



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

Elaboración de Manuales y Políticas de
Procedimientos

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de

Ingeniera Industrial

P R E S E N T A

Mildred Alejandra Jiménez Sánchez

ASESOR(A) DE INFORME

Dr. Jesús Manuel Dorador González



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO	1
2. ANTECEDENTES	2
2.1 Historia y desarrollo de la calidad	2
2.2 La época posterior a la segunda guerra mundial	2
2.3 La calidad japonesa	2
2.3 Calidad total: Mejoramiento de la calidad	3
2.4 La normalización	3
2.5 ¿Qué es una norma ISO?	3
2.6 ¿Para qué sirven las normas ISO?	4
2.7 ¿Qué es la documentación de procesos?	5
Herramientas para la documentación de procesos	5
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
3.1 Organigrama General de la Empresa.	7
3.2 Organigrama del Departamento de Mercadotecnia.	7
4. METODOLOGÍA UTILIZADA	9
4.1 Requisitos para tener procedimientos Efectivos:	11
4.2 Consideraciones para elaborar un procedimiento efectivo:	11
5. RESULTADOS	13
6. CONCLUSIONES	23
7. BIBLIOGRAFÍA	24

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

Este informe tiene como finalidad exponer la elaboración e implementación de manuales procedimientos y políticas que permitan establecer los lineamientos para un mejor desempeño de los procesos del área de Mercadotecnia de la compañía dentro de la cual actualmente laboro.

EI CAPITULO I: ANTECEDENTES, presenta el marco teórico y definiciones conceptuales que utilice en la elaboración de este informe y que ampara el estudio del problema.

EI CAPITULO II: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA presenta el contexto de la empresa donde desarrolle mi participación profesional.

EI CAPITULO III: METODOLOGIA UTILIZADA, presenta las técnicas investigadas y los criterios que utilice para la elaboración de los Manuales de Procedimientos que realice.

EI CAPITULO IV: RESULTADOS. Presenta la propuesta de los Manuales para la ejecución de los procedimientos y sus respectivos Diagramas de Flujo.

EI CAPITULO V: CONCLUSIONES. Presenta las recomendaciones basadas en mis observaciones y experiencia que obtuve de la elaboración de los Manuales de Procedimientos.

2. ANTECEDENTES

2.1 Historia y desarrollo de la calidad

A principios de la década de 1900 el trabajo de Frederick W. Taylor, llamado el padre de la administración científica, dio lugar a una nueva filosofía de producción. La filosofía de Taylor era separar la función de planeación de la función de ejecución. A los administradores e ingenieros se les dio la tarea de planear; los supervisores y obreros se encargaron de la ejecución. Esta estrategia funcionó bien durante los primeros años del siglo cuando los trabajadores carecían de la educación necesaria para realizar la planeación. Al dividir un trabajo en tareas específicas y enfocarse en el aumento de la eficiencia, el aseguramiento de la calidad quedó en manos de los supervisores. Así la supervisión era el medio principal de control de calidad durante la primera mitad del siglo XX.

Uno de los líderes de la segunda Revolución Industrial Henry Ford padre estableció muchas de las bases que ahora conocemos como prácticas de calidad total.

Durante los primeros años del siglo XX Bell Systems era líder en aseguramiento de la calidad industrial. La empresa creó un departamento de inspección en su filial Western Electric Company para poder ofrecer apoyo a las empresas operadoras de Bell. Esta empresa logró su excelente calidad gracias a los esfuerzos de inspección masivos, la importancia de la calidad al prestar el servicio telefónico en todo el país la llevó a investigar y desarrollar nuevas estrategias.

Durante la Segunda Guerra Mundial el ejército estadounidense empezó a utilizar procedimientos de muestreo estadístico y a implementar estrictas normas a sus proveedores. La *War Production Board* ofreció cursos gratuitos de capacitación en los métodos estadísticos desarrollados dentro de Bell. La primera publicación profesional de la calidad fue *Industrial Quality Control* se publicó en 1944 y poco tiempo después se fundaron sociedades profesionales como la *American Society for Quality*.

2.2 La época posterior a la segunda guerra mundial

Después de la guerra, durante finales de la década de 1940 y principios de la década de 1950, la escasez de bienes de consumo en Estados Unidos hizo que la producción se convirtiera en una prioridad principal. Previamente, la calidad no era una prioridad, los directivos mostraban poco interés en el mejoramiento de la calidad o la prevención de defectos y errores. Durante esta época, dos asesores estadounidenses, Joseph Juran y W. Edwards Deming, presentaron a los japoneses las técnicas de control estadístico de la calidad para ayudarlos en sus esfuerzos de reconstrucción. Una parte importante de su actividad educativa se enfocaba en la alta dirección y no sólo en los especialistas de la calidad. Con apoyo de los directivos, los japoneses integraron la calidad en sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua.

2.3 La calidad japonesa

En 1950 W. Edwards Deming, un hombre dedicado a la estadística, fue invitado a hablar ante los principales hombres de negocios del Japón, quienes estaban interesados en la reconstrucción de su país al término de la Segunda Guerra Mundial, e intentando entrar en los mercados extranjeros y cambiando la reputación del Japón de producir artículos de calidad inferior.

Deming los convenció de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía.

Muchas empresas comenzaron a trabajar con el concepto de Sistema Integral de Calidad, que afecta al diseño, la fabricación y la comercialización, produciéndose un fenómeno singular que afectó a la comercialización y economía industrial de muchos países, como consecuencia del despegue de la industria japonesa, aplicando los conceptos del aseguramiento de la calidad.

Los industriales japoneses aprendieron las enseñanzas de Deming y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron, para ser lo que son hoy en día.

2.3 Calidad total: Mejoramiento de la calidad

El final de los años 70's y el principio de los 80's fue marcado por un empeño en la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo hicieron que la administración se volviera hacia los mejoramientos en la calidad como medio de supervivencia organizacional.

La Organización Internacional de Normas ISO creada desde hace más de cinco décadas, estableció desde su fundación el propósito de mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional.

De este organismo surgen la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad. En 1987 se publicaron las normas internacionales actuales sobre aseguramiento de la calidad. Por primera vez, cada una de ellas sirve como un modelo de calidad dirigido a determinada área de la industria, la manufactura o los servicios. En la actualidad cubren todas las funciones o posibilidades de desempeño, y tienen el objetivo de llevar la calidad o la productividad de los productos o servicios que se oferten. Aunque los antecedentes más remotos de la existencia de la norma ISO 9000 datan de hace más de 50 años, es importante destacar que la aceptación internacional de la normalización ha tenido vigencia, sobre todo, a partir de la década de 1980.

2.4 La normalización

Actualmente la normalización es un requerimiento indispensable para exportar a los países del primer mundo, principalmente a los ubicados en el área de Europa; sin embargo, otros países como Japón, a pesar de su indiferencia anterior, tienen ahora entusiasmo en participar en la aplicación de estas normas, ya que será imposible introducirse al mercado global si no se demuestra su cumplimiento específico para garantizar la calidad de productos y servicios al mercado futuro de los consumidores.

2.5 ¿Qué es una norma ISO?

Las normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo. Hasta el momento ISO (International Organization for Standardization), ha publicado alrededor de 19,500 normas internacionales que se pueden obtener desde la página oficial de ISO (<http://www.iso.org>).

2.6 ¿Para qué sirven las normas ISO?

El objetivo perseguido por las normas ISO es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada. Para las organizaciones son instrumentos que permiten minimizar los costos, ya que hacen posible la reducción de errores y sobre todo favorecen el incremento de la productividad.

Los estándares internacionales ISO son clave para acceder a mercados nacionales e internacionales y de este modo, estandarizar el comercio en todos los países favoreciendo a los propios organismos públicos.

En los negocios, los estándares ISO hacen posible que se:

- Reduzca los costos: permiten una optimización de las operaciones.
- Incremente la satisfacción del cliente: colaboran a mejorar la calidad de los productos y/o servicios cumpliendo con las exigencias de los usuarios.
- Abra el acceso a nuevos mercados: reducen las barreras al comercio internacional.
- Incremente la cuota de comercio: aportan una ventaja competitiva.

La aplicación de las normas ISO está avalada por la Organización Internacional para la Estandarización, que es una federación mundial de cuerpos nacionales colegiados de normalización, denominados cuerpos de los países miembros de ISO. Cada uno de estos comités tiene como objetivo preparar y establecer los estándares internacionales de normalización realizados a partir de estudios de los comités técnicos.

La ISO tiene reconocimiento mundial y está avalada por más de 75 países, mismos que aceptan su autoridad moral en cuanto a las restricciones que se establecen, en los intercambios internacionales de comercio, para aquellos que incumplen la certificación de sus modelos.

El proceso de globalización ha marcado las exigencias de la demanda y el mercado, la calidad se ha convertido en un factor clave para la competencia: el sistema de gestión de procesos. La implementación de este sistema va acompañada de la generación de una serie de documentos.

Las normas recomiendan documentación para todos los procesos que afectan la calidad y sugieren que la conformidad a través de auditorías da lugar a una mejora continua.

Es por eso que, dentro del ámbito de los negocios, cada vez es mayor la necesidad e importancia de tener y usar Manuales, Políticas y Procedimientos que le permitan a una organización lograr sus objetivos y metas establecidas, promover reglamentos, especificar responsabilidades, administrar recursos, reducir riesgos etc.

En general esta documentación se podría clasificar en:

- Diagramas de Flujo
- Formatos (Documentación)
- Instructivos (Manual de Usuario)

2.7 ¿Qué es la documentación de procesos?

Una documentación de proceso resume los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. Es una documentación interna y continua del proceso mientras se lleva a cabo; en la documentación es más importante el "cómo" de la implementación que el "cuánto" del impacto del proceso. Un negocio es esencialmente un grupo de procesos interrelacionados, y si estos procesos no están documentados por escrito, puede haber inconvenientes. Las empresas tienen procesos repetibles que son clave para que sus operaciones sean exitosas, por lo que la documentación de procesos sirve como una guía fundamental de referencia para los empleados y directores.

Una documentación de proceso describe de forma secuencial las actividades necesarias para completar el procedimiento, mientras que las políticas describen los lineamientos, responsabilidades y reglas sobre el procedimiento en gestión.

La documentación de procesos es un mapa de ruta para una organización. Ayuda a identificar el estado actual de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo. Cualquier tarea que se lleve a cabo más de una vez o que la realicen numerosas personas debe ser documentada. Hacer esto brinda uniformidad a la organización y te permite monitorear y supervisar los procesos sobre la marcha.

Herramientas para la documentación de procesos

Herramientas para capturar el proceso, como entrevistas, conversaciones grupales, videos, fotografías, observaciones de usuarios, diarios de campo, etc. Puede ser muy útil entrevistar a aquellos que sean expertos en el proceso para asegurarte de abarcar toda la información.

Herramientas para organizar la información. Puedes resumir el conocimiento en artículos, estudios de casos, fragmentos de video, etc.

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica, en primer lugar, hacer los mapeos de proceso para definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización.

Para que una política sea bien diseñada y en consecuencia aceptada, se debe involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos e informar y explicar los beneficios, oportuna y adecuadamente, a la gente afectada o involucrada (clientes, colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etcétera).

Una política es:

Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.

Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.

La manera consistente de tratar a la gente.

Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.

Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

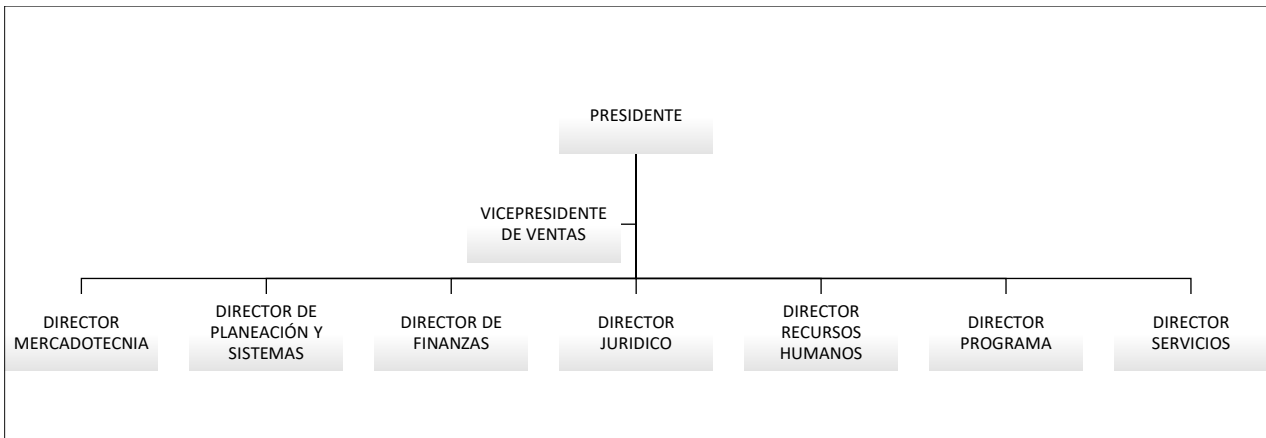
Aplicable de 90 a 95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

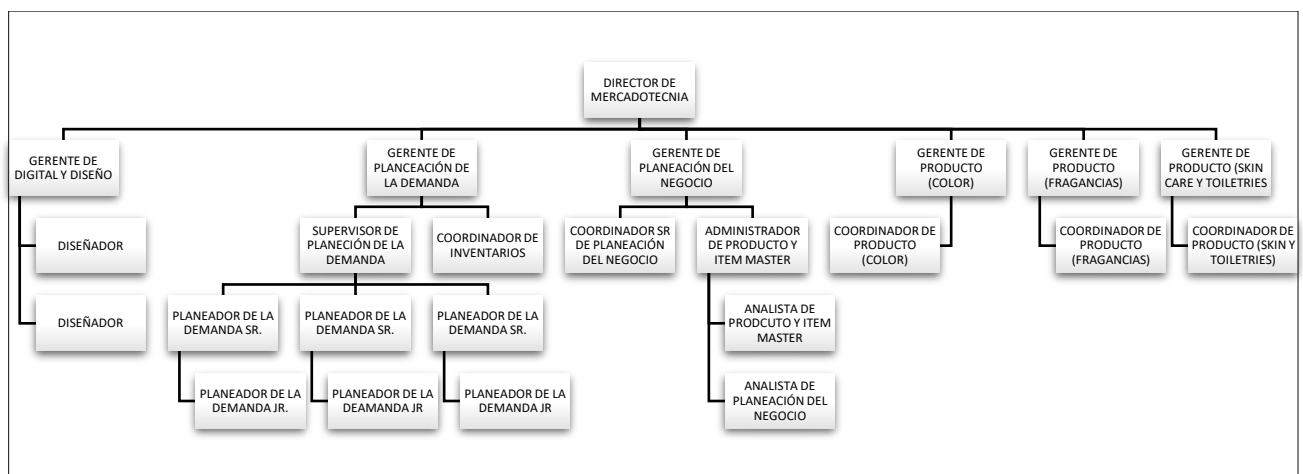
La empresa en la que trabajo es una compañía internacional que llegó a México hace cuarenta años, maneja un tipo de negocio conocido como venta directa sustentado por un esquema de venta multinivel. La venta directa es un tipo de negocio que comercializa productos o servicios directamente a los consumidores finales mediante un canal de contacto personal de un vendedor independiente, generalmente en sus hogares, fuera de un local comercial.

La investigación y el desarrollo de este informe me centro en el Departamento de Planeación del Negocio que está dentro del Departamento de Mercadotecnia. Presento a continuación el organigrama general de la compañía y del departamento de Mercadotecnia. El puesto que yo desempeño es el de Analista de Planeación del Negocio, en este puesto mi responsabilidad es realizar la configuración en el sistema operativo (AS/400) de las promociones que mensualmente se actualizan de acuerdo con la estrategia comercial y factibilidad financiera, y después con la finalidad de asegurar la funcionalidad realizo las pruebas en un sistema de simulación.

3.1 Organigrama General de la Empresa.



3.2 Organigrama del Departamento de Mercadotecnia.



La principal función de Departamento de Planeación del Negocio es planificar y gestionar los objetivos comerciales que surgen de los planes establecidos en conjunto con las demás gerencias del área de Mercadotecnia, y realizar las actividades que harán que estos objetivos y estrategias comerciales se logren.

Actualmente el departamento de Planeación del Negocio no cuenta con manuales de procedimientos, esta falta de documentación de procesos ha provocado que algunos de los empleados hayan rediseñado recurrentemente los procesos a su conveniencia particular o personal dejando a un lado la optimización de recursos y mejores prácticas.

Otro problema surge cuando un empleado se retira de la compañía o cambia de posición, el empleado que llega a suplirlo tiene que ir entendiendo desde su perspectiva sus funciones y las que responsabilidades que le corresponden.

Hace un año aproximadamente, bajo el liderazgo del Departamento de Procesos la empresa puso en marcha la documentación y actualización de todos los Manuales de la empresa. La Norma Oficial en que se basan la elaboración de Manuales es la ISO 9001. El departamento de Procesos es el encargado de administrar todos estos documentos en una plataforma (Qdoc), que es un software que sirve para administrar documentos de apoyo a los sistemas de gestión de calidad.

CAUSAS
<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de Manuales y documentación de procesos.• Desconocimiento de los procesos de los diferentes puestos de área.• Falta de acuerdos establecidos de fechas y tiempos de entrega.• Medios de Comunicación no definidos para el flujo de información.

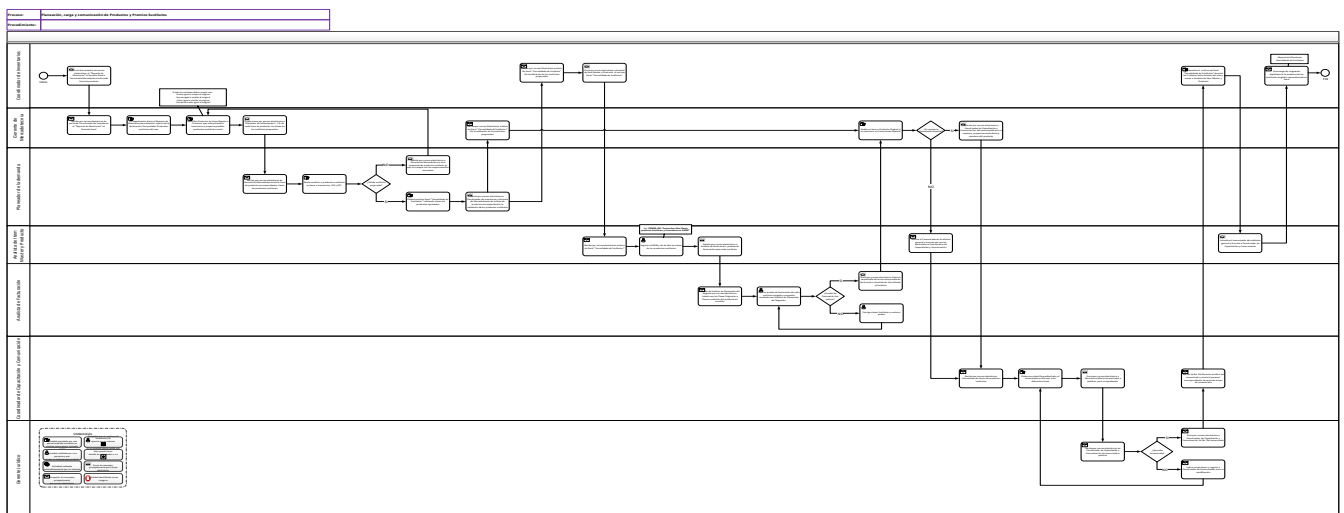
CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none">• Las funciones que cada puesto desempeña se han transmitido de manera informal o a través del personal.• Duplicidad de actividades.• Actividades concluidas fuera de del tiempo oportuno.• La información que fluye no siempre puede considerarse como oficial, y no siempre es accesible para todos los involucrados.

4. METODOLOGÍA UTILIZADA

El objetivo fue elaborar un Manual de procedimientos a través de un estudio analítico de los procesos y flujo de la información del Departamento de Planeación del Negocio para generar lineamientos que beneficien los procesos del departamento.

Estos fueron los 3 objetivos planteados para la elaboración de los manuales

1. Identificar los procesos que involucran al departamento.
2. Realizar Diagramas de Flujo de los procesos.
3. Implementar los Manuales de procedimientos.



Para la recolección de información, usé la auto observación de mis actividades y procesos y diagramé la cronología de ellos. Identifique y separe los procesos

Para la estructura de Manual de Políticas y Procedimientos que seguí fue de acuerdo con el instructivo que el departamento de Procesos nos otorgó, el cual es el Formato Maestro para elaborar políticas y procedimientos con una forma e imagen corporativa estandarizada. Y se compone de la siguiente forma:

- INDICE
- SECCIÓN AUTORIZACIONES
- SECCIÓN BITÁCORA DE CAMBIOS Y MEJORAS:
- SECCIÓN ANTECEDENTES
- SECCIÓN PROPÓSITO
- SECCIÓN ALCANCE
- SECCIÓN RESPONSABLE
- SECCION FRECUENCIA DE REVISIÓN
- SECCION VOCABULARIOSECCIÓN POLÍTICA

- SECCIÓN POLÍTICA
- SECCIÓN DIAGRAMA DE FLUJO
- SECCIÓN PROCEDIMIENTO
- SECCIÓN DOCUMENTOS CONTROLADOS
- SECCIÓN REGISTROS CONTROLADOS
- SECCIÓN ANEXOS

INDICE: es el contenido del documento indicando el número de página de cada sección.

SECCIÓN AUTORIZACIONES: Esta sección se llena una vez que el documento se ha concluido y se envía a revisión y autorización de todos los involucrados en la elaboración del documento

SECCIÓN BITÁCORA DE CAMBIOS Y MEJORAS: En caso de que exista una versión previa al manual que se está elaborando, en esta sección deben indicarse los cambios y que sección del manual es la que se modificó.

SECCIÓN ANTECEDENTES: Descripción de una acción, hecho, dicho o circunstancia que apoye a comprender lo descrito en el documento. También se sugiere hacer referencia a lecciones aprendidas que dan origen a los cambios en políticas o procedimientos.

SECCIÓN PROPÓSITO. En esta sección se debe indicar el objetivo que se pretende cumplir con este documento, indicando Qué se hace y para qué se hace.

SECCIÓN ALCANCE: Describir el ámbito de aplicación de la política y procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como indicar lo que no está dentro del Alcance.

SECCIÓN RESPONSABLE: Indicar quién es el responsable de elaborar y/o mantener actualizado el documento en gestión.

SECCIÓN FRECUENCIA DE REVISIÓN: Indicar cada cuando se hará la validación de que el documento en gestión se encuentra actualizado. Por política se está considerando realizar una revisión anual en el mes de enero. Sin embargo, de acuerdo con el procedimiento se puede sugerir otra frecuencia de revisión.

SECCIÓN VOCABULARIO: Son términos utilizados en el documento en cuestión y que se considere que requieran tener su definición con la finalidad de que cualquier persona que lee el documento las comprenda

SECCIÓN POLÍTICA: En esta sección se describen las directrices, lineamientos, responsabilidades, reglas, costumbres sobre el procedimiento en gestión.

Consideraciones:

Todo procedimiento al menos debe contener una política.

Indicar el Qué se hace (No indicar el cómo eso se describe en el procedimiento).

Debe ser redactada en forma positiva (enfatisa lo que SI se puede hacer) o Iniciar la redacción con un verbo conjugado en 3er. Persona (Autoriza, Evalúa, Selecciona, Compra, Compara, etc.).

Debe contemplar quién (nombre del puesto) es responsable de seguir la política.

Debe diseñarse pensando en una manera consistente de tratar al personal involucrado.

Debe indicar lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

Debe ser diseñada para que aplique en el 90-95% de los casos.

SECCIÓN DIAGRAMA DE FLUJO: Se debe seguir el formato para elaborar Diagramas de Flujo que se puede descargar de Qdoc.

SECCIÓN PROCEDIMIENTO: En esta sección se describen de forma secuencial y ordenadamente las actividades que se realizan.

SECCIÓN DOCUMENTOS CONTROLADOS: En esta sección se listarán todos los documentos controlados que hayamos hecho referencia en el documento en gestión.

Es necesario que inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivos instructivos de llenado.

SECCIÓN REGISTROS CONTROLADOS

En esta sección indicaremos toda aquella documentación que nos sirva como evidencia de que el procedimiento se está llevando a cabo.

SECCIÓN ANEXO: Son documentos de apoyo o adicionales de consulta que fueron mencionados en el documento en gestión y que no es un Documento Controlado (No tienen un Código en QDoc)

4.1 Requisitos para tener procedimientos Efectivos:

- Deben contemplar todas las actividades para alcanzar el objetivo definido
- Incluir a todos los usuarios que participan
- Definen muy bien su alcance
- Siguen un orden lógico y cronológico en su desarrollo
- Son didácticos para la gente de nuevo ingreso
- Se documentan, auditan y mejoran continuamente
- La gente los respeta y utiliza
- Son base del control interno y la mitigación de riesgos

4.2 Consideraciones para elaborar un procedimiento efectivo:

- El procedimiento dice el cómo hacer el trabajo
- A cada procedimiento le corresponde cuando menos una política
- Iniciar la redacción con un verbo conjugado en 3er. Persona (Autoriza, Evalúa, Selecciona, Compra, Compara, etc.)
- Cuando se habla del responsable siempre se deberá indicar el Nombre del Puesto
- En caso de ser necesario indica cuándo y dónde se realiza dicha actividad

- En un procedimiento solo se describe el trabajo de las personas sobre las cuales la organización tiene injerencia, no sobre proveedores externos ni sobre clientes externos. En caso de que haya interacción con estos, entonces la actividad se redacta desde el punto de vista del usuario que en la organización tiene interacción con ellos.
- Puede incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción y el responsable de la actividad sea la misma persona
- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas se recomienda hacer referencia a ellas con la leyenda: “conecta con actividad No...”
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se haga referencia al uso de algún formato o instructivo, se deberá anotar el nombre completo del documento controlado, así como su Código de identificación en QDoc.

5. RESULTADOS

Con respecto a la metodología que utilicé, mencioné en el capítulo anterior que lo primero que hice fue identificar los procesos que involucran al departamento de Planeación del Negocio. Esta es la lista de procesos que identifiqué:

No. Proceso	De	Nombre de Proceso
1		Mantenimiento de ítem Master
2		Mantenimiento de Sustitutos
3		Elaboración de Surtido Automático
4		Elaboración Hoja de Pedido
5		Elaboración Trend de Ventas

En este informe me enfocare en el Proceso “Mantenimiento de Sustitutos”

<i>Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia</i>		Vigente a partir de:
PPMER-012		<i>Marzo 2020</i>
Aplicable A:		

4. ANTECEDENTES

Debido a que se han presentado situaciones de sobreventa de un producto o falta de abastecimiento del mismo, la compañía se ha visto en la posición de no poder entregar a los Comerciantes Independientes el pedido completo, por lo que se decidió implementar la entrega de un producto sustituto que cumpla con características similares a las del producto original, el cual deberá ser de igual o mayor valor y así evitar que se cancele el pedido por no llegar al módulo y/o pierda sus reconocimientos.

5. PROPÓSITO

Establecer las directrices que se deben seguir para la planeación, carga y comunicación de productos sustitutos para las categorías de productos de Línea Regular Cuidado del Cutis, Cuidado del Cuerpo, Color y Fragancias y Promocionales.

6. ALCANCE

Esta política es aplicable para los casos en que se deba planear, entregar, dar de alta y comunicar un producto sustituto de Línea Regular y Promocional.

7. RESPONSABLE

El encargado de elaborar, difundir y mejorar esta Política es el Gerente de Planeación del Negocio del Área de Mercadotecnia.

8. FRECUENCIA DE REVISIÓN

Esta Política se revisará cuando menos una vez al año o antes si hay algún cambio o mejora significativa en el proceso.

9. VOCABULARIO

Clave de Producto: Identificación numérica de un artículo

Clave Secundaria: Identificación numérica de un artículo secundario que será idéntico a la clave de Producto Original, con cambio en vigencia, precio y/o letra.

Comunicado Genérico: Es el comunicado que sale en automático en hoja morada junto con la nota de venta, éste está previamente dado de alta en el sistema AS400, se envía cuando el sustituto se carga.

Sustituye a:	Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
<i>N/A</i>	<i>N/A</i>	<i>00 - Marzo 2020</i>	<i>4 de 20</i>

FORDAC-001

[REDACTED]	Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia PPMER-012	Vigente a partir de:
		Enero 2020
Aplicable A:	[REDACTED]	

Clave de Producto: Identificación numérica de un artículo

Clave Secundaria: Identificación numérica de un artículo secundario que será idéntico a la clave de Producto Original, con cambio en vigencia, precio y/o letra.

Comunicado Genérico: Es el comunicado que sale en automático en hoja morada junto con la nota de venta, este está previamente dado de alta.

Comunicado Interno: Es el que está dirigido a Ventas, Servicios, Mercadotecnia y Programa.

Comunicado Externo: Es el que está dirigido al Campo.

Comunicado Especial: Es el que se elabora cuando un producto/Premio tiene una demanda muy alta o se considere que por su importancia debe comunicarse de forma individual al campo.

Producto Original: Es el producto anunciado y solicitado por el Consultor.

Producto Sustituto: Es el producto que reemplaza al producto original de igual o mayor valor.

Premium Original: Es el premium anunciado y solicitado por el Consultor.

Premium Sustituto: Es el premium que reemplaza al producto original de igual o mayor valor.

Prueba de Facturación: Es la validación de que el producto sustituto se factura de la forma correcta.

User Factor (USF): Es el indicador de desplazamiento que tiene un producto/premium.

Reporte de Monitoreo: Es el reporte que envía inventarios actualizado por número de facturación mensual, en este se encuentra inventarios, ventas, Forecast y USF, este análisis apoya a ver sobreventas, bajas ventas y fecha en la que se terminará un producto.

SPC: Indicador de utilidad de un producto.

Consolidado de Sustitutos: Es un reporte que se actualiza conforme aumentan los sustitutos del mes, este reporte deberá especificar los sustitutos que entraron y los que entraran posteriormente.

Secuencia de Sustituto: Es el orden de asignación de sustitutos para JAFRANet y para Tradicional es el sustituto que se tenga consecuencia en turno.

AS/400: Es el sistema en donde se encuentra el programa de sustitutos en este se realiza el alta o baja del sustituto.

Proceso de Facturación: Es la Generación de la Nota de venta donde se calculan las promociones, importes, sustitutos y premios del Consultor.

Sustituye a:	Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
N/A	N/A	Enero 2020	5 de 14

FORDAC-001

[REDACTED]	<i>Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia</i>	Vigente a partir de:
	<i>PPMER-012</i>	<i>Enero 2020</i>
Aplicable A:	[REDACTED]	

10. POLÍTICAS

No.	Responsable	Responsabilidad		
10.1	Coordinador de Inventarios	Envía Reporte de Monitoreo a Director, Gerentes, Coordinadores, Planeadores Sr y Jr, Supervisor y Analistas por correo electrónico diariamente.		
10.2		Solicita vía mail a Analista de Planeación del Negocio la carga en AS400 de los sustitutos. En un horario de 7:30 a 5 pm de lunes a jueves y de 7:30 a 1:30 los viernes. Para alta de sustitutos requeridos fuera de estos horarios se deberán solicitar por medio de vía telefónica o whatsapp		
10.3		Avisa a Planeación del Negocio al Gerente, Coordinadora Sr y Analista si se requiere un sustituto urgente e imprevisto para su carga en AS400. En este caso la comunicación será a través de celular o WhatsApp, siguiendo la misma política en No. 10.2, solo que de manera urgente y cambiando el medio de comunicación.		
10.4	Gerente de Mercadotecnia	Identifica a partir de la Sta. facturación cuáles son los productos críticos de Línea Regular y Promociona. Y propone los posibles sustitutos que cumplan con Precio, Aroma, Color, Contenido Neto y Características, este te puede ser uno o dos piezas.		
10.5		Define y propone claves y descripción de producto original y clave y descripción del sustituto y número de piezas de acuerdo a la validación del Planeador y envía al Coordinador de Inventarios vía mail poder en excell o en una tabla del mail.		
10.6	Planeador de la Demanda Sr.	Valida que el sustituto propuesto cumpla con los requerimientos e informa a Coordinador de Inventarios y Gerente de Mercadotecnia		
10.7	Analista de Planeación	Carga los sustitutos solicitados en AS400.		
		Solicita asignación de Peso, Secuencia y Volumen a Analista de Surtido y Empaque .		
		Solicita Prueba de Facturación a Analista de Facturación para corroborar que el sustituto está bien cargado y que el Comerciante independiente recibirá el sustituto de manera correcta.		
10.8		Solicita al Coordinador de Inventarios el archivo de Excel "Consolidado de Sustitutos" para realizar el alta de los sustitutos aprobados en el Sistema AS400.		
10.8		Realiza el Comunicado de Sustitutos basándose en el Consolidado de Sustitutos enviado por el Coordinador de Inventarios, este lo envía vía mail a el Coordinador de Comunicación.		
10.9	Analista de Facturación	Realiza prueba de Facturación y envía resultados vía mail.		
10.10	Analista de Surtido y Empaque	Confirma vía mail peso de producto, secuencia de producto y volumen del producto sustituto.		
10.11	Coordinador de Comunicación.	Prepara el comunicado con una plantilla prediseñada comunicados, esta es enviada a Analistas de Servicios, Ventas y/o Campo. Y envía para su validación a Coordinador de Planeación de Negocio.		
Sustituye a:		Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
N/A		N/A	Enero 2020	6 de 14

FORDAC-001

[REDACTED]	<i>Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia</i>	Vigente a partir de:
	<i>PPMER-012</i>	<i>Enero 2020</i>
Aplicable A:	[REDACTED]	

12. PROCEDIMIENTO

No.	Responsable	Actividad
12.1	Coordinador de Inventarios	Envía diariamente por correo electrónico a Gerente de Mercadotecnia el Reporte de Monitoreo en excell.
12.2	Gerente de Mercadotecnia	Da seguimiento en el diario al Reporte de Monitoreo para detectar a partir de la facturación 5 los posibles sustitutos del mes.
12.3		Identifica los sustitutos posibles e informa al Planeador Sr y Jr de las líneas de Cuidado del Cutis, Cuidado del Cuerpo, Fragancias y Color.
12.4	Planeador de la Demanda	Realiza análisis a los posibles sustitutos propuestos en base a inventarios, USF y SPC. Toma una decisión: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Si aprueba el sustituto propuesto:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora archivo de Excel "Consolidado de Sustitutos" indicando claves de productos sustitutos aprobados • Informa por mail a Coordinador de inventarios y a Gerente de Mercadotecnia la validación de los sustitutos en "Consolidado de Sustitutos" que es un archivo en excel. • Continúa en actividad No. 12.5 - <i>Si el sustituto no es aprobado:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Solicita otra propuesta de producto sustituto a Gerente de Mercadotecnia • Regresa a actividad No. 12.3
12.5	Coordinador de Inventarios y Gerente de Mercadotecnia	Reciben por correo electrónico archivo "Consolidado de Sustitutos" del alta de los sustitutos aprobados
12.6	Coordinador de inventarios	Envía por correo electrónico a Analista de Planeación del Negocio "Consolidado de Sustitutos" para dar de alta claves de sustitutos
12.7	Analista de Planeación del Negocio	Recibe "Consolidado de Sustitutos" y da de alta las claves de los productos sustitutos en AS400.
12.8		Solicita por mail con un listado de Claves Originales y Claves Sustitutas al Analista de Facturación, las pruebas de facturación para cada sustituto,
12.9	Analista de Facturación	Realiza la prueba de facturación de cada sustituto cargado y comparte resultado por mail con Analista de Planeación del Negoción.
12.10	Gerente de Mercadotecnia	Evalúa en base al Producto Original si es necesario un Comunicado Especial Toma una decisión: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Si es necesario un Comunicado Especial:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza Comunicado y envía por correo electrónico a Coordinador de Capacitación y Comunicación, y Regulatorio. - <i>Si NO es necesario un Comunicado Especial:</i>

Sustituye a:	Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
N/A	N/A	Enero 2020	9 de 14

FORDAC-001

[REDACTED]	<i>Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia</i>	Vigente a partir de:
	PPMER-012	Enero 2020
Aplicable A:	[REDACTED]	

		<ul style="list-style-type: none"> • Continúa en actividad No. xxx
12.11	Analista de Planeación del Negocio	Realiza el Comunicado de Sustitutos general en excel y lo envía por mail al Coordinador de Capacitación.
12.13	Coordinador de Capacitación	<p>Recibe Comunicado Genérico y envía por correo electrónico para su aprobación a Regulatorio</p> <p>- <i>Si aprueba Comunicado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Envía al Campo o a Analistas de Servicio y Área Comercial (dependiendo el tipo de comunicado). Comunicado Interno – Analistas de Servicios. Área Comercial – Toda el área de Ventas, Servicios, Comunicación y Capacitación, Mercadotecnia y Directivos de JAFRA. Campo - Comerciante Independiente. • Continúa en actividad No. 12.14 <p>- <i>Si NO aprueba comunicado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Continúa en actividad 12.11</i>
12.14	Coordinador Sr de Planeación del Negocio	Envía listado de Sustitutos posibles al Coordinador de Capacitación.
12.15	Coordinador de Inventarios	Actualiza el archivo de Excel "Consolidado de Sustitutos" durante los 3 ultimas facturaciones del mes y envía a Analista de Planeación del Negocio
12.16	Analista de Planeación del Negocio	Actualizar el comunicado de sustitutos general con nuevos sustitutos o comentarios que ya estén anunciados. Envía a Coordinador de Capacitación.

Sustituye a:	Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
N/A	N/A	Enero 2020	10 de 14

FORDAC-001

[REDACTED]	<i>Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia</i>	Vigente a partir de:
	PPMER-012	Enero 2020
Aplicable A:	[REDACTED]	

13. DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
	Reporte de Monitoreo
	Consolidado de sustitutos
	Comunicado de Sustitutos
	Prueba de Facturación

14. REGISTROS CONTROLADOS

Código	Nombre del Reg. Controlado	Responsable de la retención del Reg. Controlado	Tiempo de Retención del Reg. Controlado
1	Reporte de Monitoreo	Coordinador de Inventarios	
2	Consolidado de sustitutos	Coordinador de Inventarios	
3	Comunicado de Sustitutos	Coordinador de Comunicación	
4	Prueba de Facturación Digital.	Analista de Facturación	

15. ANEXOS

No.	Nombre Anexo
1	Reporte de Monitoreo
2	Consolidado de sustitutos
3	Comunicado de Sustitutos
4	Prueba de Facturación

Sustituye a:	Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
N/A	N/A	Enero 2020	11 de 14

FORDAC-001

Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia

Vigente a partir de:

PPMER-012

Enero 2020

Aplicable A:

1- Reporte de Monitoreo:

Mes de Facturación	ene-20			
Número de Facturación	02			
Facturaciones Reiteradas	0			
Facturaciones Totales	02			
Pedidos de Facturación	16,663			
Pedidos Acumulados en el Mes	61,839			
Pedidos Reiterados Operados	203,296			
Forecast de Pedidos para el Mes	257,399			
Ventas Netas Acum Regular		\$7,763,498.20		
Ventas Netas Acum Promocional		\$12,084,297.34		
Sobre ventas				
FCST				
Ejeto ventas				

SKU	Descripción	Inventario Disponible	Venta Acumulada	Venta Promesa	Venta Facturación	USF	Venta Procesado	Forecast	Est Va Trend	Venta Restante Estimada	Fecha de Agotamiento	Cantidad Faltante en el Mes	Cantidad Solicitada en el Mes
LABIAL COBERTURA TOTAL													
11371	LAB COB TOT FANTASIA PINK	4876	2,768	230	859	1.0447	7,543	7,553	-5%	9,178	25-ene	4,496	
11386	LAB COB TOT HAUTE PINK	8628	5,068	422	1,770	0.0889	21,658	25,089	-82%	6,796			1839
11418	LAB COB TOT PINK CORAL	7,342	8,793	729	3,063	1.1415	37,806	24,432	56%	29,293	24-ene	21,718	
11369	LAB COB TOT SDET PLUM	10,531	6,408	706	2,581	0.1274	26,705	22,066	68%	28,207	26-ene	17,674	
11368	LAB COB TOT CLASSIC PINK	7,194	6,262	622	2,329	1.1019	27,847	17,546	56%	21,285	25-ene	3,991	
11411	LAB COB TOT CONF. MICHA	2,238	10,704	1,158	5,752	0.3081	82,787	21,828	281%	43,743	20-ene	61,008	
11341	LAB COB TOT AMUR	24,337	35,945	1,412	9,747	1.1240	73,388	54,363	39%	56,245	30-ene	31,908	
11406	LAB COB TOT RED CARPET	21,421	10,800	900	3,757	0.1747	46,661	49,157	3%	35,998	3-ene	4,429	
11367	LAB COB TOT TERRA COTTA	21,801	24,518	1,175	8,465	1.4039	67,532	60,528	89%	62,962	30-ene	50,001	
11358	LAB COB TOT VERY BERRY	24,980	20,689	1,724	9,979	1.1346	88,369	100,080	-36%	88,617	26-ene	41,887	
TOTAL		105,119	123,741	10,572	42,546		534,465	432,365	24%	480,724			
LABIAL VIBE													
89595	VIBE LAB HYPOD 4G	8,463	2,268	89	144	1.1336	2,704	7,071	28%	7,519			134
89567	VIBE LAB ELAST 4G	4,098	6,398	36	1,752	0.0791	11,891	1,872	161%	14,563	22-ene	10,455	
89588	VIBE LAB FUSION 4G	794	6,771	564	2,436	0.3089	28,246	16,449	82%	22,415	20-ene	21,881	
89584	VIBE LAB FLASH 4G	5,780	4,647	387	1,679	0.0791	20,071	12,526	68%	6,424	30-ene	6,114	
89563	VIBE LAB STROBE 4G	5,291	3,621	332	1,186	1.8996	16,649	3,332	68%	6,109	30-ene	6,708	
89566	VIBE LAB LASER 4G	7,333	4,951	404	1,582	1.1795	20,961	13,267	47%	8,938	26-ene	6,984	
TOTAL		26,811	28,547	2,210	9,246		114,662	68,317	66%				
BRILLO LABIAL													
11353	BRILLO LABIAL 8ML	4,193	2,180	235	895	1.0456	12,172	1,569	95%	2,254	29-ene	5,101	
TOTAL													



2. Sustitutos

Clave	Descripción Original	CAT	Careneto	Sustituto 1 - Descripción	Sustituto 2 - Descripción
5887	Luzes Orlas para Labios Royal Heaven Est	L	Sustituto: 34817-34808	5887 Luzes Orlas para Labios Royal Heaven Est	5883 Luzes Brill para Labios Royal Peach Est
5836	Plumero en Polvo Orlas 3.3 g	C	Sustituto: 34301	34301 Plumero en Polvo Orlas 3.3 g	
5294	Plumero en Polvo para Contorno de Labios 10 ml	F	Sustituto: 34807	34807 Plumero 10ml	
5746	Polvo Facial Translúcido Profesional Hedura 8.3 g	F	Sustituto: 31495,31554	31495 Polvo Facial Translúcido Profesional Light Hedura 8.3 g	31064 Polvo Facial Translúcido Profesional Hedura Depo 10.5 g
9379	Maquillaje de Labios Facial Compact 12.9 g	A	Sustituto: 8727-8972	8727 APMA ROYAL, Pólvora Maxcello para labios Hedura profesional 1	8973 APMA ROYAL, BECCIT Pólvora de Acetato de Alcega 10 ml

Faltantes al 06/01/20			Faltantes Promocional Enero		
Clave	Descripción Original	CAT	Careneto	Careneto	Careneto
3472	BRILLO LABIAL		Faltante Fact. 1 14/01/20	Faltante Fact. 1 14/01/20	Faltante Fact. 1 14/01/20
3481	BRILLO LABIAL 8ML		Faltante Fact. 1 14/01/20	Faltante Fact. 1 14/01/20	Faltante Fact. 1 14/01/20
8876	ESTADO DE PLABIO PLABO		Faltante Fact. 1 19/01/20	Faltante Fact. 1 19/01/20	Faltante Fact. 1 19/01/20

Sustituye a:	Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
N/A	N/A	Enero 2020	12 de 14

FORDAC-001

	Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia	Vigente a partir de:
	PPMER-012	Enero 2020
Aplicable A:		

3. Comunicado de Sustitutos

Mercadotecnia – Analista de Planeación del Negocio.


CONSOLIDADO SUSTITUTOS ENERO 2020			
ORIGINAL		SUSTITUTO	
31204	RUBOR EN POLVO BRONTE 3,8 G	RUBOR EN POLVO DURATNO 3,8 G	
81255	MASCARILLA DE TUDO FACIAL Y CORPORAL 125 G	JARRA TOTAL REVITALIZE MASCARILLA FACIAL VOLCANICA MICRO ESFOIANE 130 ML	
CVE SET	DESCRIPCIÓN SET	COMPONENTES DEL SET	SUSTITUTO
43179	DÚO REGAL DIANA	LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL MAUVE 8 ML O LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL DIANA 7,85 G	LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL BIQUE 8 ML O LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL PEACH 8 ML
43174	LOOK LIGHT LOVE	POLVO FACIAL TRANSLUCIDO LIGHT MEDIUM 30,5 G O LABIAL HUMECTANTE RED SATIN 4 G O DELINEADOR PARA LABIOS REUBERRES 1 G	POLVO FACIAL TRANSLUCIDO PERFECCIONADOR LIGHT MEDIUM 10,5 G O POLVO FACIAL TRANSLUCIDO PERFECCIONADOR MEDIUM DSEP 10,5 G
AGREGADOS ENERO 2020			
CLAVE	DESCRIPCIÓN		
36743	8 BROCHA DUD		
34091	BROCHA ROYAL GOLD		
39376	ESUJOTE DE PLASTICO P LABIOS		

Comunicación - Coordinadora de Comunicación

Querido Comerciante Independiente:

Te informamos sobre los posibles sustitutos del mes de noviembre 2019

CONSOLIDADO SUSTITUTOS NOVIEMBRE 19			
ORIGINAL	SUSTITUTO	PÁG.	JAFRA OPORTUNIDADES
2766	MÁSCARA PARA PESTAÑAS EXTRA VOLUMEN BLACK 9 G		44
81866	CREMA PARA EL CUERPO CON AVENA Y MIEL 500 ML	ROYAL ALMOND LOCIÓN HIDRATANTE PARA EL CUERPO 500 ML	74
42737	NAVÍGO HOJAME AGUA DE TOCADOR 100 ML	JF9 RED INTENSE AGUA DE PERFUMS 100 ML	23
31191	RUBOR EN POLVO ROSE ORO 3,8 G	RUBOR EN POLVO TERRA COTTA 3,8 G O RUBOR EN POLVO SUN KISSED 3,8 G	45
31136	DELINEADOR RETRACTIL PARA OJOS DEEP BROWN 0,28G	DELINEADOR INKWELL LÍQUIDO PARA OJOS COFFEE 3ML	40
34021	LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL PINK 8 ML	LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL GOLD 8 ML O LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL PEACH 8 ML	56
41991	LABIAL COBERTURA TOTAL DE COLOR NARANJA REAL	LABIAL COBERTURA TOTAL INDIAN CORAL 4 G O LABIAL COBERTURA TOTAL MATE CORAL AL FRESCO 4 G	33
41993	LABIAL COBERTURA TOTAL FUCHIA	LABIAL COBERTURA TOTAL MATE CAO BELLA 4 G O LABIAL COBERTURA TOTAL MAUTE PINK 4 G	34
34001	LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL MAUVE 8 ML	LUJOSO BRILLO PARA LABIOS REGAL PEACH 8 ML	56
82042	DOUBLE NATURE TENDER AGUA DE TOCADOR 50 ML	DOUBLE NATURE GLAM AGUA DE TOCADOR 50ML	9
48513	JF9 BLACK LOCIÓN PARA DESPUÉS DE AFEITARSE CON ACCIÓN DE ALFA-HIDROXÁCIDOS 125 ML	LEGEND LOCIÓN PARA DESPUÉS DE AFEITARSE CON ACCIÓN DE ALFA-HIDROXÁCIDOS 125 ML	20
8775	SOMBRA CON EFECTO BRILLANTE SAGE 1,5 G	SOMBRA CON EFECTO BRILLANTE WITH HAZE 1,5 G	38
31536	MAQUILLAJE FACIAL EN POLVO 2 EN 1 NATURAL 12 G	MAQUILLAJE FACIAL EN POLVO 2 EN 1 VAINILLA 12 G	48


"Si no deseas el producto sustituto podrás realizar el cambio por el producto original una vez que contemos con existencias del mismo, o bien si lo prefieres podrás hacer la devolución"
Si al realizar la devolución del producto tu pedido no cumple con el mínimo requerido de un módulo, te recomendamos consultar en la Oficina que te atiende el proceso a seguir.
El producto a devolver debe encontrarse en perfectas condiciones

Vigencia de publicación: 13 de diciembre 2019

Sustituye a:	Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
N/A	N/A	Enero 2020	13 de 14

FORDAC-001

	Política y Procedimiento para Sustitutos Mensuales del área de Mercadotecnia PPMER-012	Vigente a partir de: Enero 2020
	Aplicable A:	

4. Prueba de Facturación



Sustituye a:	Con Fecha	Última Revisión	Hoja:
N/A	N/A	Enero 2020	14 de 14

FORDAC-001

6. CONCLUSIONES

Después de haber realizado los manuales de procedimiento del departamento en que laboro y lograr su implementación, puedo concluir que la importancia que se le ha dado a los procesos de manera general en toda la empresa no ha sido la suficiente, considero que los recursos empleados para la gestión de procesos son muy escasos. Recientemente se formó el departamento dedicado a la gestión de los procesos y debido a eso se me otorgó oportunidad de colaborar en la elaboración de los manuales de mi departamento.

Una de las conclusiones que pude sacar es que el departamento de gestión de procesos no cuenta con el personal suficiente para elaborar esta administración. A mí me gustaría mucho en un futuro desarrollarme en este equipo y poder colaborar de manera aún más profunda para lograr este objetivo que si bien ya se comenzó a trabajar, hay un largo camino que recorrer en cuanto a control de procesos se refiere.

Esta colaboración me fue útil para identificar áreas de oportunidad, que una vez detectadas pude realizar mejoras inmediatas, por ejemplo, establecer los medios de comunicación y fechas para tiempos de entrega. Contar con Manuales de procedimiento y políticas estimula la gestión de procesos como medio de identificar las oportunidades de mejora.

Durante la recopilación de la información me encontré con contradicción de la información en las versiones de los procesos recopilados de los empleados a los que entreviste.

Para realizar esta colaboración puse en práctica algunas técnicas aprendidas en la en la asignatura de Estudio del Trabajo, tales como el mapeo de procesos para identificar oportunidades de mejora, simbología básica para la construcción de diagramas, técnicas exploración y análisis de problemas.

Toda empresa emplea procedimientos que involucran recursos como el tiempo, recursos materiales y el recurso humano. Si estos recursos son utilizados eficientemente, las empresas serán más productivas, podrán crecer y aumentar sus ganancias, por esta razón esta empresa debería optimizar las actividades que realizan.

7. BIBLIOGRAFÍA

- En carrera: escritura y lectura de textos académicos y profesionales /Ana Luz Abramovich ... coordinado por Lucía Natale. - 1a ed. – Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Manual Para Elaborar Manuales De Políticas Y Procedimientos / Manual to Elaborate Politics and Procedures Manuals: Una Guía Práctica / A Practical Guide (Spanish Edition) (Español)
- Equipo de Consultoría, 8 abril, 2020 Manuales de políticas y procedimientos | ¿Qué son y Porqué tenerlos? <https://www.grupoalbe.com/>
- Evans James R. Administración y Control de la Calidad. 6a edición. editorial Thomson. México D.F. 2005.
- SALVENDI, Gabriel Manual de Ingeniería Industrial México Limusa, 2000