



# **Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo**

**Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas**

**Manuales Administrativos de una pequeña empresa como  
estrategia de competitividad de conformidad a la Norma  
ISO 9001:2015**

**T E S I S**

**P R E S E N T A**

**Jessica Yunuen Leyva Ayala**

*Para obtener el grado de*

***Licenciada en Administración***

*Directora de Tesis*

**Dra. Norma Laura Godínez Reyes**

*Co-Directora de Tesis*

**Dra. Argelia Calderón Gutiérrez**

Morelia Michoacán, Marzo del 2020

## DEDICATORIA

A mis padres y hermana por haberme forjado como la persona que soy, todos mis logros se los debo a ustedes. Gracias por su impulso y apoyo infinito.

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por el apoyo recibido como alumna en la carrera de Administración

A la Facultad de “Contaduría y Ciencias Administrativas”, que cuenta con maestros que forjaron cada uno de mis proyectos y expandieron mi panorama hacia el mundo real laboral, que me inspiraron y abrieron mis puertas al saber.

A la Dra. Argelia Calderón Gutiérrez, por aceptar ser mi co-asesora de tesis, sin ella nada de esto hubiera sido posible, gracias por toda su dedicación hacia mi proyecto, por compartir su sabiduría, tiempo, enseñanzas, por brindarme su apoyo incondicional, por ser mi empuje diario, por demostrarme que las metas se materializan.

A la Dra. Norma Laura Godínez Reyes por aceptar ser mi asesora de tesis, por guiarme y compartir su experiencia, también por su respaldo y apoyo incondicional, por brindarme toda la confianza y obsequiarme los mejores consejos, agradezco su tiempo y disposición en todo momento, le agradezco el haberme guiado en la solidificación de mis ideas.

A toda mi familia, en especial a mi mamá, que siempre apoyó todas mis ideas, mis proyectos, mis decisiones, siempre impulso mi trayecto, creyó en mí y supo guiarme en todo momento, por su actitud positiva, sabiduría y cariño. A mi papá por todo su apoyo, por su sabiduría, respaldo, por sus todos sus consejos, por brindarme su fortaleza, responsabilidad, confianza y cariño para alcanzar mis metas. A mi hermana agradezco por todo su respaldo, por su apoyo e impulso, por abrirme los ojos, por su cariño, comprensión y consejos, por ser una gran hermana y amiga, por su compromiso y valentía. A mi novio, por apoyarme e impulsar mis decisiones y proyectos, por creer en mis ideas, por contribuir al alcance de mis metas y objetivos, por su actitud positiva, cariño y consejos.

A mis compañeros, amigos y a todos ellos que formaron parte en este periodo de mi formación académica y desarrollo personal.



## Índice

Índice de Figuras y Tablas.....	6
Resumen .....	7
Abstract.....	8
Introducción .....	9
Capítulo I Fundamentos de la investigación .....	11
Antecedentes.....	11
1.1 Principales problemáticas .....	14
1.2 Planteamiento del problema .....	15
1.3 Preguntas de investigación.....	16
1.4 Hipótesis .....	16
1.5 Objetivo general.....	16
1.5.1 Objetivos particulares .....	17
Capítulo II Marco teórico.....	18
2.1 Competitividad .....	18
2.2 Administración .....	20
2.2.1 Administración de la calidad .....	21
2.2.1.1 Calidad.....	22
2.2.1.2 Teoría de la Calidad.....	24
2.2.1.3 Norma ISO 9001:2015 .....	26
2.2.1.4 Principios de la Norma ISO 9001:2015.....	27
Principio 1: Enfoque al cliente.....	27
Principio 2: Liderazgo .....	29
Principio 3: Compromiso del Personal .....	30
Principio 4: Enfoque a procesos .....	31
Principio 5: Mejora Continua.....	32
Principio 6: Toma de decisiones basada en la evidencia.....	33
Principio 7: Gestión de las relaciones .....	34
2.2.1.5 Metodología para la implantación de la norma .....	37

2.3 Organización.....	38
2.3.1 Importancia de la etapa de organización en las empresas .....	39
2.3.2 Estructura Organizacional.....	39
2.3.3 Importancia de la estructura organizacional .....	40
2.3.4 Manuales Administrativos .....	40
2.3.4.1 Objetivos de los Manuales de Administración.....	41
2.3.4.2 Tipos de Manuales Administrativos .....	41
2.3.4.2.1 Elementos del Manual de Organización .....	42
2.3.4.2.2 Elementos del Manual de Procedimientos .....	46
Capítulo III Caso Práctico: Empresa de Servicios, S.A. de C.V.....	50
3.1 Antecedentes.....	50
3.2 Problemática.....	51
3.3 Diagnóstico de la empresa .....	51
3.4 Resultado de Diagnóstico en correspondencia con la Norma .....	52
Conclusiones del Diagnóstico.....	65
3.5 Manuales Administrativos de la Empresa de Servicios S.A. de C.V.....	67
3.5.1. Manual de Organización .....	75
3.5.2 Manual de Procedimientos .....	107
Capítulo IV Análisis de los Resultados .....	166
Capítulo V Conclusiones.....	168
Bibliografía.....	170

## Índice de Figuras y Tablas

Ilustración 1. Estructura para la implementación de la Norma .....	36
Ilustración 2. Ciclo de Calidad p-H-V-A .....	37
Tabla 1. FODA de la Empresa de Servicios, S.A. de C.V. ....	51
Tabla 2. Evaluación del cumplimiento de conformidad con la Norma ISO 9001:2015 .....	52

## Resumen

Como es bien sabido, las PYMES constituyen la mayor parte del universo empresarial de México, por lo que su fortalecimiento y profesionalización resulta de primordial importancia para contribuir al desarrollo económico del país y de las regiones. Cuando una PYME canaliza sus esfuerzos en la mejora de su estructura organizacional y apuesta por la institucionalización de procesos definidos y estandarizados, asegura la consistencia en la práctica, preserva la calidad y sobre todo se mantiene competitiva en el mercado.

El mejoramiento de la estructura organizacional constituye entonces una estrategia básica de competitividad. Por ello, en el presente trabajo de tesis se realizó el diagnóstico de cumplimiento de la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” de conformidad con los procesos de la norma de calidad ISO 9001:2015 con la finalidad de conocer la empresa y evaluar el cumplimiento de los requisitos de la norma, determinando las herramientas más convenientes para el cumplimiento de esta Norma. Como producto final de este trabajo, se realizaron los manuales de organización y de procedimientos de la empresa. La importancia de estos documentos radica en que con ellos, se asegura un crecimiento ordenado para la empresa, se contribuye a la capacitación de los empleados y se asegura la realización correcta de los procesos para mantener una alta calidad en los productos y servicios que ofrece. Esto a su vez permitirá medir de forma los criterios de desempeño, la consistencia de los procesos y servir como una herramienta de capacitación que fije las expectativas de la cultura organizacional y establezca los procedimientos necesarios para lograrla.

**Palabras clave:** PYMEs, manuales administrativos, competitividad, calidad, ISO 9001:2015

## **Abstract**

SMEs constitute most of Mexico's business universe, so their strengthening and professionalization is of paramount importance to contribute to the country's and regional economic development. When a SME focuses on improving its organizational structure and is committed to institutionalizing defined and standardized processes, it ensures consistency in practice, preserves quality and, mainly, it maintains its competitive advantage in the market.

Thus, the improvement of the organizational structure constitutes a basic strategy of competitiveness. This thesis work a compliance diagnosis of "Empresa de Servicios S.A. de C.V." was made according to ISO 9001:2015 quality standard in order to know the company and to evaluate the compliance with the requirements of the standard. The final products of this work are the company's organization and procedure manuals, to ensure an orderly growth for the company, contribute to the training of employees as well as to ensure the correct performance of the processes to maintain a high quality in the products and services offered. This will allow to establish performance criteria, measure the consistency of the processes and serve as a training tool that sets the expectations of the organizational culture and the necessary procedures to achieve it.

**Keywords:** SMEs, administrative manuals, competitiveness, quality, ISO 9001:2015.

## Introducción

Los Manuales Administrativos son una herramienta que permite a las empresas, mantener su información ordenada y sistemática, proporcionando una ventaja competitiva, pues facilita las labores de la misma ya que se encuentran delineadas y estructuradas en los Manuales Administrativos.

Este trabajo se divide en 5 capítulos, el primer capítulo contiene los antecedentes de las pequeñas empresas y se explica el planteamiento del problema. En el segundo Capítulo se explicará que es competitividad, administración, administración de la calidad, se revisará la Teoría de la calidad donde se desarrollará su evolución y las diferentes aportaciones de los maestros de la calidad durante el paso del tiempo, también se explicará la Norma ISO 9001:2015 y sus principios para al final elaborar un diagnóstico en la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” y conocer de acuerdo al desarrollo de sus actividades, cuáles son los requisitos de la norma que la empresa cumple o no cumple, de esta manera se sabrá cuales herramientas se podrán aplicar. En éste capítulo se hablará también de la organización como etapa del proceso administrativo y su importancia en el logro de los objetivos de competitividad de las empresas, y una de sus principales herramientas que son los Manuales Administrativos.

En el tercer capítulo, se presenta el caso práctico llevado a cabo en la “Empresa de Servicios S.A de C.V.” donde presenta el resultado del diagnóstico de la empresa, explicado a partir del análisis FODA, así como la evaluación del cumplimiento de acuerdo a la norma ISO 9001:2015, éste diagnóstico sirve para conocer la empresa, y evalúa su cumplimiento de los requisitos de la norma, con esto se determinaron las herramientas más convenientes a en cumplimiento con la norma de calidad.

El análisis de los resultados se presenta en el capítulo cuatro, donde se explica y se analiza cada requisito que la norma exige, así como el nivel de cumplimiento de cada uno de ellos. Asimismo, se presentan los manuales de organización y de procedimientos de la empresa, como estrategia de competitividad.

Finalmente en el capítulo cinco se hace un análisis de los resultados de la implementación de los manuales en la pequeña empresa, mientras que en el último capítulo se presentan las conclusiones finales.

## Capítulo I Fundamentos de la investigación

### Antecedentes

Bárdan y Rivera (2012) afirman que las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de los países, tanto en los países industrializados, como en los de menor grado de desarrollo; como es el caso de México.

En México ha sido difícil ubicarlas correctamente a través del tiempo, puesto que las variables e indicadores que se han tomado en cuenta para clasificarlas han cambiado constantemente. Además, de manera tradicional, se han utilizado parámetros económicos y contables para clasificarlas, tales como: el número de trabajadores, el total de ventas anuales, los ingresos y los activos fijos de las empresas.

En abril de 1954 la Secretaría de Hacienda consideró como pequeños y medianos industriales aquellos cuyo capital contable no fuera menor de 50,000 y tampoco mayor de 2,500,000 pesos. Para 1961 se tomó en cuenta un capital contable con mayor margen: desde 25,000, hasta 5 millones de pesos para clasificar a las pequeñas y medianas industrias. Y en 1963, la Secretaría de Hacienda modificó las reglas de operación y comenzó a considerar como pequeñas y medianas empresas a las que tuvieran un capital contable no mayor de 10 millones de pesos.

Si nos remontamos al nacimiento de éste núcleo de empresas denominadas PYMES, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas.

Primeramente, se encuentran aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizado por una gestión a la que sólo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas como: el costo de oportunidad, de capital o la inversión que permitiera el crecimiento.

En cuanto a la evolución de las PYMES en México, éstas han tenido tres etapas de evolución perfectamente definidas:

La primera se refiere a que las PYMES en general y sobre todo las dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50's y 60's primeramente dentro de la economía argentina, y después en México durante la

vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados.

Para el caso de las PYMES en México, el modelo de sustitución de importaciones exhibió gran dinamismo, lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un “proceso de aprendizaje” con importantes logros, aunque también con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente.

Tales limitaciones impidieron que las PYMES alcanzaran la productividad y la calidad, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los 70's, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la década de los 80's. Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES.

Por el contrario, en la tercera etapa, a partir de los cambios que se introducirían en los 90's, en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, comienza una nueva etapa para las PYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

En cuanto al marco normativo legal de sus actividades económicas, éste lo establecía la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial –SECOFI– (actualmente es la Secretaría de Economía). Y los criterios que ha utilizado el gobierno mexicano para definir el tamaño de la pequeña industria han variado desde 1954. Incluso los criterios son diferentes en cada país y corresponden a la definición de su tamaño y el grado de su desarrollo. Es decir, el concepto es variable cualitativa y cuantitativamente para la aplicación de políticas de ayuda crediticia, arancelaria, fiscal y de asistencia técnica”.

En 1961, el Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México, señalaron las siguientes características de las PYMES:

- a) La mayor parte se originaron gracias a la iniciativa de personas que tenían cierta capacidad técnica (en cuanto a la elaboración de los productos) y/o experiencia comercial.
- b) Dado su tamaño, tiene una enorme flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción, lo que las pone en ventaja con la gran industria.
- c) Buen número de este tipo de industrias, producen insumos básicos o semibásicos que alimentan a la producción de las grandes industrias; es decir, estas últimas dependen en alto grado de aquéllas.

d) Las pequeñas y medianas empresas industriales utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas.

e) Cuentan con baja mecanización, lo que se traduce en una utilización más intensiva de la mano de obra. En una palabra, dan mayor ocupación por unidad de capital invertido, en comparación con la gran industria.

f) Por lo general, las pequeñas y medianas industrias padecen un desconocimiento casi total de las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal y de otra índole, que podrían aprovechar en su beneficio.

g) La fabricación de los artículos que producen, en muchas ocasiones, presentan ciertos rasgos artesanales, cosa que la gran industria no podría hacer, dado el carácter comercial que imprime a sus productos.

h) Finalmente, se estimó que el desarrollo que ha venido presentando la pequeña y mediana industria en México, ha sido sumamente deficiente, merced a un crecimiento en cierto modo espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo claramente definido.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de ese entonces).

Para 1981, el senador Blas Chumacero definió a las pequeñas empresas como “aquellas cuya inversión en activos fijos es menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el área metropolitana de la ciudad de México”.

Por su parte, los fondos de fomento a las PYMES, como son el FOGAIN y el Fondo de Fomento a la Industria consideraron, desde 1985, como pequeña empresa a aquella cuyo capital contable tiene como mínimo 50 mil pesos y máximo siete millones de pesos; y a la mediana empresa como aquella que requiere un mínimo de siete millones y un máximo 50 millones de pesos.

Por último, el Programa de Apoyo Integral para la Industria Mediana y Pequeña, consideró tanto a la pequeña como a la mediana empresa con un capital mínimo de 25 mil pesos y un máximo de 35 millones de pesos.

Pero pese a las numerosas definiciones y criterios de clasificación de las PYMES, es hasta el año 1985, cuando la SECOFI establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño, publicando el 30 de abril de

ese año, en el Diario Oficial de la Federación, el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se estableció la siguiente clasificación de las PYMES bajo los siguientes tres estratos:

**1. Microindustria.** La que ocupara directamente hasta 15 personas y tuviera un valor de ventas netas hasta de 30 millones de pesos al año.

**2. Industria pequeña.** Las empresas manufactureras que ocuparán directamente entre 16 y 100 personas y tuvieran ventas netas que no rebasarán la cantidad de 400 millones de pesos al año.

**3. Industria mediana.** Las empresas manufactureras que ocuparán directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no rebasarán la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.

SECOFI, a través de su Consejo y a fin de instrumentar las medidas de apoyo y promoción de la competitividad y la instalación y operación de esas empresas, consideró conveniente tomar el número de empleados como principio para clasificarlas. De hecho, en el Boletín de la Empresa Mediana, se dieron los siguientes criterios de clasificación:

**La empresa mediana.** - Agrupa a todos aquellos establecimientos de menor tamaño que tienen una estructura dividida de acuerdo a sus diferentes funciones, como la acumulación de capital y conocimientos que sustentan su crecimiento, ya sea cuantitativo (con aumento en volumen y empleo) o cualitativo (hacia mayores niveles de especialización).

**La empresa pequeña.** - Se distingue de los negocios relacionados con la subsistencia y el auto empleo.

### 1.1 Principales problemáticas

Cuando se mencionan las características de las Pequeñas y Medianas (PYMES) en México se dice: que no crecen por no tener financiamiento, que no capacita a su personal que no tiene una cultura organizacional.

El estudio de Jurado et al. (1997), tiene como objetivo corroborar los estudios anteriores de NAFIN y SECOFI, y sus resultados sobre la problemática de las PYMES son resumidos en los siguientes puntos:

- a) Organización: Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas estrictas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- b) Recursos Humanos: Falta de Capacitación, excesiva rotación del personal, falta de seguridad e higiene.
- c) Mercadotecnia: Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y, adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- d) Producción: Falta de técnicas para planear la producción, falta de medición y control de la calidad, falta de sistematización de los procedimientos de producción, deficiencias en su sistema de compras, incapacidad de surtir pedidos grandes, mala distribución del trabajo y las instalaciones, deficiente nivel de productividad.
- e) Innovación Tecnológica: Tecnología antigua, sin medidas anticontaminantes.
- f) Contabilidad: Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.
- g) Finanzas: Falta de conocimiento para analizar los estados financieros, falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.
- h) Fiscal. Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento.

## 1.2 Planteamiento del problema

En esta época de globalización en donde las empresas deben tener establecidos una serie de requisitos que se deben cumplir para proporcionar servicios de calidad, es primordial contar con las herramientas necesarias que nos permitan alcanzar los niveles óptimos de satisfacción de los clientes. La empresa que hoy en día no logra implementar un Sistema de Gestión de Calidad en sus sistemas o procesos, se enfrenta a la problemática de no poder competir con las empresas que han optado por adoptar una filosofía de calidad.

Uno de los problemas más graves en las PYMES antes del desarrollo de calidad es que no se tienen procesos, con ello se dificulta el logro de los objetivos y por ende se fomenta la limitación al progreso.

Las empresas que no cuentan con una adecuada metodología de calidad establecida en sus sistemas o procesos, se enfrentan a la problemática de que presentan inconsistencias y fallas, presentan deficiencias en la optimización de su tiempo y sus recursos y en general no cuentan con algún tipo de control.

En este contexto, la “Empresa de Servicios S.A de C.V.” ubicada en la ciudad de Morelia Michoacán, teniendo como giro principal la venta de reactivos y equipos de laboratorio, se ha planteado la iniciativa de realizar un diagnóstico que permita establecer planes de mejora en sus procesos, así como adoptar una adecuada filosofía de calidad, situación de la que no dispone en la actualidad.

### **1.3 Preguntas de investigación**

Ante todo, esto, surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Porque es importante implementar la normatividad de calidad en una microempresa?
2. ¿De qué manera los procesos ayudan al logro de los objetivos y a la implementación de un sistema de calidad?
3. ¿Porque los procesos son una herramienta para lograr las metas corporativas?

Ante estas interrogantes, y debido a la problemática de no tener un control en los procesos y seguir generando pérdidas, retrabajos, teniendo una no adecuada organización y por consiguiente no ofrecer una adecuada calidad de sus servicios, ha surgido la necesidad de realizar un diagnóstico de calidad, esto permitirá analizar la situación existente para poder hacer las propuestas de mejora correspondientes por medio de la elaboración de manuales y así poder otorgar los servicios que sus clientes requieren, con altos niveles de satisfacción.

### **1.4 Hipótesis**

Implementar la normatividad de calidad en una microempresa mejora sus procesos y contribuye al logro de sus objetivos.

### **1.5 Objetivo general**

Diseñar una estrategia de competitividad para la “Empresa de Servicios S.A de C.V.”, basada en el cumplimiento de principios de calidad, con la finalidad de mejorar su competitividad al optimizar sus principales procesos existentes.

### 1.5.1 Objetivos particulares

- Identificar la situación actual en la “Empresa de Servicios S.A de C.V.”, mediante una evaluación diagnóstica que permita detectar las deficiencias acordes a la norma ISO 9001:2015.
- Establecer los problemas de calidad que se tiene en esta empresa.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- Elaborar manuales de organización y procedimientos con la finalidad de originar un compromiso por parte de todas las áreas de la empresa con la calidad, para lograr una mayor productividad y mejoramiento de los productos.

## Capítulo II Marco teórico

### 2.1 Competitividad

En la actualidad, las prácticas empresariales en materia de negocios son muy diversas, a raíz de la globalización, los mercados demandan mayor competitividad y conocimiento profundo de la cadena de valor de los negocios. Es así, que los negocios pequeños tienen un gran reto mejorar sus prácticas para mantenerse en los mercados actuales con competitividad.

La competitividad puede definirse como el grado de efectividad y la capacidad de la empresa para enfrentarse a sus competidores gracias a su “competencia” interna para procesar información y producir un bien o prestar un servicio, en respuesta a las demandas del mercado. Competitividad por su traducción libre de “Competitiveness”, quiere decir: “justa, rivalidad”, y que deriva de la competencia. Económicamente, competitividad acorde a Anda (citado en Perea, 2012) se refiere a la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda.

Algunas veces, se asocia competitividad a una mayor productividad, de modo que los términos se utilizan como sinónimos y de manera intercambiable. Otras veces, la concepción de competitividad enfatiza en la mayor penetración en los mercados y en crecientes flujos de inversión, así como en los menores costos unitarios laborales alcanzados (Bonales, Argadoña y García, citado en Chauca, 2003).

El Reporte Mundial de Competitividad, señala que la competitividad a nivel empresa, puede definirse como la habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuyas cualidades de precios y no precios forman un paquete de beneficios más atractivo que el de los competidores (Aguilar, citado en Perea 2012).

En este sentido, la competitividad se refleja en la posición relativa que la empresa tiene en el mercado. Una empresa es más competitiva si gana relativamente una mayor porción del mercado. De ahí que competitividad debe entenderse como la

actitud para competir, o como la capacidad para competir en el mejor y/o superarlo (W.Chan & Mauborgne, R. (1997).

La actitud para competir debe llevar implícito el querer competir y el tener la capacidad para hacerlo. Esta capacidad requiere de una preparación para hacer frente a la competencia y a las acciones que realizan las demás empresas que intervienen en la lucha por conseguir o reafirmar posiciones en los diferentes mercados. Esta preparación deberá llevarse a cabo ante cuatro niveles de decisión (Felgueres, citado en Perea 2012):

- Competitividad generada por cada empresa: La empresa debe buscar formas eficaces para elevar la productividad estratégica y operativa de la empresa y su relación con el mercado.
- Competitividad por sectores: El sector en el que compite la empresa, debe integrar a la mayoría de las empresas en la búsqueda de soluciones a problemas comunes.
- Competitividad auspiciada por el gobierno: El gobierno Federal y Estatal deben realizar acciones para favorecer la competitividad de los sectores industriales y de las empresas que los conforman.
- Competitividad negociada internacionalmente: En los tratados y acuerdos comerciales que México acepte o negocie, se deben tener en cuenta las ventajas competitivas que tienen el país, para en su caso, proteger y favorecer a determinados sectores.

Siendo los cuatro niveles de decisión de suma importancia, a un nivel microeconómico sobresalen los dos primeros, con los que las empresas mantienen una relación directa y son los que más se destacan a lo largo del trabajo.

Entre todas las funciones que las empresas desempeñan, pocas afectan tanto y durante tanto tiempo el rendimiento de la organización como la forma en que el equipo directivo maneje las tareas de marcar la trayectoria de la dirección a largo

plazo de la organización, desarrollar movimientos y enfoques estratégicos efectivos, y después aplicar la estrategia para que produzca los resultados esperados.

La función de los directivos de formular y poner en práctica estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajuste correctivo en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Estas funciones directivas y sus componentes son de utilidad para contextualizar y dar contenido a la gestión empresarial basada en los principios de la calidad administrativa y la sistematización de los procesos. Por esta razón, es importante tener claros los lineamientos de la Administración, por lo que a continuación se presentan algunos conceptos de distintos autores.

## **2.2 Administración**

Para Fernández (1991), la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano en común.

George (2005), identifica a la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a los que considera como factores de la administración, donde

para él, administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Basada en estos conceptos, podemos decir que la administración es una función cuya finalidad es lograr una meta específica a través la optimización de los recursos humanos, técnicos, económicos y materiales dentro de cualquier organización. Para lograr procesos sistematizados es fundamental basarlos en principios de la Administración de la calidad, misma que a continuación se describe.

### **2.2.1 Administración de la calidad**

La Administración de la calidad centra su gestión en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos. Cada proceso sea operacional, administrativo o interdepartamental, es continuamente definido y mejorado (Carro y González Sf). Esto hace que a veces las salidas superen las expectativas que tienen los clientes de una organización.

Se acepta la definición de calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (American Society for Quality Control) y la bastante similar planteada en la norma internacional ISO 9000 que indica que calidad es “la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas”.

Algunas definiciones de calidad brindadas por autores reconocidos son las siguientes:

- Un grado predecible de uniformidad y dependencia a un bajo costo y de acuerdo al mercado. (Carro y González, citado en Deming 1986).
- Adecuado a su uso (Carro y González, citado en Juran y Frank 1980).
- Adecuación a los requerimientos. Concordancia con los requisitos (Carro y González, citado en Crosby 1979).

Asimismo, se puede definir calidad como los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, así como su grado de cumplimiento con las especificaciones con la que fue diseñado.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

1. Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos)
2. Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten
3. Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

### **2.2.1.1 Calidad**

En los años 50 se definió la calidad total como un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla, permitiendo que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción de un cliente, James (1997). Según Feigenbaum (2005), la calidad del producto y servicio puede definirse como, la resultante total de las características de los mismos, en cuanto a

mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisficará las expectativas del cliente.

Después de revisar los conceptos antes descritos se define a la calidad como aquella que tiene como objetivo la plena satisfacción de las necesidades del cliente, mediante productos y servicios elaborados con cero defectos, que logren exceder las expectativas de los mismos. Cabe señalar que el concepto de calidad es multidimensional, debido a que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente, es también flexible por lo que factores, como giro, tamaño y otros no son determinantes para su aplicación. La calidad, por lo tanto, es considerada como una estrategia administrativa primordial de los negocios, ya que principalmente fomenta firme y positivamente el sano crecimiento del negocio, proporciona una ventaja competitiva, está orientada a la plena satisfacción del cliente planeando de esta manera costos razonables de calidad. La calidad no cuesta, sino que genera utilidades en todos los aspectos, ya que cada centavo que se gaste en hacer las cosas mal, hacerlas otra vez o hacerlas en lugar de otras se convierte en medio centavo en utilidades, Crosby (1998).

De esta manera, la calidad ayuda a disminuir los costos de operación de las organizaciones al definir métodos para eliminar los retrabajos que ocasionan las equivocaciones y por medio del establecimiento de una mejora continua en los procesos, de esta manera se genera un aumento en la productividad. Goetsch (1999), menciona que la calidad, consiste en las actividades de mejora continua que involucra a cada uno de los integrantes de la organización. La calidad entonces, se proyecta vigorosa y revolucionariamente como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas.

El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad del producto, se identifica ahora como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organización. De acuerdo con Moreno (2001), el concepto de calidad se encuentra en cuatro categorías fundamentales: calidad como conformidad, es decir

conformidad con las especificaciones definidas en función a los requerimientos de los clientes; calidad como satisfacción de las expectativas del cliente; calidad como valor con relación al precio y calidad como excelencia, aplica en aquellos productos o servicios que reúnen los máximos estándares de calidad en sus diferentes características. Un producto o un servicio es de calidad excelente cuando se aplica en su realización los mejores componentes, la mejor gestión y realización en de los procesos. Regir la efectividad de los procesos de calidad en Normas internacionales, genera mayor confiabilidad en las empresas. Las Normas que emite la Organización Internacional de Normalización, son reconocidas internacionalmente, y por ello son normas que garantizan la mejora continua en cualquier tipo de organización encaminada a la competitividad.

### **2.2.1.2 Teoría de la Calidad**

Según Moreno (2001), los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado considerablemente a lo largo de los últimos setenta años. De esta manera existen diversos conceptos, propuestos por los autores más importantes en calidad entre los que destacan W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaosuro Ishikawa, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, que a la fecha siguen vigentes formando parte de la teoría de la gestión de las organizaciones, a continuación, se describen algunos. El autor (Deming 1982), criticó las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores, por lo que propuso ideas más humanistas y fundamentadas en el conocimiento de la variación natural que en todo proceso existe. Las principales aportaciones de Deming, son: catorce principios para transformar la gestión en la organización y el ciclo Deming, cuyas etapas son: planificar: establecer objetivos y procesos para obtener resultados; hacer: implementar los procesos; verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados; actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Los catorce principios de Deming, señalan cómo se debe administrar una organización para asegurar su éxito por medio de la calidad, sirven para evaluar o autoevaluar la actuación de la dirección de cualquier organización. Estos principios son: crear constancia de objetivos, adoptar la nueva filosofía, eliminar la dependencia de la inspección en masa, acabar con la práctica de conceder un contrato sólo por su precio, mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, instituir la formación y reentrenamiento, instituir el liderazgo, erradicar el miedo, derribar las barreras entre las áreas del personal, eliminar lemas, exhortaciones y objetivos, eliminar cuotas numéricas, eliminar barreras para dignificar la fabricación, instituir un programa de educación y reentrenamiento, actuar para lograr la transformación. (Juran 1997), escribió sobre calidad, comenzado con un folleto llamado métodos estadísticos aplicados a problemas de manufactura. Conceptualizó el principio de Pareto, enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Entre sus principales aportaciones destaca la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, compuesta de tres procesos administrativos: planear, mejorar y alcanzar niveles de desempeño sin precedentes, Gutiérrez (2005). Juran asegura que la calidad, se da cuando un producto o servicio es adecuado para su uso; así la calidad consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente, es decir, que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio, Juran (1997). El enfoque de Juran, es hacia la mejora de la calidad.

Ishikawa (1972), jugó un papel relevante en el movimiento por la calidad en Japón debido a sus actividades de promoción y su aporte en ideas de innovadoras para la calidad. Ishikawa estaba más orientado a las personas que a las estadísticas, promovió una mayor participación de todos los empleados. Al igual que otros autores, creía que la calidad comienza por el cliente, y entender sus necesidades es la base para mejorar; las quejas deben manejarse en forma activa, como oportunidades para reajustar la calidad. Sus principales aportaciones son: los

círculos de calidad en Japón, o grupos de personas de una misma área de trabajo que se dedican a generar mejoras, el empleo de las siete básicas herramientas de la calidad en la que destaca, el diagrama de causa-efecto, también denominado diagrama de Ishikawa, y la mención del control total de calidad, como nueva filosofía de administración, ya que logra una organización superior con una mejor posición competitiva en el mercado, Gutiérrez (2005). El principal objetivo de Ishikawa fue involucrar a todos en el desarrollo de la calidad y no sólo a la dirección, James (1997). Las propuestas de Crosby (2004) se centran en los problemas de motivación y expectativas. Algunas de sus aportaciones más importantes son: catorce pasos, en donde explica paso a paso la manera en que una organización podía iniciar y continuar su movimiento por la calidad, determinó la frase hacerlo bien a la primera vez, trae como consecuencia una reducción de costos importantes, aplica el concepto de prevención para lograr cero defectos, Gutiérrez (2005). Crosby (1998), define qué calidad es, conformidad con las necesidades o cumplimiento de los requisitos. Esta definición se enmarca hacia la producción, se relaciona mucho con la inspección de los procesos. De acuerdo con su lema, la calidad es libre, Crosby establece el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención. Para Feigenbaum (2005)<sup>20</sup>, la calidad es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización, Gutierrez (2005).

### **2.2.1.3 Norma ISO 9001:2015**

ISO La Organización Internacional de Normalización es una organización internacional independiente, no gubernamental, que cuenta con 162 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios, basados en el consenso y relevantes para el mercado, que apoyen la innovación y proporcionen soluciones a los retos mundiales.

El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos del ISO. Cada organismo miembro interesado en una

materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Asimismo, las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. La Norma ISO 9001:2015 fue elaborada por el Comité Técnico ISO/TC 176 Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad; y publicada como Norma Internacional el 23 septiembre de 2015 con la finalidad de seguir conservando la aplicabilidad de la norma en cualquier tipo de organización y fomentar la alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por ISO.

#### **2.2.1.4 Principios de la Norma ISO 9001:2015**

Un principio de gestión de la calidad se puede definir como una regla básica utilizada para dirigir y operar una organización. Se centra en la mejora continua del desempeño a largo plazo, enfocándose en los clientes y determinando las necesidades de todas las partes interesadas. La versión 2015 de la norma tiene siete principios, a diferencia de la versión 2008 se elimina el principio del enfoque de sistemas para la gestión y se globalizan aún más los principios de calidad de Mejora, toma de decisiones y gestión de las relaciones. Los siete principios de la gestión de la calidad en los que se fundamenta el conjunto de normas ISO 9000 desde la publicación de la ISO 9001:2015 son: Enfoque al cliente, Liderazgo, Compromiso de las personas, Enfoque a procesos, Mejora continua, Toma de decisiones basada en la evidencia; y Gestión de las relaciones (ISO Central Secretariat, 2015). A continuación, se nombran aquellos principios de la Norma ISO 9001:2015 que serán útiles para el proyecto. (ISO 9001: 2015, 2017).

#### **Principio 1: Enfoque al cliente**

1. Descripción. La gestión de la calidad tiene entre sus objetivos satisfacer las necesidades de los clientes y esforzarse en superar las expectativas de los mismos.

2. Justificación. El éxito de una organización se alcanza cuando atrae y retiene la confianza de los clientes. Para esto hay que entender las necesidades presentes y futuras que puedan tener.

El “Enfoque al Cliente” en la gestión de una empresa implica:

- Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes.
- Asegurarse de que los objetivos de mejora de la empresa coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes. Las empresas para mantener su nivel de actividad deben mejorar constantemente los productos y servicios ofrecidos. Estas mejoras planificadas deben estar en línea con los gustos y deseos de los clientes.
- Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal de la organización. Todas las personas de la empresa deben identificar como afecta su trabajo a la percepción que el cliente tiene de la empresa y de los productos y servicios ofertados.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados. La empresa debe retroalimentarse con la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes para poder planificar las mejoras en los productos y/o servicios.
- Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes. La empresa debe reducir la variabilidad en la relación con el cliente, desde la atención comercial como primer contacto hasta el servicio post-venta, si fuese necesario.

Ventajas para la empresa:

- Aumento de los ingresos y de la porción del mercado, obtenido mediante respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- Aumenta la fidelidad del cliente, lo cual lleva a reiterar tratos comerciales.

La aplicación del principio de enfoque al cliente conduce a lo siguiente:

- Investigar y comprender las necesidades y las expectativas del cliente.
- Asegurar que los objetivos de la organización están vinculados con las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y las expectativas del cliente a toda la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar en base a los resultados.
- Gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes.
- Asegurar un enfoque equilibrado entre satisfacer a los clientes y a otras partes interesadas (tales como los propietarios, los empleados, los proveedores, los accionistas, la comunidad local y la sociedad en su conjunto).

## **Principio 2: Liderazgo**

1. Descripción: Los dirigentes han de establecer las condiciones en que las personas de la organización van a participar en los logros de los objetivos de la empresa.
2. Justificación: Es necesario que la organización pueda alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para conseguir sus objetivos.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Ventajas para la empresa:

- Las personas comprenderán y se sentirán motivadas respecto de las metas de la organización.
- Las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas en una manera unificada.
- Disminuirá la comunicación deficiente entre los distintos niveles de una empresa.

La aplicación del principio de liderazgo conduce a lo siguiente:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, proveedores, accionistas, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.
- Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- Establecer metas y objetivos desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, transparencia y modelos éticos en todos los niveles de la organización.
- Establecer la confianza y eliminar los temores
- Proporcionar a las personas los recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad.
- Inspirar, alentar y reconocer las contribuciones de las personas.

### **Principio 3: Compromiso del Personal**

1. Descripción: Es esencial que la organización cuente con personas competentes y comprometidas en la labor de mejorar la capacidad de crear de la organización.
2. Justificación: Para una administración eficaz y eficiente es necesaria la participación y respeto de todos los niveles de la organización. Facilitan esta tarea, la mejora de habilidades y los conocimientos entre otros aspectos.

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Para lograr este propósito, se deben considerar aspectos tales como:

- Identificación de las competencias del personal para el desempeño de sus funciones.
- Brecha entre las competencias existentes y las deseadas
- Evaluación periódica del desempeño de todo el personal según metas y objetivos.
- Toma de conciencia acerca de la importancia del trabajo de cada persona y su repercusión en la organización.

- Definición y comunicación clara de las responsabilidades de cada rol.
- Identificación de necesidades de formación.

Ventajas para la empresa:

- Motivación, compromiso y participación de la gente en la organización.
- Innovación y creatividad en la persecución de los objetivos de la organización.
- Responsabilidad de los individuos respecto de su propio desempeño.
- Disposición de los individuos a participar en y contribuir a la mejora continua.

La aplicación el principio de participación del personal conduce a que sus integrantes:

- Comprendan la importancia de su contribución y función en la organización.
- Identifiquen las restricciones en su desempeño.
- Hagan suyos los problemas y se sientan responsables de su solución
- Evalúen su propio desempeño comparándolos con sus metas y objetivos personales.
- Busquen activamente mejorar su competencia, su conocimiento y su experiencia.
- Compartan libremente su conocimiento y experiencias.
- Discutan abiertamente los problemas y los asuntos de la organización.

#### **Principio 4: Enfoque a procesos**

1. Descripción: Los resultados más consistentes se logran con mayor eficacia y eficiencia cuando se entienden las actividades y se gestionan como procesos interrelacionados y coherentes.
2. Justificación: El sistema de gestión de la calidad se compone de procesos interrelacionados. La comprensión de cómo se llegaron a los resultados permite optimizar el rendimiento de la organización.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Ventajas para la empresa:

- Costos más bajos y períodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles.
- Identificación y priorización de las oportunidades de mejora

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos conduce a lo siguiente:

- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.
- Establecer responsabilidades claras para gestionar las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Identificar los factores, tales como recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades clave de la organización.
- Evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre los clientes, los proveedores y otras partes interesadas.

### **Principio 5: Mejora Continua**

1. Descripción: Las organizaciones exitosas cuentan con el enfoque en la mejora continua.

Justificación: La mejora es indispensable para mantener el rendimiento de una organización, reaccionar a los cambios internos y externos y crear nuevas oportunidades.

La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Ventajas para la empresa:

Ventajas en el desempeño mediante capacidades organizacionales mejoradas.

- Alineación de las actividades mejoradas a todos los niveles de acuerdo con un propósito estratégico de la organización.

- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

La aplicación del principio de mejora continua conduce a lo siguiente:

- Utilizar un enfoque consistente y amplio de la organización hacia la mejora continua del desempeño de la organización.
- Proporcionar a las personas capacitación en los métodos y las herramientas de la mejora continua.
- Hacer de la mejora continua de los productos, los procesos y los sistemas el objetivo de cada individuo de la organización.
- Establecer metas para guiar y medidas para trazar la mejora continua.
- Reconocer y tomar conocimiento de las mejoras.

### **Principio 6: Toma de decisiones basada en la evidencia**

1. Descripción: Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos y la información son más propensas a producir los resultados deseados.
2. Justificación: La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierto grado de incertidumbre. A menudo, implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede en ocasiones ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y posibles consecuencias no deseadas. Hechos, pruebas y análisis de datos conducen a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Ventajas para la empresa:

- Decisiones informadas

Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos.

La aplicación del principio de enfoque basado en hechos para la toma de decisión conduce a lo siguiente:

Asegurar que los datos y la información son suficientemente exactos y confiables.

- Hacer que los datos sean accesibles para quienes los necesiten.
- Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

### **Principio 7: Gestión de las relaciones**

1. Descripción: Para el éxito sostenido, las organizaciones deben gestionar sus relaciones con las partes interesadas, como por ejemplo los proveedores.
2. Justificación: Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. El éxito sostenido es más probable que sea logrado cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar su impacto en su desempeño. La gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios es a menudo de una importancia crucial.

Una organización, sus proveedores y otras partes interesadas son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Ventajas para la empresa:

- Aumento de la capacidad para crear valor para todas las partes.
- Flexibilidad y velocidad de las respuestas conjuntas ante cambios del mercado o de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Optimización de los costos y los recursos.

La aplicación de este principio conduce a:

- Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Formación de equipos de expertos y de recursos con los socios.
- Identificación y selección de los proveedores.
- Comunicación clara y abierta.
- Información y planes futuros compartidos.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

- Inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores

La Norma Internacional ISO 9001:2015 publicada en septiembre de 2015, incorpora en esta nueva versión a los sistemas de gestión de la calidad, la gestión del riesgo en las organizaciones. Con esta finalidad, aumenta su estructura de 8 capítulos que tenía la anterior versión (ISO 9001:2008) a 10 capítulos. Este cambio proviene de la adaptación al esquema común de las normas ISO, y su estructura se explica a continuación en la Ilustración 1.

## Ilustración 1. Estructura para la implementación de la Norma

Capítulo 1: Alcance	El alcance es específico para cada disciplina y definirá los resultados esperados de la norma del sistema de gestión.
Capítulo 2: Referencias Normativas	Cada disciplina contendrá la normativa específica aplicable.
Capítulo 3: Términos y definiciones.	Incluye los términos y definiciones comunes básicas de cada disciplina. Estos conceptos constituyen una parte integral de texto común para las normas de sistema de gestión.
Capítulo 4: Contexto de la Organización	Es importante comprender la organización y su contexto.
Capítulo 5: Liderazgo	Aparece como una reiteración de las políticas, funciones, responsabilidades y autoridades de la organización, y sobre todo enfatiza el liderazgo y la gestión. Ésta cláusula aporta protagonismo a la alta dirección en la participación del sistema de gestión.
Capítulo 6 Planificación	Incluye el carácter preventivo de los sistemas de gestión, trata los riesgos y oportunidades que enfrenta la organización. La planificación abordará qué, quién, cómo y
Capítulo 7 Soporte	Habla de aspectos como recursos, competencia, conciencia, comunicación o información documentada, que constituyen el soporte necesario para cumplir las metas de
Capítulo 8 Operación	Es la cláusula en la que la organización planifica y controla sus procesos internos y externos, los cambios que se produzcan y las consecuencias no deseadas de los
Capítulo 9 Evaluación del desempeño	Incluye el seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección. Es decir, esta cláusula define el momento de comprobar el rendimiento, de
Capítulo 10 Mejora	Aborda las no conformidades, acciones correctivas y mejora continua.

## Ilustración 2. Ciclo de Calidad p-H-V-A



*Fuente: ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad*

### 2.2.1.5 Metodología para la implantación de la norma ISO9001:2015.

La metodología de implantación de la Norma ISO 9001:2015 se desarrollará en base a la metodología de Burckhardt (2015), ésta se presenta por etapas y para este caso en particular serán 4: 1º Planificación del proyecto, 2º Gestión por procesos y aplicación de requisitos, 3º Desarrollo de la implantación y 4º Revisión.

**En la etapa 1º Planificación del proyecto;** a modo de introducción se describen los aspectos más relevantes de la nueva versión de la Norma, los principios de la calidad y la correspondencia entre la ISO 9001:2015 y la ISO 9001:2008. En esta etapa resulta importante definir los motivos por los que la organización desea realizar la implantación de la Norma ISO 9001, seleccionar y entregar la formación correspondiente al coordinador del proyecto de implantación y definir en cuánto tiempo se espera realizar el proyecto.

**En la etapa 2º Gestión por procesos y aplicación de requisitos;** se representa esquemáticamente y describe un proceso. Y además se realiza un mapa de procesos genérico de la organización, donde se muestra el conjunto de los procesos y sus relaciones a un nivel general. Se indican los requisitos de la Norma que aplican a cada uno de los procesos genéricos, mediante una tabla de aplicabilidad.

**En la etapa 3º Desarrollo de la implantación;** se recomienda desplegar los requisitos de la norma sobre los diversos procesos y actividades de la organización. Para facilitar el desarrollo de la implantación se utilizará una metodología de despliegue de los “requisitos principales” de la Norma sobre los procesos genéricos de la organización (definidos en la etapa 2). Se presenta una tabla de 45 requisitos principales que se relacionan con los más de 270 que tiene la norma. Se desarrollarán cada a uno los procesos genéricos de la organización (misión/objetivo y actividades) y sus respectivos requisitos principales asociados (descripción del requisito principal, sub-apartado de la Norma del cual deriva, otros requisitos relacionados). Se persigue orientar con ejemplos, esquemas, recomendaciones, etc. del cómo implementar los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

**En la etapa 4º Revisión;** luego de comprobar que los cambios en los procesos y sus actividades en la organización estén debidamente implementados y asimilados por la organización y son coherentes con los requisitos de la Norma realizar auditoría interna para finalmente determinar si el SGC está preparado para presentarlo a evaluación para conseguir la certificación de la Norma ISO 9001:2015.

### **2.3 Organización**

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades que los elementos materiales y humanos de una organización, con el fin máximo de eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes, 1996).

Kootz y Wehrich (2004), nos explican que la etapa de “Organización” del proceso administrativo, es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad para superarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

### **2.3.1 Importancia de la etapa de organización en las empresas**

Cano (2017), nos explica que la etapa de “Organización” del proceso administrativo es muy importante, ya que representa a la función administrativa constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas, que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deben ejecutarse.

La organización responde a las siguientes preguntas: - ¿Cuáles son las unidades básicas constitutivas de la Organización? - ¿Qué cantidad de personas debe tener cada unidad? - ¿Cuáles con las áreas claves para garantizar el éxito? - ¿Cómo deben relacionarse las unidades básicas?

### **2.3.2 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional según Chiavenato (2004), es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se “Debe reflejar la situación de la organización”

La estructura Organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos (Mintzberg, 2001).

Para La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades., estas a su vez se dividen en especialización del trabajo que está es el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. Después de ello se realiza la departamentalización que es la base para agrupar puestos en una organización.

### **2.3.3 Importancia de la estructura organizacional**

Según Ávila (2004), la estructura organizacional presta pronosticabilidad a la comunicación humana, facilitando así el logro de las tareas administrativas, con solo conocer la estructura formal de una organización se puede deducir con seguridad la comunicación fluida y en consecuencia se encuentra que la estructura organizacional determina la estructura física, la cual determina el comportamiento de la comunicación.

Proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización. De esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes, Así, Diseño Organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización.

Un esquema a seguir para todas las organizaciones de la época post-industrial, hoy en días nos pueden parecer evidentes y un tanto obvias, sin embargo, su empleo ha hecho que muchas empresas funcionen efectivamente y de forma sistemática, así lo explica Fayol en su teoría

Existen dos formas de ejercer la organización de una empresa, a través de organigramas y manuales administrativos.

### **2.3.4 Manuales Administrativos**

Según Duhat, M. A. (1977), un manual es 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".

Para Reyes (1996), un manual es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".

#### **2.3.4.1 Objetivos de los Manuales de Administración**

En esencia los manuales administrativos constituyen en un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

#### **2.3.4.2 Tipos de Manuales Administrativos**

El Control Interno asegura que la información contable y administrativa sea confiable frente a los fraudes dando una eficiencia y eficacia operativa para ejecutar las actividades. Un sistema de control interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda la información administrativa financiera, de forma detallada para las distintas operaciones que realiza la entidad. El control interno beneficia a la empresa al brindar una seguridad sobre la razonabilidad de los estados financieros y la información que genera para sus partes interesadas.

Los Manuales Administrativos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales se convierten en guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. A continuación se explican los diferentes Manuales Administrativos y los elementos que conforman a cada uno de ellos (Franklin, 2009).

## **Manual de Organización**

Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indica la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área los puestos de la empresa.

## **Manual de Políticas**

Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

## **Manual de Calidad**

Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización. Debe ser producido en el momento que se va desarrollando un sistema de gestión de calidad. Usualmente está conformado por otro grupo de manuales.

## **Manual de Procedimientos**

Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta dentro de las organizaciones.

## **Manual de Bienvenida**

Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

### **2.3.4.2.1 Elementos del Manual de Organización**

#### **Identificación**

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos :

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma.

### **Índice o contenido**

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

### **Prólogo, introducción o ambos**

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

### **Antecedentes históricos**

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

### **Legislación o base legal**

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

## **Atribuciones**

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

## **Estructura orgánica**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

## **Organigrama**

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

## **Misión**

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

## **Funciones**

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden que se estableció en la estructura
- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

Los manuales generales convencionalmente contienen las funciones hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos descienden hasta el nivel operativo.

## **Descripción de puestos**

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad. Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

## **Directorio**

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual. Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

### **2.3.4.2.2 Elementos del Manual de Procedimientos**

#### **Identificación**

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario

#### **Prólogo, introducción o ambos**

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

## Índice

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

## Contenido

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

- **Objetivo**

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

- **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos**

Esfera de acción que cubre el procedimiento.

- **Responsables**

Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.

- **Políticas o normas de operación**

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

- **Concepto**

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

- **Procedimiento (descripción de las operaciones)**

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

### **Diagramas de flujo**

Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se enumeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama.

### **Formularios o impresos (formas)**

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

## **Instructivos**

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

## **Glosario de términos**

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

Para efectos del presente trabajo de investigación, se diseñaron como estrategia de competitividad para la institucionalización de la empresa, dos manuales basados en la norma que después del diagnóstico, se determinó que eran necesarios: el manual de procedimientos y el manual de organización.

### **Capítulo III Caso Práctico: Empresa de Servicios, S.A. de C.V.**

El caso práctico se llevó a cabo en la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”, dedicada a cubrir las necesidades mediante la venta e instalación de equipos para laboratorios científicos, industriales y académicos. La empresa está ubicada en la Ciudad de Morelia, y por cuestiones de confidencialidad no se mencionará el nombre y domicilio.

#### **3.1 Antecedentes**

El 23 de mayo de 1995 por iniciativa de Juan Pérez<sup>1</sup> se crea la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”, dedicada al inicio únicamente a comercializar equipos y reactivos para laboratorios.

En la actualidad esta empresa ha diversificado productos y servicios para satisfacer a sus clientes, ampliando la oferta al brindar servicios de mantenimiento preventivo y reparaciones, así como el diseño e instalación de mobiliario para laboratorios, acompañándolo con asesoría técnica respaldada por la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria.

El principal mercado de la empresa a través del tiempo, han sido las Instituciones Educativas del estado dedicadas a la investigación científica, empresas paraestatales y del sector privado.

La “Empresa de servicios S.A. de C.V.”, se ha caracterizado por ofrecer soluciones integrales en materia de laboratorio. Una característica de la empresa es que obtiene los materiales y equipos de trabajo de proveedores locales, nacionales e internacionales, ofreciendo así productos de la más alta calidad con la mejor

---

<sup>1</sup> Se utilizará en nombre de “Juan Pérez” para efectos de confidencialidad y proteger los datos personales de los dueños de la empresa.

relación precio-costo. Buscamos además, posicionarnos en el mercado a través de la ventaja competitiva producto de nuestro expertise y de nuestros colaboradores.

### 3.2 Problemática

La empresa “Empresa de servicios S.A. de C.V.”, ha estado creciendo con el paso de los años, para seguir proporcionando un buen servicio, es necesario establecer formalmente las funciones de los empleados y en los procesos para cada una de las áreas. También es necesario hacer de conocimiento a la “Empresa de servicios S.A. de C.V.”, su situación actual en función con la normatividad de calidad y de ésta manera pueda seguir avanzando.

### 3.3 Diagnóstico de la empresa

Con la finalidad de conocer las necesidades actuales de la empresa y buscar solución a los problemas detectados en las primeras entrevistas, se realizó un diagnóstico cuyos resultados se presentan en la siguiente matriz de FODA y el estado de los procesos principal es, basados en la Norma ISO.

**Tabla 1. FODA de la Empresa de Servicios, S.A. de C.V.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1.El personal de la empresa cuenta con conocimiento especializado en el ramo 2.Los precios de los productos y servicios que oferta la empresa son competitivos 3.Los productos de la empresa cumplen con estándares de calidad internacionales 4.La empresa cuenta con contactos en USA para realizar importaciones desde cualquier país 5.La empresa cuenta con la infraestructura física y tecnológica adecuada (stock)	1.Existencia de mercado potencial sector privado 2.Inversión gubernamental en el desarrollo de proyectos científicos regionales 3.Capacidad económica de la empresa para nuevas contrataciones 4.Facilidades regulatorias para realizar importaciones directas 5.Posibilidad de conseguir distribuciones exclusivas adicionales

Debilidades	Amenazas
Dependencia del “broker” estadounidense Empresa no realiza mercadotecnia Capacidad para contratar personal capacitado en el área de servicio técnico y reparaciones 4.Retrasos en los pagos por parte de los clientes	1.Recesión económica en el país 2.Posibilidad de que el presupuesto estatal destinado a investigación se reduzca 3.Constante variación en el tipo de cambio 4.Empresas competidoras 5.Facilidad de que el comprador haga compras directas

Fuente: elaboración propia en base al Diagnóstico de la empresa

### 3.4 Resultado de Diagnóstico en correspondencia con la Norma

A continuación se evalúa el estado de los procesos de la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”, en relación con el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015

**Tabla 2. Evaluación del cumplimiento de conformidad con la Norma ISO 9001:2015**

Requisitos	CR	CFP	NR
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	X		
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes		X	
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad		X	
			X
<b>5. Liderazgo</b>			
5.1 Liderazgo y compromiso	X		
5.2 Política		X	
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	X		
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	X		
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos		X	
6.3 Planificación de los cambios	X		
7.1 Recursos	X		
7.2 Competencia		X	
7.3 Toma de conciencia	X		
7.4 Comunicación		X	
7.5 Información documentada	X		
<b>8. Operación</b>			
8.1 Planificación y control operacional			X
8.2 Requisitos para los productos y servicios	X		
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios			X
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente		X	
8.5 Producción y provisión del servicio	X		
8.6 Liberación de los productos y servicios		X	
8.7 Control de las salidas no conformes	X		
<b>9. Evaluación del desempeño</b>			
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación		X	
9.2 Auditoría interna	X		
9.3 Revisión por la dirección	X		
<b>10. Mejora</b>			
10.1 Generalidades	X		
10.2 No conformidad y acción correctiva		X	
10.3 Mejora continua	X		

Fuente: elaboración propia en base a la Norma ISO 9001:2015

**CR:** Cumple con el Requisito  
**CFR:** Conformidad Parcial al Requisito  
**NR:** No cumple con el Requisito

## CONCLUSION DE LOS REQUISITOS

### **4.1 Comprensión de la Organización y de su contexto.**

De acuerdo a la norma ISO:9001:2015, la “Empresa de servicios S.A. de C.V.” comprende la organización y su contexto ya que conoce el entendimiento el contexto externo, por ello, puede verse facilitada al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local. La comprensión del contexto interno, puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

### **4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

La norma ISO 9001:2015 define parte interesada como: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. Las partes interesadas pueden tener un impacto significativo en la forma de actuar pasada, presente y futura. “La Empresa de servicios S.A de C.V”., tiene conocimiento sobre las personas o grupos que tienen influencia en el desempeño de la empresa, también sobre las personas o grupos que pueden verse afectados por las operaciones de la empresa, sabe con quienes tiene responsabilidades legales, financieras u operativas. Sin embargo se podría indagar más para conocer las expectativas o intereses de las partes interesadas con respecto a las actividades de la empres, por ello la empresa cumple con éste requisito parcialmente.

### **4.3 Determinación del Alcance de la estrategia de competitividad**

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance. El alcance del SGC de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar justificación para cualquier requisito que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC. “La Empresa de servicios S.A. de C.V., debe establecer

sus sus objetivos y meta del SGC para su previo logro. La realización de los servicios que efectúa la empresa es aplicable para el SGC. La empresa cumple con éste requisito de manera parcial

#### **4.4 SGC y sus procesos**

Éste requisito hace referencia a lo siguiente:

- La organización ha de determinar los procesos que son necesarios para lograr los objetivos que afectan a la calidad.
- Además ha de determinar sus entradas (materia, información, energía, que las actividades del proceso con los recursos convierten en salida) y sus salidas (resultado previsto, puede ser producto servicio); determinar su secuencia (orden en que los procesos han de actuar) e interacción (forma en que la salida de un proceso afecta a otro); determinar y aplicar criterios (normas, reglas, requisitos, que se deben cumplir para que un proceso logre los resultados previstos) y métodos (formas de hacer algo que se utilizan para llevar a cabo el proceso y obtener los resultados buscados).
- Evaluar los procesos (determinando el grado en que los procesos logran los resultados previstos, implementando cambios si es necesario); conseguir mejorar el desempeño de los procesos. o Se deben preparar los documentos necesarios para la gestión y operación de los procesos.

“La Empresa de servicios S.A de C.V”, no cuenta con procesos establecidos en manuales, por ello, el determinar sus entradas, salidas e interacción entre procesos evita determinar y aplicar criterios. El no contar con procesos establecidos elude la evaluación y mejora de los mismos, así como evita preparar los documentos necesarios para la gestión y operación de los procesos. El enfoque basado en procesos es una de las claves fundamentales para el desempeño de un SGC ya que se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan

como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Por lo tanto, “La Empresa de servicios S.A de C.V” no cumple con éste requisito

### **5.1 Liderazgo y Compromiso**

La alta dirección es quien debe “demostrar liderazgo y compromiso respecto al SGC”. La demostración más clara de que la alta dirección lidera el SGC es lograr su integración con los procesos de negocio y con la estrategia de la organización. Volviendo al punto de la política de la calidad, el mensaje más importante a transmitir por esta es el compromiso. Debe quedar sumamente claro el propósito de cumplir los requisitos del SGC y la determinación para la mejora continua. La dirección ha de hacer que se determine con la frecuencia apropiada: lo que los clientes necesitan y esperan.

Los directivos de “La Empresa de servicios S.A de C.V” convencen y dirigen a su equipo de trabajo hacia logro de las metas, implementando el uso de la motivación. Existe comunicación constante entre directivos y trabajadores, haciendo que todos se encuentren en la misma sintonía, si existen cambios se realizan juntas periódicas para conocimiento de todos los integrantes.

### **5.2 Establecer la política de la calidad**

- La política de la calidad es el conjunto de “intenciones y dirección de una organización en la realización con la calidad, como las expresa formalmente su alta dirección”. Ha de ser apropiada al propósito (misión) y contexto de la organización y apoyar su estrategia.
- Ha de servir de marco de referencia para definir los objetivos de la calidad.
- Ha de incluir un compromiso: de cumplir con los requisitos aplicables y de mejora continua del SGC.
- Debe estar disponible como un documento, comunicarse (difusión en la organización: reuniones, carteles, sitio web, etc.), entenderse

- Comprobar que las acciones y decisiones son coherentes con ella) y aplicarse (acciones y decisiones tomadas deberían apoyarse en la política de la calidad definida).

Vale mencionar primeramente que la Norma ISO 9000:2015 define Alta Dirección como: “persona o grupo de personas que dirige y controla una dirección al más alto nivel”.

La política de la calidad es la herramienta de la alta dirección para establecer los principales ejes del SGC. “La Empresa de Servicios S.A de C.V”, podría implementar políticas para realizar el SGC y que sirvan como guía durante el proceso. La empresa difunde documentos por medio de carteles para el previo conocimiento de los integrantes de la empresa.

### **5.3 Asignar responsabilidades y autoridades a los roles**

- Un rol es una función que ha de desempeñar uno o varios puestos de trabajo. Y más específicamente, los roles pertinentes son todos aquellos que participan en el SGC.
- La alta dirección ha de conseguir que los roles pertinentes se asignen, comuniquen y entiendan en relación a: lo que deben hacer (responsabilidad; cuales son las funciones que tienen obligación de realizar y cuyo resultado han de responder) y lo que pueden hacer (autoridad; acciones que tienen derecho a realizar y qué decisiones pueden tomar).
- Debe existir un equilibrio entre responsabilidad y autoridad para que no se produzcan conflictos.

“La empresa de Servicios S.A de C.V.”, no cumple con éste requisito ya que no cuenta con una descripción de puestos de trabajo, por lo tanto es complicado saber las funciones y responsabilidades bajo las que se desempeña cada

trabajador, es necesario que cada integrante de la empresa conozca la definición y lineamientos de su puesto de trabajo.

### **6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades**

La empresa sabe cómo reaccionar hacia las adversidades, ya que toma medidas preventivas y soluciona rápidamente los problemas que se presentan. La organización continuamente toma oportunidades, haciendo que la misma se encuentre mejorando su actividad. Por lo tanto, “La empresa S.A de C.V” cumple con éste requisito”

### **6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos**

Es muy importante establecer objetivos dentro de la empresa como los tiene “La empresa de servicios S.A de C.V” sin embargo, se podrían establecer objetivos que se quieren alcanzar en la implementación del SGC. Por ello, la empresa cumple parcialmente con éste requisito.

### **6.3 Planificación de los cambios**

La empresa cumple con éste requisito ya que se adelanta a posibles situaciones que puedan existir en un futuro como el tipo de cambio, esto hace que se lleve a cabo una planeación en las actividades que se realizarán, así como una actualización constante.

### **7.1 Recursos**

La organización ha de determinar y proporcionar recursos (personas, materiales, maquinarias, etc. necesarios para el funcionamiento de los procesos). Valorar que recursos son necesarios en el SGC de la empresa y en todos sus procesos. Para

cumplir con lo anterior serán necesarios también identificar los recursos con los que no cuenta internamente

- Se han de proporcionar las personas competentes y concienciadas necesarias para el SGC.
- Estudiar el trabajo a realizar y determinar que competencia (educación, formación y experiencia) necesitan tener las personas que lo han de hacer.
- Disponer de la infraestructura necesaria.
- Disponer de un ambiente de trabajo adecuado.
- Proporcionar recursos de seguimiento y medición.

La empresa cuenta con la infraestructura necesaria, un área de trabajo adecuada y recursos de seguimiento y medición, así como con los recursos necesarios (personas, materiales, maquinarias). Además “La empresa S.A. de C.V. cuenta con personal competentes que fácilmente puedan adoptar el sistema de gestión de la calidad.

## **7.2 Competencia**

1° Determinar la competencia necesaria para cada función.

2° Conocer la competencia real que poseen las personas.

3° Planificar acciones para adquirir y desarrollar la competencia necesaria.

4° Evaluar la eficacia de las acciones.

La “Empresa de servicios S.A de C.V.” cuenta con una delegación de actividades, sin embargo necesita delinear las competencias necesarias para cada función, por lo tanto éste requisito no lo cubre en su totalidad.

## **7.3 Toma de Conciencia**

Existen una serie de condiciones y valores de la organización que ayudan a la toma de conciencia de las personas que la componen:

- Comunicación.
- Participación.
- Trabajo orientado a objetivos.
- Equipo.
- Desarrollo profesional.

“La empresa de Servicios S.A. de C.V.” transmite con claridad lo que espera del trabajo de las personas, informa de los resultados, contar con la colaboración activa de los distintos en cada actividad, logra una metas concretas, existe trabajo en equipo y los directivos se preocupan por el desarrollo profesional del personal. Por lo tanto éste requisito si se cumple

#### **7.4 Comunicación**

Existen diversas vías para comunicarse con el cliente: personal, telefónica, correo electrónico u ordinario, etc. Se ha de verificar si las formas de comunicarse con los clientes son las adecuadas (ver apartado 7.4 de la norma). La comunicación con el cliente, además de proporcionar la información correcta relativa a los productos y servicios, debe contemplar aspectos relevantes para el SGC como:

La empresa proporciona se comunica adecuadamente de manera personal, por medio de llamadas telefónicas, whats app y correo. La organización atiende las consultas de manera eficaz y eficiente. Existe conocimiento por parte de la retroalimentación del cliente. Sin embargo, hace falta el reconocimiento de los procesos para que la comunicación sea aún mejor, por ello, éste requisito se cumple parcialmente.

#### **7.5 Información documentada**

Se ha de crear la información documentada (ID) requerida por la ISO 9001:2015 y la que la empresa considere necesaria. Cuando se cree o actualice la ID se ha de asegurar la adecuación de la identificación y descripción (título, fecha, referencia,

etc.); el formato (idioma, gráficos, etc.) y el soporte (papel, electrónico, muestra física, etc.); la revisión y aprobación de su conveniencia y adecuación.

La ID se ha de controlar para que esté disponible (donde y cuando se necesite); sea idónea para su uso; esté protegida (uso inadecuado, pérdida de integridad).

La organización cuenta con información documentada y actualizada, se encuentra debidamente archivada y resguardada, por lo tanto, la empresa cumple con éste requisito.

### **8.1 Gestionar los procesos**

El objetivo principal de este requisito es dejar muy claro lo que se debe tener en consideración al momento de planificar los procesos operacionales, esto significa los procesos que dan como resultado el producto o servicio, ya sea que se ejecuten dentro de la organización o se contrate externamente

Al planificar un proceso de prestación de un servicio se deberán distinguir entre las actividades propias del proceso de las que representan los resultados finales del servicio recibido por el cliente. Además de haber determinado cual es el servicio a obtener, se deben establecer los criterios de funcionamiento para la aceptación del servicio.

“La Empresa de Servicios S.A de C.V” no cuenta con un manual de procedimientos que puede generar una uniformidad operacional, por lo tanto no cumple con éste requisito.

### **8.2 Requisitos para los productos y servicios**

Antes de ofrecer un producto o servicio al cliente hay que determinar sus requisitos: los legales (tiene su origen en una ley) y los reglamentarios (tiene su origen en una norma, directiva, reglamento, etc.). Y se ha de asegurar de que puede cumplir con las declaraciones sobre los productos y servicios.

“La empresa de servicios S.A de C.V.” cumple con las especificaciones legales y reglamentarias, por lo tanto cumple con éste requisito.

### **8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios**

La empresa ha de disponer de un conjunto de actividades relacionadas provistas de los recursos adecuados para el diseño de los productos y servicios de los que sea responsable. El proceso ha de establecerlo (las actividades deben tener un carácter permanente); implementarlo (ponerlo en práctica, pasar del plan a la realidad); y mantenerlo (haciendo seguimiento y evaluación de su rendimiento, corregirlo y modificarlo de ser necesario).

La organización no cuenta con procedimientos, por lo tanto, carece de éste requisito.

### **8.4. Control de procesos, productos y servicios los suministrados externamente**

Se han de controlar los suministros externos (productos, servicios y procesos) para asegurarse de que son conformes a los requisitos.

Los requisitos de provisión externa abarcan, no solo la compra del producto, sino también la subcontratación de servicios o procesos de la organización. Se debe considerar cómo afectan las compras o la subcontratación al producto o servicio que ofrecemos.

La empresa establece criterios para su evaluación, selección, seguimiento y reevaluación del proveedor, solo hace falta el establecimiento de los procedimientos para adquisiciones, por ello éste requisito cumple parcialmente

### **8.5. Producción y la provisión del servicio**

Para que la producción o la provisión del servicio se pueda llevar a cabo correctamente ha de hacerse en condiciones controladas, que incluirán (cuando sea aplicable):

- información documentada sobre: el producto (plano, receta, esquema, ficha técnica, muestra, etc.); el servicio (descripción, lista de características, ficha de servicio, etc.) que se ha de obtener; las actividades a desempeñar; los resultados a alcanzar.
- Disponer de la infraestructura y el entorno adecuados.
- Verificar (mediante seguimiento y medición) que se cumplen los criterios: para el control del proceso, de aceptación de los productos y servicios.
- Designar personas competentes (educación, formación, experiencia), y si es necesario, calificadas (cumple con requisito especial de competencia, ejemplo: soldador certificado).
- Re-validar los procesos especiales (ejemplos: soldadura, esterilización de autoclave).

La empresa cumple parcialmente con éste requisito ya que le hace falta con la información documentada.

### **8.6 Liberación de los productos y servicios**

la organización debe implementar las disposiciones planificadas en las etapas adecuadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios” (. Esta descripción debe incluir el nivel de calidad requerido, los criterios que se utilizaran para aceptar o no el resultado de la provisión, y los métodos de seguimiento que se utilizaran para verificar su desempeño.

La comunicación con el proveedor también ha de llevarse a cabo para compartir la información obtenida de la experiencia, del seguimiento que se le realiza y del resultado de las revaluaciones.

Existe comunicación con el proveedor para mejorar las adquisiciones, sin embargo hace falta delinear el establecimiento de etapas en el proceso. Por lo tanto éste requisito es parcialmente conforme con la norma.

### **8.7 Control de las salidas no conformes**

La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos, se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.”La empresa S.A de C.V. cumple con éste requisito.

### **9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación:**

En la satisfacción del cliente influyen varios factores: imagen de la empresa, calidad del producto, plazos de entrega, precio, etc.

Relevancia: los indicadores deben ofrecer datos significativos sobre el estado del proceso.

Es más beneficioso asociarlos a los puntos donde el proceso puede sufrir variaciones.

- Definición clara: el modo en que los identificamos debe expresar sin ambigüedades lo que se pretende medir, y el método de cálculo ha de ser inequívoco para que los resultados obtenidos sean fiables y comparables en el tiempo.
- Frecuencia de medición y de análisis: la periodicidad para la obtención del dato puede no coincidir con la de su análisis. Al momento de evaluar el comportamiento de un indicador es útil analizar la tendencia de los resultados, más que los valores concretos en un momento determinado.
- Modo de obtención: la forma de conseguir los datos ha de ser sencilla y fiable. Mientras más automatizados estén los procesos, será más fácil llevar su seguimiento y control.
- Valor umbral o valor planificado: es el valor de un indicador que se espera obtener en la normalidad de su funcionamiento, es decir, en las condiciones tenidas en cuenta al haber planificado el proceso y con los recursos de los que se dispone. Cuando el indicador no alcanza este valor, debe haber evidencia de su análisis y toma de acciones, si procede.

“La empresa S.A. de C.V. cumple parcialmente con el requisito.

## 9.2 Auditorías interna

El principal objetivo de la auditoría interna es que la organización conozca el grado de eficacia de su SGC; determinar dónde existen problemas, para corregirlos y mejorar el desempeño de su actividad.

La empresa cumple con éste requisito

## 9.3 Revisión por la Dirección

La alta dirección tiene que valorar el desempeño global del SGC. Las entradas para la revisión son los datos generados por el sistema de gestión de la calidad.

Se debe determinar si el sistema es eficaz, tomar decisiones respecto a cambios, mejoras en el desempeño y necesidades de recursos. Una de las cuestiones claves de la ISO 9001:2015 es el propósito continuo de que el sistema de gestión de la calidad esté alineado con los planes estratégicos de la organización.

“La empresa de servicios” S.A. de C.V. cumple con el requisito.

## 10. 1 Generalidades

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.

La empresa cumple con éste requisito.

## 10.2 Reaccionar ante una no conformidad y realizar acción correctiva

En la actual versión de la norma hay una mayor integración de la “no conformidad” y de la “acción correctiva” como parte de un mismo proceso. La idea principal será: detectar los problemas, corregirlos y trabajar para que no vuelvan a ocurrir.

**1° Corrección de la no conformidad:** al detectar una no conformidad, es necesario actuar lo antes posible para minimizar las consecuencias inmediatas del problema.

**2° Evaluar la necesidad de acciones correctivas:** evaluar y decidir si es necesario establecer acciones correctivas para que el problema no vuelva a ocurrir. Considerar causas, gravedad, recurrencia, o relación con otras posibles no conformidades.

**3° Establecer acciones correctivas:** estas deben orientarse a la causa raíz de la no conformidad.

**4° Implementación de la acción correctiva.**

**5° Comprobación de la eficacia:** cerrar el proceso con una comprobación del resultado final, verificando si las acciones correctivas han sido eficaces.

La empresa cumple con éste requisito.

### **10.3 Mejora continuamente**

Se han de determinar y seleccionar oportunidades de mejora que sirvan para: mejorar los productos y servicios; corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; mejorar el desempeño y la eficacia del SGC. La Empresa de servicios S.A. de C.V. cumple con ese requisito.

### **Conclusiones del Diagnóstico**

Los resultados arrojados por la evaluación del estado de los procesos de la “Empresa de servicios S.A. de C.V.”, son los siguientes:

- No se documentan completamente los procesos, ésto impide que exista una uniformidad al ejecutar las actividades que se deben desempeñar, originando desorden y pérdidas.
- No hay una trazabilidad de los procesos administrativos de la empresa, por lo tanto no existía una secuencia marcada para el desempeño de actividades, esto podía permitir una mezcla de actividades entre áreas.

- No se evalúan las actividades pertenecientes a cada trabajador mediante el cumplimiento de los procesos, evitando una mejora continua ordenada.
- No existen una definición de cada puesto perteneciente a la empresa, esto origina un choque de actividades entre trabajadores.
- No existe un organigrama que defina el nivel de responsabilidad que tiene cada trabajador.

Acorde a estos resultados, como parte de la estrategia de competitividad de la organización, se diseñaron dos Manuales Administrativos: Manual de Organización y Manual de Procedimientos. Ambos manuales se elaboraron con el objetivo de Institucionalizar los procesos administrativos de la organización y que con esto, se pudiera tener la oportunidad de dotar a la empresa de mayores capacidades competitivas en el mercado.

Empresa de Servicios  
S.A. De C.V.



**MANUALES ADMINISTRATIVOS**



## Prólogo

¡Bienvenido a “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”!

En primer lugar quiero darte la más sincera bienvenida a “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” Desde este momento formas parte de una compañía con más de 14 años de experiencia, con una solidez que te va a permitir estar orgulloso del grupo al que perteneces.

Lo más importante es que desde hoy podrás disfrutar de una de las cualidades principales de nuestra empresa: el trato hacia nuestros empleados.

Creemos que tú eres el factor principal de nuestro servicio, la parte esencial. Lo que realmente nos hará diferentes del resto de empresas. Así lo sentimos, y así actuamos. Por ello, tendrás a tu alcance todos los beneficios que figuran en éstos manuales y sobre todo, nuestra predisposición a ayudarte ante cualquier duda, a acompañarte, y a responder a tus inquietudes en persona, siempre que nos necesites.

Queremos que estés cómodo y que te sientas a gusto cada día que te pones nuestro uniforme, que desde hoy es el tuyo.

Un saludo muy cordial.

Gerente General



## 1. Introducción

“Empresa de Servicios S.A. de C.V.” es una empresa comprometida a brindar productos y servicios, de excelencia a nuestros clientes y sabedores de la importancia de sustentar la estructura y documentar los procesos operativos de la empresa, se presenta este Manual Administrativo con el fin de estandarizar las acciones que habrán de desarrollarse para alcanzar la Misión y Visión de la empresa.

A fin de crear una nueva cultura de servicio con énfasis en la eficiencia de los procesos administrativos, el Manual Administrativo se divide en Manual de Organización y Manual de Procedimientos. El objetivo principal radica en la unificación de criterios y en la integración del personal directivo, administrativo y operativo en un proyecto integral de trabajo, que permita mantener una ideología coherente del sistema organizacional y desarrollar una coordinación laboral mediante herramientas y procesos de organización centrados en la dinámica y exigencias del entorno, así como lograr una eficiencia a la altura de empresas globales.

Mediante este Manual de Organización y Procedimientos cada trabajador de “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”, deberá identificar a sus jefes inmediatos, las funciones a realizar, los objetivos de área y su ubicación dentro de la estructura general de la organización, con el fin de participar de manera activa, en el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa.



## 2. Antecedentes

El caso práctico se llevó a cabo en la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”, dedicada a cubrir las necesidades mediante la venta e instalación de equipos para laboratorios científicos, industriales y académicos. La empresa está ubicada en la Ciudad de Morelia, y por cuestiones de confidencialidad no se mencionará el nombre y domicilio.

### 3.1 Antecedentes

El 23 de mayo de 1995 por iniciativa de Juan Pérez<sup>2</sup> se crea la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”, dedicada al inicio únicamente a comercializar equipos y reactivos para laboratorios.

En la actualidad esta empresa ha diversificado productos y servicios para satisfacer a sus clientes, ampliando la oferta al brindar servicios de mantenimiento preventivo y reparaciones, así como el diseño e instalación de mobiliario para laboratorios, acompañándolo con asesoría técnica respaldada por la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria.

El principal mercado de la empresa a través del tiempo, han sido las Instituciones Educativas del estado dedicadas a la investigación científica, empresas paraestatales y del sector privado.

---

<sup>2</sup> Se utilizará en nombre de “Juan Pérez” para efectos de confidencialidad y proteger los datos personales de los dueños de la empresa.



La “Empresa de servicios S.A. de C.V.”, se ha caracterizado por ofrecer soluciones integrales en materia de laboratorio. Una característica de la empresa es que obtiene los materiales y equipos de trabajo de proveedores locales, nacionales e internacionales, ofreciendo así productos de la más alta calidad con la mejor relación precio-costos. Buscamos además, posicionarnos en el mercado a través de la ventaja competitiva producto de nuestro expertise y de nuestros colaboradores.



### 3. Marco jurídico y normativo

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos - Artículo 123 Título sexto del Trabajo y de la Previsión Social.
- Ley Federal del Trabajo - Capítulo III Bis - De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.
- Ley de Seguro Social IMSS Art. 39 C.
- Código Fiscal de la Federación.
- Ley Aduanera – Capítulo II, Art. 9 A, - Capítulo III, Art. 35-36.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Ley De Instituciones de Asistencia Privada del Estado De Michoacán de Ocampo.
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización.



## 4. Misión

Somos una empresa dedicada a brindar soluciones integrales a las necesidades de los laboratorios científicos, industriales y académicos para generar valor.

A lo largo de nuestros 25 años de servicio nuestra estrategia de negocio se centra en la personalización del servicio y el cumplimiento de las necesidades específicas de nuestros clientes.

## 5. Visión

Consolidar nuestro posicionamiento y ampliar nuestra participación en el mercado de venta de soluciones integrales para laboratorios, de manera que nuestros servicios superen las expectativas del cliente.



## 6. Valores

Nos enorgullecemos en practicar los siguientes valores:

- Liderazgo: Crear confianza y marcar la diferencia en servicio.
- Seguridad: Proteger la integridad personal de clientes y colaboradores.
- Compromiso: Respaldar al cliente con soluciones que generen valor.
- Honestidad: Actuar siempre de forma veraz, de cara al cliente.
- Amabilidad: Tener una actitud empática, respetuosa y comprensiva.
- Comunicación: Establecer un diálogo constante con clientes y colaboradores.
- Responsabilidad: reconocer acciones, concientizar el impacto.

Empresa de Servicios  
S.A. De C.V.



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN



## Contenido

### 1. Estructura Orgánica

### 2. Organigrama

- Del Gerente General
- Del Gerente Administrativo
- Del Asesor Contable
- De Ventas
- De Contabilidad y Finanzas
- De compras
- De mantenimiento y Reparación

### 3. Directorio

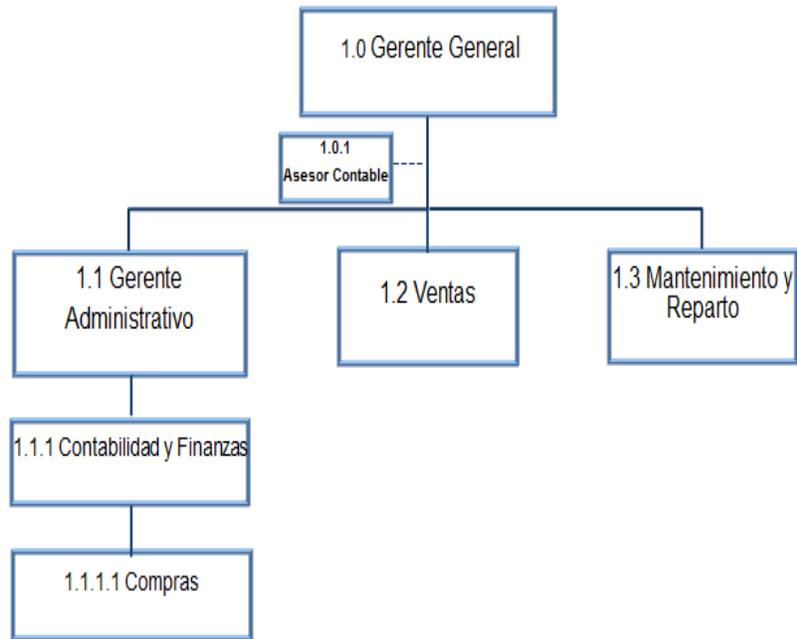


## 1. Estructura Orgánica

No.	Puestos	Fecha de implementación	Revisión
1.0	Gerente General		
1.0.1	Asesor Contable		
1.1	Gerente Administrativo		
1.1.1	Contabilidad y Finanzas		
1.1.1.1	Compras		
1.2	Ventas		
1.3	Mantenimiento y Reparto		



## 2. Organigrama Funcional





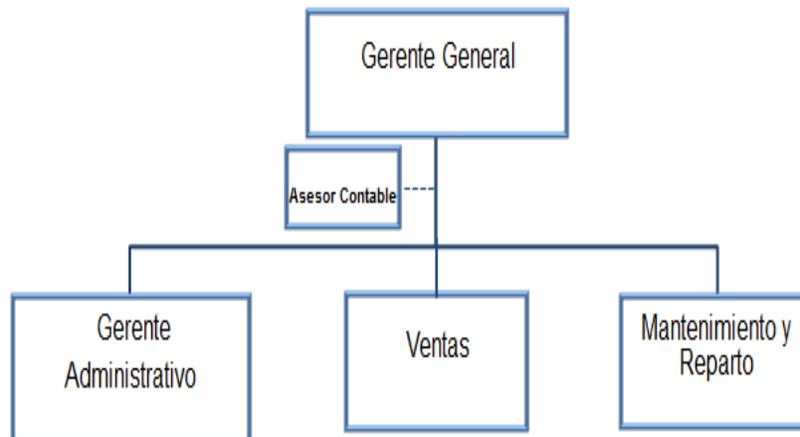
## 1. Funciones

### 1.0 Gerente General

#### Identificación

<b>Nivel</b>	1
<b>Denominación del puesto</b>	Gerente general
<b>Código</b>	1.0
<b>Dependencia</b>	Gerencia

#### Niveles Jerárquicos con quien interactúa





## **Objetivo del puesto**

Asegurar la sostenibilidad financiera y operativa de la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” a través de servicios de instalación, venta de equipos y productos para laboratorio, así como la administración estratégica que asegure la eficiencia y competitividad de la empresa.

## **Objetivos específicos**

- ❖ Asegurar que el proceso de ejecución de los servicios y adecuaciones que ofrece la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” se realicen eficientemente y que cumplan con los requisitos y condiciones establecidos por el cliente y la empresa.

## **Funciones**

1. Determinar la estrategia, servicios y mecanismos para soportar la sostenibilidad financiera y generar ingresos que ayuden a soportar la operación de la empresa.
2. Asegurar el cumplimiento y el logro de los objetivos empresariales establecidos.
3. Asegurar que los servicios como: instalación, mantenimiento, venta de productos y reparación de equipos de laboratorio que provee la empresa, sean competitivos y rentables.
4. Asegurar la subcontratación adecuada para que la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” brinde los servicios ofrecidos al cliente.



5. Asegurar la aplicación de las estrategias de operación y mecanismos de cobro para mantener la rentabilidad financiera.
  
6. Delegar autoridad al personal para la óptima realización de las funciones.

## **Responsabilidades**

- Gestionar el desarrollo integral de la empresa.
- Gestión Financiera.
- Planificar/Desarrollar/Dirigir la estrategia.
- Gestionar la cartera de clientes.
- Aprobar la ejecución de servicios.
- Representar a la empresa.

## **Comunicación**

- Interacción personal con los empleados.
- Reuniones de trabajo.
- Teléfono y medios electrónicos.

## **Especificaciones**

- **Conocimientos:**
  - Gestión administrativa.
  - Recursos humanos.
  - Comercialización.
  - Sistemas de calidad.
  - Inglés.



## ▪ **Experiencia**

- 3 años en un puesto similar.
- Área comercial.
- Dirección de personal.
- Compras generales.
- Gestión de Proyectos.
- Procesos de Cambio Organizativo.
- Mejora de Procesos.

## ▪ **Habilidades**

- Liderazgo.
- Comunicar asertivamente.
- Visión estratégica.
- Capacidad analítica.
- Iniciativa.
- Habilidades comerciales.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad para liderar proyectos de mejora.
- Capacidad de Gestión/Organización/Control



## 1.1 Gerente Administrativo

### Identificación

<b>Nivel</b>	2
<b>Denominación del puesto</b>	Gerente Administrativo
<b>Código</b>	1.1
<b>Dependencia</b>	Gerencia

### Niveles jerárquicos con que interactúa





## Objetivo general del puesto

Diseñar la estrategia financiera y contable de la empresa, así como dirigir la planeación, ejecución y optimización de los sistemas administrativos que requiera la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”.

## Objetivos específicos

- ❖ Supervisar la planeación financiera y contable.
- ❖ Autorizar pagos a proveedores, formas de pago y plazos para pagar.
- ❖ Autorizar cambios y devoluciones.
- ❖ Controlar las cuentas bancarias sobre ingresos, egresos, transferencias y cualquier otra operación relacionada con las mismas.

## Funciones

1. Establecer y dar seguimiento a la planeación estratégica, que permita brindar un servicio de excelencia al cliente.
2. Determinar conjuntamente con la Gerencia General, los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos, necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa.
3. Coordinar con Gerencia General sobre la subcontratación servicios adicionales y compras de equipos y materiales de asistencia técnica y administrativa.
4. Autorizar las órdenes y requisiciones de productos.



5. Dirigir las actividades para asegurar el cumplimiento y el logro de los objetivos empresariales establecidos.
6. Determinar y establecer lo mecanismos para elevar los niveles de productividad, a través de la identificación de áreas de oportunidad y mejora continua en los procedimientos, para disminuir los costos de operación e incrementar la competitividad de la empresa.
7. Asegurar los mecanismos de control de procesos para corregir desviaciones, mejorar procesos e implementar su cumplimiento.
8. Verificar los avances de servicios en las fechas establecidas para comprobar el cumplimiento del proyecto.
9. Establecer los mecanismos ante contingencias.
10. Coordinar, supervisar y autorizar los trámites de pago.
11. Decidir, administrar y controlar las operaciones financiera de la empresa
12. Supervisar la aplicación de las estrategias de operación y mecanismos de cobro para sustentar la rentabilidad financiera.
13. Formalizar y dar trámite a las actas de verificación física, de entrega-recepción para el cierre administrativo de servicios de los contratos suscritos.



## 14. Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.

### Responsabilidades

- Implementar las estrategias establecidas por la Gerencia General.
- Realizar la gestión financiera.
- Supervisar las operaciones comerciales.
- Gestionar la cartera de clientes.
- Representar a la empresa.

### Comunicación

- Interacción personal con los empleados.
- Reuniones de trabajo.
- Teléfono y medios electrónicos.
- Documentación escrita.

### Especificaciones

#### ▪ Conocimientos

- Administrativos y contables.
- Sistemas informáticos
- Recursos Humanos.
- Técnicas de Optimización de la Procesos.
- Comercialización.
- Sistemas de Calidad.
- Inglés.



## ▪ **Experiencia**

- 3 años en puesto similar.
- Dirección de personal.
- Compras generales.
- Gestión de Proyectos.
- Procesos de Cambio Organizacional.
- Mejora de Procesos.

## **Habilidades**

- Liderazgo.
- Comunicación asertiva.
- Visión estratégica.
- Capacidad Analítica.
- Iniciativa.
- Vocación comercial.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad para liderar proyectos de mejora.
- Capacidad de Gestión.

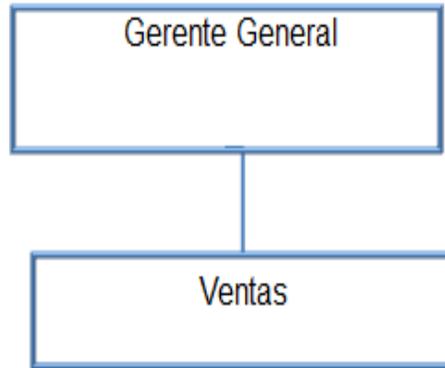
## **1.2 Ventas**



## Identificación

<b>Nivel</b>	3
<b>Denominación del puesto</b>	Ventas
<b>Código</b>	1.1.0.2
<b>Dependencia</b>	Ventas

## Niveles jerárquicos con que interactúa





## **Objetivo general del puesto**

Comercializar y promover los servicios y productos que oferta la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” a través de nexos con clientes y prospectos, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **Objetivos específicos**

- ❖ Establecer contacto con el cliente, a fin de conocer sus problemas y necesidades que permita ofertarles la línea de productos y servicios adecuada.
- ❖ Presentar las propuestas económicas a los clientes.

## **Funciones**

1. Dar a conocer a la Gerencia los problemas y necesidades de los clientes y/o prospectos, así como la información referente, proponiendo así alternativas de solución para las mismas.
2. Recibir las solicitudes de cotización o de pedido.
3. Verificar las existencias.
4. Elaborar cotización y darle seguimiento, indicando costos y tiempo de entrega de los productos o servicios hasta su confirmación de venta o cancelación.
5. Presentar oportunamente las propuestas económicas (cotizaciones) formuladas a los clientes y prospectos para conocimiento y negociación.
6. Verificar que el cliente cuente con saldo disponible.



7. Generar facturas, remisiones o notas de venta según indicaciones del cliente y la Gerencia General.
8. Dar seguimiento a los clientes respecto a la propuesta económica, ofreciendo atención y orientación sobre los productos y servicios de la empresa.
9. Instrumentar y aplicar estrategias que propicien el cierre de ventas con el cliente.
10. Dar a conocer a la Gerencia la decisión de compra del cliente.
11. Coordinar con la Gerencia las estrategias enfocadas al mejoramiento de la operación con los clientes.
12. Registrar y mantener actualizado el sistemas de control de ventas de la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.”.
13. Registrar la recepción del documento de ventas firmado por el cliente en el archivo de “Control de entregas”.
14. Detectar inconformidades de los clientes y darlas a conocer a los directivos para su atención inmediata.
15. Realizar ventas al mostrador.
16. Recibir y archivar reportes de servicios.



17. Realizar servicio de Post – Venta efectuando llamadas de seguimiento de atención al cliente.

## Responsabilidades

- Atender al cliente con amabilidad, profesionalismo y oportunidad.
- Comercializar y promover los servicios y productos que oferta la empresa.
- Presentar información de clientes y prospectos a los directivos
- Informar el desarrollo de cada venta.
- Mantener al día los archivos de ventas.

## Comunicación

- Interacción personal
- telefónica y
- medios electrónicos.

## Especificaciones

### ▪ Conocimientos

- Tecnológico en el uso de sistemas administrativos y de facturación.
- Comercialización.
- Marketing.
- Estrategias de ventas
- Inglés.

### ▪ Experiencia

- 1 año en puesto similar
- Comercialización. .

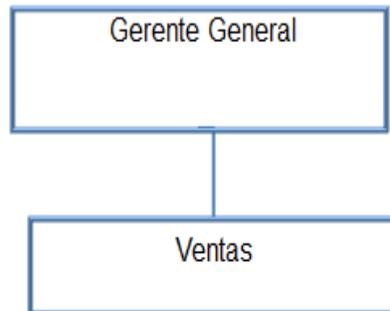


## 1.0.1 Asesor contable

### Identificación

<b>Nivel</b>	Staff
<b>Denominación del puesto</b>	Asesor Contable
<b>Código</b>	1.1.0.1
<b>Dependencia</b>	Asesoría Contable

### Niveles jerárquicos con que Interactúa





## **Objetivo General del puesto**

Garantizar que la empresa cumpla con sus obligaciones contables y fiscales. Generar la información financiera que la situación de la empresa requiera, así como mantener informada a la Gerencia sobre las reformas a los ordenamientos legales.

## **Objetivos específicos**

- ❖ Revisar la documentación financiera suscitada por movimientos financieros de la empresa y presentar las declaraciones al SAT, IMSS y demás dependencias en tiempo y forma.
  
- ❖ Asesorar, guiar y sugerir nuevos planes financieros de trabajo que garanticen la eficiencia en los procesos contables.

## **Funciones**

1. Presentar a la Gerencia General la situación fiscal y financiera de la empresa.
  
2. Informar a Gerencia Administrativa sobre la normativa vigente en materia de contabilidad.
  
3. Recomendar y guiar planes financieros de trabajo que mejoren la situación financiera de la empresa.
  
4. Elaborar las declaraciones de impuestos de la empresa.

## **Responsabilidades**



- Presentar declaraciones de impuestos
- Analizar de la situación financiera de la empresa.
- Asesorar contablemente al Gerente Administrativo.
- Elaboración de informes financieros sobre la empresa.

## **Comunicación**

- Telefónica y medios electrónicos
- Reuniones de trabajo.

## **Especificaciones**

### ▪ **Conocimientos**

- Contador Certificado
- Fiscales
- Costos
- Financieros
- Sistemas Electrónicos Contables

### ▪ **Experiencia**

- En el área contable general.

### ▪ **Habilidades**

- Comunicación.
- Relaciones públicas
- Habilidad contable.

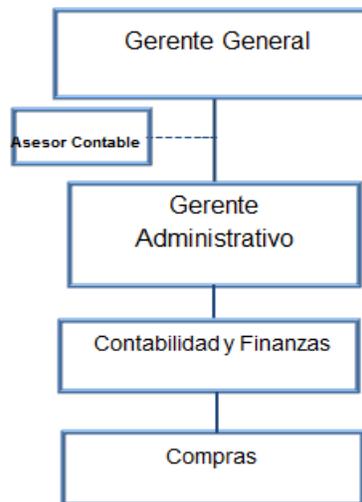


## 1.1.1 Contabilidad y Finanzas

### Identificación

<b>Nivel</b>	2
<b>Denominación del puesto</b>	Contabilidad y finanzas
<b>Código</b>	1.1.1
<b>Dependencia</b>	Gerencia Administrativa

### Niveles jerárquicos con que interactúa





## **Objetivo general del puesto**

Efectuar, registrar y controlar las operaciones contables de la empresa en tiempo y forma. Generar los archivos electrónicos de las transacciones que realiza la empresa.

## **Objetivos específicos**

- ❖ Registrar y actualizar las operaciones de ingresos y egresos de la empresa sustentada con la documentación comprobatoria necesaria.
  
- ❖ Preparar y presentar los informes de gastos y egresos generales mensuales de la empresa a la Gerencia Administrativa para su conocimiento y autorización.

## **Funciones**

1. Realizar conciliaciones bancarias mensualmente sustentadas en la documentación comprobatoria.
  
2. Elaborar los registros de control interno de gastos en los archivos electrónicos de: Hoja de Bancos, Proveedores y Cobranza.
  
3. Verificar y supervisar que la documentación de los registros de gastos se efectúe acorde a las políticas de la empresa.



4. Enviar comprobantes de pago y la relación de facturas pagadas al ejecutivo de cobranza de cada proveedor.
5. Recibir y emitir notas de crédito y recibos electrónicos de pago (REP).
6. Proponer y coordinar con Gerencia General y Gerencia Administrativa la optimización financiera del uso de recursos para gastos administrativos y de operación.
7. Elaborar y timbrar la nómina del personal con sus incidencias, con previa autorización de Gerencia.
8. Preparar el cierre mensual de gastos e ingresos, para presentar a la Gerencia Administrativa.
9. Coordinar con la Gerencia General la programación de las actividades necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos de las adquisiciones.

## **Responsabilidades**

- Calcular el pago de nómina del personal.
- Efectuar los pagos a proveedores.
- Controlar la cuenta bancaria de la empresa.
- Informar a directivos de los movimientos generados.
- Conciliaciones de ingresos y egresos.
- Generar archivos de transferencias



## **Comunicación**

- Interacción personal con los trabajadores.
- Telefónica y medios electrónicos.

## **Especificaciones**

### **▪ Conocimiento**

- Administración Financiera.
- Contables.
- Presupuestos.
- Costos.
- Sueldos y Salarios.
- Movimientos bancarios.

### **▪ Experiencia**

- 1 año en puesto similar.
- Área contable.

### **▪ Habilidades**

- Comunicación
- Capacidad Analítica.
- Habilidades financieras.
- Orden.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de negociación.
- Gestión de procesos de mejora
- Proactividad.

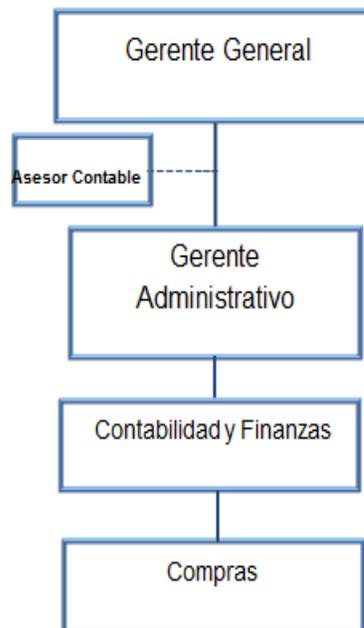


## 1.1.1.1 Compras

### Identificación

<b>Nivel</b>	3
<b>Denominación del puesto</b>	Compras
<b>Código</b>	1.1.2
<b>Dependencia</b>	Gerencia Administrativa

### Niveles jerárquicos con que interactúa





## Objetivo general del puesto

Efectuar, registrar y controlar las adquisiciones realizadas en tiempo y forma, para permitir agilizar los procesos de operaciones de la empresa así como reunir la documentación comprobatoria necesaria y requerida por parte de Contabilidad y Finanzas.

## Objetivos específicos

- ❖ Efectuar las compras de productos y equipo solicitado.
  
- ❖ Realizar los pagos de las compras, servicios y productos adquiridos en tiempo y forma, con previa autorización de Gerencia General y Gerencia Administrativa.

## Funciones

1. Enviar por correo el pedido al ejecutivo de ventas correspondiente.
  
2. Presentar a directivos las cotizaciones obtenidas de los proveedores para el análisis de los precios y autorización de la compra.
  
3. Elaborar orden de compra o realizar el pedido en línea.
  
4. Efectuar las compras con el proveedor autorizado.
  
5. Registrar las adquisiciones en los archivos de control interno: Proveedores y Hoja de Bancos.



6. Dar de alta en el SAE los productos recibidos.
7. Documentar las compras realizadas en los archivos electrónicos correspondientes y reportarlas a Contabilidad y Finanzas.
8. Realizar pagos de acuerdo a los plazos establecidos con los proveedores, contados a partir de la fecha de la factura.

## **Responsabilidades**

- Efectuar y analizar cotizaciones de proveedores.
- Efectuar las compras puntualmente.
- Gestionar las relaciones con proveedores.

## **Comunicación**

- Interacción personal con los trabajadores.
- Telefónica y medios electrónicos.

## **Especificaciones**

- **Conocimientos**
  - Comercialización.
  - Conocimientos básicos en administración.
  - Inglés.
- **Experiencia**
  - 1 año en puesto similar.
  - Área de requisiciones y/o compras.



## ▪ **Habilidades**

- Capacidad analítica
- Habilidades de negociación.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad para implementar los procesos de mejora.
- Capacidad de Gestión
- Conducción de vehículos



## 1.3 Mantenimiento y Reparto

### Identificación

<b>Nivel</b>	2
<b>Denominación del puesto</b>	Mantenimiento y Reparto
<b>Código</b>	1.1.3
<b>Dependencia</b>	Gerente General

### Niveles jerárquicos con que interactúa





## **Objetivo general del puesto**

Asegurar que los mantenimientos y servicios realizados a equipos cumplan con los requisitos y condiciones establecidos por el cliente y la empresa, así como que el proceso de ejecución de la entrega de mercancía se efectúe eficientemente.

## **Objetivos específicos**

- ❖ Dar mantenimiento y reparación a los equipos de acuerdo a los lineamientos de la empresa.
- ❖ Entregar la mercancía en tiempo y forma para garantizar la satisfacción del cliente.

## **Funciones**

1. Ejecutar los servicios de acuerdo a los lineamientos y disposiciones establecidos por el Gerente General.
2. Mantener un stock de materiales y herramientas de mantenimiento para la realización de los trabajos rutinarios.
3. Reportar a la Gerencia General la falta de insumos para llevar a cabo las actividades diarias, en cumplimiento de la ejecución de servicios.
4. Proponer a Gerente General, soluciones técnicas a problemas detectados en los equipos instalados.
5. Determinar las refacciones necesarias para la reparación o mantenimiento de los equipos, previo diagnóstico de las fallas.



6. Realizar el mantenimiento o reparación autorizada.
7. Preparar y presentar a Gerencia General los informes pertinentes de la ejecución de servicios para su conocimiento y autorización.
8. Llevar a cabo la recepción de mercancía, verificar el buen estado de la misma y entregar la documentación al área de Compras.
9. Empacar la mercancía que será trasladada, tomando en cuenta las medidas de seguridad necesarias

## **Responsabilidades**

- Realizar los servicios de mantenimiento, reparación y entregas de manera oportuna.
- Verificar que los equipos reparados funcionen cumplan con los requisitos del cliente antes de la entrega.
- Controlar la entrada y salida de las herramientas del taller.
- Mantener los vehículos y herramientas de reparto limpios y en condiciones óptimas.
- Gestionar los insumos y/o equipos necesarios para realizar sus funciones.

## **Comunicación**

- Interacción personal con los clientes.
- Telefónica y medios electrónicos.



## Especificaciones

### ▪ **Conocimientos**

- Eléctricos y electrónicos.
- Instalación de equipos.
- Inglés básico.

### ▪ **Experiencia**

- 1 años en puesto similar.
- Compras de insumos de mantenimiento.

### ▪ **Habilidades**

- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Comunicación y buen trato.
- Lectura de diagramas electrónico.
- Manejo de herramientas y equipo.  
Conducción de vehículos de carga.

Empresa de Servicios  
S.A. De C.V.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



## Contenido

1. Organigrama
2. Procedimiento General
3. Procedimiento de Compras
  - 3.1 Propósito
  - 3.2 Alcance
  - 3.3 Responsabilidad y Autoridad
    - 3.3.1 Responsabilidades
    - 3.3.2 Autoridades
  - 3.4. Políticas
  - 3.5. Frecuencia
  - 3.6. Descripción de actividades
  - 3.7. Referencias normativas
  - 3.8. Registros
  - 3.9. Diagrama de Bloques del procedimiento
  - 3.10. Formatos
    - 3.10.1 Orden de Compra
4. Procedimiento de Ventas
  - 4.1 Propósito
  - 4.2 Alcance
  - 4.3 Responsabilidad y Autoridad
    - 4.3.1 Responsabilidades
    - 4.3.2 Autoridades
  - 4.4. Políticas
  - 4.5. Frecuencia.



- 4.6. Descripción de actividad
- 4.7. Referencias normativas
- 4.8. Registros
- 4.9. Diagrama de Bloques del procedimiento
- 4.10 Formatos
  - 4.10.1 Cotización
  - 4.10.2 Factura
  - 4.10.3 Remisión
  - 4.10.4 Nota de Venta
- 5. Procedimiento de Pagos a proveedores
  - 5.1 Propósito
  - 5.2 Alcance
  - 5.3 Responsabilidad y Autoridad
    - 5.3.1 Responsabilidades
    - 5.3.2 Autoridades
  - 5.4. Políticas
  - 5.5. Frecuencia
  - 5.6. Descripción de actividades
  - 5.7. Referencias normativas
  - 5.8. Registros
  - 5.9. Diagrama de Bloques del procedimiento
- 6. Procedimiento de Entrega de Mercancía
  - 6.1 Propósito
  - 6.2 Alcance
  - 6.3 Responsabilidad y Autoridad
    - 6.3.1 Responsabilidades



## 6.3.2 Autoridades

## 6.4. Políticas

### 6.5. Frecuencia

### 6.6. Descripción de actividades

### 6.7. Referencias normativas

### 6.8. Registros

### 6.9. Diagrama de Bloques del procedimiento

## 7. Procedimiento de Recepción de Mercancía

### 7.1 Propósito

### 7.2 Alcance

### 7.3 Responsabilidad y Autoridad

#### 7.3.1 Responsabilidades

#### 7.3.2 Autoridades

### 7.4 Políticas

### 7.5 Frecuencia

### 7.6 Descripción de actividades

### 7.7 Referencias normativas

### 7.8 Registros

### 7.9 Diagrama de Bloques del procedimiento

## 8. Procedimiento de Instalación

### 8.1 Propósito

### 8.2 Alcance

### 8.3 Responsabilidad y Autoridad

#### 8.3.1 Responsabilidades

#### 8.3.2 Autoridades



## 8.4. Políticas

## 8.5. Frecuencia

## 8.6. Descripción de actividades

### 8.7. Referencias normativas

### 8.8. Registros

### 8.9. Diagrama de Bloques del procedimiento

### 8.10 Formatos

#### 8.10.1 Cotización

#### 8.10.1 Factura

## 9. Procedimiento de Mantenimiento

### 9.1 Propósito

### 9.2 Alcance

### 9.3 Responsabilidad y Autoridad

#### 9.3.1 Responsabilidades

#### 9.3.2 Autoridades

## 9.4. Políticas

### 9.5. Frecuencia

### 9.6. Descripción de actividades

### 9.7. Referencias normativas

### 9.8. Registros

### 9.9. Diagrama de Bloques del procedimiento

### 9.10. Formatos

#### 9.10.1 Cotización

#### 9.10.2 Vale de entrada y Salida

#### 9.10.3 Vale de Recepción de Equipo

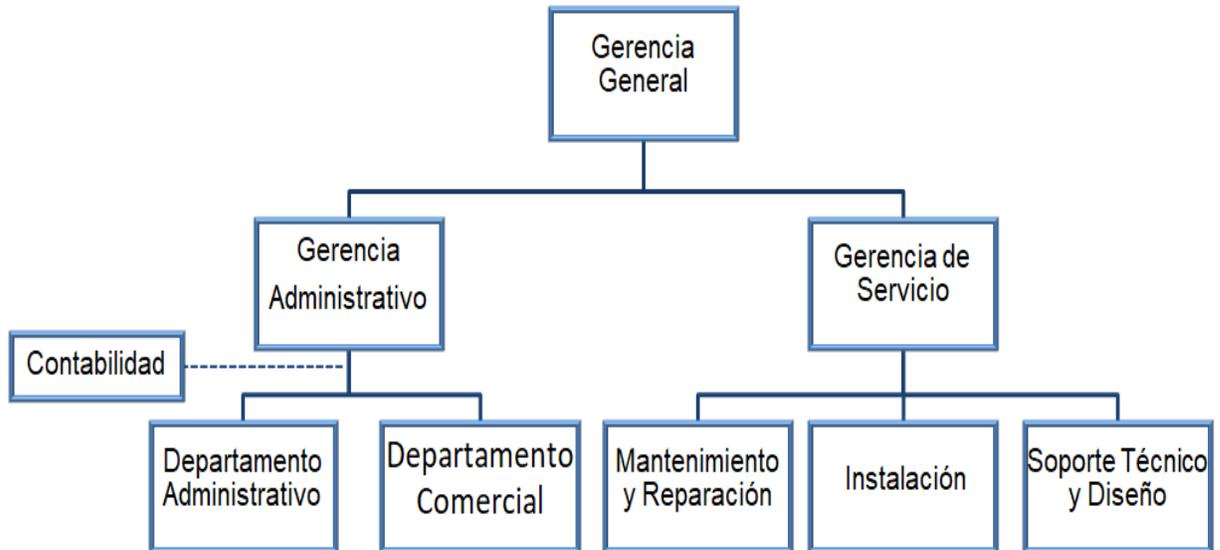
## 9.10.4 Reporte de Mantenimiento

### 9.10.5 Factura

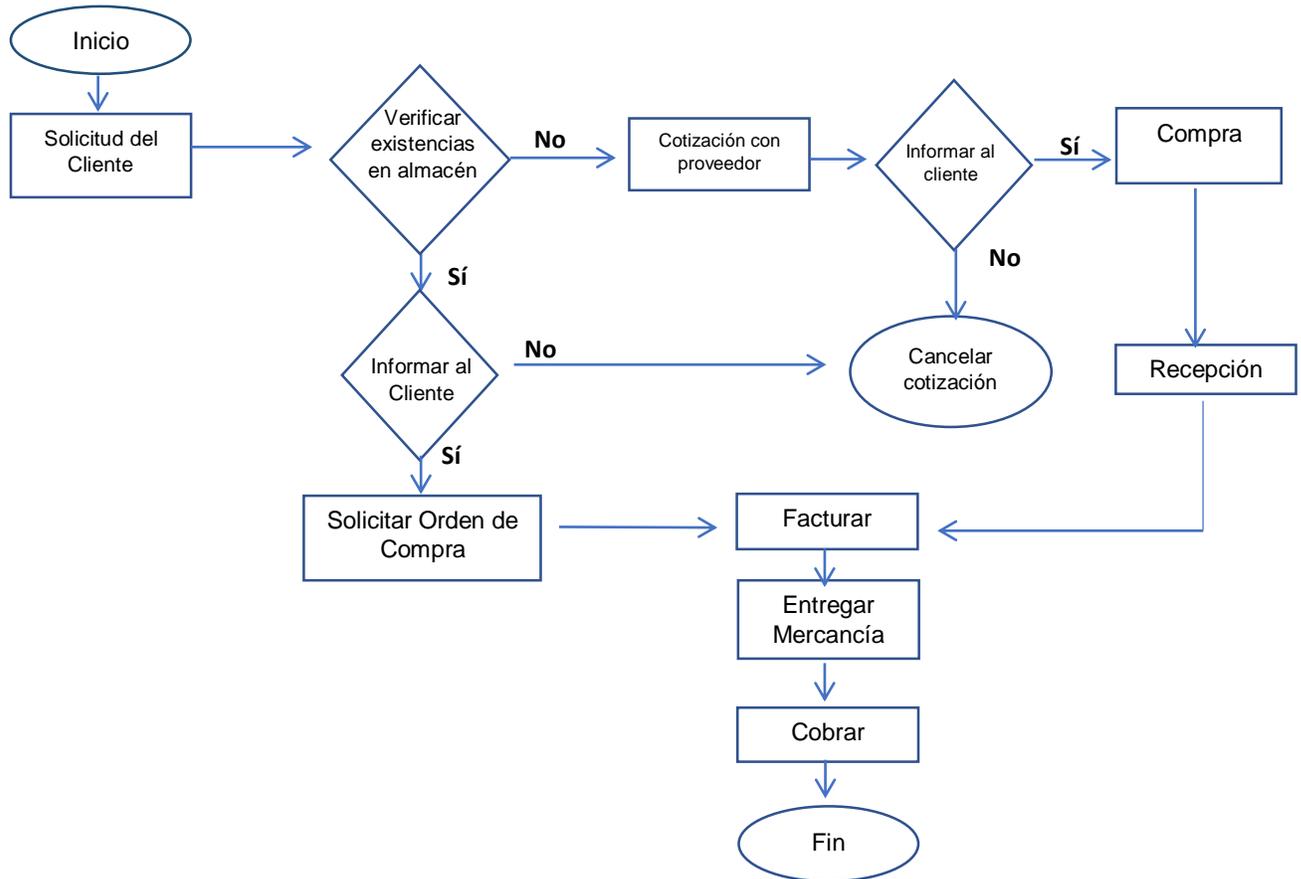
Elaboró	Revisó	Autorizó



## 1. Organigrama



## 2. Procedimiento de General





### 3. Procedimiento de Compra

#### 3.1. Propósito

Definir las actividades para efectuar las compras a proveedores con la finalidad de contar con el material y productos solicitados por los clientes.

#### 3.2. Alcance

Desde que se realiza la solicitud de cotización de la mercancía hasta que ésta llega al almacén.

#### 3.3 Responsabilidad y Autoridad

##### 3.3.1 Responsabilidades

Actividad	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>Envío de pedido, recepción de cotización y elaboración de orden de compra.</li> </ul>	Compras
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolección y revisión del producto</li> </ul>	Reparto

##### 3.3.2 Autoridades

Autoridad	Facultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorizar compras y pagos anticipados a proveedores que no otorguen crédito.</li> </ul>	Gerente General y Gerente Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechazar mercancía en caso de que se encuentre malas condiciones o que no cumpla con las características establecidas en la orden de compra.</li> </ul>	Gerente General y Gerente Administrativo



### 3.4 Políticas

- Toda compra o acuerdo con proveedores deberá estar previamente autorizada por la Gerencia General o por el Departamento Administrativo.
- Se cumplirán con los procedimientos y políticas de compra definidos por la Gerencia General y por el Departamento Administrativo.
- Las compras serán realizadas únicamente a proveedores que cumplan con todas las disposiciones fiscales.
- Solo se comprarán aquellos productos que cumplan con las especificaciones del cliente.
- La compra a los proveedores será realizada a aquellos que demuestren responsabilidad y cumplimiento con los plazos de entrega.
- En caso de existir algún contratiempo con los pedidos realizados, se informará a la gerencia para decidir si se notifica al cliente.
- Se procurará obtener las mejores condiciones en cuanto a calidad y precios.
- En la medida de lo posible se buscará conseguir concesiones de crédito favorables a nuestra empresa.
- Se registrarán las fechas de pago a los proveedores dentro de los plazos previamente establecidos para no perder los beneficios acordados.
- Se preverán las variaciones de precios así como las tendencias existentes en el mercado.

### 3.5 Frecuencia

Cada vez que se requiera abastecimiento de mercancía.

### 3.6 Descripción de actividades



## Procedimiento de Compra

Secuencia de etapas	Responsable	Actividad
1. Captura del Pedido	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llenar el archivo excel "Pedido ###" incluyendo código, cantidad, descripción y usuario respetando el número de pedido consecutivo para cada proveedor. Ubicación: <i>ARCHIVERO / PEDIDOS PROVEEDORES / PROVEEDOR</i>.</li> <li>Enviar pedido por correo al ejecutivo de ventas correspondiente cuyos datos se encuentran en el "Directorio proveedores". Ubicación: <i>ARCHIVERO / Directorio</i>.</li> </ul>
2. Recepción de Cotización	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez recibida la cotización se verifica que los datos sean correctos.</li> <li>En caso de que alguna partida sea incorrecta, solicitar la aclaración.</li> </ul>
3. Orden de Compra	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el pedido en línea si el proveedor cuenta con el servicio y registrar folio de pedido.</li> <li>Elaborar orden de compra incluyendo la clave SAT para cada producto y guardarla en archivo excel y PDF. Ubicación: <i>ARCHIVERO / PEDIDOS PROVEEDOR / PROVEEDOR / OC</i>.</li> <li>Enviar OC formato PDF al ejecutivo de ventas correspondiente.</li> </ul>
4. Recepción del número de pedido	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmar recepción de la orden de compra y registrar el número de pedido asignado por cada proveedor para su seguimiento.</li> </ul>
5. Recolección de Producto	Compras Reparto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar recolección o el envío de productos por parte del proveedor de acuerdo al <i>backorder</i> disponible y solicitar facturas.</li> <li>Recolectar el producto en las instalaciones del proveedor.</li> </ul>
6. Revisión de productos	Reparto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez recibidos los productos, realizar la revisión física de los mismos, marcándolos en la factura correspondiente.</li> <li>Nota: En caso de que el pedido llegue dañado o equivocado, proceder a su devolución.</li> </ul>
7. Registro de compra	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar en el archivo del pedido correspondiente los productos recibidos y marcarlos como "Surtido".</li> <li>Pasar el archivo de la orden de compra a la carpeta de "SURTIDOS" cuando los pedidos ya han sido surtidos completamente. Ubicación: <i>ARCHIVERO / PEDIDOS PROVEEDORES / PROVEEDOR / SURTIDOS</i>.</li> <li>Realizar la compra de la factura SAE.</li> </ul>
8. Recepción de Facturas	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se descargan las facturas correspondientes. Ubicación: <i>ARCHIVERO/EMPRESA/PROVEEDORES/PROVEEDOR/AÑO</i>.</li> <li>Registrar en el archivo de excel "PROVEEDORES 2020": el número de factura, importe, fecha de emisión y de pago según las políticas de crédito de cada proveedor</li> </ul>



### 3.7 Referencias Normativas

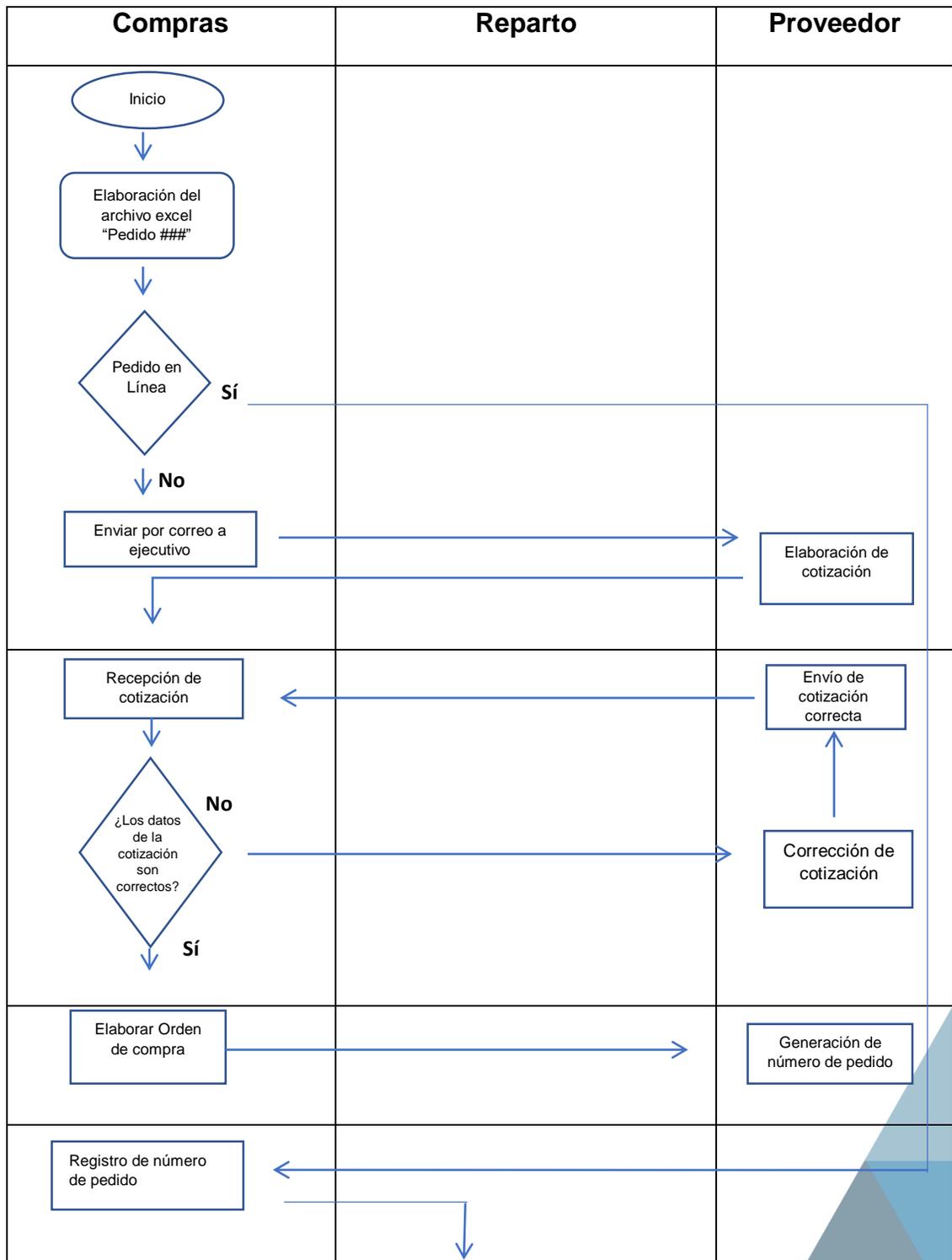
- *Norma ISO 9001:2015*

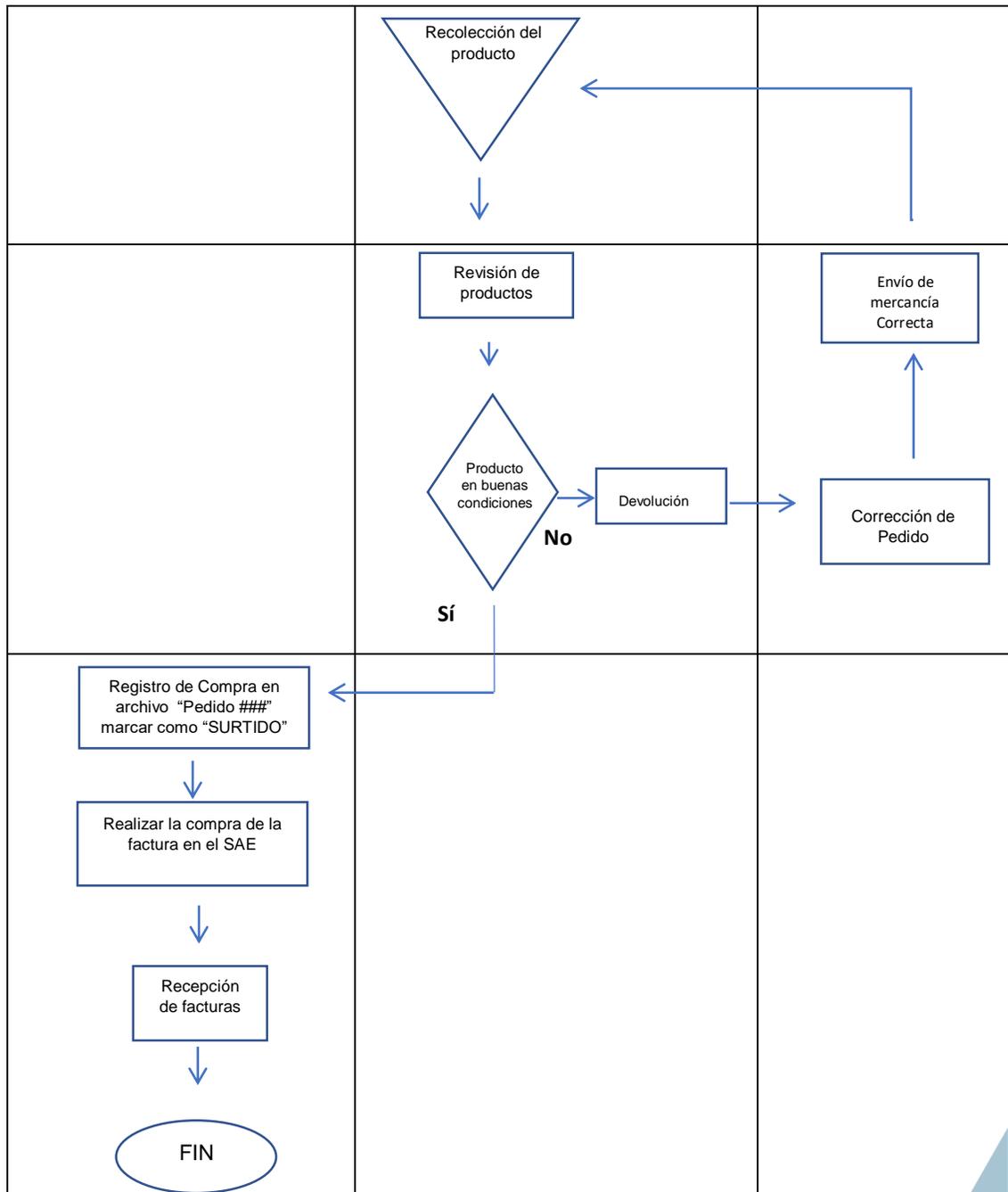
### 3.8 Registros

Registros	Tiempo de Conservación	Responsable de conservarlo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Captura de pedido</li><li>• Cotización</li><li>• Orden de compra</li></ul>	5 años	Compras



3.9 Diagrama de Bloques del Procedimiento de Compras







## 3.10 Formatos

### 3.10.1 Orden de Compra

Empresa de Servicios  
S.A. De C.V.

EMPRESA: R.G. REPRESENTACIONES PARA  
LABORATORIO S.A. DE C.V.  
**CLIENTE N°: 0110**  
AT N: JULIA TOLEDO  
**ORDEN DE COMPRA #38**  
COTIZACIÓN: 904991  
PEDIDO:

**FAVOR DE SURTIR LOS SIGUIENTES PRODUCTOS:**

CLAVE SAT	CANT.	CATALOGO	DESCRIPCIÓN	P/U	SUBTOTAL
51201600	1	F5506-10ML	Freund's Adjuvant, Incomplete	\$ 671.65	\$ 671.65
12352202	1	C9301-5MG	Collagen from chicken sternal cartilage	\$ 2,067.20	\$ 2,067.20
41104200	1	W1754-1VL	Water PCR Reagent	\$ 524.40	\$ 524.40
12162002	1	448869-50G	Chitosan	\$ 1,342.35	\$ 1,342.35
12164500	1	342890-1KG	Silicon dioxide	\$ 6,654.75	\$ 6,654.75
12352300	1	A3219-100ML	2,2'-Azino-bis(3-ethylbenzothiazoline-6-sulfonic acid)	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00
<b>SUBTOTAL</b>					\$ 13,540.35
<b>IVA</b>					\$ 2,166.46
<b>TOTAL</b>					\$ 15,706.81



## 4. Procedimiento de Ventas

### 4.1 Propósito

Definir las actividades de venta con la finalidad de brindar productos que satisfagan las expectativas del cliente, y servicios que atiendan a sus necesidades de manera rápida y oportuna. Así como asentar los registros necesarios para efectos de cobranza.

### 4.2 Alcance

Desde la solicitud de cotización por el cliente, hasta el registro que compruebe la entrega de los productos o la realización de los servicios.

### 4.3 Responsabilidad y Autoridad

#### 4.3.1 Responsabilidades

Actividad	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización y seguimiento de cotización hasta su confirmación de venta o cancelación.</li> </ul>	Ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar reparto y realizarlo.</li> </ul>	Reparto

#### 4.3.2 Autoridades

Autoridad	Facultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorizar créditos, monto y plazo del mismo a clientes.</li> </ul>	Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorizar cambios y devoluciones.</li> </ul>	Gerente General y Gerente Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorizar la cancelación del pedido.</li> </ul>	Gerente General



## 4.4 Políticas

- Cuando el cliente tenga saldo disponible para ejecutar, cada nuevo pedido se generará una **remisión** (folio R). Una vez agotado ese saldo se emitirán **notas de venta** (folio NV).
- Se establecerá un límite de crédito de \$15,000 por investigador. Una vez rebasado ese monto, se consultará con la gerencia general el monto a asignar de acuerdo al investigador.
- Una vez confirmada la orden de compra, los valores no podrán ser modificados, de tal manera que si algún valor no se detalló en la cotización se requerirá la autorización de la gerencia para la modificación.
- La cotización deberá contener el nombre, registro fiscal y dirección del cliente, para evitar discrepancias con los datos fiscales de facturación.
- Los precios son en moneda nacional.
- El tiempo de entrega se indicará por partida. Estos tiempos se especifican al momento de la cotización.
- Las cotizaciones tendrán una vigencia de 30 días.
- Una vez fincado el pedido, se requerirá autorización de la gerencia para cancelarlo.
- El tiempo de entrega correrá exclusivamente a partir de la confirmación de compra y se consideran únicamente días hábiles.
- Se otorgará un crédito 30 días para liquidar el adeudo a los clientes autorizados.



- Para pedidos foráneos, previamente se cotizarán los costos de las diferentes paqueterías
- Para pedidos foráneos, el cliente absorberá los gastos de envío y se incluirá el importe aproximado desde la cotización. De requerirse, este importe se prorratea entre las partidas correspondientes.
- Una vez enviado el pedido será responsabilidad de la paquetería cumplir con los tiempos mencionados en el tipo de envío que nuestro cliente haya elegido. El pedido podrá rastrearse a través de la guía de embarque proporcionada.
- En caso de que se presente algún retraso en la entrega o envío de su pedido, es responsabilidad del cliente ponerse en contacto con el departamento de ventas.
- Los pedidos serán enviados exclusivamente a la dirección especificada en los datos de envío del pedido.
- Para los equipos y productos que lo requieran, se especifican las condiciones para ser válida la garantía.
- En ventas al mostrador se preguntará al cliente la forma de pago previo al informe de precios.
- Para ventas de mostrador pagadas en efectivo, se debe reportar y entregar el dinero inmediatamente a la Gerencia administrativa.
- Para clientes nuevos, se deberá checar que se haya liquidado el producto solicitado en su totalidad antes de ser enviado

#### **4.5 Frecuencia**

Cada vez que sea requerido un producto o servicio a la empresa.



## 4.6. Descripción de actividades.

### Procedimiento de Venta

Secuencia de etapas	Responsable	Actividad
1. Solicitud de cotización	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recibirá la solicitud o cotización del pedido. El cliente especificará los productos o servicios que requiere.</li> </ul>
2. Chequeo de existencias	Ventas y proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se verificará la existencia del producto en el almacén.</li> <li>De no contar con la mercancía en existencias se cotizará con el proveedor.</li> <li>Si el proveedor cuenta con el producto se generará el pedido, en caso de no ser posible conseguir el producto se termina el proceso.</li> </ul>
3. Elaboración y envío de cotización	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se elaborará cotización (<b>Formato 7.10.1</b>) indicando costos y tiempo de entrega de los productos o servicios.</li> <li>Se le hará llegar dicho documento al cliente</li> <li>El cliente decidirá si se adquiere la mercancía.</li> </ul>
4. Registro de venta	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se verificará si el investigador cuenta con saldo disponible en el archivo excel "Saldos investigadores" del año en curso.</li> <li>Se generará en SAE la factura, remisión o nota de venta correspondiente.</li> <li>Si se trata de clientes que manejen órdenes de compra se especificará el número secuencial de la misma en campo de pedido.</li> <li>Se preguntará al cliente especificaciones de facturación (<b>Formato 7.10.2</b>): uso del CFDI, forma de pago retención de IVA.</li> <li>En caso de no haber especificaciones de facturación se manejarán los siguientes criterios:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de CFDI: G03</li> <li>Forma de pago: 99</li> <li>Método de pago: PPD</li> </ul> </li> <li>Para remisionar):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Abrir el campo enviar a y llenar el campo con el "Nombre" del investigador</li> <li>Llenar el campo "Condición" con la leyenda: "APLICA A LA FACTURA XXXX" (<b>Formato 7.10.3</b>) si ya se emitió la factura por el mismo concepto a remisionar o "SALDO DISPONIBLE" (<b>Formato 7.10.3</b>) si el concepto es diferente.</li> </ul> </li> <li>1. Para realizar nota de venta (<b>Formato 7.10.4</b>):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Se registra el nombre del investigador en el campo "Condición".</li> <li>Registrar el documento emitido en el archivo "Saldos investigadores" y en "Cobranza".</li> </ul> </li> </ul>



## 4.7 Referencias Normativas

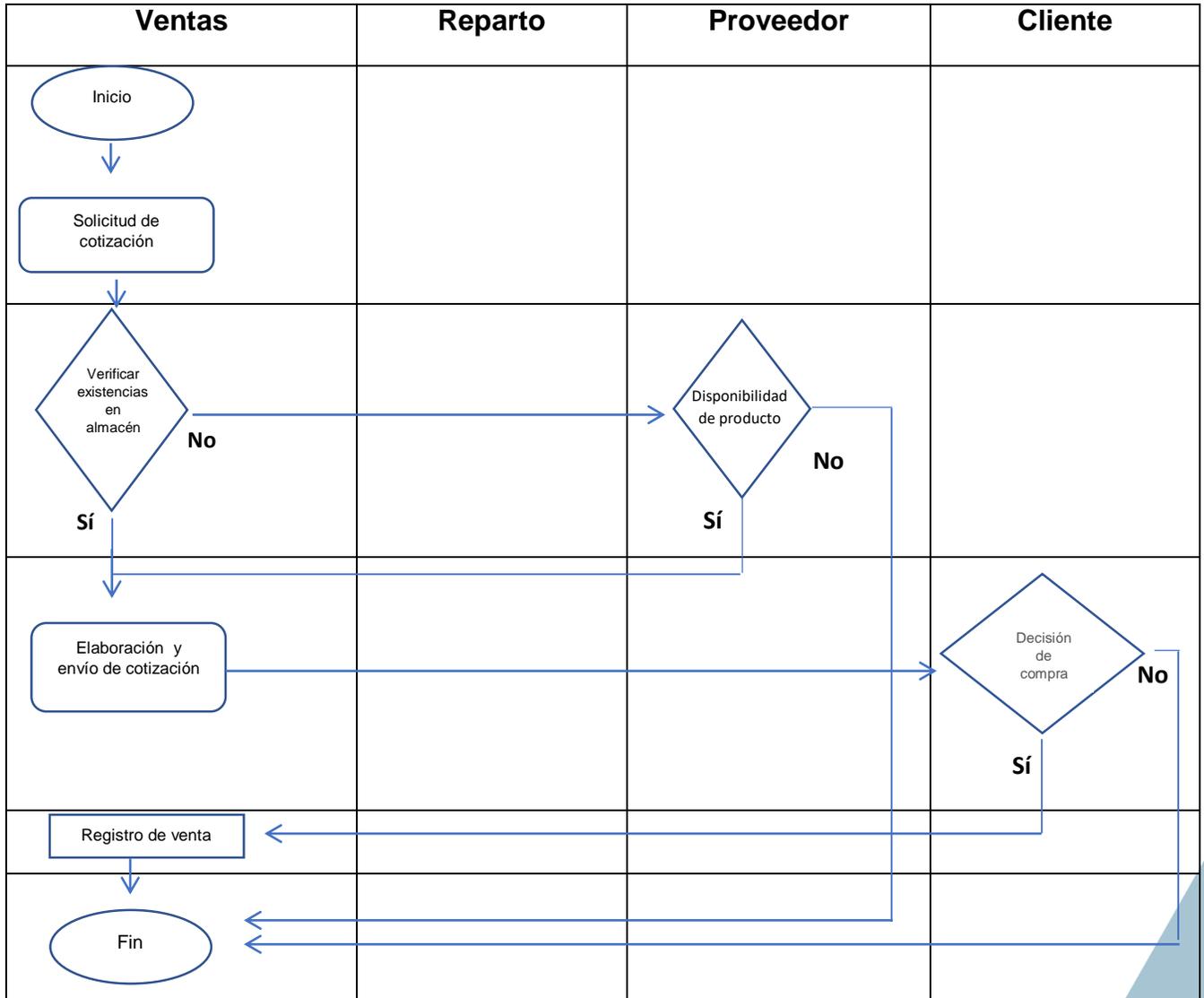
- *Norma ISO 9001:2015*

## 4.8 Registros

Registros	Tiempo de Conservación	Responsable de conservarlo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cotización</li></ul>	5 años	Ventas



4.9. Diagrama de Bloques del procedimiento





## 4. 10 Formatos

### 4.10.1 Cotización

Empresa de Servicios  
S. A. De C. V.

EMPRESA: UNAM - IIES MORELIA  
LAB:  
AT N: Dr. Antonio González Rodríguez  
FECHA: 26/07/2018  
COT. N° 8279

---

Por medio de la presente ponemos a su amable consideración la siguiente cotización:

CANT.	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CAP.	T.ENTREGA	P.UNITARIO	IMPORTE
1	3624-01	Cloruro de Sodio Crist. RA ACS	500 GR		\$205.33	\$205.33
1	82231	Tualla Interdoblada Sanitas RCA HD	2000 PZS		\$235.00	\$235.00
<b>SUMA</b>						\$440.33
I.V.A. 16%						\$70.45
<b>TOTAL</b>						<b>\$510.78</b>

a) - Precios en Moneda Nacional  
 b) - Tiempo de entrega: 8-22 días  
 c) - Condiciones de pago: Contado.  
 d) - Vigencia de la cotización: 30 días.

**DATOS DE PROVEEDOR**  
 OSVALDO GABRIEL TORRES CASILLAS  
 RETORNO DE FRAMBOYAN # 25  
 COL. AMP. LAS MARGARITAS  
 MORELIA, MICHOACÁN  
 C.P. 58160  
 R.F.C. TOCO718324MP4  
 PROVEEDOR UNAM N°: N102250



## Factura 4.10.2

**Empresa de Servicios**  
S. A. De C. V.

RFC: TOCO710324MP4  
RÉGIMEN FISCAL: (B12) Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales  
**DOMICILIO FISCAL**  
RET. DE FRAMBOYÁN 25 AMPLIACIÓN LAS MARGARITAS  
MORELIA, MICHOACÁN CP 58160  
TELS: (443) 327 71 20 / 320 55 76

LUGAR DE EXPEDICIÓN  
MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO

---

**DATOS DEL CLIENTE** 128

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO/INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DE MORELIA**  
RFC: **TNM140723GFA**  
CALLE: AV. UNIVERSIDAD No. 1200 Int: PISO 5  
COLONIA, XOCOCP: 03330  
BENITO JUAREZ, BENITO JUAREZ, CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO

USO DE CFDI (G03) Gastos en general

**COMPROBANTE FISCAL DIGITAL VER. 3.3**

FOLIO: A5936 2019-06-13T13:38:50  
FECHA Y HORA DE CERTIFICACIÓN: 2019-06-13T13:38:59  
FOLIO FISCAL: 3F098547-5A7E-4A23-A0D5-734957801DEF  
Núm. de serie CID emisor: 00001000000404440143  
Núm. de serie CID SAT: 00001000000407611027

FORMA DE PAGO: (99) Por definir  
MÉTODO DE PAGO Y CUENTA: (PFO) Pago en parcialidad o diferido  
FECHA VENCIMIENTO: 13/07/2019  
PEDIDO No.: COT. 8809

---

**DATOS FISCALES DEL PRODUCTO SAT**

Clave SAT	Unidad	Descripción	Cantidad	Código	Descripción	PIU	Importe
72151500	648		1.00	SERV-ELEC	SERVICIOS ELÉCTRICOS	13,125.0	13,125.00
Servicio de instalación eléctrica y neumática de compresor de aire con protección de seguridad para el exterior del laboratorio multifuncional de ciencias químicas.							

**INFORMACIÓN GENERAL DE LAS PARTIDAS**

SUBTOTAL	13,125.00
RETENCIÓN IVA	-2,100.00
LV.A. 16%	2,100.00
<b>TOTAL</b>	<b>13,125.00</b>

TIPO DE MONEDA: MNX Peso Mexicano  
TRECE MIL CIENTO VEINTICINCO PESOS 00/100 MN.

---

**FAVOR DE DEPOSITAR A BBVA BANCOMER:**  
CUENTA: 0454517091  
CLABE: 0124 7000 4545 1709 12

---

Este documento es una representación impresa de un CFDI

Sello digital del CFDI:  
DBaL3mET=5+aaq5VWzRfjgEDONrBhVhG8VY2H5r+9BdR0jvH02R0r/am3jySPHw6to+3eRvUzGBAL5/Gtz  
v5b3uax+D79p2D0HO3u6QvG6ED9EVM8uA4k6ngsG-RuV2SRBv+PCWVQ3ub8V5UNZj/rv0RM+GFQND0r+RvgEms30u

Cadena original del complemento de certificación digital del SAT:  
[1.1.1]3F098547-5A7E-4A23-A0D5-734957801DEF;20190613T13:38:59;TIP00034QW9;0Burl3=+IT15+uqVWu0TjgEdD0r+8rVhG8VY2H5r+9BdR0jvH02R0r/am3jySPHw6to+3eRvUzGBAL5/Gtz  
v5b3uax+D79p2D0HO3u6QvG6ED9EVM8uA4k6ngsG-RuV2SRBv+PCWVQ3ub8V5UNZj/rv0RM+GFQND0r+RvgEms30u

Sello digital del SAT:  
wF3aXv4Pw+3D9DvWwWkAAnuMh75+32u9V+WYfTjwG34EF;+jSPR0M9ePwPwED0D-D;T9dRr4R0PwvWuAAnEee  
R0R0yV5Bv+3uPwvW0yC0D+R0a2Ap64u8Vv8SAu8+Vv3mgG0MNT0jgEDR0jg7eGp4Apu+22jwvEwPwvgBemf



## 4.10.3 Remisión

Aplica a la Factura XXXX

Empresa de Servicios		TOCO719324MP4		
S.A. De C.V.		RETORNO DE FRAMBOYAN No. 25 COL. AMPLIACION LAS MARGARTAS		
		C.P. 58160 MORELIA, MICHOACAN, MEXICO		
		TEL. 01 (443) 327 71 20 FAX: 320 55 76		
		e-mail: osvaloco@prodgy.net.mx		
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO		REMISIÓN:	6213	
SANTAGO TAPA 403 COL.CENTRO		FECHA:	02-Sep-2019	
MORELIA MICHOACAN				
LMB300101KEB				
AT N. DR. MARIO ARMANDO GOMEZ		APLICA A LA FACTURA: A6002		
CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PIU	IMPORTE
2.00	9006-03	Acetona RA ACS, 4 L.	1,740.6900	3,481.38
			SUBTOTAL	3,481.38
			DESCUENTO	0.00
			I.V.A. 16%	557.02
CUATRO MIL TRENTA Y OCHO PESOS 48/100 M.N.			TOTAL	4,038.40
NOMBRE: _____				
FIRMA _____				



## 4.10.4 Remisión

Aplica a la Factura: Saldo disponible

CANTIDAD		CODIGO	DESCRIPCION	PU	IMPORTE
5.00	SYM0015/180	Caja de petri desck. s/div. 100x15 180pz.		735.1300	3,675.65
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>3,675.65</b>
				<b>DESCUENTO</b>	<b>0.00</b>
				<b>LV.A. 16%</b>	<b>588.10</b>
<b>CUATRO MIL DOSCIENTOS SESENTA Y TRES PESOS 75/100 M.N.</b>				<b>TOTAL</b>	<b>4,263.75</b>



## 4.10.5 Nota de Venta

**Empresa de Servicios**  
S. A. De C. V.

**TOC0710324MP4**  
 RETORNO DE FRAMBIOYAN No. 25 COL. AMPLIACION LAS MARGARITAS  
 C.P. 58160 MORELIA, MICHOACAN, MEXICO  
 TEL. 01 (443) 327 71 20 FAX: 320 55 76  
 e-mail: ovalidotc@prodigy.net.mx

REMISIÓN: **NV 896**  
 FECHA: 03-Sep-2019

---

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
 SANTIAGO TAPA 403 COL.CENTRO  
 MORELIA MICHOACÁN  
 UMS300101KEB

**AT N. DR. EDUARDO VALENZUELA**

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PIU	IMPORTE
2.00	SYM10015/180	Caja de petri desech. s/div. 100x15 180pz	735.1300	1,470.26
1.00	AES6	Alcohol etílico 96°, 20 lt	605.0000	605.00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,075.26</b>
			DESCUENTO	0.00
			I.V.A. 16%	332.04
<b>DOS MIL CUATROCIENTOS SIETE PESOS 30/100 M.N.</b>			<b>TOTAL</b>	<b>2,407.30</b>

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_



## 5. Procedimiento de Pagos a proveedores

### 5.1 Propósito

Definir las actividades para realizar un pago a proveedores con la finalidad de llevar un correcto seguimiento. (Optimización recursos)

### 5.2 Alcance

Desde la recepción de facturas del proveedor hasta la recepción de recibos electrónicos de pago.

### 5.3 Responsabilidad y Autoridad

#### 5.3.1 Responsabilidades

Actividad	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de facturas, realizar transferencia electrónica y enviar comprobante, relación de facturas pagadas a proveedor, recepción de REP.</li> </ul>	Compras

#### 5.3.2 Autoridades

Autoridad	Facultado
Autorizar pago a proveedor.	Gerente Administrativo
Autorizar forma de pago.	Gerente Administrativo
Autorizar lapso para pagar.	Gerente Administrativo

### 5.4 Políticas

Será responsabilidad del área de compras seguir estrictamente el procedimiento de pago a proveedores de bienes y servicios que para el efecto se ha estructurado.



- La programación de pagos estará bajo la revisión de la Gerencia General y del Departamento Administrativo.
- El pago total o saldo únicamente se podrán gestionar cuando la mercancía se haya recibido en su totalidad y a la entera satisfacción.
- Para el trámite de pagos, únicamente se atenderán aquellos que cuenten con la documentación comprobatoria correspondiente.
- Se harán pagos de acuerdo a los plazos establecidos con los proveedores, contados a partir de la fecha de recibo de la factura y/o cuenta de cobro.
- Aprovechamiento de descuentos: en la medida en que su liquidez lo permita, aprovechar los descuentos por pronto pago ofrecidos por proveedores, siempre y cuando éstos superen las tasas de rentabilidad ofrecidas por el mercado financiero.
- Se exceptúan de la política de pago a, los pagos de bienes o servicios exclusivos, es decir, aquellos que por la condición especial de su naturaleza, despacho, transporte o manejo por un único proveedor, exigen la cancelación en un plazo diferente al que fija la política general (ejemplo: servicios públicos, seguros y algunos honorarios). Para la programación de estos pagos se consultará el formato de pago de servicios y tarjetas de crédito adjunto.

## 5.5 Frecuencia

Cada vez que se efectúe pago a proveedores.



## 5.6 Descripción de actividades

### Procedimiento de Pago a proveedores

Secuencia de etapas	Responsable	Actividad
1. Recepción de factura.	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se recibe la factura por parte del proveedor.</li> </ul>
2. Cotejo de facturas impresas	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cotejan las facturas impresas enviadas con el embarque con el archivo de Excel "PROVEEDORES 202X" para checar si existe alguna situación pendiente de resolver</li> </ul>
3. Pago	Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realiza la transferencia electrónica</li> <li>se envía comprobante de la misma así como la relación de facturas pagadas ("PROVEEDOR PX-2X") en formato PDF al ejecutivo de cobranza de cada proveedor.</li> <li>Se solicita el REP correspondiente.</li> </ul>
4. Registro de pago	Contabilidad y Finanzas	Se registra la fecha y el número CONSECUTIVO de pago en el archivo de excel "PROVEEDORES 202X"
5. Recepción de notas de crédito y recibos electrónicos de pago.	Contabilidad y Finanzas	Asegurarse de recibir las notas de créditos correspondientes y los recibos electrónicos de pago REP.
6. Archivo electrónico	Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer una carpeta nombrada con el número de transferencia y que contenga el PDF de la transferencia, XML de las facturas, REP y notas de crédito del movimiento</li> </ul>

## 5.7 Referencias Normativas

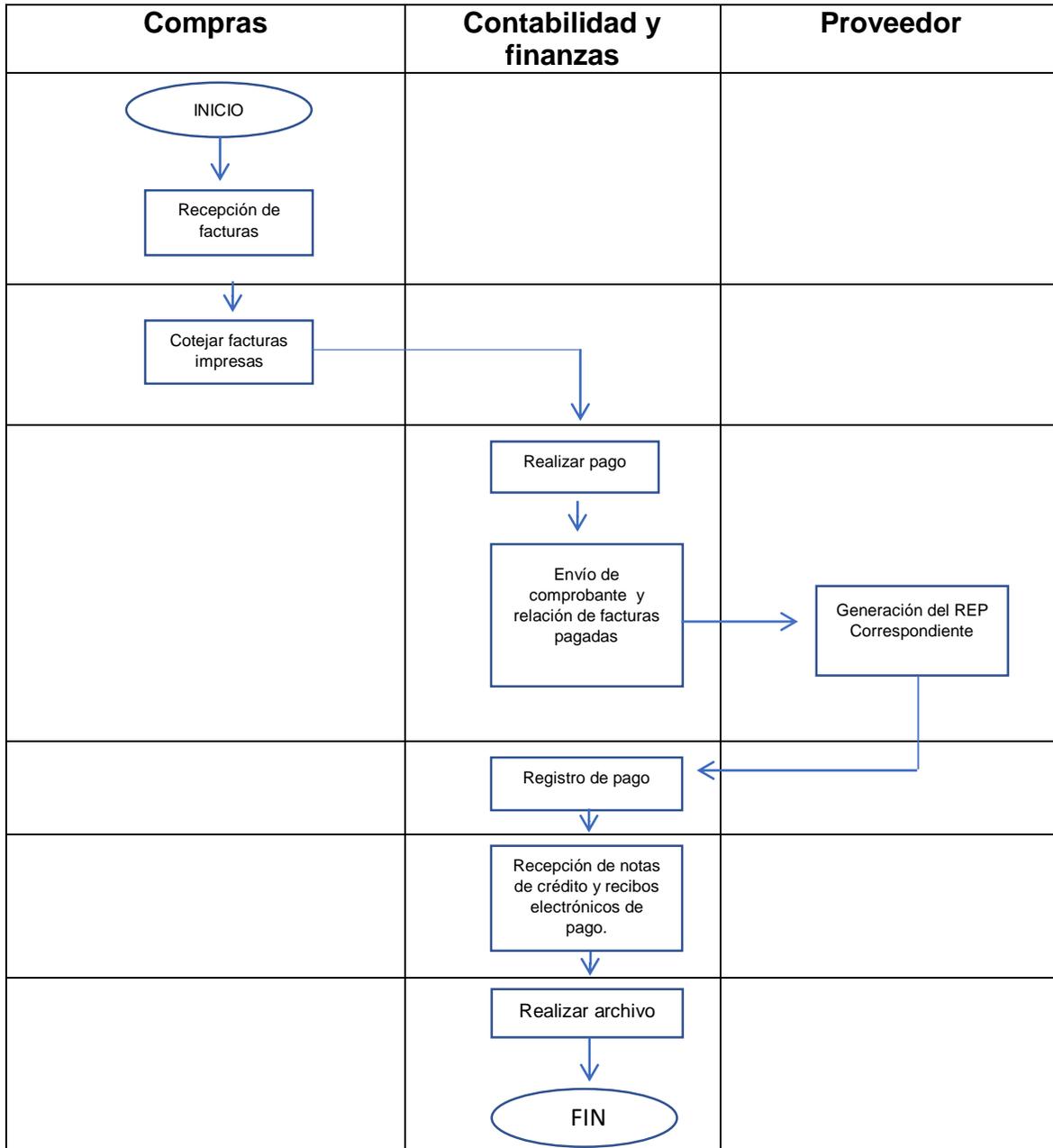
- Norma ISO 9001:2015



## 5.8 Registros

Registros	Tiempo de Conservación	Responsable de conservarlo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibos electrónicos de pago</li><li>• Relación de facturas pagadas</li><li>• Registro de pago en archivo de excel correspondiente al proveedor</li></ul>	5 años	Contabilidad y Finanzas

**5.9 Diagrama de Bloques del Procedimiento de Pago a proveedores**





## 6. Procedimiento de Entrega de Mercancía

### 6.1 Propósito

Definir las actividades para efectuar la entrega de mercancía.

### 6.2 Alcance

Dicho procedimiento se lleva a cabo desde el momento en que sale la mercancía o equipo de nuestro almacén, hasta que ésta es entregada al cliente.

### 6.3 Responsabilidad y Autoridad

#### 6.3.1 Responsabilidades

Actividad	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recabar firma de entregado en la factura/remisión.</li> </ul>	Reparto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empacar la mercancía que será trasladada, entregar mercancía al cliente.</li> </ul>	Reparto

#### 6.3.2 Autoridades

Autoridad	Facultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorizar cambio de mercancía defectuosa.</li> </ul>	Gerente General y Gerente Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorizar reparación en instalación.</li> </ul>	Gerente General

### 6.4 Políticas

- Para clientes nuevos, de deberá checar que se haya liquidado el producto solicitado en su totalidad antes de ser enviado.



- Se deberá checar con el cliente para que haya alguien para recibir el producto dentro de los horarios establecidos.
- Sólo podrán firmar de recibido el investigador o auxiliar designado por el investigador que realizó la compra.
- El personal de mantenimiento y reparto deberá cuidar su imagen personal, portar el uniforme de la compañía y su equipo de seguridad cuando se requiera, así como mostrar respeto y una actitud amable y cordial con el cliente.
- La camioneta de reparto únicamente podrá ser utilizada por los empleados durante la jornada de trabajo.
- Se deberá respetar el reglamento de tránsito para evitar multas y sanciones; en caso de que algún empleado sea sancionado por la autoridad, éste deberá de cubrir el importe de la misma.
- Los empleados sólo podrán hacer uso de la camioneta para dirigirse a la dirección en donde se efectuará la entrega y regresar a las instalaciones de la empresa; quedando prohibida la circulación para fines particulares.
- Los horarios de entrega serán durante las horas de servicio, de lunes a viernes de 08:00 am a 18:00 pm.
- Se deberá corroborar la dirección de embarque del destinatario.
- Incluir la lista de embarque o documento de salida (factura, remisión, nota de venta).
- En caso de cancelaciones es necesario el cliente se ponga en contacto vía telefónica o bien correo electrónico solicitando la cancelación de su pedido, expresando los motivos por los cuales realizará la cancelación, misma que puede o no proceder según sea el caso.



## 6.5 Frecuencia

El proceso de entrega de mercancía habrá de realizarse cada vez que se origine una venta.

## 6.6 Descripción de actividades

Secuencia de Etapas	Responsable	Actividad
1. Entrega de documento de venta	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>El área de ventas entrega al repartidor las 2 facturas, remisiones o notas de venta correspondientes; una que será entregada al cliente y otra en donde se firmara de recibido.</li> <li>Se registrarán los documentos de venta entregados a reparto en el "Control de entregas".</li> </ul>
2. Entrega del producto	Reparto y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar la mercancía del almacén amparada por documento de venta.</li> <li>Empacar la mercancía que será trasladada; tomando en cuenta las medidas de seguridad necesarias para que no sufra ningún daño durante el traslado.</li> <li>Si es foráneo, ventas deberá: <ul style="list-style-type: none"> <li>Imprimir hoja de dirección de envío.</li> <li>Imprimir hoja de relación de pedidos y etiqueta "Fragil".</li> <li>Enviar al cliente un archivo con formato Zip conteniendo las facturas enviadas en el embarque y número de guía.</li> </ul> </li> <li>Si el reparto de la mercancía es local, se procederá a entregar la mercancía al cliente en el domicilio acordado.</li> </ul>
3. Verificación de mercancía	Reparto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedir al cliente que examine la mercancía entregada.</li> <li>Si el cliente se encuentra satisfecho con la mercancía deberá firmar de recibido</li> </ul>
4. Solución de inconformidades	Reparto Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de que el cliente no esté satisfecho, devolver la mercancía para generar una solución al problema notificando a la Gerencia General</li> </ul>
4. Archivar documentos de venta	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se registrará la recepción del documento firmado en "Control de entregas".</li> <li>Se archivará el documento en el folder del investigador o en el Leffort.</li> </ul>



## 6.7 Referencias Normativas

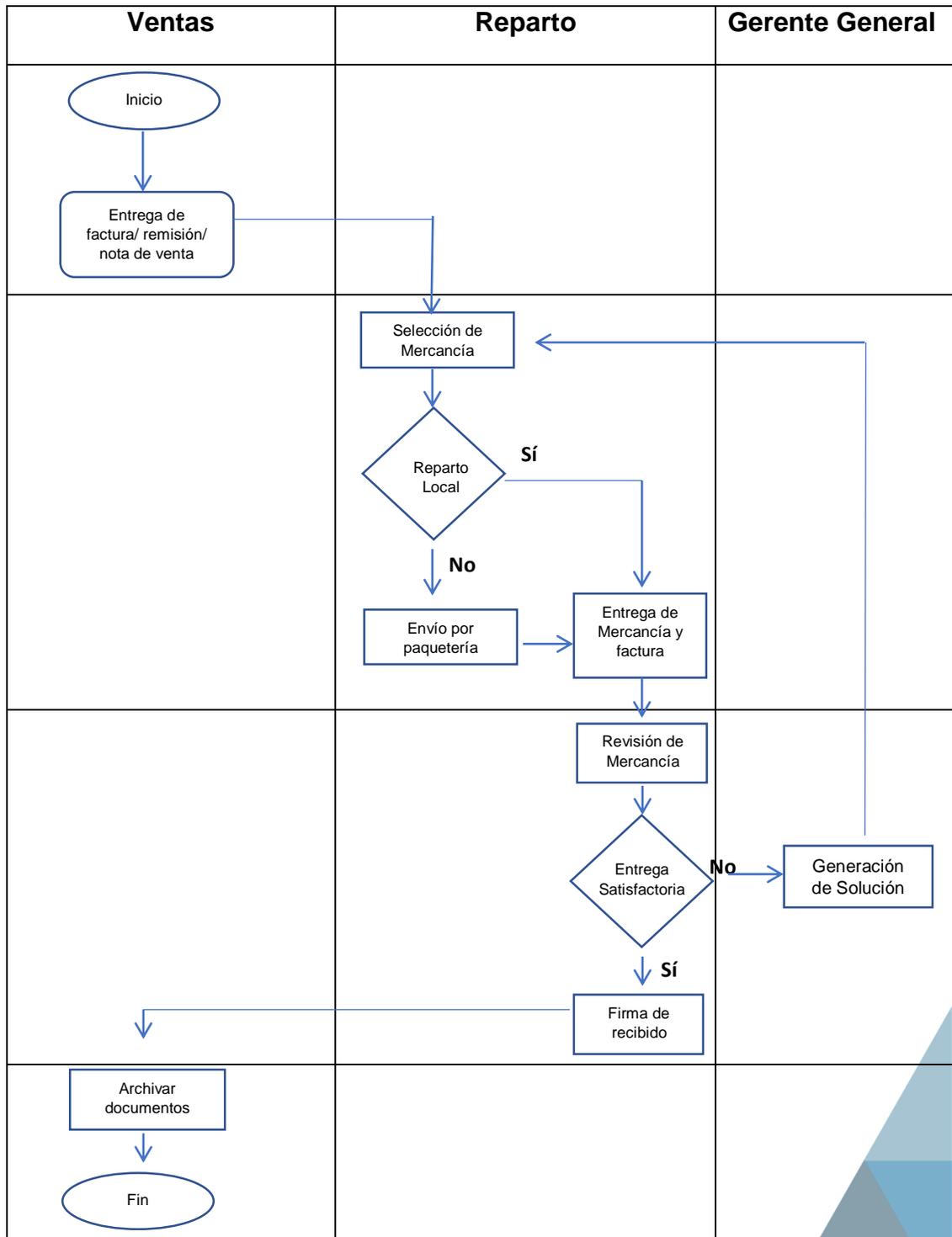
### 1. Norma ISO 9001:2015

## 6.8 Registros

Registros	Tiempo de Conservación	Responsable de conservarlo
<ul style="list-style-type: none"><li>Notificación de entrega</li></ul>	5 años	Ventas



6.9 Diagrama de Bloques de Procedimiento de Entrega de Mercancía





## 7.1 Propósito

Definir las actividades para efectuar la recepción de mercancía.

## 7.2 Alcance

Comienza desde la notificación del número de guía o recolección de mercancía en las instalaciones del proveedor y finaliza cuando la mercancía se da de alta en el sistema de inventaros (SAE).

## 7.3 Responsabilidad y Autoridad

### 7.3.1 Responsabilidades

Actividad	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de mercancía en el almacén, desempacar material, examinación de mercancía</li> </ul>	Reparto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de mercancía</li> </ul>	Compras

### 7.3.2 Autoridades

Autoridad	Facultado
Rechazar mercancía en caso de que no cumpla con las especificaciones de la orden de compra o pedido.	Gerente General y Gerente Administrativo

## 7.4 Políticas

- El responsable del área o la persona encargada para recibir los pedidos deberá firmar por la recepción de la mercancía.
- Deberá cotejarse la mercancía recibida con lista de embarque o factura correspondiente.



- Deberá realizarse una inspección minuciosa de la mercancía adquirida para asegurar que ésta se encuentre en óptimas condiciones.
- La mercancía deberá ser desempacada con el mayor cuidado posible y siguiendo los estándares de seguridad.
- El empaque no deberá presentar daño alguno y en caso de hacerlo se tomarán fotografías del daño como evidencia y proceder a una aclaración.
- Todo el producto que ingrese al Almacén deberá contar con la documentación soporte (remisiones, oficios, facturas, pedimentos.)
- Se mantendrá actualizada la base de datos de la mercancía que entra a la empresa.
- La fecha de entrega está definida por las políticas de entrega de la gerencia comercial.
- El área de recepción deberá permanecer libre antes de la llegada de nueva mercancía.

## 7.5 Frecuencia

Cada vez que se reciba mercancía o cuando se recoja un embarque.



## 7.6 Descripción de actividades

Secuencia de Etapas	Responsable	Actividad
1. Rastreo del envío	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ubicará el envío a través del número guía proporcionado por el proveedor.</li> </ul>
2. Recepción de mercancía	Reparto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se procederá a recibir la mercancía en el almacén del proveedor, el propio o a recogerla en la paquetería correspondiente.</li> <li>La persona que reciba firmará de recibido, si el empaque no presenta daños.</li> </ul>
3. Verificación de mercancía	Reparto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desempacará y verificará la mercancía.</li> <li>Si la recepción es satisfactoria se entregan los documentos de compra al área de compras.</li> <li>En caso de que la mercancía presente algún daño o no sea la especificada, se reportará a Gerencia General y se regresará al proveedor.</li> </ul>
4. Alta en inventarios	Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productos recibidos se dan de alta en el SAE.</li> </ul>

## 7.7 Referencias Normativas

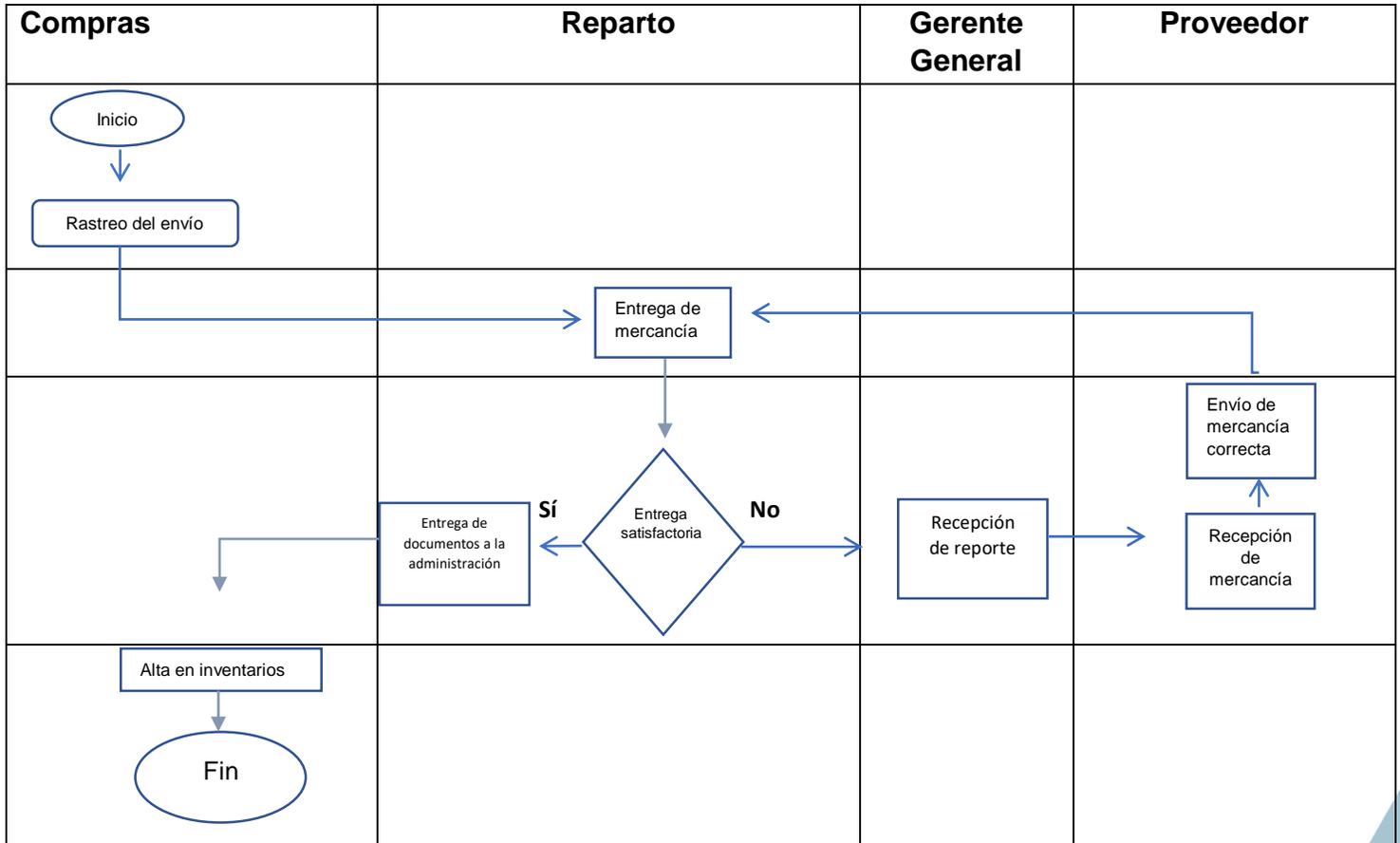
*Norma ISO 9001:2015*

## 7.8 Registros

Registros	Tiempo de Conservación	Responsable de conservarlo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de Mercancía</li> <li>Alta en el SAE</li> </ul>	5 años	Compras



### 7.9 Diagrama de Bloques de procedimiento de Recepción de Mercancías





## 8. Procedimiento de Instalación

### 8.1 Propósito

Definir las actividades para efectuar la instalación de equipos cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad requeridos por el usuario.

### 8.2 Alcance

Este procedimiento inicia desde la solicitud del cliente hasta la completa instalación del equipo.

### 8.3 Responsabilidad y Autoridad

#### 8.3.1 Responsabilidades

Actividad	Responsable
• Realización de cotización	Ventas
• Implementación de instalación	Instalación
• Revisión de la instalación	Instalación y Gerencia General

#### 8.3.2 Autoridades

Autoridad	Facultado
• Autorizar el tipo de instalación.	Gerente General

### 8.4 Políticas

- El cliente que requiera la instalación de los servicios, deberá solicitar la cotización previa.
- Sólo se realizarán aquellas instalaciones autorizadas por la Gerencia General. Asimismo, deberán programarse y ser registradas en el formato de Control de actividades del Departamento de Instalación.



- El Departamento de Instalación determinará los requerimientos de materiales necesarios para instalar los servicios, previa revisión física de las áreas y deberá solicitarlos al Departamento de Administrativo o a Gerencia General.
- La instalación de los servicios dependerá de la ubicación física con la que se cuente y de las condiciones de seguridad para proporcionar el servicio.
- En caso de utilizar material adicional al cotizado inicialmente, se notificará al área de ventas para su registro en la nueva factura del cliente.
- Se utilizarán los mejores materiales disponibles de acuerdo al presupuesto del cliente.
- Se tomarán todas las medidas de precaución necesarias para evitar algún accidente.
- Las fallas que se detecten en la instalación deberán ajustarse para que el usuario tenga acceso sin dificultad.
- El personal encargado de la instalación se presentará debidamente uniformado en el lugar y hora convenidos entre el cliente y el departamento de ventas.

## 8.5 Frecuencia

Cada vez que se requiera la instalación de algún equipo o adecuación de un servicio.



## 8.6 Descripción de actividades

Secuencia de etapas	Responsable	Actividad
1. Visita a instalaciones	Gerencia Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la instalación requerida y de las condiciones físicas del área de trabajo, documentando con fotos si es necesario.</li> </ul>
2. Autorización	Instalación Gerencia General Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realiza el presupuesto de acuerdo a los requerimientos para la instalación.</li> <li>Se realizará la cotización XXXX (<b>Formato 11.10.1</b>) y se enviará al cliente, quien autorizará o no la instalación.</li> <li>Se adquirirán los materiales necesarios.</li> <li>Se programará la instalación correspondiente en convenio con el cliente.</li> </ul>
3. Comprobación de funcionamiento	Instalación	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal debe asegurarse de llevar todas las herramientas y materiales necesarios para la instalación a realizar.</li> <li>Se acudirá a las instalaciones del cliente a realizar el servicio solicitado en la fecha programada.</li> <li>Si el cliente solicitara un servicio adicional al cotizado, se requerirá la autorización de la Gerencia General para realizarlo.</li> <li>Se verificará el correcto funcionamiento de la instalación realizada.</li> <li>Se documentará la instalación con fotos.</li> <li>Se elaborará el reporte de instalación.</li> <li>Se entregará al cliente el reporte de la instalación recabando la firma de conformidad.</li> </ul>
4. Facturación	Ventas Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se entregará el reporte de instalación y se elabora la Factura YYYY.</li> <li>Se archiva la Cotización XXXX- Factura YYYY (<b>Formato 11.9.2</b>) y el reporte.</li> </ul>

## 8.7 Referencias Normativas

*Norma ISO 9001:2015*

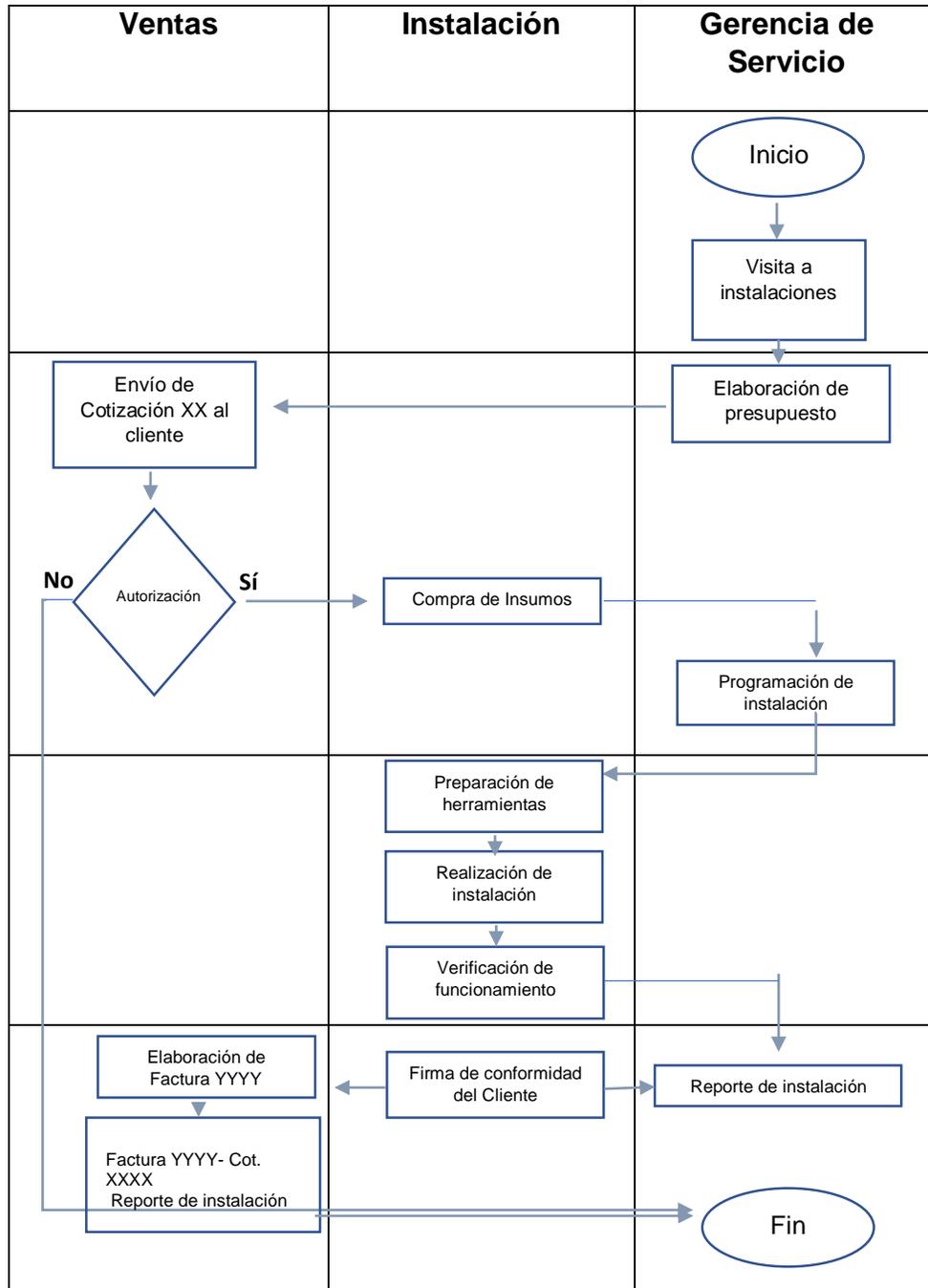


## 8.8 Registros

Registros	Tiempo de Conservación	Responsable de conservarlo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cotización</li><li>• Factura</li><li>• Documentación de fotos</li><li>• Reporte de instalación</li></ul>	5 años	Ventas



8.9 Diagrama de Bloques de Procedimiento de Instalación





## 8.10 Formatos

### Cotización 8.10.1

Empresa de Servicios  
S. A. De C. V.

EMPRESA: IQB - UMSNH  
AT N: DR. LUIS CHACÓN GARCÍA  
FECHA: 26/08/19  
COT. N°: 8906

Por medio de la presente ponemos a su amable consideración la siguiente cotización:

CANT.	CATÁLOGO	DESCRIPCIÓN	PUNITARIO	IMPORTE
1		Reparación de Baño recirculador para enfriamiento marca GEV modelo ECO-10 N° de serie 410-011	\$8.619,00	\$8.619,00
				<b>SUMA</b>
				\$8.619,00
				<b>I.V.A. 16%</b>
				\$1.379,04
				<b>TOTAL</b>
				\$10.000,00

a) - Precios en Moneda Nacional.

b) - Tiempo de entrega: 2 semanas.

c) - Condiciones de pago: Contado.

d) - Vigencia de la cotización: 30 días.



## Factura 8.10.2

**Empresa de Servicios**  
S.A. De C.V.

**RFC:** TOCO710324MP4  
**RÉGIMEN FISCAL:** (B12) Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales  
**DOMICILIO FISCAL**  
 RET. DE FRAMBOYÁN 25 AMPLIACIÓN LAS MARGARITAS  
 MORELIA, MICHOACÁN CP 58160  
 TELS: (443) 327 71 20 / 320 55 76

**LUGAR DE EXPEDICIÓN**  
 MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO

---

**DATOS DEL CLIENTE** 128

**TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO/INSTITUTO TECNOLOGICO DEL VALLE DE MORELIA**  
**RFC:** TNM140723GFA  
 CALLE: AV. UNIVERSIDAD No. 1200 Int: PISO 5  
 COLONIA, XDCOCP: 03330  
 BENITO JUAREZ, BENITO JUAREZ, CIUDAD DE MEXICO, MEXICO

**USO DE CFDI** (G03)Gastos en general

**COMPROBANTE FISCAL DIGITAL VER. 3.3**

**FOLIO:** A5936  
**FECHA Y HORA DE CERTIFICACIÓN:** 2019-06-13T13:38:59  
**FOLIO FISCAL:** 3FD9B547-5A7E-4A23-A0D5-734957801DEF  
**Núm. de serie CFD emitido:** 00001000000404440163  
**Núm. de serie CFD SAT:** 00001000000407612027

**NORMA DE PAGO:** (99)Por definir

**METODO DE PAGO Y CUENTA:** (FFO)Pago en parceladas o diferido

**FECHA VERIFICACIÓN:** 11/07/2019  
**PEDIDO No.:** COT 8809

---

**DATOS FISCALES DEL PRODUCTO SAT**

Clave SAT	Unidad	Descripción SAT	Cantidad	Código	Descripción	PIU	Importe
72151500	648		1.00	SERV-ELEC	SERVICIOS ELÉCTRICOS	13,125.0	13,125.00

Servicio de instalación eléctrica y neumática de compresor de aire con protección de seguridad para el exterior del laboratorio multifuncional de ciencias químicas.

**INFORMACIÓN GENERAL DE LAS PARTIDAS**

<b>SUBTOTAL</b>	13,125.00
<b>RETENCIÓN IVA</b>	-2,100.00
<b>IV.A. 16%</b>	2,100.00
<b>TOTAL</b>	13,125.00

**TIPO DE MONEDA:** MNX Peso Mexicano  
**TRECE MIL CIENTO VEINTICINCO PESOS 00/100 M.N.**

---

**FAVOR DE DEPOSITAR A BBVA BANCOMER:**  
**CUENTA:** 0454517091  
**CLABE:** 0124 7000 4545 1709 12

Este documento es una representación impresa de un CFDI

**Sello digital del CFDI**  
0Bxw3bE1T5wzph5VtceFgjdDOKn8VtVg8YV2H6vV8B6R0vRQ2WvJevS5pGfHwca3dFVU-GROALS-0Tz  
 vB3rakwDZ76x2DOK316Qv6fD9EYVW8uKubwepGf0wLS8BwP0RwQ3ub8V5MzJr+0RM+GFSN6vHrVef0wzT0w

**Cadena original del complemento de certificación digital del SAT:**  
{111}3FD9B547-5A7E-4A23-A0D5-734957801DEF;2019-06-13T13:38:59;3FD9B547-5A7E-4A23-A0D5-734957801DEF;0Bxw3bE1T5wzph5VtceFgjdDOKn8VtVg8YV2H6vV8B6R0vRQ2WvJevS5pGfHwca3dFVU-GROALS-0Tz  
 vB3rakwDZ76x2DOK316Qv6fD9EYVW8uKubwepGf0wLS8BwP0RwQ3ub8V5MzJr+0RM+GFSN6vHrVef0wzT0w

**Sello digital del SAT:**  
Wf1aKwPwED90vW8uKubwepGf0wLS8BwP0RwQ3ub8V5MzJr+0RM+GFSN6vHrVef0wzT0w;0Bxw3bE1T5wzph5VtceFgjdDOKn8VtVg8YV2H6vV8B6R0vRQ2WvJevS5pGfHwca3dFVU-GROALS-0Tz  
 vB3rakwDZ76x2DOK316Qv6fD9EYVW8uKubwepGf0wLS8BwP0RwQ3ub8V5MzJr+0RM+GFSN6vHrVef0wzT0w



## 9. Procedimiento de Mantenimiento

### 9.1 Propósito

Definir las actividades lo para realizar los servicios de reparación y mantenimiento de manera eficaz y eficiente.

### 9.2 Alcance

El procedimiento comienza con la solicitud del cliente y concluye con la entrega del equipo completamente reparado.

### 9.3 Responsabilidad y Autoridad

#### 9.3.1 Responsabilidades

Actividad	Responsable
• Realización de cotización	Ventas y Gerencia General
• Implementación de reparación	Mantenimiento y Reparación
• Revisión de la instalación	Instalación y Gerencia General

#### 9.3.2 Autoridades

Autoridad	Facultado
Autorizar el tipo de reparación	Gerente General

### 9.4 Políticas

- El cliente que requiera un servicio de reparación o mantenimiento, deberá solicitar la cotización previa.
- Sólo se realizarán aquellos mantenimientos y reparaciones autorizados por la Gerencia General. Asimismo, deberán programarse y ser registradas en el formato de Control de actividades del Departamento de Mantenimiento.



- Se determinarán las refacciones necesarias para la reparación o mantenimiento de los equipos, previo diagnóstico de las fallas. Los materiales se deberán solicitar al Departamento de Administrativo o a Gerencia General.
- La reparación o mantenimiento de los servicios dependerá de la ubicación física con la que se cuente y de las condiciones de seguridad para proporcionar el servicio.
- El personal encargado de la reparación y mantenimiento se presentará debidamente uniformado en el lugar y hora convenidos entre el cliente y el departamento de ventas, para recoger los equipos o repararlos en las instalaciones del cliente, según proceda.
- Se tomarán todas las medidas de precaución necesarias para evitar algún accidente.
- En caso de utilizar material adicional al cotizado inicialmente, se notificará al área de ventas para su registro en la cuenta del cliente.
- El personal de mantenimiento deberá mantener un stock de materiales y herramientas de mantenimiento para la realización de los trabajos rutinarios.
- Los casos en que los trabajos de mantenimiento a realizar requieran de la compra de materiales o herramientas con los cuales no se cuente en el taller, se notificará a la Gerencia General para que se autorice la compra de los mismos.
- Los casos en que los trabajos de mantenimiento que por su especialización o complejidad requieran de atención por varios días, la Gerencia General deberá determinar la posibilidad de hacerlo con personal propio o contratado externamente.
- Las fallas que se detecten en la reparación o mantenimiento deberán ajustarse para que el usuario tenga acceso sin dificultad.



- El personal de mantenimiento se coordinará con la Gerencia General para atender el servicio requerido, el cual se llevará a cabo bajo las condiciones de seguridad necesarias para evitar accidentes.
- El personal de mantenimiento tendrá que detectar y corregir todas las anomalías que se observen, haciendo del conocimiento del cliente las reparaciones mayores que se requieran.

## **9.5 Frecuencia**

Cada vez que se programe un servicio de mantenimiento preventivo o correctivo.



### 9.6 Descripción de actividades

Secuencia de Etapas	Responsable	Actividad
1. Reporte del usuario	Mantenimiento Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción del reporte del cliente.</li> <li>Realizar una visita para evaluar el equipo que habrá de repararse o al que se dará mantenimiento, de acuerdo a lo indicado por el usuario.</li> <li>Se realizará una revisión al equipo para diagnosticar la falla, especificando los materiales requeridos y la mano de obra que se emplearán para el servicio.</li> </ul>
2. Elaboración de cotización y traslado de equipo	Ventas Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará la cotización YYYY (<b>Formato 12.10.1</b>) y se enviará al cliente, quien autoriza o no la reparación.</li> <li>Se realizará la compra de materiales y refacciones.</li> <li>Si es necesario trasladar el equipo, se llenará el vale que proporcione la institución (<b>Formato 12.10.2</b>) o se entregará al cliente el vale de recepción de equipo (<b>Formato 12.10.3</b>) y se procederá al traslado.</li> <li>Si la reparación se realiza en las instalaciones del cliente se llevarán las herramientas y refacciones necesarias.</li> </ul>
3. Mantenimiento y reparación	Gerente General Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se procederá a reparar el equipo de acuerdo a las fallas detectadas.</li> <li>Una vez concluidos los servicios de mantenimiento, se procederá a realizar una prueba para asegurar el correcto funcionamiento del equipo.</li> <li>Se realiza el reporte de la reparación o mantenimiento (<b>Formato 12.10.4</b>) incluyendo fotos o gráficas de datos.</li> <li>Si se trasladó el equipo, se procederá al regreso del mismo, recabando la firma de entrega en el vale de recepción de equipo (<b>Formato 12.10.3</b>).</li> </ul>
4. Archivo de reporte	Ventas Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se elaborará la factura XXXX</li> <li>Se entregará el reporte de la reparación o mantenimiento y la factura, se recabará también la firma de conformidad para el archivo.</li> <li>Se archivará la Cotización YYYY- Factura XXXX y el reporte.</li> </ul>
5. Servicio de Post-venta	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llamada de seguimiento.</li> <li>Si existe alguna inconformidad se atenderá.</li> </ul>



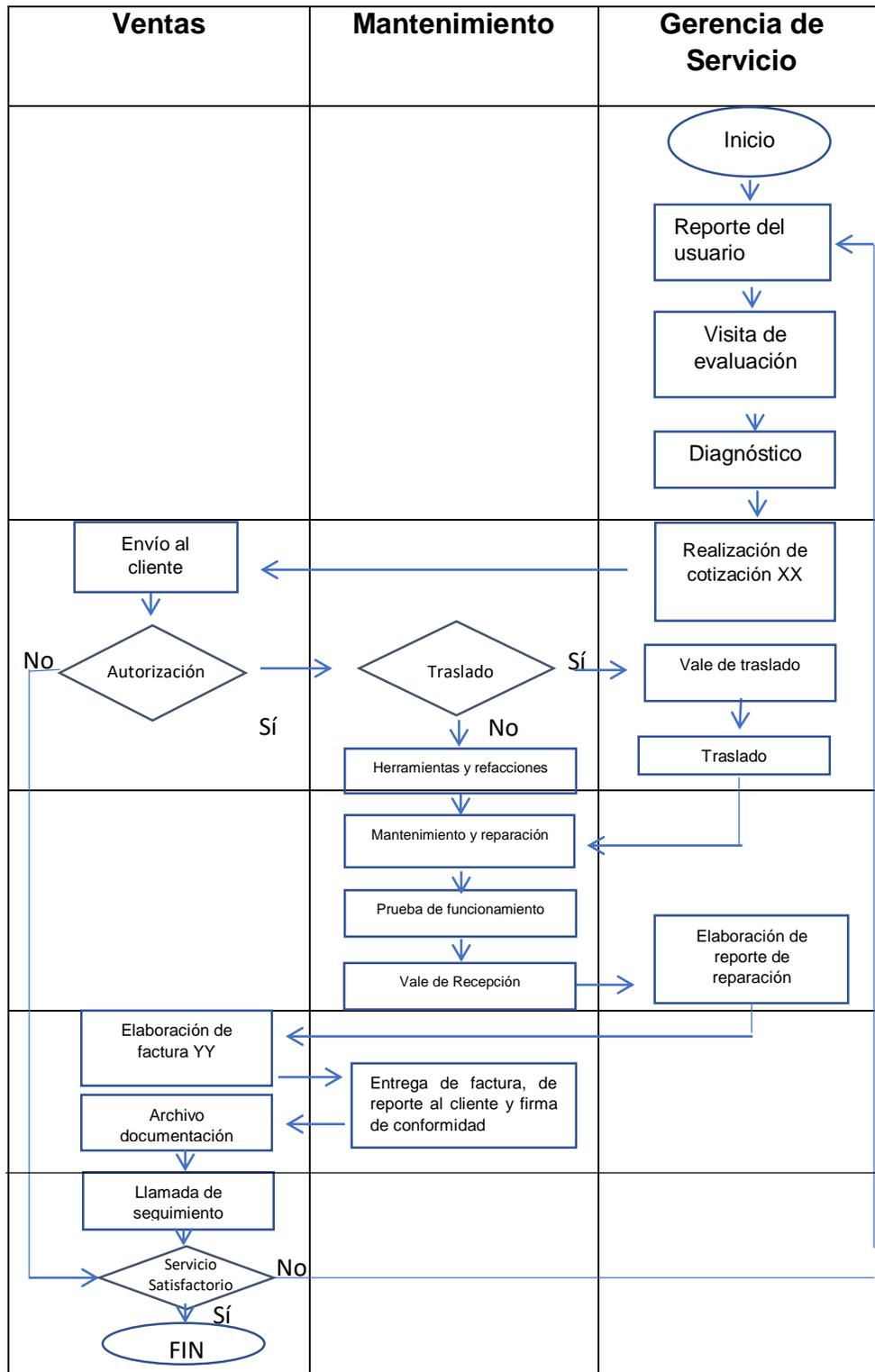
## 9.7 Referencias Normativas

*Norma ISO 9001:2015*

## 8.8 Registros

Registros	Tiempo de Conservación	Responsable de conservarlo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cotización XXXX</li><li>• Factura YYYY</li><li>• Vale de entrada y salida de equipo</li><li>• Vale de recepción de equipo</li><li>• Reporte de mantenimiento</li><li>• Gráfica de datos</li><li>• Fotos</li></ul>	5 años	Ventas

**9.9 Diagrama de Bloques de Procedimiento de Mantenimiento**





## Formatos 9.10

### 9.10.1 Cotización

Empresa de Servicios  
S. A. De C. V.

EMPRESA: IQB - UMSNH  
AT N: DR. LUIS CHACÓN GARCÍA  
FECHA: 26/08/19  
COT. N°: 8906

Por medio de la presente ponemos a su amable consideración la siguiente cotización:

CANT.	CATÁLOGO	DESCRIPCIÓN	PUNITARIO	IMPORTE
1		Reparación de Baño recirculador para enfriamiento marca SEV modelo ECO-10 N° de serie 410-011	\$8,619.00	\$8,619.00
				<b>SUMA</b>
				\$8,619.00
				<b>I.V.A. 16%</b>
				\$1,379.04
				<b>TOTAL</b>
				\$9,998.04

a).- Precios en Moneda Nacional

b).- Tiempo de entrega: 2 semanas

c).- Condiciones de pago: Contado.

d).- Vigencia de la cotización: 30 días.



## 9.10.2 Vale de entrada y Salida



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
SECRETARÍAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS  
SERVICIOS GENERALES  
**VALE DE ENTRADA Y SALIDA DE EQUIPO Y MOBILIARIO**



NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE: ZAMUDIO VILLALÓN LIVER 

PROCEDENCIA DEL SOLICITANTE: UNIDAD MORELIA DEL INSTITUTO DE SUPERINTENDENCIA

FOLIO: IMUMVES/009/19

FECHA: 25 / 08 / 19  
del mes del año

DESCRIPCIÓN DEL BIEN	MARCA	MODELO	SERIE	NO INVENTARIO
MUFLA	NABERTHEM	L312/B180	209374	2293155

ENTRADA DE EQUIPO O MOBILIARIO  
(CUANDO EL BIEN NO ES PROPIEDAD DE LA ENTIDAD O DEPENDENCIA)

FECHA DE ENTRADA: \_\_\_\_\_

LUGAR EN EL QUE SE ENCONTRARÁ EL BIEN: \_\_\_\_\_

EL BIEN ES PROPIEDAD DE LA UNAM  SI  NO

TIEMPO DE PERMANENCIA: \_\_\_\_\_

FECHA DE SALIDA DEL BIEN: \_\_\_\_\_

REVISAR ENTRADA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA  
VIGILANTE

REVISAR SALIDA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA  
VIGILANTE

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

SALIDA DE EQUIPO O MOBILIARIO  
(CUANDO EL BIEN ES PROPIEDAD DE LA ENTIDAD O DEPENDENCIA)

NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL BIEN: TORRES CASILLAS OSVALDO GABRIEL 

FECHA DE SALIDA DEL BIEN: 29/08/2019

TIEMPO QUE ESTARÁ FUERA: 15 DIAS

MOTIVO DE SALIDA: REPARACIÓN   OTRQ

PRÉSTAMO  COMESIÓN

FECHA DE REGRESO DEL BIEN: 12/09/2019

VO. BO DE ENTREGA

\_\_\_\_\_  
LIC. LIVER ZAMUDIO VILLALÓN  
RESPONSABLE DE SERVICIOS  
GENERALES

REVISAR SALIDA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA  
VIGILANTE

REVISAR ENTRADA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA  
VIGILANTE

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

FD4 P5G Rev. 1





## 9.10.4 Reporte de Mantenimiento

**Empresa de Servicios**  
S. A. De C. V. 

**OSVALDO GABRIEL TORRES CASILLAS**  
TOCO710324MP4

### REPORTE DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y/O CORRECTIVO

---

**Datos de cliente**

Ciente	
Departamento	
Laboratorio	
Dirección	

**Datos del equipo**

Equipo	
Marca	
Modelo	
No. de serie	

**Diagnóstico y trabajos realizados**

\_\_\_\_\_

Realizó

Ing. Osvaldo Gabriel Torres Casillas

\_\_\_\_\_

Recibió

Nombre Usuario

Morelia Michoacán, a \_\_\_\_ de Junio de 2019.

---

Retorno de: Framboyán 25, Ampliación las Margaritas, Morelia, Michoacán, México, C.P. 58160  
Tel: +52 443 320 5576 / 327 7120      contacto@pro-mich.com      [www.pro-mich.com](http://www.pro-mich.com)



## 9.10.5 Factura

**Empresa de Servicios**  
S. A. De C. V.

**RFC:** TOCO710324MP4  
**RÉGIMEN FISCAL:** B123 Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales  
**DOMICILIO FISCAL**  
RET. DE FRAMBOSÁN 25 AMPLIACIÓN LAS MARGARITAS  
MORELIA, MICHOACÁN CP 58160  
TELS: (443) 327 71 20 / 320 55 76

**LUGAR DE EXPEDICIÓN**  
MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO

---

**DATOS DEL CLIENTE** 128

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO/INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL VALLE DE MORELIA  
**RFC:** TNM140723GFA  
CALLE: AV. UNIVERSIDAD No. 1200 Int: PISO 5  
COLONIA, XOCOCP: 03330  
BENITO JUAREZ, BENITO JUAREZ, CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO

**USO DE CFDI** (G03)Gastos en general

**COMPROBANTE FISCAL DIGITAL VER. 3.3**

**FOLIO:** A5936 2019-06-13T13:38:50  
**FECHA Y HORA DE CERTIFICACIÓN:** 2019-06-13T13:38:59  
**FOLIO FISCAL:** 3FD9B547-5A7E-4A23-A0D5-734957801DEF  
**Núm. de serie CFD emisor:** 00001000000404440163  
**Núm. de serie CFD SAT:** 00001000000407612027

**FORMA DE PAGO:** (99)Por definir

**METODO DE PAGO Y CUENTA:** (FF0)Pago en parcelaciones o diferido

**FECHA VENCIMIENTO:** 11/07/2019

**pedido No.:** COT-8803

---

**DATOS FISCALES DEL PRODUCTO SAT**

Clave SAT	Cantidad	Descripción	PU	Importe
72151500	1.00	SERV-ELEC SERVICIOS ELÉCTRICOS	13,125.0	13,125.00

Servicio de instalación eléctrica y neumática de compresor de aire con protección de seguridad para el exterior del laboratorio multifuncional de ciencias químicas.

**INFORMACIÓN GENERAL DE LAS PARTIDAS**

---

**FAVOR DE DEPOSITAR A BBVA BANCOMER:**  
CUENTA: 0454517091  
CLABE: 0124 7000 4545 1709 12

<b>SUBTOTAL</b>	13,125.00
<b>RETENCIÓN IVA</b>	-2,100.00
<b>LV.A. 16%</b>	2,100.00
<b>TOTAL</b>	13,125.00

**TIPO DE MONEDA:** MXN Peso Mexicano  
**TRECE MIL CIENTO VEINTICINCO PESOS 00/100 M.N.**

---

Este documento es una representación impresa de un CFDI

**Sello digital del CFDI:**  
0BwK3rmeT1r5wcpRv7WzFgJgED0NdbV1VGBVY2961rV1B6R0jv4Q8W0vsmD3pSP1w6w0ndpVU-G8QAL5-01s  
v563rakx-D078z2D0K0-340Qv6eEDKVM84A4k6wqG0XwL58Bw-P0Rv03ubBY51M1jrvv0M-GP5H0eRv7eEne30w

**Cadena original del complemento de certificación digital del SAT:**  
[1][1]3FD9B547-5A7E-4A23-A0D5-734957801DEF;2019-06-13T13:38:59;0BwK3rmeT1r5wcpRv7WzFgJgED0NdbV1VGBVY2961rV1B6R0jv4Q8W0vsmD3pSP1w6w0ndpVU-G8QAL5-01s  
v563rakx-D078z2D0K0-340Qv6eEDKVM84A4k6wqG0XwL58Bw-P0Rv03ubBY51M1jrvv0M-GP5H0eRv7eEne30w

**Sello digital del SAT:** WFA10K4PRvED0DvWw0uMauEM475w52J9YvW7R7jyG24E7j2SPXV5qzPd3p0B0D-D1T84jE7vE1Pv0v0uJwEe  
F0BwQy1MBj/Mh0vW0y0Dv80wZjg6u81m6Mv8vVpogt0MNTU5uE7R7jyG24E7j2SPXV5qzPd3p0B0D-D1T84jE7vE1Pv0v0uJwEe



## Directorio

<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b>
<b>ASESORIA CONTABLE</b>
<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>
<b>COMPRAS</b>
<b>VENTAS</b>
<b>MANTENIMIENTO Y REPARTO</b>

## Capítulo IV Análisis de los Resultados

A partir del diagnóstico realizado, se pudo identificar la situación actual de la “Empresa de Servicios S.A de C.V.” conociendo con ello, cuales son los requisitos con los que cumple la empresa y los que faltan por cumplir, además se pudo definir la estrategia a implementar, para poder corregir varias fallas de la organización y seguir adelante con el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 ya que en un futuro se puede conseguir el acreditamiento de la misma, resulta esto de vital importancia, ya que aumentará la credibilidad de la empresa y resaltará frente a mucha de su competencia.

La estrategia que se elaboró para la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” fue la realización de Manuales Administrativos, consiguiendo con ello poder ser competente frente a otras empresas del mismo giro, mediante la delineación de funciones y procesos, promoviendo la evaluación y mejora continua.

Se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, conociendo con ello la situación actual de la misma, abriendo el panorama sobre las características positivas que tiene la organización y también sobre la comprensión de todos aquellos aspectos que se deberán mejorar.

El conocer los procesos completamente ha permitido hacer más eficiente el desempeño de las actividades en la “Empresa de servicios S.A. de C.V.”, reacomodando los recursos en forma óptima, originando con ello un mayor orden, de ésta manera el alcance de los objetivos y metas puede conseguirse más fácilmente. El establecimiento de los procesos de las actividades de la empresa y sus funciones, facilita la identificación del cumplimiento de un sistema de calidad, ya que se pueden añadir o quitar actividades de los procesos que exige la norma e implementarlas después de manera práctica con un buen orden.

El conocimiento de los procesos ha impactado en el clima organizacional, ya que las tareas y funciones se han distribuido de una mejor manera, ello permite la autonomía de cada área y la tranquilidad del personal en saber el lineamiento de tareas que le corresponden. Consiguiendo también el compromiso por parte de todas las áreas de la empresa y el conocimiento de la norma ISO 9001:2015.

También a partir de la trazabilidad de los procesos se implementan medidas de motivación ya que ha dado visibilidad a las funciones realizadas por los colaboradores, quienes han visto reconocido su trabajo.

Al implementar los Manuales Administrativos en la empresa, se pudo observar que bajaron un 50% los ingresos, pero se mantuvo la utilidad, comprobando con ello el impacto positivo que tuvo la estrategia de competitividad en la organización.

## Capítulo V Conclusiones

A partir del trabajo realizado, se puede concluir que los Manuales Administrativos más que documentos, textos, cuadros o escritos, son medios de comunicación y coordinación que nos permiten registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información como instrucciones y lineamientos a sus clientes internos. Los Manuales Administrativos son una estrategia de competitividad, posicionan a la “Empresa de servicios S.A. de C.V.” y la colocan en un nivel mayor, donde puede competir con empresas del giro, ser la preferencia de más clientes y lograr captar mayor mercado.

Las responsabilidades y funciones por parte de los Directores y trabajadores de las diversas áreas, son delineadas a partir de los Manuales Administrativos, permitiendo al personal saber que tareas debe ejecutar y así transmitir información para dar continuidad a los procesos que se encuentran entrelazados.

Los directores han definido desde su punto de vista a los manuales como guías hacia los objetivos que la “Empresa de Servicios S.A. de C.V.” se ha planteado, logrando un valor agregado a la organización ya que permite tomar decisiones más efectivas pues se tienen bien definidas las jerarquías, los puestos, la forma en que éstos se comunican, las funciones y responsabilidades, así como la autoridad que cada miembro de la organización tiene.

Esto en el largo plazo les da a las organizaciones una ventaja competitiva ya que facilita las labores cotidianas de la organización, logrando una relación pública externa con clientes, proveedores, trabajadores y futuros socios, ya que constatan a una empresa consolidada en su organización tanto operativa como administrativa.

Los objetivos planteados para este trabajo de investigación se han logrado una vez estructurando la organización de la empresa a través de los fundamentos teóricos y prácticos, se identificaron y establecieron las funciones de operación de la empresa, se ha especificado al personal idóneo y requerido para las diferentes funciones, con ellos cada una de los puestos se ha especificado sus objetivos y

funciones, con la aprobación de los directivos se estableció el Manual de Organización.

## Bibliografía

1. Bárdan, C. y Rivera, G. (2012). Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México. Recuperado de: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Anda, C. (1996). *Administración y Calidad*. México: Limusa. (Libro)
3. Perea, J. (9 al 12 de Octubre, 2012). La competitividad de la PYME veracruzana. Conferencia llevada a cabo en la XIII Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, Buenos Aires, Argentina.
4. Bonales, J., Argadoña, F. y García, J. (Sf). *Competitividad de las empresas productoras de plantas de ornato en la región oriente del estado de Michoacán*. <http://www.eumed.net/jirr/1/AMECIDER2006/PARTE%204/79%20Joel%20Bonales%20Valencia%20et%20al.pdf>
5. Chauca, M. (2003). *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera Moreliana*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
6. Aguilar, I. (1994). *Competitividad Industrial*. México: ITESM.
7. Felgueres, J. (1997). *Planeación Financiera estratégica y competitiva en empresas pequeñas y medianas*. México: UNAM
8. Fernández, J. A. (1991). *El proceso administrativo*. 2 ed. México: Editorial Diana.
9. George, J. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson.
10. Carro, R. y González, D. (Sf). *Administración de la Calidad Total*. Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
11. Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Center for Advanced Engineering Study. MA: Cambridge.
12. Juran, J. y Frank, J. (1980). *Quality Planning and Analysis*. Nueva York: Mc Graw Hill.
13. Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free*. Nueva York: Mc Graw – Hill.
14. Moreno, L. M. D., Peris, F. J. y Gonzáles, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. España: Prentice Hall.
15. Deming, E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT.
16. Gryna, F. M. y Juran J.M. (1997). *Manual de Control de la Calidad*. Mexico: Mc Graw- Hill.
17. Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw - Hill
18. Ishikawa, K. (1972). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

19. James, P.T. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio.* España: Prentice Hall
20. Crosby, P.B. (2004). *La calidad no cuesta.* México: CECSA.
21. Crosby, P. B. (1998). *Calidad sin Lágrimas. El Arte de Administrar sin Problemas.* México: CECSA.
22. Feigenbaum, A.V. (2005). *Control Total de la Calidad.* México: CECSA.
23. Goetsch, D. J. y Stanley, B.D. (1999). *Quality Management, Introduccion Total Quality Mnagement for Production Processing and Services.* New Jersey: Prentice Hall.
24. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría General de la Administración.* 7°ed. Mexico: Mc Graw- Hill.
25. Mintzberg, H. (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes.* Buenos Aires: El Ateneo.
26. Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional.* México: UNAM y CONEICC.
27. Duhalt, K. M. (1977). *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas.* 2° ed. México: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
28. Reyes, A.P. (1996). *Administración Moderna.* 7° ed. México: Limusa, S.A. de C.V.
29. Kootz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global.* México: Mc Graw Hill.
30. Cano, C. A. (2017). *La Administración y el proceso Administrativo.* Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
31. Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas.* 3° ed. México: Mc Graw Hill.
32. W.Chan & Mauborgne, R. (1997). *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth.* Harvard Business Review

