# DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS PROCESOS DE COMPRA (CONTADO Y CRÉDITO) Y VENTAS (CONTADO, CRÉDITO Y LIBRANZA) DE ELECTROREYES LTDA.

SANDRA MILENA ACEVEDO BELTRAN
KAREN JANETH BOLIVAR SANTIAGO
ELIANA ESTHER MONSERRAT MEZA
DANIEL ARMANDO PALOMINO VARGAS

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIEROS INDUSTRIALES

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
X SEMESTRE NOCTURNO
BARRANQUILLA
2005

**NOTAS DE ACEPTACIÓN**

_____

_____

_____

_____

**Presidente Del Jurado**

_____

_____

_____

_____

**Jurado**

_____

_____

_____

_____

**Jurado**

_____

_____

_____

_____

Barranquilla, 29 de Noviembre de 2005

## DEDICATORIA

A Dios por ser artífice de todas las cosas maravillosas que pudimos realizar y disfrutar en cada momento de nuestra existencia.

A nuestros familiares, amigos, hijos por ser nuestro apoyo emocional, moral, e incondicional, quiénes nos han incentivado a no renunciar nunca en la búsqueda del conocimiento.

A la empresa **ELECTROREYES LTDA.** quien nos abrió sus puertas para la realización de este proyecto.

KAREN
ELIANA
DANIEL
SANDRA

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimientos :

A los Docentes **MARIA ALTAMAR** y **JHON RODRÍGUEZ,** por regalarnos gran parte de su valioso tiempo tratando de que apliquemos su metodología, ya que sin ella no hubiese sido posible la realización de este proyecto; por motivarnos y enseñarnos con amor y cariño a ser capaces de poder resolver cualquier problema que se nos presente.

A la **UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR,** por brindarnos hospitalidad en sus áreas de estudios, facilitándonos las herramientas necesarias para la investigación y realización de este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este proyecto.

# INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones lo cual se puede lograr a través de la elaboración e implementación de un manual de procesos y procedimientos.

Después de investigar y analizar la situación actual de los procesos de compras (contado y crédito) y ventas (contado, crédito y libranza) de **ELECTROREYES LTDA**., (compras de la empresa a proveedores y ventas de la empresa a sus clientes) se pudo determinar que estos procesos no se encuentran estandarizados, es decir, cada uno de los empleados ejecuta los procesos de distintas formas.

La finalidad de este proyecto es realizar un manual de procesos y procedimientos en la empresas **ELECTROREYES LTDA,** el cual quedaran establecidos los parámetros y/o bases para realizar las diferentes actividades de los procesos de compra y venta, además de los puestos y unidades administrativas que intervienen en cada uno precisando su responsabilidad y participación.

La investigación realizada se baso en la observación directa del desarrollo o ejecución de los procesos de compra y venta, entrevistas realizadas al personal y en la aplicación de algunas herramientas estadísticas, entre ellas; diagrama de causa-efecto, encuestas, diagramas de paretos, histogramas, etc, .las

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

cuales se desarrollaron durante el periodo establecido en el cronograma actividades en las instalaciones de la empresa **ELECTROREYES LTDA.**

Con este manual se busca facilitar la adaptación de cada factor de la empresa en los procesos de compra y venta a los intereses primarios de la organización facilitando las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, y al mismo tiempo forjar una conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

**ELECTROREYES LTDA** es una empresa dedicada a la compra-venta de electrodomésticos y muebles para el hogar, ofreciendo a sus clientes distintas modalidades de pago, como son: contado, crédito y libranzas.

El proceso de venta de contado consiste en la cancelación total del producto adquirido por el cliente, el cual obtendrá unos descuentos establecidos que varían de acuerdo al valor del producto comprado y que al mismo tiempo son un estímulo para el cliente por su pago inmediato.

El proceso de venta a crédito se basa en estipular cuotas a pagar por el producto adquirido por el cliente, en donde su variabilidad dependerá del monto del producto y las cuotas establecidas por acuerdo del cliente y el vendedor las cuales se encuentran parametrizadas.

El proceso de venta por libranza es un servicio que se presta a todos los cliente que tienen un pensión, este proceso consiste en descontar los productos que adquieren estos cliente de la pensión que reciben mensualmente, mediante un acuerdo entre la cooperativa de los pensionados y el cliente.

El proceso de compra que realiza la empresa a sus proveedores se realiza con varias opciones de pago, compra de contado esta se da por volumen de mercancía comprada donde electroreyes recibe un descuento o compras a crédito donde los proveedores suministran plazos de pago que van desde los 30 hasta los 60 días.

A pesar de ser una empresa consolidada en el mercado desde hace 14 años, sus procesos y procedimientos no se encuentran estandarizados, lo cual ha llevado a no poseer una unificación de criterios dentro del proceso logístico de la empresa.

En el estudio realizado se detecto que la causa principal para que esta empresa no tenga una estructura organizacional determinada es por las falta de compromiso de la alta gerencia y por falta de iniciativa de sus empleados.

La falta de compromiso de la gerencia es debido a que no ha existido la iniciativa de estas unidades administrativas a crear un ambiente organizado con pautas establecidas y consolidadas que eviten futuros errores, por lo contrario estas unidades administrativas están acostumbradas a solucionar errores que varían de acuerdo a la forma de trabajo de cada empleado no analizando que si hubiese una estandarización de los procesos su trabajo fueran mas eficiente y podrían preocuparse por otros temas indispensables en la empresa como es la expansión del mercado.

La falta de iniciativa de sus empleados es debido a la implementación de trabajos empírico y mecanizados que realizan y de igual forma a la falta de crear ideas que les permitan hacer su trabajo mas efectivo, ya que por no tener estandarizados sus proceso llegan a repetir un misma actividad infinidades de veces, lo cual conllevada a perdidas de tiempo y a la mala atención de cliente por la demora.

Teniendo en cuenta la situación actual que tiene esta organización, se puede plantear la siguiente pregunta.

¿Como diseñar un manual de procesos y procedimientos para las actividades de compra y venta de Electroreyes Ltda. Con el fin de estandarizar, organizar y unificar los criterios logísticos de la empresa?

## 2. SISTEMATIZACION

- ¿Cuáles son los criterios que maneja ELECTROREYES LTDA. Para la ejecución de los procesos de compra y venta?

- ¿Que técnicas se pueden utilizar para evaluar y determinar las actividades innecesarias en el desarrollo de los procesos y procedimientos de compra y venta en ELECTROREYES LTDA?

- ¿Qué métodos se pueden utilizar para identificar las actividades claves de los procesos de compra y ventas de ELECTROREYES LTDA?

- ¿Qué normas se deben tener en cuenta para elaborar un manual de procesos y procedimientos?

- ¿Qué técnicas debemos emplear para diseñar los manuales de procesos y procedimientos?

- ¿Cuáles son las normas necesarias a utilizar en el diseño de un manual de procesos y procedimientos?

## 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizadas para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

La importancia de los manuales de procedimientos administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Lo interesante de un manual de procesos y procedimientos es buscar contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia en los distintos procesos de la empresa. Permitiendo con esta herramienta obtener información rápida y oportuna y así mismo llevar el control en cada uno de los procedimientos y de las entradas y salidas de los mismos.

Basados en la observación directa, recolección de información y mediante la ayuda de herramientas estadísticas se pretende implementar un manual de procesos y procedimientos para ELECTROREYES LTDA. Buscando así mismo agilidad en los procesos y mayor organización dentro de la empresa trayendo como consecuencia la satisfacción de los clientes al recibir un servicio de calidad.

# 4. OBJETIVOS

## 4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procesos y procedimientos para los procesos de compra y venta (compra de empresa-proveedores y venta empresa-clientes) en la empresa **ELECTROREYES LTDA**.

## 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar técnicas y normas utilizadas para diseñar los manuales de procesos y procedimientos, las cuales serán explicadas en cada uno de los pasos a desarrollar.

- Recopilar información sobre la situación actual de los procesos y procedimientos de compra y venta de electroreyes Ltda., por medio de observación directa y la aplicación de herramientas estadísticas, tales como: análisis de vulnerabilidad, matriz dofa, análisis de zonas, etc.

- Identificar las fallas presentes en los procesos y procedimientos actuales de compra y venta de electroreyes Ltda., reconociendo y evaluando las actividades innecesarias, mediante técnicas como: diagrama de paretos, histogramas.

- Diseñar un manual de procesos y procedimientos para los procesos de compra y venta (compra de empresa-proveedores y venta empresa-clientes) en la empresa **ELECTROREYES LTDA**.

- Determinar los costos correspondientes al diseño e implementación del manual de procesos y procedimientos de las actividades de compra y venta de **ELECTROREYES LTDA.**

# 5. ANTECEDENTES

## 5.1. HISTORIA DE LOS MANUALES

La historia de los manuales como instrumentos en la administración inicia a partir de la segunda Guerra Mundial (1939-1945) y ello fue a consecuencia de la escasez y urgencia que se tuvo de personal adiestrado, por lo que fue preciso preparar manuales detallados que resolvieran los problemas de adiestramiento y de supervisión, a efecto de lograr la uniformidad en la ejecución de tareas, que era uno de los aspectos de mayor importancia.

Anteriormente a esa época, solamente existían algunas publicaciones que sin ser un documento técnicamente elaborado, proporcionaban información e instrucciones a los empleados sobre algunos procesos de trabajo en la empresa.

### 5.1.2. LA INGENERIA INDUSTRIAL

La ingeniería industrial tuvo sus raíces en la revolución industrial; surgió como disciplina separada y fue formalizada al final del siglo XIX y comienzos del XX, y alcanzó su madurez después de la segunda guerra mundial.

**La revolución industrial.** La revolución industrial que comenzó entre los siglos XVIII y XIX. La aparición de nuevos inventos, especialmente en la industria textil, La invención de la máquina de vapor permitió a las fábricas independizarse del agua como principal fuente de energía.

**Desarrollo del concepto de Dirección Científica.** Al final del siglo XIX y comienzos, del XX, empezó a surgir un cuerpo de conocimientos de dirección como resultado de los trabajos de una serie de personas en diversos países, pero principalmente en estados Unidos, donde figuran Frederick Taylor, Henry Gantt,

Frank y Lilian Gilbreth y Harrigton Emerson. Indudablemente, las contribuciones individuales difícilmente pueden ser separadas de los campos de estudio en los que hicieron su aportación.

**Moderna definición de Ingeniería Industrial.** La definición generalmente usada de Ingeniería Industrial, fue desarrollada en 1955, aunque la profesión había existido mucho antes que aquélla. La definición abarca desde el campo de los dirigentes de los negocios, a los de la industria, académicos, consultorios o del gobierno.

### 5.1.3. LA INGENERIA DE ORGANIZACION

El concepto de Ingeniería de Organización se encuentra fuertemente vinculado al de Organización Industrial, siendo aún mayor esta vinculación al remontarnos a sus orígenes. En esos momentos quizás el concepto de Organización Industrial se pueda adaptar mejor debido a que los esfuerzos se centran exclusivamente en racionalizar los procesos productivos. No será hasta finales del siglo XX que una perspectiva de visión más amplia hace que la denominación Ingeniería de Organización se adapte mejor a los procesos de racionalización que el hombre afronta en el diseño, organización, operación y gestión de sus organizaciones.

Desde el principio las cuestiones básicas sobre qué, cómo, dónde y cuánto producir han estado siempre patentes en la actividad productiva organizada del hombre. Sin embargo, fue a consecuencia de la Revolución Industrial que tales decisiones comenzaron a tener una complejidad y una repercusión tales que requerían técnicas y métodos específicos para su estudio. En los cien años cubiertos desde finales del siglo XVIII a finales del XIX comenzaron a aparecer los primeros pensadores, tales como Adam Smith 1723-1790, Charles Babbage 1792-1871. Fueron planteamientos teóricos sobre la Organización Industrial y en especial, sobre los beneficios de la división y especialización del trabajo y el uso de herramientas y utillajes. Sin embargo, se debe considerar los finales del

siglo XIX como el inicio en la aplicación del método científico basado en la observación, medición y experimentación sistemática para confirmar o descartar hipótesis sobre las características de los procesos analizados. En un principio estas actividades fueron llevadas a cabo por los propios ingenieros mecánicos e iban encaminadas a la mejora del sistema productivo. Entre los primeros estudios prácticos que se conocen destacan los de Mattew Boulton y James Watt Jr. (hijo del inventor de la máquina de vapor), los cuales realizaron investigaciones sobre nuevas formas de organización en su fundición del Soho londinense.

En aquella misma época el francés Maurice Leblanc y el americano Eli Whitney llevaron a la práctica la idea de desarrollar maquinaria de fabricación que, si bien requería una inversión previa, permitía la fabricación de grandes series con costes directos unitarios mucho más reducidos y que permitían amortizar el coste de la maquinaria. La fabricación en masa de productos complejos que se fabricaban por partes que luego se montaban trajo consigo el desarrollo de la normalización. En este aspecto Henri Ford revolucionó la actividad del montaje con la introducción del concepto de línea o cadena, en la cual los obreros permanecían fijos y el producto se desplazaba de forma más o menos continua usando un sistema de manejo de materiales apropiado.

Sin embargo, el hito más significativo en el nacimiento de la Organización Industrial fue la publicación en 1903, por Frederick W. Taylor, del artículo titulado *Shop Management*. A pesar de las múltiples críticas recibidas, y teniendo en cuenta el contexto de su época, hay que reconocer el mérito de plantear y defender un acercamiento científico al problema de la gestión de la producción. Incluso, se puede argumentar que la contribución más importante de Taylor fue el señalar que en una organización productiva interesa que algunas personas se dediquen, no a realizar operaciones, sino a estudiar la forma más adecuada en que otros las realizan.

Los problemas abordados por Taylor fueron muy diversos, incluyendo:

- Estudio de métodos.
- Estudio de tiempos.
- Estandarización de herramientas.
- Departamento de planificación.
- Tarjetas para instrucciones a operarios.
- Sistema de clasificación de piezas y productos.
- Sistema de rutas.
- Método de estimación de costes.
- Selección de personal en relación con el puesto de trabajo.
- Incentivos.
- Medida de la productividad.

El enfoque "taylorista" (analítico, reduccionista y mecanicista) tuvo su continuación en estudios y trabajos posteriores entre los que destacaron los del matrimonio Gilbreth (Frank B. y su esposa Lillian E. Moller), que planteaban la subdivisión de cada tarea en elementos fundamentales para estudiarlos independientemente, así como en conjunción, buscando eliminar aquellos que fueran innecesarios o antieconómicos. La síntesis de los elementos que quedaban, generarían el nuevo método. Otra contribución relevante la realizó por esa misma época Charles Bedaux, quien normalizó la medida del tiempo necesario con relación al minuto tipo, considerando incluidos en éste los descansos necesarios. Importantes fueron también los trabajos de Henri L. Gantt, al que se deben los diagramas de barras que aún hoy se utilizan en la programación de producción, secuenciación de tareas y gestión de proyectos.

La primera agrupación profesional orientada a la práctica y el desarrollo de la Organización Industrial se creó en 1915 (año de la muerte de Taylor) con el nombre de *Taylor Society*. Para finales de la segunda década de este siglo, las ideas de Taylor y sus seguidores, conocidas con el nombre genérico de *Scientific Management* fueron ampliamente conocidas y debatidas en todo el mundo industrial.

En el desarrollo posterior a Taylor se distinguieron dos líneas de progreso. Por un lado, se intentaron desarrollar métodos para el estudio de procesos complejos mediante una sistematización y ordenación de los elementos del problema, dando lugar a procedimientos de análisis que permitieran una valoración aproximada de las consecuencias de las posibles alternativas. Por otro lado, se introdujeron los modelos matemáticos para el tratamiento de ciertos problemas susceptibles de ser formulados en estos términos.

Respecto al primer punto, la década de los años treinta trajo consigo un nuevo interés en los estudios de métodos y tiempos, que se puede explicar por varias razones:

- Situación crítica de la economía mundial y, en particular, de la norteamericana, lo cual elevaba el interés de los métodos que permitan reducir costes.

- Toma de conciencia por parte de los trabajadores de los problemas económicos que afectaban a la industria y su papel en la resolución de parte de los mismos.
- Desaparición de una cierta visión de los estudios de métodos y tiempos como contrapuestos entre sí

Dentro de esta consideración conjunta de los diferentes aspectos que afectaban a la productividad, se integró dentro del estudio de métodos y tiempos, el diseño de la distribución en planta. El nexo de unión entre ambos se plasmó en las representaciones analógicas del tipo diagrama de recorridos. Otro avance correspondió a la introducción, a mediados de la década de los treinta en Inglaterra, por Tippett de las técnicas de muestreo para el estudio de los periodos de actividad y descanso sin la necesidad de emplear el cronometraje directo.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

Hasta esos momentos, la mayoría de los estudios tenían la finalidad de corregir las ineficiencias existentes. Con el fin de diseñar nuevos métodos para procesos no existentes sobre los que no se tuvieran datos concretos se planteaba la creación de sistemas predeterminados de tiempos normalizados para elementos básicos de operaciones, que serían luego combinados para obtener tiempos normales de tareas completas. En este sentido y a instancias de la Westinghouse Electric Co., se inició una larga investigación en 1940 dirigida por Harold B. Maynard (y en la que participaron G.J. Stegemerten y J.L. Schwab), la cual finalmente en 1948 dio lugar al sistema MTM *(Methods Time Measurement),* el cual tuvo inmediatamente una gran aceptación.

Respecto al segundo enfoque, el uso de modelos matemáticos, destaca la fórmula del lote económico o fórmula de Wilson, obtenida por F.W. Harris en 1915, como solución analítica del problema de cálculo del tamaño del lote considerando costes de lanzamiento y costes de mantenimiento. La simplicidad y elegancia de esta fórmula estimuló el tratamiento matemático de otros problemas de organización de la producción. Otro de los campos que tuvieron un desarrollo matemático temprano fue el correspondiente al uso de métodos estadísticos para el control de calidad de los productos fabricados. En 1912 T.C. Fry publicó *Probability and its Engineering Uses* y más tarde, en 1931, W. Shewart publicó su obra *Economic Control of Quality of Manufactured Products*, donde se incluían las primeras descripciones de los gráficos de control estadístico de calidad.

Sin embargo, fue el esfuerzo bélico asociado a la Segunda Guerra Mundial cuando se produjo el gran impulso en el empleo de modelos matemáticos para resolver cuestiones complejas de tipo logístico y estratégico. Los tiempos de guerra han constituido siempre un estímulo para desarrollar nuevas tecnologías y mejorar los métodos existentes. Los grupos de investigación operativa que aparecieron en ambos bandos se concentraron en resolver gran cantidad de nuevos problemas haciendo uso de las técnicas clásicas y desarrollando nuevos métodos matemáticos, de modelado, de análisis de sistemas, de

simulación, etc. Cuando, una vez acabada la guerra, estos científicos e ingenieros se incorporaron a la vida civil no sólo llevaron con ellos esas nuevas técnicas y herramientas de trabajo sino algo que a la larga resultó aún más decisivo: una voluntad renovada de resolver los problemas, vía análisis, recogida de datos, modelización y optimización. Así surgieron la programación lineal, la teoría de juegos, la cibernética, la teoría de la información, la programación dinámica, etc. El efecto de estas técnicas cuantitativas sobre la organización de la producción fue inmediato y aún perdura en nuestros días. La planificación y el control de la producción, la distribución física, la gestión de aprovisionamientos, etc. fueron potenciados de una manera sin precedentes. Para entonces, la Ingeniería de Organización Industrial era ya una disciplina consolidada, totalmente independiente de la Ingeniería Mecánica. Y en las universidades de EE.UU. se estudiaba como una especialidad propia bajo el nombre de *Industrial Engineering.*

A partir de este punto, la aparición del ordenador y el progresivo aumento de su capacidad de cálculo potenciaron el uso extensivo e intensivo de los modelos matemáticos, capaces de resolver problemas de gran escala así como problemas de decisión en tiempo real. Se entró en un bucle de realimentación positivo en el que la disponibilidad de datos permitía modelos más sofisticados, los cuales a su vez exigían cada vez más información y de más calidad. Los consumidores se sofisticaban y no sólo pensaban en el coste sino también en la calidad y en la variedad. Los tiempos de respuesta a los problemas se hacían más cortos como resultado de los acortamientos de los ciclos de vida de los productos. La competencia se intensificaba y se aceleraba, y al mismo tiempo se extendía a escala global. La gestión de las operaciones productivas se integraban con los aprovisionamientos y la distribución formando una cadena de suministro que enlazaba a los diferentes centros de la empresa con los proveedores y los clientes. Las decisiones de siempre de qué, cómo, dónde, cuándo y cuánto fabricar seguían requiriendo respuesta sólo que, con el aumento de la escala y la complejidad de los sistemas productivos, ya no era

tolerable el error o la lentitud. Así se llegaba al mundo actual.

En ese contexto, exigente, caótico e incierto es en el que desenvuelve la actividad de Organización Industrial hoy en día, está en juego la propia supervivencia de las empresas. Las que hagan un uso más efectivo y eficiente de los recursos (humanos, financieros y tecnológicos), las que sean más ágiles explotando las oportunidades de negocio que se presenten, las que mejor jueguen sus cartas desde el punto de vista estratégico serán las que sobrevivan y crezcan. El resto serán absorbidas o desaparecerán.

Recientemente, las tareas organizativas han superado los aspectos productivos de la empresa, e incluso la propia empresa. El contexto de la logística entendida en un sentido amplio, de las telecomunicaciones, de la gestión de la información, de la gestión de los recursos energéticos, de la gestión de los recursos naturales, de la preservación del medio ambiente, así como de las características específicas de los sistemas dependientes de la Administración, son analizados y abordados desde la perspectiva de la Ingeniería de Organización.

Estamos convencidos de que la Ingeniería de Organización y los profesionales que en ella trabajan, tanto si son ingenieros como procedentes de otras titulaciones, están llamados a desempeñar una labor fundamental en esa organización efectiva y eficiente de las operaciones que tiene lugar en las Organizaciones y que se ha mencionado como crítica.

## 5.2. LA NORMA ISO 9000

Los conceptos en que se basan las modernas normas de aseguramiento de calidad son los que utilizaban los artesanos en la antigüedad, es decir planificaban sus tareas, desarrollaban sus herramientas, obtenían sus materias primas, hacían los trabajos y verificaban sus resultados.

La necesidad de utilizar normas de calidad se hace presente a mediados del siglo XIX cuando comienza a desarrollarse la producción en masa.

La evolución se produce muy rápidamente a partir de principios de siglo mereciendo destacarse los siguientes hitos:

- 1900, Inspección como actividad.
- 1930, Muestreo estadístico.
- 1950, Prácticas de aseguramiento de calidad en empresas.
- 1970, Idem a nivel nacional.
- 1979, Normas para el aseguramiento de la calidad, BS 5750.
- 1987, Basadas en la BS 5750 se editan las normas ISO serie 9000.
- 1994, Se realiza la ultima revisión de las normas base.

Las normas ISO serie 9000, han tenido una gran difusión y aplicación en todo el mundo.

En los últimos años hubo un vuelco significativo respecto a utilizar las normas ISO 9000 como modelo de gestión de aseguramiento de calidad.

Han sido adoptadas en más de setenta (70) países y alrededor de 100.000 empresas ya se encuentran certificadas. En julio de 1994 se ha publicado la primera revisión con conceptos actualizados.

Actualmente el Comité ISO TC 176, responsable por las normas ISO 9000, esta estudiando una nueva revisión a fin simplificar, consolidar e integrar la serie ISO 9000.

### 5.2.1. MARCO INSTITUCIONAL A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA NORMA ISO 9000.

El organismo británico British Standard Institución ha sido la fuerza impulsora de las normas destinadas a administrar sistemas de aseguramiento de calidad.

Originalmente diseñó un grupo de normas al que llamó serie "BS 5750". Esta serie de normas describen las funciones de la actividad que deben tomarse en cuenta en un sistema de aseguramiento de la calidad.

La Internacional Standard Organisation (ISO) que es un organismo dedicado a emitir normas y reglamentos destinados a estimular y facilitar el intercambio comercial internacional ha adoptado las normas de la serie BS 5750 y las ha publicado como serie ISO 9000.

En Europa la serie BS 5750 ha sido publicada como Euronormas bajo la serie EN 29000.

En E.E.U.U. las normas han sido adoptadas bajo la denominación ANSI / ASQC Q 9000

En nuestro país, a través del Instituto Argentino de Normalización (IRAM) las normas ha sido adoptadas con la sigla IACC ISO 9000.

A partir de 1987 la comunidad internacional ha aceptado masivamente la aplicación generalizada de las normas serie ISO 9000 siendo adoptada en todos los continentes.

Actualmente los países integrantes del MERCOSUR, con la participación de Chile se encuentran elaborando un texto común que facilite la integración.

Los organismos participantes son:

- Comité Brasileño de Calidad ( CB 25)

- Instituto Argentino de Normalización (IRAM)
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNITA).
- Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN), Paraguay.
- Instituto Nacional de Normalización, Chile.

# 6. MARCO TEÓRICO

## 6.1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### 6.1.2. DEFINICIÓN DE MANUAL.

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores.

[1]Duhat Kizatus Miguel A. Lo define como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

[2]Continolo G . Lo conceptualiza como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

---

[1] MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno. ediciones ecoe, MD-MSP

[2] H. JAMES, Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edición mc graw Hill

### 6.1.2.1. Manuales de Objetivos y Políticas.

Este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

### 6.1.2.2. Ventajas de la disposición y Uso de Manuales.

Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.

1. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
2. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
3. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
4. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
5. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
6. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

### 6.1.3. DIAGRAMA DE PROCESO Y DE FLUJO.

Los diagramas de proceso y de flujo sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, se consideran como instrumentos de simplificación. Estos diagramas hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos.

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones se emplean de manera amplia en los trabajos administrativos; y de oficina Existe razón para lo anterior porque, como lo hace notar un tratadista, la diferencia fundamental radica en que "mientras que en el taller se procesan o transforman materiales en la oficina, se procesan o tramitan las formas".

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente, etc.; en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo, los útiles, etc. Como puede advertirse, la diferencia no es esencial sino accidental, y solo requiere adaptación de los sistemas para mejorar estos elementos comunes.

### 6.1.4. OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.
Para González M.. Define los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización)
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

### 6.1.5. TÉCNICAS DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES.

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación:

- Verificar los puntos o asuntos que serán abordados:
- En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.
- Detallar cada uno de los asuntos:
- En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar como se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.

- Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual:
- Esta ultima técnica deberá explicar él porque, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

### 6.1.6. TIPOS DE MANUALES.

#### 6.1.6.1. Manual de Organización.

El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

#### 6.1.6.2. Manual de Políticas.

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

#### 6.1.6.3. Manual de procedimientos y normas.

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución

#### 6.1.6.4. Manual del especialista.

El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

#### 6.1.6.5. Manual del empleado.

El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

#### 6.1.6.6. Manual de Propósito múltiple.

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

### 6.1.7. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES

#### 6.1.7.1. POR SU CONTENIDO

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

### 6.1.7.2. POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

- Manual de producción.
- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

### 6.1.8. MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

El manual de procesos y procedimientos es mas importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Para hablar de manera concreta, podríamos decir que en una empresa en donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente uno o varios síntomas mencionados aquí como los más comunes:

- Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le "echará la culpa al vecino".
- No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que "el no sabía".
- No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo e proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo "sale mal" seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

### 6.1.8.1. CARACTERISTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

[3]Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

### 6.1.8.2. APLICACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

[3] www.google.com.co

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

### 6.1.9. PROCEDIMIENTOS

Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción mas bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Según [4]Melinkoff, R (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

[4] H. JAMES, Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edición mc graw Hill

### 6.1.9.1. OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

[5]Gómez F. (1993) señala que: " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

### 6.1.9.2. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como seria de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, mas que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.
Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

### 6.1.9.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

[6]Mellinkoff, describe las siguientes características de procedimientos:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.
- Desde otro punto de vista Gomes G (1997) se enfoca en las siguientes s características de procedimientos

[5] MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno. ediciones ecoe, MD-MSP
[6] MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno. ediciones ecoe, MD-MSP

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad especifica. Una actividad especifica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

### 6.1.9.4. BENEFICIOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

[7]Para Melinkoff, conceptualiza que: "El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización".

### 6.1.9.5. ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos se estructuran de la siguiente manera:

- Identificación.
  Este titulo contiene la siguiente información:
- Logotipo de la organización
  Denominación y extensión (general o especifico) de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
  Numero de revisión.
- Unidades responsables de su revisión y/o autorización
- Índice o contenido
- Relación de los capítulos que forman parte del documento.
- Introducción
- Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

[7] MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno. ediciones ecoe, MD-MSP

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR BIBLIOTECA BARRANQUILLA

- Objetivos de los procedimientos

  Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables

  Unidades administrativas y/o puesto que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- Políticas o normas de operación

### 6.1.10. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

[8]Para Gómez. define que: "Son documentos que registran y trasmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones".

#### 6.1.10.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

[9]Según Gómez. Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
-

[8] H. JAMES, Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edición mc graw Hill
[9] H. JAMES, Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edición mc graw Hill

### 6.1.11. ¿Qué es ISO?

ISO es la denominación que recibe la Agencia Internacional de Normalización (International Organization for Standarization) que agrupa en su seno cerca de cien paises.

Nuestro país esta representado por el Instituto Argentino de normalización (IRAM).

La agenda internacional de Normalización esta conformada por aproximadamente 180 comites técnicos, cada comité es responsable de diversas especialidades, siendo el comité CT 176 el que se ocupa del tema calidad.

El propósito de la Agencia Internacional de Normalización es el desarrollo de normas para

- Facilitar el intercambio universal de bienes y servicios.
- Promover la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas, y económicas.

El resultado de las actividades de la Agencia Internacional de Normalización es dado a conocer a través de la publicación de las normas que elabora

### 6.1.11.2. ¿Cuál es el origen de las normas ISO Serie 9000?

El organismo británico British Standard Institution ha sido la fuerza impulsora de las normas destinadas a administrar sistemas de aseguramiento de calidad.

Originalmente diseñó un grupo de normas al que llamó serie "BS 5750". Esta serie de normas describen las funciones de la actividad que deben tomarse en cuenta en un sistema de aseguramiento de la calidad.

La Agencia Internacional de Normalización ha adoptado las normas de la serie BS 5750 y las ha publicado como serie ISO 9000.

En nuestro pais el IRAM edita las normas ISO serie 9000 con la denominación IRAM-IACC-ISO-E-9000.

### 6.1.11.3. ¿Qué son las normas ISO Serie 9000?

La serie ISO 9000 es un conjunto de cinco normas relacionadas entre sí, son normas genéricas, no específicas que permiten ser usadas en cualquier actividad ya sea industrial o de servicios.

La importancia de la aplicación de las normas ISO 9000 para el desarrollo e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad radica en que son normas prácticas. Por su sencillez han permitido su aplicación generalizada sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Las normas ISO Serie 9000 brindan el marco para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y mantener la eficiencia del mismo dentro de la organización.

### 6.1.11.4. ¿Quiénes usan las normas ISO 9000?

Hoy, empresas de todo el mundo, grandes y pequeñas, asi como organizaciones dedicadas a la educación, a la salud y todo tipo de servicios desarrollan su sistema de calidad en base a las normas ISO serie 9000. Las empresas saben que es el camino para abrir nuevos mercados y mejorar su competitividad.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

**ACTIVIDAD:**

Conjunto de operaciones o tareas propias realizados por una entidad en función de sus propios intereses y de sus clientes.

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:**

Conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que se ha demostrado que son necesarias, para dar confianza adecuada de que una entidad satisfará los requisitos para la calidad. Conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que se ha demostrado que son necesarias, para dar confianza adecuada de que una entidad satisfará los requisitos para la calidad.

**CALIDAD:**

La totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas. La totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

**CONTROL DE LA CALIDAD:**

Técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos para la calidad. Técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos para la calidad.

**COMPRAS:**

"Comprar proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero".

"Adquisición, del latín adquisitio, -onis, acción de adquirir". Por lo tanto, comprar debe considerarse como sinónimo de adquisición.

Tradicionalmente se dice que comprar es "la función responsable de efectuar todas las compras requeridas por una empresa, en el momento oportuno". Asimismo, "las compras son operaciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad".

También se puede definir compras como: la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido".

**DIAGRAMA DE PROCESO Y DE FLUJO:**

Los diagramas de proceso y de flujo sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, se consideran como instrumentos de simplificación. Estos diagramas hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos.

**ESTANDARIZAR:**

Tipificar, ajustar a un tipo, modelo o norma.

**EVIDENCIA:**

Hacer patente y manifiesta la certeza de una cosa; probar y demostrar que no sólo es cierta sino clara.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

**FLUJOGRAMA**:

Como su nombre lo indica, son gráficas que representan la dirección que sigue la información que contiene un algoritmo; los datos se encierran en diferentes figuras, estas se llaman figuras lógicas. Existen cinco figuras lógicas únicas utilizadas en el diagrama de flujo: Inicio, Proceso, Ciclo y Fin.

**GESTION POR PROCESOS:**

Busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se produce o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades.

**MANUAL:**

Que se ejecuta con las manos. Manuable. Que exige más habilidad de manos que inteligencia. m. Libro en que se compendia lo más sustancioso de una o más materias.

**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:**

Son documentos que registran y trasmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

**ORGANIZAR:**

Dar a las partes de un todo la organización que necesitan para poder funcionar. Establecer, disponer, ordenar.

**POLÍTICA DE CALIDAD:**

Orientaciones y propósitos generales de unos organismos concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección.

Orientaciones y propósitos generales de unos organismos concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección.

**PROCEDIMIENTOS:**

Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción mas bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

**PROCESOS:**

Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. En otras palabras un proceso no es más que una sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea.

**SISTEMA DE CALIDAD:**

La organización, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.: La organización, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.

**TÉCNICAS:**

Conjunto de procedimientos o recursos de que se sirve una ciencia o arte.

**VENTAS**:

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

**DESPACHO:**

Acción de despachar, lugar donde se despachan mercancías.

**ENTRADA:**

Acción de entrar, sitio por donde se entra: la entrada a un almacenamiento.

**MATERIALES:**

Son bienes o activos que se adquieren para remplazar la escasez de las mercancías.

**RECEPCIÓN:**

Recibir o entregar el material o cosa que sea de útil acceso para la empresa en este caso el departamento de almacén

**REGISTRO:**

Formato donde se describen los pasos para llevar a cabo una actividad administrativa y facilitar la operatividad de la misma.

**REPORTE:**

Son documentos que sirven de soporte para sustentar la actividad que ha sido realizada.

**SALIDA:**

Posibilidad de venta de mercancías. Despacho por medio de transporte las mercancías fuera de lugar donde se encontraban.

## 8. VARIABLES

### 8.1. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

| Variables | DEFINICION NOMINAL | DIMENSIONES | indicadores |
|---|---|---|---|
| Compras | Es todo lo relacionado con el manejo de proveedores e ingreso de productos a la empresa, que luego serán vendidos a los clientes, tales productos son neveras, lavadoras, estufas, televisores,.etc. | Contado | $\frac{C\ C}{C\ T}$ |
| | | crédito | $\frac{C\ C\ R}{C\ T}$ |
| Ventas | Es todo lo relacionado con el los productos adquiridos por los clientes, el nivel de rotación de estos y el manejo de las políticas de ventas | Contado | $\frac{V\ C}{V\ T}$ |
| | | Crédito | $\frac{V\ C\ R}{V\ T}$ |
| | | Libranza | $\frac{V\ L}{V\ T}$ |
| administración | Personal encargado del desarrollo de las actividades que se desempeñan en el proceso de compra y venta de electroreyes ltda | Adimistrativos de Compras | $\frac{ADT\ /C}{ADT/\ T}$ |
| | | Administrativos de ventas | $\frac{ADT/\ V}{ADT\ /\ T}$ |

**ABREVIATURAS**

| | | | |
|---|---|---|---|
| C C= | compras de contado | V C= | ventas de contado |
| C C R= | compras a credito | V C R= | ventas a credito |
| C T= | total de compras | V L= | ventas por libranza |
| | | V T= | total de ventas |

ADT / C= administradores de compras
ADT / V= administradores de ventas
ADT / T= administradores en total

# 9. DISEÑO METODOLOGICO

## 9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio para el presente proyecto será descriptivo, ya que se identifican los diferentes elementos y/o componentes que hacen parte de los distintos procesos y procedimientos utilizados en **ELECTROREYES LTDA.**

## 9.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se tomo como base el método deductivo, ya que parte de una forma general de evaluar los procesos como son las aplicación de flujogramas, la gestión de procesos, conceptos, metodologías existentes etc.. , para aplicarla en la creación de un manual de procesos y procedimientos para los procesos de compra y venta de **ELECTROREYES LTDA**.

## 9.3. UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA

### 9.3.1. Universo

El universo para esta investigación serán todas aquellas empresas que comercializan electrodomésticos.

### 9.3.2. Población

La población se encuentra determinada por el número de empresas que se dedican a comercializar electrodomésticos en la ciudad de Barranquilla.

### 9.3.3. Muestra.

La muestra utilizada para esta investigación es la empresa, es decir, **ELECTROREYES LTDA.**

## 10. TÉCNICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para realización de este proyecto es necesario contar con las siguientes fuentes de información.

### 10.1 TECNICAS Y FUENTES PRIMARIAS

Están focalizadas a obtener la información de las funciones que se elaboran en electroreyes.

La información será obtenida mediante la observación de los diferentes procesos; para esto se realizaran visitas a la empresa y entrevistas al personal involucrado.

La cual será clasificada y analizada con la ayuda de herramientas, tales como: mapa de procesos, descripción de procesos, flujogramas, etc.., que permitirán diseñar y sugerir mejoras en el desarrollo de los procesos y procedimientos de compra y venta en **ELECTROREYES LTDA.**

### 10.2 TECNICAS Y FUENTES SECUNDARIAS

Dentro de estas estarán la biblioteca y la hemeroteca de la **CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR**, con todos los libros, tesis y revistas que estén relacionados o traten temas acerca de manuales de procesos y procedimientos. También se utilizara todo el material informativo, obtenido en Internet y facilitado por la empresa **ELECTROREYES LTDA.**

## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDAD | 1er SEMESTRE 2004 | 2do SEMESTRE 2004 | 1er SEMESTRE 2005 | 2do SEMESTRE 2005 |
|---|---|---|---|---|
| visitar la empresa para conocerlas instalaciones , procesos, productos que ofrece, identificando los problemas mas relevantes | | | | |
| indagar, recolectar, información necesaria para analizar el desarrollo de los diferentes procesos de la empresa | | | | |
| Determinar y evaluar las fallas existentes en el desarrollo de los procesos y procedimientos actuales | | | | |
| Planear mejoras, sugerencias para optimizar los procesos y procedimientos de compra y venta | | | | |
| Presentar proyecto a la alta dirección | | | | |
| Presentar proyecto a evaluadores | | | | |

## 12. PRESUPUESTO

| **PASAJES** | COSTO ($) | TOTAL |
|---|---|---|
| Visitas a electroreyes | $ 100.000 | |
| reunión otros | $ 200.000 | |
| **TOTAL PASAJES** | | $ 320.000 |
| **PAPELERIA** | | |
| Transcripciones | $ 150.000 | |
| Carpetas, disquete, otros | $ 8.000 | |
| **TOTAL PAPELERIA** | | $ 158.000 |
| **OTROS** | | |
| Internet | $ 15.000 | |
| Asesorias | $ 35.000 | |
| **TOTAL OTROS GASTOS** | | $ 50.000 |
| **TOTAL GENERAL** | | **$ 528.000** |

## 13. CAPITULO I

### 13.1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL DE ELECTROREYES LTDA

El diagnostico empresarial que se desarrollara a continuación, es un examen analítico de la situación actual de la empresa **ELECTROREYES LTDA,** se realizara un análisis de las potenciales perspectivas de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, sus objetivos y del estado de sus recursos y del desarrollo de sus procesos de compra al contado y a credito y ventas de contado, credito y libranza; con la finalidad de conocer los resultados e enriquecer sus contenidos y de ir tomando medidas organizativas que garanticen resolver los problemas.

### 13.2. ALCANCE DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL DE ELECTROREYES LTDA

- Realizar un informe que permita visualizar en forma concisa la situación actual de ELECTROREYES LTDA.
- Establecer comparaciones entre los distintos resultados obtenidos.
- Determinar conclusiones y recomendaciones basado en los datos obtenidos en cada una de las técnicas aplicadas.

### 13.3. BREVE DESCRIPCION DE ELECTROREYES

ELECTROREYES LTDA es una empresa dedicada a la compra y venta de electrodomésticos y muebles para el hogar, ofreciendo distintas modalidades de pago: contado, credito en las compras y contado, credito y libranza en las ventas.

El proceso de venta de contado, se fundamenta en ofrecer productos con un margen de descuento a aquellos clientes que cancelan la totalidad de los artículos adquiridos de forma inmediata, el proceso de venta a credito,

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA

establece forma de pagos a cuotas para aquellos clientes que no disponen de la totalidad de dinero correspondiente al articulo adquirido y el proceso de venta por libranza es un servicio que se le presta a todos los pensionados, para que obtengan sus productos los cuales serán descontados de sus pensiones.
Electroreyes ltda lleva en el mercado 14 años prestando sus servicios, inicialmente contaban con un solo punto de distribución ubicado en el centro de Barranquilla, sede principal de esta empresa. Actualmente cuenta con dos sucursales mas una ubicada también en el centro de Barranquilla, y la otra en sabanalarga.

La sede principal es la encargada de realizar los pedidos a los proveedores por los tres puntos y luego esta los distribuye a las otras dos sucursales, por tal razón el proyecto se fundamenta en este punto.

Electroreyes ltda cuenta actualmente con 45 trabajadores, además cuentan con proveedores que son directos fabricantes con marcas como: LG, SAMSUNG, INDUCOL, SONY, etc.

El segmento del mercado que electroreyes abarca son clientes pertenecientes a los estratos 1, 2,3, y 4 de la costa Atlántida.

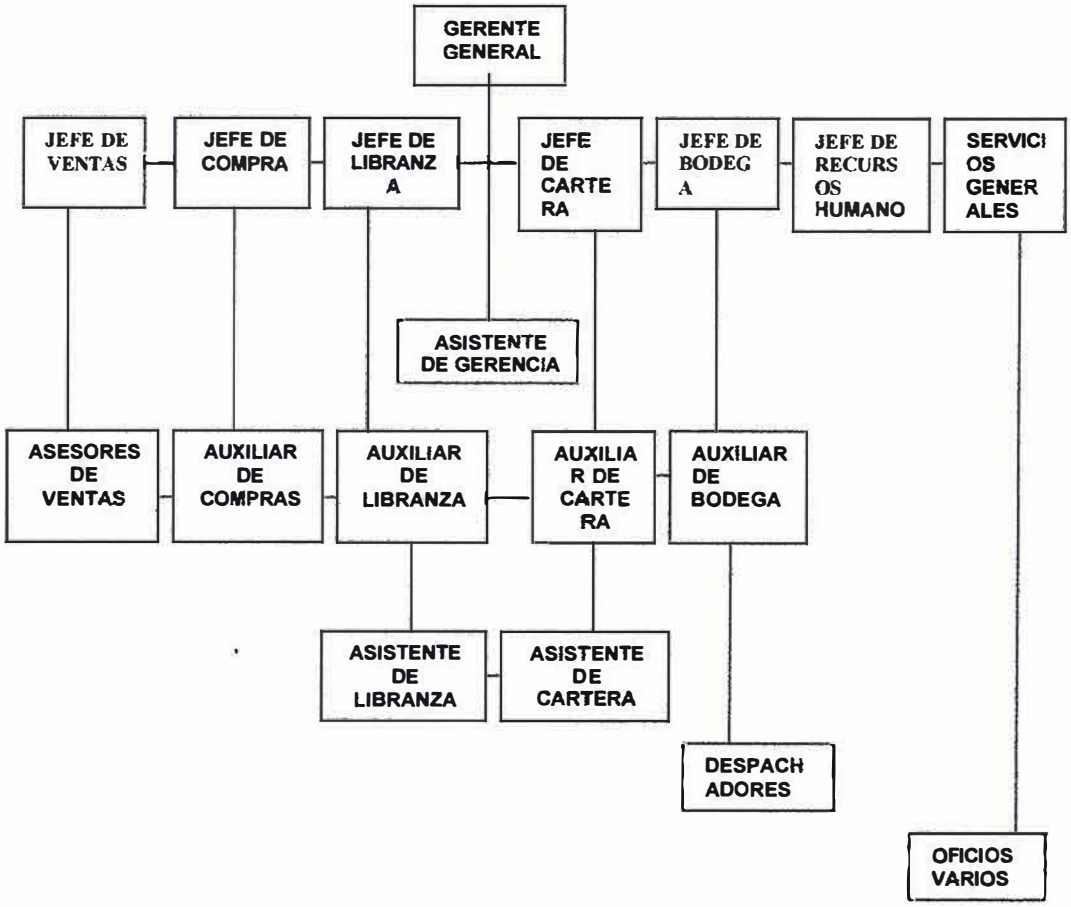
### 13.3.1 MISION

Electroreyes Ltda. es una entidad comercializadora que cuenta con una estrategia comercial en elementos diferenciadores para ofrecer a sus clientes y al público en general un completo portafolio de electrodomésticos y muebles que satisfagan sus necesidades.

### 13.3.2. VISION

Ser el distribuidor que se diferencia de los demás distribuidores de muebles y electrodomésticos, porque brinda soluciones ágiles, innovadoras, flexibles e integrales que contribuyen a satisfacer permanentemente al cliente.

13.4. ORGANIGRAMA DE ELECTROREYES LTDA



## 13.5. TECNICAS UTILIZADAS EN EL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

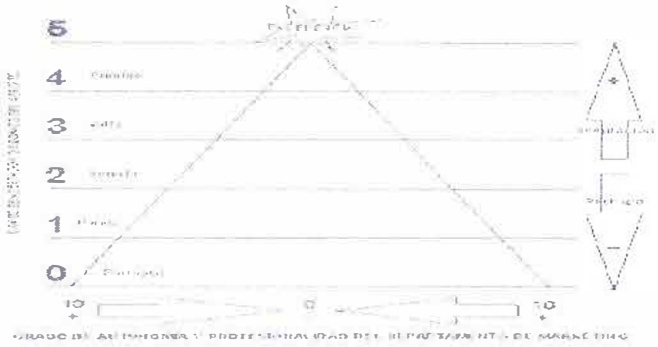
A continuación se mencionaran las técnicas utilizadas en el diagnostico empresarial, teniendo en cuenta las conclusiones que podemos obtener de ellas

### 13.5.1. ESTUDIO Y ANÁLISIS DE ZONAS

Dependiendo de la puntuación obtenida por la empresa a partir de los 10 aspectos analizados y teniendo en cuenta que cada variable tiene una puntuación subjetiva máxima de 0,5, ésta se encontrará en alguna de las situaciones descritas a continuación:

| Posición | Objetivo | Actuación |
|---|---|---|
| Barranco | Salir | Revisión absoluta |
| Pared | Escalar | Reestructurar |
| Semilla | Labrar | Adecuar necesidades |
| Valle | Esmerarse | Continuar mejorando |
| Cumbre | Mantenerse | Saber estar |

**Ejemplo**




### 13.5.2. LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

| | **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
|---|---|---|
| **OPORTUNIDADES** | ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO) | ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA) |
| **AMENAZAS** | ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA) | ESTRETEGIAS DA (DE FUGA) |

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por si mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

El siguiente ejercicio nos servirá de ilustración sobre la forma de trabajar la Matriz DOFA. Se trata de un caso en el que un productor está en búsqueda de un proyecto de reconversión productiva, para aprovechar mejor sus recursos.

**Ejemplo**

| **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
|---|---|
| **F1:** Recursos suelo y agua de excelente calidad | **D1:** Desconocimiento del mercado |
| **F2:** Liderazgo y reconocimiento | **D2** : Limitaciones en volúmenes de producción |
| **F3:** Capacidad de gestión | |

| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO) | ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA) |
|---|---|---|
| **O1:** Crecen cadenas de distribución especializadas en frutas y verduras | | |
| **O2:** Se incrementa la demanda en estratos medios y altos | - Incursión en un proyecto de producción de hortalizas escalonado y diversificado | - Alianza con productores de la región |
| **O3** : Productores en búsqueda de alternativas | F1+ F3 x O1+ O2+ O3 | D2 x O3+ O1+ O2 |
| **AMENAZAS** | **ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)** | **ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)** |
| **A1:** La demanda es muy exigente en calidad, diversidad y oferta permanente. | - Promover un una organización de productores que permita una mayor y mas diversificada oferta | - Renunciar a cualquier proyecto |
| **A2:** Productores desorganizados | | D1+ D2 x A1+ A2 |

### 13.5.3. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es una placa de rayos equis tomada a los procesos medulares de una organización. Un análisis de vulnerabilidad, también conocido como análisis de impacto al negocio, es la identificación de los procesos que conforman la cadena crítica de creación de valor de una organización y de la interdependencia característica entre ellos para determinar la curva de muerte del negocio, como consecuencia de interrupción de la cadena critica del valor de la organización.

A partir del análisis de vulnerabilidad se establecen las prioridades de orden de reestablecimiento de los procesos que soportan la organización, para asegurar la pronto recuperación de las actividades normales del negocio y asegurar la continuidad de operaciones.

Normalmente los directivos tienden a subrayar las fortalezas y las oportunidades que ofrecen las estrategias y planes de la organización al mismo tiempo que tienden a minimizar sus debilidades. Este análisis trata precisamente de hacer aflorar estas debilidades. En esta herramienta se obliga a los directivos a desempeñar el rol de "abogado del diablo", es decir, a mantener una posición critica, contraria a las estrategias de la organización.

Este análisis consta de seis etapas:

- Identificar aquellos elementos que si desapararecieran podrían ir en serio peligro a la organización a los que podemos denominar pilares.
- Expresar estos pilares en forma de amenazas competitivas
- Plantear las posibles consecuencias.
- En el peor de los casos imaginar y estimar el impacto potencial de cada amenaza sobre la organización.
- Estimar la probabilidad de que se materialice cada amenaza.
- Identificar las posibles reacciones o contingencias ante la materialización de cada amenaza.

Con este análisis también podemos obtener conclusiones con relación al impacto de cada amenaza y de la capacidad de reacción ante estas.

Ejemplo.

| | Capacidad de reacción | |
|---|---|---|
| **Impacto de la debilidad** | **baja** | **alta** |
| **Alta** | I<br>indefensa | II<br>Peligrosa |
| **baja** | III<br>vulnerable | IV<br>preparadas |

## 13.6. DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO

### 13.6.1. VARIABLES EVALUADAS EN CADA PROCESO

Estos fueron los puntos concretos evaluados en los procesos de ventas, compra y personal administrativos de electroreyes Ltda., los cuales serán base para el desarrollo de las distintas técnicas del diagnostico.

Estas variables son consideradas las mas importantes en desarrollo de estos tres procesos para la organización.

#### 13.6.1.1. Proceso de ventas

- Atención al cliente y servicios posventa (entregas oportunas)
- Exhibiciones de los productos. (físicos, como en catálogos)
- Grado de atención prestada a la competencia
- Criterios de descuentos y promociones establecidas.
- Variedades de marcas y opciones de productos.
- Bondades del producto ( calidad , precio)
- Capacitación de los vendedores (cursos de iniciación, seminarios, formación continua).
- Grado de conocimiento del producto por parte de los vendedores.
- Estrategias de comunicación y promoción
- Políticas de precios.

### 13.6.1.2. Proceso de compra de mercancía

- Políticas de proveedores.
- Capacitación de productos por parte de los proveedores.
- Criterios de negociación con proveedores.
- Políticas de exigencia hacia proveedores.
- Proveedores directos de los productos.
- Márgenes de costos y rentabilidad de los productos ofrecidos por los proveedores.
- Entregas oportunas
- Calidad de los productos.
- Material P.O.P del producto brindado por los proveedores.
- Criterios estándares de descuentos y promoción por parte de los proveedores.

### 13.6.1.3. Proceso administrativos

- Personal altamente capacitado.
- Desarrollan estrategias de mercado
- Lideres democráticos.
- Poder de negociación.
- Alta fluidez verbal y presentación.
- Conocimiento sobre las actividades desarrolladas.
- Organización en el desarrollo de sus actividades.
- Compenetración con el personal subordinado.
- Cumplimiento de bonificaciones y concursos.
- Cumplimiento en el desarrollo de actividades.

### 13.6.2. ANALISIS DE ZONAS

El análisis de zonas se desarrollara por cada proceso a evaluar en este proyecto.

Este análisis se fundamento en preguntas concisas sobre cada variable a evaluar, determinando un promedio de puntuación por cada variable, para luego ubicar el proceso en la posición que se encuentra.

Promedio de puntuación (fundamentado en criterios establecidos por la técnica)
La puntuación máxima es de 0.5
La puntuación buena es de 0.25
La puntuación regular es de 0.16
La puntuación mala es de 0
En este proceso las variables fueran evaluadas por clientes, despachadores, vendedores y administrativos de la compañía.

**13.6.2.1. Proceso de ventas**

| Variables | puntuación |
|---|---|
| Atención al cliente y servicios posventa (Entregas oportunas) | 0.25 |
| Exhibiciones de los productos. (Físicos, como En catálogos) | 0.25 |
| Grado de atención prestada a la competencia | 0.16 |
| Variedades de marcas y opciones de productos. | 0.16 |
| Capacitación de los vendedores | 0.16 |
| Grado de conocimiento del | 0.25 |

| | |
|---|---|
| producto por parte de los Vendedores. | |
| Estrategias de comunicación | 0.16 |
| **TOTAL** | **1.73** |

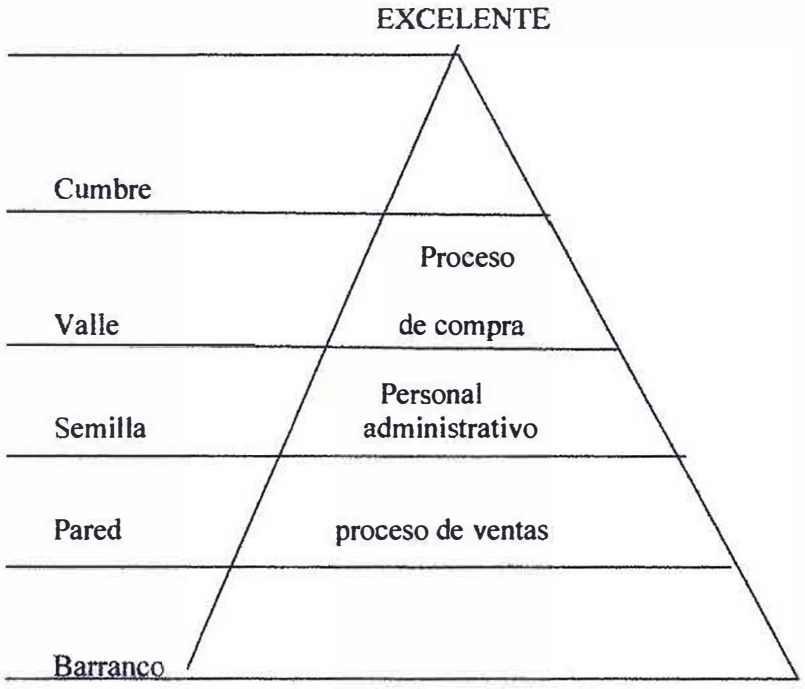
### 13.6.2.2. Procesos de compras

| VARIABLES | PUNTUACION |
|---|---|
| Políticas de proveedores. | 0.5 |
| Capacitación de productos por parte de los Proveedores. | 0.5 |
| Criterios de negociación con proveedores. | 0.25 |
| Políticas de exigencia hacia proveedores. | 0.16 |
| Proveedores directos de los productos. | 0.5 |
| Márgenes de costos y rentabilidad de los Productos ofrecidos por los proveedores. | 0.16 |
| Entregas oportunas | 0.5 |
| Calidad de los productos. | 0.5 |
| Material P.O.P del producto brindado por Los proveedores. | 0.25 |
| Criterios estándares de descuentos y promoción Por parte de los proveedores | 0.5 |
| **TOTAL** | **3.82** |

### 13.6.2.3. Procesos administrativos

| VARIABLES | PUNTUACION |
|---|---|
| Personal altamente capacitado. | 0.25 |
| Desarrollan estrategias de mercado | 0.16 |
| Lideres democráticos. | 0.16 |
| Poder de negociación. | 0.16 |
| Alta fluidez verbal y presentación. | 0.25 |
| Conocimiento sobre las actividades desarrolladas. | 0.25 |
| Organización en el desarrollo de sus actividades. | 0.16 |
| Compenetración con el personal subordinado. | 0.25 |
| Cumplimiento de bonificaciones y concursos. | 0.5 |
| Cumplimiento en el desarrollo de actividades. | 0.25 |
| **TOTAL** | **2.39** |

Ubicación de los procesos en la pirámide del análisis de zonas



### 13.6.3. MATRIZ DOFA

El análisis de la matriz dofa, de igual forma que el anterior se fundamento en las variables estipuladas y analizadas como fundamentales para cada proceso de electroreyes Ltda.

| DEBILIDADES (internas) | FORTALEZAS (internas) |
|---|---|
| No hay una dirección estratégica clara | Manejan productos bien diferenciados y valorados en el mercado |
| No hay estrategias en cuanto al establecimiento de precios con respecto a la Competencia | Variedad de productos |
| Falta de capacitación en ventas | Servicios posventa |
| Falta de compenetración con los empleados Por parte de la alta gerencia | Efectividad en entrega |
| Estrategias de promoción y publicidad | Poder de negociación con los proveedores |
| Poder de negociación de los clientes | |
| **AMENAZAS (externas)** | **OPORTUNIDADES (externas)** |
| Entradas de nuevos competidores | Entrar en nuevos mercados o segmentos de mercado |
| Crecimiento lento del mercado | Crecimiento rápido del mercado |
| Creciente poder de negociación de clientes Y proveedores | Diversificación de productos relacionados |

### 13.6.4. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

| | Capacidad de reacción | |
|---|---|---|
| **Impacto de la debilidad** | **baja** | **Alta** |
| **Alta** | | |
| ➢ No hay una dirección estratégica clara.<br>➢ No hay estrategias en cuanto al establecimiento de precios con respecto a la Competencia.<br>➢ Falta de capacitación en ventas | X | |
| **baja** | | |
| | | |

| **Impacto de la debilidad** | **baja** | **Alta** |
|---|---|---|
| **Alta** | | |
| ➢ Estrategias de promoción y publicidad<br>➢ Falta de compenetración con los empleados Por parte de la alta gerencia | **X** | **X** |
| **baja** | | |
| | | |

### 13.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se darán las conclusiones obtenidas en el desarrollo de cada técnica con el fin de determinar en que esta fallando la compañía, así poder brindar mejoras al respecto

### 13.7.1. ANALISIS DE ZONAS.

Con respecto al análisis de zonas podemos denotar:

**a)** El proceso de venta de la compañía se encuentra en la etapa de pared del análisis de zonas.

Esta ubicación no indica una posición negativa para la empresa ya que lleva una imagen deteriorada de este proceso en el mercado, sin llevar a cabo ninguna acción para mejorarla.

Se encuentra, por tanto ante una pared que es necesario escalar o derrumbar para crear una imagen positiva. La actuación de la empresa en esta zona de la pirámide debe ir encaminada a la reestructuración de su proceso.

**b)** El proceso de compra a proveedores se encuentra en la etapa de valle del análisis de zonas.

La característica principal de esta fase es que la empresa se encuentra bien posicionada en este proceso, maneja criterios de proveedores, sus proveedores son directos, pero es necesario continuar mejorando, ya que no han establecidos exigencias hacia estos proveedores.

**c)** El proceso del personal administrativo se encuentra en la etapa de semilla del análisis de zonas.

En este caso la empresa a mejorado su proceso lentamente, el punto de partida no es malo, pero es necesaria trabajar para que se obtengan los frutos proyectados.

Se define como objetivo de esta etapa labrar, buscando una adecuación a las necesidades de la empresa y de sus trabajadores.

### 13.7.2. MATRIZ DOFA

Con este análisis logramos determinar dificultades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se han manifestado en la compañía por situaciones como:

- Los vendedores consideran que las exhibiciones de los productos no son las más óptimas y que los catálogos no muestran la realidad del producto que se vende.
- La compañía ofrece capacitaciones pero los vendedores no les prestan atención.
- Los clientes vienen con precios ya estipulados por ellos mismos, pues revisan la competencia de la empresa antes de llegar a adquirir los productos, de manera que con esta información manipulan el precio de venta ya establecido por el gerente, lo cual con lleva a cambiarlo por realizar la venta.
- El jefe de ventas considera que los vendedores de la compañía son buenos, por su conocimiento empírico y no por sus conocimientos sobre estrategias de ventas.
- La compañía denota que su fuerte es la entrega oportuna de la mercancía.
- Además los vendedores están contentos con su trabajo, y consideran que las marcas que ofrecen son las mejores, pero que se deben incluir otras marcas.
- La compañía en general determina que tienen gran cantidad de clientes fieles.

### 13.7.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En este análisis podemos observar que las mayoría de las debilidades de la compañía las encontramos con un impacto alto y una capacidad de reacción baja.

Esto lo podemos interpretar como:

La empresa se encuentra indefensa para aquellas debilidades y debe aumentar su capacidad de reacción.

## 14. CAPITULO II

### 14.1. IDENTIFICACION DE LAS FALLAS PRESENTES EN LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES DE COMPRA Y VENTA DE ELECTROREYES LTDA., RECONOCIENDO Y EVALUANDO LAS ACTIVIDADES INNECESARIAS.

De acuerdo a las encuestas realizadas (ANEXO A, B, C se logro determinar y clasificar los defectos y fallas que se encuentran en el desarrollo de los procesos de compra, venta y administrativos de electroreyes Ltda.

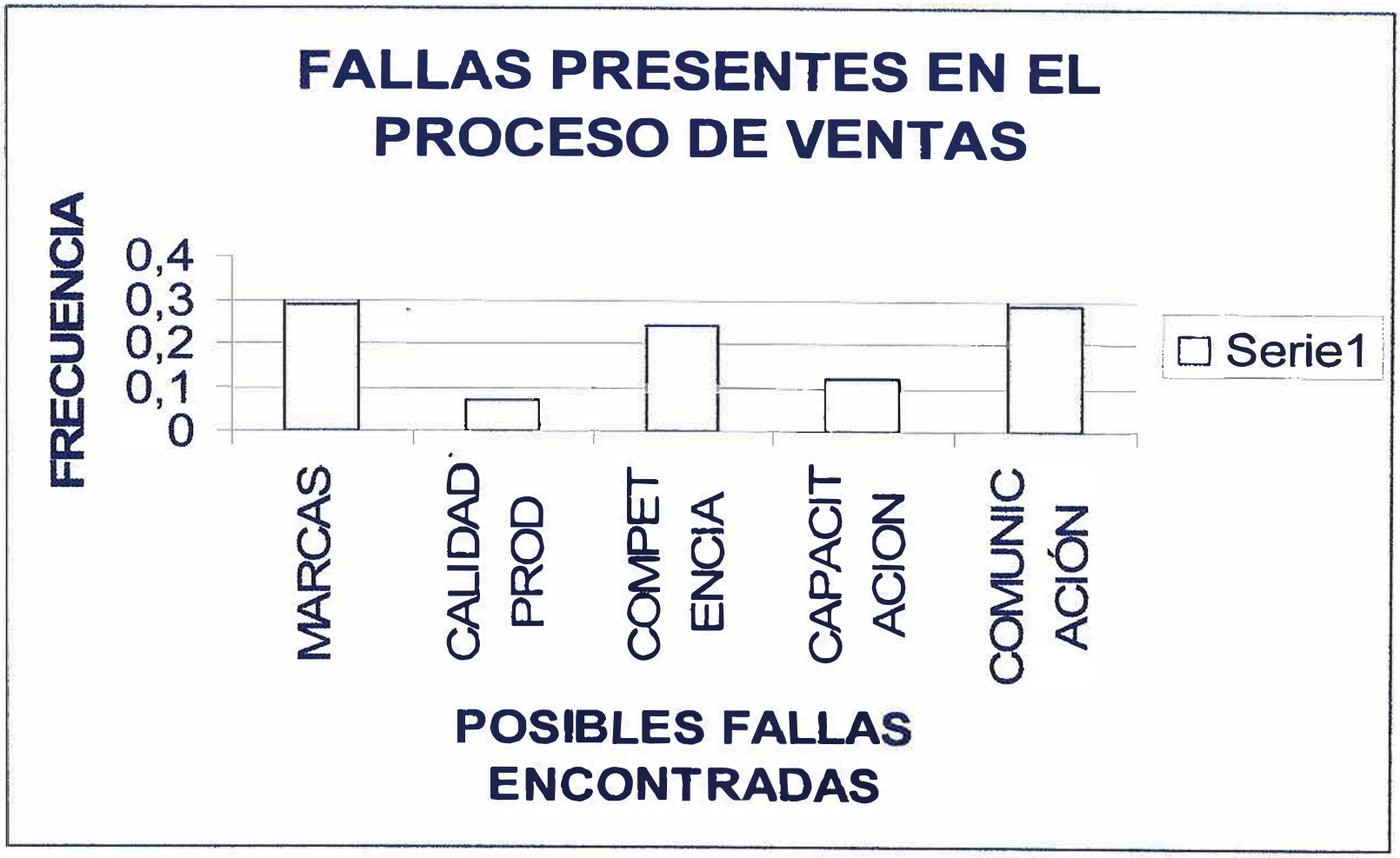
| TIPO DE DEFECTO | DETALLE DEL PROBLEMA |
|---|---|
| **Variedad de marcas** | Falta una variedad más amplia de productos con el fin cubrir mayor necesidades de los clientes. |
| **Bondades del producto** | Hay productos que tienen algunas fallas con el uso de los clientes |
| **Competencia** | La empresa no analiza la competencia para así establecer precios y promociones. |
| **Capacitación** | La empresa realiza capacitaciones pero los asesores no les toman la importancia de estas. |
| **Comunicación** | No hay casi comunicaron entre personal administrativo y personal comercial, sobre todo con los asesores. |
| **Políticas** | No han establecido políticas en las actividades de la compañía |
| **Márgenes de costo y rentabilidad** | No hay una evaluación de los costos de los productos y la rentabilidad máxima que pueden conseguir para estipular precios. |
| **Estrategias** | No hay estrategias de ventas, promociones y precios |
| **Liderazgo** | No hay un liderazgo definido. |
| **organización** | Falta de orden en las actividades |
| **Compenetración Con el personal subordinado** | Falta de comunicación y asociación con los empleados. |

☐ PROCESO DE VENTAS ☐ PROCESOS DE COMPRAS ☐ PROCESOS ADMINISTRATIVOS

## 14.2. ANALISIS DE FALLAS EN EL PROCESO DE VENTAS

Clasificar las posibles fallas que se encuentran en el desarrollo del proceso de ventas de ELECTROREYES LTDA. Determinando una frecuencia de repeticiones de acuerdo a las encuestas, donde obtuvimos los siguientes resultados:

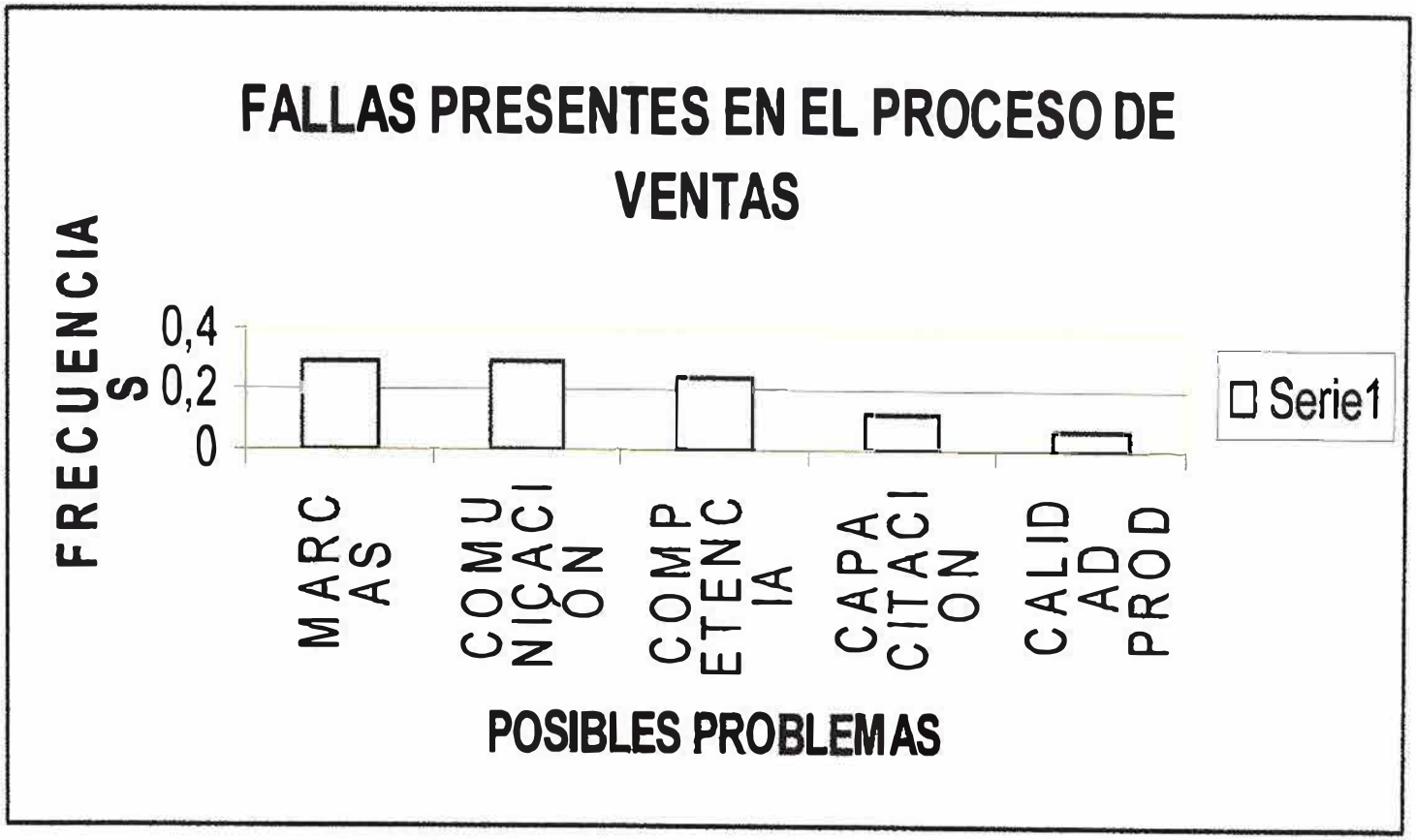
| TIPO DE PROBLEMA | DETALLE DEL PROBLEMA | FRECUENCIA | FRECUENCIA % |
|---|---|---|---|
| **Variedad de marcas** | Falta una variedad más amplia de productos con el fin cubrir mayor necesidades de los clientes. | 5 | 0.29 |
| **Bondades del producto** | Hay productos que tienen algunas fallas con el uso de los clientes | 1 | 0.069 |
| **Competencia** | La empresa no analiza la competencia para asi establecer precios y promociones. | 4 | 0.24 |
| **Capacitación** | La empresa realiza capacitaciones pero los asesores no les toman la importancia de estas. | 2 | 0.12 |
| **Comunicación** | No hay casi comunicaron entre personal administrativo y personal comercial, sobre todo con los asesores. | 5 | 0.29 |
| **TOTAL** | | 17 | 100 |


FALLAS PRESENTES EN EL PROCESO DE VENTAS
FRECUENCIA
0,4
0,3
0,2
0,1
0
MARCAS
CALIDAD PROD
COMPET ENCIA
CAPACIT ACION
COMUNIC ACIÓN
POSIBLES FALLAS ENCONTRADAS
Serie1

Con el fin lograr diferenciar las fallas mas importantes, se ordenaron las frecuencias en forma decreciente. Y obtuvimos los siguientes resultados:

| TIPO DE DEFECTO | DETALLE DEL PROBLEMA | FRECUENCIA | FRECUENCIA % |
|---|---|---|---|
| **Variedad de marcas** | Falta una variedad más amplia de productos con el fin cubrir mayor necesidades de los clientes. | 5 | 0.29 |
| **Comunicación** | No hay casi comunicaron entre personal administrativo y personal comercial, sobre todo con los asesores. | 5 | 0.29 |
| **Competencia** | La empresa no analiza la competencia para así establecer precios y promociones. | 4 | 0.24 |
| **Capacitación** | La empresa realiza capacitaciones pero los asesores no les toman la importancia de estas. | 2 | 0.12 |
| **Bondades del producto** | Hay productos que tienen algunas fallas con el uso de los clientes | 1 | 0.069 |
| **TOTAL** | | 17 | 100 |

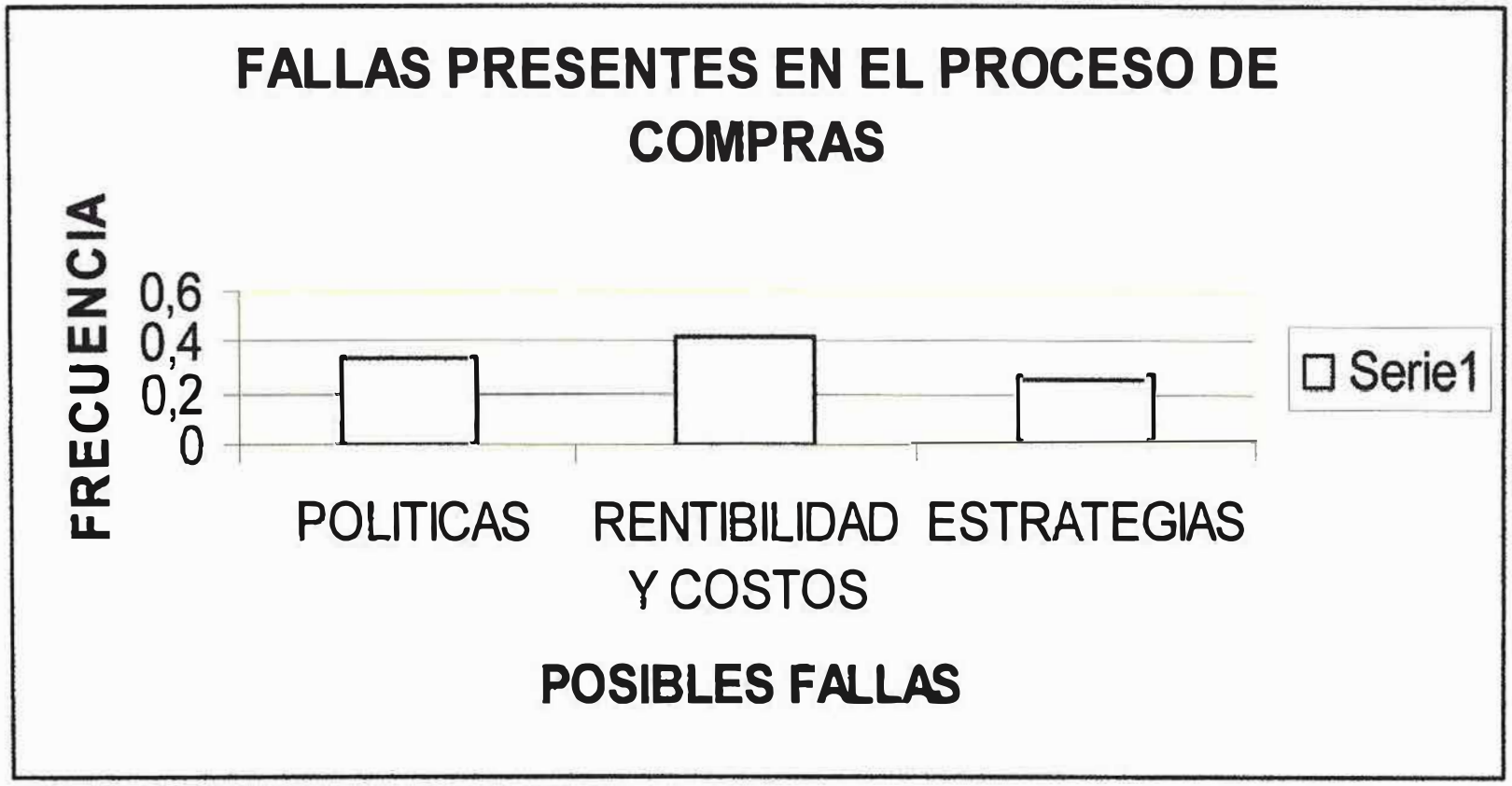
UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA
BARRANQUILLA


FALLAS PRESENTES EN EL PROCESO DE VENTAS
FRECUENCIAS
0,4
0,2
0
MARCAS
COMUNICACION
COMPETENCIA
CAPACITACION
CALIDAD PROD
Serie1
POSIBLES PROBLEMAS

## 14.3. ANALISIS DE FALLAS EN EL PROCESO DE COMPRAS

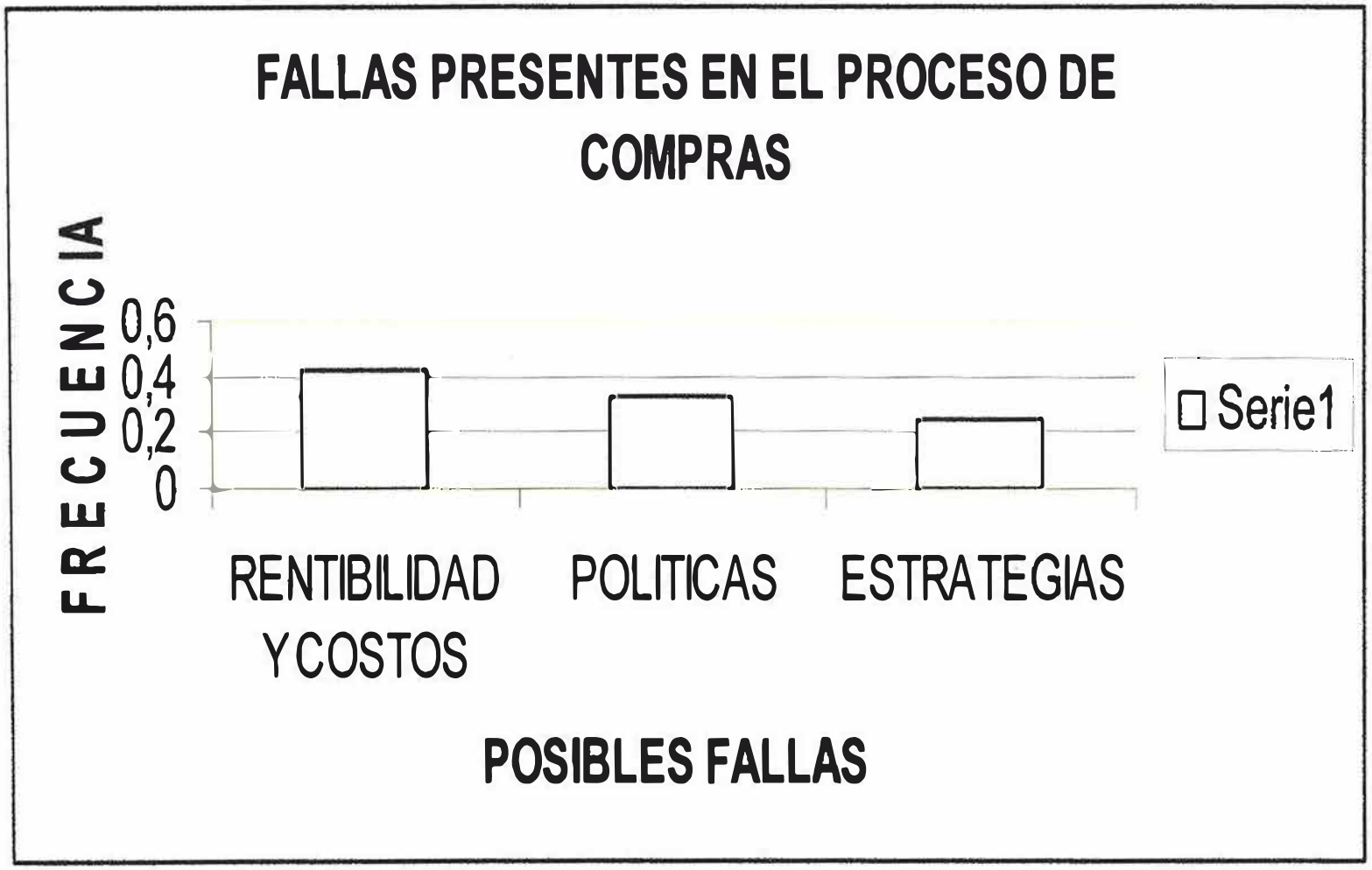
Clasificar las posibles fallas que se encuentran en el desarrollo del proceso de compras de ELECTROREYES LTDA. Determinando una frecuencia de repeticiones de acuerdo a las encuestas, donde obtuvimos los siguientes resultados:

| TIPO DE PROBLEMA | DETALLE DEL PROBLEMA | FRECUENCIA | FRECUENCIA % |
|---|---|---|---|
| **Políticas** | No han establecido políticas en las actividades de la compañía | 4 | 0.33 |
| **Márgenes de costo y rentabilidad** | No hay una evaluación de los costos de los productos y la rentabilidad máxima que pueden conseguir para estipular precios. | 5 | 0.42 |
| **Estrategias** | No hay estrategias de ventas, promociones y precios | 3 | 0.25 |
| **TOTAL** | | 12 | 100 |


FALLAS PRESENTES EN EL PROCESO DE COMPRAS
FRECUENCIA
0,6
0,4
0,2
0
POLITICAS
RENTIBILIDAD Y COSTOS
ESTRATEGIAS
Serie1
POSIBLES FALLAS

Con el fin lograr diferenciar las fallas más importantes, se ordenaron las frecuencias en forma decreciente. Y obtuvimos los siguientes resultados:

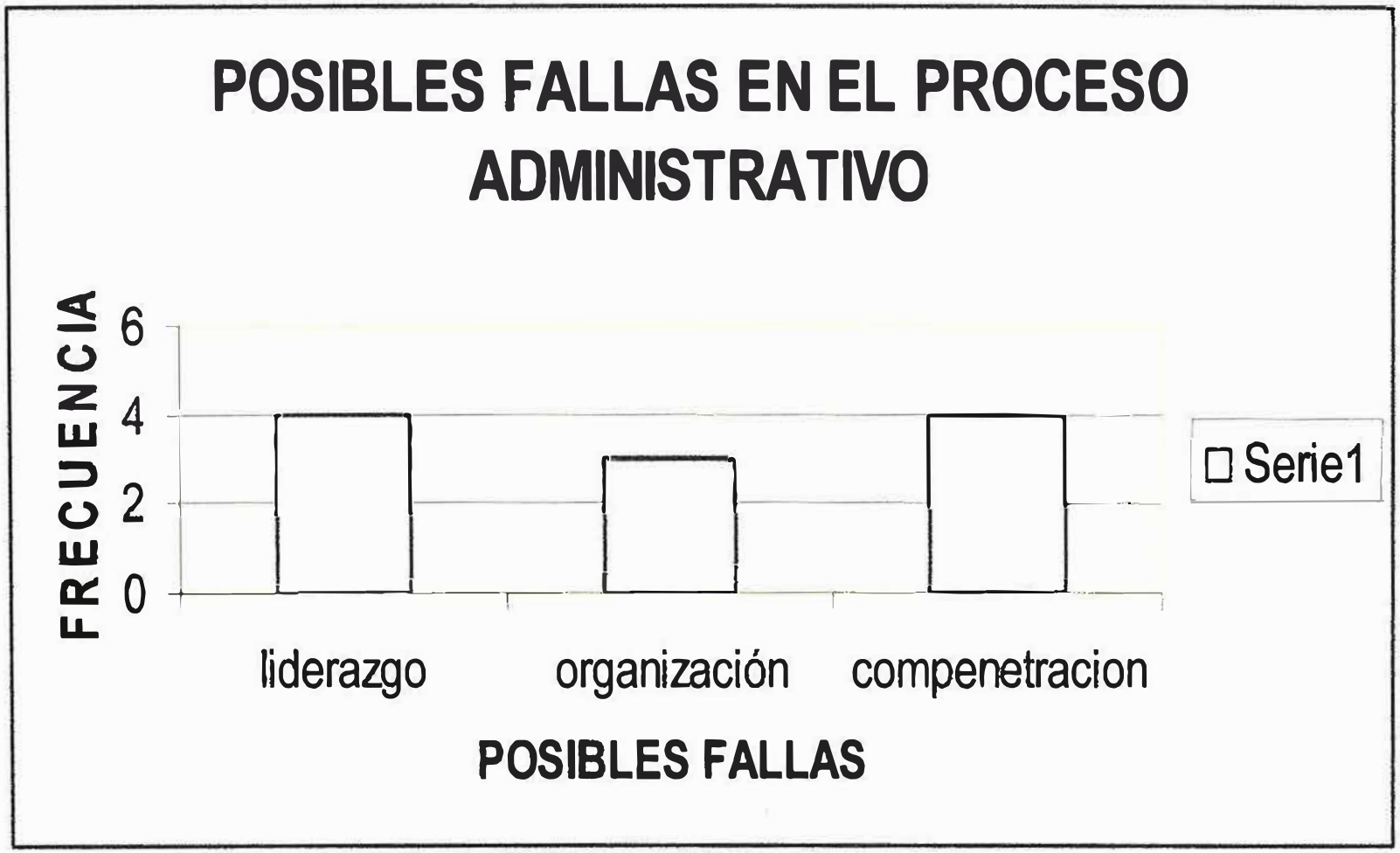
| TIPO DE PROBLEMA | DETALLE DEL PROBLEMA | FRECUENCIA | FRECUENCIA % |
|---|---|---|---|
| **Márgenes de costo y rentabilidad** | No hay una evaluación de los costos de los productos y la rentabilidad máxima que pueden conseguir para estipular precios. | 5 | 0.42 |
| **Políticas** | No han establecido políticas en las actividades de la compañía | 4 | 0.33 |
| **Estrategias** | No hay estrategias de ventas, promociones y precios | 3 | 0.25 |
| **TOTAL** | | 12 | 100 |


FALLAS PRESENTES EN EL PROCESO DE COMPRAS
FRECUENCIA
0,6
0,4
0,2
0
RENTIBILIDAD Y COSTOS
POLITICAS
ESTRATEGIAS
Serie1
POSIBLES FALLAS

## 14.4. ANALISIS DE FALLAS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

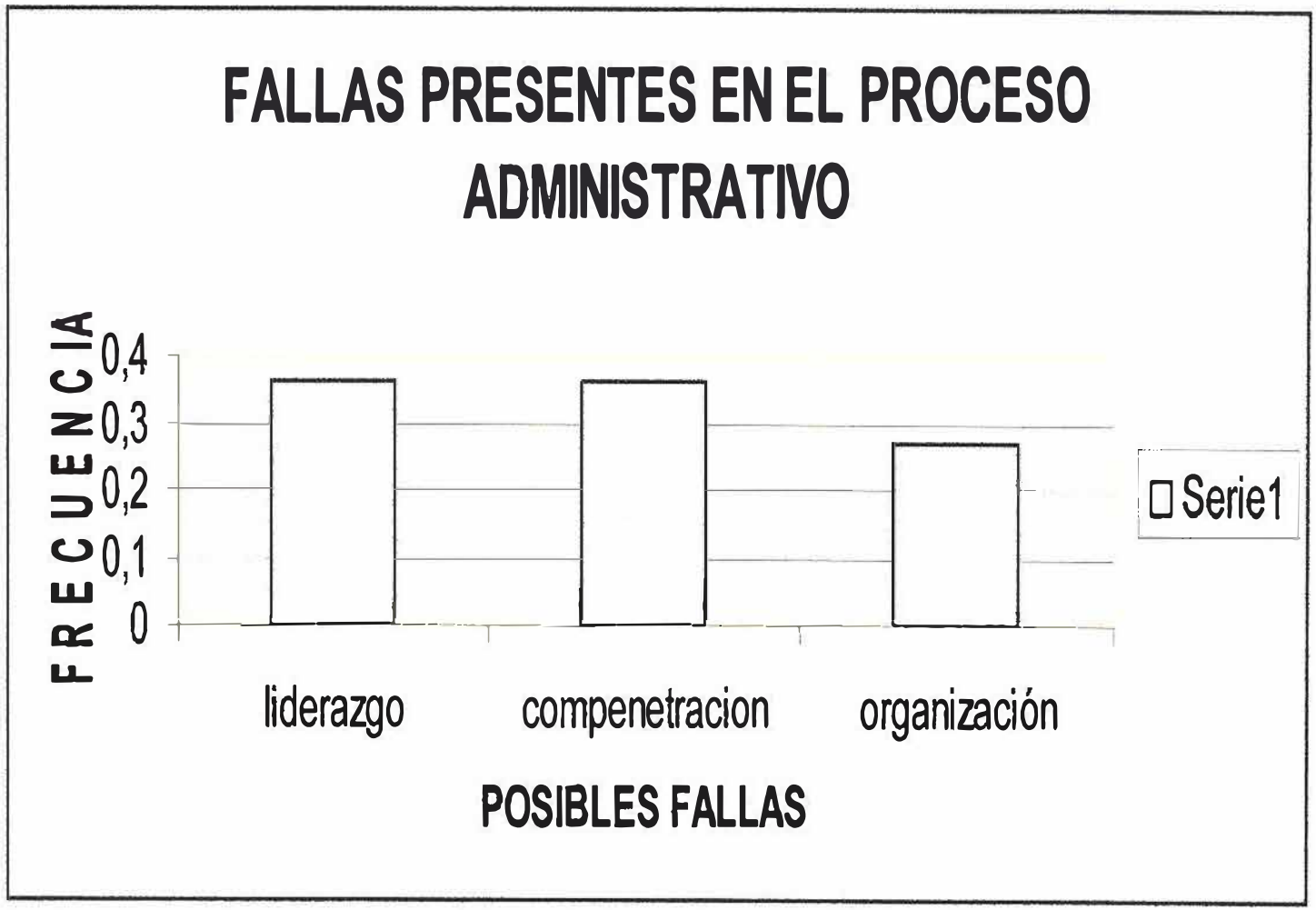
Clasificar las posibles fallas que se encuentran en el desarrollo de los procesos administrativos de ELECTROREYES LTDA. Determinando una frecuencia de repeticiones de acuerdo a las encuestas, donde obtuvimos los siguientes resultados:

| TIPO DE PROBLEMA | DETALLE DEL PROBLEMA | FRECUENCIA | FRECUENCIA % |
|---|---|---|---|
| **Liderazgo** | No hay un liderazgo definido. | 4 | 0.36 |
| **organización** | Falta de orden en las actividades | 3 | 0.27 |
| **Compenetración Con el personal subordinado** | Falta de comunicación y asociación con los empleados | 4 | 0.36 |
| **TOTAL** | | 11 | 100 |


POSIBLES FALLAS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO
FRECUENCIA
6
4
2
0
liderazgo
organización
compenetracion
Serie1
POSIBLES FALLAS

Con el fin lograr diferenciar las fallas más importantes, se ordenaron las frecuencias en forma decreciente. Y obtuvimos los siguientes resultados:

| TIPO DE PROBLEMA | DETALLE DEL PROBLEMA | FRECUENCIA | FRECUENCIA % |
|---|---|---|---|
| **Liderazgo** | No hay un liderazgo definido. | 4 | 0.36 |
| **Compenetración Con el personal subordinado** | Falta de comunicación y asociación con los empleados | 4 | 0.36 |
| **organización** | Falta de orden en las actividades | 3 | 0.27 |
| **TOTAL** | | 11 | 100 |


FALLAS PRESENTES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO
FRECUENCIA
0,4
0,3
0,2
0,1
0
liderazgo
compenetracion
organización
POSIBLES FALLAS
Serie1

## 14.5. CONCLUSIONES

### 14.5.1. EN EL PROCESO DE VENTAS

- **La variedad de marcas:** en forma general los asesores consideran que las marcas que se manejan no son los suficientes para ellos cumplir las necesidades de los clientes.
- **La competencia:** se puede denotar que electroreyes no se fija en las estrategias de ventas de sus competidores para así establecer precios y promociones.
- **La comunicación:** falta mucha comunicación entre los empleados y el dueño de la compañía, al igual que entre jefe y empleados.

### 14.5.2. EN EL PROCESO DE COMPRAS

- **La rentabilidad y los costos:** no hay un análisis minucioso de los costos de sus productos ni de los rentables que pueden ser, a la hora de vender y establecer precios de venta.

### 14.5.3. EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- **El liderazgo:** no hay una óptima utilización del liderazgo en ninguno de las categorías organizacionales de la empresa.
- **La compenetración:** cada trabajador realiza su labor por si solo si fijarse que su labor depende al igual que otra labor.

## 15. CAPITULO III

### 15.1. MANUAL DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE ELECTROREYES LTDA

### 15.1.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE VENTAS AL CONTADO ELECTROREYES LTDA

**A) DEFINICIÓN:** El proceso de venta de contado consiste en la cancelación total del producto adquirido por el cliente, el cual obtendrá unos descuentos establecidos que varían de acuerdo al valor del producto comprado y que al mismo tiempo son un estímulo para el cliente por su pago inmediato.

**B) OBJETIVOS:** poder establecer unos pasos que deberán ser aplicados por todos los vendedores a la hora de efectuar una venta.

**C) ALCANCE:** lograr tener parámetros que ayuden a alcanzar la misión

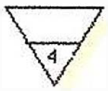
**D) SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA:**

**Inicio-fin:** es el que indica cuando comienza y cuando termina un proceso.

**Documento:** cualquier documento (cheques, facturas de comprar o ventas, etc.)

**Actividad:** cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.

**Almacenamiento fuera de línea:** un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.

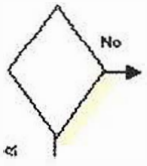



**Líneas de Flujo:** líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.

**Conector:** salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.

**Conector entre diferente páginas:** indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.

**Decisión:** indica cursos de acción altemos como resultado de una decisión de si o no



**E) CONTROLES:**

- Tener planilla actualizada de los precios y descuentos.
- Diligenciar correctamente los datos del cliente.
- Diligenciar correctamente la factura.

**F) PROCEDIMIENTOS ANTERIORES Y POSTERIORES**

**ANTERIOR:** compra de mercancía

**POSTERIOR**: servicio técnico

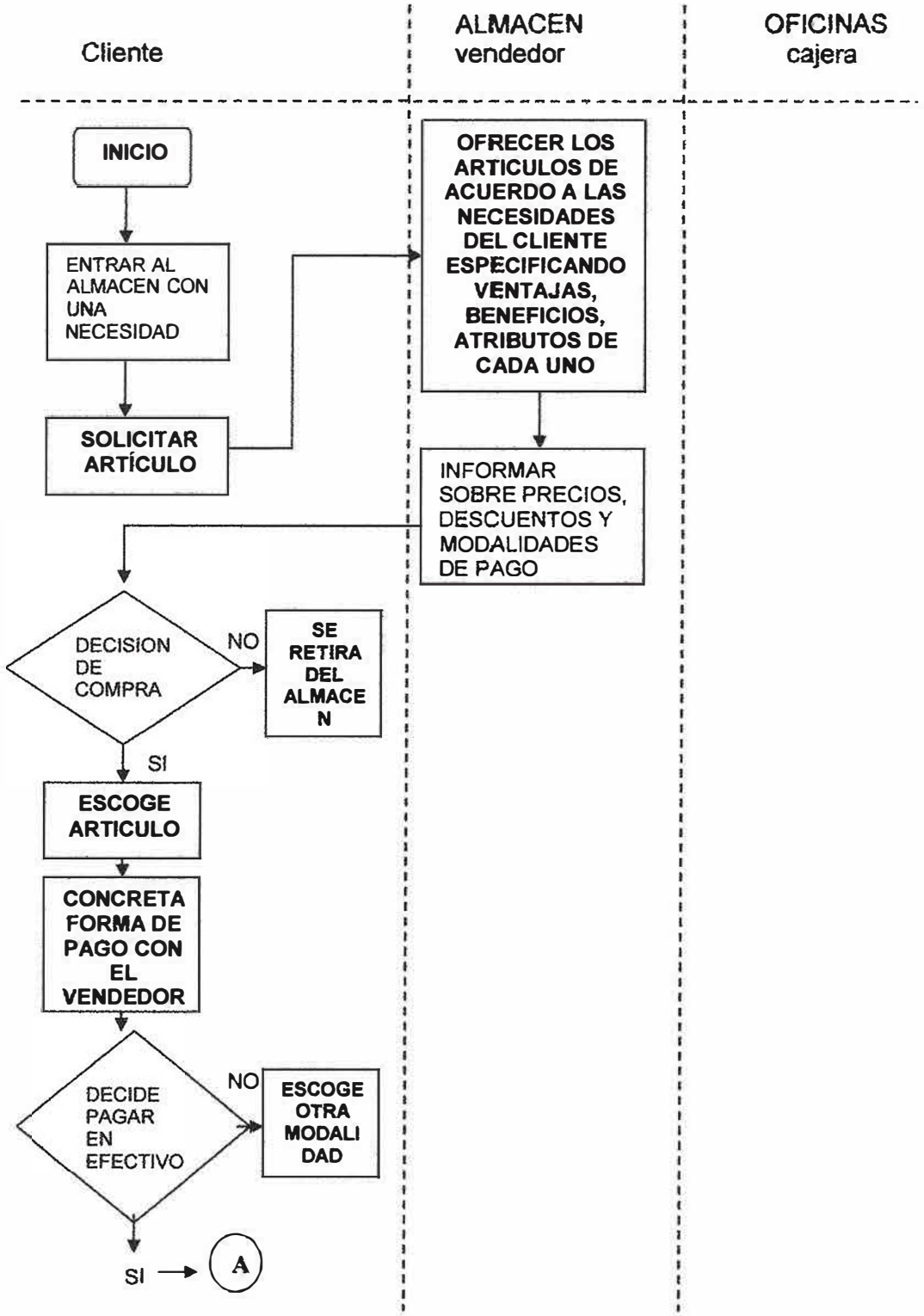
## CARACTERIZACION DE PROCESOS ELECTROREYES LTDA.

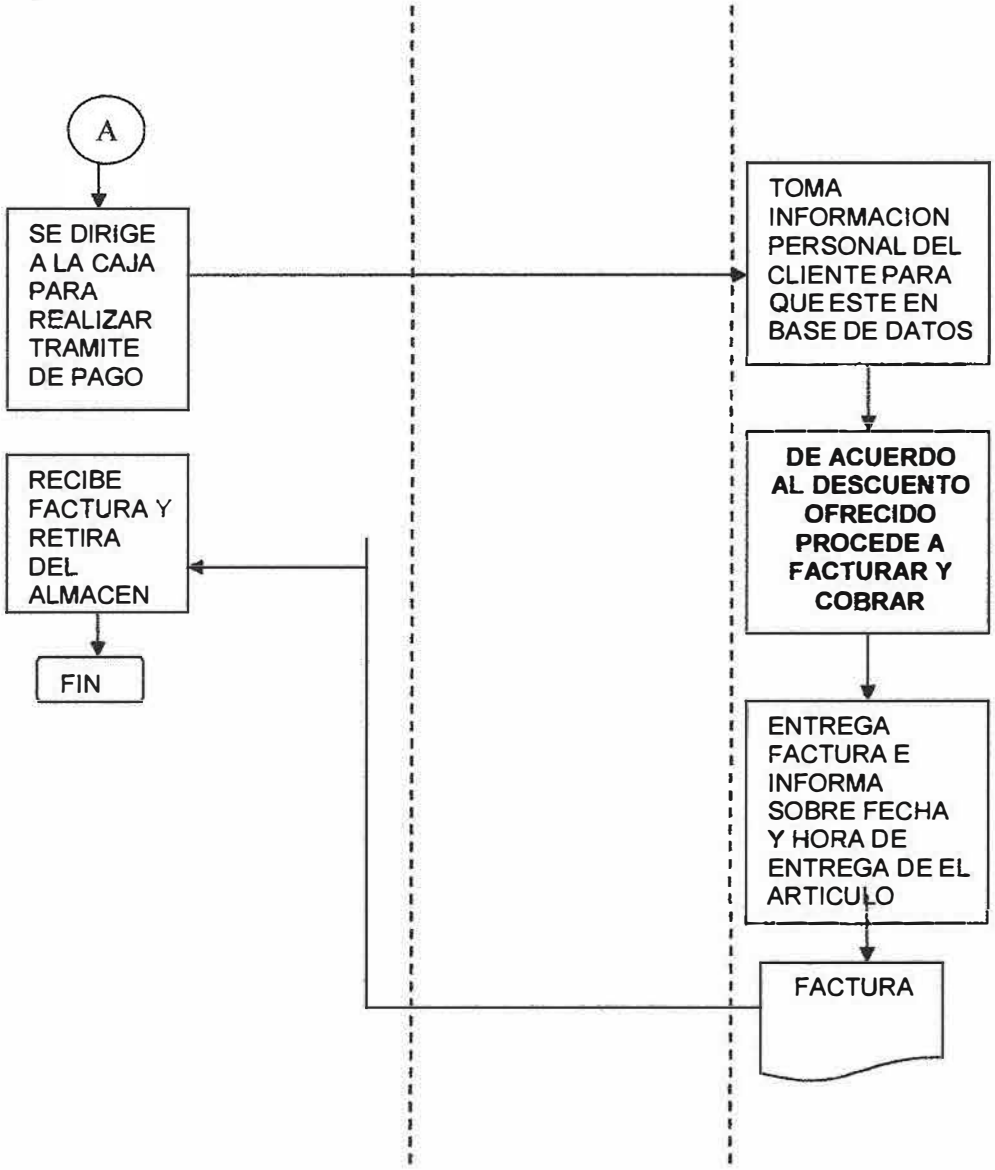
**PROCESO:** VENTAS AL CONTADO

| ENTRADA | DESCRIPCION DEL PROCESO | SALIDA | RESPONSABLE(S) |
|---|---|---|---|
| Necesidad del cliente | El cliente entra al almacen con una necesidad y solicita articulo(s). El vendedor ofrece articulos de acuerdo a la necesidad del cliente, informa sobre precios; descuentos y modalidades de pago. Si el cliente decide comprar escoge el o los articulos y concreta la forma de pago con el vendedor. Si decide pagar en efectivo, el cliente debe dirgirse a la caja para realizar el tramite de pago, en donde la encargada de la caja toma toda la informacion personal del cliente para que quede en la base de datos del almacen. De acuerdo al descuento ofrecido la en cragada de la caja procede a facturar y cobrar, le entrega la factura al cliente y le informa sobre fecha y hora de entrega. El cliente recibe su factura y se retira del almacen. | Decision: comprar y pagar en efctivo, Factura de venta. | Cliente, Vendedor y Cajera |

| DOCUMENTOS DE ENTRADA | DOCUMENTOS EN PROCESO | DOCUMENTOS DE SALIDA |
|---|---|---|
| | | |

## H. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS AL CONTADO ELECTROREYES LTDA.




A
SE DIRIGE A LA CAJA PARA REALIZAR TRAMITE DE PAGO
TOMA INFORMACION PERSONAL DEL CLIENTE PARA QUE ESTE EN BASE DE DATOS
DE ACUERDO AL DESCUENTO OFRECIDO PROCEDE A FACTURAR Y COBRAR
ENTREGA FACTURA E INFORMA SOBRE FECHA Y HORA DE ENTREGA DE EL ARTICULO
FACTURA
RECIBE FACTURA Y RETIRA DEL ALMACEN
FIN

## 15.1.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE VENTAS A CREDITO ELECTROREYES LTDA

**A) DEFINICIÓN:** El proceso de venta a crédito se basa en estipular cuotas a pagar por el producto adquirido por el cliente, en donde su variabilidad dependerán del monto del producto y las cuotas establecidas por acuerdo del cliente y el vendedor las cuales se encuentran parametrizadas

**B) OBJETIVOS:** poder establecer unos pasos que deberán ser aplicados por todos los vendedores a la hora de efectuar una venta.

**C) ALCANCE:** lograr tener parámetros que nos ayuden a alcanzar la misión.

**D) SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA**: ver proceso anterior.

**E) CONTROLES:** se debe tener en cuenta:

- Tener planilla actualizada de los precios y descuentos.
- Diligenciar correctamente los datos del cliente.
- Diligenciar correctamente la factura.

**F) PROCEDIMIENTOS ANTERIORES Y POSTERIORES**

**ANTERIOR:** compra de mercancía

**POSTERIOR**: servicio técnico

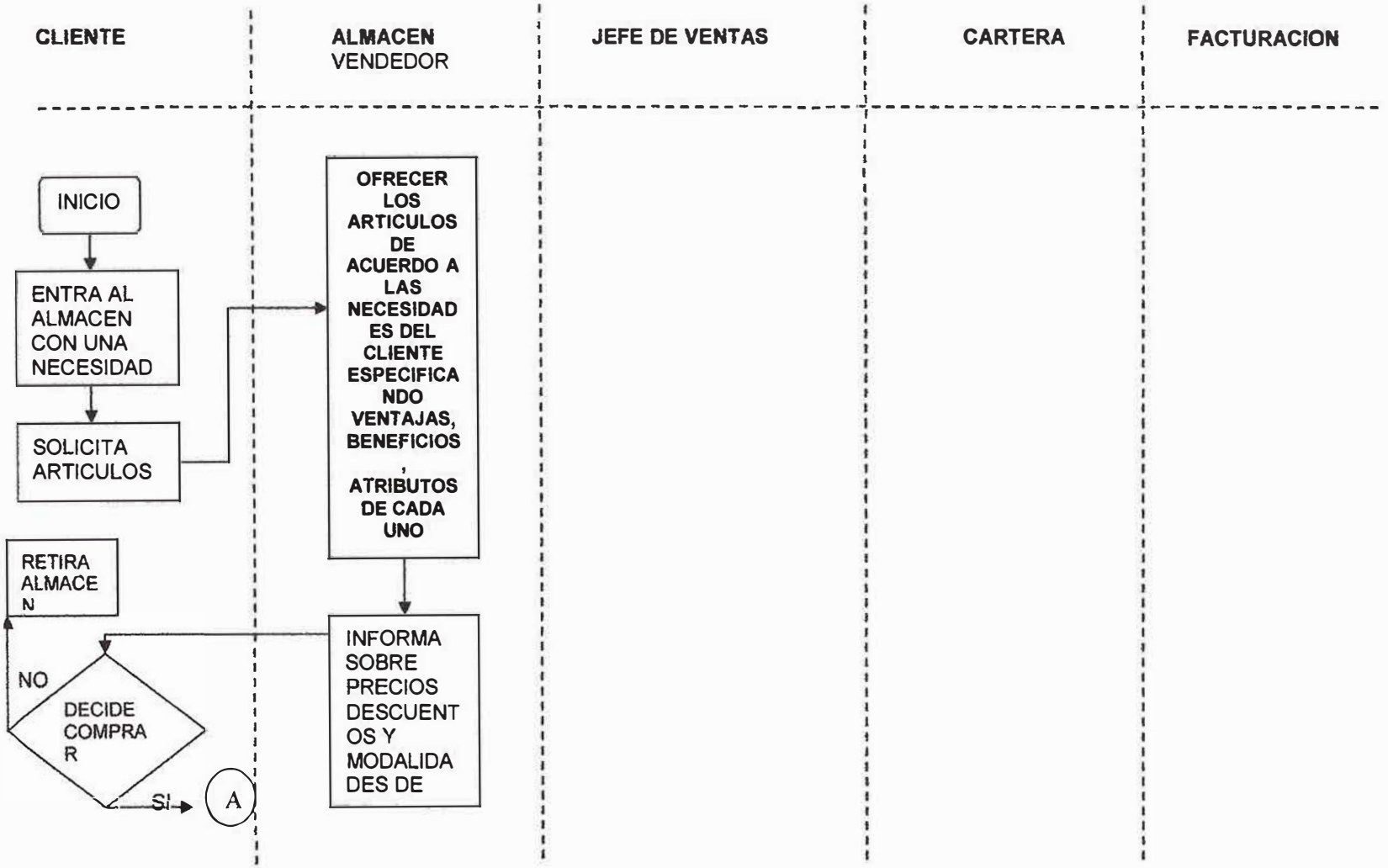
## CARACTERIZACION DE PROCESOS ELECTROREYES LTDA.

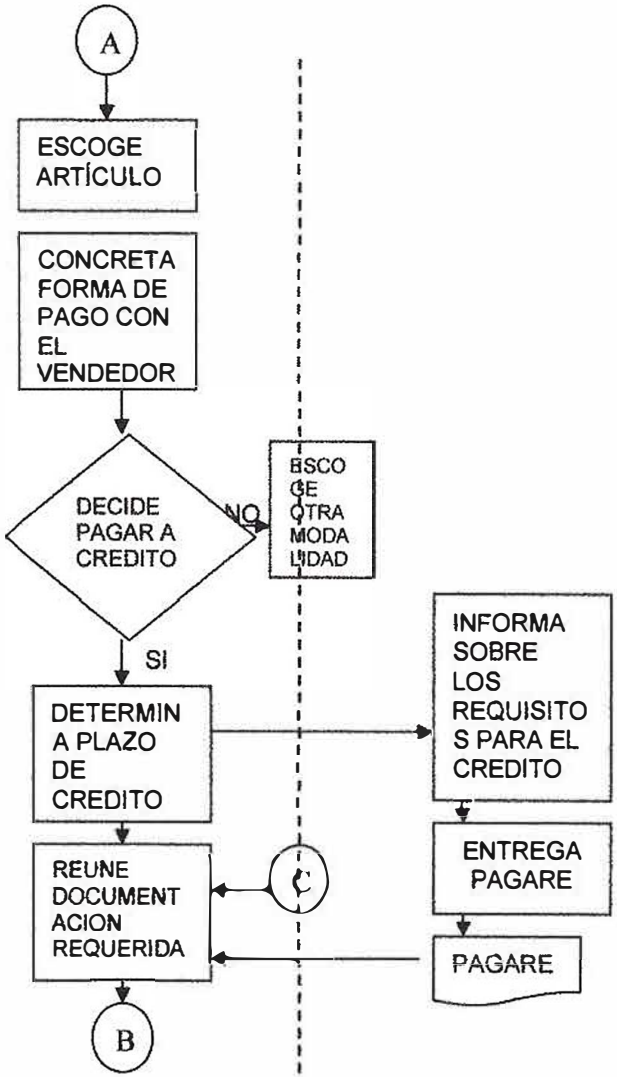
**PROCESO:** VENTAS A CREDITO

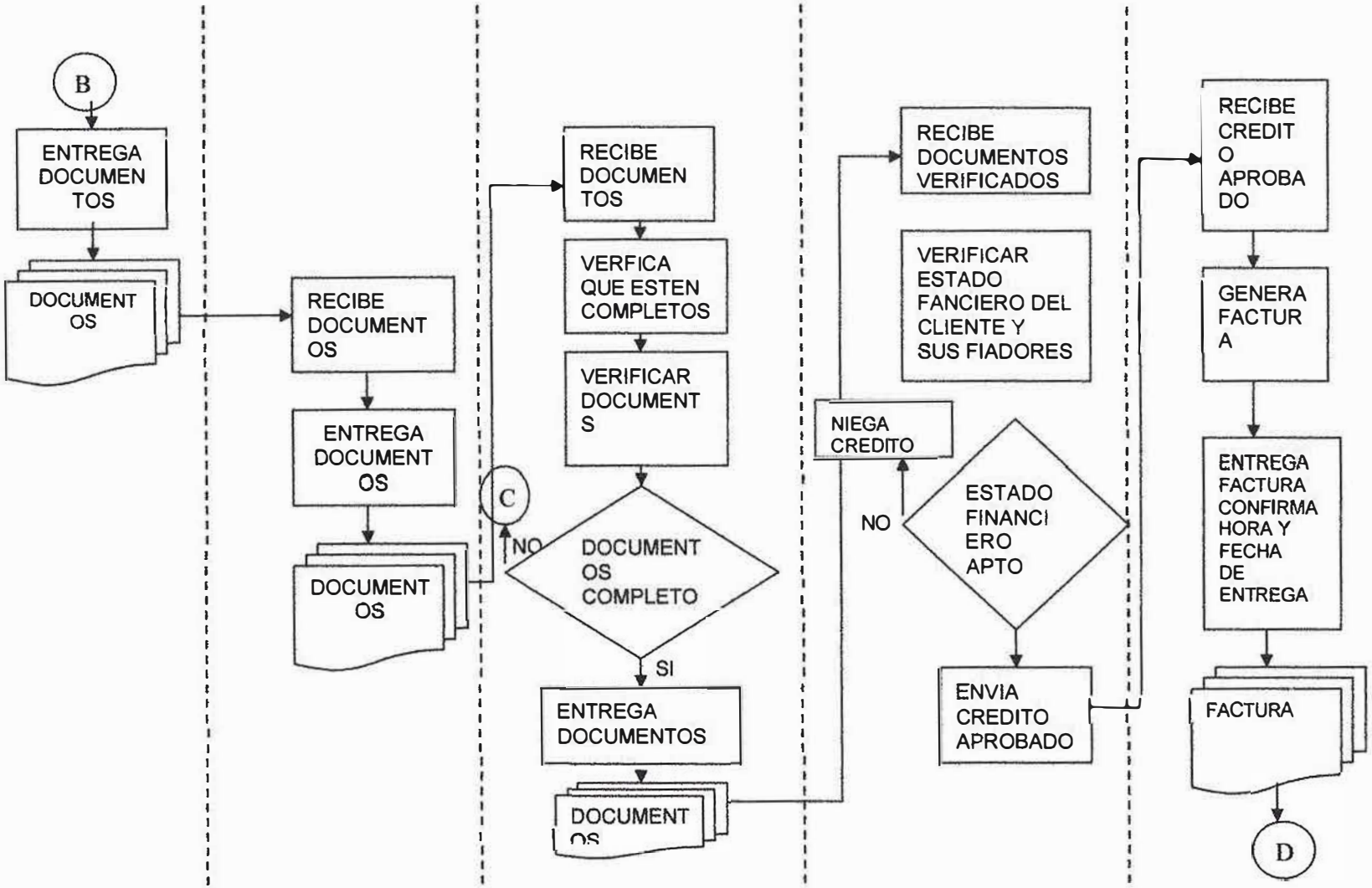
| ENTRADA | DESCRIPCION DEL PROCESO | SALIDA |
|---|---|---|
| Necesidad del cliente | El cliente entra al almacen con una necesidad y solicita articulo(s). El vendedor ofrece articulos de acuerdo a la necesidad del cliente, informa sobre precios; descuentos y modalidades de pago. Si el cliente decide comprar escoge el o los articulos y concreta la forma de pago con el vendedor. Si decide pagar a credito, el cliente debe determinar el plazo del credito. El vendedor le informa sobre los requisitos para el credito y le entrega un pagare el cual hace parte de los requisitos. El cliente reune la documentacion incluyendo el pagare (debe ir firmado por el cliente y dos fiadores) y los entrega en el almacen al vendedor. El vendedor recibe los documentos y los entrega al jefe de ventas. El jefe de ventas verifica que los documentos esten completos, si estan completos los lleva a cartera. En cartera recibe los documentos y verifican el estado financiero del cliente y sus fiadores, si el estado financiero es apto aprueban el credito y en vian el credito aprobado a facturacion. El encargado(a) de facturacion genera la factura del credito aprobado, la entrega al cliente y confirma fecha y hora de entrega. El | Decision: comprar y pagar a credito, documentacion para el credito diligenciada y factura |

| DOCUMENTOS DE ENTRADA | DOCUMENTOS EN PROCESO | DOCUMENTOS DE SALIDA |
|---|---|---|
| | | |

## H. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS A CREDITO ELECTROREYES LTDA.




A
ESCOGE ARTÍCULO
CONCRETA FORMA DE PAGO CON EL VENDEDOR
DECIDE PAGAR A CREDITO
NO
ESCOGE OTRA MODALIDAD
SI
DETERMINA PLAZO DE CREDITO
INFORMA SOBRE LOS REQUISITOS PARA EL CREDITO
ENTREGA PAGARE
PAGARE
REUNE DOCUMENTACION REQUERIDA
C
B


B
ENTREGA DOCUMENTOS
DOCUMENTOS
RECIBE DOCUMENTOS
ENTREGA DOCUMENTOS
DOCUMENTOS
C
NO
RECIBE DOCUMENTOS
VERFICA QUE ESTEN COMPLETOS
VERIFICAR DOCUMENTS
DOCUMENTOS COMPLETO
SI
ENTREGA DOCUMENTOS
DOCUMENTOS
RECIBE DOCUMENTOS VERIFICADOS
VERIFICAR ESTADO FANCIERO DEL CLIENTE Y SUS FIADORES
NIEGA CREDITO
NO
ESTADO FINANCIERO APTO
ENVIA CREDITO APROBADO
RECIBE CREDITO APROBADO
GENERA FACTURA
ENTREGA FACTURA CONFIRMA HORA Y FECHA DE ENTREGA
FACTURA
D

D
RECIBE FACTURA Y SE RETIRA DEL ALMACEN
FIN

## 15.1.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE VENTAS POR LIBRANZA ELECTROREYES LTDA

**A) DEFINICIÓN:** El proceso de venta por libranza es un servicio que se presta a todos los clientes que tienen una pensión, este proceso consiste en descontar los productos que adquieren estos clientes de la pensión que reciben mensualmente, mediante un acuerdo entre la cooperativa de los pensionados y el cliente.

**B) OBJETIVOS:** poder establecer unos pasos que deberán ser aplicados por todos los vendedores a la hora de efectuar una venta.

**C) ALCANCE:** lograr tener parámetros que nos ayuden a conseguir nuestra nuestra misión que es la satisfacción de nuestros clientes.

**D) SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA:** ver proceso anterior.

**E) CONTROLES:** se debe tener en cuenta:

- Tener planilla actualizada de los precios y descuentos.
- Diligenciar correctamente los datos del cliente.
- Diligenciar correctamente la factura.

**F) PROCEDIMIENTOS ANTERIORES Y POSTERIORES**

**ANTERIOR:** proceso de compra

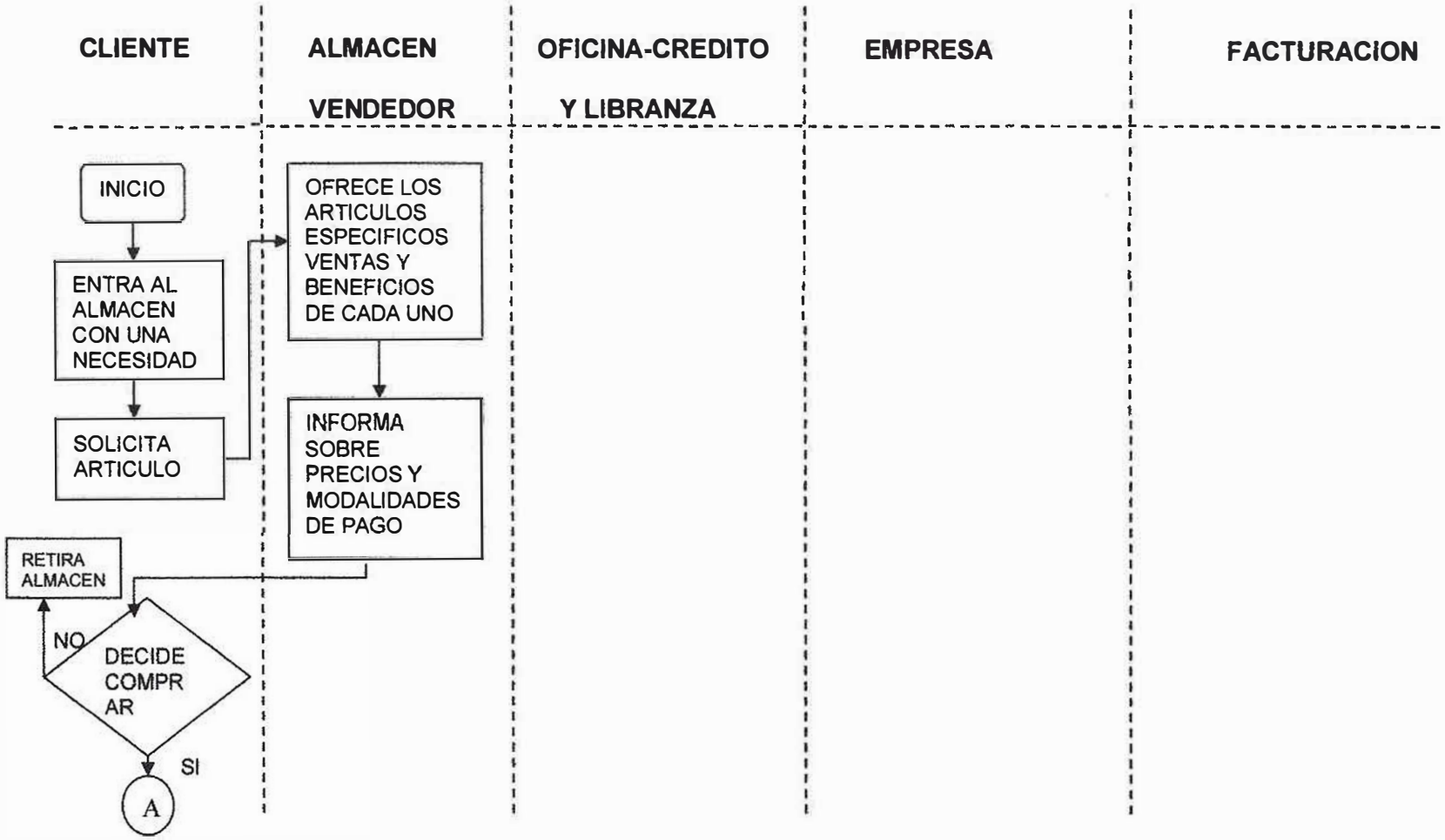
# CARACTERIZACION DE PROCESOS ELECTROREYES LTDA.

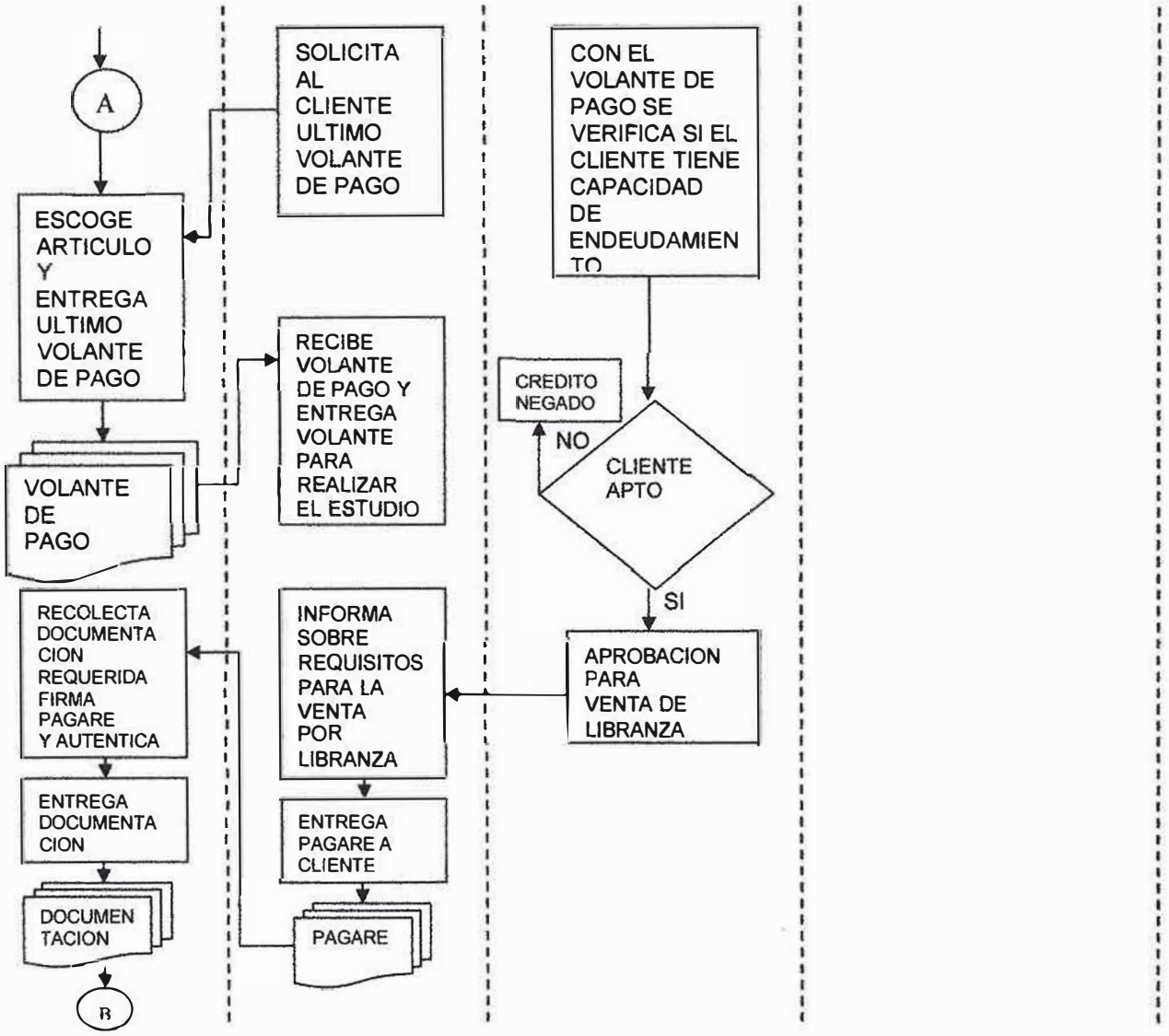
**PROCESO:** VENTAS POR LIBRANZA

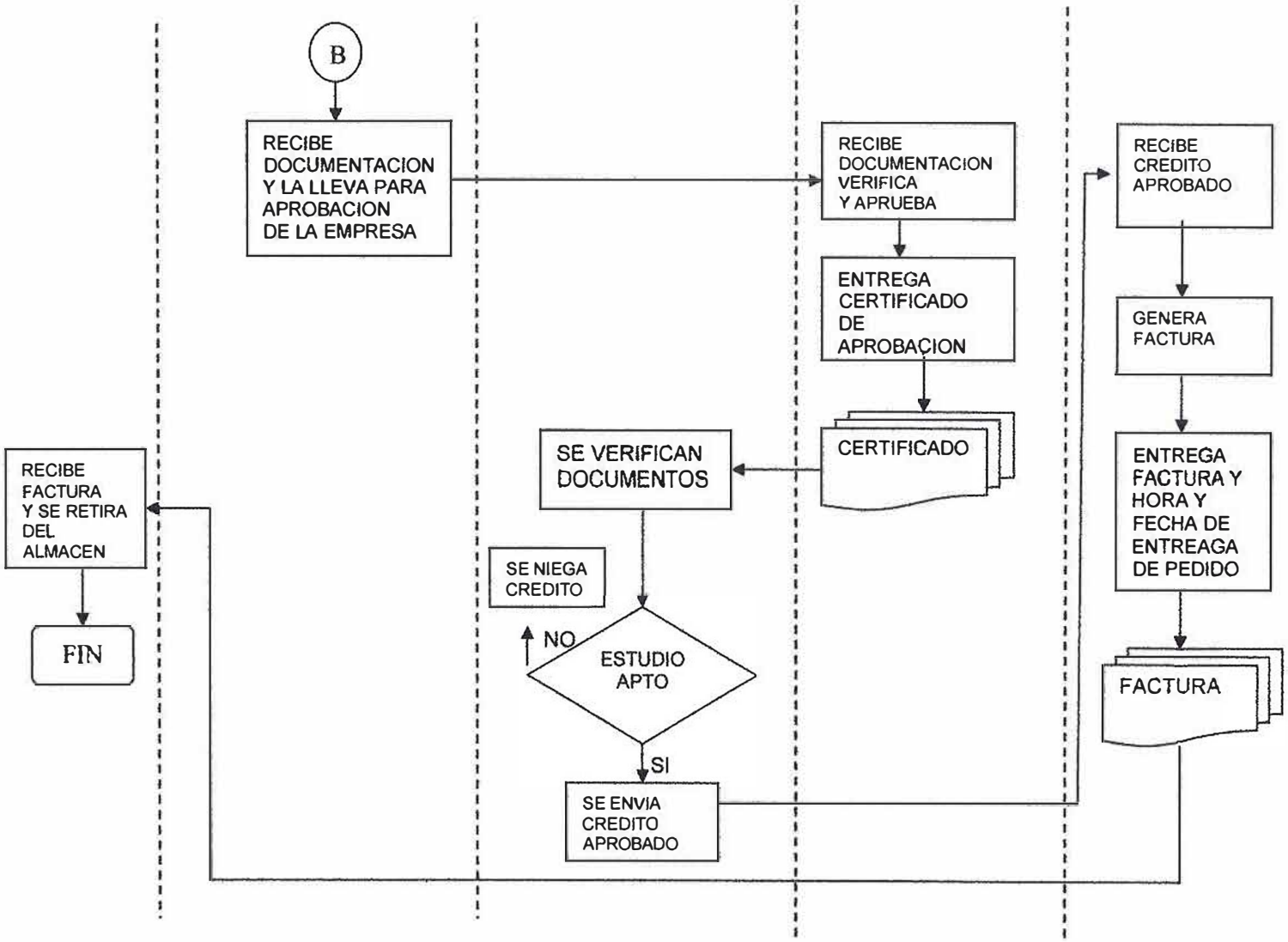
| ENTRADA | DESCRIPCION DEL PROCESO | SALIDA | RESPONSABLE(S) |
|---|---|---|---|
| Necesidad del cliente | El cliente entra al almacen con una necesidad y solicita articulo(s). El vendedor ofrece articulos de acuerdo a la necesidad del cliente, informa sobre precios; descuentos y modalidades de pago. Si el cliente decide comprar escoge el o los articulos y concreta la forma de pago con el vendedor. Si el cliente decide comprar por libranza, el vendedor le debe solicitar el ultimo volante de pago. El cliente entrega su ultimo volante de pago al vendedor. Elvendedor recibe el volante de pago e informa el cliente sobre la documentacion requerida para esta modalidad de pago y le hace entrega de un pagare. El cliente reune la documentacion requerida incluido el pagare firmado por el cliente y los fiadores (autenticado). El cliente hace entrega de la documentacion al vendedor. El vendedor lleva los documentos al departamento de libranza para que verifiquen si el cliente tiene capacidad de endeudamiento. Si el cliente es apto se envia la documentacion a la empresa o cooperativa a la que pertenezca el cliente. La empresa o cooperativa recibe la documentacion verifica y aprueba, entrega a ELECTROREYES ltda. (libranza) un certific | Decision: comprar y pagar por libranza, documentacion para el credito diligenciada, certificado de aprobacion y factura | Cliente, Vendedor, Jefes y Auxiliares de Credito y Libranza, Empresa o Cooperativa a la que pertenece el cliente y la Encargada de Facturacion |

| DOCUMENTOS DE ENTRADA | DOCUMENTOS EN PROCESO | DOCUMENTOS DE SALIDA |
|---|---|---|
| | | |

## H. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS POR LIBRANZA ELECTROREYES LTDA.




A
SOLICITA AL CLIENTE ULTIMO VOLANTE DE PAGO
CON EL VOLANTE DE PAGO SE VERIFICA SI EL CLIENTE TIENE CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO
ESCOGE ARTICULO Y ENTREGA ULTIMO VOLANTE DE PAGO
RECIBE VOLANTE DE PAGO Y ENTREGA VOLANTE PARA REALIZAR EL ESTUDIO
CREDITO NEGADO
NO
CLIENTE APTO
SI
VOLANTE DE PAGO
RECOLECTA DOCUMENTACION REQUERIDA FIRMA PAGARE Y AUTENTICA
INFORMA SOBRE REQUISITOS PARA LA VENTA POR LIBRANZA
APROBACION PARA VENTA DE LIBRANZA
ENTREGA DOCUMENTACION
ENTREGA PAGARE A CLIENTE
DOCUMENTACION
PAGARE
B


B
RECIBE DOCUMENTACION Y LA LLEVA PARA APROBACION DE LA EMPRESA
RECIBE DOCUMENTACION VERIFICA Y APRUEBA
ENTREGA CERTIFICADO DE APROBACION
CERTIFICADO
SE VERIFICAN DOCUMENTOS
SE NIEGA CREDITO
NO
ESTUDIO APTO
SI
SE ENVIA CREDITO APROBADO
RECIBE CREDITO APROBADO
GENERA FACTURA
ENTREGA FACTURA Y HORA Y FECHA DE ENTREAGA DE PEDIDO
FACTURA
RECIBE FACTURA Y SE RETIRA DEL ALMACEN
FIN

## 15.1.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE COMPRAS ELECTROREYES LTDA

**A) DEFINICIÓN:** El proceso de compra que realiza la empresa a sus proveedores se realiza con varias opciones de pago, compra de contado esta se da por volumen de mercancía comprada donde electroreyes recibe un descuento o compras a crédito donde los proveedores suministran plazos de pago que van desde los 30 hasta los 60 días.

**B) OBJETIVOS:** Lograr establecer proveedores fijo, que brinden a la compañía beneficios que nos ayuden a lograr nuestra visión y misión.

**C) ALCANCE:** concientizar a todos los empleados de electroreyes Ltda. Lo importante y fundamental que es realizar convenios con proveedores y establecer parámetros con los mismos

**D) SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA:** ver proceso anterior.

**E) CONTROLES:** se debe tener en cuenta:

- Manejar información detallada de los proveedores.
- Establecer pautas de compras
- Establecer pautas de precios y calidad

**F) PROCEDIMIENTOS ANTERIORES Y POSTERIORES**

**ANTERIOR:** ninguno

**POSTERIOR:** proceso de ventas

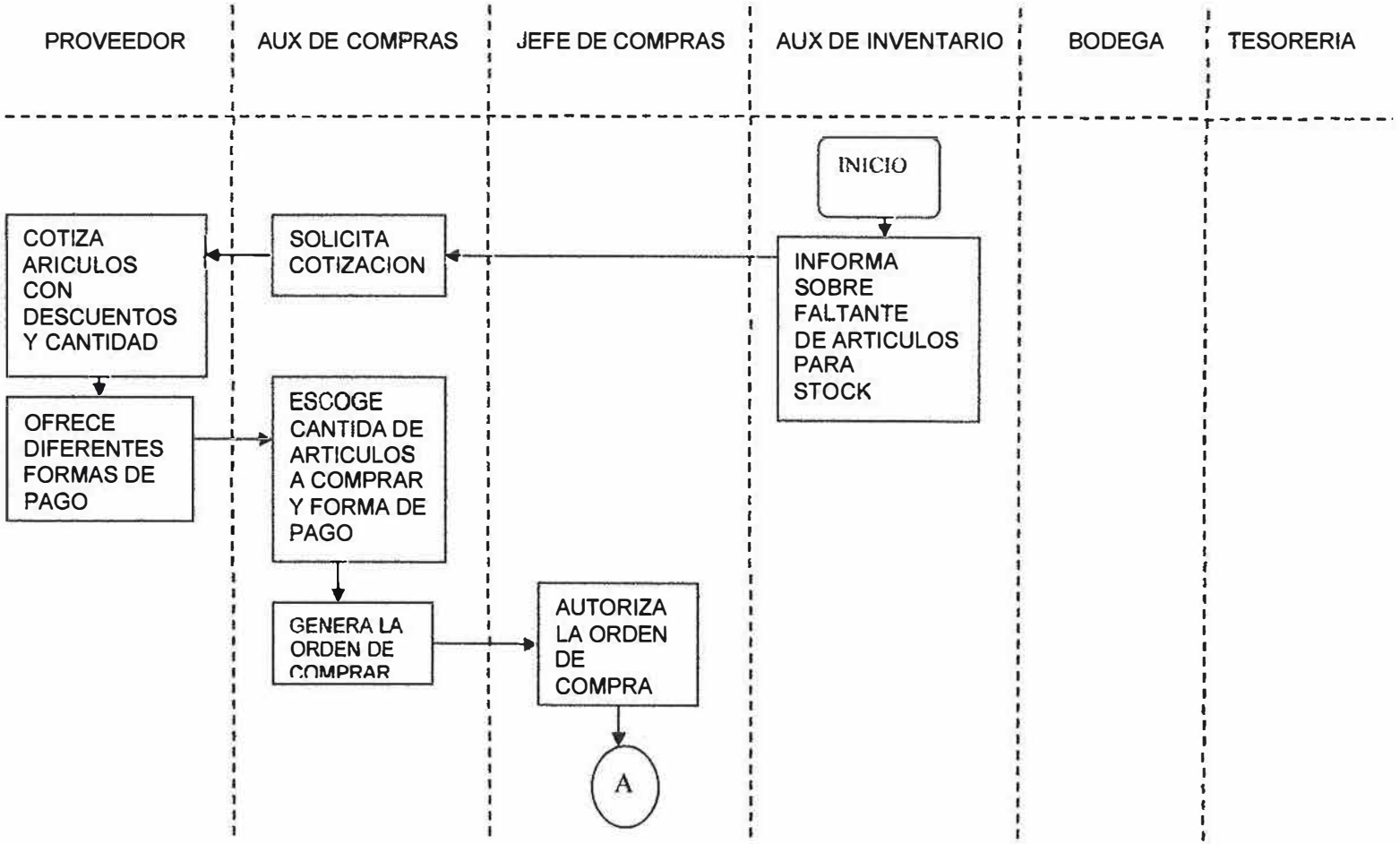
## CARACTERIZACION DE PROCESOS ELECTROREYES LTDA.

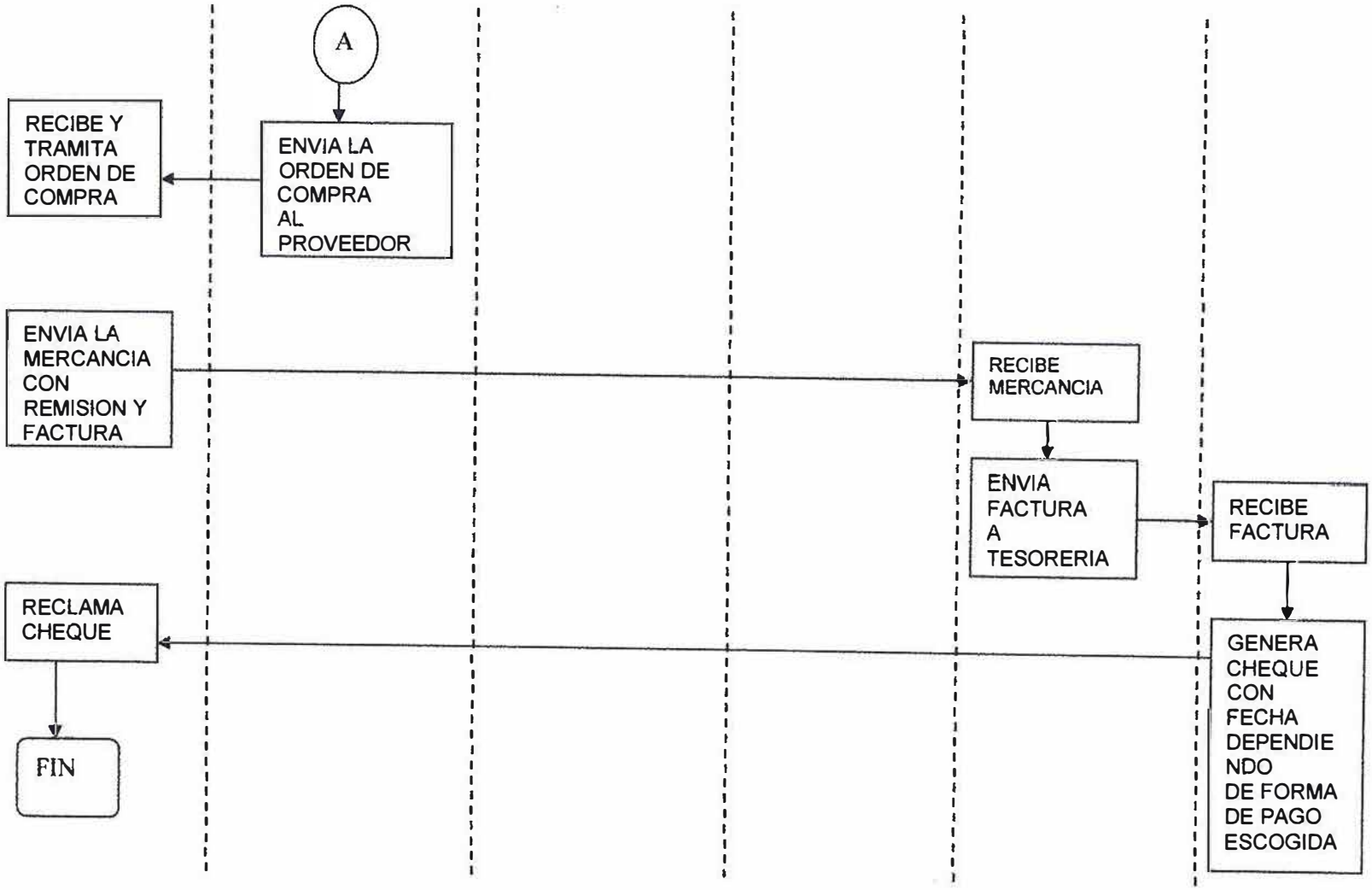
**PROCESO:** COMPRAS

| ENTRADA | DESCRIPCION DEL PROCESO | SALIDA | RESPONSABLE(S) |
|---|---|---|---|
| Informacion de faltantes para cubrir el stock de inventario | El auxiliar de inventario informa a el auxiliar de compras sobre la necesidad de adquirir articulos para cubrir el stock de inventario. El auxiliar de compras solicita a proveedores cotizaciones de los articulos a adquirir. El proveedor genera las cotizaciones con las cantidades requeridas y su respectivo descuento y a la vez ofrece las formas de pago. La auxiliar de compras genera la orden de compra y la entrega al jefe de compras para que la autorize. despues de ser autorizada la orden la auxiliar de compras la envia al proveedor. El proveedor recibe la orden y envian la mercancia con su respectiva remision y factura. En bodega el jefe de bodega recibe la mercancia, verifica que coincidan las cantidades con las especificadas en la remision y envia la factura a tesoreria. En tesoreria reciben la factura y generan el cheque con fecha del desembolso dependiendo de el plazo de pago escogidio. el proveedor reclama el cheque de pago. | Cotizaciones, orden de compra y recibo de mercancia requerida | auxiliar de inventario, Auxiliar de compras, Jefe de compras, Proveedor, Jefe de bodega, tesoreria |

| DOCUMENTOS DE ENTRADA | DOCUMENTOS EN PROCESO | DOCUMENTOS DE SALIDA |
|---|---|---|
| | | |

## H. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA DE ELECTROREYES LTDA.




A
RECIBE Y TRAMITA ORDEN DE COMPRA
ENVIA LA ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR
ENVIA LA MERCANCIA CON REMISION Y FACTURA
RECIBE MERCANCIA
ENVIA FACTURA A TESORERIA
RECIBE FACTURA
RECLAMA CHEQUE
GENERA CHEQUE CON FECHA DEPENDIE NDO DE FORMA DE PAGO ESCOGIDA
FIN

# 16. CAPITULO IV

## 16.1. ANALISIS DE COSTOS EN EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ELECTROREYES LTDA

### 16.1.1. DESCRIPCION DEL ANALISIS DE COSTO.

#### 16.1.1.1. ¿Qué es un análisis de costos?

Es el proceso de colocar cifras en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo, podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

#### 16.1.1. 2. ¿Cuándo se utiliza?

Se debe utilizar al determinar costos o comparar costos y beneficios de las decisiones tomadas.

#### 16.1.1.3. ¿Cómo se utiliza?

El análisis de costos involucra seis pasos:

- Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes a factores importantes relacionados con cada decisión.
- Determinar los costos relacionados con cada factor. algunos costos como la mano de obra, serán exactos mientras que otros deberán ser estimados.
- Sumar los costos totales.
- Determinar los beneficios para cada decisión.
- Poner las cifras de los costos y los beneficios totales en forma de una relación donde los beneficios son el numerador y los costos el denominador.
- Compara las relaciones beneficios a costos para las diferentes decisiones propuestas. la mejor solución, en términos financieros es aquella con la relación más alta beneficios a costos.

#### 16.1.1.4. Consejos para la construcción / interpretación.

- Aunque es deseable que los beneficios sean mas grandes que los costos, no existe una respuesta única de cual es la relación ideal de beneficio a costo.
- Los beneficios tales como la moral de los empleados, las responsabilidades legales y la seguridad pueden ser beneficios escondidos que no son evidentes en el análisis original.

#### 16.1.1.5. Relación con otras herramientas.

Un análisis de costos normalmente se relaciona con:

- Grafica de paretos.
- Cuadricula de selección.
- Matriz de planeacion de acciones.
- Análisis de campo de fuerzas.
- Checklist para la reunión de datos.

#### 16.1.1.6. Métodos para el análisis de costos.

Existen diferentes métodos utilizados para calcular en análisis de costos, entre los cuales están:

- Punto de equilibrio.
- Periodo de devolución.
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

## 16.1.2. PLANTEAMIENTO DE COSTO DE ACUERDO A EL DISEÑO Y LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Con el fin de determinar los costos correspondientes al diseño y a la implementación del manual de procesos y procedimientos se determino los valores promedios en ventas, al igual que las ganancias, obteniendo los siguientes resultados:

| | |
|---|---|
| **PROMEDIO DE VENTAS DIARIAS** | **$ 4.000.000** |
| **PROMEDIO DE GANANCIAS DIARIAS (15%)** | **$ 600.000** |
| **VENTAS PROMEDIO POR UNIDAD** | **5 UNIDADES** |

En base a estos valores se realizo el análisis de costos.

### 16.1.2.1. Determinación de costos en el diseño del manual de procesos y procedimientos.

| DETALLE | VALOR |
|---|---|
| Elaboración | $ 800.000 |
| Presentación | $ 600.000 |
| Visitas | $ 420.000 |
| Papelería | $ 258.000 |
| Otros (transcripciones) | $ 150.000 |
| **Total de costos** | **$ 2.228.000** |

### 16.1.2.2. Determinación de costos en la implementación del manual de proceso y procedimientos.

| COSTOS | | BENEFICIOS | |
|---|---|---|---|
| **Detalle** | **Valor** | **Detalle** | **valor** |
| Salario | $ 900.000 | Aumentos en ventas | $ 168.000.000 |
| Capacitación | $ 80.000 | Reducción de descuentos innecesarios | $ 2.000.000 |
| Transporte | $ 380.000 | | |
| Asistente | $ 450.000 | | |
| **Total** | **$ 1.810.000** | **Total** | **$ 170.000.000** |

Ya determinados los costos, se procede a realizar el análisis aplicando cualquiera de los métodos antes mencionados.

Con el fin de tener un amplio manejo de estos métodos se tuvieron en cuenta los siguientes datos:

- Se considera que con la implementación del manual de procesos y procedimientos, habrá un aumento progresivo, con llevando inicialmente a un aumento de ventas en unidades, pasando de 5 a 7 unidades diarias de productos vendidos.
- Con la implementación del manual la empresa lograra estipular precios estándares, manteniendo el porcentaje de ganancias en un (15%), evitando la disminución de esta en proceso de negociación a un (10%).

**SIMULACION**

Si se aumentan las ventas a 7 unidades diarias, con las ganancias en un (15%), electroreyes vendería diariamente $ 4.200.000, teniendo un aumento de $ 1.200.000.
Al no aplicar el manual y realizar descuentos en los producto, disminuyendo el margen de ganancias a un (10%), electroreyes vendería $ 2.800.000.

Con relación al análisis anterior, se busca con el manual reducir esos descuentos innecesarios, los cuales con llevan a menor ganancias.

### 16.1.3. METODOS DE ANALISIS

#### 16.1.3.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

| | |
|---|---|
| **Costos (diseño e implementación)** | **$ 4.038.000** |
| **Reducción de gastos** | **$ 2.800.000 diario** |
| **Reducción de gastos (mensuales) ($ 2.800.000 x 25)** | **$ 70.000.000** |

**FORMULA**

PE= (COSTOS / REDUCCION DE GASTOS INNECESARIOS) X 12 MESES

PE= ($ 4.038.000 / $ 70.000.000) X 12

PE= 0.6905 x 100

| | |
|---|---|
| **Costos (diseño e implementación)** | **$ 4.038.000** |
| **Total de ingreso incrementados** | **$ 4.200.000 diario** |
| **Reducción de gastos (mensuales) ($ 2.800.000 x 25)** | **$ 105.000.000** |

**FORMULA**

PE= (COSTOS / INGRESOS INCREMENTADOS) X 12 MESES

PE= ($ 4.038.000 / $ 105.000.000) X 12

PE= 0.46034

### 16.1.3.2. PERIODO DE DEVOLUCION

El valor asegurado es el 8% del costo ($ 4.028.000 X 28%)= $ 322.240

| | |
|---|---|
| **COSTOS=** | **$ 4.028.000** |
| **VALOR ASEGURADO=** | **$ 322.240** |
| **TOTAL DE INGRESOS INCREMENTADOS=** | **$ 105.000.000** |

**FORMULA**

Periodo de Devolución= {(costo – valor asegurado) / total de ingresos Incrementados} x 12 meses

Periodo de devolución= {(4.028.000 – 322.240) / 105.000.000} x 12

Periodo de devolución= 0.4235

### 16.1.4. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DEL ANALISIS DE COSTOS

Con la aplicación de los métodos del análisis de costos podemos concluir:

Que al observar el punto de equilibrio para realizar unos esfuerzos por mejorar. El punto de equilibrio es el tiempo que tomaría para que el total de los ingresos incrementados y/o la reducción de gastos sea igual al costo total de la inversión del manual de procesos.

Al igual que el punto de equilibrio, el periodo de devolución nos permite determinar el tiempo requerido para recuperar el monto inicial de una inversión de capital. Toma en cuenta beneficios como el valor asegurado. Y además nos indica esencialmente la liquidez del esfuerzo por mejorar un proceso en vez de se rentabilidad.

Se debe tener en cuenta que cualquiera de los dos análisis planteados no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

## CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO

Con la realización e implementación de este manual lograremos en **ELECTROREYES LTDA** crear un concepto mas claro de la palabra organización ya que se obtendrá pautas en procesos y procedimientos tales, como:

- Que la gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarificar la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Facilitar el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas.
- Mantener la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitar La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

De igual forma mediante la uniformidad y control en el cumplimiento de las rutinas de trabajo se evita una alteración arbitraria en el desarrollo de los procesos de compra y venta, determinando en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores buscando facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia como también aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

## RECOMENDACIONES

Para la implementación del manual de procesos y procedimientos de los procesos de compra (crédito y contado) y venta (crédito, contado y libranza) de Electroreyes Ltda. Se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

A) Realizar capacitaciones a las personas encargadas de efectuar las tutorías de los empleados con el fin de que entiendan los flujogramas y los cuadros descriptivos de los procesos.

B) Colocar en cada departamento el flujograma correspondiente a su proceso para que los empleados que intervengan en el se familiaricen.

C) Revisar constantemente si el flujograma se adapta a las situaciones actuales de la compañía, es decir, que vaya de acuerdo al proceso y que cualquier cambio que se efectué en el, de igual forma se adapte al flujograma.

D) Hacer énfasis en los problemas y/o deficiencias encontradas dentro de la empresa, con el fin de que se tomen los correctivos necesarios, tales como

- La falta de comunicación dentro de la empresa, realizando talleres o seminarios que ayuden a fortalecer y a eliminar las barreras entre la alta gerencia y los empleados.
- La falta de márgenes de costo y rentabilidad, Estableciendo estandarización de los precios de venta para cada forma de pago y tipo de cliente.

E) Establecer políticas internas en la empresa que ayuden a mantener un orden de las actividades llevadas a cabo en ella y en cada proceso.

F) Crear estrategias que ayuden a incrementar la efectividad del desarrollo de cada proceso en la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno. Ediciones ecoe, MD-MSP

H. JAMES, Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edición MC Graw Hill

www.google.com.co

www.altavista.com.co

# ANEXOS

ANEXO A

Están encuestan se realizaron al personal de ventas de la compañía ELECTROREYES LTDA.

Nota: en los en los que no se practique la pregunta, la respuesta correspondiente será, **(mala)** la repuesta.

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE VENTAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCELENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Cómo consideran que es la atención que los asesores prestan a los clientes | | | | |
| 2. Como consideran que son las exhibiciones de los productos. | | | | |
| 3. Como consideran que a la hora de fijar precios y estrategias la compañía se fije en su competencia. | | | | |
| 4 Como es la calidad de los productos que se ofrecen. | | | | |
| 5. Como son las capacitación que brinda la compañía. | | | | |
| 6. Como consideran que es el grado de conocimiento que manejan sobre los productos que ofrecen ustedes (asesores) | | | | |
| 7. Como consideran que son las promociones y los precios que ofrece la compañía. | | | | |
| 8. Como consideran las marcas que maneja la compañía. | | | | |
| 9. Como son las estrategias de comunicación en la compañía. | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE VENTAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Cómo consideran que es la atención que los asesores prestan a los clientes | | | | |
| 2. Como consideran que son las exhibiciones de los productos. | | | | |
| 3. Como consideran que a la hora de fijar precios y estrategias la compañía se fije en su competencia. | | | | |
| 4 Como es la calidad de los productos que se ofrecen. | | | | |
| 5. Como son las capacitación que brinda la compañía. | | | | |
| 6. Como consideran que es el grado de conocimiento que manejan sobre los productos que ofrecen ustedes (asesores) | | | | |
| 7. Como consideran que son las promociones y los precios que ofrece la compañía. | | | | |
| 8. Como consideran las marcas que maneja la compañía. | | | | |
| 9. Como son las estrategias de comunicación en la compañía. | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE VENTAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Cómo consideran que es la atención que los asesores prestan a los clientes | | | | |
| 2. Como consideran que son las exhibiciones de los productos. | | | | |
| 3. Como consideran que a la hora de fijar precios y estrategias la compañía se fije en su competencia. | | | | |
| 4 Como es la calidad de los productos que se ofrecen. | | | | |
| 5. Como son las capacitación que brinda la compañía. | | | | |
| 6. Como consideran que es el grado de conocimiento que manejan sobre los productos que ofrecen ustedes (asesores) | | | | |
| 7. Como consideran que son las promociones y los precios que ofrece la compañía. | | | | |
| 8. Como consideran las marcas que maneja la compañía. | | | | |
| 9. Como son las estrategias de comunicación en la compañía. | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE VENTAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Cómo consideran que es la atención que los asesores prestan a los clientes | | | | |
| 2. Como consideran que son las exhibiciones de los productos. | | | | |
| 3. Como consideran que a la hora de fijar precios y estrategias la compañía se fije en su competencia. | | | | |
| 4 Como es la calidad de los productos que se ofrecen. | | | | |
| 5. Como son las capacitación que brinda la compañía. | | | | |
| 6. Como consideran que es el grado de conocimiento que manejan sobre los productos que ofrecen ustedes (asesores) | | | | |
| 7. Como consideran que son las promociones y los precios que ofrece la compañía. | | | | |
| 8. Como consideran las marcas que maneja la compañía. | | | | |
| 9. Como son las estrategias de comunicación en la compañía. | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE VENTAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Cómo consideran que es la atención que los asesores prestan a los clientes | | | | |
| 2. Como consideran que son las exhibiciones de los productos. | | | | |
| 3. Como consideran que a la hora de fijar precios y estrategias la compañía se fije en su competencia. | | | | |
| 4 Como es la calidad de los productos que se ofrecen. | | | | |
| 5. Como son las capacitación que brinda la compañía. | | | | |
| 6. Como consideran que es el grado de conocimiento que manejan sobre los productos que ofrecen ustedes (asesores) | | | | |
| 7. Como consideran que son las promociones y los precios que ofrece la compañía. | | | | |
| 8. Como consideran las marcas que maneja la compañía. | | | | |
| 9. Como son las estrategias de comunicación en la compañía. | | | | |

ANEXO B

Están encuestan se realizaron al personal de compras ventas de la compañía ELECTROREYES LTDA.

Nota: en los en los que no se practique la pregunta, la respuesta correspondiente será, **(mala)** la respuesta.

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE COMPRAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Las políticas con los proveedores a la hora de establecer precios como son: | | | | |
| 2. Las capacitación que brindan los proveedores a los asesores sobre sus productos son. | | | | |
| 3. Como son los criterios de negociación con los proveedores. | | | | |
| 4. Como son las políticas de exigencias con los proveedores. | | | | |
| 5. Los márgenes de costo y rentabilidad a la hora de comprar son: | | | | |
| 6. Como consideran que son las entregas de los productos. | | | | |
| 7. Como es la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores: | | | | |
| 8. El material p.o.p brindado por los proveedores es : | | | | |
| 9. Como son los criterios de promoción y precio establecidos por los proveedores: | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE COMPRAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Las políticas con los proveedores a la hora de establecer precios como son: | | | | |
| 2. Las capacitación que brindan los proveedores a los asesores sobre sus productos son. | | | | |
| 3. Como son los criterios de negociación con los proveedores. | | | | |
| 4. Como son las políticas de exigencias con los proveedores. | | | | |
| 5. Los márgenes de costo y rentabilidad a la hora de comprar son: | | | | |
| 6. Como consideran que son las entregas de los productos. | | | | |
| 7. Como es la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores: | | | | |
| 8. El material p.o.p brindado por los proveedores es : | | | | |
| 9. Como son los criterios de promoción y precio establecidos por los proveedores: | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE COMPRAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Las políticas con los proveedores a la hora de establecer precios como son: | | | | |
| 2. Las capacitación que brindan los proveedores a los asesores sobre sus productos son. | | | | |
| 3. Como son los criterios de negociación con los proveedores. | | | | |
| 4. Como son las políticas de exigencias con los proveedores. | | | | |
| 5. Los márgenes de costo y rentabilidad a la hora de comprar son: | | | | |
| 6. Como consideran que son las entregas de los productos. | | | | |
| 7. Como es la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores: | | | | |
| 8. El material p.o.p brindado por los proveedores es : | | | | |
| 9. Como son los criterios de promoción y precio establecidos por los proveedores: | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE COMPRAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Las políticas con los proveedores a la hora de establecer precios como son: | | | | |
| 2. Las capacitación que brindan los proveedores a los asesores sobre sus productos son. | | | | |
| 3. Como son los criterios de negociación con los proveedores. | | | | |
| 4. Como son las políticas de exigencias con los proveedores. | | | | |
| 5. Los márgenes de costo y rentabilidad a la hora de comprar son: | | | | |
| 6. Como consideran que son las entregas de los productos. | | | | |
| 7. Como es la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores: | | | | |
| 8. El material p.o.p brindado por los proveedores es : | | | | |
| 9. Como son los criterios de promoción y precio establecidos por los proveedores: | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO DE COMPRAS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. Las políticas con los proveedores a la hora de establecer precios como son: | | | | |
| 2. Las capacitación que brindan los proveedores a los asesores sobre sus productos son. | | | | |
| 3. Como son los criterios de negociación con los proveedores. | | | | |
| 4. Como son las políticas de exigencias con los proveedores. | | | | |
| 5. Los márgenes de costo y rentabilidad a la hora de comprar son: | | | | |
| 6. Como consideran que son las entregas de los productos. | | | | |
| 7. Como es la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores: | | | | |
| 8. El material p.o.p brindado por los proveedores es : | | | | |
| 9. Como son los criterios de promoción y precio establecidos por los proveedores: | | | | |

ANEXO C

Están encuestan se realizaron al personal de administrativo compras ventas de la compañía ELECTROREYES LTDA.

Nota: en los en los que no se practique la pregunta, la respuesta correspondiente será, **(mala)** la respuesta.

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO ADMINISTRATIVOS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. El personal correspondiente a las áreas administrativas, sus conocimientos son: | | | | |
| 2. Las estrategias de mercado para el personal son: | | | | |
| 3. Como son las negociaciones (clientes, proveedores, asesores, etc....) | | | | |
| 4. Como son las lideres | | | | |
| 5. La fluidez verbal y la presentación del personal en general es: | | | | |
| 6. Como son las actividades que se desarrollan en la compañía. | | | | |
| 7. La compenetración con el personal es: | | | | |
| 8. El cumplimiento de bonificaciones y concursos es: | | | | |
| 9. La compañía es organizada a la hora de realizar actividades. | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO ADMINISTRATIVOS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. El personal correspondiente a las áreas administrativas, sus conocimientos son: | | | | |
| 2. Las estrategias de mercado para el personal son: | | | | |
| 3. Como son las negociaciones (clientes, proveedores, asesores, etc....) | | | | |
| 4. Como son las lideres | | | | |
| 5. La fluidez verbal y la presentación del personal en general es: | | | | |
| 6. Como son las actividades que se desarrollan en la compañía. | | | | |
| 7. La compenetración con el personal es: | | | | |
| 8. El cumplimiento de bonificaciones y concursos es: | | | | |
| 9. La compañía es organizada a la hora de realizar actividades. | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO ADMINISTRATIVOS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. En personal correspondiente a las áreas administrativas, sus conocimientos son: | | | | |
| 2. Las estrategias de mercado para el personal son: | | | | |
| 3. Como son las negociaciones (clientes, proveedores, asesores, etc....) | | | | |
| 4. Como son las lideres | | | | |
| 5. La fluidez verbal y la presentación del personal en general es: | | | | |
| 6. Como son las actividades que se desarrollan en la compañía. | | | | |
| 7. La compenetración con el personal es: | | | | |
| 8. El cumplimiento de bonificaciones y concursos es: | | | | |
| 9. La compañía es organizada a la hora de realizar actividades. | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO ADMINISTRATIVOS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. El personal correspondiente a las áreas administrativas, sus conocimientos son: | | | | |
| 2. Las estrategias de mercado para el personal son: | | | | |
| 3. Como son las negociaciones (clientes, proveedores, asesores, etc....) | | | | |
| 4. Como son las lideres | | | | |
| 5. La fluidez verbal y la presentación del personal en general es: | | | | |
| 6. Como son las actividades que se desarrollan en la compañía. | | | | |
| 7. La compenetración con el personal es: | | | | |
| 8. El cumplimiento de bonificaciones y concursos es: | | | | |
| 9. La compañía es organizada a la hora de realizar actividades. | | | | |

**ENCUESTA REALIZADA AL PROCESO ADMINISTRATIVOS**
**ELECTROREYES LTDA**
**Barranquilla-Atlántico**
**Septiembre de 2005**

| PREGUNTAS | EXCE LENTE | BUENA | REGULAR | MALA |
|---|---|---|---|---|
| 1. El personal correspondiente a las áreas administrativas, sus conocimientos son: | | | | |
| 2. Las estrategias de mercado para el personal son: | | | | |
| 3. Como son las negociaciones (clientes, proveedores, asesores, etc....) | | | | |
| 4. Como son las lideres | | | | |
| 5. La fluidez verbal y la presentación del personal en general es: | | | | |
| 6. Como son las actividades que se desarrollan en la compañía. | | | | |
| 7. La compenetración con el personal es: | | | | |
| 8. El cumplimiento de bonificaciones y concursos es: | | | | |
| 9. La compañía es organizada a la hora de realizar actividades. | | | | |

**ANEXOS D**

**Fotos de las instalaciones de la empresa**

2004/06/06

2004/06/06

2004/06/06

2004/06/06

2004/06/06

ELECTRODOMESTICOS
MUEBLE
ELECTROREYES
MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS
AMPLIO CREDITO
AMPLIO CRE
2004/06/06

**ANEXOS E**

**Fotos de empresas competidoras**