

2 y
3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**“ELABORACION DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS EN EL AREA DE
CONTROL DE PEDIDOS”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
CORAL EMMA PONCE GUERRERO**

PROFESOR DEL SEMINARIO:

LIC. G. P. HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS

Ciudad Universitaria

1989

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I n d i c e

	Pag
Objetivos	5
Introducción	7
1. Metodología de la Investigación	11
2. Antecedentes de la Administración	18
2.1 Origenes de la Administración	19
2.2 Evolución de la Administración	24
3. El Proceso Administrativo	39
3.1 Henry Fayol	40
3.2 Terry	42
3.3 Koontz y O'Donnell	42
3.4 American Management	43
3.5 José A. Fernández Arena	44
3.6 Agustín Reyes Ponce	45
4. Planeación	48
4.1 Concepto	49
4.2 Principios	50

	Pag
4.3 Tipos de Planes	51
4.3.1 Objetivos	52
4.3.2 Politicas	52
4.3.3 Procedimientos	54
4.3.4 Presupuestos	55
4.3.5 Programas	56
4.3.6 Otros	57
4.4 Ejecución de la Planación	58
5. Los Manuales de procedimientos	61
5.1 Concepto	62
5.2 Tipos de Manual	63
5.3 Contenido	65
5.3.1 Manual de Organización	65
5.3.2 Manual de Procedimientos	68
5.4 Usos y Ventajas	70
5.5 Metodología	71
6. Caso Práctico *Elaboración del Manual de Procedimientos en el Area de Control de Pedidos	74
6.1 Organización del Area Comercial	75
6.2 Manual de Procedimientos	79
6.2.1 Metodología	80

	Pag
Comentarios Finales y Conclusiones	165
Bibliografía	169

OBJETIVOS

- Valorar la implementación de un Manual de Procedimientos en el Área de Control de Pedidos como un proyecto de aplicación del mismo.
- Mostrar la importancia de la Planeación como parte del Proceso Administrativo y herramienta en la elaboración de Procedimientos.
- Ampliar la información sobre el proceso de elaboración de Manuales de Procedimientos.

Introducción

Introducción

En los últimos años, el área de organización y métodos en las empresas, ha ido adquiriendo, gran importancia, debido entre otras cosas a la necesidad de la elaboración de Manuales de Procedimientos y de Organización.

Es común, encontrarse en las empresas con que no existe absolutamente nada escrito, sobre procedimientos. Esto origina problemas para determinar las actividades que realiza un empleado en un trabajo específico, y al momento en que una persona va a ocupar una vacante, no existe nada escrito, -- para capacitarla desde el comienzo de las actividades que se realizan en el puesto. Es más no puede definirse el perfil de la persona que debe ocupar el puesto, por desconocerse los procedimientos con que se realiza el trabajo.

Por eso el presente trabajo surge debido al gran interés que están tomando las empresas por tener el departamento de Organización y Metodos para que este investigue y elabore los Manuales de Procedimientos y Organización.

En este trabajo, vamos a desarrollar como ejemplo un Manual de Procedimientos en el área de Control de Pedidos.

Control de Pedidos es un departamento muy importante que se encarga de verificar que los pedidos que lleguen a sus manos esten correctamente elaborados y autorizados, para que se puedan registrar.

En nuestro caso la captura de la información se hace en una computadora en donde debe buscarse el seguimiento oportuno y lograr los objetivos de Comercialización , dentro de los cuales, el más importante es la entrega oportuna de la mercancía al cliente, en el momento que se haya pactado con el vendedor.

Debido a la importancia de este departamento, la empresa considera que es necesaria la existencia por escrito de todas y cada una de las actividades que se realizan en este departamento, através de un Manual de Procedimientos, que sirva de guía, para evitar desviaciones y que en cualquier momento, en que se de el caso de que la persona que está en la jefatura de este puesto, abandone el mismo por cualquier causa, la persona que entre en su lugar, pueda realizar estas funciones adecuadamente.

Como un marco teórico desarrollaremos aquellos aspectos de la administración necesarios para poder entender la importancia de un Manual de Procedimientos que es el principal objetivo de este trabajo.

Capítulo 1

Metodología de la Investigación

1. Metodología de la Investigación.

En este capítulo se hablará del método que se utilizó para la realización de la presente investigación.

Como es sabido, es necesario llevar a cabo una serie de pasos que nos ayudarán a alcanzar el objetivo deseado, para realizar una investigación ya sea de campo, documental o mixta.

Si no se dieran estos pasos previamente definidos, no se podría llevar a cabo la investigación de una manera ordenada y tal vez no resultaría del todo confiable.

Es conveniente hacer mención, que dentro de los Métodos Generales que existen para investigar, se encuentran los siguientes cinco que son:

El Primero de ellos que se conoce es el Método Deductivo -- que como su nombre lo indica es aquel que va de lo general a lo particular, es decir que 'parte de datos reales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico puede deducirse en varias suposiciones'(1). La palabra deductivo proviene del latín deductio que significa sacar o separar --

(1) Zorrilla Santiago Guía para elaborar la Tesis.

consecuencias de algo.

El Segundo método que se conoce es el **Metódo Inductivo** que - como su palabra lo dice es aquel que va de lo particular a lo general, es decir que "partiendo de casos particulares permite llegar a conclusiones generales."(2). El término inductivo proviene del latín *inductio* que quiere decir conducir, introducir, llevar a.

El Tercer método que se conoce es el **Metódo de Análisis**, el análisis es la "descomposición de un todo en sus elementos,"- (3) para llevar a cabo los siguientes pasos: observación, descripción, exámen crítico, enumeración de las partes, ordenamiento y clasificación.

El Cuarto método que se conoce es el **Metódo de Síntesis** que - está estrechamente relacionado con el método anterior ya que Síntesis y Análisis son inseparables. "La Síntesis es una totalidad, que contiene de todo el Sistema de Relaciones. Sin - el Análisis el conocimiento se hace confuso y superficial y - sin la Síntesis el conocimiento es incompleto"(4) . Es decir que no puede haber Síntesis si no hay Análisis y sin Síntesis

(2) Zorrilla Santiago Guía para elaborar la Tesis

(3) Zorrilla Santiago Guía para elaborar la Tesis

(4) Zorrilla Santiago Guía para elaborar la Tesis

el Análisis es incompleto.

El Quinto método que se conoce es el Método de Experimentación (Método de Galileo Galilei), el cual consiste en los siguientes pasos: Observación, Hipótesis, Experimentación y Resultados. En este método "el objetivo principal es el de -- trabajar sobre objetos de estudio observando los elementos que se proponen, con el propósito de comparar los resultados con otros"(5). La experimentación modifica los hechos para estudiarlos. Este método es muy útil para las Ciencias Naturales, no así para las Ciencias Sociales.

En la presente investigación el Método que se utilizará será el Método Deductivo que como ya se mencionó es aquel que va de lo general a lo particular ¿porqué este método? a continuación se verán las causas de su elección:

Dentro de la carrera de Licenciatura en Administración existen varias áreas de conocimiento que para su mejor estudio se han dividido de la siguiente manera:

- Área de Finanzas
- Área de Producción

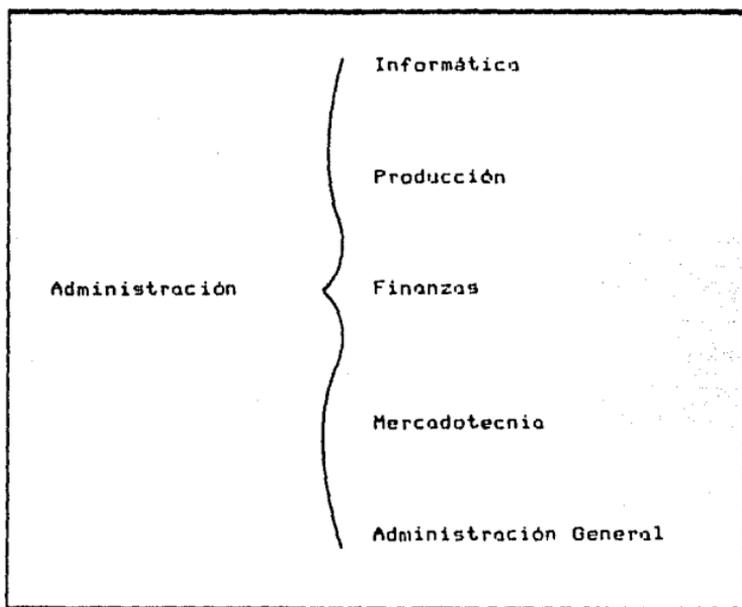
(5) Zorrilla Santiago Guía para elaborar la Tesis

- Area de Recursos Humanos
- Area de Mercadotecnia
- Area de Informática
- Area de Administración General

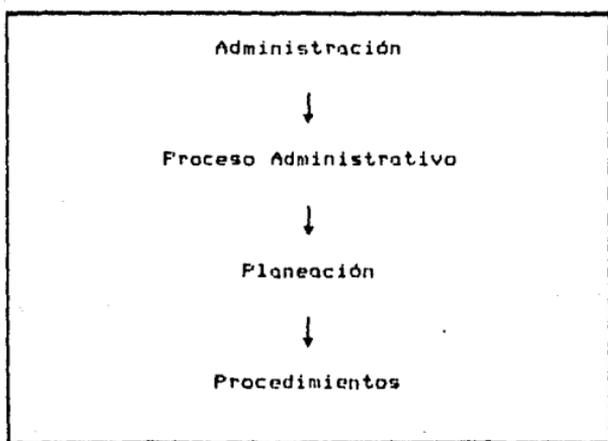
En este caso particular el área de conocimiento que más se adapta para llevar a buen término la investigación es el Área de Administración General, ahora bien dentro de esta área, existen diferentes temas a elegir, uno de ellos, que es el de más interés para esta investigación es el Proceso Administrativo en donde se encuentra la fase de Planeación y dentro de la Planeación, las herramientas a utilizar serán los procedimientos para así finalmente poder entender que es un Manual de Procedimientos que es el objetivo principal de esta investigación (ver cuadro 1 y 2)

Por todo lo anterior se irá investigando paso a paso cada uno de los conceptos mencionados, como por ejemplo: ¿que es la administración? ¿que es el proceso administrativo? ¿que es la planeación? ¿que son los procedimientos? ¿que son los manuales? para finalmente conocer la importancia que puede representar en un momento dado para una Organización tener este tipo de documento.

Cuadro 1



Cuadro 2



Capítulo 2

Antecedentes de la Administración

2.1 Antecedentes de la Administración

Se dice que la administración existió desde el primer momento en que el hombre se asocio con otros individuos para lograr un trabajo en común.

Esto se puede notar inclusive, con la presencia de las primeras familias que se organizaron, en donde el jefe de familia se encargaba de proveer a los demás integrantes de los alimentos necesarios, quizás a través de la caza de animales y recolección de vegetales, la mujer cuidando de los hijos y cocinando los alimentos, y así sucesivamente cada uno de los integrantes realizando cada uno su función, y quizá es aquí donde se dan los orígenes en forma empírica de la división del trabajo.

Existen diversos antecedentes sobre el origen de la administración, por ejemplo la Biblia, dentro del Exodo en el antiguo testamento, dice que después de la salida de los Israelitas de Egipto, Moisés se encontró con que era el único juez de todas las disputas que se presentaban entre el pueblo. Por tanto, "el pueblo permanecía en pie junto a

él de la mañana a la tarde*, esperando sus decisiones. Viendo el suegro de Moisés, Jetro, lo que sucedía, comprendió los problemas de una organización tan centralizada. Le dió su consejo y así vino a ser el primer consultor de administración que se tenga noticia. El texto del Exódo tiene un acento indudablemente contemporáneo y dice así:

*Enseñales las órdenes y las leyes, dales a conocer el camino que han de seguir y lo que han de hacer (establece políticas y prácticas normales, haz adiestramiento y prepara descripciones de oficio). Pero escoge de entre todo el pueblo hombres capaces... y colócalos sobre el pueblo, como -- jefes de mil, jefes de cientos, jefes de cincuenta y jefes de diez (nombra hombres con capacidad de supervisores y establece una cadena de mando). Juzguen ellos al pueblo en -- todo tiempo; llévente a tí los asuntos importantes y, en cambio todo asunto de poca monta juzguenlo ellos (delega -- autoridad y las tareas de trabajo y sigue el principio de -- excepción, es decir, permite que los problemas de rutina se manejen a niveles inferiores y decide tú únicamente los -- grandes y excepciones).(6)

(6) Exodo 18:13-26 Antiguo Testamento

Asimismo se tienen antecedentes de la existencia de "ciertos papiros egipcios del año 1300 a.C. que indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los Estados Burocráticos en la antigüedad."(7)

En las parábolas de Confucio "se encuentran sugerencias para la Administración Pública y recomendaciones sobre la necesidad de seleccionar hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos."(8)

Otros sistemas de organización que se conocen son los de los aztecas que en grupos colectivos se unían para realizar las tareas de agricultura y así tenemos la existencia de los tecpactlalli (tierras del palacio) los teopantlalli (tierras del Dios del templo), los milchimalli (tierra para el sostenimiento de los guerreros y además es innegable la inmejorable administración existente lo cual les dió la gran infraestructura con que contaban y todo ello trajo como consecuencia la existencia de los primeros vestigios de la especialización del trabajo y de los administradores de las tierras.

(7) Literatura Universal

(8) Filosofía Política del Confucionismo

En Grecia y Roma aún cuando la historia no es muy clara al respecto, es lógico imaginar que ya existía administración, puesto que existía una bien definida delimitación jerárquica y áreas funcionales desde el momento en que existían funcionarios y grados de importancia, característica principal de la organización. Se considera que el éxito del Imperio Romano, se debió al talento de los Romanos en cuanto a la organización que tenían. El uso del principio jerárquico y la delegación de autoridad permitió a la Ciudad de Roma expandirse hasta formar un Imperio con suma eficiencia en su organización.

En Europa también encontramos que en el régimen feudal, se dan diferentes categorías entre los señores feudales y se notan las primeras manifestaciones de una jerarquización de individuos, en donde un señor debe obediencia a otro superior, a veces en formas muy complicadas y con un reparto sumamente complejo de derechos y soberanías, lo cual altera su sistema de organización.

Dentro de la civilización occidental la iglesia católica se ha distinguido desde sus inicios por su efectiva organización y por la aplicación de técnicas administrativas que la

han llevado a ser una organización en donde se encuentra -- perfectamente delimitada la división del trabajo y muchas -- otras características que le permiten seguir siendo atrac -- tiva a los ojos de los demás.

Las organizaciones militares son otra forma de organización que ha existido desde hace mucho tiempo y en donde su principal característica es la delimitación de autoridad, a -- demás de la existencia de coordinación entre los objeti -- vos individuales y colectivos.

También se mencionan a los Cameralistas que 'fueron un grupo de administradores públicos y de intelectuales alemanes y -- austriacos de los siglos XVI a XVIII que sostenían en gene -- ral las mismas tesis que las escuelas económicas de los mer -- cantilistas británicos y los fisiócratas franceses. Todos -- ellos consideraban que para aumentar el poder de un país e -- ra necesario aumentar su riqueza material, pero la escuela cameralista se distinguió por ser uno de los primeros gru -- pos que señaló a la administración sistemática como fuente de fuerza.'(9)

(9) Kountz and O'Doneell Administración

2.2 Evolución de la Administración.

Es hasta el siglo XIX cuando se da el verdadero desarrollo de la administración con Frederick Taylor sin embargo, es necesario mencionar a los precursores de este, entre ellos se encuentran:

James Watt Jr. y Mathew Robinson Boulton

Dentro de los datos más remotos que existen sobre el enfoque que se le da a la administración tenemos que los primeros autores de los que se habla son James Watt Jr. y Mathew Robinson, ellos se hicieron cargo de una empresa en Gran Bretaña llamada Engineering Foundry en 1796, Watt se encargó de la organización y la administración y Boulton se dedicó a las ventas y a las actividades comerciales. Ellos en esta época idearon una serie de sistemas de administración entre los cuales se encuentran: investigación de mercado y pronósticos, planeación de la disposición de las máquinas en términos de requerimientos de los flujos de trabajo, planeación de la producción mismos que desarrollaron a través de estándares para el proceso productivo y estandarización de los componentes del producto. Asimismo efectuaron en las áreas contables y de costos, detallados registros estadísti-

cos y crearon sistemas de control. En el área de personal, perfeccionaron programas de entrenamiento para obreros y para ejecutivos, remuneración y estudio del trabajo por resultados.

Roberto Owen

Uno de los más destacados industriales del siglo XIX también fué un importante precursor de la administración. Durante el período de 1800 a 1828 llevó a cabo un valioso experimento en la empresa que administraba en Escocia que le dió el nombre de 'el padre de la administración moderna de personal' ya que dicho experimento le dió a conocer la problemática existente con relación a los problemas y actitudes de los trabajadores obreros.

Owen 'mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, estableció la edad mínima para trabajar, redujo la hora para los empleados, proporcionó comida en la fábrica, organizó tiendas y almacenes para vender productos básicos a los empleados.'(10)

(10) L. Urwick El Libro dorado de la Administración

Todo esto lo realizó con la filosofía de que la buena administración de personal produce grandes dividendos al patrón y es parte esencial del buen administrador.

Charles Babbage

Fué un científico matemático de la administración. 'Su interés principal fué por la economía de la división del trabajo y por el desarrollo de principios científicos que gobernasen la actuación del administrador en cuanto al uso de los medios de producción, materiales y trabajo para alcanzar los mejores resultados posibles.'(11)

Asimismo sostuvo que podría haber cierta acuerdo de intereses entre los obreros y los propietarios de las nuevas fábricas.

'Sostenía que los trabajadores deberían recibir una remuneración fija, según fuese la naturaleza de su trabajo, más de una vez participo en las utilidades y bonificaciones por cualquier sugerencia que hicieran para mejorar la productividad.'(12)

(11) Koontz and O'Doneell Administración

(12) Koontz and O'Doneell Administración

Sus mejores contribuciones fueron en las áreas de costos, ingeniería e incentivos.

Henry Varnum Poor

Fue uno de los principales precursores de Taylor. Observó durante su estancia en American Railroad Journal, los sistemas norteamericanos de ferrocarriles, notando que estaban mal administrados. 'Advirtió la necesidad de un 'sistema' administrativo, con una clara estructura organizacional, en la que los individuos fueran responsabilizados.'(13)

Ahora bien, dentro de lo que ya se conoce como un pensamiento administrativo más profundo, aparece en primera instancia Frederick Taylor.

Frederick Taylor

Llamado el 'padre de la administración científica', es quizá la persona que mayor impacto ha causado en el desarrollo de la administración.

La principal preocupación de Taylor durante gran parte de su

(13) Koontz and O'Donnel Administración

vido fué el de incrementar la eficacia y la eficiencia en la producción, reduciendo costos y aumentando utilidades, además de pagar mejor a los trabajadores que originaran ese incremento en la productividad.

Contempló el tortuquismo existente en las empresas donde él había colaborado y lo contempló como un Sistema, ya que por experiencia propia sabía que era posible obtener una productividad mayor por parte de los trabajadores, sin necesidad de exigirles un gran esfuerzo. (14)

Al problema de la productividad Taylor dedujo que se debía en gran parte a la ignorancia tanto por parte de la dirección, como de los trabajadores.

Identificó la productividad como resultado de dos cuestiones:

- . Mayores salarios
- . Mayores utilidades

"Pensó que con la aplicación de métodos científicos, en lugar de convicciones y criterios empíricos, podría orientarla sin necesidad de gastar tanta energía y esfuerzos humanos." (15)

En 1911 se publicó la famosa investigación que realizó titu -

(14) Rios Szalay Origenes y Perspectivas de la Administración

(15) Koontz and O'Doneel Administración

loda The principles of Scientific Management que se basa en - los siguientes principios básicos y que fundamentara el enfoque científico de la administración!(16)

1. Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia.
2. Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
3. Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo caótico.
4. Trabajar para alcanzar la máxima producción y no una producción restringida.
5. Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible -- para su prosperidad y la de su compañía.

Con los puntos anteriores se concluye la filosofía de Taylor en los siguientes puntos!

- . Remuneración de los trabajadores de acuerdo a su plusvalía (productividad)
- . Aplicación del estudio de tiempos y movimientos para la -- determinación de un trabajo específico.

(16) Taylor Frederick Principios de Administración Científica

- . Selección y entrenamiento cuidadoso de los trabajadores -- para el desempeño adecuado de su trabajo.
- . Acuerdo de los intereses entre los administradores y los obreros.

Ahora bien, dentro de los seguidores de Taylor, podemos mencionar a Carl Georg Barth quien desarrollo muchas técnicas y fórmulas matemáticas que hicieron posible llevar a la practica las ideas de Taylor.

Otro seguidor muy cercano también lo fué Henry L. Gantt quien es más conocido por sus métodos gráficos, para la descripción de planes. Asimismo otra aportación es la importancia que le dió al tiempo y al costo a la planeación y al control del trabajo que trajo como consecuencia la aparición de la famosa Gráfica de Gantt.

Otros seguidores importantes fueron el matrimonio formado por Frank y Lillian Gilbreth cuyo principal interes fué el estudio de movimientos inútiles para realizar un trabajo, así como el aspecto humano del trabajo. Frank Gilbreth señaló después de algún tiempo, que al aplicar los principios de la administración científica debe observarse antes que nada a los tra -

bajadores y entender personalidades y necesidades, como una preocupación por el elemento humano de su empresa.

Estos son algunos de los seguidores de Taylor más importantes tal vez, en los que las ideas de Taylor tuvieron gran influencia.

Henri Fayol

Industrial francés, es sin duda alguna el verdadero padre de la administración moderna, elaboró una investigación muy importante, la cual dió origen a lo que todos conocemos como el proceso administrativo, siendo este primer estudio la pauta para que otros investigadores de la administración desarrollaran más adelante diversos estudios sobre este tema.

En otra de sus obras basada en los principios generales de la administración llamada *Administration Industrielle et Générale*, en esta obra, se aprecia una visión extraordinariamente precisa de los problemas básicos de la moderna administración de empresas sobre todo, porque toca el tema del papel del administrador en las empresas y la universalidad de los principios de la administración.

"Fayol observó que en todas las empresas no importando el tamaño de estas, las actividades se clasifican en seis categorías que son las siguientes:"(17)

1. Técnicas (producción)
2. Comerciales (compras, ventas e intercambios)
3. Financieras (obtención y empleo óptimo del capital)
4. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
5. Contables
6. Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control).

Su obra contiene por una parte las observaciones sobre las cualidades del administrador y su entrenamiento y por otra los principios generales de la administración y los elementos de la administración.

Al mismo tiempo en que Taylor, Fayol y los otros autores ya mencionados realizaban sus estudios e investigaciones, por otro lado surgieron otros estudios en paralelo que se refieren a el estudio de la Psicología industrial, el crecimiento de la administración de personal y el desarrollo del enfoque sociológico de las relaciones humanas y de la administración.

(17) Fayol Henri Administración Industrial y General

Dentro de los investigadores contemporáneos de la administración, mencionaremos a los siguientes:

James A.F. Stoner

Este autor describe la importancia de la administración desde el punto de vista de que en todas las organizaciones no importando a que se dediquen estas, existen características comunes a todas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- En todas ellas existen metas y objetivos.
- Se establecen programas para alcanzar estos objetivos y metas.
- Todas las actividades que se dan para alcanzar los objetivos están dirigidas por los líderes o gerentes de estas organizaciones.
- Los gerentes y los líderes en las organizaciones tienen una función principal que es la de ayudar a los otros miembros de la empresa a fijar y alcanzar una serie de metas y objetivos.

Otro punto importante que menciona es la definición que le da a la administración que la entiende, como el proceso administrativo en sí, porque dice que administración es el

proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar las metas declaradas.

Asimismo hace notar la importancia que tiene la existencia de las organizaciones como un medio para alcanzar los objetivos y como fuente de autorrealización en todos sus empleados ya que estos pasan gran parte de su vida en las organizaciones.

Koontz and O'Donnell

Para ellos tiene una gran importancia la administración ya que señalan que en todas las organizaciones es de gran importancia la función de los administradores.

Básicamente el estudio que ellos hacen es sobre las funciones que realizan los administradores en cuanto a los principios y técnicas que emplean.

Desde su punto de vista la administración es un arte ya que esta hace uso del conocimiento organizado básico y se aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico deseado.

También dan sus propios puntos de vista sobre el proceso administrativo dividiéndolo en 5 etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control.

William H. Newman

Para él existen diversos tipos de planes entre los cuales se menciona a la estrategia como fundamental en toda organización.

Asimismo hace una apreciación de las características que son comunes para las organizaciones comerciales y las que no lo son. Determina las características que son propias de aquellas organizaciones que no persiguen fines de lucro que son las siguientes:

- El servicio que prestan es intangible y difícil de medir
- La influencia de los clientes puede ser perjudicial
- Los que aportan recursos a la organización a veces intervienen en la administración interna
- Se limita al uso de recompensas y sanciones
- Los conflictos se pueden resolver por medio de líderes carismáticos

Como se aprecia le da una gran importancia a la planeación

a lo largo de todo su estudio.

Ahora bien dentro de los autores mexicanos contemporáneos -
mencionaremos a los que han aportado estudios importantes a
a la administración y entre los cuales se encuentran los -
siguientes:

José Antonio Fernández Arena

Es alumno y catedrático de la Facultad de Contaduría y Ad -
ministración, realizó varias aportaciones importantes a la
administración, tal vez desde un aspecto más real, para los
estudiantes en México puesto que las teorías y que han he -
cho los autores mencionados en paginas anteriores, tienen
la desventaja de que sus teorías no se puedan aplicar a --
nuestra realidad.

Fernández Arena nos da una definición muy clara de lo que es
la administración, ya que dice que esta es una ciencia so -
cial que persigue la satisfacción de los objetivos institu -
cionales, por medio de una estructura formal y a través -
del esfuerzo humano, como vemos, esta definición es muy -
completa y un poco diferente a todas las demás definiciones
que se dan comunmente sobre administración, además dice que

La administración es universal, justamente porque no hay ningún organismo por pequeño que sea o en el lugar en que se encuentre, que no cuente con administración.

Al mismo tiempo desarrollo una teoría sobre los pasos que se deben de seguir para la realización de una auditoria administrativa.

Y por supuesto también habla de lo que para él , significa el proceso administrativo, después de ver el enfoque que le han dado otros autores, desde Fayol, que fué el primero hasta nuestros tiempos, siendo para él únicamente 3 etapas que son: planeación, implementación y control.

Agustín Reyes Ponce

Es sin duda alguna otro investigador mexicano, que se estudia invariablemente en las primeras materias de la carrera de administración.

Consultor de empresas, ex director de la Escuela de Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana, profesor de varias instituciones como la Facultad de Contaduría y Administración, en el Instituto Politecnico Nacional y la Universidad de Puebla entre otras. Ha hecho muchas

investigaciones a lo que otros autores americanos han realizado sobre la teoría de la administración.

Ha adaptado todas estas teorías a las características particulares de México, en la práctica, considerando exclusivamente los puntos teóricos comunes en todos aquellos aspectos de la administración que se señalan como necesarios logrando así un equilibrio entre lo teórico y lo práctico.

Es por ello que dentro de sus aportaciones esta el hecho de orientar a los alumnos sobre lo que es la administración, como se estructura, como se aplican sus principios y sus reglas.

El entiende a la administración como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros.

También define lo que para él es el proceso administrativo, como los elementos de la administración, considerando su división en las siguientes etapas: previsión, planeación, integración, organización, dirección y control.

Capitulo 3

El Proceso Administrativo

3. El Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo es una parte muy importante de la administración, se dice que son todos aquellos elementos que comprende la administración para que esta se realice.

El Proceso Administrativo comprende a la administración en cada uno de sus momentos, sin embargo como es sabido al dividir la administración en varias etapas (proceso administrativo) no quiere decir que estas se deben de dar una en seguida de otra y al mismo tiempo, es decir que para su mejor estudio se han dividido de esta forma, pero no así al momento de su ejecución.

Se ha estudiado tanto el Proceso Administrativo que existen diversos criterios que dividen a este en diferente número de etapas, desde Fayol que fué el primero en hacer su estudio, hasta nuestros tiempos.

Algunos de los autores que se mencionarán como lo indica el índice son los siguientes:

3.1 Henri Fayol

Fayol entiende a los elementos de la administración (proce-

so administrativo) como las funciones de la administración y las divide en las siguientes etapas:

- . Planeación
- . Organización
- . Dirección
- . Coordinación
- . Control

"Para el la Previsión consiste en el hecho de "estructurar el futuro y articular el programa de acción".

La Organización la explica como la constitución del doble -- organismo, material y social de la empresa.

La Dirección según él es como "hacer funcionar al personal"

La Coordinación dice que debe entenderse como hacer armonizar todos los actos y los esfuerzos.

El Control para él significa procurar que todo se desarrolle de acuerdo a lo establecido."(18)

Debido a su amplia visión sobre la administración, Fayol determina que gracias al Proceso Administrativo se evitaran -

(18) Fayol Henri Administración Industrial y General

hacer improvisaciones o aplicar prácticas empíricas para --
llevar a cabo la administración, puesto que el Proceso Ad --
ministrativo tecnifica a la misma.

3.2 y 3.3 Koontz and O'Donnell y George Terry

Ambos autores coinciden en determinar el mismo número de e -
tapas para el proceso administrativo.

Koontz and O'Donnell determinan que el proceso administrati-
vo son todas aquellas funciones del administrador.

Estos autores dividen el proceso administrativo en las si -
guientes etapas:

- . Planeación
- . Organización
- . Integración
- . Dirección
- . Control

Koontz and O'Donnell definen las etapas de la siguiente for-
ma:

Afirman que la Planeación es el momento en que se da la toma

de decisiones, lo cual implica seleccionar cursos de acción. Osea, decidir anticipadamente lo que se va a hacer, como hacerlo, donde y quién lo hará. Es importante saber que es lo que se espera hacer.

Desde su punto de vista la Organización es el establecimiento de una estructura en donde deben estar perfectamente definidas las funciones de cada una de las personas de una empresa para así poder alcanzar los objetivos que se pretenden.

La Integración dice es dotar a la Organización de los elementos humanos necesarios para satisfacer la estructura que la Organización tiene.

La Dirección debe entenderse como la influencia, guía u orientación que se debe de tener sobre las personas para que estas alcancen los objetivos, determinados en la Planeación.

El Control consiste en la medición del desempeño con relación a las metas y los planes y muestra además las posibles desviaciones que se hayan presentado para poder cotejar entre lo que se realizó contra lo que verdaderamente se hizo.

3.4 American Management Association

Esta asociación considera que los elementos de la administración se dividen en las siguientes etapas:

- . Planeación
- . Organización
- . Supervisión

3.5 José Antonio Fernández Arena

Divide al proceso administrativo en tres etapas que son las siguientes:

- . Planeación
- . Implementación
- . Control

Según él debe entenderse a la Planeación como el curso de acción basado en el análisis de un problema y representa una de las actividades principales de participación individual del proceso administrativo. Dice de la Planeación que es el alfa del proceso administrativo.

La Implementación debe ser la ejecución de las cosas a través de decisiones que estén plenamente identificadas y que requieren el establecimiento de una delimitación de autoridad, para que así la Planeación se lleve a cabo.

Afirma que el Control es la apreciación del resultado de la acción, es decir hacer la comparación de lo que se planeó - contra los resultados obtenidos.

3.6 Agustín Reyes Ponce

Reyes Ponce se expresa del proceso administrativo como los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza la administración.

Determina de acuerdo con los puntos de vista de Terry y de Koontz que la clasificación más adecuada del proceso administrativo es la siguiente:

3 elementos que se refieren a la fase mecánica que son:(19)

- . Previsión (que responde a la pregunta ¿que puede hacerse?)
- . Planeación (que responde a la pregunta ¿que se va a hacer?)
- . Organización (que responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?)

3 elementos que se refieren a la fase dinámica que son:

- . Integración (que responde a la pregunta ¿con que se va a hacer?)
- . Dirección que se refiere al problema de ver que se haga

(19) Reyes Ponce Administración de Empresas

. Control que se refiere a ver lo que se hizo

Define en primer lugar a la Previsión, como 'la determinación de lo que se quiere hacer por medio de un organismo social y esta comprendida por 3 partes que son: objetivos, investigaciones y cursos alternativos.'(20)

Para el la Planeación significa el curso concreto de acción que habrá de seguirse para alcanzar los objetivos, de acuerdo a los principios determinados. Consta de los siguientes elementos: políticas, procedimientos y programas.

La Organización la explica como la estructuración técnica - que debe darse, para delimitar niveles, funciones y obligaciones en toda Organización. Consta de los siguientes elementos: jerarquías, funciones y obligaciones.

Ahora bien, dentro de la fase dinámica, el primer elemento - que menciona es la Integración.

La Integración según él debe entenderse como la dotación de todos aquellos medios que la fase mecánica señala como necesarios para lograr un funcionamiento eficiente, este elemento comprende cosas y personas y consta de los siguientes ele --

(20) Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas

mentos: selección, introducción y desarrollo.

La siguiente etapa es la de Dirección que es el impulso, coordinación y vigilancia de cada una de las acciones de los miembros de la Organización, con el fin de que en conjunto realicen los planes establecidos. Consta de los siguientes elementos: mando, autoridad, comunicación y supervisión.

La última etapa es la de Control que es el conjunto de sistemas que van a permitir la medición de los resultados, con el fin de determinar si se ha cumplido con lo que se esperaba. Consta de los siguientes elementos: establecimiento de normas, operación de los controles e interpretación de resultados.

Capítulo 4

La Planeación

4. Planeación

4.1 Concepto.

Como ya se vió en el capítulo anterior al estudiar el proceso administrativo, la primera parte del mismo es la planeación, aún cuando algunos autores la llamen previsión o la dividen en dos etapas: previsión y planeación.

Ahora bien, como ya se apreció dentro de cualquier definición de planeación se encuentran las siguientes características:

- Es la primera etapa que se requiere para que la administración se lleve a cabo de una manera eficiente.
- En ella se determina que es lo que se va a hacer en el futuro para que se puedan estructurar los planes que se van a llevar a cabo.
- En esta etapa se fijan los objetivos que se desean alcanzar.
- Se establecen varios cursos alternativos de acción para alcanzar los objetivos y se escoge el más adecuado.

- Se elaboran planes que van a permitir que los objetivos se alcancen.

Por todo lo anterior podríamos definir a la planeación, como la parte medular o fundamental del proceso administrativo en donde se van a fijar los objetivos de la empresa y determinar, a través de planes y cursos alternativos de acción, para lograr estos.

Se puede decir que sin planes se trabajaría de una manera -- incierta, al azar, y sin un rumbo fijo, es por esto que todas las empresas (la mayoría al menos) trabajan sobre planes para realizar sus funciones sobre algo seguro y firme para -- poder alcanzar sus objetivos.

4.2 Principios

Reyes Ponce nos "habla que para que la planeación se pueda -- llevar a cabo es necesario tener un orden y por ello esta -- blece que en esta etapa existen 3 principios que son!"(21)

- Precisión
- Flexibilidad
- Unidad

(21) Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas

Dentro del principio de precisión, dice que los planes deben hacerse lo más precisos posible porque van a requerir acciones concretas, es por ello que no se debe titubear al establecerlos, ya que ello significaría que los planes no fueron seguros.

En el segundo principio que es el de flexibilidad nos indica que aún cuando los planes deben ser precisos hay que darles un margen de flexibilidad para poder afrontar los cambios que puedan llegar a presentarse, en el entorno.

El último principio que se menciona es el de unidad que quiere decir que aún cuando existan diferentes planes en toda la empresa, estos deben estar coordinados de tal modo que todos formen parte de un plan general.

De la aplicación de todos estos principios dependerá la eficiencia y eficacia de la planeación.

4.3 Tipos de Planes

Existe una jerarquía en cuanto a los tipos de planes que existen, de ahí la importancia en determinar cuáles son aque-

llos que mayor prioridad tienen para este caso se ha tomado la siguiente clasificación de los mismos que es:

De Uso Constante:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos

De Uso Unico:

- Programas
- Presupuestos

4.3.1 Objetivos

Los objetivos son los fines que se pretenden alcanzar. Al alcanzarlos es la principal finalidad de quienes trabajan en un organismo.

Son los propósitos hacia los cuales están dirigidas todas y cada una de las actividades de una empresa.

4.3.2 Políticas

Son todas aquellas guías o criterios que orientan la acción para alcanzar los objetivos.

Por ejemplo en una empresa que tiene un objetivo de que las ventas se incrementen durante los próximos 6 meses, una política podría ser que se les otorgaran descuentos comerciales y financieros a los clientes para los pagos de contado.

Las políticas pueden ser generales (es decir que afectan a toda la organización) o bien son aplicables a una área determinada, sin embargo las políticas afectan todos los niveles.

En muchas ocasiones sucede que las políticas no son muy precisas y dan pie a que se malinterpreten o no se lleven a cabo de la manera adecuada. Debido a que, en muchos casos, no se encuentran escritas y siendo muchas las personas que se encargan de aplicarlas o de interpretarlas, es difícil que se pongan de acuerdo para darles una interpretación adecuada tal como originalmente se la dió quien la creó y por lo mismo no existe un control para vigilar su aplicación.

'Al establecerse una política deben seguirse las siguientes reglas' (22)

(22) Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas

- a) Deben respetarse y asimilarse las normas impuestas externamente por parte de toda la gente.
- b) Toda política expresamente formulada debe ser conocida y aprobada por todos los que han de aplicarla.
- c) Deben revisarse periódicamente.

4.3.3 Procedimientos

Los procedimientos son la secuencia de las operaciones que se deben seguir sucesivamente para llevar a cabo una función o parte de ella.

La descripción de los procedimientos se debe hacer en forma escrita para su mejor comprensión y representación.

Implican una serie de actividades que se realizan de manera ordenada y detallan la forma en que se deben ejecutar.

Es decir guían a quien las va a realizar detallando como, - donde y cuando deben darse los diferentes pasos para su cumplimiento.

Como se mencionaba en la introducción es evidente que muchas

organizaciones están requiriendo cada vez más la existencia de Manuales de Procedimientos en los que se detallen estas actividades, porque se están dando cuenta de la importancia que implica tenerlos.

De hecho existen en sí los procedimientos para cualquier -- trámite que se desee hacer, por ejemplo: el procedimiento de compras, el procedimiento de incapacidades etc, el problema está en que estos no se encuentren escritos.

'Las siguientes reglas deben tomarse en cuenta al diseñar -- procedimientos:'(23)

- a) Deben graficarse y periódicamente revisarse.
- b) Deben evitarse las duplicaciones innecesarias.

4.3.4 Presupuestos

Los presupuestos son un tipo de plan, en el que se establece, expresado en unidades monetarias, lo que se pretende -- lograr en la operación de un organismo durante un período determinado, o bien el costo o los resultados de un proyecto específico.

(23) Reyes Fonce Agustín Administración de Empresas

Muchas veces oímos hablar a la gente que dice 'voy a hacer mi presupuesto?', esto quiere decir que están programando su dinero para un determinado tiempo, lo mismo sucede con los presupuestos en las empresas, sólo que la diferencia aquí es que se llaman en muchas ocasiones presupuestos financieros que se expresan en términos de dinero o en términos de hora-hombre.

Un presupuesto va a reflejar la situación financiera o de inversión de la empresa; a través de él se tiene el control del dinero, se dice que por tratarse de este tipo de control, los presupuestos son fundamentales en todas las empresas.

También es por ello que se habla tanto de la planeación presupuestal, ya que sin planes, los presupuestos no funcionarían.

Como vemos los presupuestos obligan a planear y a prever las situaciones económicas futuras, justamente porque están cuantificados en dinero relacionado.

4.3.5 Programas

Un programa es un plan de uso único para llevar a cabo un proyecto fijando las fechas de cumplimiento de cada una de sus partes, es decir que se va a elaborar con una finalidad específica, por ello oímos hablar de un programa en apoyo a determinado fin, etc.

Reyes Ponce señala las siguientes reglas para establecer programas!(24)

- a) En todo programa debe fijarse tiempo, costo, actividades y personas comprometidas en él.
- b) Deben fijarse programas a corto, a medio y a largo plazo
- c) Todo programa debe ser elaborado por las personas involucradas en él y aprobado por la Dirección General.

4.3.6 Otros

Existen otros tipos de planes que no son muy comunes, pero que aún así es necesario mencionarlos y estos son entre otros, las estrategias que son planes que se basan fundamentalmente en los supuestos de lo que el adversario hará o no

(24) Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas

también se encuentran los pronósticos que tratan de ver lo que pasará al futuro con base en lo que ha pasado anteriormente.

4.4 Ejecución de la Planeación.

"Dentro de la planeación para que esta se lleve a cabo adecuadamente es necesario seguir un orden que consiste en la realización de los siguientes pasos:"(25)

1er. Paso

Estar consciente de las oportunidades que se puedan presentar de inmediato o a futuro tomando en cuenta el mercado, la competencia, etc, para satisfacer las necesidades que se quieran cubrir y elaborar un diagnóstico real de estas y que permitan definir los objetivos.

2o. Paso

Determinar los objetivos, es decir lo que se quiere alcanzar, hacia donde queremos estar y que queremos lograr a través de las estrategias, políticas, procedimientos, pre-

(25) Koontz and O'Doneell Administración

supuestos y programas.

3er. Paso

Considerar las propuestas para elaborar los planes y ver en que ambiente se van a desarrollar estos.

4o. Paso

Identificar las opciones para llevar a cabo una buena planeación y seleccionar la mejor.

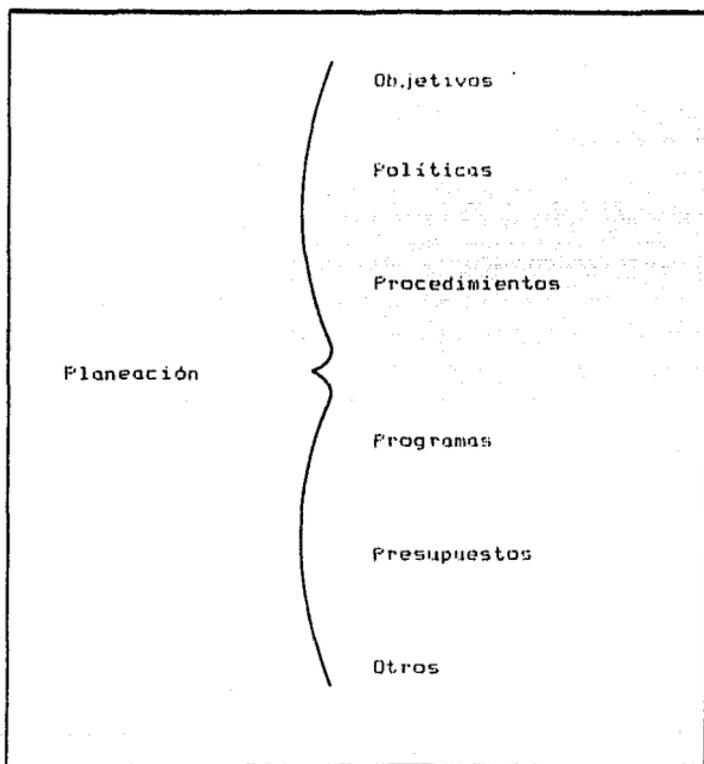
5o. Paso

Al establecerse el plan principal que se quiere alcanzar es necesario formular planes de apoyo que nos servirán para que este se lleve a cabo adecuadamente.

6o. Paso

Expresar en lenguaje numérico los planes al elaborar los presupuestos.

Cuadro 3



Capítulo 5

Los Manuales de Procedimientos

5.1 Concepto

Un manual es un registro escrito de la información y de las instrucciones que sirven para guiar los esfuerzos de los empleados en un organismo, con objeto de que desempeñen eficientemente su trabajo y se coordinen mejor con los otros miembros de la entidad.

Un manual, para que cumpla con su función debe tener ciertas características, independientemente del tipo que se trate, y estas son las siguientes:

- . Debe ser sencillo su manejo, es decir que cuando el usuario lo tenga en sus manos, pueda consultarlo.
- . Debe ser elaborado para un determinado fin es decir que satisfaga una sola necesidad.
- . Debe orientar a la persona que lo va a usar, sobre algún fin concreto, osea que debe servir de guía en el auxilio de una función o actividad.
- . Debe ser facil de entender, lo cual implica que su texto sea sencillo y claro para cualquier persona.
- . Debe normar la actuación de las personas a quien esta dirigido.

Todos los manuales se formulan, cuando surge una necesidad en un área de tener por escrito en un documento las actividades, funciones, procedimientos, políticas o simplemente normas de conducta general para que estas se lleven a cabo.

La proyección que están teniendo en las empresas los manuales es cada vez mayor, debido a que continuamente surgen diferentes necesidades que requieren de la existencia de un manual que las satisfaga.

5.2 Tipos de manual

Cada vez existen más tipos de manuales, según la necesidad que se presente, así por ejemplo, tenemos los manuales de bienvenida que son muy comunes para todas las empresas cuando llega un nuevo miembro a las mismas y sirve para indicarle a través de este lo que en sí es la empresa, cuales son sus reglamentos, cuales son sus prestaciones, cuales sus restricciones etc. Otro manual común que también es muy conocido es el de seguridad, en el cual se indican las acciones a seguir en caso de algún accidente de trabajo, incendio o cualquier otra eventualidad que se pueda llegar a presentar.

Sin embargo, en la práctica, y de acuerdo a las características dentro de las cuales caen los manuales existen los dos tipos principales: Manual de Organización y Manual de Procedimientos.

También se conocen los manuales departamentales, de objetivos, de políticas etc, pero independientemente de su función cualquier manual cae dentro de estos dos rangos.

Manual de Organización es aquel que nos va a mostrar la estructura de un organismo o bien de un área en particular del mismo. Estos manuales suelen incluir el organigrama del área así como los objetivos y las políticas, y la descripción de los puestos de cada una de las personas que se encuentran en el área.

Manual de Procedimientos describe como realizar las actividades de una área o de un Sistema que afecta varias áreas. Así por ejemplo tenemos que para la autorización y entrega de un pedido el procedimiento es el siguiente: primero el pedido lo elabora el vendedor (Ventas), después pasa a que lo autoricen (Crédito y Cobranzas) posteriormente a que lo capturen (Control de Pedidos) luego a que lo factu-

ren y programen su entrega (Almacén) y finalmente a que se reciba la mercancía que contiene (Cliente). En este ejemplo podemos ver que áreas intervienen en el procedimiento y el recorrido que tienen las formas; donde se originan, cual es su destino final y para que. Por lo tanto los manuales de procedimiento muestran la secuencia de los pasos a seguir para la realización de una actividad o función.

5.3 Contenido

Aún cuando en este trabajo se va a desarrollar un manual de procedimientos, es conveniente que después de ver las dos clasificaciones que se dan, mostrar el contenido de ambos manuales:

5.3.1 Manual de Organización

Esta integrado por las siguientes partes:

- a) Organigramas
- b) Objetivos
- c) Funciones
- d) Políticas
- e) Descripciones de Puesto

a) Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de un área definida. Se utilizan normalmente de tres tipos que son:

- Estructurales
- De Puestos
- Funcionales

Los organigramas estructurales muestran la denominación de las áreas de trabajo.

Los de Puestos muestran la denominación de las unidades de trabajo, plazas y en su caso el nombre de las personas asignadas a ellas, para cada puesto se indican las funciones, responsabilidad, autoridad y relaciones con otros puestos.

Los Funcionales muestran la descripción de las actividades por áreas funcionales.

Los organigramas también pueden ser:

Generales que representan los órganos principales de la institución.

Específicas que ofrecen mayor detalle sobre determinada área de la organización.

b) Los Objetivos son la enunciación de los fines que se pretenden alcanzar.

c) Las Funciones son todos los pasos a seguir para alcanzar los objetivos que se determinaron en el punto anterior.

d) Las Políticas se definen como todas aquellas guías que norman las acciones de una organización.

e) Las descripciones de puesto son la enumeración de todas las actividades que se realizan en una unidad de trabajo específico. El contenido de la descripción es el siguiente:

- Identificación del Puesto
- Descripción Genérica
- Descripción Específica

Dentro de la Identificación del Puesto se anota la denominación del puesto y su ubicación dentro de la organización.

La Descripción Genérica es el resumen de las actividades que se realizan en el puesto y la finalidad de estas actividades

Y finalmente la Descripción Específica es la enumeración detallada de las actividades que se realizan en el puesto

por su frecuencia y orden de importancia.

Cada una de estas divisiones se debe elaborar tomando en cuenta que su redacción que sea clara, concisa y descriptiva

5.3.2 Manual de Procedimientos

Esta integrado por:

- a) Descripciones
- b) Diagramas
- c) Formatos

a) Las Descripciones son la secuencia de operaciones que se deben seguir cronológicamente para llevar a cabo una función o parte de ella.

b) Los Diagramas se utilizan para mostrar gráficamente los pasos del procedimiento. La simbología utilizada en la diagramación de cualquier procedimiento se muestra en el cuadro 5.

c) Los Formatos como se mencionaba son todos aquellos documentos formales que se presentan en el procedimiento, como pueden ser: facturas, notas de crédito, pedidos, vales de caja, etc.

Cuadro 4

Manual de Organización	}	a) Organigramas b) Objetivos c) Funciones d) Políticas e) Descripciones de Puesto
Manual de Procedimientos	}	a) Descripciones b) Diagramas c) Formatos

5.4 Usos y Ventajas

- Evita malas interpretaciones en el desarrollo de las actividades de los puestos.
- Evita la repetición de informaciones, explicaciones o instrucciones por parte de alguna persona, para que se elabore correctamente el trabajo.
- Permite que por el hecho de estar escritos en algún lado los objetivos y las políticas, estas se apliquen y se entiendan.
- Es un registro que existe permanentemente aún cuando los empleados cambien.
- Sirve de entrenamiento para los empleados de nuevo ingreso porque les proporciona la información que necesitan para la realización del trabajo.
- Sirve de recordatorio aún para las personas que llevan algún tiempo en la empresa.
- Señala a los empleados cuales son sus funciones y cual es su ubicación dentro de la organización.

5.5 Metodología

Existe una serie de pasos necesarios para poder llevar a cabo la realización de un manual, los cuales son los siguientes:

1a. Levantamiento de la información necesaria.

Esta etapa, comprende el planteamiento de la situación y de la necesidad que esta surgiendo, así como de la elaboración de un cuestionario donde se van a anotar cada uno de los puntos que se quieran conocer para que la investigación agote todas las dudas posibles que se lleguen a presentar.

2a. Recopilación de Información.

En esta etapa se llevan a cabo una serie de entrevistas con la(s) persona(s) involucradas en el proyecto de la elaboración del manual.

3a. Depuración y Análisis de Información.

En esta etapa se selecciona la información que es útil de acuerdo al enfoque que se hizo al plantearse el problema o la necesidad existente.

4o. Elaboración de Observaciones y Recomendaciones

En esta etapa, una vez que se analizó la información se van a detectar los problemas existentes y cuales son aquellas posibles soluciones a los mismos.

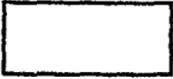
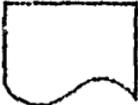
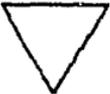
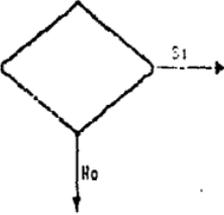
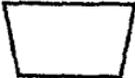
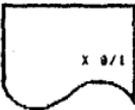
5o. Elaboración de la Redacción del Manual.

En esta etapa ya se transcribe la información en forma clara y sencilla y se turna a las personas correspondientes para su autorización.

6o. Distribución.

Una vez autorizado el manual, se distribuye a los usuarios correspondientes.

CUADRO 5 Simbología para Diagramas:

	PROCESO U OPERACION		CONECTOR FUERA DE PAGINA (DEBE SER NUMERADO)
	DOCUMENTO		CONECTOR DENTRO DE PAGINA (DEBE SER CON LETRAS)
	ELABORAR DOCUMENTO		ARCHIVO TEMPORAL
	DECISION		ARCHIVO O ALMACEN PERMANENTE (NUMERO) (ALFABETICO) (CONSECUTIVO)
	INICIO O TERMINAL		COMUNICACION TELEFONICA
	ENVIO		REGISTRO CONTABLE
	COMUNICACION		REGISTRO EXTRA CONTABLE
			IDENTIFICACION DEL DOCUMENTO Y NUMERO DE COPIAS

Capítulo 6

Caso Práctico:

**'Elaboración del Manual de procedimientos en el Área de
Control de Pedidos'**

6.1 Organización del Area Comercial

El departamento de Control de Pedidos (aún cuando es una jefatura) depende directamente de la Dirección Comercial.

Ahora bien Control de Pedidos es el departamento responsable de revisar que todos los pedidos que se obtienen por medio de la fuerza de ventas estén correctamente elaborados y autorizados para su captura, así como de checar que las comisiones asignadas para cada tipo de artículo que se venda, sean las que indican las políticas de comercialización.

Es por todo lo anterior que los objetivos de Control de Pedidos son los siguientes:

- Lograr la rapidez necesaria en el trámite de la captura del pedido, que redundará en beneficio del Cliente.
- Apoyar a la Fuerza de Ventas en la agilización del trámite
- Enviar los pedidos al Almacén a la brevedad posible, procurando que estos no lleven ningún error.
- Informar oportunamente a la Gerencia de Ventas el comportamiento en cuanto al monto de ventas mensuales de cada área de ventas.

. Atender las solicitudes de los Clientes cuando estos de --
sean devolver alguna mercancía.

. Verificar las comisiones en cuanto a:

1) Cargos y Abonos

2) Asignación correcta de acuerdo a las tablas de comisio-
nes establecidas.

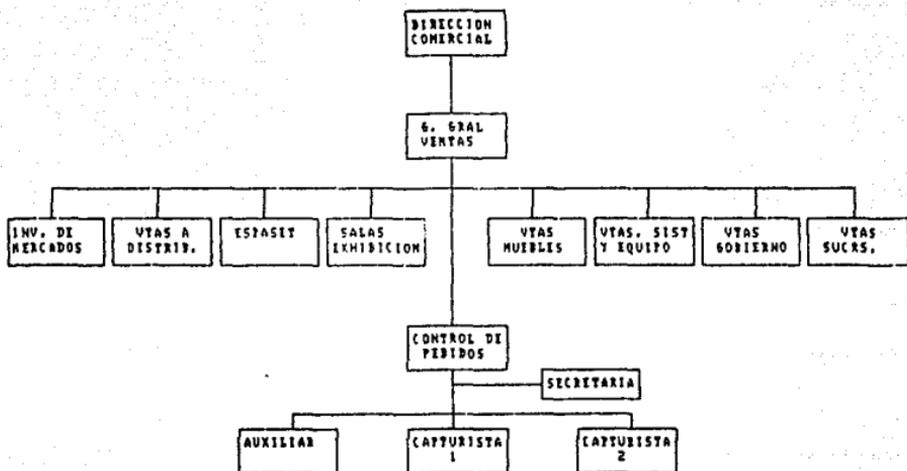
Como se ve en el cuadro 6 su estructura esta compuesta de un
Jefe cuya función principal es la de revisar que todos los -
pedidos esten correctamente elaborados, lleven las firmas de
autorización correspondiente, las comisiones sean las que -
corresponden a las políticas de comercialización, realizar -
el cálculo de las bonificaciones y en sí la vigilancia de -
las actividades de los capturistas para que realizen su tra-
bajo adecuadamente, y ver que el departamento cumpla su ob -
jetivo. También existe un auxiliar que se encarga básicamen-
te de realizar labores de ayuda a la jefatura en cuanto a -
actividades que se mencionarán en el manual, entre las cua -
les se encuentran: la realización de los registros manuales
de las ventas para cada una de las áreas, elaboración de
talones para la cancelación de pedidos, auxilio en la elabo-

ración de las bonificaciones etc.

Al mismo tiempo, dependen de esta Jefatura 2 capturistas, - que se encargan de dar de alta en el Sistema los pedidos que llegan al departamento, cancelarlos, llevar la captura de - todos aquellos documentos involucrados en los pedidos como - son facturas, notas de crédito, remisiones, etc.

También, como en todo departamento existe una secretaria que se encarga de realizar todas las labores propias del puesto, así como otras específicas como dar información telefónica de la situación que guardan los pedidos a los vendedores.

6.1 ORGANIZACION DEL AREA COMERCIAL



6.2 Manual de Procedimientos

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

6.2.1 Metodología para la elaboración del Manual

Recordando un poco lo que nos dice el capítulo 5, sobre los pasos necesarios para realizar un manual, es esta forma la que se utilizó, únicamente que aquí se tratara con más detalle estos pasos que fueron los siguientes:

- 1.- En primer lugar se detectó que en Control de Pedidos no existía ningún manual que trajera por escrito las actividades propias de este departamento y que era necesario, porque de este iba a depender en gran parte la manera de como se realizarán adecuadamente las funciones.
- 2.- Una vez detectada esta necesidad se realizó de manera formal la presentación de todos los miembros del departamento.
- 3.- Se solicitaron todos aquellos documentos de trabajo y la información escrita que tuvieran a la mano por si es que pudiera necesitarse en un momento dado.
- 4.- Se elaboró un calendario de entrevistas que se iban a necesitar para levantar la información para la elaboración del manual, en este momento no se sabía exactamen-

te cuantos y cuales iban a ser los procedimientos en -
cantidad.

- 5.- Conforme se fueron llevando a cabo las entrevistas y se iba analizando la información, llegó un momento en que hubo un acuerdo de ambas partes sobre el número de procedimientos.
- 6.- Se ordenó toda la información y se depuró, mostrando, - por un lado el recorrido de los documentos y por otro - los departamentos que intervienen.
- 7.- Se hicieron observaciones hacia algunas actividades y - se propuso la forma en como se podrían realizar mejor.
- 8.- Una vez aceptadas las propuestas, se procedió a redac- tar los procedimientos.
- 9.- Se elaboraron los diagramas para los procedimientos.
- 10.- Se solicitaron todos los documentos que se mencionan - en los procedimientos para elaborar a manera de anexo un catálogo de formas.

11.- Más adelante se procedera a realizar la distribución - del manual a las personas involucradas en los procedimientos.

I N D I C E

RELACION DE PROCEDIMIENTOS

- REVPCAP Revisión de Pedidos a Capturar.
- RECDPED Recaptura de Pedidos.
- REVPCON Revisión de Condiciones de Pago de Pedidos.
- ELAPPCC Elaboración de Puntuación y Premios de Cubrecuota a Vendedores.
- REVPCAC Revisión de Cargos por Colores.
- CANSFAC Cancelaciones sobre Factura.
- APPKPED Aplicación de un PK a un Pedido.
- REVPIEF Descuentos Financieros.
- REVPCSA Revisión de Pedidos con Sanción.
- REVPCID Revisión de Pedidos con Ingreso de Dinero.
- BONSFAC Bonificaciones sobre factura.
- REVTIPE Revisión de Tipos de Pedidos.
- REPEMES Pedidos por Muebles Especiales.
- VEVIPRO Vigencia de Promociones.
- CANCSPE Cancelaciones sobre Pedido.
- DISTPEC Distribución de Pedidos Capturados.
- REGPESA Revisión de Pedidos de Sucursales México.
- VERCOMS Verificación de Comisiones.
- ELCIMEN Cierre Mensual de Control de Pedidos.

REVISION DE PEDIDOS A CAPTURAR

Conocer la situación que guardan los pedidos para que una vez aprobados se capturen.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/3

PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS A CAPTURAR

C L A V E : REVPCAP

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Crédito y Cobranzas	1.- Envía Pedidos a capturar.
Control de Pedidos (Jefe)	<p>2.- Recibe los pedidos del departamento de Crédito y Cobranzas.</p> <p>3.- Verifica que estén aprobados, revisando la autorización correspondiente, en el caso de los pedidos de gobierno la autorización viene en el reverso del original del pedido, en el caso de pedidos locales, la autorización viene en el reverso de la copia blanca del pedido.</p> <p>4.- Si no se encuentra la firma del Gerente de Crédito y Cobranzas regresa los pedidos al Departamento de Ventas correspondiente.</p> <p>5.- Si los pedidos tienen anotados ingreso de dinero o pagos con tarjetas de crédito verifica que coincidan las anotaciones de dinero, las condiciones de pago y que se encuentre la firma del Gerente de Crédito y Cobranzas.</p> <p>6.- Separa los pedidos aprobados de los que no lo están. Las causas por las cuales los pedidos pueden ser rechazados por el departamento de Crédito pueden ser las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - direcciones incorrectas - razones sociales incompletas - falta de pedidos oficiales - discrepancia entre los pedidos oficiales y los de la empresa. - falta de llenado de los requisitos necesarios para otorgar crédito - falta de referencias del cliente

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/3

PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS A CAPTURAR

C L A V E : REVPCAP

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	7.- Con los pedidos que no están autorizados revisa en el pedido la clave del Departamento de Ventas que se trata y lo regresa al departamento correspondiente.
	8.- Con los pedidos autorizados, revisa que estos estén en condiciones de entrar a la terminal (S/38) con base en sus anotaciones correspondientes al llenado correcto en cuanto al tipo de pedido que se trate.
	9.- Con los pedidos del Departamento de Sistemas de Almacenamiento, verifica que si se trata de mercancía de estantes tipo que aún cuando tengan la clave 3610101 traigan anexo el formato de desglose, verificando que la lista de componentes con claves y precios coincida exactamente con el valor del pedido.
	10.- Verifica que el llenado de los campos sea el adecuado, revisando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">- Tipo de pedido- I.V.A. incluido- Clave factura parcial- Clave entrega parcial- Condición del pedido- Condiciones de pago del pedido- Comisión correspondiente- Nombre del Agente- Razón Social

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 3/3

PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS A CAPTURAR

C L A V E : REVPCAP

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

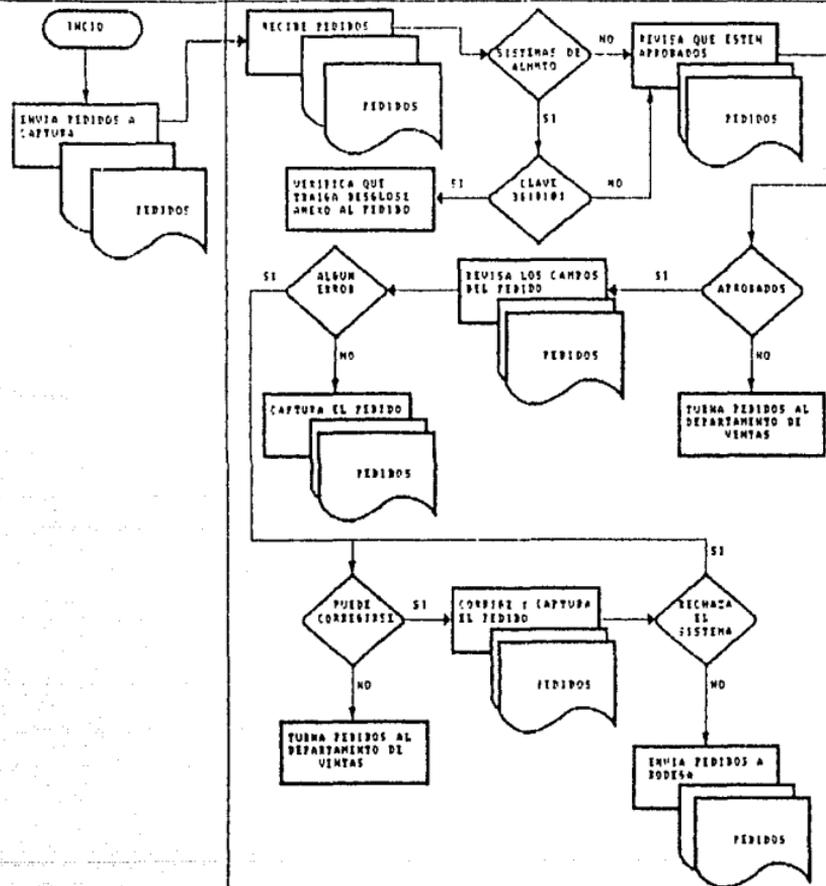
- 11.- Si al revisar los datos anteriores se da cuenta de que existe algún error en el llenado de los campos del pedido, si la corrección es simple de modo que no afecte la venta, como por ejemplo: corregir tipo de pedido, fecha, o tipo de detalle, lo corrige y entrega el pedido al capturista.
Si la corrección es más complicada y puede afectar la venta, envía el pedido al Departamento de Ventas correspondiente, anexándole una tarjeta que indique el error o las anotaciones confusas.
- 12.-Revisa que el cálculo de las comisiones sea correcto y que todo el llenado del pedido vaya logicamente elaborado.
- 13.-Una vez revisados los pedidos los distribuye entre los capturistas.
- 14.-Recibe los pedidos y procede a capturarlos.
- 15.-Si el Sistema rechaza el pedido lo entrega al Jefe de Control de Pedidos.
- 16.-Si el Sistema captura el pedido, este se envía a la bodega, para que le den el seguimiento correspondiente.
- 17.-Recibe el pedido rechazado.
- 18.-Verifica nuevamente los datos y si no se le puede hacer ninguna corrección envía el pedido al Departamento de Ventas correspondiente.
- 19.-Si se puede hacer la corrección del pedido, se captura el pedido.

(Capturista)

Control de
Pedidos (Jefe)

CREDITO Y COBRANZAS

CONTROL DE PEDIDOS



RECAPTURA DE PEDIDOS

Realización de recaptura de pedidos que hayan sido facturados y no hayan sido entregados por alguna causa y que además la factura este cancelada.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: RECAPTURA DE PEDIDOS

C L A V E : RECDPED

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

Un pedido capturado y facturado que este en poder de la bodega, puede ser recapturado en el caso de que no se haya llevado a cabo la entrega por alguna de las siguientes razones:

- El cliente no tuvo dinero al momento de entregar la mercancía.
- Se hizo factura por error por no haber mercancía en existencia.
- Al momento de recibir la mercancía el cliente no la acepto, etc.

Para realizar la recaptura de un pedido se realiza el siguiente procedimiento.

Departamento
de Ventas
(Vendedor)

- 1.- Recoge pedido en la bodega.
- 2.- Envía pedido y factura(s) cancelada(s) (Factura que ya perdió su vigencia) con devolución a Control de Pedidos.

Control de
Pedidos (Jefe)

- 3.- Recibe pedido con la factura cancelada.
- 4.- Anexa un nuevo formato de pedido en blanco el cual trae una nueva referencia.
- 5.- Anota en el pedido que se trata de una recaptura.

(Capturista)

- 6.- Turna el pedido al capturista.
- 7.- Recibe pedido.
- 8.- Toma los datos del pedido que ya fue capturado, pero anotándole la nueva referencia del formato en blanco.
- 9.- Captura el pedido.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

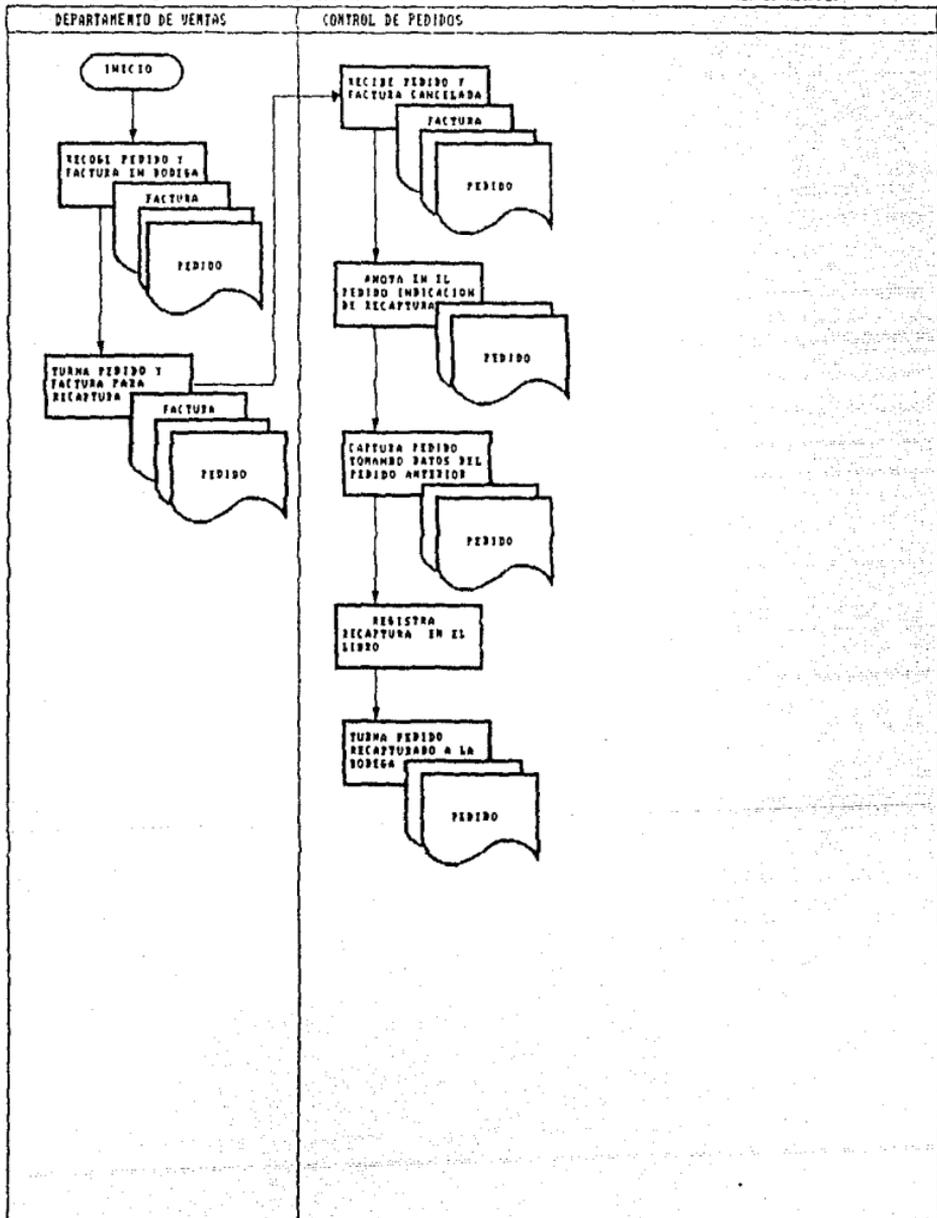
S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

PROCEDIMIENTO: RECAPTURA DE PEDIDOS

C L A V E : RECPED

<u>RESPONSABLE</u>	<u>A C T I V I D A D</u>
	10.- El Sistema (30) asigna un nuevo número al pedido.
(Auxiliar)	11.- Registra en el libro de recaptura los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none">- Número de pedido anterior.- Número del pedido nuevo que se recaptura.- Nombre del vendedor.
	12.- Envía el pedido a la bodega.



**REVISION DE CONDICIONES
DE PAGOS DE PEDIDOS**

Verificar que de acuerdo con las condiciones de pago pactadas con el cliente, se llenen adecuadamente los requisitos del pedido.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: REVISION DE CONDICIONES DE PAGO DE PEDIDOS

C L A V E : REVPCON

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Crédito y Cobranzas	1.- Envía pedidos a Control de Pedidos.
Control de Pedidos (Jefe)	2.- Recibe los pedidos autorizados de Crédito y Cobranzas. 3.- Revisa las condiciones de pago que vienen anotados en el pedido, verificando que no tengan anotadas más de una condición porque si es así lo regresa al Departamento de Ventas correspondiente. 4.- Si la condición de pago es de contado (1) revisa que estén indicados los plazos de pago, que tenga la cuenta del cliente, el sello y los demás datos normales del pedido, así como la autorización del Gerente de Crédito y Cobranzas. 5.- Si la condición de pago es C.O.D. (3) con solo revisar el sello y número de cuenta del cliente el pedido esta listo para capturarse. 6.- Si la condición de pago es C.O.D. pero con dinero a cuenta, revisa que tenga el sello de Crédito que ampare la cantidad correspondiente, al pago total o parcial que indique el pedido así como la firma del Gerente de Crédito y Cobranzas. 7.- Si en el pedido está indicado que el pago del mismo es total, revisa que la cantidad que indica el sello de Crédito y Cobranzas en el pedido coincida con la cantidad total del pedido.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

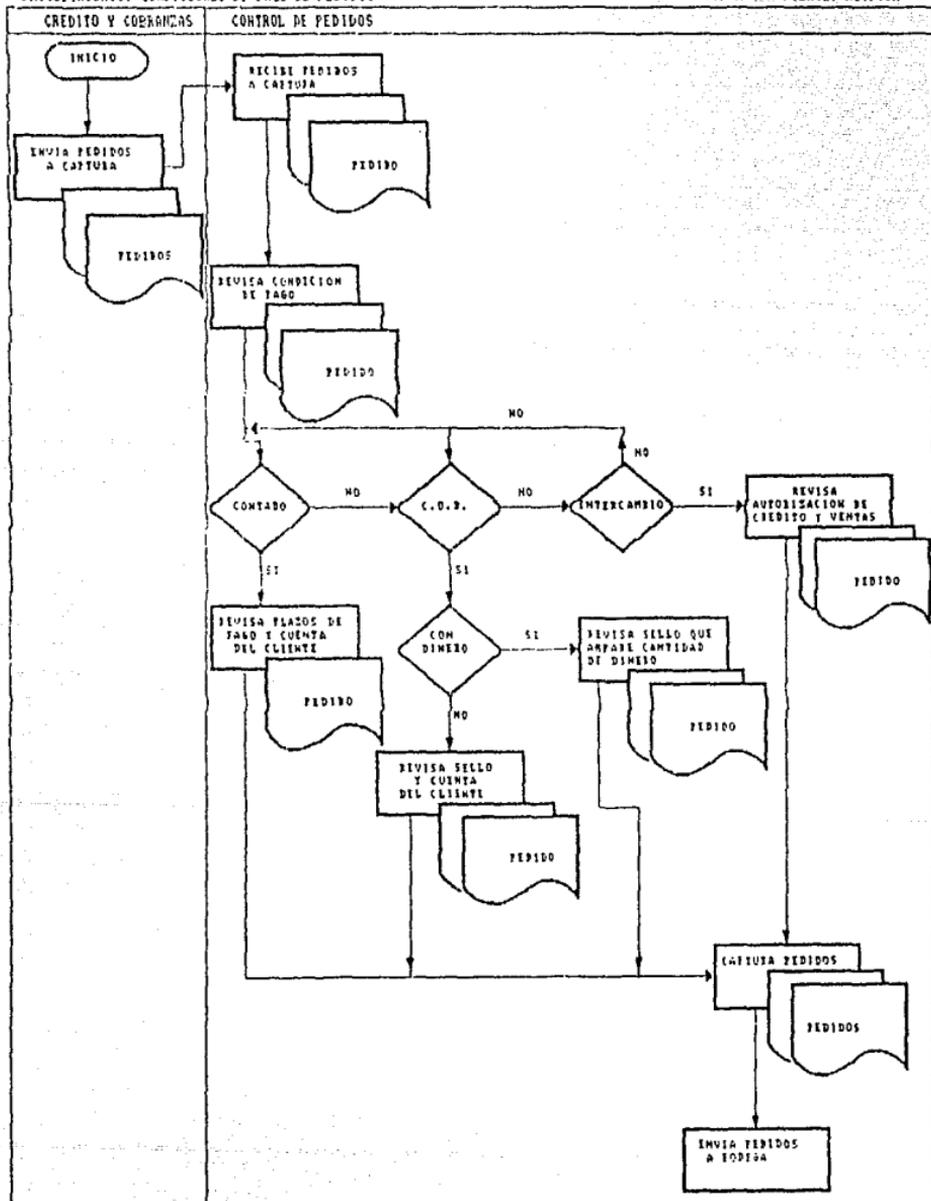
S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

PROCEDIMIENTO: REVISION DE CONDICIONES DE PAGO DE PEDIDOS

C L A V E : REVPON

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	<p>8.- Si la condición de pago es de intercambio (4) revisa que el pedido este autorizado por el Gerente de Crédito y Cobranzas, así como por el auxiliar de la Dirección Comercial.</p> <p>9.- Verifica que la comisión este adecuadamente calculada.</p> <p>10.- Las condiciones de pago Crédito (2) son poco comunes y se rigen de acuerdo a las políticas de ventas referentes a esta condición de pago.</p> <p>11.- Revisa en los pedidos que en cuanto a las condiciones de pago, cumplan con los requisitos mencionados y si algún pedido no los cumple lo regresa al Departamento de Ventas correspondiente.</p> <p>12.- Una vez revisados los pedidos en cuanto a las condiciones de pago, los distribuye entre los capturistas.</p>
(Capturista)	<p>13.- Recibe los pedidos y procede a capturarlos.</p> <p>14.- Una vez capturados los pedidos los envían a la bodega para que le den el seguimiento correspondiente.</p>



**ELABORACION DE PUNTUACION Y PREMIOS DE
CUBRECUOTA A VENDEDORES**

**Determinar estadísticamente un
promedio de ventas y premios de los
vendedores de manera individual.**

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/5

PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE PUNTUACION Y PREMIOS DE CUBRECUOTA
A VENDEDORES

C L A V E : ELAPPC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Capturista)	1.- Captura el pedido. 2.- Entrega pedido al auxiliar.
(auxiliar)	3.- Diariamente recibe los pedidos y se queda con las copias blancas del pedido con el objeto de hacer sus anotaciones sobre el record de los pedidos elaborados por cada uno de los vendedores. 4.- Divide una hoja tabular en 5 columnas y anota los nombres de los vendedores de S por cada hoja tabular y por división de ventas. 5.- Con base en las copias blancas del pedido elabora records de ventas. 6.- Anota en la columna correspondiente de cada vendedor lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - número de cada pedido - valor del pedido 7.- Si recibe un pedido cancelado elabora talón de cancelaciones con los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> - número del pedido - razón social - sobre (pedido, factura o devolución - importe de la mercancía - número de agente - fecha - motivo
	anotandose con color rojo en la columna del vendedor al cual se le esta cancelando su pedido.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/5

PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE PUNTUACION Y PREMIOS DE CUBRECUOTA
A VENDEDORES

C L A V E : ELAPFCC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (auxiliar)	<p>8.- Esta relación la elabora para todos los vendedores, excepto con los pedidos de distribuidores, Sucursales y Espaset.</p> <p>9.- Anota las cuotas de los vendedores en puntos de 100 pesos (eliminando así en la cuota de los vendedores que es en dinero, dos ceros, más los centavos) con el fin de facilitar las operaciones, ya que cada punto vale 100 pesos</p> <p>10.- Al fin de mes suma cada columna de cada vendedor.</p> <p>11.- Anota al final la cantidad que corresponde a la puntuación de cada vendedor.</p> <p>12.- Entrega las hojas tabulares al Jefe de Control de Pedidos.</p>
(Jefe)	<p>13.- Recibe las hojas tabulares.</p> <p>14.- Verifica que estén anotados en la hoja tabular el total de puntos del vendedor, así como la cuota que tiene asignada.</p> <p>15.- Elabora cálculos de porcentaje de cada uno de los vendedores, dividiendo la cantidad total de los puntos que tuvo el vendedor al fin de mes entre la cuota asignada,</p> <p>16.- Una vez que realiza esta operación con cada uno de los vendedores determina: * Cuales vendedores cubrieron su cuota y cuales no * Cual vendedor fué el que hizo el más alto porcentaje en el mes</p>

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 3/5

PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE PUNTUACION Y PREMIOS DE CUBRECUOTA
A VENDEDORES

C L A V E : ELAPCC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	17.- En el caso de la división de Muebles determina 2 primeros lugares de porcentajes debido a que ahí existen 2 tipos de cuotas, las altas y las bajas, separando a los vendedores por esta característica.
	18.- Para la determinación de los primeros lugares de cubre-cuota y por lo tanto de el premio al que se hace acreedor el vendedor que hace mayor porcentaje de puntuación se realiza de la siguiente manera: * Se remite a los archivos de premios en donde esta indicada la cantidad que se otorga a los vendedores de acuerdo con la siguiente tabla de porcentaje

PORCENTAJE	CANTIDAD
100	-0-
105	-0-
110	-0-

RESTO

100	-0-
105	-0-
110	-0-

* La cantidad varía periódicamente

Así por ejemplo si a un vendedor de una división se le determinó que hizo un 110 por ciento sobre la cuota que tiene asignada y que fué el que más porcentaje hizo que ninguno otro, entonces se le

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 4/5

PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE PUNTUACION Y PREMIOS DE CUBRECUOTA
A VENDEDORES

C L A V E : ELAPFCC

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

Control de
Pedidos (Jefe)

dará el premio de primer lugar y la cantidad que corresponde a ese porcentaje y al vendedor que sigue supongamos que hizo un 108 por ciento entonces también se le dará un premio pero con la cantidad que corresponde al porcentaje del nivel de abajo que indica RESTO y así sucesivamente con los demás vendedores.

Es importante destacar que sólo existirá un solo primer lugar, aún cuando todos los vendedores cubran su cuota, siempre existirá un desempate en porcentajes.

Los vendedores que no alcanzan a cubrir ni siquiera su cuota no se les da ningún premio

19.- Procede a elaborar relación de premiación en original y cuatro copias con los siguientes datos del vendedor:

- * Nombre del agente
- * Clave del agente
- * División de ventas
- * Porcentaje de puntuación
- * Premio correspondiente

20.- Elabora recibo de pago para cada vendedor o supervisor acreedor al premio.

21.- Envía relación al Director Comercial para que la autorize.

Director Comercial

22.- Recibe relación y la autoriza.

23.- Envía relación autorizada a Control de Pedidos.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 5/5

PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE PUNTUACION Y PREMIOS DE CUBRECUOTA
A VENDEDORES

C L A V E : ELAPCC

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

Control de
Pedidos
(secretaria)

24.- Recibe relación autorizada

25.- Procede a distribuir la relación de la
siguiente manera:

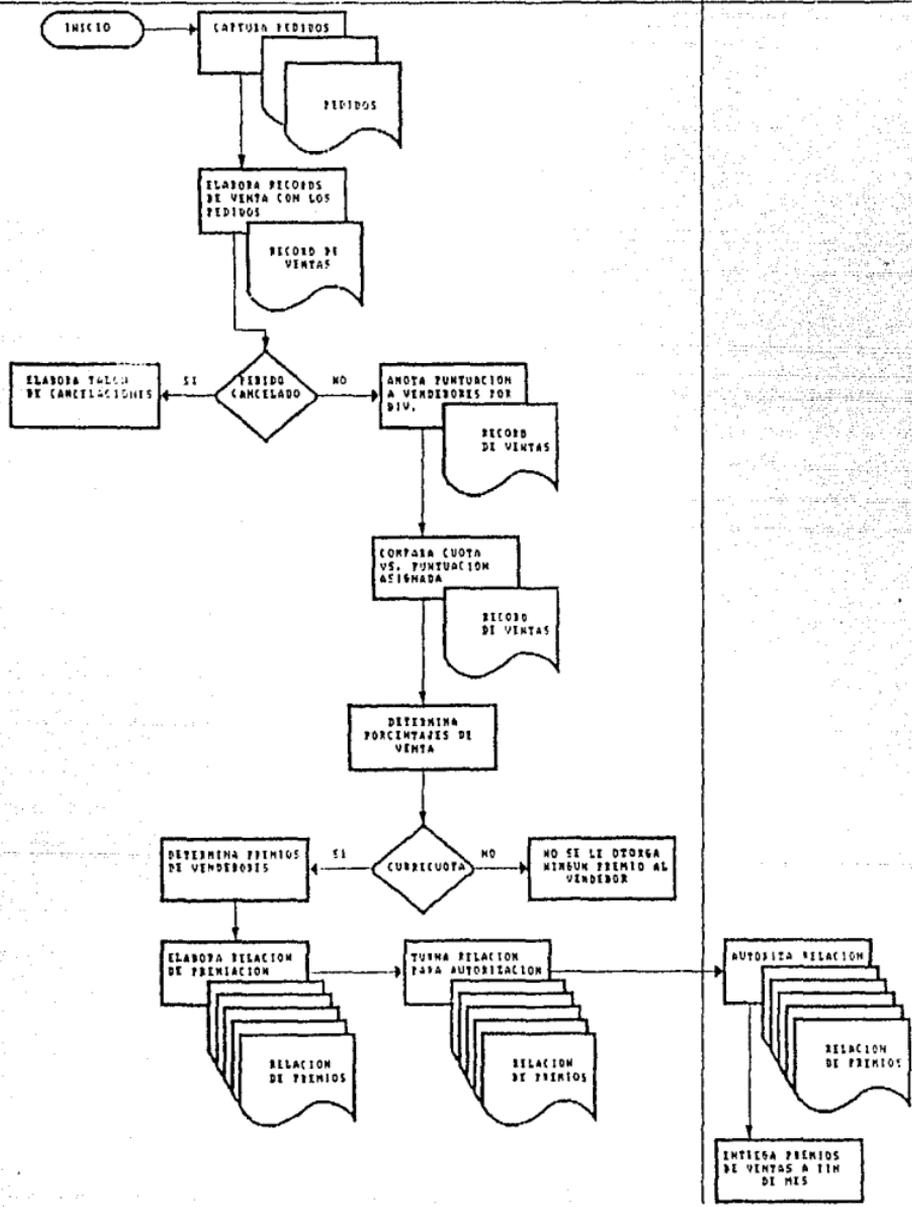
Original -----> Caja
1er. copia -----> Nómina
2a. copia -----> Contabilidad
3er. copia -----> Contraloria
4a. copia -----> Control de Pedidos

26.- Archiva su copia

Los recibos de premiación se entregan en una
Junta mensual del Area de Ventas.

CONTROL DE PEDIDOS

GERENTE COMERCIAL



REVISION DE CARGOS POR COLORES

**Verificar que se consideren los
cargos en los colores especiales
en las mercancías de acuerdo con
las políticas establecidas.**

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: REVISION DE CARGOS POR COLORES

C L A V E : REVPCAC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Crédito y Cobranzas	1.- Envía pedidos.
Control de Pedidos (Jefe)	2.- Recibe pedido y lo revisa. 3.- Verifica el tipo de color que requiere la mercancía. 4.- Revisa las circulares que envía la Gerencia de Ventas que indican los cargos en los colores. Según circulares los colores estandar para las líneas 200,600,1500, y cajas fuertes son:

COLOR	CLAVE
Arena	AR
Bambu	BA
Marfil	MA

El color gris se considera estandar para la estanteria y los lockers.

- 6.- Si se trata de colores estandar verifica que el pedido no tenga ningún cargo extra por color.
- 7.- Si se trata de algún color especial, que en este caso se considera color especial cualquier otro que no esté considerado, dentro de los estandar, (los más comunes son: azul capri, verde primavera, verde aguacate, cocoa, oro negro, o blanco nieve), verifica si el tipo de color que se requiere es vetado o liso.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

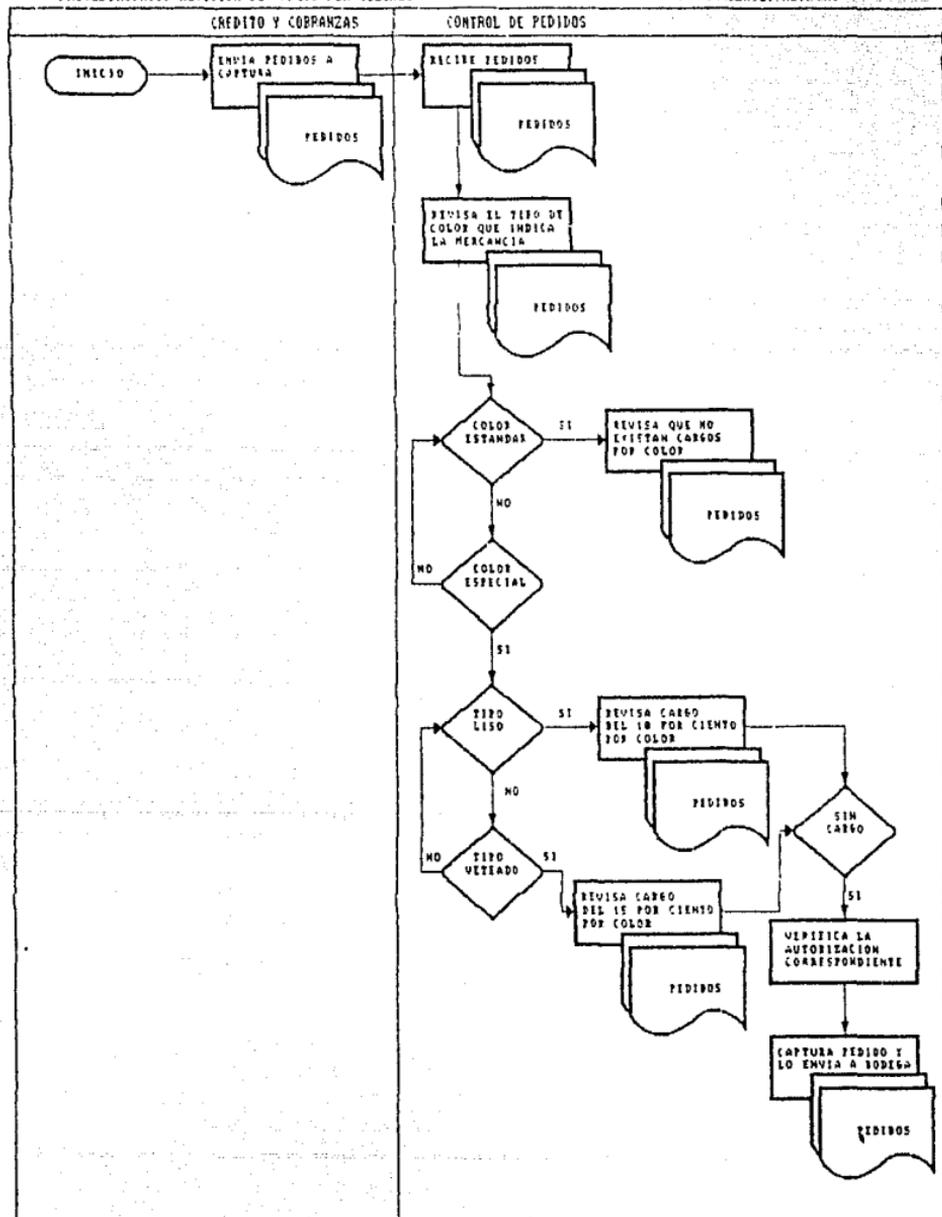
S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

PROCEDIMIENTO: REVISION DE CARGOS POR COLORES

C L A V E : REVPCAC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	<p>8.- Si el color que se requiere es liso verifica que en el pedido exista un cargo extra del 10% al cliente.</p> <p>9.- Si el color que se requiere es vetado (imitación madera), verifica que exista un 15% de cargo extra al cliente.</p> <p>10.- Verifica que el pedido traiga una firma anexa en la cual se indique que se perdona el cargo al cliente, para aceptar pedidos sin cargo extra, aún cuando tengan indicados colores especiales.</p> <p>11.- Si no tren los cargos mencionados o la firma extra de autorización de ese color, regresa el pedido al Departamento de Ventas correspondiente.</p>



CANCELACIONES SOBRE FACTURA

Elaborar registro y control de cancelaciones para efectos de puntuación, así como elaboración de devolución, rescate de mercancía y elaboración de notas de devolución

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: CANCELACIONES SOBRE FACTURAS

C L A V E : CANSFAC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Departamento de Ventas	1.- Envía factura del cliente con la notificación de que se le haga alguna cancelación sobre algún artículo.
Control de Pedidos (Jefe)	2.- Recibe factura con la notificación de que se haga cancelación sobre algún artículo.
	3.- Revisa que este firmada por el Gerente de Ventas correspondiente.
	4.- Revisa la leyenda que tiene anexo la factura que generalmente dice: 'Hacer devolución, recoger y nota de crédito por _____'.
(Auxiliar)	5.- Elabora talón para descontar puntos al vendedor anotando: <ul style="list-style-type: none"> - Número de pedido - Valor - Número del vendedor
(Jefe)	6.- Registra factura cancelada parcial o totalmente en el consecutivo de los libros PK
	7.- Elabora relación de facturas que tienen cancelación.
	8.- Envía relación al almacén.
Almacén	9.- Recibe relación de facturas canceladas.
	10.- Elaboran devolución correspondiente con la cual recogerán físicamente la mercancía que está regresando el cliente.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

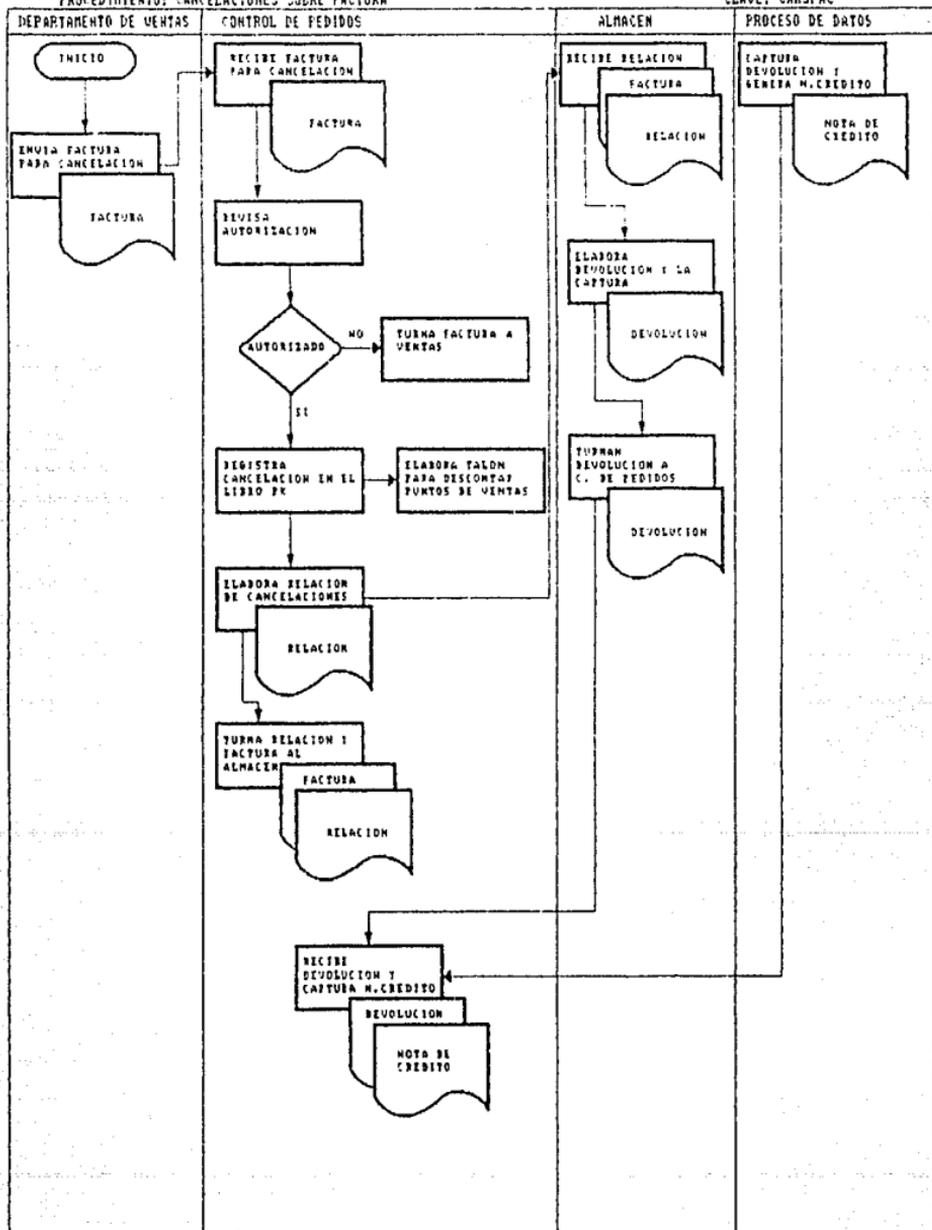
PROCEDIMIENTO: CANCELACIONES SOBRE FACTURAS

C L A V E : CANSFAC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Almacén	11.- Capturan en la terminal (S/3B) la devolución y la firman. 12.- Envían la devolución a Control de Pedidos.
Control de Pedidos (capturista)	13.- Reciben devolución. 14.- Captura la nota de crédito por medio de la terminal (S/3B).
Proceso de Datos	15.- Diariamente en el momento en que Control de Pedidos está capturando la devolución, imprime la nota de crédito que se generó y la envía a Control de Pedidos.
Control de Pedidos	16.- Recibe nota de crédito. 17.- Anota en el libro de PK el número de la devolución correspondiente y la nota de crédito que se generó.

PROCEDIMIENTO: CANCELACIONES SOBRE FACTURA

CLAVE: CANSFAL



APLICACION DE UN PK A UN PEDIDO

Elaboración de nota de crédito para aplicar el valor de la misma a un pedido nuevo de un mismo cliente.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: APLICACION DE UN PK A UN PEDIDO

C L A V E : APPKPED

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

Departamento
de Ventas

- 1.- Envía pedido con el objeto de que se le aplique el valor de un PK a ese pedido. Esta aplicación puede ser parcial o total según el valor de la factura.
Los motivos por los cuales se hace esta aplicación pueden ser los siguientes:
- Cuando el cliente compra mercancía que número de serie o que afecte la clave cuando tiene código de color.

Control de
Pedidos (Jefe)

- 2.- Recibe pedido.
- 3.- Revisa la leyenda que va anotada en el mismo con la siguiente indicación: 'Aplicar a este pedido \$ _____ por concepto de cancelación de factura no. _____'.
- 4.- Revisa que adjunto al pedido vaya la factura que se va a cancelar.
- 5.- Verifica que sea una factura pagada.
- 6.- Si la factura no esta pagada la regresa al Departamento de Ventas correspondiente.
- 7.- Si el valor de la cancelación es de una factura igual al valor del pedido este quedará pagado.
- 8.- Si el valor de la cancelación de una factura es menor al valor del pedido, se cobra el resto del mismo al entregar el pedido.
- 9.- Elabora PK correspondiente.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

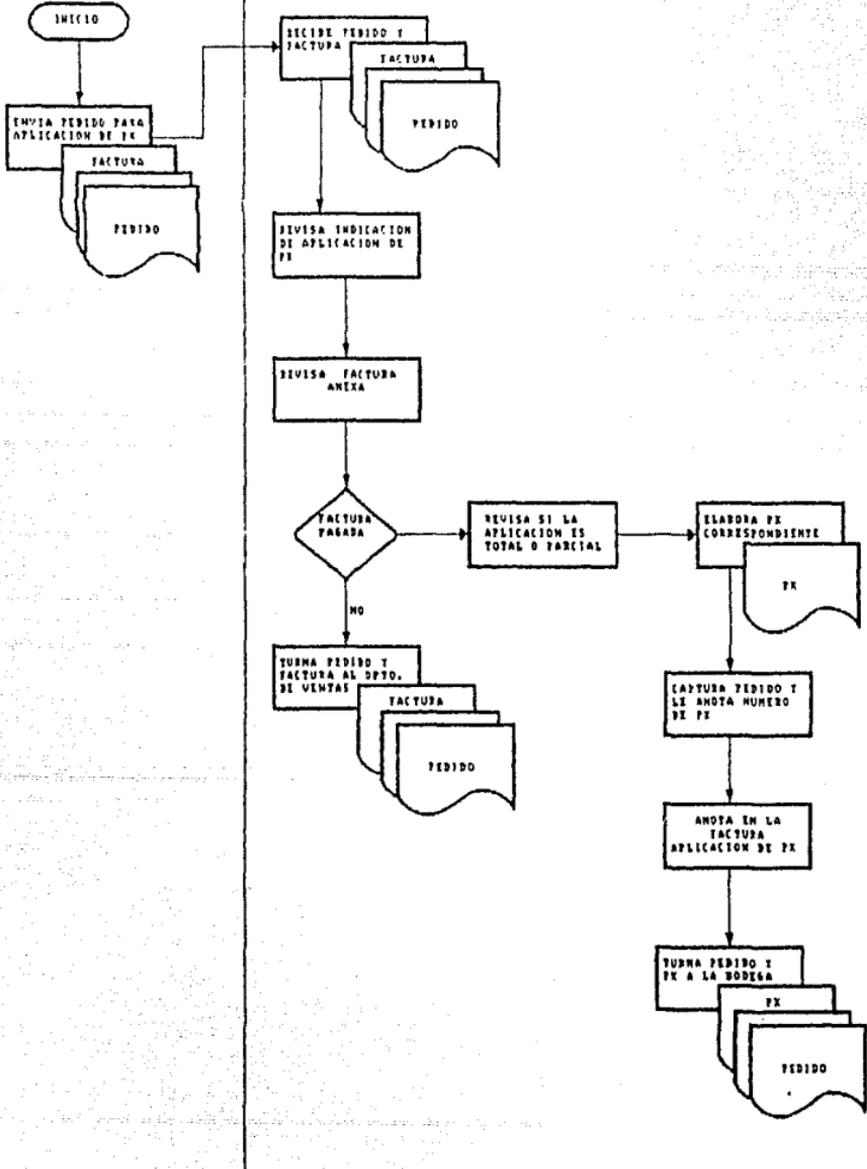
PROCEDIMIENTO: APLICACION DE UN PK A UN PEDIDO

C L A V E : APPKPED

<u>RESPONSABLE</u>	<u>A C T I V I D A D</u>
(Capturista)	10.- Captura el pedido. 11.- Anota en el pedido el número de PK que le corresponde. 12.- En la factura anota el número de pedido al que se le esta aplicando el PK. 13.- Envía el pedido y el PK juntos a la bodega.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

CONTROL DE PEDIDOS



DESCUENTOS FINANCIEROS

Vigilar que de acuerdo con la forma de pago de los clientes se hagan efectivo los descuentos especiales otorgados por la Dirección Financiera.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/1

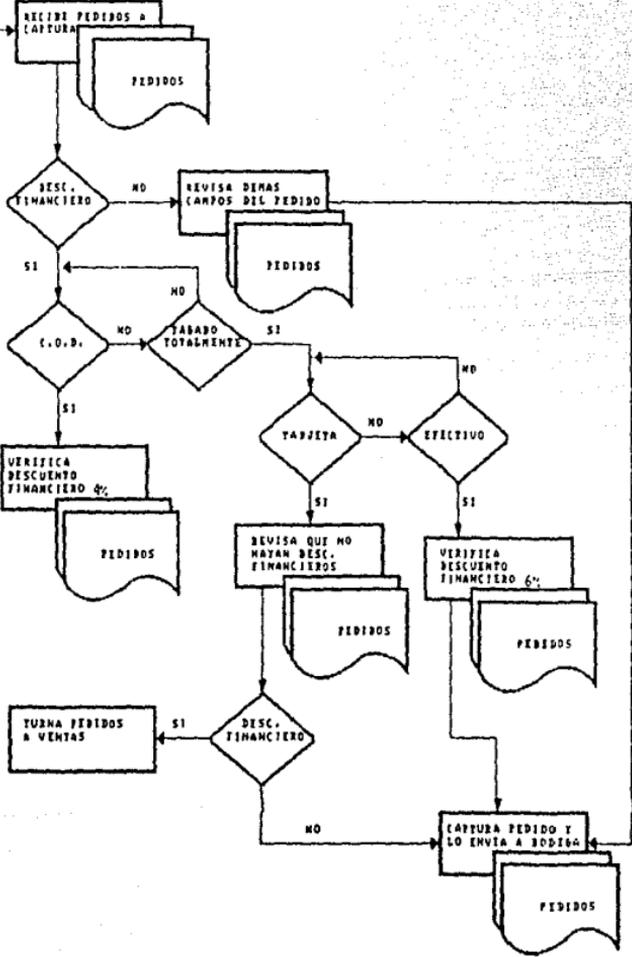
PROCEDIMIENTO: DESCUENTOS FINANCIEROS

C L A V E : REVPDF

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Crédito y Cobranzas	1.- Envía pedidos a captura.
Control de Pedidos (Jefe)	2.- Recibe pedidos.
	3.- Verifica si existen descuentos financieros en el pedido, debido a que a principios de año, el Director de Finanzas autorizó la existencia de descuentos financieros en los pedidos.
	4.- Si se trata de pedidos C.O.D. con o sin dinero a cuenta, verifica que exista en el pedido un descuento financiero del 4%.
	5.- Si son pedidos pagados totalmente, verifica si el pago es en efectivo o con tarjeta de crédito.
	6.- Si el pedido es pagado con tarjeta de crédito no se concede ningún descuento financiero, puesto que bajo esta forma de pago le cuesta a la empresa pagarle un porcentaje de cargo al banco.
	7.- Si el pedido es pagado en efectivo, revisa que exista un 6% de descuento financiero.
	8.- En el caso de que exista un descuento financiero en el pedido, verifica que no se encuentre afectada la comisión del vendedor, ya que esta estipulado que estos descuentos no deben afectar las comisiones.
	9.- Distribuye los pedidos a capturar.
(Capturista)	10.- Captura el pedido.
	11.- Envía pedido a la bodega.

CREDITO Y COBRANZAS

CONTROL DE PEDIDOS



REVISION DE PEDIDOS CON SANCION

Revisar que se cumplan con los requisitos mínimos para la aceptación y captura de un pedido de esta naturaleza.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/1

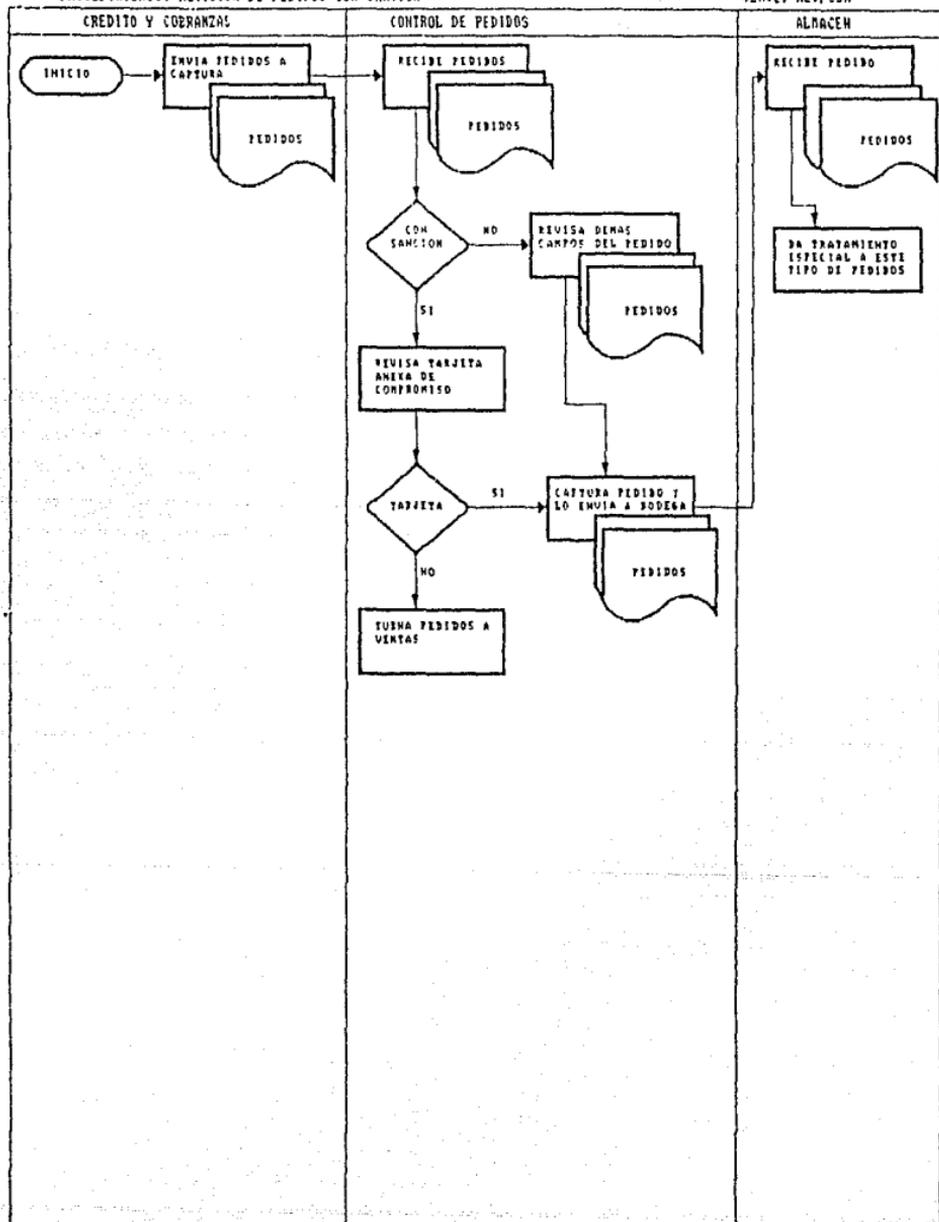
PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS CON SANCION

C L A V E : REVPCSA

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Crédito y Cobranzas	1.- Envía pedido a captura.
Control de Pedidos	2.- Recibe pedido.
	3.- Verifica si es un pedido que traiga la indicación de que es un pedido con sanción.
	4.- Si es un pedido que no tiene indicación de sanción, revisa los demás datos del pedido para que lo capturen.
	5.- Si es un pedido que tiene indicación de que es con sanción, revisa que traiga anexa una tarjeta con los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> - Fecha del pedido - Fecha en que se inicia la sanción - Firmas de las personas que se comprometen a entregar la mercancía en el plazo requerido (normalmente estas personas son el Gerente de Almacén, el Gerente de Fábrica y el Director de Ventas)
	6.- Si el pedido no trae anexa la tarjeta, turna el pedido al Departamento de Ventas que le corresponda.
	7.- Revisa que sean correctos los demás datos del pedido.
	8.- Distribuye los pedidos entre los capturistas.
(capturista)	9.- Captura el pedido y lo envían a la bodega.
Bodega	11.- Recibe pedidos.
	12.- A los pedidos con sanción les dará un seguimiento especial.

PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS CON SANCION

CLAVE: REUPCSA



**REVISION DE PEDIDOS CON INGRESO
DE DINERO**

**Revisión y control oportuno de
pedidos que involucren dinero para
agilizar sus depósitos.**

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS CON INGRESO DE DINERO

C L A V E : REVPCID

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Crédito y Cobranzas	1.- Envía pedidos a captura.
Control de Pedidos (Jefe)	2.- Recibe pedidos con ingreso de dinero. 3.- Revisa que el pedido traiga anexo el cheque correspondiente. 4.- Revisa que traiga el pedido la siguiente leyenda: "Pago a cuenta o pagado totalmente \$ _____ con cheque número _____ del banco" 5.- Envía el pedido a Crédito y Cobranzas.
Crédito y Cobranzas	6.- Recibe el pedido. 7.- Busca la cuenta del cliente y la anota en el pedido. 8.- Regresa el pedido.
Control de Pedidos (capturista)	9.- Recibe el pedido y lo captura. 10.- Le asigna un número al pedido.
(secretaria)	11.- Elabora recibo anotando los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> - valor del cheque - razón social - dirección - si es pago total o parcial - número de cheque - nombre del banco - nombre del vendedor

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

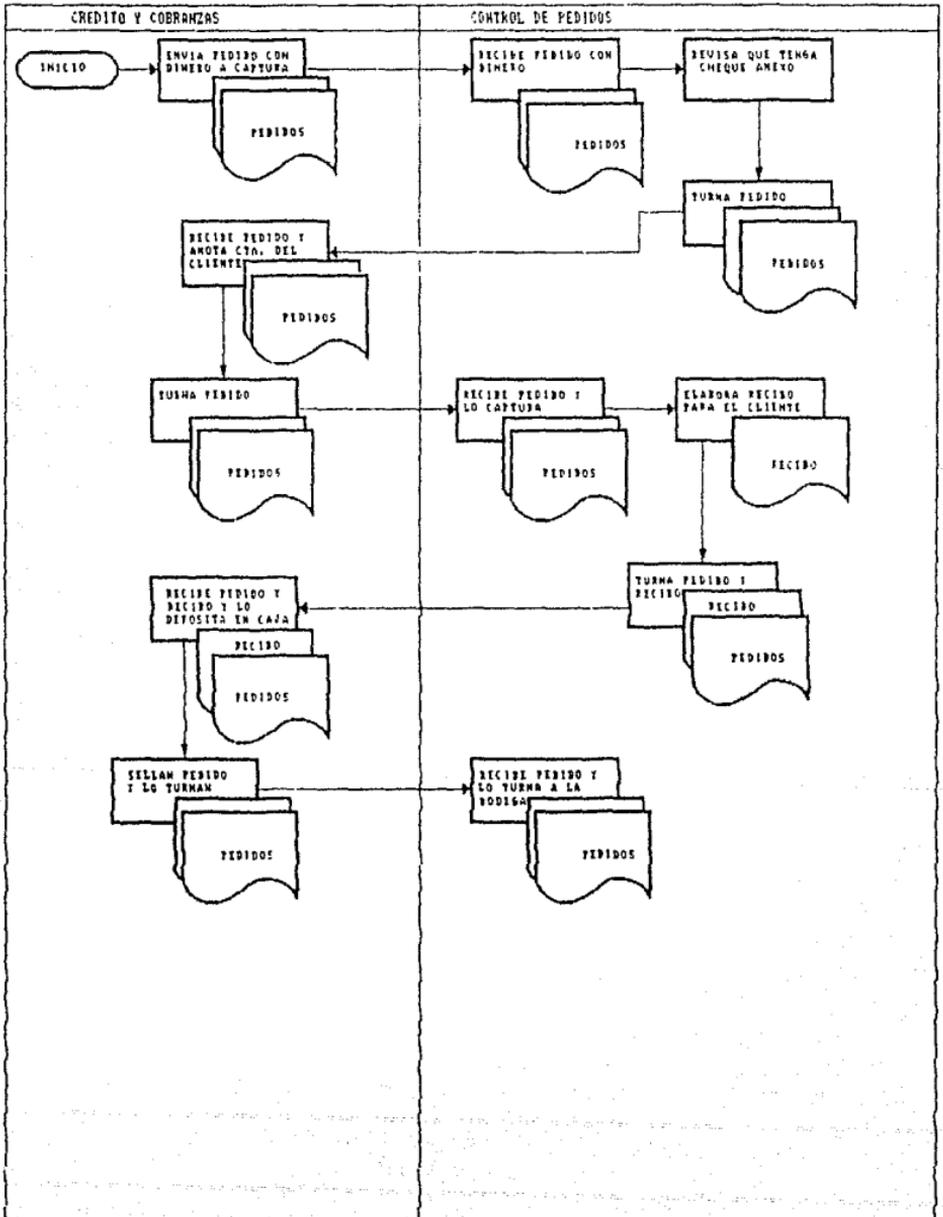
S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS CON INGRESO DE DINERO

C L A V E : REVPCID

<u>RESPONSABLE</u>	<u>A C T I V I D A D</u>
Control de Pedidos (secretaria)	12.- Se envia el pedido junto con la copia del recibo a Crédito y Cobranzas. 13.- Recibe pedido. 14.- Realizan el depósito en la caja.
Caja	15.- Sella el pedido con la cantidad de dinero correspondiente.
Crédito y Cobranzas	16.- Recibe pedido con el sello y lo entregan a Control de Pedidos.
Control de Pedidos	17.- Recibe pedido y lo envia a la bodega.



BONIFICACIONES SOBRE FACTURA

Registro y elaboración de cálculos para nota de crédito para bonificar a un cliente sobre algún descuento omitido o algún cargo indebido.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/4

PROCEDIMIENTO: BONIFICACIONES SOBRE FACTURA

C L A V E : BONSFAC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Departamento de Ventas	1.- Envía copia de factura.
Control de Pedidos (Jefe)	2.- Recibe factura solicitando que se elabore bonificación. Las bonificaciones pueden ser por los siguientes motivos: <ul style="list-style-type: none">- Descuentos omitidos- Fletes no usados- Error en el precio- Armados no usados
	3.- En el caso de descuentos omitidos estos pueden ser porque no se le hizo un descuento al cliente que ya se le había prometido.
	4.- Generalmente la bonificación contiene la siguiente leyenda "Hacer nota de crédito por <u> </u> correspondiente al <u> </u> % de descuento omitido".
	5.- Cuando la bonificación es por descuento omitido, se tiene que calcular cuanto ganó el vendedor de comisión al momento de facturar ese pedido, ya que todos los descuentos afectan las comisiones (excepto los descuentos financieros).
	6.- Se calcula también cuanto hubiera ganado el vendedor de comisión si desde un principio hubiera realizado ese descuento.
	7.- La diferencia de estos dos resultados es la que se carga en la nota de crédito.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/4

PROCEDIMIENTO: BONIFICACIONES SOBRE FACTURA

C L A V E : BONSFAC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	<p>B.- El cálculo se elabora de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se toma el valor del pedido (el cual no tiene descuento) y se multiplica por el porcentaje de comisión correspondiente y se anota.- Se toma el valor de la mercancía, menos el porcentaje de descuento omitido y esta cantidad se multiplica por la comisión que corresponde al porcentaje asignado este resultado se resta del primero.- El resultado obtenido de esta resta se divide entre el valor de la nota de crédito.- El resultado será alrededor del 50%. <p>9.- Generalmente en bonificaciones sobre descuentos omitidos el vendedor paga más o menos la mitad de la nota de crédito.</p> <p>10.- Cuando la bonificación es por fletes no usados, es decir que se le cargo al cliente un flete que no utilizó.</p> <p>11.- Generalmente contiene la siguiente leyenda: "Hacer nota de crédito por \$ <u> </u> correspondiente al flete no utilizado.</p> <p>12.- En este caso se elabora bonificación al cliente por el costo del flete.</p> <p>13.- No se le carga nada de las comisiones del vendedor en la bonificación, puesto que sobre fletes no se da ninguna comisión.</p>

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 3/4

PROCEDIMIENTO: BONIFICACIONES SOBRE FACTURA

C L A V E : BONSFAC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	<p>14.- En el caso de bonificaciones sobre armados no efectuados, que se dan cuando al cliente se le cobro por el servicio de armar algún equipo y que finalmente ese servicio no se le dio.</p> <p>15.- Generalmente contiene la siguiente leyenda: "Hacer nota de crédito por \$ _____ correspondiente al armado no efectuado".</p> <p>16.- En este caso se le carga al vendedor en la bonificación exactamente la comisión que cobro.</p> <p>17.- Si la bonificación es por error en el precio se hacen los ajustes correspondientes en la bonificación abonándole al cliente la cantidad correspondiente.</p> <p>18.- Una vez realizado lo anterior, revisa que los cálculos estén correctamente elaborados.</p> <p>19.- Elabora ficha de bonificación anotando los siguientes datos: - nombre del cliente - dirección - porcentaje que se bonifica - número de factura - fecha - nombre (s) del (los) vendedor (es) - división correspondiente</p> <p>20.- Se registra la bonificación calculada en el libro de los FK.</p>
(secretaria)	<p>21.- Llena la ficha de bonificación a máquina.</p> <p>22.- Consigue firma de Vo.Bo. del Gerente que solicito la bonificación.</p>

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 4/4

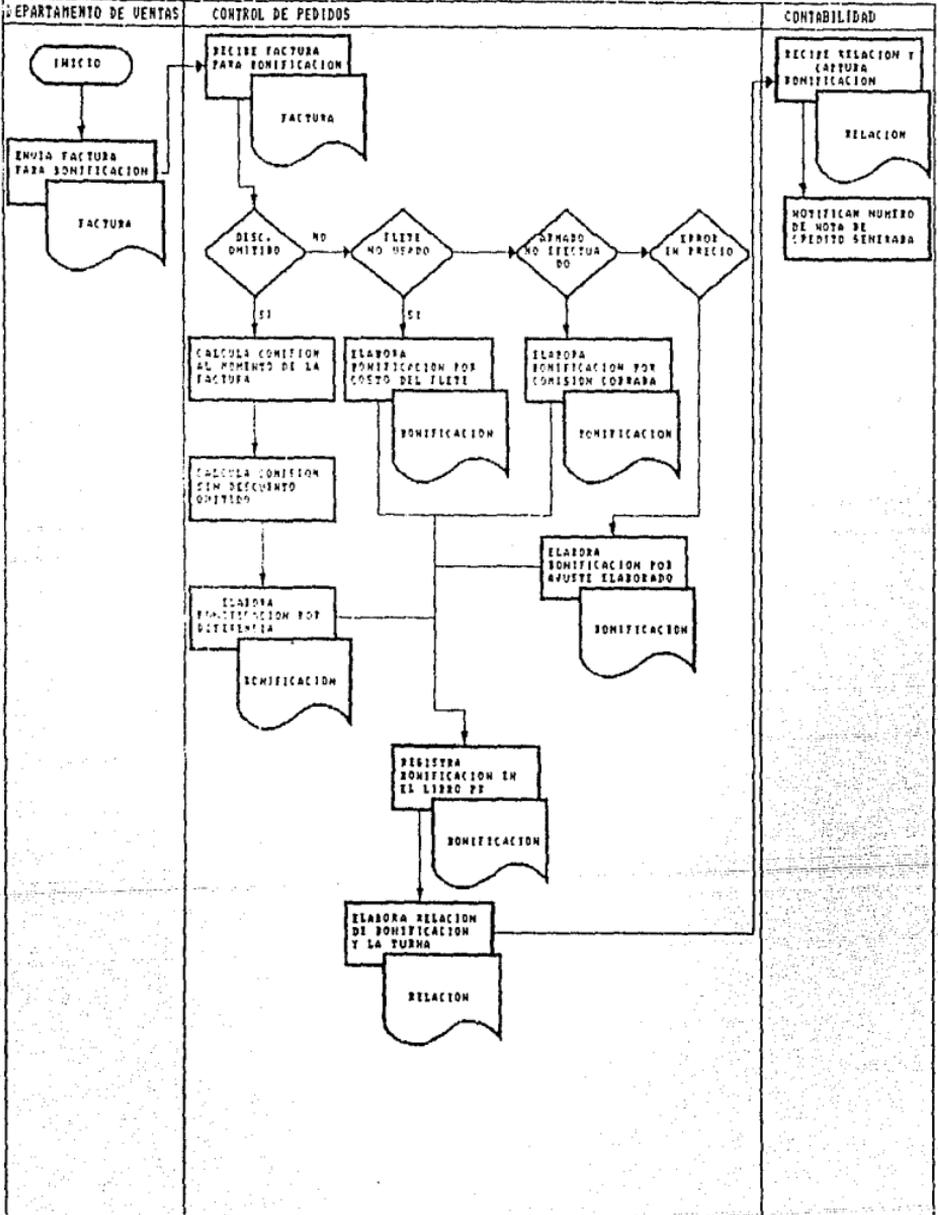
PROCEDIMIENTO: BONIFICACIONES SOBRE FACTURA

C L A V E : BONSFAC

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
(secretaria)	23.- Elabora relación de bonificaciones y la envía a Contabilidad.
Contabilidad	24.- Recibe relación. 25.- Capturan las fichas originando la nota de crédito. 26.- Notifican el número de nota de crédito a Control de Pedidos.
Control de Pedidos	27.- Anota en su libro PK la nota de crédito que se origino.

PROCEDIMIENTO: BONIFICACIONES SOBRE FACTURA

CLAVE: BONSFRAC



REVISION DE TIPOS DE PEDIDOS

Verificación sobre el adecuado
llenado de los campos del pedido
dependiendo del tipo que se trate.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/3

PROCEDIMIENTO: REVISIÓN DE TIPOS DE PEDIDOS

C L A V E : REVTYPE

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

Para la revisión de los pedidos sobre el adecuado llenado de los mismos en cuanto a su tipo, existen para su mejor manejo cuatro clasificaciones de estos que son:

CLAVE	TIPO DE PEDIDO
01	Normal
02	Traspaso
03	Cargo Interior
04	Remisiones Vistas

Se revisa el llenado del pedido de acuerdo con el siguiente procedimiento.

Control de Pedidos

1.- Si el tipo de pedido es normal es decir para cualquier tipo de razón social o persona física que haga un pedido a P.M. Steele, por cualquier mercancía, bajo las condiciones de pago pactadas con el agente en cuanto a cargos y descuentos, se revisan los siguientes datos:

- Fecha del pedido
- Si tiene número de pedido oficial
- Clave del pedido
- Clave de la compañía
- Clave de la Sucursal
- Si afecta demanda o no
- Clave de la división de ventas
- Número del cliente a facturar
- Si lleva I.V.A. o no (excepto Embajadas que no se les carga el I.V.A.)
- Si es factura parcial o no
- Si es entrega parcial o no
- Condición de pago
- Razón social del cliente
- Número del agente

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/3

PROCEDIMIENTO: REVISIÓN DE TIPOS DE PEDIDOS

C L A V E : REVTIPE

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
	<ul style="list-style-type: none">- Comisión- Nombre del agente- La mercancía debidamente especificada en todos sus puntos.- Los descuentos si es que existen- Vo.Ro. de la Gerencia de Ventas
Control de Pedidos	<p>2.- Si el tipo de pedido es de trasposos es decir que alguna mercancía se envía a las sucursales se revisan los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Clave de la compañía- Clave de la sucursal- Clave de la agencia- Marcado 'si' en clave afecta demanda- Fecha del pedido- En destino a trasposos: clave de la sucursal, agencia y almacén- Vo.Ro. de la Gerencia de Ventas- Razón social del cliente (que siempre es P.M. Steele)- No debe tener indicado I.V.A. <p>3.- Si el tipo de pedido es de cargo interior es decir que se trata de mercancía para uso de cualquier persona para cualquier departamento de P.M. Steele se deben revisar los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Clave de la compañía- Clave de la sucursal- Clave de la agencia- Fecha del pedido- Vo.Ro. de la Gerencia Administrativa- No debe llevar I.V.A.- Marcado 'si' en clave afecta demanda- En destino a trasposos: clave de la Sucursal 01, Agencia 00 y Almacén 01- Mercancía debidamente especificada

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 3/3

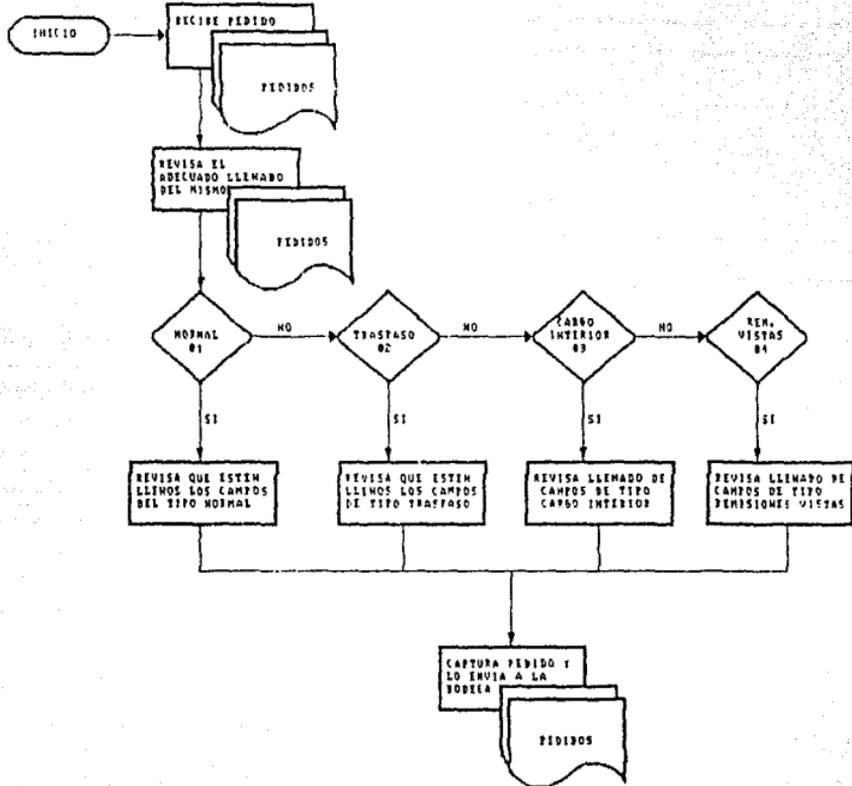
PROCEDIMIENTO: REVISION DE TIPOS DE PEDIDOS

C L A V E : REVTIPE

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos	<p>4.- Si el tipo de pedido es de remisiones vistas es decir que puede ser a cualquier razón social o persona física de cualquier mercancia con objeto de demostración o préstamo con opción a compra se deben revisar los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Clave de la compañía- Clave de la sucursal- Clave de la agencia- Marcado "sí" en clave afecta demanda- Vo.No. de la Gerencia de Crédito- I.V.A. incluido- Si es factura parcial o no- Si es entrega parcial o no- Condición de pago- Número de agente- Nombre del agente- Fecha de vencimiento de las remisiones vistas- Descripción detallada de la mercancia- Vo.No. de la Gerencia de Ventas

Una vez revisados los puntos anteriores si no encuentra ningún error se capturan los pedidos para poder enviarlos a la bodega.

CONTROL DE PEDIDOS



(VER CAMPOS A LLENAR DEL PEDIDO EN EL PROCEDIMIENTO)

PEDIDOS POR MUEBLES ESPECIALES

**Revisión de asignación de número
de pedido a fábrica en el pedido.**

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: PEDIDOS POR MUEBLES ESPECIALES

C L A V E : REPEMES

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Departamento de Ventas	<p>1.- Elabora pedido para que se surta un tipo de mueble especial.</p> <p>2.- Anota en el pedido la clave 4012001 que indica que se trata de mercancía especial.</p> <p>3.- Turna pedidos a Crédito y Cobranzas.</p>
Crédito y Cobranzas	<p>4.- Recibe pedidos.</p> <p>5.- Rechaza o aprueba pedidos.</p> <p>6.- Turna pedidos a Control de Pedidos.</p>
Control de Pedidos	<p>7.- Recibe pedidos.</p> <p>8.- Verifica en el pedido que en el tipo de detalle aparezca un número 2, que indica que se trata de fabricación de muebles especiales y que aparezcan las características especificadas en la descripción.</p> <p>9.- Generalmente contiene alguna leyenda que indica que: "el producto es similar a algún modelo estandar".</p> <p>10.- Si el pedido no es de gran magnitud con revisar que tenga la clave 4012001, lo turna al capturista.</p> <p>11.- Si el pedido es de gran magnitud lleva personalmente el pedido a Fabricación para que le asignen clave correspondiente.</p> <p>12.- Verifica que en este tipo de pedido este indicado el 50% de anticipo o firma de la Gerencia indicando que este pedido no requiere de anticipo.</p>

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

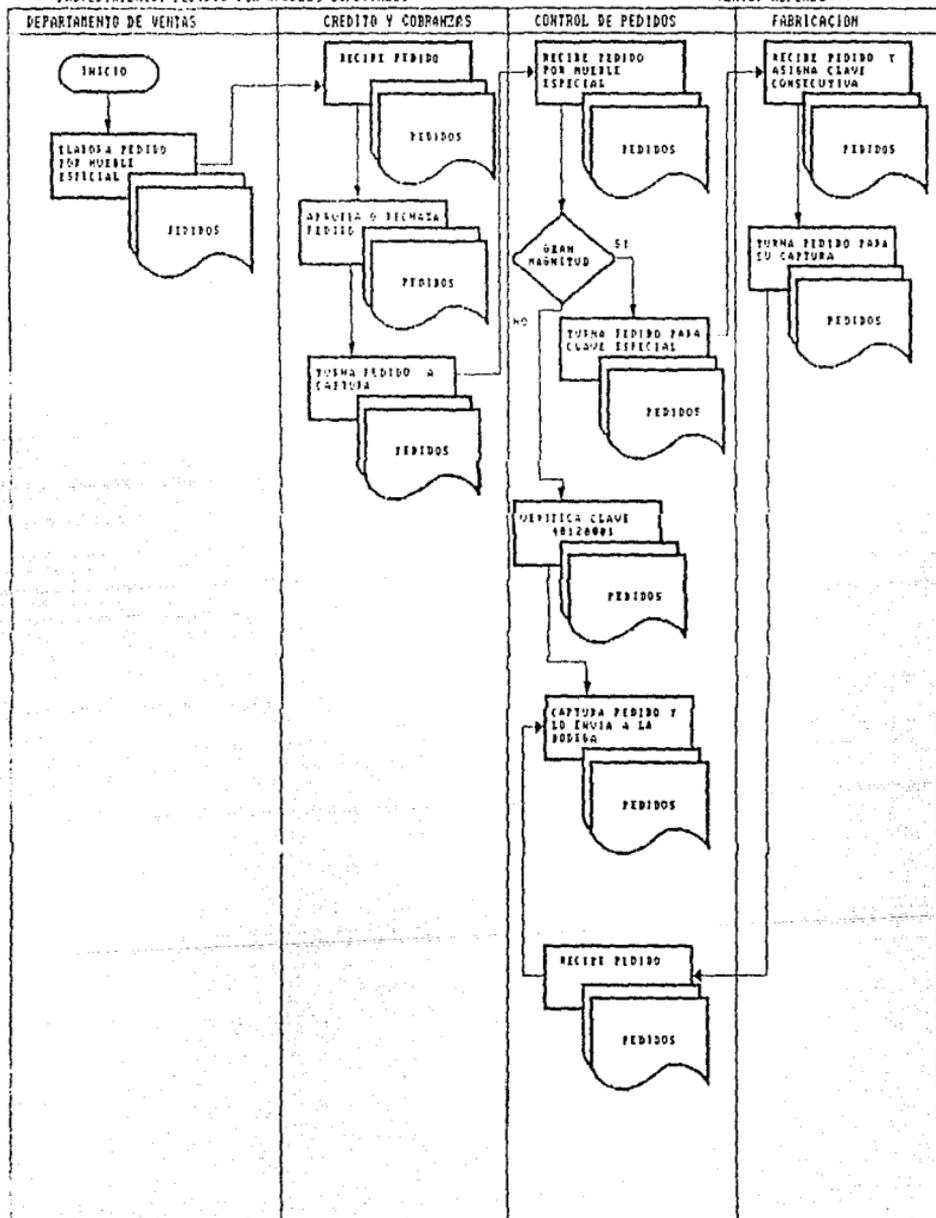
PROCEDIMIENTO: PEDIDOS POR MUEBLES ESPECIALES

C L A V E : REPEMES

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Fabricación	11.- Recibe pedido. 12.- Verifica que se solicite clave de fabricación por mueble especial. 13.- Asigna clave tomando el número consecutivo de los que tiene para asignar a los muebles de fabricación especial. 14.- Turna el pedido a Control de Pedidos.
Control de Pedidos (Jefe)	15.- Recibe pedido. 16.- Verifica que tenga anotada la clave correspondiente en donde esta indicado "número de pedido a fábrica".
(capturista)	18.- Captura el pedido. 19.- Envía el pedido a bodega.

PROCEDIMIENTO: PEDIDOS POR MUEBLES ESPECIALES

CLAVE: REPEMES



VIGENCIA DE PROMOCIONES

Revisión en los pedidos de que los productos que se marcan en promoción tengan la vigencia correspondiente de acuerdo a las circulares que se emiten sobre promociones.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: VIGENCIA DE PROMOCIONES

C L A V E : VEVIPO

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos	1.- Recibe circulares sobre promociones en donde vienen indicados los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none">- Descripción de productos que están en promoción- Porcentaje de comisión asignada a esos productos- Vigencia de la promoción
Crédito y Cobranzas	2.- Envía pedido a captura.
Control de Pedidos (Jefe)	3.- Verifica el pedido. 4.- Revisa si tiene indicado algún producto de promoción. 5.- Verifica si esta vigente la promoción de esos productos. 6.- Si esta en vigencia procede a revisar que los porcentajes de comisión que están indicados en el pedido sean los que indica en la circular. 7.- Si no esta en vigencia la mercancía de promoción que esta indicada en el pedido, lo rechaza. 8.- Turna los pedidos rechazados al Departamento de Ventas correspondiente. 9.- Revisa que los pedidos que tienen promociones estén correctamente elaborados en los demás campos.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

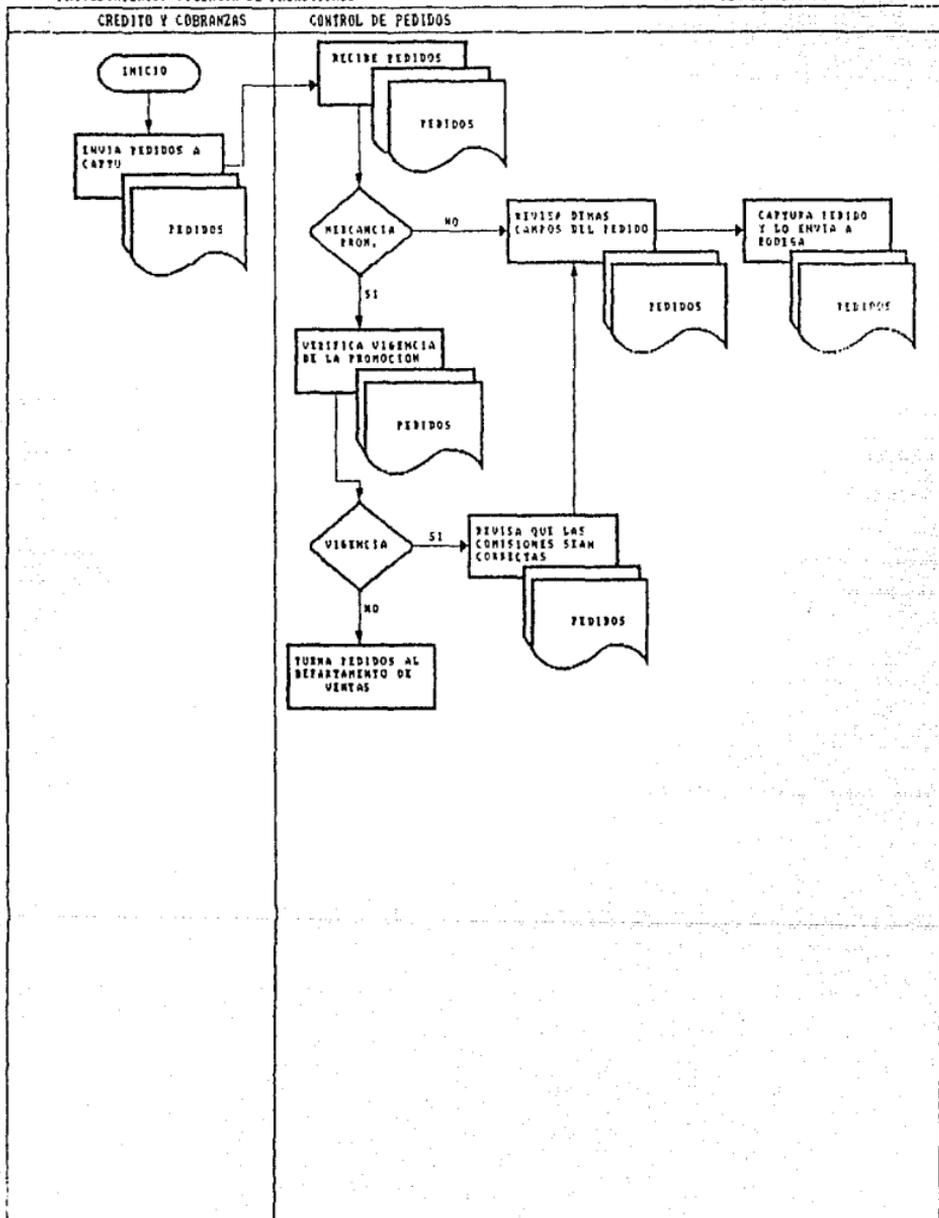
S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

PROCEDIMIENTO: VIGENCIA DE PROMOCIONES

C L A V E : VEVIPRO

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	10.- Distribuye los pedidos a los capturistas.
(capturista)	11.- Capturan el pedido.
	12.- Envian pedido a la bodega.



CANCELACIONES SOBRE PEDIDO

**Revisión y registro de cancelaciones
para efecto de la puntuación de
vendedores sobre sus ventas.**

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: CANCELACIONES SOBRE PEDIDO

C L A V E : CANCSPE

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Departamento de Ventas (Agente)	1.- Recibe notificación de que el cliente desea hacer alguna cancelación sobre su pedido por alguna de las siguientes razones: - El cliente decidió cancelar - El cliente cancela un pedido a cambio de otro - El cliente no tuvo dinero - Al cliente no le gusto la mercancía
(Gerente)	2.- Notifica a su gerencia que algún pedido tramitado debe ser cancelado. 3.- Recoge el pedido en la bodega y lo entrega a su gerente. 4.- Recibe pedido. 5.- Lo cancela, poniendole la palabra cancelado al pedido, la fecha y lo firma. 6.- Envía pedido a Control de Pedidos.
Control de Pedidos	7.- Recibe pedido. 8.- Elabora talón de cancelación. 9.- Anota los siguientes datos: - Número del pedido - Razón social - Valor de la cancelación - Número del (los) agentes (s) - Fecha
	10.- Revisa si el pedido ya fué facturado.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

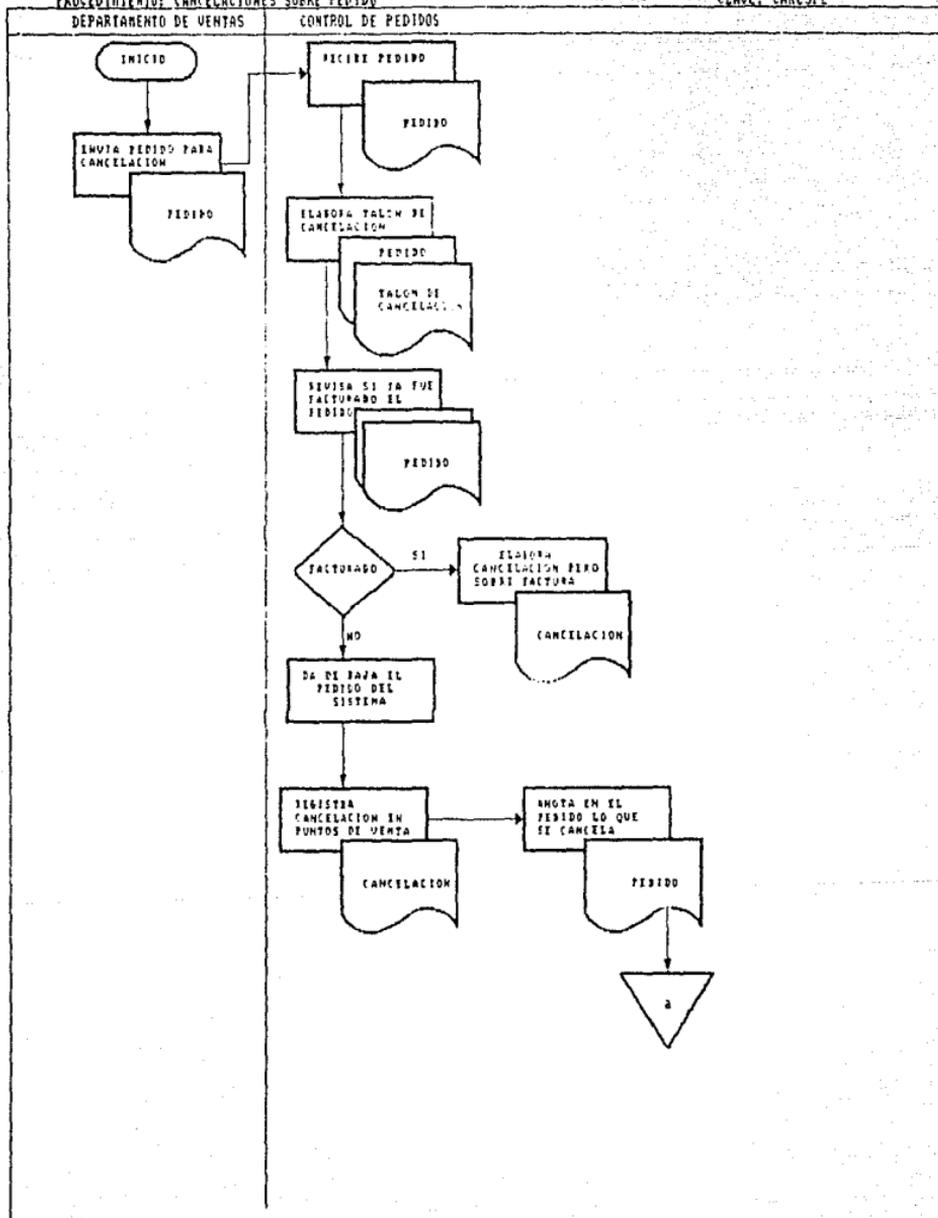
S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

PROCEDIMIENTO: CANCELACIONES SOBRE PEDIDO

C L A V E : CANCSPE

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	11.- Si todavía no ha sido facturado se da de baja del sistema por medio de la terminal (S/38).
	12.- Si ya está facturado pero sin entrega de mercancía, ya no se puede dar de baja del sistema, entonces se haría cancelación pero sobre factura (ver cancelaciones sobre factura).
	13.- Si ya está facturado y con entrega de mercancía también entra en el caso de cancelaciones sobre factura (ver cancelaciones sobre factura).
	14.- Registra cancelación en las hojas tabulares de los vendedores.
	15.- Anota en la copia blanca del pedido que tiene en el archivo lo que se está cancelando (total o parcial) para efectos de información.
	16.- Turna el pedido a la bodega.
Bodega	17.- Archiva pedido cancelado.



DISTRIBUCION DE PEDIDOS CAPTURADOS

**Verificación de la entrega de
las copias del pedido a su
destino final.**

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/1

PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCION DE PEDIDOS CAPTURADOS

C L A V E : DISTPEC

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

En el momento en que ya han sido capturados los pedidos se realiza la distribución de los mismos de acuerdo con el siguiente procedimiento:

Control de Pedidos

- 1.- Captura el pedido.
- 2.- Lo distribuye de la siguiente manera:

Normalmente el pedido se compone de un original y cuatro copias.

Original ----- Almacén en donde con su control de tiempo será facturada la mercancía con el objeto de tramitar su cobro.

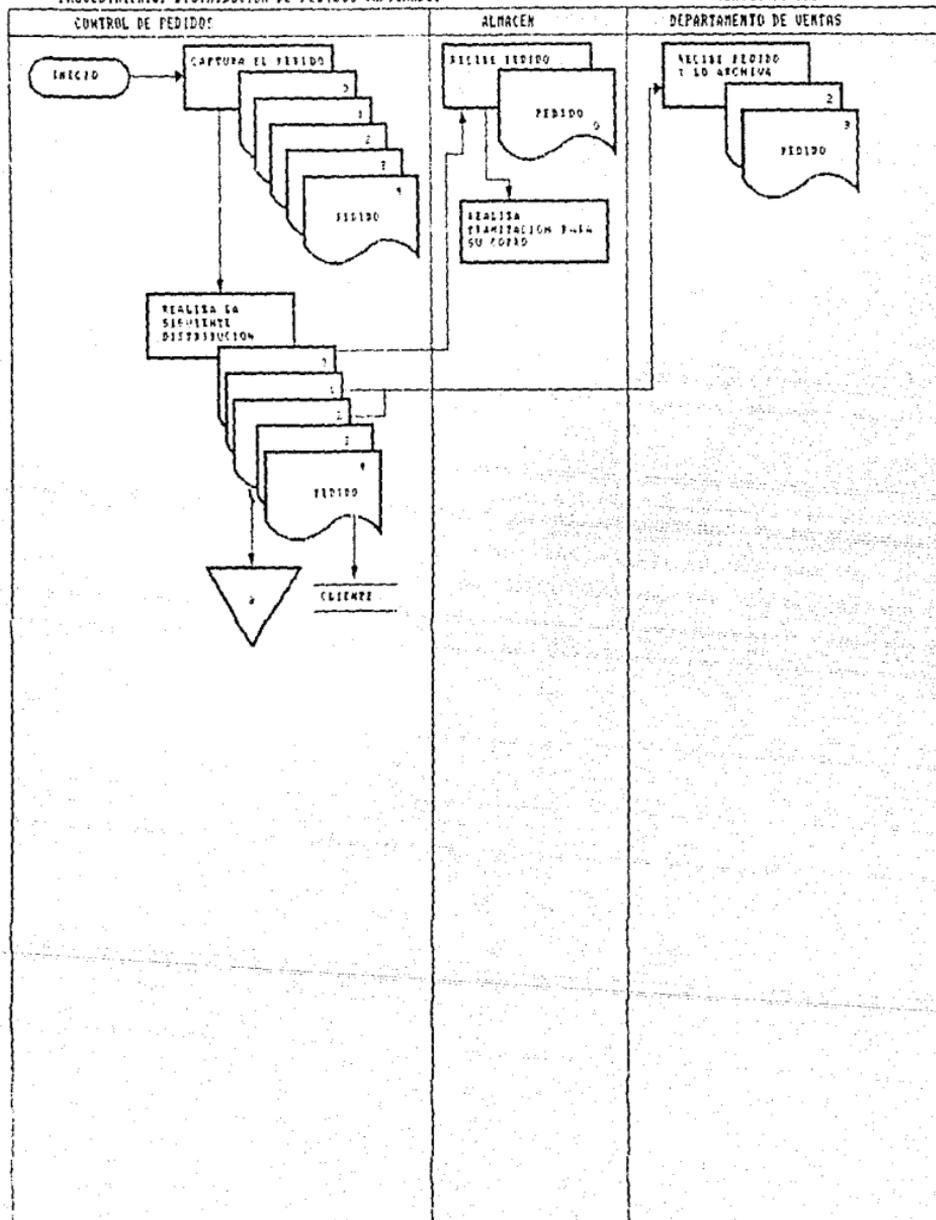
1a. copia ----- Archivo de Control (blanca) de Pedidos después de anotar puntuación de cada vendedor y reporte de ventas de cada división.

2a y 3a copia -----> Departamento de (amarilla y azul) Ventas donde se originó el pedido incluyendo los pedidos a ellas.

4a. copia -----> Cliente (verde)

PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCION DE PEDIDOS CAPTURADOS

CLAVE: DISTPEC



**REVISION DE PEDIDOS DE
SUCURSALES MEXICO**

**Registro y revisión de pedidos para
efecto de dar información de la
situación de los mismos a las
Sucursales.**

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A : CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS DE SUCURSALES MEXICO

C L A V E : REGPESA

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Sucursales México	1.- Elaboran pedidos y los envian a Control de Pedidos. 2.- Envian Reporte de Cobranzas de los pagos que depositaron en los bancos a Crédito y Cobranzas.
Control de Pedidos (Jefe)	3.- Recibe pedidos de las Sucursales México (llegan directamente a Control de Pedidos, sin pasar primero por Crédito y Cobranzas como cualquier otro pedido de algún Departamento de Ventas). 4.- Registra en un libro los pedidos que se reciben de las 5 Sucursales México. 5.- Turna los pedidos de las Sucursales México a Crédito para que los aprueben.
Crédito y Cobranzas	6.- Recibe pedidos. 7.- Aprueba o rechaza los pedidos. 8.- Asigna número de cuenta del cliente a los pedidos C.O.D. o pagados. 9.- Coteja los pedidos pagados o con anticipo con los Reportes de Cobranzas que recibe de las Sucursales México. 10.- Firma de recibido el dinero. 11.- Firma de autorizado los demás pedidos que no sean C.O.D. o pagados 12.- Turna los pedidos aprobados y no aprobados a Control de Pedidos

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

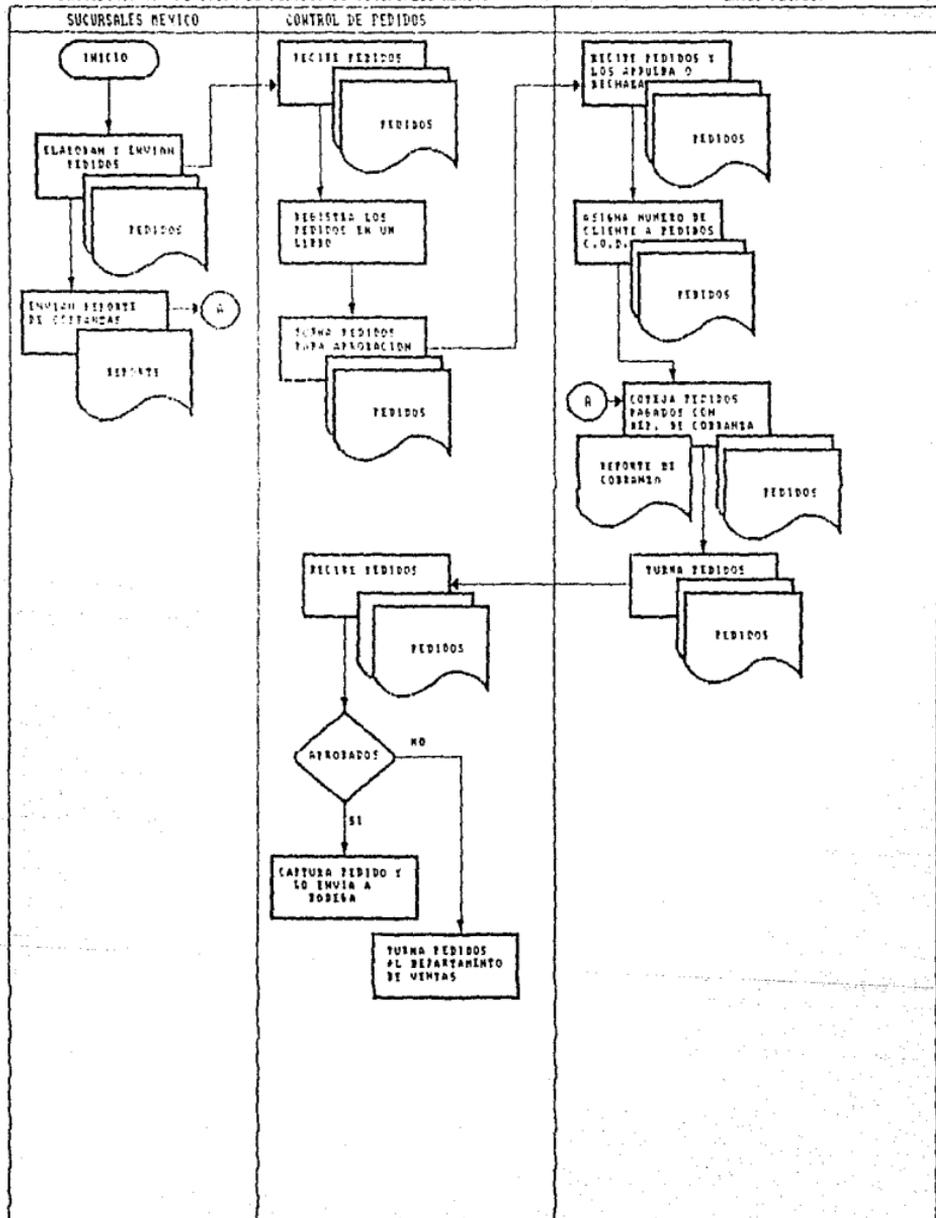
S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

PROCEDIMIENTO: REVISION DE PEDIDOS DE SUCURSALES MEXICO

C L A V E : REGPESA

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos (Jefe)	13.- Recibe los pedidos
	14.- Separa los pedidos aprobados de los que no lo estan
	15.- Distribuye los pedidos aprobados entre los capturistas
(capturista)	16.- Captura el pedido
(Jefe)	17.- Turna los pedidos rechazados al Departamento de Ventas correspondiente
	18.- Envia pedidos capturados a la bodega
Sucursales México	19.- Hablan por teléfono a Control de Pedidos para conocer la situación de sus pedidos
Control de Pedidos (secretaria)	20.- Notifican a través de sus registros la situación de los pedidos



VERIFICACION DE COMISIONES

Revisar que las comisiones en los pedidos estén correctamente calculadas.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: VERIFICACION DE COMISIONES

C L A V E : VERCOMS

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

Control de Pedidos es el departamento encargado de revisar que las comisiones en los pedidos estén correctamente calculadas, ya que las comisiones se determinan dependiendo de:

- El departamento que se trate
- Los descuentos que otorgue el agente y
- El tipo de mercancía que se trate

Para verificar el adecuado cálculo de las comisiones el Jefe de Control de Pedidos se remite a una tabla de comisiones en vigor (ver anexo)

El cálculo se realiza de acuerdo al siguiente procedimiento.

Control de Pedidos

- 1.- La comisión en Muebles y Sistemas de Almacenamiento es como sigue:

La comisión para cuando no se otorga ningún descuento es de 12.5% y varía de acuerdo al descuento que otorgue el vendedor a quien le va a afectar el 50% del descuento que se otorga, así por ejemplo si un vendedor da el 10% de descuento, le afecta 5 puntos mismos que restamos a 12.5% y queda 7.5% que es la comisión que le corresponde.

- 2.- La comisión en Sistemas y Equipo es como sigue:

Existen 2 tipos de comisiones:

- 1) Las que se refieren a llaves, relojes y estaciones tienen 12.5% y la línea de gabinetes de Steeldes que tiene como máximo 15% y

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

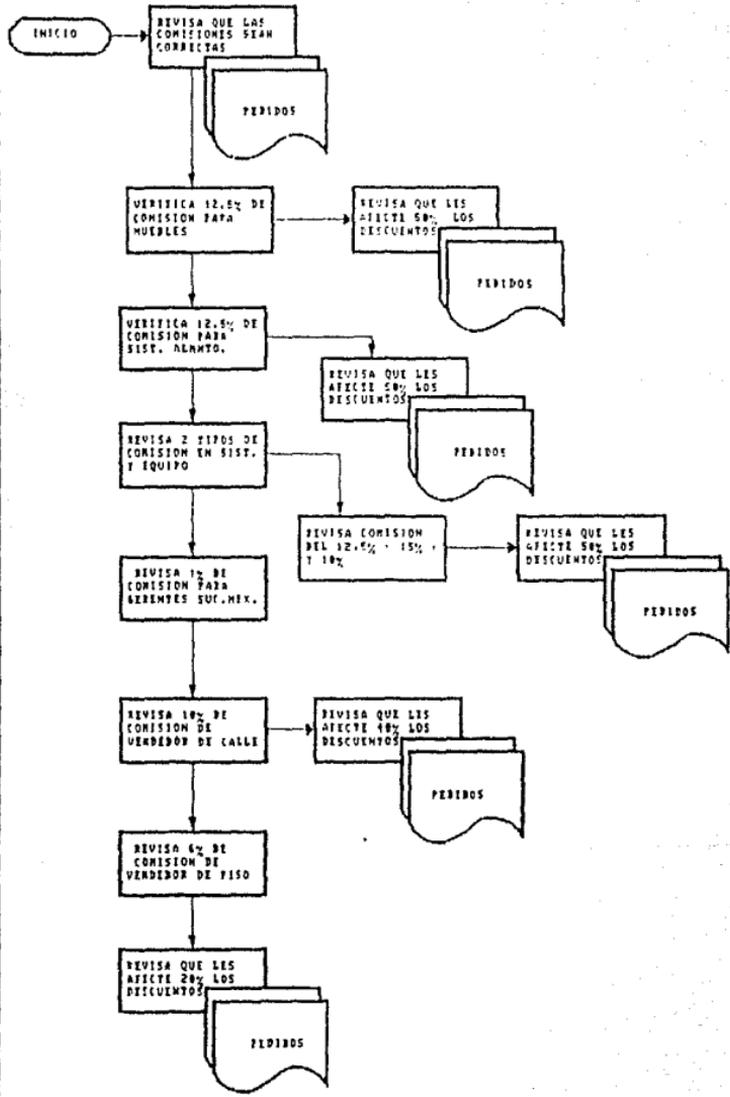
hoja: 2/2

PROCEDIMIENTO: VERIFICACION DE COMISIONES

C L A V E : VERCOMS

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos	<p>2) Las que se refieren a tarjetas, tirillas y carátulas en donde se otorga el 10%.</p> <p>Los descuentos que otorgue el vendedor le afectan el 50% igual que el punto anterior.</p> <p>3.- Las comisiones en Sucursales México son de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">- La Gerente de Sucursal cobra el 1% de todos los pedidos que se elaboren en la sala.- Las vendedoras de piso cobran el 1% de los pedidos que ellas mismas elaboren.- Los vendedores de calle, de las Sucursales tienen como máxima comisión 10% y les afecta 40% por cada punto de descuento que otorguen así por ejemplo si da un 10% de descuento se le quitan 4 puntos y le queda una comisión del 6%.- Los vendedores de nuevo ingreso en las Sucursales, los cuales tienen un sueldo fijo, la comisión máxima es de 6% y por cada punto que otorguen de descuento les afecta 30%, así por ejemplo si da un 10% de descuento se le quitan 2 puntos quedando su comisión en 4%.- Las comisiones en el caso de promociones para vendedores de la palnta como de las Sucursales México son las que indican las circulares de promoción

CONTROL DE PEDIDOS



**CIERRE MENSUAL
DE CONTROL DE PEDIDOS**

**Elaboración de estadísticas y
de reportes de ventas a fin de
mes.**

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 1/2

PROCEDIMIENTO: CIERRE MENSUAL DE CONTROL DE PEDIDOS

C L A V E : ELCIMEN

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
Control de Pedidos	<p>El cierre mensual en Control de Pedidos es una actividad que determina la Estadística de Ventas por Área de Venta, para lo cual se realiza el siguiente procedimiento.</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Diariamente archiva copias blancas del pedido2.- Anota de la copia blanca del pedido en un block los siguientes datos:<ul style="list-style-type: none">- La cantidad que está anotada antes del flete en el pedido ó- La cantidad que está antes del descuento financiero, ya que este no afecta al vendedor, ni en la venta, ni en la comisión.3.- Elabora diariamente Estadística de Ventas para cada uno de los vendedores de los siguientes Departamentos de Ventas:<ul style="list-style-type: none">- Muebles- Sistemas y Equipos- Almacenamiento y- Las 5 Sucursales México (incluyendo lo que se vendió con notas de venta mostrador).4.- Elabora al fin de mes relación de la Estadística de Ventas, esto es lo que se conoce como CIERRE MENSUAL.5.- Envía relación al Auxiliar de la Gerencia de Comercialización para que el Gerente de Comercialización tenga conocimiento de estas ventas.

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTO

S I S T E M A: CONTROL DE PEDIDOS

hoja: 2/2

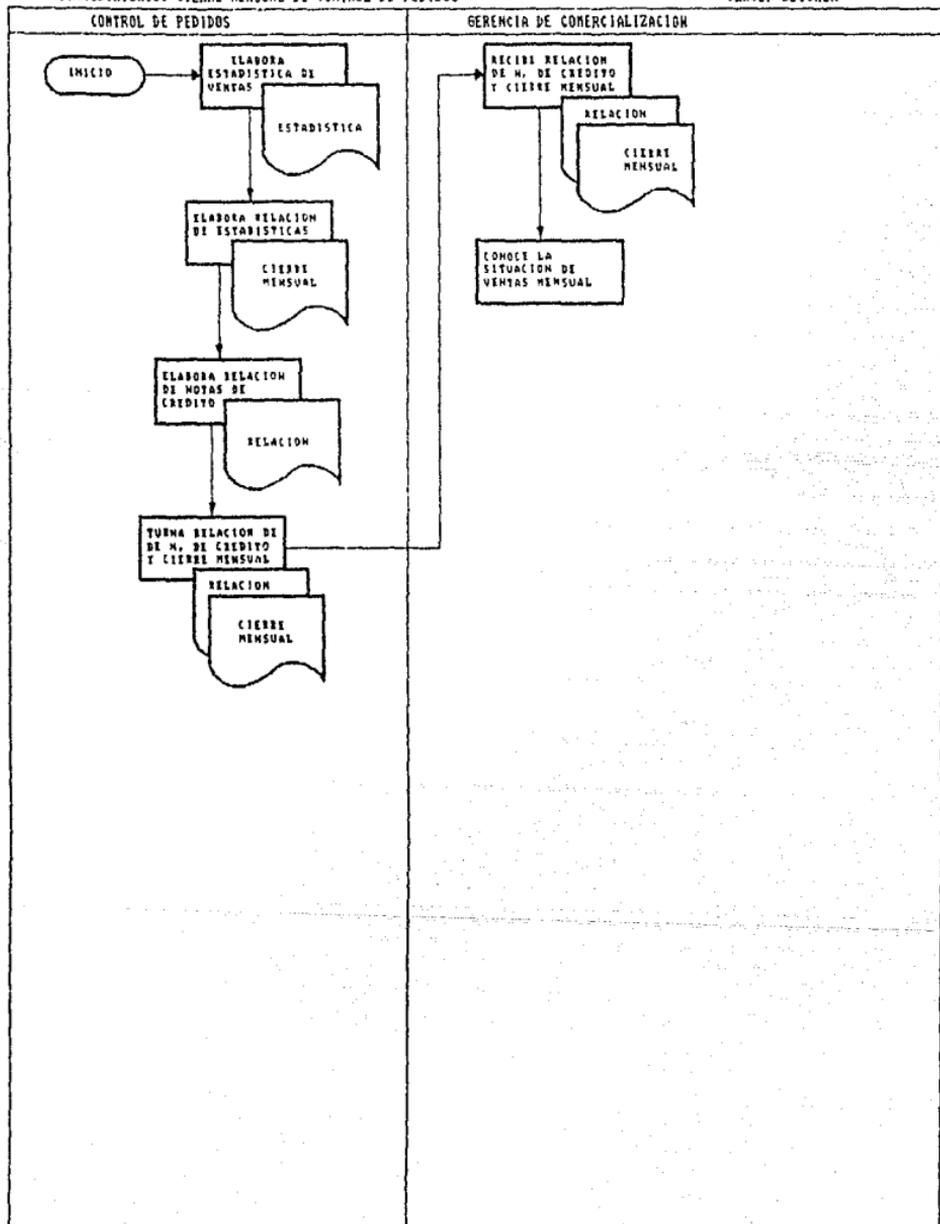
PROCEDIMIENTO: CIERRE MENSUAL DE CONTROL DE PEDIDOS

C L A V E : ELCIMEN

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

- 6.- Además del informe de ventas, se pasa una relación de las notas de crédito que originaron los PK que son cancelaciones sobre factura.
Esta relación se toma precisamente del libro de PK, ya que para que un PK este completamente terminado debe tener el número de nota de crédito asignado.



C A T A L O G O D E F O R M A S

Pedido
Desglose
Relación de Pedidos Recapturados
Hoja Tabular
Estadística de Ventas
Talón de Cancelaciones
Instructivo de Premios
Relación de Premios
Recibo de Dinero
Circular de Colores
Factura
Consecutivo FK
Devolución
Nota de Crédito
Tarjeta de Pedidos Sancionados
Ficha de Bonificación
Circular de Promociones
Reporte de Cobranzas
Tabla de Comisiones
Cierre Mensual
Relación de Notas de Crédito
Informe de medio mes
Comprobante para el Cliente
Control de Tiempo
Control de Pedidos de Sucursales México

Comentarios Finales y Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo es conveniente mencionar los siguientes resultados; por un lado la investigación documental, analizada desde un principio y de acuerdo al método deductivo utilizado, es decir de lo general a lo particular nos fué mostrando los datos históricos de la Administración, posteriormente el proceso administrativo, y de este la Planeación; sus elementos, para poder llegar finalmente al concepto de los que es un manual, sus tipos, usos, ventajas, y características, por lo cual se trató de presentar todos aquellos conceptos necesarios para entender el significado de cada uno y así agotar cualquier duda al respecto.

Por otro lado en lo que se refiere a la investigación de campo es importante mencionar que esta contiene todos los procedimientos que se dan en el área de Control de Pedidos, sin faltar ninguno, por lo cual es seguro que servirá de guía para el desarrollo de las actividades de las personas que laboran en esta área, lo cual es una característica fundamental de un manual.

Asimismo los apoyos gráficos de los procedimientos, sirven de auxilio en el entendimiento de los mismos, de tal modo que se complementan ambas partes.

Es muy probable que debido al contenido del manual este tenga otras dos características una es que sirva de recordatorio para los usuarios del mismo que tengan algún tiempo en esta área y para que a las personas de nuevo ingreso conozcan como donde y cuando deben hacer su trabajo adecuadamente.

Se ha pretendido redactar los procedimientos en forma clara y sencilla para que puedan ser entendidos por cualquier persona, sin necesidad de que tenga algún conocimiento previo sobre el Sistema de Pedidos.

Después de haber realizado la investigación de campo se puede determinar lo siguiente:

Es factible la elaboración de procedimientos para cualquier área, con el fin de normar todas las actividades.

Se llega a la conclusión de que los manuales de procedimientos al elaborarse pueden servir de herramienta en los siguientes aspectos:

- . Para delimitar las funciones y niveles jerárquicos.
- . Para determinar perfectamente las actividades que realizan cada uno de los miembros del área a lo que se le elaboró el manual.

El apoyo que puede dar un manual de procedimientos a una área permite que el usuario del mismo tenga en el manual un recordatorio de como debe hacer correctamente sus actividades.

El apoyo que proporciona a los niveles Directivos tener implementado un manual de procedimientos en un área, permite que descansen en un manual todas las funciones, lo que logra evitar estar repitiendo las mismas continuamente.

La Planeación como parte del proceso administrativo es fundamental para que se desarrollen adecuadamente las demás actividades y siendo los procedimientos un elemento de la planeación estos son una herramienta útil para cualquier actividad.

Cualquier actividad puede ser ordenada en cualquier procedimiento para que este se lleve a cabo adecuadamente.

Es acertado concluir con la siguiente aseveración: La metodología propuesta para la elaboración de los manuales así como la clasificación de los mismos, servirá de guía para la formulación correcta, de los procedimientos puesto que se fué detallando la forma de hacerla.

Bibliografía.

El Proceso Administrativo
José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana

Administración y Control de Oficinas
George R. Terry Ph. D.
Editorial CECSA

Administración de Empresas
Teoría y Práctica Primera Parte
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

Administración de Empresas
Teoría y Práctica Segunda Parte
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

Orígenes y Perspectivas de la Administración
Adalberto Rios Scalay/Andrés Paniagua Aduna
Editorial Trillas.

Administración
James A.F. Stoner
Editorial Prentice/Hall Internacional

Elementos de Administración
José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana

Dinámica Social
Silvestre Méndez Morales/Nicolas Ballesteros Inda
Editorial Interamericana

Administración
Frank B. Rowell
Editorial Mc. Graw Hill

Manual de Historia de la Cultura
Carlos Avelar Acevedo
Editorial JUS S.A.

Introducción al estudio del Trabajo
Organización Internacional del Trabajo (OIT)
UNESCO

Metodología de la Investigación
Miguel Torres Xammar/Santiago Zorrilla
Editorial Interamericana

Instrumentos de Investigación
Boeno Paz Guillermina
Editorial CECSA