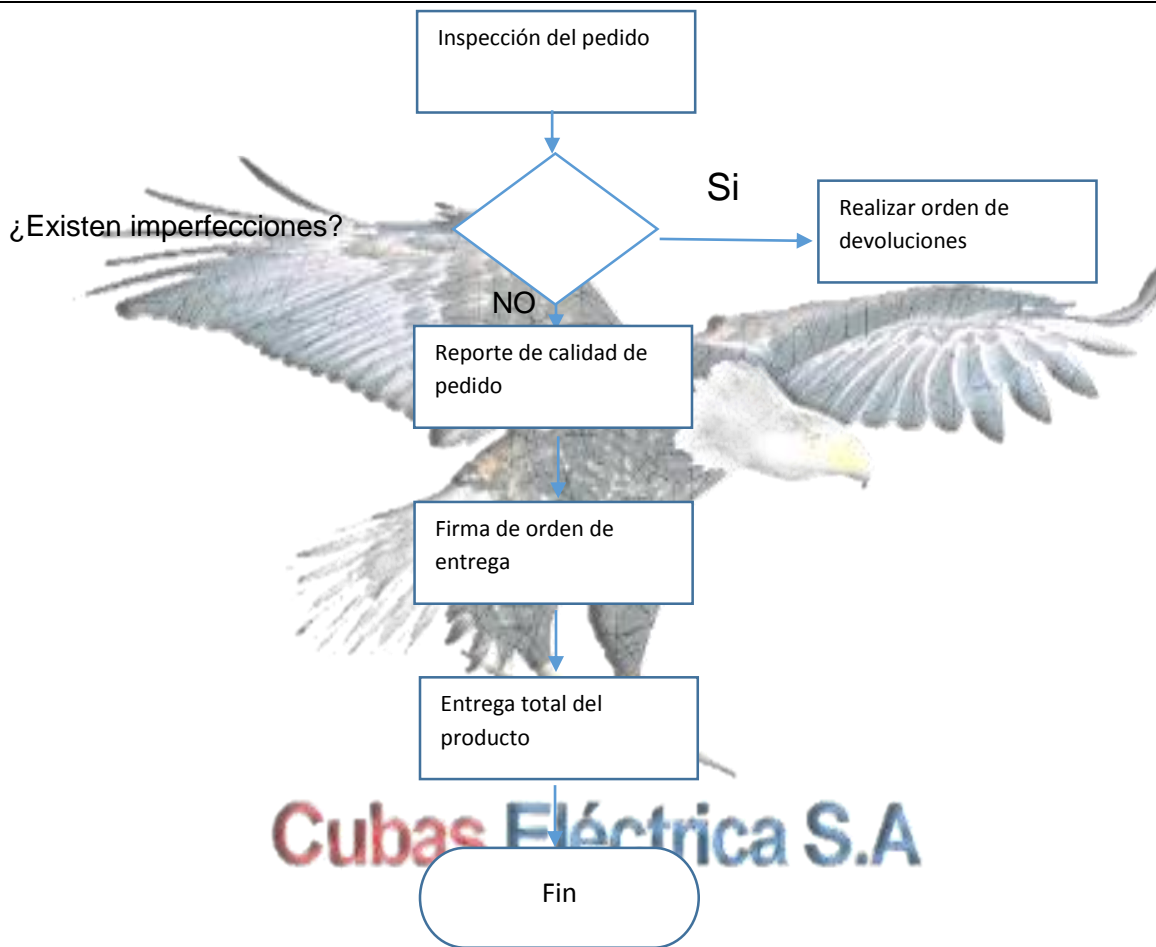
Fecha

## DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS

Versión: 1

Página : 44

### DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz

 <p><b>Cubas Eléctrica S.A</b></p>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		Fecha
	<b>DEVOLUCIONES DE MATERIALES Y EQUIPOS</b>		Versión: 1
			Página: 45
<b>PROPÓSITO</b>			
Realizar las gestiones necesarias para suplir las problemáticas del cliente cuando no está conforme con el servicio brindado o el producto suministrado			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo(clave)
10		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reclamo del cliente</li> <li>2. Recepción de la orden de devolución</li> <li>3. Revisión del productos defectuosos o devoluciones</li> <li>4. Grabación de devoluciones en sistema</li> <li>5. Intercambio de productos si es el caso sino cliente procede a caja</li> <li>6. Emisión de la orden de reembolso o nota de credito.</li> <li>7. Envío de orden de reembolso a caja</li> <li>8. realización el reembolso al cliente</li> <li>9. Reporte a contabilidad sobre salida de efectivo o cheque.</li> </ol>	<p>ORDEN DE DEVOLUCIÓN FACTURA</p> <p>FACTURA</p> <p>ORDEN DE DESCUENTO</p> <p>ORDEN DE DESCUENTO</p>
Elaborado por: Br. Jader Urbina	Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por :
Br. Wesly Arauz			



# Manual de procedimientos Cubas eléctrica S, A

## Caracterización de los procedimientos

### Diagrama SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	SALIDAS	CLIENTE
Cliente	Reclamo del cliente	Devoluciones de materiales y equipos	Realizar las gestiones necesarias para suplir las problemáticas del cliente cuando no está conforme con el servicio brindado o el producto suministrado	Orden de devolución	Responsable de almacén
Responsable de almacén	Factura			Orden de descuento	caja

**Cubas Eléctrica S.A**





Cubas Eléctrica S.A

## PROCEDIMIENTO

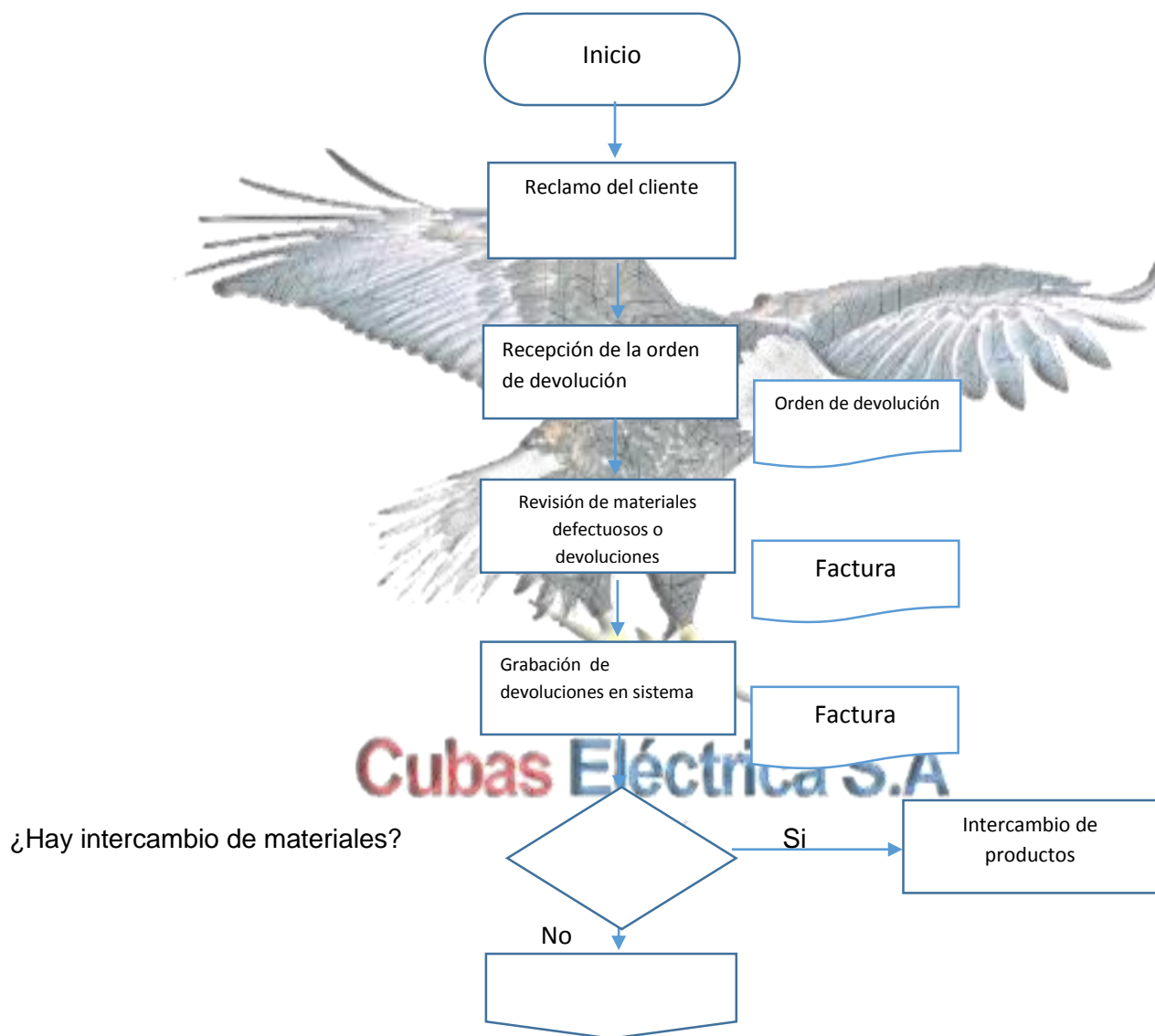
Fecha

## DEVOLUCIONES DE MATERIALES Y EQUIPOS

Versión: 1

Página: 47

### DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina  
Br. Wesly Arauz

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :



Cubas Eléctrica S.A

## PROCEDIMIENTO

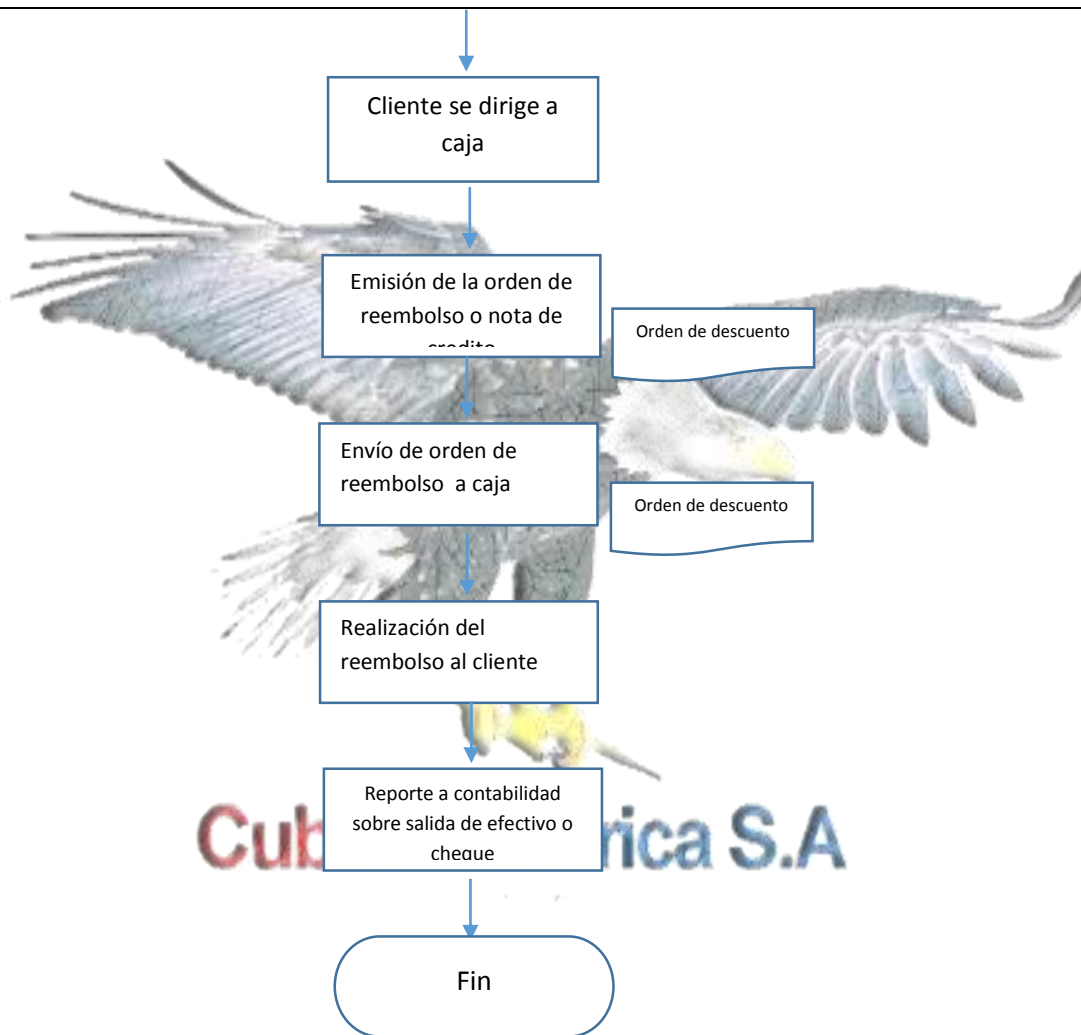
Fecha

## DEVOLUCIONES DE MATERIALES Y EQUIPOS

Versión: 1

Página: 48

### DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:  
Br. Jader Urbina

Revisado por:

Autorizado por:

Aprobado por :

Br. Wesly Arauz

## CONCLUSIONES

Al realizar este estudio se pudieron identificar algunos problemas que la empresa presenta en su estructura organizativa, lo que origina un problema directamente en la atención al cliente, siendo este uno de los aspectos más importantes que debe cuidar la organización.

Haciendo uso del diagrama de causa y efecto, como una herramienta que nos permite analizar gráficamente la problemática para conocer causas principales y subcausas así como el efecto del mismo, resultando que el factor que más repercute en el efecto del problema es métodos, en el cual se presentan las subcausas de mala planeación de actividades, sistema de control de inventario, e inadecuado control de materiales.

Al realizar el análisis de los procedimientos en el área de mayor importancia de la misma como es ventas, encontramos que para garantizar una excelente atención al cliente, el proceso pasa por una serie de procedimientos repetitivos, lo que ocasiona demora para la compra de materiales, recepción de material, almacenamiento, facturación y entrega del producto, por lo que consideramos necesario proponer un manual para mejorar el servicio.

En vista que la empresa quiere mejorar su servicio a los clientes, para mantener y aumentar sus ingresos, elevar el perfil de la misma y posicionarse como empresa líder en el ramo de ese tipo de servicio, se creó un Manual de Procedimiento el que contiene la información necesaria para que la organización y sus operarios realicen las actividades de una manera estandarizada y puedan cumplir las metas de productividad al realiza la implementación y seguimiento del mismo.

A manera de propuesta, para la implementación del Manual en la empresa Cubas Eléctrica S, A, la administración de la misma debe retomar como un instrumento que debe ser consecutivamente revisado y monitoreado entre las distintas áreas, debe de existir sinergia entre ellas para su ejecución.

## RECOMENDACIONES

Para mejorar los métodos con los que actualmente la empresa realiza sus actividades, se recomienda mejorar la planeación integral dentro de la estructura organizacional de la misma mediante la implementación de la metodología del ciclo de Deming el cual consiste en: Planear, Actuar, Verificar y Controlar cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en cada una de las áreas de manera que retroalimente el desarrollo de sus objetivos, metas y políticas.

Implementar y dar seguimiento al manual de procedimientos en el área de ventas lo cual servirá para:

- Mejora en el servicio
- Incremento en la productividad
- Control del personal
- Guía para el personal

Entre otros beneficios.

Además se podría crear e implementar un manual de procedimientos para cada área de la organización, manual de funciones de los colaboradores lo cual serviría de gran manera para incrementar la productividad y competitividad de la empresa de una forma óptima y eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la administración, Tercera Edición, Mc Graw Hill, México 1987
- Álvarez Torres Martín G. (2002). Manual para elaborar políticas y procedimientos. 9ª reimpresión. Editorial Panorama. México, D.F.
- Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo (2002). Organización y métodos. Un enfoque competitivo. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
- Franklin, Enrique Benjamín (2002). Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, DF
- Terry, George y Franklin, Stephen (2003). Principios de administración. 19ª reimpresión. Editorial CECSA, México, D.F

