



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"CAMPUS ARAGÓN"

IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9002 A UNA EMPRESA DE SERVICIOS ADUANALES.

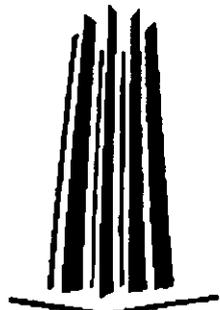
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA INDUSTRIAL PRESENTAN:

ALEJANDRO SAUCEDO AVILA. MIGUEL ANTONIO RAMÍREZ TREJO.

ASESOR DE TESIS: ING. ULISES MERCADO VALENZUELA.

293571





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE  
CALIDAD ISO 9002 A UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS  
ADUANALES**

---

*Agradecimientos:*

*A mis Padres quienes con su amor y consejos me ayudaron a lograr uno más de los retos que me he propuesto en mi vida.*

*A mis hermanos por su apoyo incondicional "y ya en serio" así como ejemplo para que ellos sigan luchando por sus propios retos.*

*A mis abuelos, tíos, tías, primos, primas, que no se les olvide "I love you" ustedes me entienden.*

*A mis amigos y amigas nunca los olvidare gracias por todos esos grandes momentos.*

*A todo el personal de Homs Agencias Aduanales por las facilidades otorgadas para la realización del presente trabajo.*

*A todos mis compañeros del work AVANTEL.*

*Alejandro Saucedo Avila*

*Agradecimientos:*

*A mis Padres por su amor, su apoyo y por sus palabras de aliento que me han ayudado a seguir adelante durante toda mi vida.*

*A mis hermanos:*

*Ana, gracias por siempre estar al tanto y cuidar de mi.*

*Lalo, gracias por ser mi amigo y a los dos gracias por todo lo que hemos vivido juntos.*

*A todos mis amigos por estar siempre a mi lado.*

*Miguel Antonio Ramírez Trejo*

---

## CONTENIDO

### Índice

Introducción.	3
Objetivos generales.	7
Objetivos particulares.	7
<b>Capítulo 1</b>	
Antecedentes o generalidades.	8
1.1 Breve historia de la Ingeniería Industrial.	13
1.2 Los Estándares Internacionales ISO 9000.	20
1.3 Análisis SWOT de LA EMPRESA.	23
<b>Capítulo 2</b>	
Manual de Calidad.	25
2.1 Introducción.	26
2.2 Visión, Misión, Política de calidad, Objetivos, Compromisos.	27
2.3 Ubicación de LA EMPRESA, dentro del grupo.	28
2.4 Organigrama de LA EMPRESA.	29
2.5 Actividades de LA EMPRESA.	30
2.6 Matriz de responsabilidades.	31
2.7 Requisitos de la norma ISO 9002.	32
2.8 Requisitos que aplican al sistema de calidad de LA EMPRESA.	33
2.9 Descripciones de puesto.	53
2.10 Definiciones.	68
<b>Capítulo 3</b>	
Procedimientos.	70
3.1 Procedimiento citas Agente Aduanal.	73
3.2 Procedimiento recolección y entrega de documentos.	81
3.3 Procedimiento de cobranza.	89
3.4 Procedimiento de pago de servicios.	97
<b>Capítulo 4</b>	
Recomendaciones.	104
4.1 Recomendaciones para las auditorias internas.	105
4.2 Recomendaciones para la implantación.	125
4.3 Recomendaciones financieras.	135
<b>Conclusiones.</b>	<b>147</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>150</b>



## **Introducción.**

En 1910 se funda en el puerto de Veracruz una agencia aduanal llamada LA EMPRESA.

Hoy, con oficinas en tres aduanas mexicanas y dos bodegas fronterizas en Estados Unidos de Norteamérica, este grupo se encuentra operando en la Ciudad de México.

El grupo opera en tres aduanas con cuatro patentes aduanales, lo cual da una idea del nivel profesional de los servicios.

Además, la operación de los despachos está respaldada por asesoría aduanal especializada que reciben gratuitamente los clientes. La calidad de la asesoría está garantizada por estudios profesionales de alto nivel, conformado el grupo por elementos con estudios de postgrado y maestría en el extranjero.

Para poder brindarle un mejor servicio a los clientes en importaciones y exportaciones con los Estados Unidos de Norteamérica, se cuenta con dos filiales, una recibidora y reexpedidora de carga en Brownsville Tx. y otra en Laredo Tx.

Para un grupo prestador de servicios como el de LA EMPRESA, la calidad profesional del personal y la solidez de la estructura organizacional, son pilares básicos para garantizar la eficiencia y calidad de los servicios. El Personal en promedio tiene quince años de labores interrumpidas dentro de la organización.

Además, se cuenta con un programa de mejora continua cuyo objetivo es, buscar paulatinamente cambios positivos en la forma de pensar y actuar del personal, buscando la excelencia en el servicio. Así es que se utilizará el programa de mejora continua entre otras técnicas de Ingeniería Industrial tales como secuenciación de actividades, asignación de recursos, eficientización de tiempos y movimientos que den por resultado rapidez y seguridad en los despachos aduaneros.

*Yo no lucho  
con la  
competencia:  
la destruyo.  
Charles  
Revlon.*

Constantemente se mantiene actualizando al personal con cursos y seminarios técnicos propios de la materia, así como aquellos motivacionales inherentes a la Reingeniería humana.

Se desarrolla continuamente nueva tecnología organizacional, así como sistemas operativos más eficientes. Se cuenta con personal especializado en informática, y el software que se utiliza ha sido desarrollado por la misma organización en función de sus necesidades. Se busca siempre dar un valor agregado en el servicio a los clientes.

La organización se siente orgullosa por la mención honorífica que les fue otorgada en 1997 por el Instituto Veracruzano de la Calidad, organismo que preside el Gobernador Constitucional del Estado de Veracruz lo cual se menciona como antecedente de la calidad del servicio en cada una de las operaciones dentro de la organización, ofreciendo con esto a todos sus clientes un certificado de garantía.

No obstante haciendo mención a lo anterior la organización busca a través de la certificación ISO 9002 un nuevo reto para todo el grupo en conjunto, comenzando con la oficina de representación de la Cd. De México.

## **Resumen introductorio de los Capítulos.**

### **Capítulo 1.**

Antecedentes y generalidades.

Da una semblanza de lo que está sucediendo actualmente en los mercados internacionales y se presenta la necesidad de estar certificados en la norma ISO 9002.

Se define y presenta un compendio de la Ingeniería Industrial, la cual nos proporciona una visión más clara de lo importante de lo que representa esta disciplina en la sociedad.

Se mencionan los estándares internacionales ISO-9000 a ISO-9004, entre otras, las cuales señalan los requisitos para la obtención de una certificación.

Se estudia y evalúa a LA EMPRESA a través del análisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) en donde se analizan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la misma.

### **Capítulo 2.**

Manual de Calidad.

Se da una introducción al MAC, en donde se presenta la visión, misión, política de calidad, la ubicación, el organigrama, así como las actividades de LA EMPRESA, también podemos observar mediante un cuadro la matriz de responsabilidades con relación a los requisitos de la norma y áreas responsables.

Se presenta y desarrolla la sección cuatro de la norma ISO 9002 en donde se señalan los puntos que aplican para este caso en particular de LA EMPRESA.

Para describir cada puesto se presenta un formato con el fin de definir el propósito por el cual existe cada puesto en LA EMPRESA así como las funciones específicas y las características requeridas para ocupar dicho puesto.

Las definiciones que se toman como base para conceptos vertidos en la ISO 9002 están basadas en la Norma NMX-CC-001: 1995/ISO8402: 1994.

### **Capítulo 3.**

Procedimientos.

Se desarrollan algunos de los procedimientos de LA EMPRESA en los cuales observamos, los propósitos y alcance de una actividad; qué debe hacerse y por quién, cuando, donde y cómo debe ser hecha, qué materiales, equipo y documentos deben ser utilizados, y cómo ésta debe ser controlada y registrada.

### **Capítulo 4.**

Recomendaciones.

1. Se dan las recomendaciones relacionadas a las auditorías internas de calidad las cuales son una actividad metódica y documentada con los siguientes objetivos:
  - Verificar que las Actividades relativas a la Calidad cumplan los requisitos de la norma ISO-9002 aplicable.
  - Evaluar la efectividad del sistema de aseguramiento de calidad.
2. Se dan las recomendaciones para la implantación en donde se presenta una descripción del proceso para la implantación y se observan tres niveles que son: Manual de Calidad, Procedimientos Generales del Sistema e Instrucciones de Trabajo y Registros de Calidad.

Uno de los objetivos para la implantación es la familiarización del personal con la filosofía ISO 9002 y con las características del servicio que ofrece LA EMPRESA para lo cual se presenta un tríptico el cual contiene la información necesaria para lograr este objetivo.

3. Se dan las recomendaciones financieras, aquí se estudian las condiciones de costo, tiempo de implantación, duración del beneficio y se cuantifican los beneficios del proyecto.

**Objetivo general.**

Contar con una guía que contribuya a facilitar la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad.

**Objetivos particulares.**

Optimizar los recursos de LA EMPRESA en la implantación y durante la fase de mejora continua.

Los tiempos actuales obligan a encauzar adecuadamente los recursos en la búsqueda de mejores resultados para LA EMPRESA.

Contribuir a la obtención de la certificación ISO 9002 y al mantenimiento del sistema de calidad.

La certificación es un arma competitiva en la estrategia de crecimiento de una empresa.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes o generalidades.

Entorno Mexicano.

Los tiempos actuales están caracterizados por bloques de mercados, fusiones de empresas, competencia agresiva, apertura de fronteras, reglamentaciones ambientales, exigencias sindicales e inflación.

En la actualidad se tienen problemas de competitividad, antagonismos políticos, exigencias crecientes de los clientes que tienen la opción de la oferta extranjera. Por otro lado la calidad de productos y los procesos que los generan participan en un papel cada vez más relevante.

Son tantas las características cambiantes del entorno que las empresas requieren definir una estrategia competitiva, contar con una administración efectiva; implantar y mantener un sistema de trabajo para hacer frente a todas estas demandas y poder sobresalir; se necesitan considerar:

- Cambios en tecnología, procesos y en la mentalidad del personal.
- Compromiso y participación de la dirección de la empresa.
- Creación del ambiente adecuado para que el personal participe en la certificación.
- Asignación de recursos para aplicar los puntos anteriores.

*Cambia las reglas respecto a cómo quieres que te compre tu cliente*

Relación Competitividad - Productividad - Calidad.

Hablar de recursos es hablar de competitividad, pues considera la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente mejor que la competencia, aprovechando al máximo los recursos asignados.

A este máximo aprovechamiento se le llama productividad que da, como consecuencia, aprovechar al máximo los recursos asignados.

Cada empresa tiene su propia estrategia en pos de la competitividad y la productividad. Una de estas estrategias es el establecimiento de un proceso de mejora continua, que debe ser uno de los valores comunes de la organización, pues sin el, cualquier herramienta, cualquier esfuerzo para mejorar dará pocos resultados. El proceso incluye, entre otros aspectos como:

Un sistema de calidad que enfatice puntos como:

- Administración de la calidad.

Programas / procesos de calidad. Inyecciones con alta dosis de prevención para actuar con certeza.

Cumplimiento de requisitos de los clientes para tener derecho a participar en un mercado.

Tener el promedio y la variabilidad de parámetros en el nivel internacional para ser considerados proveedores confiables.

- Costos de calidad

El no hacer las cosas bien a la primera vez conduce a costos innecesarios y, por otro lado, para asegurar que si se hagan bien se aplican costos de prevención. Un buen sistema de calidad debe eliminar los primeros y optimizar los segundos.

Estos costos son los costos de calidad que llegan a representar entre 20 y 25% de las ventas netas de una empresa cuando no hay un sistema de mejora que contribuya a reducirlos.

*Estamos tratando de vender cada vez mas intelecto y menos materiales.*  
**George Hegg.**  
**3M**

- Capacitación.

Si no se capacita y entrena en calidad y en la función del puesto, la calidad queda como breviarío cultural; de aquí el valor de elaborar procedimientos y programas de capacitación.

- Reconocimientos.

Es un fuerte motivador para incrementar los resultados, crear alto sentido de pertenencia, responsabilidad y habito de mejora. Se requieren un procedimiento y políticas de aplicación.

Ambiente de Competitividad Internacional.

Cuando se abrieron las fronteras mexicanas al mercado internacional, quedo atrás el concepto de campeones locales (de **solo mis chicharrones truenan**).

La competencia internacional entra con todo su "equipo de asesores", por lo que urge que tengamos el espíritu, la cultura de campeones olímpicos, porque las metas se elevan y la calidad es propiedad de mas países.

Ser campeones olímpicos implica contar con una planeación estratégica que analice tanto el entorno interno como externo y que, sobre la base de este análisis, implante y mantenga políticas entre las que se incluyan las de calidad.

"Aterrizaje" del sistema utilizando herramientas de calidad.

¿Existe una actividad que no requiera herramientas para ejecutarse? No hay ninguna; las herramientas son indispensables y tienen que ser adecuadas (no iremos con un dentista que saque las muelas con una llave Stilson, o con un

dentista que nos asigne a su secretaria recién contratada, aunque esta tenga la mejor de las herramientas).

Un sistema de calidad no es la excepción, sus herramientas “aterrian” sus políticas y su administración. Entre estas últimas se encuentra un sistema de aseguramiento de calidad que hace énfasis en el proceso de elaboración del producto (en el proceso que “da de comer” al negocio).

Requisitos de los clientes.

Al hablar de requisitos es necesario hablar de la cadena productiva que esta conformada por la relación, proveedor – productor - cliente.

En la cadena el más importante es el cliente, quien anteriormente compraba lo que le ofrecía el mercado. Hoy las cosas han cambiado: el cliente exige que se le cumplan sus requisitos.

Como productores (y como un eslabón en la cadena) debemos ser suficientemente “robustos” para que podamos cumplir estos requisitos y, para que el proceso calidad – productividad - competitividad no “trueque por el eslabón más débil”. Entre los ingredientes que contribuyen a lograr la robustez están:

El establecimiento y mantenimiento de un contacto con clientes y proveedores. La calidad humana (confianza y cooperación mutuas) que “envuelve” a este contacto.

Entre los requisitos de los clientes se encuentran:

Confiabilidad del proceso que genera el producto que compra. Esto lo comprueba en las evidencias del funcionamiento de un sistema de aseguramiento de calidad (MAC).

*Si la estrategia de calidad no es la estrategia de la empresa, es muy posible que fracase.*

Parámetros del producto que compra cumpliendo con especificaciones previamente negociadas. Esto lo comprueba en el certificado de calidad. Como la competencia esta mejorando, existe la necesidad de reducir la variación en este cumplimiento.

El MAC soportado por mediciones confiables. Esto lo comprueba en las evidencias de programas y aprobación de proveedores de esta calibración.

Por una parte, un MAC persigue la uniformidad de las actividades involucradas; por otra, un MAC certificado por una empresa dedicada a la certificación, se convierte en una ventaja competitiva y minimiza las auditorías de los clientes (que buscan las evidencias mencionadas).

Un sistema de aseguramiento de calidad reconocido mundialmente es ISO-9000. Este sistema certificado es evidencia de la capacidad de una empresa para cumplir los requisitos de sus clientes, mas adelante realizaremos una pequeña semblanza del tipo de normas que se manejan bajo este sistema ISO 9000. <sup>1</sup>

## 1.1 Breve historia de la Ingeniería Industrial.

Las transformaciones de las condiciones industriales en el mundo y en caso concreto de México orillaron a los hombres de empresa a buscar nuevas alternativas para elevar la competitividad industrial.

A partir de la Revolución Industrial, nuevas máquinas y técnicas de manufactura impulsaron la producción de bienes en todo el mundo. El crecimiento industrial experimentado obligó a los hombres de empresa a preocuparse no sólo por los aspectos técnicos del proceso, sino también por los aspectos administrativos de las empresas, y la coordinación de los mismos en aras de un mejor desempeño.

Ante tal reto, los Industriales de la época se vieron en la necesidad de contratar personal que, educados bajo el esquema técnico de la Ingeniería, tuviera la capacidad intelectual de administrar sus empresas. Ante tales circunstancias, hacen su aparición los denominados Ingenieros Industriales.

*Se debe tener la disciplina de estructurar el conocimiento, en algo que se pueda aprender y enseñar.*

Hoy en día, la Ingeniería Industrial se encuentra sumergida dentro de un contexto tan amplio que le permite rebasar el concepto puramente técnico y particular de las ciencias de Ingeniería.

Es por lo anterior, que definir claramente el término en cuestión, además de explicar la importancia del mismo y situarlo en su justa medida dentro del panorama de la industria actual, resulta de suma importancia para el desarrollo de este proyecto de tesis.

### Orígenes de la Ingeniería Industrial.

El término Ingeniería Industrial se comienza a gestar a partir de la revolución Industrial en el siglo XVIII, es decir, tan pronto como el hombre, compaginando sus aficiones mecánicas con cierta inclinación científica, llegó a ponerse en contacto con los problemas de dirección y comenzó a aplicar métodos analíticos completados con experiencias racionales a los problemas de la organización humana que hasta entonces había sido gobernada casi exclusivamente por la costumbre empezó a darle matices especiales a la dirección de empresas.

Los primeros personajes interesados en comprender la importancia de asociar la producción con un sistema de dirección adecuado fueron Sir Richard Arkwright y, Matthew Boulton y James Watt Jr. El primero se preocupó, en la segunda mitad del siglo XVIII, por ingeniar y administrar un código satisfactorio de disciplina de fabrica, adecuado a las necesidades de trabajo de la misma, enfocado a la distribución de los diferentes elementos de la maquinaria en un conjunto coordinado y, por encima de todo, en formar seres humanos que, renunciando a sus hábitos irregulares de trabajo, se identificaran con la regularidad constante del complejo automatizado.

Los dos segundos por su parte, habiendo heredado la empresa fundada por sus padres, tuvieron la visión y empuje necesarios para planear y llevar a cabo los cambios precisos para convertir sus primeras instalaciones en una moderna y completa planta de fabricación (en 1805), anticipándose a los modernos sistemas de planificación y de costos.

Posteriormente y aunados a los ejemplos anteriores, los empresarios comenzaron a requerir una formación especial que les permitiera aprovechar al máximo las ventajas que suponían los adelantos tecnológicos; pero el concepto de dirección, como habilidad inherente al conocimiento de los procesos tecnológicos de una industria determinada, era desconocido aún.

A principios del s. XX un grupo de competentes ingenieros americanos, patrocinados por la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), impulsaron un movimiento dirigido al " estudio científico " de la dirección de empresas. El grupo compuesto por Federico W. Taylor, Lawrence L. Gantt, Frank B. Gilbreth y Lillian M. Gilbreth, Harrington Emerson, y otros, fue recibido con agrado por los jefes de empresas en sus discusiones ya que el grupo no confinó sus procedimientos exclusivamente a problemas técnicos. De tal forma que el primer título con que se designó al contexto de nuevas ideas desarrolladas por Taylor y sus colegas fue el de "dirección científica".

Taylor por su parte es considerado como el padre de la administración científica en virtud de que fue el primero en percibir la interconexión entre varias iniciativas de sus contemporáneos y trató de integrarlas dentro de un concepto unificado denominado la filosofía de la dirección, publicado en su famoso documento " Shop "Management", en 1903.

Después de la muerte de Taylor, e incluso anteriormente numerosas personas adoptaron la profesión (en la que él fue el primer exponente) de asesores o consejeros industriales que deseaban mejorar sus métodos. Inicialmente, la mayoría de estos profesionales se auto denominaban "Ingenieros Industriales", término que los diferenciaba de los otros Ingenieros.

Dado que muchos de ellos ya poseían formación de Ingenieros y se dedicaban a aplicar los conocimientos en el estudio de tiempo y movimientos, fueron situados en general en las funciones de fabricación. Esto fue bastante razonable en los comienzos, pero a medida que el concepto de dirección se fue ampliando, tales consejeros tuvieron que tratar toda clase de problemas diferentes a los aspectos técnicos de la producción, para muchos de los cuales la formación de Ingeniero no era la más apropiada, viéndose en la necesidad de conocer otras disciplinas diferentes.

La expansión de la investigación y el rápido desarrollo tecnológico experimentados en las primeras décadas de nuestro siglo, incrementaron el número de problemas

que la dirección debía afrontar, de tal suerte que la Ingeniería siguió una tendencia de penetración en todas las funciones de la dirección, misma que la llevó a diversificar sus límites de acción a una amplia gama de campos, que los Ingenieros de la época realizaban como “asesores empresariales e industriales”, definiendo los límites del campo de actuación de los Ingenieros Industriales.

Esta primera definición hacía de la Ingeniería Industrial una especialización de la Ingeniería Mecánica, marcando límites de campo que englobaban las actividades puramente técnicas de la profesión, esto es, análisis y mejoramiento de métodos de producción. Pero el correr de los años, y la creciente necesidad de conocer otras áreas del conocimiento humano, dieron como fruto una disciplina global que atendiera las necesidades que emanaban de la dirección.

De tal forma que en 1955, bajo el auspicio del Instituto de Ingenieros Industriales (IIE), la Ingeniería Industrial ocupó un lugar preponderante dentro del campo del saber humano.<sup>3</sup>

#### Definición de Ingeniería Industrial.

Es evidente que la Ingeniería Industrial constituye una integración de disciplinas. Por una parte, el Ingeniero Industrial actúa como un tecnólogo que debe velar por los intereses técnicos de una organización; y por otra parte, debe aplicar su instrucción científica en aspectos de planeación, integración, dirección y control. Todo esto, encaminado a lograr una optimización de los recursos existentes en una empresa.

Esta multiplicidad de acción ha provocado que no exista una clara definición de la Ingeniería Industrial. Algunos autores prefieren considerarla únicamente bajo la sombra técnica, mientras que otros perciben como un cúmulo de conocimientos técnico - socio - económicos.

Estas dos vertientes son adecuadas, pero no nos permiten definir claramente el objeto formal de la Ingeniería Industrial. Por tal motivo, para tener una idea más amplia, a continuación citaremos algunos argumentos que a nuestro juicio engloban las actividades de la profesión.

El primero nos dice “... la Ingeniería Industrial es la aplicación de las ciencias físicas y matemáticas a la invención, perfeccionamiento y utilización de las técnicas industriales”. Enciclopedia Bruguera.<sup>4</sup>

La segunda definición a la que haremos referencia la explica como “... la aplicación de los procedimientos de dirección técnica a todos los factores (incluyendo el factor humano) que intervienen en la fabricación y distribución de los productos y aplicación de los servicios”. H.B. Maynard.<sup>5</sup>

Otro autor nos dice que “La Ingeniería Industrial es la ciencia por medio de la cual se establece las normas necesarias para lograr una administración científica de la empresa”. Porras R. Octavio.<sup>6</sup>

Por último, la definición que da el Institute of Industrial Engineering (Instituto de Ingenieros Industriales) explica que: “La Ingeniería Industrial es la disciplina que está relacionada con el diseño, mejoramiento e instalación de sistemas que integran a los hombres, materiales, equipo y energía. Nos lleva hacia una habilidad en las ciencias matemáticas, físicas y sociales, junto con los principios y métodos del análisis y diseño de la Ingeniería, para especificar, predecir y evaluar los resultados obtenidos de tales sistemas”.

Como se aprecia, las diversas definiciones que de la profesión se tengan llevarán implícitas las características con las cuales cada autor se identifique. Lo anterior no quiere decir que no sean válidas, sólo pretende acentuar el hecho de que la Ingeniería Industrial es una profesión polifacética.

Los aspectos comunes que se aprecian en todas las definiciones dan la pauta para definirla como: “aquella rama de la Ingeniería que optimiza los recursos de una empresa, mediante la integración de los factores materiales, económicos y sociales, en función del elemento humano, y que apoyada en el conocimiento de otras disciplinas permite diseñar, perfeccionar y controlar sistemas organizacionales que logren mejorar los procesos de fabricación, distribución, aplicación de los productos y servicios generados en la actividad empresarial”.

Se desprende de la anterior definición que el principal objetivo de esta disciplina lo constituye la optimización de los recursos con los que cuente la empresa.

Para desarrollar exitosamente dicho objetivo, el Ingeniero Industrial aplica el análisis y diseño ingenieril, que la educación en ciencias exactas proporciona, para desarrollar, aplicar y controlar los modelos, técnicas y filosofías económico-administrativas más adecuadas que le permitan llegar a su objetivo.

Por lo tanto, la Ingeniería Industrial vincula la labor ingenieril y la labor administrativa en cualquier tipo de empresa, utilizando las ventajas que les brinda su experiencia para la implantación de técnicas y filosofías modernas, en aras de un incremento de productividad y la consecuente rentabilidad en la inversión.

La revista “Industrial Engineering”, editada por el IIE, ilustra de manera más significativa el término de Ingeniería Industrial, mencionando que el perfil de esta profesión se debe contemplar bajo una estructura tridimensional (Figura 2.1):

“La Ingeniería Industrial es la disciplina más versátil y de mayor alcance de la Ingeniería”. Esta profesión no puede ser descrita en términos de vectores, no es

tan simple. En lugar de ello, se debe imaginar a la Ingeniería Industrial como si tuviera tres dimensiones: ancho, alto y profundidad.

Lo ancho de la profesión se pone de manifiesto en la multitud de industrias (y giros empresariales) en los cuales es practicada. Estas abarcan desde aquellas industrias primarias (minas, bosques etc.) hasta todos los tipos de manufacturas; también empresas en donde se maneja al ser humano (hospitales, el gobierno etc.), así como en las instituciones de crédito, transporte y comunicaciones, y otras industrias de servicios también.

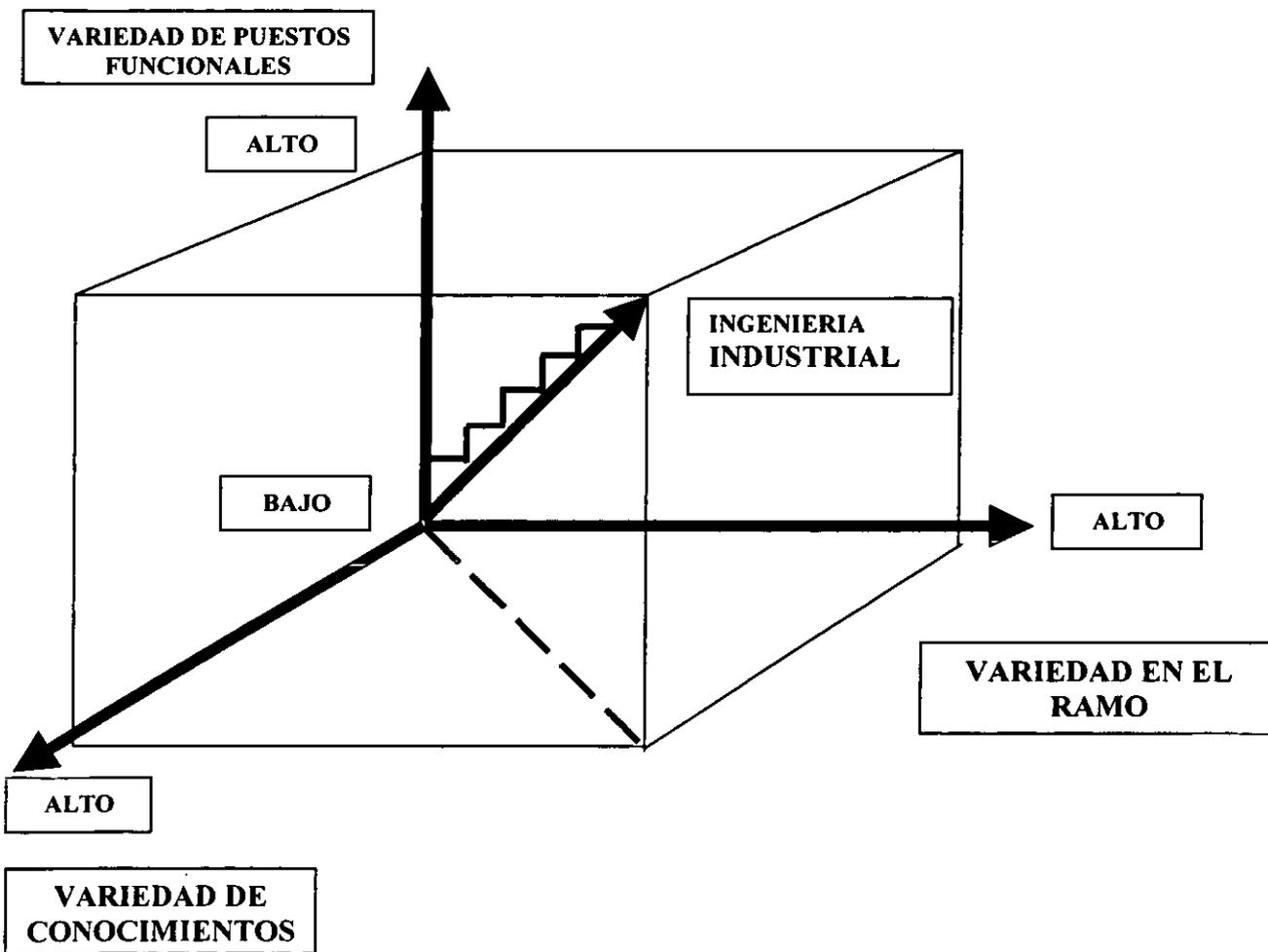


Figura 2.1. Ingeniería Industrial

Lo alto de la Ingeniería Industrial está descrito por las funciones en las que sirven los Ingenieros Industriales en las organizaciones. De tal forma que cualquier profesionista puede esperar ser promovido desde cualquier puesto para llenar

algún otro hacia arriba en el nivel gerencial o directivo. Esto también es cierto para los Ingenieros Industriales, pero la diferencia que los aparta de otros grupos técnicos es que estos continuamente son promovidos o, generalmente su proceso de ascensión es más rápido. Un gran número de Ingenieros Industriales están ubicados en su organización en una gran variedad de puestos administrativos, desde un nivel corporativo hasta un nivel ejecutivo.

La profundidad de la disciplina se establece por la base académica en la cual la profesión está fundamentada. Es lo académico lo que sitúa a la Ingeniería Industrial entre las verdaderas disciplinas de la Ingeniería, ya que tiene más bases para que afronte, en un momento dado, la resolución de cualquier problema. Además que los Ingenieros Industriales tienen una gran tendencia a seguir estudiando y perfeccionando su habilidad en la profesión.

Como se aprecia en este artículo, la pluralidad de la profesión crea un campo muy amplio de acción, dentro del cual se sitúan el análisis de métodos, la planeación estratégica, el control de inventarios, e inclusive la gerencia o la dirección; sólo por citar algunos ejemplos.

#### Función de la Ingeniería Industrial.

La naturaleza de la Ingeniería Industrial le permite contar con dos funciones generales:

- a) La función de optimización (análisis, búsqueda de hechos, su simplificación, medida y control) de los recursos, de la cual ya se ha hablado, y,
- b) La función de servicio, que le permite proporcionar todo tipo de recursos a los restantes departamentos de la empresa, según sean sus necesidades.

Estas dos funciones combinadas, proporcionan a la Ingeniería Industrial el poder suficiente para situarse como el vínculo entre la Dirección y los demás departamentos (Figura 2.2), volviéndose menester de la gerencia el pensar la forma en que ésta disciplina se convierta en parte integral del desarrollo de la empresa.

Por lo tanto, no existe operación alguna en un negocio que no pueda beneficiarse con su empleo.

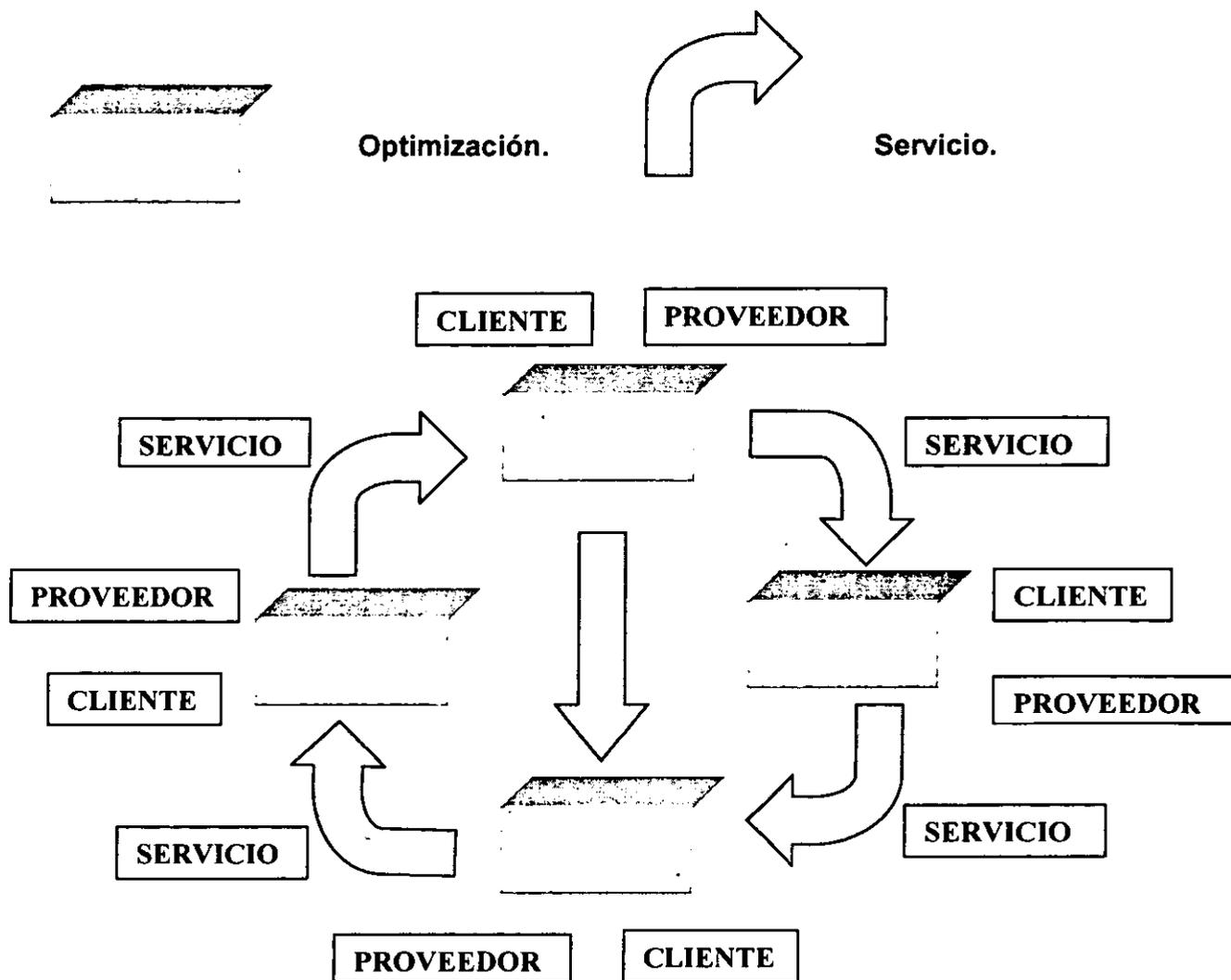


Figura 2.2 Función de la Ingeniería Industrial

Como se puede apreciar, la Ingeniería Industrial encuentra un vínculo de unión con la Filosofía de Calidad en el servicio al Cliente, en la interacción de la técnica con la dirección en función de la generación de directrices óptimas para la operación del negocio.

## 1.2 Los Estándares Internacionales ISO 9000.

Los primeros intentos de normalización se dieron en América, principalmente por la expansión de la industria que precedió a la segunda guerra mundial, lo que produjo un incremento en la complejidad del proceso de manufactura y de los productos. Surgieron normas de sistema de calidad y de la inspección que sirvieron de base para otras utilizadas por la OTAN.

Sin embargo, el Reino Unido emitió sus propias normas análogas (Normas de Defensa), introduciendo algunos requisitos para el desarrollo del diseño de un sistema de calidad. Las empresas que tuvieron contratos con la defensa deberían pasar auditorias para poder ser registrados como tales.

Al existir, en la industria, la necesidad de normas de calidad, surgió en 1979 la primera edición de la norma británica BS5750, basada en las de la OTAN. Fue utilizada en forma contractual entre comprador y vendedor y, además, el British Standard Organization (BSO) introdujo un esquema de registros de terceros (organismos independientes), quienes certifican empresas que cumplen con los requisitos de la norma.

El caso de Gran Bretaña, era parecido al que vivía todo el mundo. Por esta razón, en Europa, un comité de la International Standard Organization (ISO), trabajó para elaborar una norma internacional de calidad, basándose en la BS5750. Elaboraron las normas de la serie 9000 (ISO-9000 a ISO-9004).

Las empresas y los gobiernos han reconocido desde hace mucho tiempo los beneficios de estandarizar las especificaciones para materiales, productos y servicios para ofrecer compatibilidad y facilitar el camino para el comercio internacional y la transferencia de tecnología. Fundada en 1947, después de una reunión de representantes de 25 países un año antes en Londres, la Organización Internacional de Normalización es la continuación de un esfuerzo de cooperación a nivel mundial para establecer normas para productos industriales que se remonta a principios del siglo y que solamente fue interrumpido por la Segunda Guerra Mundial.

Fiel a su filosofía, la Organización Internacional de Normalización tiene un nombre corto estandarizado, ISO. Aunque parezca ser una abreviatura, es en realidad una palabra de origen griego "isos" o "igual", evitándose así la confusión de las múltiples abreviaturas como OIN para su nombre en francés, Organisation Internationale de Normalisation.

A principios de los noventas, la aceptación de ISO 9000 se extendió por Europa Occidental; no obstante, en América del Norte fue en gran parte ignorada. Sin embargo, como cada vez más clientes europeos empezaron a requerir de sus proveedores el cumplimiento con ella, las compañías norteamericanas empezaron a apegarse a ella, empezando con la compañías que exportaban a Europa y

extendiéndose después en toda la industria. Salvo en el caso de que los clientes insistan en ello, la adopción de ISO 9000 es voluntaria, como todas las normas de ISO. Por supuesto, cada vez más clientes insisten, principalmente en Europa.

En Estados Unidos, los tres grandes de la industria automotriz han llegado un poco más lejos, han convenido en una versión de la norma ISO para su industria específica conocida como QS 9000 y se están moviendo rápidamente para requerir que la mayor parte, si no es que todos sus proveedores obtengan dicha certificación.

En todo el mundo, muchas empresas se han constituido como auditoras de ISO 9000, hay alrededor de 70 registradoras en operación en los Estados Unidos. Los auditores ó mas correctamente llamadas las registradoras, llevan una lista por registro de las compañías a las que han revisado y a las que continúan visitando y revisando periódicamente.

Las registradoras están también sujetas al cumplimiento de una norma ISO. El ISO mismo no certifica a nadie -ni registradora, ni compañía- y la "certificación ISO" término que se utiliza en ocasiones, está mal; El término correcto es "certificado ISO 9000" que indica que la compañía ha sido exitosamente auditada por un tercero.<sup>10</sup>

Cuando una empresa opta por implantar el sistema ISO y luego certificarlo, tiene que decidir entre 9001, 9002 ó 9003. Las otras normas sirven como guías.

**ISO-8402 Aseguramiento de la calidad - Vocabulario.** Define los términos que se utilizan en toda la serie de normas de ISO 9000, lo que se hace internamente para cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a calidad del producto y, aseguramiento de la calidad.

**ISO-9000 Administración de la calidad y normas de aseguramiento de calidad-Guías para su selección y uso.** Ayuda a comprender los conceptos de calidad y a decidir entre ISO-9001, 9002 ó 9003.<sup>21</sup>

**ISO-9001 Sistemas de calidad - Modelo para aseguramiento de calidad en diseño / desarrollo, producción, instalación y servicio.** Su cumplimiento evidencia que se cumple con los requisitos especificados en el ciclo que va del diseño al servicio postventa. Aplica cuando existe un contrato, requiriéndose demostrar la capacidad de cumplimiento en producción instalación.

- ISO-9002 **Sistemas de Calidad-Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción e instalación.** Enfocada a las empresas que tienen un diseño o especificaciones permanentes y que sólo tienen que demostrar su capacidad en la producción, la instalación y servicio. Es menos rigurosa que la ISO 9001.
- ISO-9003 **Sistemas de calidad - Modelo para aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales.** Aplica cuando no se manufactura el producto o cuando sólo se requiere demostrar la capacidad para la inspección y prueba del producto.
- ISO-9004 **Administración de calidad y elementos del sistema de calidad - Guías.** Contiene información sobre los requisitos de las normas ISO-9001, 9002 ó 9003 y se consulta para apoyar la implantación y el desarrollo del sistema de calidad seleccionado.

Ninguna de las anteriores es mejor que las otras; mas bien, su aplicación depende de las condiciones del contrato y de la empresa que la implanta. Cuando se "entra" al sistema ISO, deben adquirirse "de primera mano" las normas para leerlas, analizarlas y aplicarlas adecuadamente. <sup>2</sup>

En nuestro caso utilizaremos la norma ISO 9002 ya que esta norma es aplicable cuando ya hay un diseño o especificaciones establecidas, las cuales constituyen los requerimientos especificados del producto y ya que LA EMPRESA no realiza ninguna actividad de diseño sino que se ofrece un servicio se exceptúan los puntos del diseño y de sus cambios, así como el de control de equipo de inspección, medición y prueba.

ISO ha estado considerando lineamientos para sectores específicos, para industrias como la automotriz, aparatos médicos y electrónicos contenidos en la norma QS-9000, mencionada a continuación.

- QS-9000 **Administración de calidad "para un sector específico".** Para que terceros hagan calificaciones independientes de la calidad de sus proveedores.
- ISO-10000 **Administración de calidad. Conjunto de lineamientos.** Relativos a la auditoría de la calidad, incluyendo guías para auditar sistemas de calidad tal como el 10011 y guías para el desarrollo de manuales de calidad tal como 10013.

### 1.3 Análisis SWOT de LA EMPRESA.

El análisis SWOT (por sus siglas en inglés de Strength, Weakness, Opportunity, and Threat, en español Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.), Este análisis sirve para evaluar el ambiente externo de la empresa para detectar las oportunidades y amenazas identificando los factores medulares para el éxito en esta empresa, posteriormente se debe estudiar las fuerzas y las debilidades internas de la organización, con lo que se obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa, estas se definen como aquello que la empresa hace particularmente bien y que otras empresas tendrán problemas para copiar, también se deben de incluir los factores de las responsabilidades sociales y los valores de los gerentes de la empresa.

- **Fortalezas.**

Experiencia  
Atención personalizada  
Conocimiento.  
Asesoría.

- **Debilidades.**

Falta de continuidad en la labor de venta.  
Falta de comunicación entre las oficinas.  
Distintas maneras de trabajar: Frontera Norte y Veracruz.  
Despachos aduanales en Ciudad de México (Aeropuerto).  
Imagen del agente aduanal ante la empresa.

- **Oportunidades.**

Incremento de la demanda por el crecimiento del mercado.  
Necesidad de las empresas para contactar a una agencia aduanal.  
Implementación del ISO 9002.

- **Amenazas.**

Competencia, pérdida de participación en el mercado.  
Precio.  
Capacidad instalada de la agencia.  
Insatisfacción del cliente.  
Confusión con la agencia aduanal "LA EMPRESA".

*Hoy en día, la vitalidad se demuestra no sólo en la habilidad para persistir sino también en la habilidad para recomenzar. F.S. Fitzgerald.*

- **Acciones y Estrategias.**

Aplicación de la creatividad para la promoción de venta.

Promocionar las visitas de los clientes al Puerto de Veracruz.

Envío del informe de actualización legal y fiscal.

Elaboración de un periódico informativo y enviarlo vía correo electrónico.

Elaboración de un folleto para la orientación al cliente para importar o exportar (inglés o español).

Anexar en la presentación las convenciones de las líneas de transporte terrestre para disponibilidad de equipo.

En el inicio de una relación comercial, presentar a la agencia aduanal como la mejor alternativa.

Informar al cliente acerca de la situación en cada aduana.

Conformar reuniones mensuales de trabajo con los clientes.

Disponibilidad de un presupuesto para invitar a desayunar o comer (desarrollo de relaciones personales).

## Capítulo 2

## 2.1 Introducción

El Manual de Aseguramiento de Calidad, es el documento “maestro” del sistema, enlaza la norma con el resto del sistema documentado. El manual indica o hace referencia al QUIÉN, CÓMO Y CUÁNDO se efectúan las actividades que conducen al cumplimiento de la norma aplicable.

Por ejemplo, el Manual de Calidad sirve para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de la misma.

La relación de la estructura documental con la organización de aseguramiento de calidad puede representarse en un triángulo como el mostrado en el punto 4.2.2 de este Manual de Calidad. Es una ayuda para estructurar la documentación y para empezar su implantación.

Un requisito para la efectividad de la documentación es que haya “trazabilidad” desde el Manual hasta los registros o archivos; es decir, debe haber una cadena desde la cúspide a la base, en la que los eslabones que la formen sean los documentos y los registros.

LA EMPRESA con la inquietud de brindar un servicio de excelencia, decide crear el área de calidad. Dentro de sus principales objetivos esta ofrecer soporte en la resolución de problemas administrativos y operativos que permitan una rápida respuesta a las inquietudes y necesidades de los clientes acerca de los servicios que ofrece LA EMPRESA.

Algunas áreas que actualmente integran LA EMPRESA son las siguientes:

- Promoción y asesoría.
- Calidad.
- Administración y tráfico.
- Supervisión recolección y entrega de documentos.
- Mensajería.

## **2.2 Visión, Misión, Política de calidad, Objetivos, Compromisos.**

### **Visión**

LA EMPRESA se perfila hacia un sector de mercado de clientes usuarios que tengan como exigencia calidad a sus proveedores.

La honestidad, asesoría y rapidez de los despachos aduaneros seguirán siendo la principal arma, pero que con tecnología de información y desarrollo de sistemas de calidad se podrá lograr la competitividad para que el número de clientes usuarios vaya en incremento.

### **Misión**

La misión en LA EMPRESA es proporcionar a todos los clientes un servicio de calidad y excelencia llevando a cabo despachos aduanales rápidos, con seguridad, honestidad, eficiencia y sobre todo con un trato amable. Esto se lograra trabajando unidos y poniendo todo el entusiasmo y disposición en todas las actividades, ejecutando programas de mejora continua que mantengan y aumenten la competitividad que se requiere para ser líderes en un mercado actual lleno de retos, que de por si, exigen una constante superación personal.

### **Política de calidad**

Conocer y comprender continuamente las necesidades y expectativas de los clientes, mediante el trato amable, oportuno y personal a través de una comunicación veraz, preferentemente escrita, comprometiéndose todos, a satisfacer o superar sus necesidades previamente acordadas, utilizando un sistema de calidad documentado, orientado a mejorar constantemente las actividades.

### **Objetivos**

Hacer las cosas bien desde la primera vez en todo lo que se haga.

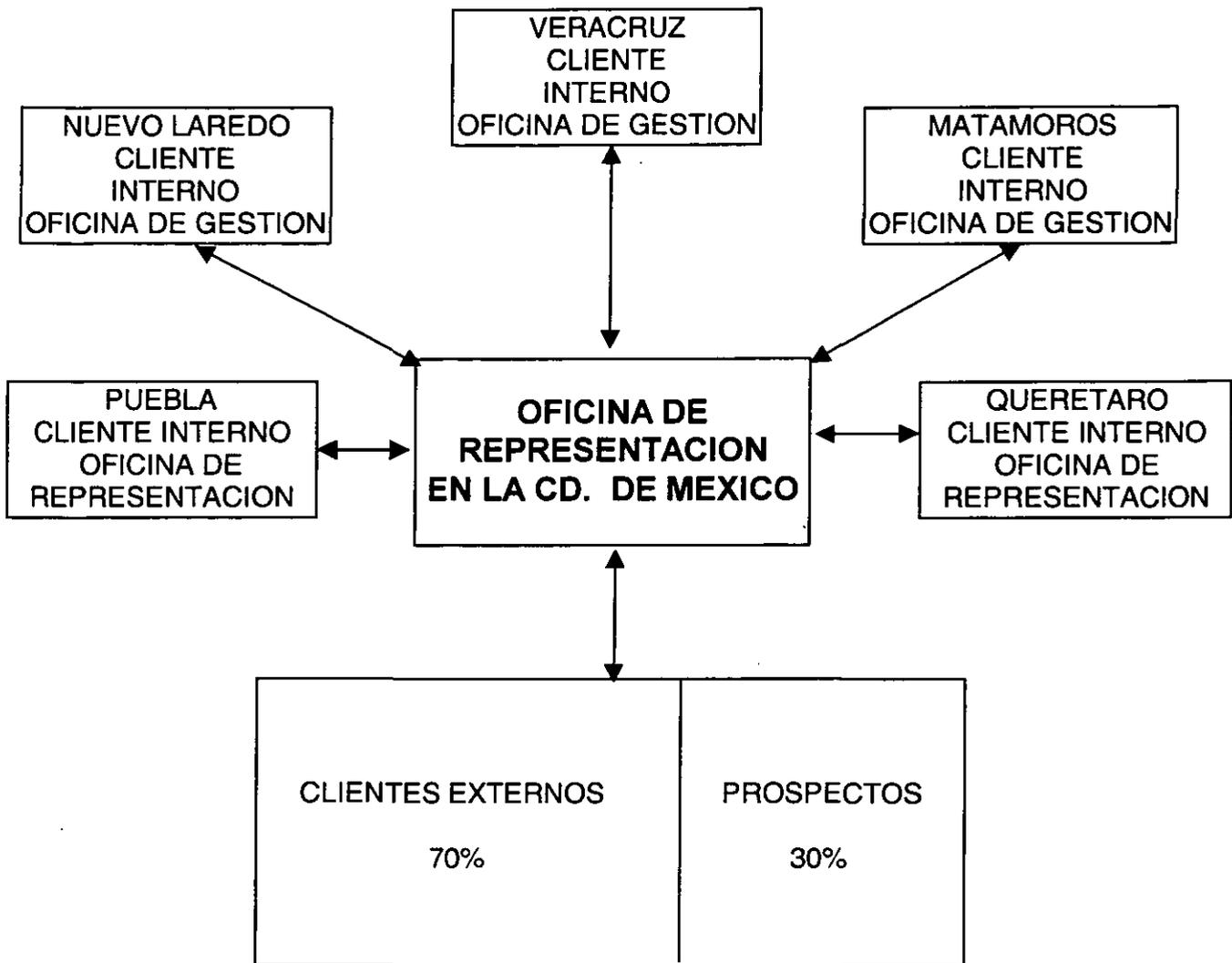
Enfatizar la prevención de defectos, antes que detectarlos en el proceso de mejora continua.

Trabajar en equipo para lograr un liderazgo de calidad en cada una de las actividades.

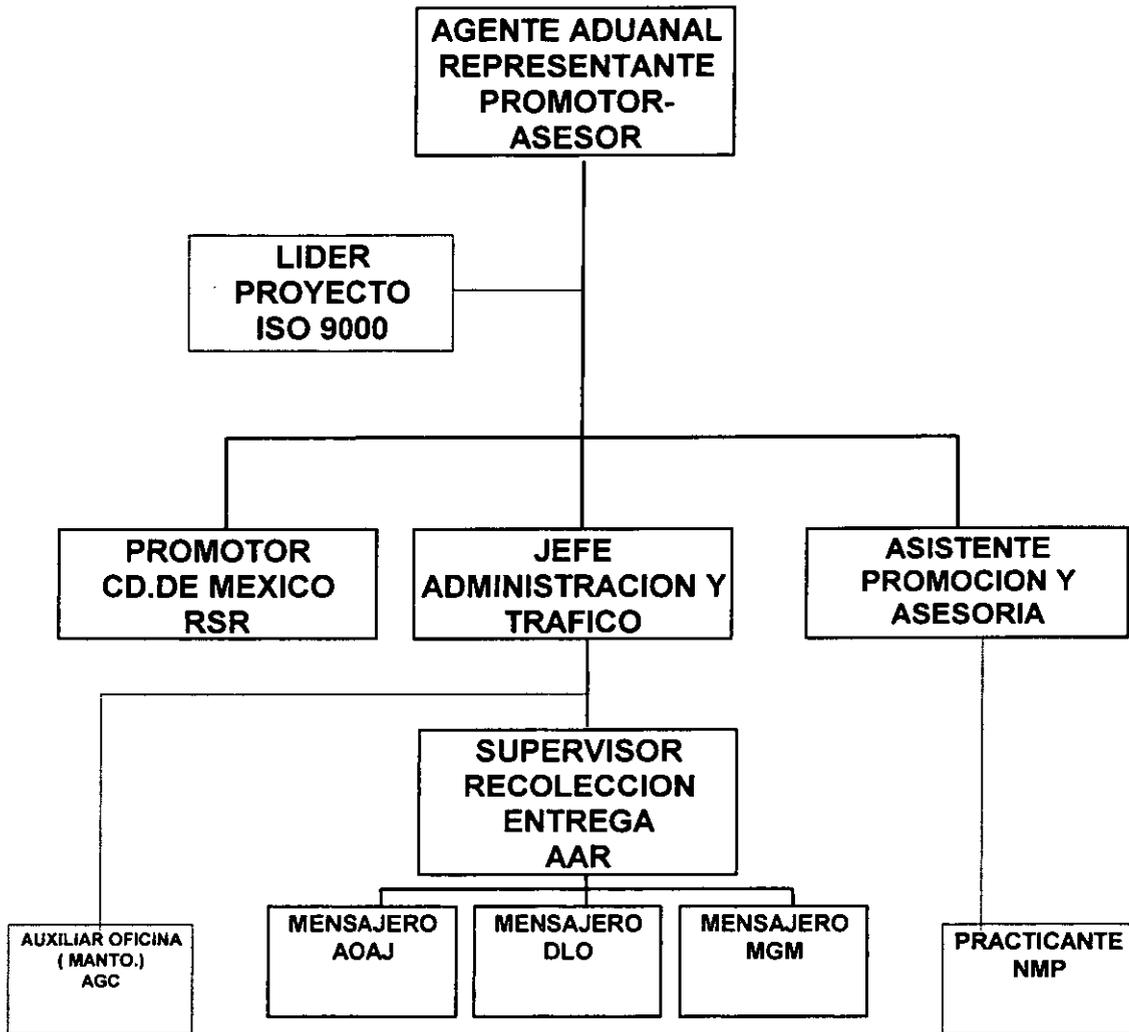
### **Compromisos**

LA EMPRESA se compromete a establecer y mantener un sistema de calidad conforme a los requerimientos de la norma internacional ISO 9002-1994, para confirmar que se cumple plenamente con los objetivos y con la política de calidad, llevando a cabo una revisión periódica de la efectividad del sistema de aseguramiento de calidad por parte del grupo gerencial.

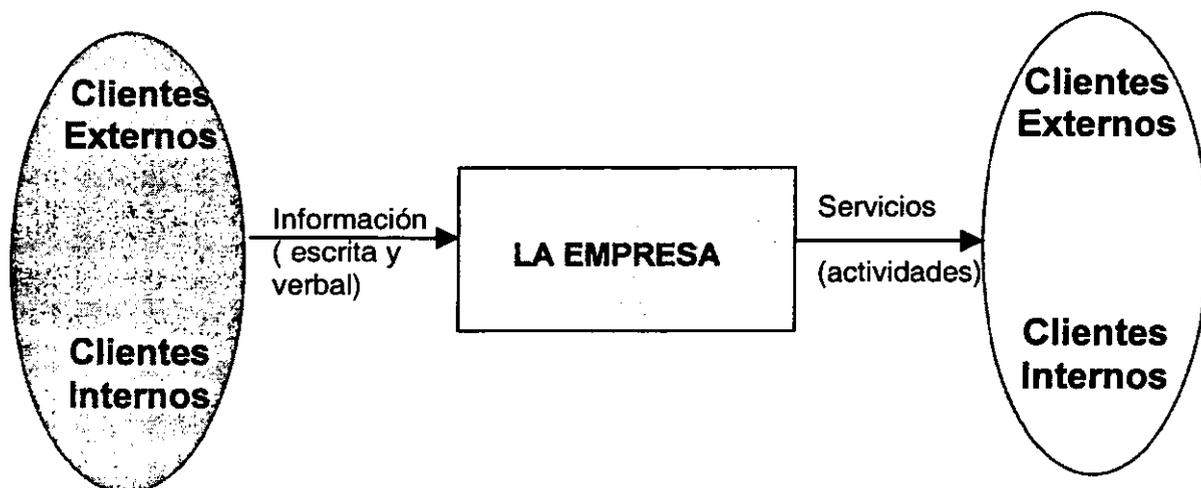
2.3 Ubicación de la oficina de LA EMPRESA , dentro del grupo.



2.4 Organigrama de la oficina de LA EMPRESA en la Cd. México.



## 2.5 Actividades de LA EMPRESA.



### Actividades Formales

1. Recolección y entrega de documentos.
2. Cobranza.
3. Promoción.

### Actividades Informales

4. Tramitación ante instituciones de Gobierno.  
(SECOFI, SHCP, etc.), e instituciones privadas.
5. Asesoría personalizada y cursos de actualización  
(Seminarios Nikko y cursos ofrecidos por LA EMPRESA).

**2.6 Matriz de responsabilidades.**

	Requisitos ISO 9002/Área responsable	Agente aduanal - Representante.	Jefe administración y tráfico.	Líder de proyecto ISO 9000.	Asistente de promoción y asesoría.	Promotores.	Supervisor de recolección y entrega.	Mensajeros.	Archivista y mantenimiento.	Practicantes.
4.1	Responsabilidad de la Compañía.	D	C	C	C	C				
4.2	Sistema de calidad. (implantación y mantenimiento)	C	D	D	C		C			
4.3	Revisión del contrato. (inicio y mantenimiento)	C		C	D	D				
4.4	Control del diseño. (no aplica)									
4.5	Control de documentos y datos.		D	C	D	C	C	C	C	C
4.6	Adquisiciones.	C	D	C						
4.7	Control de productos proporcionados por el cliente.									
4.8	Identificación y rastreabilidad del producto.		D	C	D		C	C		
4.9	Control del proceso.	C	D	C	D		C			
4.10	Inspección y prueba.		D	C	D		D			
4.11	Control de equipo de inspección, medición y prueba. (no aplica)									
4.12	Estado de inspección y prueba.		D	C	D		D			
4.13	Control de producto no conforme.		D	C			C			
4.14	Acción correctiva y preventiva.	C	D	C	D	C	C	C	C	C
4.15	Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega.		D	C	D	C	C	C	C	C
4.16	Control de registros de calidad.		D	C	D					
4.17	Auditorías de calidad internas.		D	C	D					
4.18	Capacitación.	D	D	C	C		C			
4.19	Servicio.	D	D	C	C		C			
4.20	Técnicas estadísticas.		D	C	D		C			

D = Responsabilidad Directa.

C = Responsabilidad Compartida.

## **2.7 Requisitos de la Norma ISO 9002.**

La sección 4 de la norma ISO 9000 incluye los siguientes 20 elementos:

- 4.1 Responsabilidad de la Compañía.
- 4.2 Sistema de Calidad.
- 4.3 Revisión del Contrato.
- 4.4 Control de diseño (No aplica).
- 4.5 Control de documentos y datos.
- 4.6 Adquisiciones.
- 4.7 Control de productos proporcionados por el cliente.
- 4.8 Identificación y rastreabilidad del producto.
- 4.9 Control del proceso.
- 4.10 Inspección y prueba.
- 4.11 Control de equipo de inspección, medición y prueba (No aplica).
- 4.12 Estado de inspección y prueba.
- 4.13 Control de los productos no conformes.
- 4.14 Acción correctiva y preventiva.
- 4.15 Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega.
- 4.16 Control de los registros de calidad.
- 4.17 Auditorías de calidad internas.
- 4.18 Capacitación.
- 4.19 Servicio.
- 4.20 Técnicas estadísticas.

## 2.8 Requisitos que aplican al sistema de calidad de LA EMPRESA.

### Responsabilidad de la Dirección y Política de calidad

#### 4.1 Responsabilidad de la Compañía:

El Agente Aduanal Representante de LA EMPRESA, es responsable de establecer y mantener la política de calidad, los objetivos y el compromiso del área con el sistema de aseguramiento de la calidad, así como las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que afecta la calidad, para asegurar que se cuenta con recursos adecuados para proveer servicios congruentes con las metas organizacionales y los requerimientos de los clientes.

La política de calidad es un compromiso de todos los empleados de LA EMPRESA para lograr la satisfacción de los clientes y por tanto, se difunde, implanta y mantiene en todos los niveles de la organización mediante la correcta interacción entre las diversas Áreas que conforman la Compañía, así como el correcto seguimiento de los procedimientos del Sistema de Calidad.

Para este efecto el Agente Aduanal Representante y el Líder de proyecto ISO 9000, difunden y explican la política de calidad de la Compañía, pudiendo utilizar oficios, folletos, reuniones o pláticas con el personal que integra la Compañía.

##### 4.1.1 Política de Calidad:

La política de Calidad, los objetivos y el compromiso de LA EMPRESA con respecto a la calidad, representan la guía de todas las actividades y se definen de la siguiente manera:

**POLITICA DE CALIDAD:** Conocer y comprender continuamente las necesidades y expectativas de los clientes, mediante el trato amable, oportuno y personal a través de una comunicación veraz, preferentemente escrita, comprometiéndose todos, a satisfacer o superar sus necesidades previamente acordadas, utilizando un sistema de calidad documentado, orientado a mejorar constantemente las actividades.

**OBJETIVOS DE LA CALIDAD:** Hacer las cosas bien desde la primera vez en todo lo que se haga.

Enfatizar la prevención de defectos, antes que se detecten en el proceso de mejora continua.

Trabajar en equipo para lograr un liderazgo de calidad en cada una de las actividades.

#### **4.1.2 Organización:**

##### **4.1.2.1 Responsabilidad y autoridad:**

La responsabilidad, autoridad y la interrelación del personal que administra, realiza y verifica el trabajo que afecta a la calidad están definidas y documentadas, especialmente para el personal que necesita la libertad organizacional y autoridad para:

- a) Identificar, recomendar y sugerir soluciones a problemas o no conformidades es responsabilidad de todo el personal encargado de administrar, verificar y realizar actividades que afecten la calidad de LA EMPRESA.
- b) Registrar cualquier problema relacionado a los servicios y el sistema de calidad es responsabilidad del Líder de proyecto ISO 9000.
- c) Verificar la efectividad de la implantación de soluciones o acciones correctivas y preventivas realizadas son responsabilidad del Líder de proyecto ISO 9000 y los Auditores Internos.

En cuanto a las funciones concretas del personal de LA EMPRESA se encuentran descritas en el manual de procedimientos.

El Líder de proyecto ISO 9000 se encarga entre otras actividades, de coordinar los procedimientos tendientes a establecer, implantar y asegurar el sistema de calidad bajo el esquema de las normas ISO 9002 (véase el apartado 4.1.2.3 del presente manual).

#### **4.1.2.2 Recursos:**

El Agente Aduanal Representante de LA EMPRESA identifica con los responsables de las Áreas a través de juntas de Staff, las necesidades de recursos (personal capacitado, presupuesto, difusión, capacitación, equipo, etc.) y gestiona su obtención ante las instancias correspondientes para la administración del Sistema de Calidad y la realización de actividades de verificación, incluyendo las de Auditorias Internas.

#### **4.1.2.3 Representante de la Compañía:**

El Agente Aduanal Representante de LA EMPRESA ha designado al Líder de proyecto ISO 9000 como representante de la Compañía con autoridad para:

- a) Asegurar que el sistema de calidad se establezca, implante y mantenga de acuerdo con la norma ISO 9002 y que el sistema sea auditado, medido continuamente y revisado para su mejora.
- b) Informar a la Compañía acerca del desempeño del sistema de calidad para su revisión y como base para mejorarlo y en su caso, mantener enlace con organizaciones internas y externas en asuntos relacionados con el sistema de Calidad de LA EMPRESA .

Asimismo son responsabilidades del Líder de proyecto ISO 9000:

- a) Asumir las responsabilidades en relación al sistema de calidad en ausencia del Agente Aduanal Representante.
- b) Controlar, mantener y actualizar los manuales del sistema de calidad.
- c) Identificar, registrar e informar al Agente Aduanal Representante las no conformidades relacionadas al producto, procesos y sistemas de calidad.
- d) Programar y garantizar que se lleven a cabo las auditorias internas del sistema de calidad.
- e) Controlar los documentos y registros de calidad aplicables a todo el sistema de calidad.
- f) El Líder de proyecto ISO 9000 y los Responsables de cada área controlan y evalúan los registros de calidad aplicables.

**Nota:** el personal con una responsabilidad designada específicamente es sólo parte del sistema de calidad. El alcance del sistema abarca todas las funciones y requiere el involucramiento y compromiso de todo el personal para lograr una mejora continua.

#### **4.1.2.4 Revisiones:**

El Agente Aduanal Representante de LA EMPRESA revisará el sistema de calidad, su adecuación y efectividad mediante el seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos de calidad y la tendencia de los principales indicadores de desempeño, a través de las siguientes reuniones, las cuales son detalladas en procedimientos específicos:

- **Revisiones gerenciales del sistema:** reuniones entre el Agente Aduanal Representante, Líder de proyecto ISO 9000, donde se revisa, cada tres meses, la operación del sistema de calidad.
- **Reuniones gerenciales de seguimiento:** participan el Agente Aduanal Representante, Líder de proyecto ISO 9000 y el personal responsable de cada área, donde se revisan una vez cada dos meses, los indicadores de desempeño, la programación de actividades y se toman acuerdos para la solución de problemas genéricos de operación.
- **Plan estratégico:** LA EMPRESA cuenta con un "Plan Estratégico", el cual es elaborado cada doce meses; revisado cada seis meses y comunicado al personal con decisión ejecutiva, para que se analicen los resultados y se asegure una mejora continua.

## 4.2 Sistema de Calidad

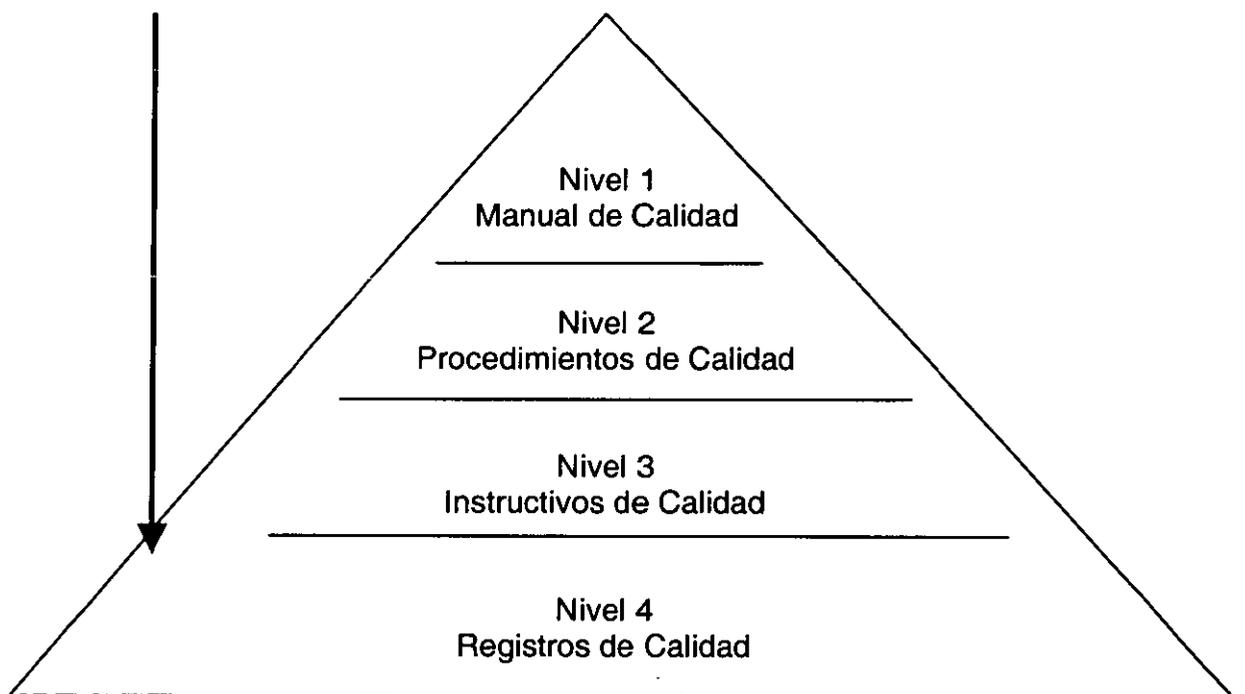
### 4.2.1 Generalidades:

LA EMPRESA cuenta con procedimientos documentados para establecer y mantener el Sistema de Calidad, a fin de asegurar que el servicio y producto ofrecido al cliente cumpla con los requisitos estipulados. LA EMPRESA cuenta con un manual de calidad en el que se indican los lineamientos y acciones que debe seguir todo el personal de la Compañía, para garantizar que se cumplan los requisitos de calidad pactados con el cliente.

### 4.2.2 Procedimientos del sistema de Calidad:

LA EMPRESA cuenta con:

- a) Procedimientos documentados al alcance de todo el personal para garantizar que se cumpla con la política de Calidad. Procedimientos documentados en los que se registra y verifica la distribución y difusión de los procedimientos, para implantar efectivamente el Sistema de Calidad.
- b) Los Procedimientos son documentos de Nivel 2.
- c) En los Procedimientos se hace referencia a los instructivos de trabajo que son documentos de Nivel 3, así como de los registros de calidad que son documentos de Nivel 4.



#### **4.2.3 Planeación de calidad:**

LA EMPRESA cuenta con el Procedimiento de Planeación de Calidad (PPPC-XXX) en donde se define la forma en que se deben cumplir y planear los requisitos de calidad.

Para cumplir con los requisitos especificados para productos, proyectos, servicios o contratos, LA EMPRESA:

- a) Cuenta con el procedimiento (PPPC-XXX) para preparar, registrar y llevar a cabo los planes de calidad.
- b) Identifica y adquiere cualquier control, proceso, equipo, dispositivos, recursos y las habilidades que sean necesarias para lograr la calidad requerida.
- c) Asegura la compatibilidad del proceso de instalación, del servicio y la documentación aplicable.
- d) Actualiza, según sea necesario, el control de Calidad, las técnicas de inspección y prueba incluyendo el desarrollo de instrumentación nueva.
- e) Identifica cualquier requisito de medición, incluyendo la capacidad que exceda los avances conocidos, con anticipación suficiente para que se desarrolle esa capacidad.
- f) Identifica las verificaciones adecuadas en las etapas apropiadas de la realización del servicio.
- g) Aclara las normas de aceptación para todas las características y requisitos, incluyendo las que contengan algún elemento subjetivo.
- h) Identifica y prepara los registros de calidad.

### **4.3 Revisión de Contrato**

#### **4.3.1 Generalidades:**

LA EMPRESA cuenta con el Procedimientos de Revisión de Contrato (PRC-XXX), en el cual establece, mantiene y coordina las actividades necesarias, a fin de asegurar que el servicio ofrecido al cliente cumpla con los requisitos estipulados en el contrato.

#### **4.3.2 Revisión:**

**4.3.2.1** Antes de la presentación de una oferta o de la aceptación de un contrato o pedido, LA EMPRESA de acuerdo a los procesos documentados y visitas para revisar y asegurar que la oferta, contrato o pedido:

- a) Cumpla con los requisitos que están definidos y estos sean documentados adecuadamente.
- b) Sea resuelto cualquier requisito del contrato o pedido que difiera con el de la oferta.
- c) LA EMPRESA tiene la capacidad para cumplir con los requisitos del contrato o pedido.

**4.3.2.2** LA EMPRESA con sus Clientes internos:

- a) Establece acuerdos y estrategias para garantizar el cumplimiento de los requisitos pactados con ellos.

#### **4.3.3 Modificaciones al contrato:**

LA EMPRESA cuenta con procedimientos documentados en los que se identifica como se realizan las modificaciones al contrato.

#### **4.3.4 Registros:**

LA EMPRESA cuenta con procedimientos documentados en los que se indica la forma de controlar y mantener los registros de calidad.

#### **4.4 Control de Diseño**

LA EMPRESA no realiza ninguna actividad de diseño por lo que este punto no aplica, por lo que se ha decidido certificarse bajo los requerimientos de la norma ISO 9002:1994, que no incluye el presente punto.

## 4.5 Control de Documentos y Datos

### 4.5.1 Generalidades.

LA EMPRESA cuenta con Procedimientos para controlar los Documentos y Datos del Sistema de Aseguramiento de Calidad. Todos los documentos y datos que afectan a la calidad del producto se controlan de acuerdo con el Procedimiento de Control de Documentos de Datos (PCDD-XXX); se revisan y aprueban por personal autorizado de cada una de las áreas antes de ser emitidos.

El Procedimiento, proporciona los métodos utilizados para emitir, distribuir y modificar los documentos que afectan la calidad del servicio, tanto por medios electrónicos como manuales.

### 4.5.2 Aprobación y Emisión de Documentos y Datos

**4.5.2.1 Aprobación:** Los Documentos y Datos controlados del Sistema de Aseguramiento de Calidad de LA EMPRESA son revisados y aprobados por personal autorizado previo a su emisión.

**4.5.2.2 Emisión:** Los Documentos y Datos controlados del Sistema de Aseguramiento de Calidad de LA EMPRESA son emitidos después de ser revisados y aprobados por personal autorizado, se distribuyen de manera estipulada.

Existen procedimientos del Sistema de Aseguramiento de Calidad para la emisión y creación de documentos nuevos, para la correcta divulgación y la adecuada implantación de los mismos.

**4.5.2.3 Control de los Documentos del Sistema de Aseguramiento de Calidad:** El control de documentos del Sistema de Aseguramiento de Calidad en LA EMPRESA se efectúa a través de la emisión y distribución controlada de los procedimientos con que cuenta, los cuales aseguran este control de acuerdo con lo siguiente:

**4.5.2.3.1 Disponibilidad:** Los documentos vigentes están disponibles para todas las áreas que ejecutan actividades que forman parte del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

**4.5.2.3.2 Documentos Obsoletos:** Se cuenta con procedimientos en vigor para evitar que se usen documentos obsoletos en cualquier operación que afecte la calidad del servicio.

**4.5.2.3.3 Archivo de Documentos Obsoletos con fines Legales:** Los documentos Obsoletos que se guardan con fines legales o por conservar la información para consulta futura, están adecuadamente identificados y archivados.

#### **4.5.3 Cambios a Documentos y Datos**

En el Procedimiento de Control de Documentos y Datos (PCDD-XXX), se establece la manera y el Formato para solicitar los cambios a los Documentos ya existentes; son revisados y aprobados por las Áreas que generan la documentación inicial y datos antes de ser emitidos. Se mantiene un registro con información pertinente de las emisiones y distribución de los documentos.

**4.5.3.1 Razones de cambio:** Todas las razones de cambio se incluyen en cada documento y datos revisados, para hacer el cambio mas evidente por la persona que lo aprueba.

**4.5.3.2 Re-emisiones:** Todos los documentos y datos se re-emiten después de cada cambio autorizado, ya sea todo el documento o solo la sección correspondiente.

**4.5.3.3 Lista de Distribución y Revisiones Vigentes:** Se mantiene una lista de la distribución de los documentos controlados y las revisiones vigentes para todos los documentos relacionados con la calidad los cuales están disponibles en la Coordinación del Sistema Calidad a cargo del Líder de Proyecto ISO-9000.

#### **4.6 Adquisiciones**

##### **4.6.1 Generalidades:**

LA EMPRESA cuenta con procedimientos documentados para asegurar que los productos adquiridos, estén conforme a los requerimientos especificados con el cliente (véase el apartado de definiciones del presente manual).

##### **4.6.2 Evaluación de subcontratistas:**

LA EMPRESA evalúa a sus subcontratistas, mediante:

- a) Su habilidad para cumplir con los requisitos y acuerdos subcontratados, incluyendo los registros cuando se trate de algún sistema de calidad y cualquier requisito específico de aseguramiento de la calidad.

- b) La definición del tipo y alcance de control que ejerce hacia sus subcontratistas, dependiendo:
  - b.1) Del impacto del producto subcontratado en la calidad del producto final y donde sea aplicable.
  - b.2) De los informes de auditoría de calidad y riesgos de calidad de la capacidad y desempeño previamente demostrado de los subcontratistas.
- c) Establece y mantiene registros de calidad de subcontratistas aprobados.

Para la estipulación de lo mencionado anteriormente LA EMPRESA acuerda requisitos de servicio con todos sus subcontratistas internos.

#### **4.6.3 Datos para adquisiciones:**

Los documentos de compra contienen los datos que describen claramente el producto solicitado, incluyendo en donde se pueda aplicar:

- a) El tipo, clase, grado u otra identificación precisa.
- b) Título u otra identificación adecuada y la edición aplicable de las especificaciones, dibujos, requisitos de proceso, instrucciones de inspección y otros datos técnicos relevantes, incluyendo los requisitos para aprobación o calificación del producto, procedimientos, equipos de proceso y personal.
- c) El título, número y edición de la norma del sistema de calidad que debe aplicarse.

LA EMPRESA revisa y aprueba los documentos de compra para la adecuación de los requisitos especificados antes de su liberación.

#### **4.6.4 Verificación de los productos comprados:**

Verificación de LA EMPRESA en las instalaciones del subcontratista: Cuando LA EMPRESA proponga verificar el producto comprado en las instalaciones del subcontratista, especifica los acuerdos de verificación y método de liberación del producto en los documentos de compra.

#### 4.7 Control de Productos Proporcionados por el Cliente

LA EMPRESA establece y mantiene procedimientos para la verificación, recepción y entrega de productos provistos por el cliente.

##### 4.7.1 Datos para la recepción de productos provistos por el cliente:

Los documentos de recepción contienen los datos que describen claramente el producto provisto por el cliente, incluyendo en donde se pueda aplicar:

- d) El tipo, clase, grado u otra identificación precisa.
- e) Título u otra identificación adecuada y la edición aplicable de las especificaciones, dibujos, requisitos de proceso, instrucciones de inspección y otros datos técnicos relevantes, incluyendo los requisitos para aprobación o calificación del producto, procedimientos, equipos de proceso y personal.
- f) El título, número y edición de la norma del sistema de calidad que debe aplicarse.

##### 4.7.2. Verificación de los productos provistos por el cliente:

Verificación del producto por parte de LA EMPRESA, especificación de los acuerdos de verificación y método de liberación del producto en los documentos de liberación.

LA EMPRESA define responsabilidades para el control de los productos provistos por el cliente. Desarrolla, mantiene y actualiza estos procedimientos:

- 1.- Procedimiento de Inspección de Recibo (PIR-XXX).
- 2.- Procedimiento de Entrega de Productos (PEP-XXX).

#### 4.8 Identificación y Rastreabilidad del Producto

LA EMPRESA establece y mantiene el Procedimientos de Identificación y Rastreabilidad del Producto (PIRP-XXX) para identificar el producto por medios adecuados desde su recepción y durante todas las etapas de realización y entrega.

En donde y en la extensión que la rastreabilidad sea un requisito especificado, LA EMPRESA establece y mantiene procedimientos documentados para tener, por medio de registros, una identificación única de productos individuales o lotes.

La identificación y rastreabilidad del producto puede ser: el número de cliente, número de reporte, tipo, clase o grado, dependiendo del proceso y quedando indicada la forma en cada uno.

#### **4.9 Control de Proceso**

LA EMPRESA identifica y planea los procesos de servicio que directamente afectan la calidad y se asegura que estos procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas como:

- a) Procedimientos documentados para definir la manera de brindar el servicio.
- b) Servicio adecuado.
- c) Cumplimiento con las normas y códigos de referencia, los planes de calidad o los procedimientos documentados.
- d) Supervisar y controlar parámetros adecuados del proceso y las características del producto.
- e) La aprobación de los procesos y el equipo, de manera apropiada.
- f) Establecimiento práctico y claro de los criterios para la ejecución del trabajo.
- g) Mantenimiento adecuado al equipo para asegurar la capacidad del proceso.

LA EMPRESA especifica los requisitos para cualquier calificación de las operaciones del proceso incluyendo el equipo y el personal.

LA EMPRESA mantiene de manera adecuada los registros de calificación de los procesos, del equipo y del personal.

## 4.10 Inspección y Prueba

### 4.10.1 Generalidades

LA EMPRESA establece y mantiene el Procedimiento de Inspección y Prueba (PIP-XXX) para verificar que se cumple con los requisitos especificados. Los registros de la inspección y prueba se detallan en el plan de calidad y en el procedimiento, siendo la inspección una validación o verificación de la información y datos.

### 4.10.2 Inspección y prueba de recibo y entrega.

**4.10.2.1** LA EMPRESA se asegura que el producto de entrada como puede ser cartas encomiendas u otra información relacionada con la inspección y prueba, no sea utilizado o procesado hasta que se ha inspeccionado o verificado conforme con los requisitos especificados de acuerdo al plan de calidad y al procedimiento (PIP-XXX).

**4.10.2.2** Dependiendo del grado de control que se efectúa en las instalaciones del subcontratista y los registros de evidencia de conformidad proporcionados, LA EMPRESA determina la cantidad y la naturaleza de la inspección de recibo y entrega.

### 4.10.3 Inspección y prueba en proceso

LA EMPRESA:

- a) Inspecciona y prueba el producto como está requerido en el plan de calidad y en el procedimiento.
- b) Dependiendo del producto lo retiene, ya que este puede ser correo, por sistemas WEB., hasta que hayan sido terminadas la inspección y pruebas requeridas o se hayan recibido y verificado los informes necesarios.
- c) Durante la inspección y prueba puede solicitar el Retrabajar el producto para que cumpla con las características acordadas.

### 4.10.4 Inspección y prueba finales

LA EMPRESA lleva a cabo las inspecciones y pruebas finales de acuerdo con el plan de calidad y el Procedimiento de Inspección y Pruebas Finales (PIPF-XXX) para completar la evidencia de conformidad del producto terminado con los requisitos especificados.

Si un producto de entrada es liberado antes de la verificación de los datos o información por propósitos de producción urgente, se le da una

identificación evidente y se registra, que permite reemplazarlo inmediatamente en caso de no conformidad con los requisitos especificados.

#### **4.10.5 Registros de inspección y prueba**

LA EMPRESA establece y mantiene registros que muestran claramente si el producto ha pasado o fallado las inspecciones y pruebas de acuerdo con los criterios de aceptación definidos para evidenciar que el producto ha sido inspeccionado y probado.

Si el producto no-pasa la inspección y prueba, se aplican los procedimientos para controlar los productos no conformes.

#### **4.11 Control de Equipo de Inspección, Medición y Prueba**

Como la función principal de LA EMPRESA es brindar un servicio al cliente y no utiliza equipos que se necesiten inspeccionar, medir o probar para el desarrollo de sus actividades diarias, el presente punto no aplica.

#### **4.12 Estado de Inspección y Prueba**

LA EMPRESA identifica la inspección y prueba del producto, indicando la conformidad o no-conformidad de la inspección y prueba realizada. La identificación del estado de inspección y prueba se mantiene a través del servicio del producto, tal como esta establecido en el plan de calidad y en el Procedimientos de Inspección y Pruebas Finales (PIPF-XXX), con el fin de asegurar que únicamente el producto que pasa las inspecciones y pruebas, se usa.

#### **4.13 Control de Producto no Conforme**

##### **4.13.1 Generalidades**

LA EMPRESA establece y mantiene el Procedimientos de Producto No Conforme (PPNC-XXX) en el que se asegura la prevención del uso no intencionado de los productos no conformes con los requisitos especificados. En estos controles se incluye la identificación, documentación, evaluación y disposición del producto no conforme, así como la notificación a las funciones responsables.

#### **4.13.2 Revisión y disposición de productos no conforme**

LA EMPRESA define la autoridad y la responsabilidad para la revisión y disposición de los productos no conformes.

Los productos no conformes se revisan de acuerdo con el procedimiento (PPNC-XXX), teniendo como resultado:

- a) El retrabajo para satisfacer los requisitos especificados.
- b) Rechazar o desechar.
- c) Reinspeccionar el producto.

## **4.14 Acciones Correctivas y Preventivas**

### **4.14.1 Generalidades**

LA EMPRESA establece y mantiene el Procedimientos de Acciones Correctivas y Preventivas (PACP-XXX) para describir las operaciones relacionadas para el análisis de fallos, quejas de clientes y las decisiones para las correcciones y prevenciones correspondientes y cumplir con lo indicado en el "Sistema de Calidad".

Las acciones Correctivas y Preventivas que toma LA EMPRESA, para eliminar las causas reales o potenciales de incumplimientos, son proporcionales y adecuadas a la magnitud de los problemas y del riesgo que pueda derivarse. En las operaciones se efectúan los cambios que resultan de las acciones correctivas y preventivas, registrándolos en el procedimiento (PACP-XXX) y se implementan de inmediato.

### **4.14.2 Acciones Correctivas**

LA EMPRESA tiene el Procedimiento de Acciones Correctivas (PAC-XXX) para las acciones correctivas, que incluyen:

- a) El uso apropiado de fuentes de información, tales como procesos y operaciones que afectan a la Calidad del Producto, resultados de las auditorias, registros de calidad, reportes de servicio y quejas de clientes para detectar, analizar y eliminar en forma preventiva las posibles causas de incumplimiento o No conformidad con los requerimientos del cliente.
- b) La investigación de las causas raíz de las No conformidades del Producto, Proceso y Sistema de Calidad, registrando los resultados de la investigación.
- c) Determinar la acción correctiva requerida para asegurar que dicha acción sea llevada al cabo de manera efectiva mediante un seguimiento de esta.

### **4.14.3 Acciones Preventivas**

LA EMPRESA tiene el Procedimientos de Acciones Preventivas (PAP-XXX) para iniciar, efectuar, registrar las acciones preventivas y dar seguimiento a dichas acciones, que incluyen:

- a) El uso apropiado de fuentes de información, tales como procesos y operaciones que afectan a la Calidad del

Producto, resultados de las auditorias, registros de calidad, reportes de servicio y quejas de clientes para detectar, analizar y eliminar en forma preventiva las posibles causas de incumplimiento o no-conformidad con los requerimientos del cliente.

- b) Revisión del procedimiento (PAP-XXX) para manejar los problemas que requieran acciones preventivas.
- c) El arranque de acciones preventivas y el establecimiento de los controles que aseguran su efectividad dando un seguimiento de estas.

## **4.15 Manejo, Almacenamiento y Entrega**

### **4.15.1 Generalidades**

LA EMPRESA establece y mantiene el Procedimiento para el Manejo, Almacenamiento y Entrega del Producto (PMAEP-XXX).

### **4.15.2 Manejo**

LA EMPRESA utiliza métodos de manejo del producto que evitan su daño o deterioro.

### **4.15.3 Almacenamiento**

LA EMPRESA usa áreas de almacenamiento designadas para prevenir que los productos proporcionados por el cliente pendientes de entrega se dañen o deterioren, estipulando métodos apropiados para autorizar la recepción y el despacho desde esas áreas.

### **4.15.4 Entrega**

LA EMPRESA toma las medidas necesarias para proteger la calidad de los productos después de la inspección y pruebas finales, cuando lo estipula el contrato, la protección se extiende hasta la entrega del producto en su destino.

## 4.16 Control de Registros de Calidad

### 4.16.1 Generalidades

LA EMPRESA cuenta con el Procedimientos de Control de Registros de Calidad (PCRC-XXX) para identificar, compilar, codificar, acceder, archivar, almacenar, conservar y disponer de los Registros de Calidad.

Los Registros de Calidad son conservados para demostrar el cumplimiento a los requerimientos especificados y la operación efectiva del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

Todos los registros son legibles, y se almacenan y conservan con fácil acceso, en instalaciones que prevengan el daño, deterioro o pérdida.

El tiempo de conservación de los Registros de Calidad, está establecido y registrado para su fácil disposición.

Cuando el cliente lo requiera por contrato, los Registros de Calidad deben estar disponibles para evaluación del cliente o su representante durante un periodo acordado.

Nota: Los registros pueden estar en cualquier tipo de medio, impreso, electrónico o cualquier otro.

## 4.17 Auditorías Internas

LA EMPRESA tiene el Procedimiento de Auditorías Internas (PAI-XXX) para planear y asegurar que se realicen auditorías de calidad internas periódicas y de manera ordenada, para determinar si las actividades y sus resultados cumplen con los acuerdos, así como para determinar la efectividad del sistema de aseguramiento de calidad.

Todas las operaciones que se efectúan en LA EMPRESA y que están relacionadas con el sistema de calidad se revisan y verifican por medio de auditorías internas. Estas incluyen todos los documentos y datos que afectan la calidad del proceso.

Las auditorías de calidad internas están programadas a partir del estado y la importancia de la actividad a ser auditada y se llevan a cabo por el grupo de Auditores Internos, personal independiente de las áreas que tengan responsabilidad directa sobre la actividad a auditarse, con la supervisión del Líder de proyecto ISO 9000.

El Líder de proyecto ISO 9000 junto con el grupo de Auditores Internos son responsables de realizar las auditorías internas y dar seguimiento a todas las acciones correctivas y preventivas, que surgen de las recomendaciones del reporte de auditoría.

Los procedimientos del sistema de aseguramiento de calidad para la realización de auditorías internas, proporcionan los métodos utilizados para revisar, verificar y proponer medidas correctivas a las operaciones de LA EMPRESA para que se realicen conforme a lo establecido en el manual de calidad, en la política de calidad y en todos los documentos del sistema de calidad.

Los resultados de las auditorías se registran y se dan a conocer al personal que tiene la responsabilidad del área auditada. El responsable del área deberá tomar oportunamente las acciones correctivas sobre las deficiencias encontradas.

Las actividades de seguimiento a las auditorías deben verificar, registrar la implantación y efectividad de las acciones correctivas efectuadas.

Los resultados de las auditorías forman parte integral de los datos de entrada para las actividades de revisión de LA EMPRESA.

#### **4.18 Capacitación**

LA EMPRESA cuenta con el Procedimientos de Programación de Capacitación (PPC-XXX) para identificar las necesidades de capacitación, así como proveer la capacitación a todo el personal de LA EMPRESA que desarrolla actividades que afectan la calidad. Se tienen procedimientos para la elaboración del programa de capacitación, la asignación específica de funciones y la elaboración de las descripciones de puestos.

El personal de LA EMPRESA que desarrolla actividades específicas se califica con base en una educación, capacitación y experiencia apropiados, según se requiera.

Se conservan los registros de capacitación de todo el personal.

En coordinación con las áreas de Promoción y asesoría, Administración y tráfico y calidad, LA EMPRESA establece los programas y planes de capacitación de todo su personal, para que éste pueda llevar a cabo correctamente todas las actividades de la Compañía.

De acuerdo con las necesidades detectadas, planea cursos con instructores internos y externos según sea apropiado a los requerimientos, se llevan

registros, controles de la capacitación, asistencia del personal a los cursos así como las constancias y certificados de éstos.

#### **4.19 Servicio**

LA EMPRESA proporciona el servicio Post-venta como un valor agregado a sus funciones y se mantienen el Procedimiento de Servicio Post-venta (PSP-XXX) para realizar esta actividad y para verificar e informar que dicho servicio cumple con los requisitos generados por ésta área de LA EMPRESA y debe ser controlado de acuerdo a ISO 4.16.

El Agente Aduanal Representante será el responsable de la atención de los reclamos y servicio al cliente éste registrará su trabajo mediante el procedimiento (PSP-XXX), los niveles de decisión respecto de la aceptación o no de un reclamo, se vinculará con el Procedimiento de Administración de No Conformidades (PANC-XXX).

#### **4.20 Técnicas Estadísticas**

##### **4.20.1 Identificación de necesidades**

Los responsables de cada área de LA EMPRESA tienen la obligación de identificar las necesidades y las características clave que deben ser controladas en los procesos de acuerdo con los requerimientos del cliente. También, son responsables de aplicar técnicas estadísticas que generen informes para revisar los procedimientos y aprovechar la información para asegurar la capacidad de sus procesos y dar el seguimiento a la efectividad de las medidas preventivas y correctivas que se hubiesen aplicado.

##### **4.20.2 Procedimientos**

LA EMPRESA mantiene el Procedimientos de Técnicas Estadísticas (PTE-XXX) para implantar y controlar la aplicación de las técnicas estadísticas.

Se tiene este procedimiento que permite identificar las necesidades y aplicar correctamente las técnicas estadísticas, las cuales se emplean y se documentan para el establecimiento, control y verificación de los procesos.

LA EMPRESA mantiene este procedimiento para asegurar que la información proporcionada por el cliente se encuentra registrada y verificada mediante técnicas estadísticas de acuerdo con sus requerimientos internos.

## 2.9 Descripciones de Puesto

Para describir cada puesto se presenta un formato con el fin de definir el propósito por el cual existe éste en LA EMPRESA así como las funciones específicas y las características requeridas para ocupar dicho puesto.

1. Este formato contiene datos de identificación tales como:

- a) Título del puesto: Nombre con el cual se identifica el puesto.
- b) Ocupante: Nombre de la persona que ocupa el puesto.
- c) Área funcional.
- d) Plaza y ubicación física: Dirección en donde se desarrolla.
- e) Departamento.
- f) Puesto del jefe inmediato.
- g) Nombre del jefe inmediato.

2. Se define el propósito general: (para que existe el puesto en LA EMPRESA)

3. Se definen las funciones específicas: con el objetivo de identificar actividades, que hace y para que (resultados inmediatos que obtiene).

3. Dimensiones: se estudia el impacto del puesto en los resultados globales de LA EMPRESA.

4. Estructura organizacional: De acuerdo al puesto se realiza y define una línea de reporte y en su caso puestos a su cargo.

5. Se anexa a este formato una forma para uso exclusivo del Jefe Inmediato del puesto, en el cual se define el perfil del puesto y las características requeridas para el ocupante de dicho puesto.

Lo anterior nos coadyuva a tomar decisiones en cuanto a la capacitación se refiere como lo indica el punto 4.18 de la Norma.

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**1. IDENTIFICACION :**

A) TITULO DE PUESTO :	Agente aduanal - representante
B) OCUPANTE :	
C) AREA FUNCIONAL :	
D) PLAZA Y UBICACION FISICA :	Durango No.243 Desp 203 y 204 Col.Roma ,México DF

E) DEPARTAMENTO :	Promoción y Representación
F) PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :	Director
G) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :	

FECHA DE ELABORACION :	DIA	MES	AÑO
	3 0	0 6	9 9
FECHA DE ACTUALIZACION :	0 3	0 5	0 0

ANALISTA REC.HUM. : (NOMBRE Y FIRMA)

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)
---------------------------------

\_\_\_\_\_  
OCUPANTE DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

**2. PROPOSITO GENERAL : (PARA QUE EXISTE EL PUESTO EN LA EMPRESA)**

BRINDAR OPTIMA Y OPORTUNA ATENCION A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS EN RELACION ALOS SERVICIOS PROPORCIONADOS, GARANTIZANDO EL CUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES DE SERVICIO COMPROMETIDOS A TRAVES DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SERVICIO.
---

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS : IDENTIFICAR FUNCIONES, QUE HACE Y PARA QUE (RESULTADOS INMEDIATOS QUE OBTIENE)**

- 3.1 Atender llamadas referentes al área de promoción y asesoría.
- 3.2 Comentar los puntos relevantes del área de promoción y asesoría con el asistente de promoción y asesoría para girar instrucciones.
- 3.3 Visitar clientes y prospectos conforme a la agenda de actividades diarias.
- 3.4 Verificar que se mantiene un ambiente de orden, limpieza y disciplina dentro de la empresa.
- 3.5 Autorizar cheques de gastos por parte de él y firmadas por las oficinas gestoras de Matamoros y Nuevo Laredo.
- 3.6 Solicitar cotizaciones para clientes y/o prospectos a las aduanas
- 3.7 Actualizar y preparar los cursos del proceso de tramitación aduanera, valoración aduanera, Pitex, draw back.
- 3.8 Acompañar y apoyar a los agentes aduanales procedentes de las oficinas gestoras en sus visitas a clientes y prospectos en la CD. de México.
- 3.9 Verificar semanalmente de los comprobantes de gastos de los mensajeros, artículos de la oficina.
- 3.10 Apoyar al promotor representante de Veracruz acompañándolo a visitas programadas.
- 3.11 Impartir cursos de procesos de tramitación aduanera y valoración aduanera.
- 3.12 Elaborar cartas de presentación especiales.
- 3.13 Compra de regalos navideños para los clientes.
- 3.14 Organizar participar y programar seminarios relacionados al comercio exterior.
- 3.15 Apoyar en la cobranza de cartera vencida.
- 3.16 Participar en las juntas corporativas.-
- 3.17 Participar en las juntas trimestrales de los agentes aduanales.
- 3.18 Apoyar en las compras de mobiliario y equipo de oficina.
- 3.19 Participar en las juntas de planeación de importación y exportación en las empresas.

4. DIMENSIONES : (IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA)

4.1) MAGNITUD EN GENERACION DE INGRESOS	
A) VOLUMEN TOTAL DE VENTAS ANUALES :	\$ 5 0 0 0 0 0
B) VOLUMEN VENTAS REGIONALES ANUALES :	\$ 1 6 0 0 0 0
C) OTRAS (ESPECIFICAR) :	

4.2) MAGNITUD DE SERVICIO	
A) PERSONAL TOTAL DEL AREA :	1
B) PERSONAL DIRECTO A SU CARGO :	10
C) OTRAS (ESPECIFICAR) :	

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL : (PUESTO A QUIEN REPORTA, COLATERALES Y PUESTOS A SU CARGO)

5.1) LINEA DE REPORTE
A) PTO. DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO : Director
B) PTO. DEL JEFE INMEDIATO : Director.
C) PUESTO DESCRITO : Agente Aduanal Representante.

5.2) PTOS. QUE REPORTAN AL MISMO JEFE**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

5.3) PUESTOS A SU CARGO**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

\*\* SI SE REQUIERE ANEXE INFORMACION EN OTRA HOJA

PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO

6. PERFIL DEL PUESTO : CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO

A) EDAD : MAS DE 28 AÑOS  
 B) SEXO :  MASCULINO  FEMENINO  INDISTINTO

C) EXPERIENCIA EN : FUNCIONES AÑOS  
 1. SERVICIO A CLIENTES 4 AÑOS  
 2. TRAMITES ADUALES. 4 AÑOS  
 3. VENTAS 2 AÑOS  
 4. \_\_\_\_\_

D) CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS :

EQUIPOS / HERRAMIENTAS  
 1. WINDOWS  
 2. MS OFFICE  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_

E) HABILIDADES:

1. FACILIDAD DE PALABRA  
 2. ACTITUD POSITIVA Y DE SERVICIO  
 3. TRABAJO BAJO PRESION  
 4. CONTROL DE CONVERSACION  
 5. PERSEVERANCIA

F) ESCOLARIDAD REQUERIDA :

NIVEL :  
 PREPARATORIA / TECNICO Y/O EQUIVALENTE  
 ESTUDIOS DE LICENCIATURA (PASANTE)  
 LICENCIATURA  
 MAESTRIA  
 DOCTORADO  
 OTROS (ESPECIFICAR)

ESPECIALIDAD EN :  
 \_\_\_\_\_  
 INGENIERIA, ADMINISTRACION,  
 COMERCIO EXTERIOR  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

G) IDIOMAS :

ESPAÑOL  
 INGLES  
 OTROS: \_\_\_\_\_

% DE DOMINIO		
ESCRITURA	LECTURA	HABLA
80	80	80
_____	_____	_____

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**1. IDENTIFICACION :**

A) TITULO DE PUESTO :	Jefe de Administración y tráfico.
B) OCUPANTE :	
C) AREA FUNCIONAL :	
D) PLAZA Y UBICACION FISICA :	Durango No.243 Desp 203 y 204 Col.Roma ,México DF

E) DEPARTAMENTO :	Administración y tráfico.
F) PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :	Agente Aduanal Representante
G) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :	

FECHA DE ELABORACION :	DIA	MES	ANO
	3	0	06 9 9
FECHA DE ACTUALIZACION :	0	3	05 0 0

ANALISTA REC.HUM. : (NOMBRE Y FIRMA)

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)
---------------------------------

\_\_\_\_\_  
OCUPANTE DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

**2. PROPOSITO GENERAL : (PARA QUE EXISTE EL PUESTO EN LA EMPRESA)**

ORGANIZAR, PALNEAR, SUPERVISAR, Y CONTROLAR CON LAS POLITICAS, OBJETIVOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS : IDENTIFICAR FUNCIONES, QUE HACE Y PARA QUE (RESULTADOS INMEDIATOS QUE OBTIENE)**

- 3.1 Coordinar al área de recolección y entrega de documentos.
- 3.2 Cobranza.
- 3.3 Administración de oficina.
- 3.4 Pago de servicios.
- 3.5 Pago de nomina.
- 3.6 Revisión y firma de documentos.
- 3.7 Coordinar y controlar las juntas de mejora continua.
- 3.8 Auxiliar en contestar teléfonos excepcionalmente.
- 3.9 Colaborar para la realización en seminarios o cursos de actualización a clientes y prospectos.

**4. DIMENSIONES : (IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA)**

4.1) MAGNITUD EN GENERACION DE INGRESOS	
A) VOLUMEN TOTAL DE VENTAS ANUALES :	\$ _____
B) VOLUMEN VENTAS REGIONALES ANUALES :	\$ _____
C) OTRAS (ESPECIFICAR):	_____

4.2) MAGNITUD DE SERVICIO	
A) PERSONAL TOTAL DEL AREA :	1
B) PERSONAL DIRECTO A SU CARGO :	6
C) OTRAS (ESPECIFICAR):	_____

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL : (PUESTO A QUIEN REPORTA, COLATERALES Y PUESTOS A SU CARGO)

5.1) LINEA DE REPORTE	
A) PTO. DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO :	Director
B) PTO. DEL JEFE INMEDIATO :	Agente Aduanal Representante.
C) PUESTO DESCRITO :	Jefe de Administración y tráfico.

5.2) PTOS. QUE REPORTAN AL MISMO JEFE**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

5.3) PUESTOS A SU CARGO**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

\*\* SI SE REQUIERE ANEXE INFORMACION EN OTRA HOJA

PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO

6. PERFIL DEL PUESTO : CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO

A) EDAD : MAS DE 24 AÑOS

B) SEXO :  MASCULINO  FEMENINO  INDISTINTO

C) EXPERIENCIA EN : 

	FUNCIONES	AÑOS
1.	MANEJO DE PERSONAL	2 AÑO
2.	SERVICIO A CLIENTES	1 AÑO
3.	TRAMITES ADUALES.	2 AÑO
4.	_____	_____
5.	_____	_____

D) CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS :

**EQUIPOS / HERRAMIENTAS**

- WINDOWS
- MS OFFICE
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

E) HABILIDADES:

- FACILIDAD DE PALABRA
- ACTITUD POSITIVA Y DE SERVICIO
- TRABAJO BAJO PRESION
- CONTROL DE CONVERSACION
- PERSEVERANCIA

F) ESCOLARIDAD REQUERIDA :

**NIVEL :**

PREPARATORIA / TECNICO Y/O EQUIVALENTE

ESTUDIOS DE LICENCIATURA (PASANTE)

LICENCIATURA

MAESTRIA

DOCTORADO

OTROS (ESPECIFICAR)

**ESPECIALIDAD EN :**

INGENIERIA, ADMINISTRACION,  
RELACIONES INTERNACIONALES.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

G) IDIOMAS :

ESPAÑOL

INGLES

OTROS: \_\_\_\_\_

% DE DOMINIO		
ESCRITURA	LECTURA	HABLA
_____	_____	_____
80	80	80
_____	_____	_____

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**1. IDENTIFICACION :**

A) TITULO DE PUESTO :	Lider de Proyecto ISO 9000.
B) OCUPANTE :	
C) AREA FUNCIONAL :	
D) PLAZA Y UBICACION FISICA :	Durango No.243 Desp 203 y 204 Col.Roma ,México DF

E) DEPARTAMENTO :	Calidad
F) PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :	Agente Aduanal Representante
G) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :	

FECHA DE ELABORACION :	DIA	MES	AÑO
	3 0	0 6	9 9
FECHA DE ACTUALIZACION :	0 3	0 5	0 0

ANALISTA REC.HUM. : (NOMBRE Y FIRMA)

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)
---------------------------------

\_\_\_\_\_  
OCUPANTE DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

**2. PROPOSITO GENERAL : (PARA QUE EXISTE EL PUESTO EN LA EMPRESA)**

CORDINAR, EVALUAR, DEFINIR Y LLEVA A CABO EL PROCESO DE CERTIFICACION DE LA EMPRESA.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS : IDENTIFICAR FUNCIONES, QUE HACE Y PARA QUE (RESULTADOS INMEDIATOS QUE OBTIENE)**

3.1 Apoyar a la realización de la Política de calidad, objetivos, compromisos así como la visión de LA EMPRESA.

3.2 Realizar Manual de calidad.

3.3 Realizar presentaciones acerca de la filosofía ISO 9000.

3.4 Realizar procedimientos y diagramas de flujo en cordinación con los responsables de las áreas involucradas.

3.5 Realizar formatos de registro en cordinación con los responsables de las áreas involucradas.

3.6 Cordinar la realización de las Auditorias internas.

3.7 Evaluar la factibilidad de realización del proyecto ISO 9000

**4. DIMENSIONES : (IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA)**

4.1) MAGNITUD EN GENERACION DE INGRESOS	
A) VOLUMEN TOTAL DE VENTAS ANUALES :	\$ _____
B) VOLUMEN VENTAS REGIONALES ANUALES :	\$ _____
C) OTRAS (ESPECIFICAR):	_____

4.2) MAGNITUD DE SERVICIO	
A) PERSONAL TOTAL DEL AREA :	1
B) PERSONAL DIRECTO A SU CARGO :	NINGUNA
C) OTRAS (ESPECIFICAR):	_____

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL : (PUESTO A QUIEN REPORTA, COLATERALES Y PUESTOS A SU CARGO)

5.1) LINEA DE REPORTE
A) PTO. DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO : Director
B) PTO. DEL JEFE INMEDIATO : Agente Aduanal.
C) PUESTO DESCRITO : Lider de Proyecto ISO 9000.

5.2) PTOS. QUE REPORTAN AL MISMO JEFE**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

5.3) PUESTOS A SU CARGO**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

\*\* SI SE REQUIERE ANEXE INFORMACION EN OTRA HOJA

PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO

6. PERFIL DEL PUESTO : CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO

- A) EDAD : MAS DE 21 AÑOS  
 B) SEXO :  MASCULINO  FEMENINO  INDISTINTO

- C) EXPERIENCIA EN :  

	FUNCIONES	AÑOS
1.	IMPLANTACION DE SISTEMAS DE CALIDAD	2 AÑO
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

D) CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS :

- EQUIPOS / HERRAMIENTAS
- WINDOWS
  - MS OFFICE
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

E) HABILIDADES:

- FACILIDAD DE PALABRA
- ACTITUD POSITIVA Y DE SERVICIO
- TRABAJO BAJO PRESION
- CONTROL DE CONVERSACION
- PERSEVERANCIA

F) ESCOLARIDAD REQUERIDA :

NIVEL : \_\_\_\_\_

- PREPARATORIA / TECNICO Y/O EQUIVALENTE  
 ESTUDIOS DE LICENCIATURA (PASANTE)  
 LICENCIATURA  
 MAESTRIA  
 DOCTORADO  
 OTROS (ESPECIFICAR)

ESPECIALIDAD EN : \_\_\_\_\_

INGENIERIA, ADMINISTRACION,  
 RELACIONES INTERNACIONALES.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

G) IDIOMAS :

- ESPAÑOL  
 INGLES  
 OTROS: \_\_\_\_\_

ESCRITURA	% DE DOMINIO		HABLA
	LECTURA		
_____	_____	_____	_____
80	80		80
_____	_____	_____	_____

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**1. IDENTIFICACION :**

A) TITULO DE PUESTO :	Promotor.
B) OCUPANTE :	
C) AREA FUNCIONAL :	
D) PLAZA Y UBICACION FISICA :	Durango No.243 Desp 203 y 204 Col.Roma ,México DF

E) DEPARTAMENTO :	Promoción
F) PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :	Agente Aduanal Representante
G) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :	

FECHA DE ELABORACION :	DIA	MES	AÑO
	3 0	0 6	9 9
FECHA DE ACTUALIZACION :	0 3	0 5	0 0

ANALISTA REC.HUM. : (NOMBRE Y FIRMA)

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)
---------------------------------

\_\_\_\_\_  
OCUPANTE DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

**2. PROPOSITO GENERAL : (PARA QUE EXISTE EL PUESTO EN LA EMPRESA)**

ORGANIZA, PROGRAMA, INTEGRA, DIRIGE Y CONTROLA CON LAS POLITICAS, OBJETIVOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS : IDENTIFICAR FUNCIONES, QUE HACE Y PARA QUE (RESULTADOS INMEDIATOS QUE OBTIENE)**

- 3.1 Comunicación telefónica prospectos y clientes.
- 3.2 Comunicación de oficinas Veracruz - México, Veracruz - Nuevo Laredo, Veracruz - Matamoros.
- 3.3 Investigación de clientes potenciales.
- 3.4 Investigación de mejoras y errores de la competencia.
- 3.5 Investigación de costos y procedimientos de la competencia.
- 3.6 Actualización en materia aduanera.
- 3.7 Programa de coordinación de visita a clientes y prospectos.
- 3.8 Seguimiento de actividades de comercio exterior clientes y prospectos.
- 3.9 Seguimiento de cartas, manuales, información escrita.
- 3.10 Participación en conferencias con clientes y prospectos.
- 3.11 Seguimiento y registro detallado de con clientes y prospectos.
- 3.12 Viaje oficinas Nuevo Laredo y Matamoros.
- 3.13 Atención personalizada cuando hay vista de clientes en oficinas.
- 3.14 Pasar por fax a mis clientes y/o prospectos reporte de barcos.
- 3.15 Pedir a gerencia cotizaciones y dar seguimiento de las mismas.

4. DIMENSIONES : (IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA)

4.1) MAGNITUD EN GENERACION DE INGRESOS	
A) VOLUMEN TOTAL DE VENTAS ANUALES :	\$ 3 0 0 0 0 0
B) VOLUMEN VENTAS REGIONALES ANUALES :	\$ 1 3 0 0 0 0
C) OTRAS (ESPECIFICAR):	

4.2) MAGNITUD DE SERVICIO	
A) PERSONAL TOTAL DEL AREA :	1
B) PERSONAL DIRECTO A SU CARGO :	NINGUNA
C) OTRAS (ESPECIFICAR):	

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL : (PUESTO A QUIEN REPORTA, COLATERALES Y PUESTOS A SU CARGO)

5.1) LINEA DE REPORTE
A) PTO. DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO : Director
B) PTO. DEL JEFE INMEDIATO : Agente Aduanal Representante
C) PUESTO DESCRITO : Promotor.

5.2) PTOS. QUE REPORTAN AL MISMO JEFE*	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

5.3) PUESTOS A SU CARGO**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

\*\* SI SE REQUIERE ANEXE INFORMACION EN OTRA HOJA

PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO

6. PERFIL DEL PUESTO : CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO

- A) EDAD : MAS DE 23 AÑOS  
 B) SEXO :  MASCULINO  FEMENINO  INDISTINTO

- C) EXPERIENCIA EN :  

	FUNCIONES	AÑOS
1.	VENTAS	1 AÑO
2.	SERVICIO A CLIENTES	1 AÑO
3.	TRAMITES ADUALES.	2 AÑO
4.		
5.		

D) CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS :

- EQUIPOS / HERRAMIENTAS  
 1. WINDOWS  
 2. MS OFFICE  
 3.  
 4.  
 5.

E) HABILIDADES:

1. FACILIDAD DE PALABRA  
 2. ACTITUD POSITIVA Y DE SERVICIO  
 3. TRABAJO BAJO PRESION  
 4. CONTROL DE CONVERSACION  
 5. PERSEVERANCIA

F) ESCOLARIDAD REQUERIDA :

NIVEL :
<input type="checkbox"/> PREPARATORIA / TECNICO Y/O EQUIVALENTE
<input type="checkbox"/> ESTUDIOS DE LICENCIATURA (PASANTE)
<input checked="" type="checkbox"/> LICENCIATURA
<input type="checkbox"/> MAESTRIA
<input type="checkbox"/> DOCTORADO
<input type="checkbox"/> OTROS (ESPECIFICAR)

ESPECIALIDAD EN :
INGENIERIA, ADMINISTRACION, COMERCIO INTERNACIONAL

G) IDIOMAS :

- ESPAÑOL  
 INGLES  
 OTROS: \_\_\_\_\_

% DE DOMINIO		
ESCRITURA	LECTURA	HABLA
80	80	80

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**1. IDENTIFICACION :**

A) TITULO DE PUESTO :	Asistente de promoción y asesoría.
B) OCUPANTE :	
C) AREA FUNCIONAL :	
D) PLAZA Y UBICACION FISICA :	Durango No.243 Desp 203 y 204 Col.Roma ,México DF

E) DEPARTAMENTO :	Promoción
F) PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :	Agente Aduanal Representante
G) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :	

FECHA DE ELABORACION :	DIA	MES	AÑO
	3 0	0 6	9 9
FECHA DE ACTUALIZACION :	0 3	0 5	0 0

ANALISTA REC.HUM. :
(NOMBRE Y FIRMA)

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)
---------------------------------

\_\_\_\_\_  
OCUPANTE DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

**2. PROPOSITO GENERAL : (PARA QUE EXISTE EL PUESTO EN LA EMPRESA)**

ORGANIZA, PROGRAMA, INTEGRA, DIRIGE Y CONTROLA CON LAS POLITICAS, OBJETIVOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS : IDENTIFICAR FUNCIONES, QUE HACE Y PARA QUE (RESULTADOS INMEDIATOS QUE OBTIENE)**

- 3.1 Detectar o buscar clientes prospecto.
- 3.2 Programar citas para el Agente Aduanal de Cd. de México.
- 3.3 Clasificación de clientes prospecto en A, B, C.
- 3.4 Tramitación y envío de cartas de presentación.
- 3.5 Programación de seminarios de actualización para clientes y clientes prospecto.
- 3.6 Asesoría y solicitud de consultas a Instituciones.
- 3.7 Tramitación y Envío de Cotizaciones.
- 3.8 Envío de Circulares de Veracruz. con información de cambios o requisitos a cumplir, publicados en D.O.F.

**4. DIMENSIONES : (IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA)**

4.1) MAGNITUD EN GENERACION DE INGRESOS	
A) VOLUMEN TOTAL DE VENTAS ANUALES :	\$ _____
B) VOLUMEN VENTAS REGIONALES ANUALES :	\$ _____
C) OTRAS (ESPECIFICAR) :	_____

4.2) MAGNITUD DE SERVICIO	
A) PERSONAL TOTAL DEL AREA :	2
B) PERSONAL DIRECTO A SU CARGO :	2
C) OTRAS (ESPECIFICAR) :	_____

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: (PUESTO A QUIEN REPORTA, COLATERALES Y PUESTOS A SU CARGO)

5.1) LINEA DE REPORTE	
A) PTO. DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO:	Director
B) PTO. DEL JEFE INMEDIATO:	Agente Adhual Representante.
C) PUESTO DESCRITO:	Asistente de promoción y asesoría.

5.2) PTOS. QUE REPORTAN AL MISMO JEFE**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

5.3) PUESTOS A SU CARGO**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

\*\* SI SE REQUIERE ANEXE INFORMACION EN OTRA HOJA

PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO

6. PERFIL DEL PUESTO: CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO

A) EDAD: MAS DE 21 AÑOS

B) SEXO:  MASCULINO  FEMENINO  INDISTINTO

C) EXPERIENCIA EN: FUNCIONES AÑOS

1.	VENTAS	1 AÑO
2.	SERVICIO A CLIENTES	1 AÑO
3.	TRAMITES ADUALES.	2 AÑO
4.	_____	_____
5.	_____	_____

D) CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS:

E) HABILIDADES:

EQUIPOS / HERRAMIENTAS

- WINDOWS
- MS OFFICE
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- FACILIDAD DE PALABRA
- ACTITUD POSITIVA Y DE SERVICIO
- TRABAJO BAJO PRESION
- CONTROL DE CONVERSACION
- PERSEVERANCIA

F) ESCOLARIDAD REQUERIDA:

NIVEL:

PREPARATORIA / TECNICO Y/O EQUIVALENTE

ESTUDIOS DE LICENCIATURA (PASANTE)

LICENCIATURA

MAESTRIA

DOCTORADO

OTROS (ESPECIFICAR)

ESPECIALIDAD EN:

INGENIERIA, ADMINISTRACION,  
COMERCIO EXTERIOR

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

G) IDIOMAS:

ESPAÑOL

INGLES

OTROS: \_\_\_\_\_

% DE DOMINIO		
ESCRITURA	LECTURA	HABLA
_____	_____	_____
80	80	80
_____	_____	_____

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**1. IDENTIFICACION :**

A) TITULO DE PUESTO :	<b>Mensajero.</b>
B) OCUPANTE :	
C) AREA FUNCIONAL :	
D) PLAZA Y UBICACION FISICA :	<b>Durango No.243 Desp 203 y 204 Col.Roma ,México DF</b>

E) DEPARTAMENTO :	<b>Mensajería.</b>
F) PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :	<b>Supervisor de recolección entrega de documentos.</b>
G) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :	

FECCHA DE ELABORACION :	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
	3	0	6 9 9
FECCHA DE ACTUALIZACION :	0	3	0 5 0 0

ANALISTA REC.HUM. : (NOMBRE Y FIRMA)

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)
---------------------------------

\_\_\_\_\_  
OCUPANTE DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

**2. PROPOSITO GENERAL : (PARA QUE EXISTE EL PUESTO EN LA EMPRESA)**

ORGANIZA. PROGRAMA CON LAS POLITICAS, OBJETIVOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS : IDENTIFICAR FUNCIONES, QUE HACE Y PARA QUE (RESULTADOS INMEDIATOS QUE OBTIENE)**

- 3.1   Checar hora de entrada.
- 3.2   Revisar documentos por entregar a clientes externos.
- 3.3   Recolectar y entregar documentos.
- 3.4   Hacer reporte de gastos de ruta.
- 3.5   Recoger valija procedente de Veracruz y entregarla al Jefe de administración y trafico.
- 3.6   Depositar bancarios.
- 3.7   Participar en junta semanal (mejora continua.)
- 3.8   Pago de servicios.
- 3.9   Enviar fax.
- 3.10   Cobrar cheques para reposición de caja chica.
- 3.11   Entregar invitaciones para los eventos anuales.
- 3.12   Tramitar certificados de origen, Cartas de cupo, asuntos hacienda.
- 3.12   Relacionar documentos para las oficinas gestoras.
- 3.13   Apoyar en la entrega de regalos navideños a clientes.
- 3.14   Contestar teléfonos.

4. DIMENSIONES : (IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA)

4.1) MAGNITUD EN GENERACIÓN DE INGRESOS	
A) VOLUMEN TOTAL DE VENTAS ANUALES :	\$ _____
B) VOLUMEN VENTAS REGIONALES ANUALES :	\$ _____
C) OTRAS (ESPECIFICAR):	_____

4.2) MAGNITUD DE SERVICIO	
A) PERSONAL TOTAL DEL AREA :	3
B) PERSONAL DIRECTO A SU CARGO :	NINGUNA
C) OTRAS (ESPECIFICAR):	_____

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL : (PUESTO A QUIEN REPORTA, COLATERALES Y PUESTOS A SU CARGO)

5.1) LINEA DE REPORTE
A) PTO. DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO: Director
B) PTO. DEL JEFE INMEDIATO : Supervisor de recolección entrega de documentos.
C) PUESTO DESCRITO : Mensajero.

5.2) PTOS. QUE REPORTAN AL MISMO JEFE**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

5.3) PUESTOS A SU CARGO**	
A)	D)
B)	E)
C)	F)

\*\* SI SE REQUIERE ANEXE INFORMACION EN OTRA HOJA

PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO

6. PERFIL DEL PUESTO : CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO

- A) EDAD : MAS DE 18 AÑOS  
 B) SEXO :  MASCULINO  FEMENINO  INDISTINTO

- C) EXPERIENCIA EN :  

	FUNCIONES	AÑOS
1.	CONducir MOTOCICLETA	1 AÑO
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

D) CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS :

- EQUIPOS / HERRAMIENTAS  
 1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_

E) HABILIDADES:

1. ACTITUD POSITIVA Y DE SERVICIO  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_

F) ESCOLARIDAD REQUERIDA :

NIVEL :
<input checked="" type="checkbox"/> PREPARATORIA / TECNICO O EQUIVALENTE
<input type="checkbox"/> ESTUDIOS DE LICENCIATURA (PASANTE)
<input type="checkbox"/> LICENCIATURA
<input type="checkbox"/> MAESTRIA
<input type="checkbox"/> DOCTORADO
<input type="checkbox"/> OTROS (ESPECIFICAR)

ESPECIALIDAD EN :
_____
_____
_____
_____
_____
_____

G) IDIOMAS :

- ESPAÑOL  
 INGLES  
 OTROS: \_\_\_\_\_

% DE DOMINIO		
ESCRITURA	LECTURA	HABLA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**1. IDENTIFICACION :**

A) TITULO DE PUESTO :	Supervisor de entrega y recolección de documentos.
B) OCUPANTE :	
C) AREA FUNCIONAL :	
D) PLAZA Y UBICACION FISICA :	Durango No.243 Desp 203 y 204 Col.Roma ,México DF

E) DEPARTAMENTO :	Recolección y entrega.
F) PUESTO DEL JEFE INMEDIATO :	Jefe Administración y tráfico.
G) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :	

FECHA DE ELABORACION :	DIA	MES	AÑO
	3	0	6
FECHA DE ACTUALIZACION :	0	3	0
	5	0	0

ANALISTA REC.HUM.:(NOMBRE Y FIRMA)

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)
---------------------------------

\_\_\_\_\_  
OCUPANTE DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

**2. PROPOSITO GENERAL : (PARA QUE EXISTE EL PUESTO EN LA EMPRESA)**

ORGANIZAR, PROGRAMAR CON LAS POLITICAS, OBJETIVOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.

**3. FUNCIONES ESPECIFICAS : IDENTIFICAR FUNCIONES, QUE HACE Y PARA QUE (RESULTADOS INMEDIATOS QUE OBTIENE)**

- 3.1 Coordinación de ruta de mensajeros.
- 3.2 Envío de valija.
- 3.3 Recibir reporte de gastos de los mensajeros.
- 3.4 Envío de fax del D.O.F. a oficinas de Nuevo Laredo y Matamoros.
- 3.5 Recepción de documentos.
- 3.6 Llenar fichas de deposito.
- 3.7 Contestar teléfonos.
- 3.8 Checar hora de entrada.
- 3.9 Colaborar en los seminarios anuales de las modificaciones a las leyes del comercio exterior.
- 3.10 Mantenimiento de la oficina en general.
- 3.11 Reposicion de caja chica.

4. DIMENSIONES : (IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA)

4.1) MAGNITUD EN GENERACION DE INGRESOS	
A) VOLUMEN TOTAL DE VENTAS ANUALES :	\$ _____
B) VOLUMEN VENTAS REGIONALES ANUALES :	\$ _____
C) OTRAS (ESPECIFICAR) :	_____

4.2) MAGNITUD DE SERVICIO	
A) PERSONAL TOTAL DEL AREA :	1 _____
B) PERSONAL DIRECTO A SU CARGO :	3 _____
C) OTRAS (ESPECIFICAR) :	_____

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL : (PUESTO A QUIEN REPORTA, COLATERALES Y PUESTOS A SU CARGO)

5.1) LINEA DE REPORTE
A) PTO. DEL JEFE DEL JEFE INMEDIATO : Director
B) PTO. DEL JEFE INMEDIATO : Agente Aduanal
C) PUESTO DESCRITO : Supervisor de entrega y recolección de documentos.

5.2) PTOS. QUE REPORTAN AL MISMO JEFE*	
A) _____	D) _____
B) _____	E) _____
C) _____	F) _____

5.3) PUESTOS A SU CARGO**	
A) _____	D) _____
B) _____	E) _____
C) SALES SUP. SPEC	F) _____

\*\* SI SE REQUIERE ANEXE INFORMACION EN OTRA HOJA

PARA USO EXCLUSIVO DEL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO

6. PERFIL DEL PUESTO : CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO

- A) EDAD : MAS DE 21 AÑOS  
 B) SEXO :  MASCULINO  FEMENINO  INDISTINTO

- C) EXPERIENCIA EN :  

FUNCIONES	AÑOS
1. SERVICIO A CLIENTES	1 AÑO
2. TRAMITES ADUALES.	1 AÑO
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

D) CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS :

- EQUIPOS / HERRAMIENTAS  
 1. WINDOWS \_\_\_\_\_  
 2. MS OFFICE \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_

E) HABILIDADES:

1. ACTITUD POSITIVA Y DE SERVICIO \_\_\_\_\_  
 2. TRABAJO BAJO PRESION \_\_\_\_\_  
 3. PERSEVERANCIA \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_

F) ESCOLARIDAD REQUERIDA :

NIVEL :
<input checked="" type="checkbox"/> PREPARATORIA / TECNICO Y/O EQUIVALENTE
<input type="checkbox"/> ESTUDIOS DE LICENCIATURA (PASANTE)
<input type="checkbox"/> LICENCIATURA
<input type="checkbox"/> MAESTRIA
<input type="checkbox"/> DOCTORADO
<input type="checkbox"/> OTROS (ESPECIFICAR)

ESPECIALIDAD EN :
COMERCIO EXTERIOR
_____
_____
_____
_____

G) IDIOMAS :

- ESPAÑOL  
 INGLES  
 OTROS: \_\_\_\_\_

% DE DOMINIO		
ESCRITURA	LECTURA	HABLA
_____	_____	_____
80	80	80
_____	_____	_____

## 2.10 Definiciones.

(Basadas en la Norma NMX-CC-001: 1995/ISO8402: 1994)

- **Calidad:** Conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas (significa conformidad con los requisitos).
- **Cliente Externo:** Todo aquel que mediante la firma de un contrato recibe el resultado de la labor de los integrantes de LA EMPRESA.
- **Cliente Interno:** Grupos o áreas que pertenecen a LA EMPRESA y mediante un acuerdo reciben el resultado de la labor de los integrantes de LA EMPRESA.
- **Cliente:** Receptor de un producto suministrado por el proveedor (LA EMPRESA).
- **Comité de Calidad:** Es el grupo conformado por la línea directa de reporte a la Dirección y parte del área de Calidad, que está habilitada para tomar decisiones sobre el sistema de calidad, cuando así se requiera.
- **Documento Controlado:** documentos que conforman al sistema de calidad de LA EMPRESA.
- **Dueño de procedimiento:** Personal de LA EMPRESA encargado de documentar, controlar y mantener los procedimientos del sistema de calidad.
- **Evidencia:** información que puede ser probada como verdadera, basada en hechos obtenidos por medio de observación, medición, prueba u otros medios.
- **Instructivos de Trabajo:** Instrucciones paso a paso para desarrollar una actividad.
- **Lista Maestra de control de registros:** Documento en el que se encuentran referenciados los nombres de los formatos, así como la versión de estos.
- **Lista Maestra de Documentos:** Documento en el que se encuentran referenciados los nombres de los procedimientos, así como la versión de estos.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito especificado (cubre la desviación o ausencia de alguna característica en el sistema de calidad o seguridad de funcionamiento).
- **Política de Calidad:** Directrices y objetivos generales de una organización, concernientes a la calidad, los cuales están formalmente establecidos por la alta Dirección.
- **Procedimiento:** forma detallada de desarrollar una actividad.
- **Procedimientos generales:** son aquellos procedimientos documentados e incluidos en el sistema de calidad que son de carácter general y que aplican a todo el personal o a todo el personal de nivel gerencial o a todos los auditores internos.
- **Procedimientos Operativos:** son aquellos procedimientos documentados e incluidos en el sistema de calidad que son de carácter particular que aplican a un área específica de LA EMPRESA solamente.
- **Proceso:** Conjunto interrelacionado de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

- **Producto No Conforme:** Todo aquello que se estipula en el convenio por parte de LA EMPRESA, que no se cumple y que afecta al cliente externo
- **Producto:** Resultado de actividades o procesos (tangibles o intangibles como servicio, *hardware*, materiales procesados, *software* o una combinación de los mismos).
- **Registro:** elemento que provee evidencia objetiva de las actividades ejecutadas o resultados obtenidos.
- **Subcontratistas:** Grupos o áreas que no pertenecen a LA EMPRESA, pero son proveedores únicos que mediante un convenio o contrato se comprometen a brindar los niveles de servicio necesarios a LA EMPRESA.

# Capítulo 3

## Procedimientos.

Se definen como la forma especificada de desarrollar una actividad. Un procedimiento escrito o documentado generalmente contiene: los propósitos y alcance de una actividad; qué debe hacerse y por quién, cuando, donde y cómo debe ser hecha, qué materiales, equipo y documentos deben ser utilizados, y cómo ésta debe ser controlada y registrada.

Es recomendable que los procedimientos sean acordados, accesibles al personal y comprensibles para todos aquellos que tengan que ver con su operación.

Los procedimientos se realizan a través de un diagrama de flujo (Juran):

- 1.- Plan permanente que muestra gráficamente las etapas de un proceso.
- 2.- Un método gráfico para visualizar las etapas de un proceso. Juran.

Consiste en presentar gráficamente el desarrollo de un proceso y se utiliza para que todos entiendan rápidamente en qué consiste el mismo y hablen un sólo lenguaje.

El empezar determinado cómo debe de funcionar el proceso, para luego trazar en forma gráfica cómo está funcionando en realidad, puede ayudar para descubrir fallas tales como la duplicidad, la ineficiencia y las malas interpretaciones.<sup>14</sup>

*La base del éxito es aprender a aprender, aplicando lo aprendido y modificando nuestras acciones.*

Se deben identificar y planear los procedimientos del servicio que directamente afectan la calidad y deben asegurar estos procesos que se llevan a cabo bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir lo siguiente:

- a) Procedimientos documentados para definir la manera en que se va a dar el servicio, cuando hay ausencia de tales instrucciones puede afectar adversamente la calidad del servicio.
- b) El uso de equipos, instalaciones y ambiente adecuado.
- c) Supervisar y controlar los parámetros adecuados del proceso y las características del servicio.
- d) Los criterios para la ejecución del trabajo deben establecerse de manera práctica y lo más claro posible (por ejemplo: especificaciones escritas, muestras representativas o ilustraciones).

LA EMPRESA establecerá y mantendrá procedimientos para identificar, compilar, codificar, acceder, archivar, almacenar, conservar y disponer de los registros de calidad mismos que se conservarán para demostrar la conformidad con los requisitos especificados y la operación efectiva del sistema de calidad.

Todos los registros de calidad deben ser legibles, almacenados y conservados en forma tal que puedan recuperarse fácilmente en lugares que tengan condiciones ambientales que prevengan daño o deterioro y eviten su pérdida. Debe establecerse y registrarse el tiempo que deben conservarse los registros de calidad. Si así lo establece el contrato, los registros de calidad deben estar disponibles para su evaluación por parte del cliente o de su representante, durante un periodo acordado.

***PROCEDIMIENTO DE  
PROGRAMACION DE CITAS  
AGENTE ADUANAL***

**CÓDIGO: LA EMPRESA PPCAA-012**

**NIVEL DE REVISIÓN: 0**

**FECHA DE REVISIÓN: 05 ENERO 2000**

**FECHA DE EMISIÓN: 07 ENERO 2000**

**TÍTULO**  
PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACION DE CITAS  
AGENTE ADUANAL.

**CODIFICACIÓN No:** LA EMPRESA PCAA-012

**REVISIÓN/FECHA:** 0/ 05-ENE-2000

**HOJA 1 DE 7**

## **ÍNDICE**

- 1.- DESARROLLO.
- 2.- CONTROL DE ACTUALIZACIONES..
- 3.- ANEXOS.
- 4.- LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PCAA-012

Aprobó

<b>TÍTULO</b> <b>PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACION DE CITAS</b> <b>AGENTE ADUANAL.</b>	<b>CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PCAA-012</b>	
	<b>REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000</b>	<b>HOJA 2 DE 7</b>

Propósito : Establecer los lineamientos que deben ser cumplidos en el desarrollo de la Programación de Citas para hacer contacto directo con el cliente prospecto y hacer presentación de los servicios de LA EMPRESA.

Alcance : Invitar y convencer al prospecto de trabajar con LA EMPRESA.

Responsable: LVM.

LA EMPRESA PCAA-012

Elaboró

Revisó

Aprobó

1.- DESARROLLO

RESPONSABILIDADES			DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
MENSAJERO	ASISTENTE PROMOCION Y ASESORIA	AGENTE ADUANAL REPRESENTANTE	
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; D1{ }     D1 -- SI --&gt; a((a))     D1 -- NO --&gt; 2[2]     2 --&gt; D2{ }     D2 -- NO --&gt; b((b))     D2 -- SI --&gt; 3[3]     3 --&gt; D3{ }     D3 -- NO --&gt; c((c))     D3 -- SI --&gt; A{{A}}     a --&gt; a2((a))     a2 --&gt; 3     b --&gt; b2((b))     b2 --&gt; 2     c --&gt; c2((c))     c2 --&gt; 3                     </pre>		<p>INICIO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultar el formato FCAA-009, si existen clientes prospectos pasar a actividad 3, si no pasar a actividad 2 .</li> <li>2. Registrar en formato FCAA-009 los datos del cliente prospecto si están completos los siguientes datos: Nombre de la empresa, dirección, teléfonos, responsable del área de logística, tráfico, importaciones, exportaciones, jefe de compras, según corresponda pasar a actividad 3 si no regresar a actividad 2.</li> <li>3. Contactar telefónicamente a la persona indicada, si se localiza a esta persona pasar a actividad 4 si no pasar a actividad 7 .</li> </ol>

Elaboró

Revisó

Aprobó

**1.- DESARROLLO**

RESPONSABILIDADES			DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
MENSAJERO	ASISTENTE PROMOCION Y ASESORIA	AGENTE ADUANAL REPRESENTANTE	
	<pre> graph TD     A{{A}} --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; D{ }     D -- NO --&gt; C1((c))     D -- SI --&gt; 6[6]     6 --&gt; 7[7]     7 --&gt; C2((c))     7 --&gt; FIN([FIN])             </pre>		<p>4. Iniciar la promoción de los servicios, resaltando la certificación ISO 9002, compromisos, eficiencia entre otros de LA EMPRESA.</p> <p>5. Concertar cita, si se concerta cita pasar a actividad 6 si no pasar a actividad 7.</p> <p>6. Registrar en formato FCAA-009 día, hora y persona con quien se tiene que entrevistar el Agente aduanal y notificar a su vez a este.</p> <p>7. Registrar en el formato FCAA-009, día, hora y motivo por el cual no se concertó la cita.</p>

<b>TÍTULO</b> <b>PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACION DE CITAS</b> <b>AGENTE ADUANAL.</b>	<b>CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PCAA-012</b>	
	<b>REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000</b>	<b>HOJA 5 DE 7</b>

**2.- ACTUALIZACIONES**

IDENTIFICACIÓN	TÍTULO	REVISIÓN	HOJA	FECHA DE REVISIÓN
LA EMPRESA PPS-019	PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIO.	0	TODAS	ENERO 2000

**NOTA:**

**LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN EL CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN DE TRABAJO SERÁN IDENTIFICADOS EN EL MISMO CON LETRA CURSIVA**

**Elaboró**

**Revisó**

**LA EMPRESA PCAA-012**

**Aprobó**



**TÍTULO**  
**PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACION DE CITAS**  
**AGENTE ADUANAL.**

**CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PCAA-012**

**REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000**

**HOJA 7 DE 7**

**4.- DISTRIBUCIÓN:**  
**RELACIÓN DE COPIAS CONTROLADAS**

<b>NÚMERO DE CONTROL</b>	<b>AREA:</b>
3	AGENTE ADUANAL REPRESENTANTE.
3	ASISTENTE PROMOCION Y ASESORIA.
4	MENSAJERO.

**Elaboró**

**Revisó**

**LA EMPRESA PCAA-012**

**Aprobó**

***PROCEDIMINETO DE  
RECOLECCION Y ENTREGA DE  
DOCUMENTOS.***

**CÓDIGO: LA EMPRESA PRED-022**

**NIVEL DE REVISIÓN: 0**

**FECHA DE REVISIÓN: 05 ENERO 2000**

**FECHA DE EMISIÓN: 07 ENERO 2000**

LA EMPRESA PRED-022

TÍTULO  
PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION Y ENTREGA  
DE DOCUMENTOS.

CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PRED-022

REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000

HOJA 1 DE 7

## ÍNDICE

- 1.- DESARROLLO.
- 2.- CONTROL DE ACTUALIZACIONES..
- 3.- ANEXOS.
- 4.- LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PRED-022

Aprobó

TÍTULO PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION Y ENTREGA DE DOCUMENTOS.	CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PRED-022	
	REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000	HOJA 2 DE 7

Propósito : Establecer los lineamientos que deben ser cumplidos para coordinar, registrar, clasificar, registrar, y analizar el área de recolección y entrega para su buen funcionamiento.

Alcance : Todo lo relacionado a la área de recolección y entrega.

Responsable: MISR.

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PRED-022

Aprobó

1.- DESARROLLO

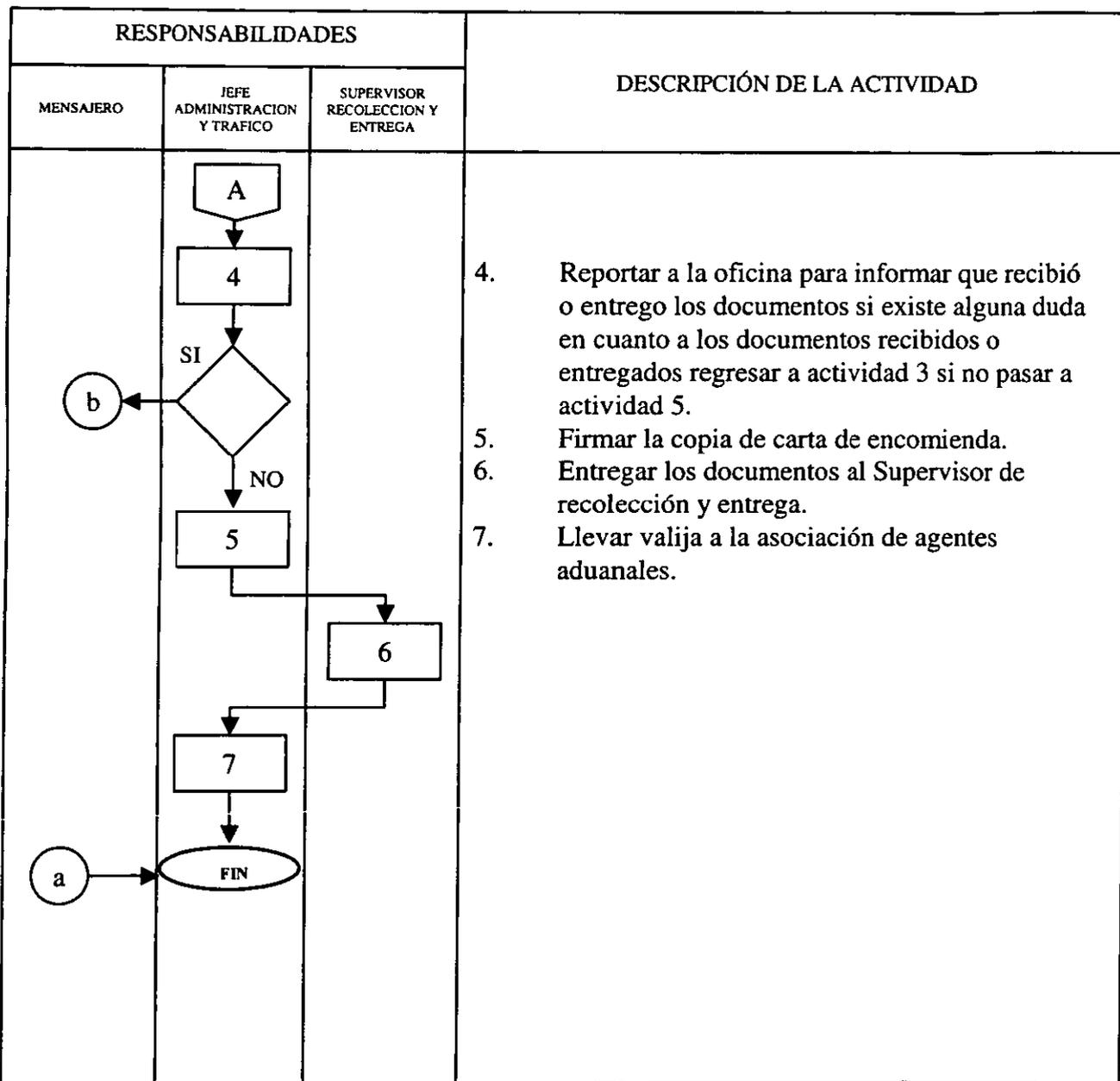
RESPONSABILIDADES			DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
MENSAJERO	MENSAJERO	SUPERVISOR RECOLECCION Y ENTREGA	
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; D{ }     D -- NO --&gt; a((a))     D -- SI --&gt; 3[3]     3 --&gt; A{{A}}             </pre>		<p><b>INICIO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Revisar la ruta de recolección y entrega de documentos.</li> <li>Dirigirse a la empresa, si la persona a quien se le entregan o nos proporciona los documentos se encuentra dentro de la empresa pasar a actividad 3 si no hay otra persona apta para entregar o proporcionar documentos entregar o recibir documentos termina.</li> <li>Revisar al tener los documentos minuciosamente los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de encomienda (firmada).</li> <li>• Carta al administrador de la aduana (firmada).</li> <li>• Manifestación de valor en aduana (firmada).</li> <li>• Factura.</li> <li>• Lista de empaque.</li> <li>• Certificado de origen.</li> <li>• Conocimiento Marítimo endosado en la parte posterior (en caso de ser exprés o consignado a LA EMPRESA no será requerido el endoso). Todos los documentos deben estar correctos.</li> </ul> </li> </ol>

**TÍTULO**  
**PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION Y ENTREGA**  
**DE DOCUMENTOS.**

**CODIFICACIÓN No:** LA EMPRESA PRED-022

**REVISIÓN/FECHA:** 0/ 05-ENE-2000

**HOJA 4 DE 7**



Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PRED-022

Aprobó

TÍTULO PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION Y ENTREGA DE DOCUMENTOS.	CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PRED-022	
	REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000	HOJA 5 DE 7

2.- ACTUALIZACIONES

IDENTIFICACIÓN	TÍTULO	REVISIÓN	HOJA	FECHA DE REVISIÓN
LA EMPRESA PRED-022	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION Y ENTREGA DE DOCUMENTOS	0	TODAS	ENERO 2000

NOTA:

LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN EL CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN DE TRABAJO SERÁN IDENTIFICADOS EN EL MISMO CON LETRA CURSIVA

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PRED-022

Aprobó



**TÍTULO**  
PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION Y ENTREGA  
DE DOCUMENTOS.

**CODIFICACIÓN No:** LA EMPRESA PRED-022

**REVISIÓN/FECHA:** 0/ 05-ENE-2000

**HOJA 7 DE 7**

**4.- DISTRIBUCIÓN:**  
**RELACIÓN DE COPIAS CONTROLADAS**

**NÚMERO DE CONTROL**

**AREA:**

3

JEFE DE ADMINISTRACION Y TRAFICO.

3

SUPERVISOR RECOLECCION Y ENTREGA.

4

MENSAJERO.

**Elaboró**

**Revisó**

**LA EMPRESA PRED-022**

**Aprobó**

# ***PROCEDIMINETO DE COBRANZA.***

**CÓDIGO: LA EMPRESA PC-001**

**NIVEL DE REVISIÓN: 0**

**FECHA DE REVISIÓN: 05 ENERO 2000**

**FECHA DE EMISIÓN: 07 ENERO 2000**

LA EMPRESA PC-001

TÍTULO  
PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.

CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PC-001

REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000

HOJA 1 DE 7

## ÍNDICE

- 1.- DESARROLLO.
- 2.- CONTROL DE ACTUALIZACIONES..
- 3.- ANEXOS.
- 4.- LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PC-001

Aprobó

TÍTULO  
PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.

CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PC-001

REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000

HOJA 2 DE 7

Propósito : Establecer los lineamientos para identificar, clasificar, registrar y controlar los estados de cuentas y pagos de facturas de clientes con el objeto de mantener los pagos dentro de la cartera acordada.

Alcance : Todos los pagos de facturas de clientes relacionados con las oficinas gestoras.

Responsable: MISR

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PC-001

Aprobó

1.- DESARROLLO

RESPONSABILIDADES			DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
MENSAJERO	JEFE ADMINISTRACION Y TRAFICO	SUPERVISOR RECOLECCION Y ENTREGA	
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; D{ }     D -- NO --&gt; a((a))     D -- SI --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; 6[6]     b((b)) --&gt; 6     6 --&gt; A[/A/]                     </pre>		<p><b>INICIO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el archivo de cuentas por cobrar FGC-003 facturas a vencerse durante la semana en curso si existen facturas por vencerse o vencidas pasar actividad 2 si no terminar.</li> <li>2. Solicitar telefónicamente el pago de los clientes previo al vencimiento de sus días de crédito y de facturas ya vencidas enviar por fax estado de cuenta.</li> <li>3. Indicar si es anticipo o pago de cuenta adjuntando formato de control de pagos.</li> <li>4. Fotocopiar la ficha del banco pegarla al formato y guardarlo en la carpeta correspondiente.</li> <li>5. Registrar en el formato FGL-004 las llamadas de los clientes, el día, la hora y el acuerdo tomado.</li> <li>6. Realizar las llamadas que sean necesarias hasta lograr que liquiden las facturas atrasadas.</li> </ol>

1.- DESARROLLO

RESPONSABILIDADES			DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
MENSAJERO	JEFE ADMINISTRACION Y TRAFICO	SUPERVISOR RECOLECCION Y ENTREGA	
			<p>INICIO</p> <p>7. Recibir facturas y contra recibos registrándolo en el formato FGC-003 para su distribución y sean pagados los saldos pendientes por los clientes si el cliente realizó la transferencia del pago con la cantidad y número de cuenta correcto pasar a la actividad 8 si no pasar a la actividad 6.</p> <p>8. Indicar en el formato FGC-003 las cantidades de las transferencias realizadas e indicando si es un anticipo o un finiquito.</p> <p>9. Archivar diariamente facturas pagadas.</p> <p>10. Revisar todos los viernes el formato FGC-003 para actualizar las facturas pagadas y fecha de pago.</p> <p>11. Verificar el formato de registro FGC-003 de los días de pago de los clientes.</p> <p>12. Archivar ficha de deposito original al documento correspondiente.</p>

TÍTULO PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.	CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PC-001	
	REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000	HOJA 5 DE 7

2.- ACTUALIZACIONES

IDENTIFICACIÓN	TÍTULO	REVISIÓN	HOJA	FECHA DE REVISIÓN
LA EMPRESA PPS-019	PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIO.	0	TODAS	ENERO 2000

NOTA:

LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN EL CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN DE TRABAJO SERÁN IDENTIFICADOS EN EL MISMO CON LETRA CURSIVA

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PC-001

Aprobó

TÍTULO  
PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.

CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PC-001

REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000

HOJA 6 DE 7

3.- ANEXOS

**Registro de Cobranza. FGC-003**

Anticipo	Pago de Factura	No. Cuenta	Importe	Días de Pago

**Registro de llamadas. FGL-004**

Cliente	Fecha	Acuerdo

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PC-001

Aprobó

TÍTULO PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.	CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PC-001	
	REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000	HOJA 7 DE 7

4.- DISTRIBUCIÓN:  
RELACIÓN DE COPIAS CONTROLADAS

NÚMERO DE CONTROL	AREA:
3	JEFE DE ADMINISTRACION Y TRAFICO.
3	SUPERVISOR RECOLECCION Y ENTREGA.
4	MENSAJERO.

Elaboró

Revisó

LA EMPRESA PC-001

Aprobó

***PROCEDIMINETO DE PAGO DE  
SERVICIOS.***

**CÓDIGO: LA EMPRESA PPS-019**

**NIVEL DE REVISIÓN: 0**

**FECHA DE REVISIÓN: 05 ENERO 2000**

**FECHA DE EMISIÓN: 07 ENERO 2000**

LA EMPRESA PPS-019

TÍTULO  
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIOS.

CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PPS-019

REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000

HOJA 1 DE 6

## ÍNDICE

1.- DESARROLLO.

2.- CONTROL DE ACTUALIZACIONES..

3.- ANEXOS.

4.- LISTA DE DISTRIBUCIÓN.

LA EMPRESA PGPS-019

Elaboró

Revisó

Aprobó

TÍTULO PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIOS.	CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PPS-019	
	REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000	HOJA 2 DE 6

Propósito :Establecer los lineamientos que deben ser cumplidos al registrar, archivar y mantener al corriente los pagos de servicio de la oficina de la función de Pago de Servicios.

Alcance : Todos los pagos de servicios de la oficina de representación de la Cd. de México.

Responsable: MISR.

LA EMPRESA PGPS-019

Elaboró

Revisó

Aprobó

1.- DESARROLLO

RESPONSABILIDADES			DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
MENSAJERO	JEFE ADMINISTRACION Y TRAFICO	SUPERVISOR RECOLECCION Y ENTREGA	
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; D{ }     D -- NO --&gt; a((a))     D -- SI --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; FIN([FIN])             </pre>	<pre> graph TD     4[4] --&gt; 5[5]             </pre>	<p>INICIO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar el pago a realizar, si el pago es de luz, radio localizadores, renta de oficina, D.O.F., teléfonos, si no hay pagos termina.</li> <li>2. Realizar pago en lugar correspondiente.</li> <li>3. Sacar fotocopia del documento con el sello de pago.</li> <li>4. Clasificar dichos documentos de acuerdo al tipo de pago.</li> <li>5. Archivar dicho documento de acuerdo al ejercicio fiscal en curso.</li> </ol>

TÍTULO PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIOS.	CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PPS-019	
	REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000	HOJA 4 DE 6

2.- ACTUALIZACIONES

IDENTIFICACIÓN	TÍTULO	REVISIÓN	HOJA	FECHA DE REVISIÓN
LA EMPRESA PPS-019	PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIO.	0	TODAS	ENERO 2000

NOTA:

LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN EL CONTENIDO DE LA INSTRUCCIÓN DE TRABAJO SERÁN IDENTIFICADOS EN EL MISMO CON LETRA CURSIVA

LA EMPRESA PGPS-019

Elaboró

Revisó

Aprobó



TÍTULO  
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIOS.

CODIFICACIÓN No: LA EMPRESA PPS-019

REVISIÓN/FECHA: 0/ 05-ENE-2000

HOJA 6 DE 6

4.- DISTRIBUCIÓN:  
RELACIÓN DE COPIAS CONTROLADAS

NÚMERO DE CONTROL

AREA:

3	JEFE DE ADMINISTRACION Y TRAFICO.
3	SUPERVISOR RECOLECCION Y ENTREGA.
4	MENSAJERO.

LA EMPRESA PGPS-019

Elaboró

Revisó

Aprobó

# Capítulo 4

**Recomendaciones**

## 4.1 Recomendaciones para las Auditorías Internas de Calidad

Estas auditorías no son parte del proceso de implantación del MAC; sin embargo, por su importancia se plantean en un capítulo por separado. Son una de las actividades prioritarias de las normas ISO-9000; son como la música en una fiesta, sin ella no hay 'baile'.

### 4.1.1 Conceptos Básicos:

1. Son una actividad metódica y documentada con los siguientes objetivos:

- Verificar que las Actividades relativas a la Calidad cumplan los requisitos de la norma ISO-9000 aplicable.
- Evaluar la efectividad del sistema de aseguramiento de calidad.

*Para que la calidad funcione se necesita hacerla invisible dentro de la organización*

2. Deben tener las siguientes características:

- Que sean preestablecidas y documentadas.
- Que se desarrollen siguiendo procedimientos documentados.
- Que detesten puntos débiles del sistema.
- Que sus resultados se documenten y se transmitan al responsable del área auditada, para que tome las acciones correctivas y preventivas que subsanen las desviaciones encontradas.

3. Clasificación de las desviaciones:

- Desviación mayor. Es causada por A) ausencia o no implementación de un requisito de la norma, B) no implementación de un requisito fijado por la empresa y C) repetición de desviaciones menores.
- Desviación menor. Es causada por un incumplimiento parcial de un requisito de la norma y documentación.

4. Existen tres 'partes activas' que participan en las auditorías:

#### A. Promotor.

- Elabora y administra el programa de auditorías.
- Asegura la calificación e independencia del auditor respecto a las áreas auditadas.
- Elabora y autoriza los procedimientos correspondientes.
- Administra a los auditores internos.
- Asegura la efectividad de las acciones generadas por las auditorías.

Para reforzar la función de los auditores (en términos de autoridad y recursos del tiempo), se recomienda que el promotor:

- a) Elabore y difunda un comunicado a la organización dando responsabilidad y autoridad al auditor.
- b) Solicite que esta función se incluya en su descripción de puesto, objetivos y evaluación.

**B. Auditor.**

- Efectúa la auditoría.
- Entrega los reportes de resultados y cierre de la auditoría al responsable del área auditada.
- Reporta al prómotor el avance de la misma hasta su cierre.

Se recomienda tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Asignar la función de auditor a personal con conocimientos de la organización, para que tenga ascendencia y autoridad en las auditorías.
- b) Definir cuáles niveles organizacionales pueden fungir como auditores.

**C. Auditado.**

- Persona que desarrolla actividades dentro del sistema de calidad y que es sujeto a auditoría.
- Es el responsable de contestar las preguntas del auditor (mostrando las evidencias objetivas que manifiesten que está cumpliendo con el sistema).
- Desarrolla las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas.

5. En las auditorías se verifican (no en forma limitativa):

- Documentos y registros declarados en el sistema. Por ejemplo: congruencia entre manual(es), procedimiento(s), registro(s); concordancia entre especificaciones y certificados de producto.
- Manera en que el personal ejecuta actividades. Por ejemplo: calibraciones, inspecciones, operación de equipo, manejo de almacenes.
- Efectividad de acciones correctivas y preventivas. Los auditores dan gran importancia al cierre de acciones para resolver insatisfacciones de clientes (estas acciones involucran departamentos administrativos con operativos, por lo que hay que evitar que 'la pelotita quede en el aire o en tierra de nadie' o los comentarios de 'esperé tu información pero nunca me llegó nada; pensé que ya habías resuelto el problema').
- Seguimiento y efusividad de programas de capacitación y calificación de personal.

6. Se efectúan, mediante una muestra representativa, cualquiera puede salir 'seleccionado'. La decisión la toma el auditor líder según las estructuras documental y organizacional.

7. Es necesario un guía en las auditorias que conozca el sistema para que aclare dudas del auditado del auditor; que cuestione desviaciones si considera que no están fundamentadas.

*La perfección de los medios y la confusión de los fines parecen ser los signos de nuestra era*

8. Si bien ISO pide que se ejecuten auditorias internas, se mencionan otros tipos:

- Auditorias de 1a., 2a. y 3a. parte:

1a. parte: es una auditoría interna.

2a parte: es la efectuada por una empresa (cliente) a otra (proveedor).

3a. parte: es la efectuada por un organismo independiente (un certificador del sistema).

- Auditoría de suficiencia (de adecuación, de sistema o de documentación):

Es de 'escritorio' para determinar si la documentación cumple con los requisitos de la norma de referencia. Puede ser de 1a., 2a. ó 3a. parte.

- Auditoría de cumplimiento (de conformidad):

Puede seguir a la de suficiencia; verifica si el sistema documentado está implementado y se mantiene (comprobar que 'lo que se dice se hace'). Puede ser de 1a., 2a. ó 3a. parte.

- Auditoría de seguimiento:

Es una auditoría para determinar la efectividad de las acciones correctivas / preventivas. Puede ser de 1a.. 2a. ó de 3a. parte.

- Auditoría externa:

La efectuada a otra organización: puede ser de 2a. ó 3a. parte, de suficiencia o cumplimiento.

- Auditoría interna:

Es de 1a. parte, de suficiencia y de cumplimiento.

#### 4.1.2 Conceptos y procedimiento propuesto para la calificación de auditores

##### 1. Capacitación y calificación de auditores.

- Tomar y aprobar un curso externo o interno de auditorías internas. Si no se aprueba, dar otra oportunidad.
- Aprobado el examen, calificar al candidato a auditor, conforme al procedimiento propuesto más adelante.
- Según los resultados de calificación, se asigna la categoría de 'auditor en entrenamiento', 'auditor' o 'auditor líder'. Se puede pasar de una categoría a otra conforme se adquiere experiencia.

##### 2. Cualidades de los Auditores.

- Saber aplicar la premisa: 'a Dios le creo todo, de los demás requiero evidencia'. No irse con la 'finta' de los auditados: 'te juro que así lo hacemos, pero no encuentro el documento'.
- Reconocer que su función es identificar áreas de mejora y que el auditado tiene el beneficio de la duda; es decir, el auditado no es culpable hasta no demostrar lo contrario (no se vale tener 'la espada desenvainada').
- Estar comprometido con las metas del grupo auditor. Valorar las ideas y contribuciones de los demás miembros del grupo.
- Juzgar sistemas, no personas.
- Saber evaluar su desempeño (después de una auditoría) preguntándose: ¿Qué hice que dio buen resultado?, ¿Qué oportunidades no aproveché?, ¿Qué haré para la próxima?.
- Tener una buena comunicación con los auditados, siendo (no en forma limitativa):
  - a) Buen escuchador, abierto al diálogo.
  - b) Honesto, formal, cortés, organizado.
  - c) Flexible, objetivo, analítico, tenaz.
  - d) Preparado y educado para cuidar los sentimientos del auditado; no ser 'explosivo'.
  - e) Ecuánime ante distracciones o acciones dilatorias.

*La única manera de hacer que un hombre sea confiable, es confiar en él.  
Henry Stinson.*

##### 3. La importancia de la comunicación en la función de un auditor.

Durante la auditoría hay comunicación con todo tipo de personas, por lo que es importante "brincar" los siguientes problemas que pueden limitar la comunicación (entre paréntesis se anota un "antídoto"):

- **Preocupación.** Por presión de tiempo o de otros compromisos (Es mejor reprogramar la auditoría).

- **Bloqueo Emocional.** (Estar abierto al diálogo y no prejuizar el auditado).
- **Hostilidad o Actitud Defensiva.** (Evitar agresiones auditado-auditor).
- **Medio Ambiente Inadecuado.** (Buscar un lugar sin ruidos, sin calor excesivo).
- **Miedo al Status.** (Reconocer el roll que el personal juega en la organización, ya que se audita tanto a personal de la dirección como de operación).
- **No dar Seguimiento a la Respuesta.** (Dar tiempo al auditado para que termine de contestar antes de realizar la siguiente pregunta).
- **No Entender la Pregunta ni la Respuesta.** (Preparar profesionalmente la auditoría).
- **No Cuidar los Mensajes No Verbales.** Tomar en cuenta que la comunicación es efectuada por los movimientos del cuerpo (55%), el tono de voz (38%) y lo que se dice con las palabras (7%).
- **Distorsión de un Mensaje.** Por mala interpretación de palabras (Conocer costumbres o el sentido de palabras en regiones diferentes a la de uno).

#### 4. Procedimiento de calificación (aspectos / sugerencias que cada organización puede adecuar)

##### a) Objetivo:

Fijar los criterios para calificar al personal que funge como auditor interno.

##### b) Políticas:

1. Se imparte una capacitación específica para el personal seleccionado.
2. Se califica y certifica al personal que aprueba un curso de auditor.
3. Se verifica la efectividad del sistema, mediante auditores calificados.

##### c) Alcance:

Aquí cada organización define el alcance. Se sugiere que aplique en toda la organización.

##### d) Actividades a Incluir Dentro del Procedimiento:

1. Aquí se determinan los requisitos para ser auditor; por ejemplo: antigüedad en la empresa, conocimientos de aseguramiento, auditorías de calidad.

2. Se continúa con los pasos para calificar al aspirante. Se sugieren los siguientes aspectos:

- **Educación:**

Carrera técnica. un punto; licenciatura: 2 puntos; licenciatura en Ingeniería, Ciencias, Matemáticas o Calidad: 3 puntos; maestría: 4 puntos. El valor máximo es de 4 puntos, según el nivel académico.

- **Experiencia:**

Experiencia técnica en ingeniería, diseño, producción, construcción, operación o mantenimiento: un punto por cada año completo hasta un máximo de 5 puntos.

Adicionalmente, un punto si tiene 1 ó 2 años de experiencia en aseguramiento de calidad; si la experiencia es mayor a 2 años: 2 puntos.

Además, participación de un año en auditorías de calidad: un punto; por 2 años o más: 2 puntos.

El puntaje máximo a asignar por la experiencia es de 9 puntos.

- **Evaluación de Otras Aptitudes y Capacidades:**

El responsable de calificar puede otorgar hasta 2 puntos, previa justificación y demostración de (por ejem.) responsabilidad, capacidad de coordinación, conocimiento de idiomas, juicio sano.

- **Capacidad De Comunicación:**

El aspirante debe poseer fluidez y capacidad de comunicación oral y escrita (que puede ser regular, aceptable, buena o muy buena) evaluada por un auditor líder experimentado. El requisito para auditor es comunicación aceptable; para auditor líder: comunicación buena.

- **Capacitación:**

Haber recibido capacitación en normas y aspectos de calidad. El aspirante a auditor o auditor líder, debe haber participado como mínimo en 3 eventos, de los cuales al menos uno de ellos se relacione con auditorías de calidad. El cumplimiento debe estar soportado por evidencias objetivas.

- **Participación en Auditorías:**

El aspirante a auditor y auditor líder debe haber participado en 2 auditorías como auditor en entrenamiento y en 3 auditorías como auditor respectivamente en el año anterior.

- **Examen:**

Aprobar un examen, para demostrar su capacidad y conocimientos específicos en auditorías. El aspirante a auditor y auditor líder debe aprobar un examen con una calificación mínima de 80%.

3. Calificar al aspirante: hasta 5 puntos: auditor en entrenamiento; 6 a 9 puntos: auditor; 10 ó más puntos: auditor líder. En la sección de formatos se sugiere un registro para la calificación (archivo CALIFICA).
4. Certificar al aspirante según su calificación. En la sección de formatos se sugiere uno para la certificación (archivo CERTIFIC).
5. Renovar la calificación (por el periodo que fije la empresa) y/o reasignar la función (de auditor en entrenamiento a auditor o de auditor a auditor líder). Puede considerarse la participación en programas de actualización, revisión de documentación, número de auditorías que fije la empresa.
6. Indicar las causas, por las que puede cancelarse la función de auditor. Si esto sucede, enviar una copia de la cancelación a su jefe inmediato y al departamento de personal
7. Solicitar que la función de auditor sea incluida en su descripción de puesto y objetivos.
8. Definir a los responsables de cada uno de los puntos anteriores.
9. Determinar los registros a archivar; por ejemplo: aprobación del curso externo de auditorías, registro de calificación, certificado de calificación.

#### 4.1.3 Partes de una Auditoría y Procedimiento Propuesto para Efectuarla

##### 1. Programa y Administración (a considerar por el representante de la Dirección)

###### a) Elaborar un programa general de auditorías internas, incluyendo:

- Áreas y/o plantas a auditar.
- Fechas de ejecución. Da buenos resultados programar dos auditorías, considerado que al obtener la certificación se tienen auditorías semestrales de seguimiento por parte del organismo certificador.
- Grupos de auditores designados:
  - Asignar un mínimo de 2 auditores por grupo: un auditor líder (quien administra al grupo) y un auditor soporte, asegurando su independencia del área auditada.

*La calidad es  
incluyente, no  
excluyente.*

En la sección de formatos se propone un programa general de auditores interno (archivo PROGRAL).

###### b) Para verificar que se cumple el programa, pedir a auditores líderes que envíen al representante una copia de:

- Programa específico de auditoría al área o planta asignada.
- Reporte formal de auditoría.
- Cierre de la auditoría.

###### c) Mantener la actualización de los auditores para:

- Informar cambios que tenga la norma aplicable y/o la documentación.
- Uniformizar criterios de auditoría.
- Enfatizar puntos que requieren profundidad en una auditoría.
- Informar estadísticas de sus funciones como auditores.

###### d) Coordinar cambios necesarios de auditores en el programa de auditorías, debido a:

- Incapacidades o vacaciones.
- Asignación de nuevos auditores o asignaciones especiales.
- Cambios de puesto o salidas de la compañía.

- e) Calificar a los auditores según el procedimiento.
- f) Elaborar y/o revisar los procedimientos de auditoría y de calificación de auditores.

**2. Preparación (a considerar por el grupo auditor).**

a) Administrar al grupo (por el auditor líder):

- Haciendo contacto con el grupo y citándolo para las reuniones que se programen.
- Fijando las responsabilidades de los miembros para ejecutar las acciones que se anotan a continuación:

b) Contactar al responsable del área a auditar para:

- Plantear el alcance de la auditoría:
  1. Puntos de la norma que se auditarán.
  2. Departamentos que se auditarán.
  3. Alguna necesidad específica solicitada por el responsable del área.
- Negociar fechas-horarios de auditoría.
- Solicitar:
  1. Salas para las reuniones de apertura, cierre y de auditores.
  2. La asistencia de los auditados y el staff a las reuniones de apertura y cierre.
  3. El manual de calidad y el organigrama para preparar y elaborar el programa específico de auditoría.

c) Elaborar el programa específico, considerando fechas, horarios y personal a auditar (según organigrama y responsabilidades asignadas). La experiencia indica que es una buena práctica:

- Efectuar la auditoría en 2 días.
- Dedicar de una a dos horas y media para entrevistar a un auditado.
- Considerar una hora para la comida.

- Respetar el horario de reunión (los auditados hacen 'un hueco' en sus actividades para estar presentes en ellas).
- d) Entregar al responsable del área a auditar el programa específico que incluye auditores asignados. En la sección de formatos se incluye un programa específico sugerido (archivo PROESPPEC).
- e) Un punto clave en la preparación es la elaboración de la lista de preguntas (o lista de verificación o de chequeo). La elaboración se basa en los documentos del área y tiempo de auditoría. Puntos importantes a considerar son:
- Es una herramienta para garantizar efectividad en las preguntas, evita llegar a la auditoría con un: '¿y ahora que más pregunto?'. Ayuda a 'balancear' la cantidad de preguntas en cada requisito de la norma.
  - Es una guía clave que 'jala el hilo'; es decir, de ella se derivan otras preguntas en función de documentos mostrados y/o desenvolvimiento de la auditoría.

En la sección de formatos se sugiere uno (archivo LISTAVER) para la lista de chequeo, en el que se consideran espacios (entre otros) para:

1. Fechas de auditoría, nombre de auditores, organización / función/ persona auditada.
2. Las preguntas y condición de las respuestas del auditado (cumple, desviación mayor o menor).
3. Un número consecutivo de desviaciones que se relaciona con el formato de documentación de éstas.
4. En cuanto a las sugerencias para elaborar las preguntas, se anotan los siguientes puntos:
  - 4.1 La estructura gramatical de un documento es SUJETO, VERBO Y COMPLEMENTO; la estructura de una pregunta es VERBO, SUJETO Y COMPLEMENTO. Lo anterior significa que por cada verbo) de la documentación puede hacerse una pregunta.
  - 4.2 Las preguntas deben ser específicas. Por ejemplo: ¿está el Gerente de Aseguramiento autorizando los reportes XX, revisión AA de evaluación del proveedor?
  - 4.3 Hacer preguntas que no puedan ser respondidas con simple 'sí' o 'no'. Evitar preguntas que den la respuesta, tales como: 'vi una referencia de procedimientos de capacitación en su manual, ¿o no?'. El auditado seguramente dará la respuesta esperada: 'sí', sea o no verdad.

*Controla las circunstancias, no dejes que te controlen ellas.*

- 4.4 Para su elaboración apoyarse en LOS AMIGOS DE UNA LISTA DE VERIFICACIÓN. Alguien dijo: 'tengo 6 honestos sirvientes', me ayudan en todo lo que hago: DÓNDE, QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, POR QUÉ y QUIÉN. Estos más uno "extra" llamado "MUÉSTRAME", son los mejores amigos del auditor.
- 4.5 Ir elaborando las preguntas, iniciando con uno de los amigos y adicionando un verbo de la documentación. Una pregunta que comienza con una de las palabras anteriores no puede ser contestada con un 'sí' o con un 'no'.

### 3. Ejecución

a) **Reunión de Apertura**, dirigida por el auditor líder (en aprox. 30 minutos) para:

- Dar la bienvenida al personal auditado, agradecer su presencia y presentar a los auditores (aprovechar este momento para 'romper el hielo'; por ejemplo: "¿supieron que ganó el América?").
- Pedir al jefe del área que dé la apertura. Generalmente comunica lo que espera de la auditoría, presenta a su gente y te pide apoyo para lograr una auditoría efectiva. Opcionalmente se le puede pedir que hable del sistema para conocer su grado de involucramiento.
- Presentar el objetivo y alcance de la auditoría.
- Presentar el mecanismo y reglas de la auditoría, tales como:
  1. Una desviación se documenta aunque sea corregida.
  2. Respeto a los tiempos de auditoría que solo pueden interrumpirse por una emergencia.
  3. Requisitos de seguridad para ingresar a las instalaciones
  4. Se entrevistarán a personas que directamente realizan la actividad.
- Revisar el programa de auditoría (enviado previamente a los auditados).
- Relajar tensiones ('lo menos que se espera es correr a alguien') y aclarar, por ejemplo:
  1. Lo que es una desviación mayor y menor para evitar sorpresas o discusiones 'eternas'.
  2. Terminología usada (es decirle al auditado 'dime tu modo de hablar, así nos entenderemos').
- Solicitar que le sea asignado un guía.
- Mencionar que habrá una reunión de cierre luego de la entrevista, para informar los resultados.

**b) Desarrollo de la Auditoría y el Rol del Auditor:**

- El uso de listas de chequeo asegura que las preguntas sean claras y se cumplan los horarios.
- Los auditores deben mantener el control de tiempo, análisis y solicitud de documentos. Ideas que se pueden mencionar son:
  1. Para hablar con los operadores pedir autorización y que no conteste por ellos el supervisor.
  2. Hacer la misma pregunta a diferentes niveles, teniendo en cuenta que no se buscan culpables sino comprobar la efectividad del sistema.
  3. Escuchar (no criticar); Confirmar las palabras del auditado: “ ¿me está diciendo que...?”
  4. Parar la auditoría si hay conflictos y aclarar la situación con el jefe del área antes de seguir.
  5. Saber reaccionar adecuadamente ante las diferentes reacciones de los auditados, que pueden ser de buena fe o de rechazo. Entre éstas últimas están:
    - 5.1 Autoritarismo.
    - 5.2 Antagonismo (al hallar evidencias de deficiencias) o tensiones.
    - 5.3 Hostilidad y tácticas distraccionistas.
    - 5.4 Información copiosa para provocar distracciones.
- Si hay más de 2 auditores, se pueden formar varios grupos de auditores (esto bajo programa).
- Algunas de las verificaciones que lleva a cabo son:
  1. Requisitos de la norma contra documentos (verificando que éstos están vigentes).
  2. Documentos contra registrar (que lo que se dice, se haga).
  3. Actividades operativas y/o administrativas contra procedimientos.
  4. Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas
  5. Operación de equipos de inspección, medición y pruebas.
  6. Seguimiento a reclamaciones de clientes.
  7. Implantación de objetivos y política de calidad.

**c) Técnicas de Auditoría:**

Su conocimiento y uso lo permiten al auditor evaluar la implantación del sistema, mediante la colección de evidencias objetivas. Las técnicas requieren ser desarrolladas para conseguir habilidad y experiencia.

**i) Técnicas Generales**

• **Entrevistas con el Personal**

“Romper el hielo” elimina posiciones defensivas (ofrezca un cigarro). Esta técnica se divide en 2 tipos de preguntas:

1. Preguntas preparadas en la lista de verificación.
2. Preguntas improvisadas durante la auditoría. Estas a su vez se pueden dividir en:

- Preguntas inesperadas: '¿Qué hace si su máquina se descompone estando Ud. trabajando?, ¿Cómo hace Ud. una corrección en la orden de reproceso?.'
- Preguntas de requisitos: '¿Cómo califica Ud. a los mensajeros?, ¿cumple la XEX 0 LA XEW?'
- Preguntas que contienen o sugieren la respuesta: 'Aunque no se cuente con la especificación, Ud. ya sabe a qué hora mandará el producto ¿no es así?.'
- Preguntas ingenuas: 'yo no sé cómo se hace esto, ¿podría explicarme cómo lo hace?.'

• **Observando Operaciones**

1. Observar una operación contra su procedimiento o instrucción.
2. Revisar la evidencia de la implantación de la implantación de un documento en el área de trabajo.
3. Revisar nuevamente un trabajo que se encuentra terminado y aceptado.

• **Técnica por Revisión de Documentos:**

1. Verificar que cada paso se lleva a cabo de acuerdo al documento.
2. No pedir documentos típicos, ya que le darán lo mejor que se tiene solicite una lista o equivalente para seleccionar las muestras que desea verificar.
3. Al hallar una diferencia, tomar muestras adicionales del mismo tipo para comprobar si es algo genérico o simplemente existe una desviación aislada.

**ii) Técnicas Específicas de Auditoría**

• **Por Punto Profundo**

1. Seleccionar un área débil. Puede salir a flote, una implantación incompleta.

- **Siguiendo El Hilo**

1. Desde un documento dado, ya sea al principio o al final de un proceso.
2. Ir de los procedimientos a los reportes o de éstos a los procedimientos.
3. Seguir la cadena de actividades hacia atrás o hacia adelante a lo largo del proceso.
4. Examinar un documento y operación al azar, verificando interacción con otros documentos.

Se recomienda iniciar con una pregunta de la lista de chequeo y continuar con el resto de las técnicas.

**d) Documentación de Desviaciones:**

- Cuando se encuentre una desviación, documentarla señalando si es mayor o menor.
- Para documentar la desviación considerar las siguientes ideas:
  1. Que el hecho esté fundamentado y definido claramente (que exista objetiva).
  2. Indicar en qué punto de la norma está la desviación.
  3. Registrar la desviación (no 'darse el lujo' de suposiciones, sin evidencia no hay desviación).
  4. Evitar que por una desviación se generalice que el sistema está mal. Por ejemplo, es válido anotar 'el documento Z, punto 3, pide visitar el 29/X/99 al cliente 'A'. A la fecha (15/X/99) no se ha cubierto el punto'. No es válido anotar 'se programó una visita a un cliente pero no se ha efectuado; es muy probable que otras actividades tampoco se cumplan'.
  5. Indicar puestos, no nombres de personas.
  6. En cada entrevista o al final de ellas, dejar una relación de desviaciones encontradas; se recomienda que ésta incluya: firma de auditado y auditor(es), número de desviación, departamento auditado. En la sección de formatos se sugiere uno para documentar las desviaciones (archivo DOCDESV)

#### 4. Documentación y Reunión de Cierre (Aspectos No Limitativos)

##### a) Reporte Preliminar para la Junta de Cierre:

- En una reunión previa de auditores resumir los resultados de desviaciones. La experiencia indica que es una buena práctica dedicar de 2 a 3 horas para la reunión.
- Se sugiere elaborar una 'matriz' de departamentos contra puntos de la norma, indicando las desviaciones que se encontraron por departamento. En la sección de formatos se muestra una matriz (archivo MATRIZ).
- Si hubo varios grupos de auditores, puede levantarse una desviación mayor si se presentaron desviaciones mentiras repetitivas (por ejemplo: incumplimiento generalizado de acciones correctivas).
- El reporte debe ser objetivo, breve y claro, sin juicios personales. Debe estar soportado con evidencias objetivas pues en la reunión de cierre el grupo auditado pedirá 'cuentas claras'.

##### b) Reunión de Cierre, dirigida por el auditor líder, conforme a una agenda de aprox. 1 hora para:

- Agradecer el apoyo, presencia y participación del área auditada (aprovechar este momento para 'romper el hielo'. por ejemplo: '¿supieron que ganó el Guadalajara?').
- Recordar el propósito y alcance de la auditoría.
- Dar lectura al reporte preliminar, solicitando que no haya interrupción sino hasta haber concluido la lectura; los puntos a enfatizar son:
  1. Destacar los aspectos positivos (esto 'calmará los nervios')
  2. Desviaciones menores y mayores encontradas por puntos de la norma (si es el caso, mencionar la(s) desviación(es) mayor(es) resultante(s) de desviaciones menores repetitivas). El(los) auditor(es) soporte pueden presentar los hechos y el auditor líder coordinar la presentación.
  3. Puntos del sistema que se encontraron más débiles, por ejemplo:
    - 3.1 Falta de aplicación de la Política de Calidad.
    - 3.2 80% del personal no sabe lo que es ISO-9000.
  4. Recordar que la auditoría fue un muestreo y, por lo tanto, pudieran no haberse detectado todos los puntos débiles del sistema.
- Entregar el reporte preliminar y el documento de levantamiento de desviaciones (que puede estar incluido en las listas de chequeo). Indicar que será enviado, al responsable del área auditada, el reporte formal, en el tiempo fijado por la empresa.

*Si nunca te has movido más de un centímetro, eso no es movimiento; es un monumento.*

- Pedir al área auditada que haga las aclaraciones que considere pendientes; por ejemplo: permitir al auditado presentar evidencias adicionales para aclarar o cubrir desviaciones.
- Solicitar al jefe del área su plan de acciones correctivas / preventivas, en el tiempo fijado por la empresa.
- Pedirle al jefe del área que cierre la etapa de ejecución de la auditoría. Generalmente:
  1. Agradece el trabajo de los auditores.
  2. Enfatiza que las desviaciones son áreas de oportunidad.
  3. Se compromete a asegurar la elaboración y ejecución efectiva acciones correctivas / preventivas.

### c) Reporte Final de la Auditoria

- Debe ser objetivo y claro (puesto que los directivos del área auditada no contarán con otra fuente de información). Se recomienda:
  1. Efectuar una reunión de auditores para elaborarlo.
  2. Reportar las desviaciones por puntos de la norma.
  3. Evitar juicios personales y comentarios no relevantes. No reportar opiniones de cosas que no fueron comprobadas o que no se saben.
- Se recomienda que contenga la siguiente información:
  1. Fecha y número de referencia del reporte formal de auditoría.
  2. Alcance de la auditoría (norma aplicable, área(s) auditada(s) y personal contactado).
  3. Resumen de desviaciones (se sugiere incluir la matriz del responsable preliminar) y el detalle de las desviaciones mayores y/o menores encontradas por puntos de la norma
  4. Solicitud de un plan de acciones correctivas y preventivas que incluya responsables y fechas estimadas de terminación.
  5. Nombre de los auditores y firma del auditor líder.
- Emitirlo y enviarlo al responsable del área auditada.

### 5. Seguimiento y Cierre de las Acciones

Las desviaciones encontradas en la ejecución de la auditoría se vuelven una mejora real a través de las acciones correctivas y preventivas llevadas a cabo. Se pueden mencionar los siguientes puntos no limitativos:

*La calidad no  
falla lo que  
falla es la  
manera de  
implantarla*

### **a) Acciones**

- El auditor líder solicita (vía el reporte formal) el citan de acciones correctivas y preventivas.
- El jefe del área auditada debe asegurar que se elabore el plan de acciones.
- El plan requiere incluir fechas estimadas de cumplimiento y responsables de las acciones.
- Tener un sólo formato para uniformizar su elaboración. En la sección de formatos se propone uno (archivo ACCIONES).
- Pueden existir los siguientes tipos de acciones:
  1. CORRECTIVA: Corrige de inmediato la desviación encontrada y evita su recurrencia.
  2. PREVENTIVA: Previene que se presente una desviación.

Veamos un ejemplo: sí alguien te corta con un clavo que está mal puesto, las acciones serían:

1. Acción correctiva: ponerse un curita.
2. Acciones preventivas: localizar más clavos y quitarlos para prevenir más accidentes de este tipo.

### **b) Respuesta del Área Auditada al Reporte Formal**

- El responsable del área auditada debe asegurar:
  1. Que en grupo se busque la causa más probable de las desviaciones afectadas.
  2. La respuesta al auditor líder

### **c) Seguimiento de las Acciones y Cierre de la Auditoría**

- Periódicamente (de acuerdo a lo establecido por la empresa), el grupo auditado envía al auditor líder un documento con el grado de avance de las acciones.
- Un miembro del grupo auditor verifica la efectividad de las acciones.
- El grupo auditado solicita el cierre de auditoría al cubrir la última acción pendiente.
- El auditor líder envía un reporte de cierre al responsable del área auditada, indicando que no queda ninguna acción pendiente y que por lo tanto da por cerrada la auditoría.

## 6. Registros de las Auditorias

- a) Los registros evidencian que se ha auditado la efectividad del sistema de aseguramiento de calidad y que las acciones están cubiertas: los auditores los conservan para evidenciar que han ejecutado las auditorias asignadas, el área auditada los conservan para evidenciar que han sido auditados, que han cubierto sus acciones y que sus auditorias están cerradas.
- b) Registros que se pueden considerar (no en forma limitativa) son los siguientes:
  - Programas de la auditoría.
  - Lista de verificación.
  - Desviaciones encontradas.
  - Reporte preliminar y formal de la auditoria.
  - Reporte del plan de acciones.
  - Reportes de cumplimiento de las acciones.
  - Reporte de cierre de la auditoria.
- c) Los registros se mantienen según los periodos definidos en las áreas.
- d) Es importante difundir los registros entre el personal para que tome acciones preventivas. Aquí aplica el dicho que dice 'cuando veas las barbas de tu vecino recortar, pon las tuyas a remojar'.

## 7. Procedimiento para Efectuar Auditorias Internas (aspectos / sugerencias que cada organización puede adecuar)

### a) Objetivo:

Fijar los criterios para: preparar, ejecutar y cerrar las auditorias internas.

### b) Políticas:

- Las auditorias se efectúan por auditores calificados e independientes del área auditada.
- Las auditorias se ejecutan según programas previamente establecidos.
- Los grupos de auditoria están conformados por un mínimo de dos auditores.
- Las auditorias se dividen en los siguientes planes:
  1. Programa y administración de auditorias.
  2. Preparación.
  3. Ejecución.
  4. Documentación y reunión de cierre.
  5. Seguimiento y cierre de las acciones.
  6. Registros de las auditorias.

*La calidad mal manejada se convierte en una nueva forma de explotar a los trabajadores*

**c) Alcance:**

Aquí cada organización define el alcance. Se sugiere que aplique en toda la organización, considerando las actividades relacionadas con el sistema de aseguramiento de calidad.

**d) Actividades dentro del Procedimiento:**

- Aquí se sugiere que cada organización:

1. Anote las actividades planteadas del punto 1 al 6 (para cada una de las partes de la auditoría).

2. Asigne responsabilidades para cada una de las actividades planeadas.

#### **4.1.4. Recomendaciones para Aumentar las Probabilidades de una Auditoría Exitosa**

1. Conocer y entender la norma aplicable.
2. Conocer y aplicar la documentación del sistema.
3. Conservar las evidencias que manifiestan que se cumple con el sistema de aseguramiento de calidad.
4. En relación a las entrevistas de auditoría, considerar lo siguiente:
  - a) Si una pregunta no es clara, pida que la repitan. No hay que abusar en las repeticiones, el auditor puede pensar que lo está 'correteando'. Apóyese en personal del área o en el guía asignado para soportar la auditoría.
  - b) Conteste sólo lo que le preguntan; no conteste de memoria, apóyese en la documentación. No haga alarde de conocimientos, el auditor lo 'desarmará' con un simple 'Show me Please'.
  - c) Muestre solamente el documento que le solicita el auditor. Esto minimiza las probabilidades de que le encuentren una deficiencia; claro que si sus documentos están bien, no tiene por qué preocuparse.
  - d) No muestre documentos obsoletos o sin aprobar; asegúrese que, tiene la versión vigente. Es frecuente encontrar documentos obsoletos cuando ha habido un cambio reciente de versión.
  - e) No involucre a más personas de las que se requiere. Puede estar tentado a 'aventar la pelotita caliente' a personas de otras áreas que 'no tienen vela en el entierro'. Los auditores tienen buena memoria y cuando le preguntan a las otras personas, éstas dicen: "¿quién le dijo que yo hago eso?".
  - f) Muestre una actitud positiva ante el auditor (que descubra que hay 'buena vibra'). Recuerde que los mensajes no verbales dicen más que mil palabras.
5. Prepare su documentación y registros con anticipación a la auditoría (si lo hace al 'cuarto para las 12' se le van a pasar muchos detalles y, son precisamente los que pudiera pedir el auditor).
6. Considere a las auditorías y al propio sistema de aseguramiento de calidad como oportunidades de mejora (y no simple cumplimiento a un requisito).

Se puede concluir este capítulo mencionando que las auditorías internas de calidad son una oportunidad de mejora continua en una organización y de demostrar que se hacen las cosas como se dice.

## 4.2 Recomendaciones para la implantación.

### 4.2.1 Descripción del Proceso para la Implantación:

El sistema de aseguramiento de calidad es un conjunto de procedimientos, que es su conjunto guían los esfuerzos de una organización para garantizar que sus productos y servicios siempre son ofrecidos a sus clientes cumpliendo con los requerimientos que previamente fueron negociados o comprometidos.

Estos sistemas están basados en una serie de normas que son reconocidas a nivel internacional, esto es con el fin de establecer un lenguaje común. Estas normas son las NMX-CC y su equivalente ISO 9000.

El concepto para la documentación del sistema se basa en un esquema piramidal en el que se contemplan básicamente tres niveles de documentos, estos son:

- |         |   |
|---------|---|
| Nivel 1 | Manual de Calidad                               |
| Nivel 2 | Procedimientos Generales del Sistema            |
| Nivel 3 | Instrucciones de Trabajo y Registros de Calidad |

*Calidad es la  
creación  
continua de  
valor para el  
cliente*

Los documentos mencionados deben de describir las actividades de calidad relativas al sistema implantado.

Una vez que el sistema es implantado puede solicitarse la certificación del mismo a través de un organismo acreditado para tal fin, si se verifica que el sistema cumple con los requerimientos de la norma se otorga un certificado el cual tiene reconocimiento a nivel mundial.

**4.2.2. Para implantar el sistema de calidad en LA EMPRESA se recomienda conocer:**

1. El sector económico-industrial al que pertenece.
2. Actividades que realiza y servicios que presta.
3. Estructura organizacional.
4. Responsabilidades, niveles de autoridad y las interrelaciones de todo el personal
5. Necesidades de la organización, objetivos generales y particulares.

**4.2.3 Para implantar el sistema de calidad en LA EMPRESA se recomienda realizar las siguientes actividades:**

**a) Diseño del Sistema de Calidad:**

Esta actividad consta de dos fases:

**FASE 1**

- a) Integración y sensibilización del equipo directivo
- b) Definición de las características del servicio que ofrece LA EMPRESA

**FASE 2**

- c) Interpretación de la norma ISO 9002
- d) Interpretación de la norma 10013

Para esta actividad se plantea el siguiente:

**Objetivo:**

Sensibilizar e integrar al equipo directivo para que conjuntamente acepte el compromiso de participar en el diseño e implementación para establecer un sistema de calidad basado en la norma ISO 9002. Así como capacitar al equipo directivo en el conocimiento, interpretación y aplicación del uso de dicha norma.

**Alcance:**

Personal directivo involucrado en los servicios del sistema de calidad que ofrezca LA EMPRESA.

**b) Estructura Documental del Sistema**

**Objetivo:**

Aplicando los requerimientos de la norma, el grupo directivo desarrollará las bases para establecer el sistema de calidad, y desarrollar el índice del manual de aseguramiento de calidad y las listas maestras de los documentos a utilizar en dicho sistema de calidad.

*Un proceso  
tiene  
principio pero  
no final.*

Alcance:

El equipo directivo, deberá desarrollar el índice del manual de aseguramiento de la calidad y determinar los procedimientos necesarios para cubrir los requerimientos de la norma ISO 9002.

### **c) Elaboración de la Documentación del Sistema**

Objetivo:

Definir el formato y contenido del manual de calidad, así como los procedimientos e instrucciones de trabajo necesarios para satisfacer los requerimientos de la norma ISO 9002, de los servicios que se registran para certificarlos en dicha norma, señalados en el plan de calidad

Alcance:

Describir al Sistema de Calidad, así como a cada uno de los requerimientos aplicables de la norma seleccionada, para integrar un documento rector de las actividades a realizar dentro del sistema diseñado.

### **d) Programa de Implantación del Sistema**

Objetivo:

Difundir tanto el manual de calidad, los procedimientos y las instrucciones de trabajo, a todo el personal involucrado en las dad, a fin de que los actividades que afectan el sistema de calidad conozcan y los apliquen de la manera que han sido elaborados.

Alcance:

Difusión del manual de calidad, los procedimientos e instrucciones de trabajo a todo el personal involucrado en los servicios que se pretenden certificar bajo la norma ISO 9000. Así como difundir la Política de calidad a todo el personal que labora en la empresa y al personal que realiza servicios de vigilancia y limpieza contratados por LA EMPRESA.

**e) Formación de Auditores Internos en Calidad**

**Objetivo:**

Contar con un grupo de personas dentro de la organización que en su carácter de auditores en el sistema de calidad, puedan verificar su efectividad periódicamente el sistema con el fin de determinar y en su caso detectar algunas desviaciones al mismo, y proceda el área auditada a su corrección.

**Alcance:**

Formar un grupo de auditores calificados para que puedan cumplir el programa de auditorias definido conforme a lo establecido en el manual de calidad y el procedimiento correspondiente.

**f) Realización de Auditorias**

**Objetivo:**

Verificar el sistema de calidad para verificar si éste esta de acuerdo con los requerimientos de la norma aplicable.

**Alcance:**

Las auditorias se realizarán tanto a los documentos del sistema como a la implantación en las actividades diarias y a los registros de calidad que son las evidencias del sistema. Se procurará realizar dos auditorias al sistema, una documental y una de implantación.

*Todas las cosas ya fueron dichas, pero como nadie escucha hay que repetirlas de nuevo. André Gide.*

**g) Acciones Correctivas Derivadas de las Auditorias**

**Objetivo:**

Asegurar que los hallazgos encontrados en las auditorias son mediante la implantación de una acción correctivo cuyo corregidos, objetivo es la eliminación de la causa raíz que dio como origen ese hallazgo.

**Alcance:**

Se elaborará un programa de corrección y se dará seguimiento a los hallazgos con el fin de realizar su corrección y el cierre a los mismos y documentar su terminación.

#### **h) Revisiones por la Dirección**

**Objetivo:**

Asesorar a la Dirección General y al comité de calidad para verificar la efectividad del sistema por lo que se realizarán revisiones al sistema de calidad y en su caso tomar las medidas adecuadas para la implementación de las correcciones a las desviaciones encontradas.

**Alcance:**

Se revisarán los reportes de las auditorias internas de calidad, los informes de inconformidad y las recomendaciones por parte del personal que opera el sistema de calidad, para efectuar las correcciones a las observaciones encontradas.

#### **i) Solicitud de Preauditoria**

**Objetivo:**

Analizar diferentes empresas certificadoras en los procesos de calidad ISO 9000 a fin de seleccionar conjuntamente con el comité de calidad a la empresa certificadora que se le solicitará proporcione este servicio para certificar la empresa.

**Alcance:**

Asesorar en la selección de la empresa certificadora, así como el revisar, corregir y ordenar la información solicitada por la empresa certificadora del sistema de calidad, a fin de realizar los trámites para solicitar la certificación de la empresa en la norma ISO 9000.

Por último se recomienda realizar un tríptico en donde se presenta la filosofía ISO 9000, con el objeto de familiarizar al personal de LA EMPRESA con el proceso de certificación.

## LA EMPRESA

**“Por la satisfacción de  
brindar siempre servicio  
de excelencia”**



*Certificado de Calidad*  
**ISO 9002**

## Misión

Proporcionar a todos nuestros clientes un servicio de calidad y excelencia llevando a cabo despachos aduanales rápidos, con seguridad, honestidad, eficiencia y sobre todo con un trato amable. Esto lo lograremos trabajando unidos y poniendo todo nuestro entusiasmo y disposición en todas nuestras actividades, ejecutando programas de mejora continua que nos hagan mantener y aumentar la competitividad que se requiere para ser líderes en un mercado actual lleno de retos, que de por sí, exigen una constante superación personal.

## Visión

La honestidad, asesoría y rapidez de los despachos aduaneros, con tecnología de información y desarrollo de sistemas de calidad para así lograr la competitividad para que el número de clientes usuarios vaya en incremento. LA EMPRESA se perfila hacia un sector de mercado de clientes usuarios que tengan como exigencia calidad a sus proveedores.

## Política de calidad

Conocer y comprender continuamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante el trato amable, oportuno y personal a través de una comunicación veraz, preferentemente escrita, comprometiéndonos todos, a satisfacer o superar sus necesidades previamente acordadas, utilizando un sistema de calidad documentado, orientado a mejorar constantemente nuestras actividades.

## VALORES PROFESIONALES

### Profesionalismo

Práctica encaminada a poner todo el esfuerzo y capacidades personales para hacer lo que debe hacerse en forma correcta. Implica la actualización continua de conocimientos y habilidades, fortaleciendo valores y actitudes positivas.

### Compromiso

Involucración con los principios en los que se cree para cumplir con los convenios y obligaciones acordados con los demás.

### Respeto

Atención y consideración a la dignidad y a los derechos inherentes a la naturaleza del ser humano, siendo éste fin y no medio, comenzando con uno mismo.

### **Honradez**

Proceder recto y con honor, respetando los bienes de los demás, usando los de la institución y el cliente sólo para el trabajo, en la forma, tiempo y lugar establecidos por la misma institución y no para beneficio personal o de terceros.

### **Discreción**

Guardar y proteger la información a la que se tiene acceso, utilizándola prudente y éticamente, no para beneficio personal o de terceros, ni de alguna otra forma no autorizada por la institución.

### **Excelencia**

Desarrollar un trabajo de calidad superior, que satisfaga plenamente las expectativas y necesidades de quienes lo usan.

### **Productividad**

Esfuerzo continuo y persistente hacia la utilización óptima eficiente y eficaz de los recursos asignados para el trabajo y el

servicio, así como del tiempo disponible.

### **Adaptabilidad**

Acción conciente y voluntaria para adecuar las características personales a los cambios del entorno, manteniendo la propia identidad y superando la eficacia y eficiencia en el proceso de satisfacción de los requerimientos y necesidades de la institución, del cliente y personales.

### **Confiabilidad**

Actuar de acuerdo a todos los principios y valores universales en las relaciones con los demás de tal forma que sembremos en ellos la seguridad de que responderemos a lo que esperan de nosotros.

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo acometido por un grupo de personas en el cual se tiene claramente definidos los objetivos y todos sus integrantes trabajan coordinadamente para alcanzarlos.

### **Objetivos**

Hacer las cosas bien desde la primera vez en todo lo que hagamos. Enfatizar la prevención de defectos, antes que detectarlos en el proceso de mejora continua. Trabajar en equipo para lograr un liderazgo de calidad en cada una de nuestras actividades.

### **Compromisos**

LA EMPRESA se compromete a establecer y mantener un sistema de calidad conforme a los requerimientos de la norma internacional ISO 9002-1994, para confirmar que se cumple plenamente con los objetivos y con la política de calidad, llevando a cabo una revisión periódica de la efectividad del sistema de aseguramiento de calidad por parte del grupo gerencial.

### **¿Qué es ISO 9002?**

Es una norma de aseguramiento de la calidad aplicable a organizaciones que ofrezcan bienes o servicios a un cliente o usuario. Su nombre proviene de las iniciales en inglés de la Organización Internacional de Estandarización.

El número 9002, se refiere a la norma que corresponde a empresas y entidades que llevan a cabo labores de servicio en sus procesos.

Está integrada por una serie de lineamientos, aceptados internacionalmente, que permiten determinar si un sistema de trabajo cumple con los requerimientos estipulados de calidad.

Una organización obtiene una certificación ISO 9002 cuando, después de la revisión y correcta documentación de sus procedimientos aprueba con éxito una auditoría o verificación externa de certificación.

## ¿Qué es un sistema de calidad?

Es la estructura organizacional, procesos, instructivos de trabajo y recursos necesarios para implantar la administración de calidad con delimitación de responsabilidades.

## ¿Quiénes son los responsables, para que organicemos un buen sistema de calidad?

Todos dentro de la organización somos responsables comenzando por la dirección de primer nivel.

¿Qué se debe hacer para que el sistema de calidad funcione?

- Decir lo que hacemos.
- Documentar lo que hacemos.
- Hacer lo que decimos.
- Registrar el haberlo hecho.
- Mejorar continuamente.

## ¿Para qué ISO en LA EMPRESA?

- Para trabajar en concordancia con normas nacionales internacionales de calidad.
- Para reforzar las actividades administrativas enfocadas a los recursos humanos, estrategias de servicio y procedimientos del área.
- Para elevar cualitativamente nuestros niveles de servicios.
- Para distinguirse de la competencia.

## Beneficios para servicio y atención a clientes de LA EMPRESA.

- Garantizar a nuestros clientes un servicio caracterizado por su oportunidad y eficiencia.
- Disponer de una imagen que consolide la confianza del público hacia LA EMPRESA, a nivel nacional e internacional.
- Fomentar lealtad del personal y de los clientes.

- Contar con indicadores claros de desempeño.
- Facilitar los canales de retroalimentación internos y externos.
- Reducir costos por falta de calidad.

## Beneficios para el personal.

- Mayor conocimiento de las metas y logros de LA EMPRESA.
- Contar con actividades claras y precisas evitando la duplicidad de funciones.
- Participar activamente en la definición de actividades y procesos.
- Contar con un programa de capacitación consistente con las responsabilidades.
- Los puntos anteriores redundan en un mayor desarrollo profesional y mejora en la calidad de vida.

## Factores críticos de éxito.

- Conocer y aplicar conceptos claves como Misión, Visión y Política de calidad.

- Comprometerse con los objetivos de la dirección.
- Asistir a las sesiones de capacitación que se programen.
- Dedicar suficiente tiempo y esfuerzo a la aplicación de la norma.
- Terminar a tiempo las tareas que sean asignadas.
- Preguntar, en caso de tener dudas a cerca de responsabilidades en el proyecto.

## Los 20 puntos de la norma ISO 9000

- 4.1 Responsabilidad directiva
- 4.2 Sistema de Calidad.
- 4.3 Revisión del Contrato.
- 4.4 Control de diseño. (No aplica).
- 4.5 Control de documentos.
- 4.6 Adquisiciones.
- 4.7 Control de productos proporcionados por el cliente.

4.8 Identificación y rastreo.

4.9 Control del proceso.

4.10 Inspección y prueba.

4.11 Equipo de inspección y prueba (No aplica).

4.12 Estado de inspección y prueba.

4.13 Control de los productos no conformes.

4.14 Acción correctiva.

4.15 Manejo, almacenamiento y entrega.

4.16 Registros de calidad.

4.17 Auditorías internas.

4.18 Capacitación.

4.19 Servicio.

4.20 Técnicas estadísticas.

### **Etapas de certificación.**

- Decisión de implantar ISO 9002.
- Creación de un equipo responsable de la organización e implantación del sistema de calidad.
- Selección de un asesor especializado.
- definición de un cronograma de actividades.
- Establecimiento de la Misión, Visión, Políticas de calidad y Objetivos.
- Desarrollo de documentos y registros de calidad.
- Capacitación de todo el personal.
- Implantación del sistema en la Dirección.
- Auditorías internas.
- Auditorías de certificación.
- Certificación ISO 9002 de la Dirección.

### **Compromiso de la Dirección.**

Se comprometerá a promover en LA EMPRESA la filosofía de servicio a clientes, participando activamente en todas aquellas actividades que redunden en una mejora en la calidad de nuestros servicios.

### **Compromiso del personal.**

- Conocer los elementos de la norma ISO 9002.
- Conocer, memorizar y aplicar los conceptos básicos de Misión, Visión y Política de calidad.
- Participar en las actividades y labores que requieran de mi colaboración para este proyecto.
- Estudiar y aplicar estrictamente los procedimientos documentados en mi área, relacionados con la implantación del sistema de calidad.
- Asumir la responsabilidad ante el reto que representa este proyecto.

### 4.3 Recomendaciones Financieras

#### 4.3.1. Aspectos Financieros de la Implantación del Sistema de Calidad ISO-9002

Es indiscutible que sólo las organizaciones competitivas serán la base de una economía fuerte y sólida. La implantación del sistema de calidad ISO-9002 va a dar esa solidez a LA EMPRESA y a continuación se hace una programación y evaluación económica, tomando en consideración los resultados prospectados de mejoras en la organización.

Este proyecto para su implantación fue estudiado en su aspecto económico y financiero determinando ciertas condiciones y supuestos para elaborar cifras y presupuestos que sirvan de base para:

- 1) Valorar su rentabilidad, y
- 2) Tomar decisiones respecto a su desarrollo e implantación.

Condiciones:

a) Costo de:

- Implantación
- Horas extra del personal a capacitar
- Otros gastos menores

b) Tiempo de implantación (y su distribución)

c) Duración del beneficio (años de vida del Proyecto)

d) Cuantificar beneficios del proyecto.

*¿Quién dijo  
que la calidad  
es gratis? Un  
empresario  
después de  
leer un libro  
con el mismo  
nombre.*

**4.3.2 Programación de Implantación.**

Matriz de Distribución para la Capacitación

CURSOS	INDUCCIÓN A LA ADMÓN. POR CALIDAD	INTERPRETACIÓN ISO-9002/NMX- CC-044	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	SUB- TOTALES
HORAS	20 HRS.	20 HRS.	20 HRS.	60 HRS.
DIAS	8	8	8	24
	CALIDAD EN EL SERVICIO	FORMACIÓN DE AUDITORES	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	
HORAS	20 HRS.	30 HRS.	30 HRS.	80 HRS.
DIAS	8	12	12	32
TOTAL				140 HRS. 56 DIAS

Programa de Capacitación.

← 2000 →

MESES	1	2	3	4	5	6
CURSOS						
1.- INDUCCION	4 SEM.					
2.- INTERPRETACION NORMA ISO- 9002/NMX-CC-004		4 SEM.				
3.- DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD			4 SEM.			
4.- CALIDAD EN EL SERVICIO				4 SEM.		
5.- FORMACION DE AUDITORES INTERNOS.					4 SEM.	
6.- TECNICAS ESTADISTICAS						4 SEM.

**4.3.3 Costo total de Capacitación.**

CURSO	NUMERO DE CURSOS	COSTO
1.- INDUCCION	1	10,735.00 (M.N.)
2.- INTERPRETACION NORMA ISO-9002/NMX-CC-004	1	10,735.00 (M.N.)
3.- DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD	1	10,735.00 (M.N.)
4.- CALIDAD EN EL SERVICIO	1	10,735.00 (M.N.)
5.- FORMACION DE AUDITORES INTERNOS.	1	15,295.00 (M.N.)
6.-TECNICAS ESTADISTICAS	1	15,295.00 (M.N.)
<b>TOTAL</b>		<b>73,530.00 (M.N.)</b>

**Programa de Verificación de la Implantación.**



MESES	1	2	3	4	5	6
Actividades						
1.- Programa para la Revisión de la Dirección	2 días, 2 Hrs/día					
2.- Planeación, Programación y Preparación de Auditorías Internas de Calidad					3 días, 5 Hrs/día	
3.- Ejecución de la Primera Auditoría Interna del Sistema de Calidad						4 días, 6 Hrs/día
4.- Seguimiento a Acciones Correctivas Derivadas de la Auditoría						5 días, 5 Hrs/día
5.- Informe Final						1 día, 4 Hrs/día

Costo de Consultoría, Elaboración de Documentos y Verificación del Sistema de Calidad.

Tiempo: 25 semanas.

Horas: 14 hrs / semana

Total de horas: 372

Días de la Semana: 4

CONCEPTO	COSTO UNITARIO M.N.	COSTO TOTAL M.N.
HR / CONSULTORIA	480.00	178,560.00
RECURSOS MATERIALES		10,500.00
VERIFICACIÓN		15,600.00
TOTAL		204,660.00

#### 4.3.4 Costo de Horas del Personal a Capacitar.

1. Al realizar la capacitación en tiempo efectivo del personal, es decir, dar los cursos al personal en horario laboral, representaría una merma del servicio de la empresa e ingresos respectivos de \$ 84,300 correspondientes al tiempo empleado y, adicionalmente a esto, el perjuicio de la pérdida de clientes por la falta de servicio.
2. El pago de horas extra del personal para la capacitación es de \$ 75,300

En resumen, el pago de horas extra resulta la mejor opción para el desarrollo de la capacitación.

#### Costo de otros gastos

El costo de otros gastos como papelería por parte de la empresa, y un pequeño fondo para gastos varios asciende a 4,600

#### **4.3.5 Duración del Beneficio (Tiempo de Vida del Proyecto).**

Debido a la naturaleza del proyecto y al giro de la empresa, se determina un periodo de vida de 3 años.

El proyecto implica mejora en calidad en procesos y servicio directo. Este periodo de vida esta determinado por su dependencia de la comunicación y el desarrollo tecnológico de los mismos, así como las variables de posibles cambios en ley aduanera y posibles cambios en la norma vigente de certificación.

#### **Cuantificación de los beneficios del proyecto.**

En el anexo se presenta el estado de resultados del mes corriente y los estados proforma de los siguientes 36 meses (3 años) en los cuales se ha determinado una utilidad del 30% como resultado de la certificación de calidad, representando un mejoramiento de procesos y ahorro en gastos.

#### **4.3.6 Análisis de Rentabilidad de la Certificación ISO 9002**

Los costos y los beneficios futuros, son los únicos aspectos relevantes en el análisis económico de un proyecto de inversión. El análisis se basara siempre en una comparación entre costos e ingresos adicionales comparados con la inversión que el proyecto supone. El resultado se indicara en términos de rentabilidad, y de esto dependerá, generalmente, la aceptación o rechazo de un proyecto.

El proyecto de inversión es el conjunto de ideas y elementos que se integran para la realización de una empresa sin que esta se haya llevado a cabo; tiene por objeto evaluar a priori la bondad de la inversión, así como su factibilidad económica.

Así, se analizara para esta inversión:

##### **El Costo anual equivalente.**

Medida que pretende expresar todos los costos de un proyecto o alternativa de inversión como una cifra igual por un año. Para ello se utilizan métodos de descuento. Se usa para comparar alternativas que producen el mismo resultado, pero que difieren en su costo; se escogerá aquella de menor costo anual.

Con este análisis, se fijara la opción mas conveniente de pago. Una empresa debe medir el retorno de la inversión en contra de lo que pudiera haber producido la misma en su mejor alternativa suponiendo el mismo riesgo.

Para un proyecto que beneficiara por 3 años.

Monto de la inversión:	204,660	
Gastos varios :	4,600	(6 meses)
Sueldos (horas extra)	75,300	
Monto total de la inversión:	284,560	

### **Valor presente neto.**

Es la diferencia del valor actual de la inversión menos el valor actual de la recuperación de fondos de manera que, aplicando una tasa que corporativamente consideremos como la mínima aceptable para la aprobación de un proyecto de inversión, pueda determinarnos, además, el índice de conveniencia de dicho proyecto. Este índice no es sino el factor que resulta de dividir el valor actual de la recuperación de fondos entre el valor actual de la inversión; de esta forma en una empresa donde se establece un parámetro del rendimiento de la inversión al aplicar el factor establecido a la inversión y a las entradas de fondos, se obtiene por diferencia el valor actual neto, que si es positivo indica que la tasa interna de rendimiento excede el mínimo requerido, y si es negativo señala que la tasa de rendimiento es menor que lo requerido y, por lo tanto, esta sujeto a rechazo.

### **Tasa interna de retorno.**

Tasa de interés que produce el capital invertido durante la vida del proyecto, siempre y cuando dicha tasa de descuento iguale el valor presente de los ingresos (beneficios) con el valor presente de los egresos (costos). En la evaluación de proyectos financieros, es aquel valor porcentual que se elige como tasa de descuento para actualizar los gastos e ingresos, haciendo que la suma de ambos sea igual a cero. También se dice que cuando el valor actualizado de los flujos descontados es igual a cero, la tasa d descuento es la de retorno. Esta tasa interna de retorno constituye un criterio mas para evaluar la bondad de los proyectos de inversión, considerando el valor del dinero en función del tiempo.

El procedimiento para determinarla es el siguiente:

1. Estimar los ingresos y los egresos que año tras año generara el proyecto.
2. Mediante un método de prueba y error se descontaran los flujos de fondos a diferentes tasas, multiplicando el flujo ya sea positivo o negativo, por el factor dado en las tablas de interés compuesto.
3. Se sumara el total de los flujos de fondos después de multiplicarlos por el factor correspondiente a cada una de las tasas, señalando que se ha encontrado la tasa interna de retorno cuando la suma de los valores actuales de la tasa mayor arroje un residuo negativo.

Opción 1.

Pago de contado.

Opción 2.

Pago con un anticipo del 50% y el resto en 6 parcialidades

La empresa a optado por la opción 2 que es el pago con un anticipo del 50% y el resto en 6 parcialidades debido a que este no afecta en forma considerable su flujo de efectivo y la empresa considera que el 14%, resultado de la cuantificación de la Tasa Interna de Retorno (TIR) representa viable la inversión debido a que queda comprendido dentro de los estándares convencionales de financiamiento adoptados de forma conservadora por LA EMPRESA, por lo tanto el retorno de capital como las utilidades proyectados son un adecuado resultado de la inversión de acuerdo a la utilidad obtenida en un periodo de 3 años.

**LA EMPRESA****ESTADO DE RESULTADOS DE MES****INGRESOS DEL PERIODO**

INGRESOS POR HONORARIOS (EXP)		72.400
INGRESOS POR HONORARIOS (IMP)		177.100
INGRESOS POR GASTOS COMPLEMENTARIOS		230.660
SERV. COMPLEMENTARIOS	111.200	
DOCUMENTACION	36.700	
VALIDACION (P. ELECTRONICO)	45.000	
COMUNICACIÓN Y MENSAJERIA	37.760	
<b>TOTAL INGRESOS DEL PERIODO</b>		<b>480.160</b>

**GASTOS DEL PERIODO**

GASTOS ADMINISTRATIVOS		158.375
NOMINA	112.950	
CARGA SOCIAL	32.625	
MANTENIMIENTO DE OFICINA	12.800	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>44.120</b>
COMUNICACIÓN	15.660	
MENSAJERIA	6.500	
PAPELERIA	21.960	
<b>TOTAL GASTOS POR PERIODO</b>		<b>202.495</b>

**UTILIDAD (PERDIDA)** **277.665**IMPUESTOS **97.183****UTILIDAD NETA** **180.482**







TASA INTERNA DE RETORNO OPCION 2 PAGO INICIAL 50%  
Y PAGO DE 6 PARCIALIDADES EN LOS PRIMEROS 6 MESES  
Es la tasa de interes correspondiente a un valor neto actual 0

		Utilidad Proyectada	Prorateo de inversion	Utilidad	
MONTO DE LA INVERSION					284.560,00
1 AÑO	1	100.615,37	-19.761,00	80.000,00	854,37
	2	103.870,50	-19.761,00	80.000,00	4.109,50
	3	102.785,31	-19.761,00	80.000,00	3.024,31
	4	103.870,50	-19.761,00	80.000,00	4.109,50
	5	107.126,08	-19.761,00	80.000,00	7.365,08
	6	104.955,70	-19.761,00	80.000,00	5.194,70
	7	107.126,08	3.952,00	80.000,00	31.078,08
	8	108.211,28	3.952,00	80.000,00	32.163,28
	9	110.381,66	3.952,00	80.000,00	34.333,66
	10	111.466,86	3.952,00	80.000,00	35.418,86
	11	112.552,05	3.952,00	80.000,00	36.504,05
	12	110.381,66	3.952,00	80.000,00	34.333,66
2 AÑO	13	111.466,86	3.952,00	80.000,00	35.418,86
	14	122.318,79	3.952,00	80.000,00	46.270,79
	15	133.170,73	3.952,00	80.000,00	57.122,73
	16	144.022,67	3.952,00	80.000,00	67.974,67
	17	108.211,28	3.952,00	80.000,00	32.163,28
	18	149.448,64	3.952,00	80.000,00	73.400,64
	19	110.381,66	3.952,00	80.000,00	34.333,66
	20	114.722,44	3.952,00	80.000,00	38.674,44
	21	120.148,41	3.952,00	80.000,00	44.100,41
	22	122.318,79	3.952,00	80.000,00	46.270,79
	23	124.489,18	3.952,00	80.000,00	48.441,18
	24	132.085,54	3.952,00	80.000,00	56.037,54
3 AÑO	25	116.892,83	3.952,00	80.000,00	40.844,83
	26	125.574,37	3.952,00	80.000,00	49.526,37
	27	138.596,70	3.952,00	80.000,00	62.548,70
	28	149.448,64	3.952,00	80.000,00	73.400,64
	29	115.807,63	3.952,00	80.000,00	39.759,63
	30	149.448,64	3.952,00	80.000,00	73.400,64
	31	120.148,41	3.952,00	80.000,00	44.100,41
	32	128.829,96	3.952,00	80.000,00	52.781,96
	33	131.000,34	3.952,00	80.000,00	54.952,34
	34	127.744,76	3.952,00	80.000,00	51.696,76
	35	131.000,34	3.952,00	80.000,00	54.952,34
	36	152.704,22	3.952,00	80.000,00	76.656,22

TIR = 0,14

**Conclusiones:**

1. Cada día, las relaciones de negocios son muy difíciles; están marcadas por devaluaciones, inflaciones, fusión de grupos o de continentes, altos costos de materias primas. Para triunfar o al menos para sobrevivir, los negocios necesitan más armas competitivas reconocidas a nivel mundial.
2. Una de estas armas competitivas es contar con un sistema de aseguramiento de calidad certificado (como el de las normas ISO de la serie 9000, que surgieron en Europa y que están siendo adoptadas prácticamente en el ámbito mundial) La certificación garantiza que:
  - 2.1 Un organismo externo acreditado ha efectuado una auditoria, avalando:
    1. La efectividad del sistema.
    2. La congruencia entre los documentos y las actividades.
    3. La existencia de la evidencia objetiva que cumple con los requisitos establecidos.
  - 2.2 Una empresa ofrece la confianza de un sistema con:
    1. Resultados uniformes derivados de un proceso controlado uniformemente.
    2. Servicios que cumplen uniformemente requisitos fijados.
3. Entre los primeros pasos a dar por la alta Gerencia, para que esta arma competitiva funcione, están:
  - 3.1 Tomar la decisión de implantar y certificar el sistema.
  - 3.2 Relacionar esta arma a un punto estratégico del negocio, definiendo las razones por las que se considera importante certificar. Algunas de las razones son:
    1. Expectativas de los clientes nacionales e internacionales.
    2. Necesidad de uniformes la calidad del sistema y del servicio.
    3. La certificación es parte de una estrategia mayor.
    4. Presiones competitivas.
  - 3.3 Considerar la cultura y sistema actual para "cuadrar" la implantación como pieza importante de un rompecabezas y que no sea "un zapato que se quiere meter a la fuerza con calzador"
4. La uniformidad en el sistema se logra (no en forma limitativa) cuando:
  - 4.1 El control de documentos se practica como una verdadera fuerza de la organización y no como una carga que se lleva porque "no hay de otra".

- 4.2 Se aplica efectivamente lo que está escrito, en el punto de acción, con los aspectos que realmente interesan tanto en la parte operativa como en la administrativa.
5. Es importante que la Administración de la empresa esté conciente de que la implantación del sistema requiere aspectos como:
  - 5.1 La participación evidente del personal (desde la Dirección hasta los operadores).
  - 5.2 Recursos humanos y económicos.
  - 5.3 Un cambio cultural.
  - 5.4 Conocimientos de ISO adecuados a cada función del sistema.
6. El logro del punto 5 ayudará a:
  - 6.1 Elaborar un programa acorde a las necesidades de la empresa.
  - 6.2 Optimizar los costos involucrados (por ejemplo en: asesorías, calibraciones externas, curso).
  - 6.3 Evitar la 'pesadez' del sistema documentado.
  - 6.4 No forzar la capacidad administrativa de la empresa más allá de lo que puede soportar.
7. El representante de la Dirección es el "director técnico" asignado por la Dirección para "aterrizar" los aspectos anteriores, administrando (entre otros):
  - 7.1 Los recursos para lograr la implementación y la certificación.
  - 7.2 La capacitación del personal en procedimientos, métodos y actividades involucrados.
  - 7.3 El mantenimiento del sistema después de la certificación buscando la mejora continua.
8. Como en cualquier implantación es necesario considerar la asesoría externa, que debe estar en estrecha comunicación con el representante de la Dirección, para mostrar cómo se dan "los primeros pasos en el primer año de vida". La asesoría necesita proporcionar ingredientes tales como:
  - 8.1 Proceso de elaboración de la estructura documentada.
  - 8.2 Proceso de implantación de auditorías internas.
  - 8.3 Acciones claves para el programa maestro de implantación del sistema.
  - 8.4 Diagnóstico(s) del estado del sistema en las diferentes etapas de la implantación.
9. En la capacitación para cada nivel organizacional es necesario considerar, según se requiera, (por ejemplo):
  1. El sistema de aseguramiento de calidad ISO-9000.
  2. Elaboración de la documentación.

3. Funciones específicas de cada puesto organizacional.
  4. Necesidades de los clientes.
  5. Cultura organizacional.
10. El manual de aseguramiento de calidad, que es el documento “maestro” del sistema, enlaza la norma con el resto del sistema documentado. El manual indica o hace referencia al QUIÉN, CÓMO Y CUÁNDO se efectúan las actividades que conducen al cumplimiento de la norma aplicable.
11. Puntos críticos que siempre deben tenerse presentes son:
- 11.1 Quejas de los clientes.
  - 11.2 Acciones correctivas y preventivas.
- Estos puntos requieren especial atención y efectividad. No sólo es importante planear cómo se corregirán los problemas, sino también el “aterrizar las acciones planeadas”.
12. Entre los beneficios internos importantes se pueden mencionar los siguientes:
- 12.1 Congruencia, consistencia de la documentación que da mentalidad de sistema.
  - 12.2 Cambio cultural y mayor conciencia de calidad.
  - 12.3 Función de aseguramiento de calidad definida en cada área de la organización, que conlleva una mejora en la comunicación.

---

**Bibliografía.**

- 1) **Banks, J.** 1989. Principles of Quality Control. Chapter 1: "History and Evaluation of Quality Control". Ed. John Wiley, P.p. 1 - 16. **Referencia 8**
- 2) **Betancourt, Manuel.** "Ingeniería Industrial, Otro Enfoque". Tesis Profesional, ULSA, Ing. Mecánica, 1991. **Referencia 3**
- 3) **Cantú, H., Reavill, L.;** 1996. The impact of Total Quality Management on large Industrial Organizations in Mexico. Manuscrito. **Referencia 10**
- 4) **Cantú, H.;** 1996. Diplomado de Calidad Total. "Módulo 8: Diseño de Sistemas Administrativos para la Calidad Total". Marzo. P.37 **Referencia 9**
- 5) **Cole, R. E.; Bacdayan, P.; & White, B.J.;** 1993. "Quality, Participation, and Competitiveness". California Management Review. Spring. **Referencia 11**
- 6) **Cosío, Daniel.** "Historia mínima de México", El Colegio de México, México, 1974. p. 47 -68. **Referencia 1**
- 7) "Enciclopedia Bruguera", Ed Bruguera, Barcelona, España, 1975. p. 813 **Referencia 4**
- 8) **Feigenbaum, Armand V.;** 1986. Control Total de la Calidad, Tercera Edición. Editorial CECSA. **Referencia 12**
- 9) **H. B. Maynard,** "Industrial Engineering Handbook", American corporation, 1953. p. 20 **Referencia 5**
- 10) Harvard Business Review. Supplement September-October. P. 12 - 14. **Referencia 19**
- 11) **Hines, W.; Montgomery, D.;** 1996. Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Administración. Editorial CECSA. **Referencia 13**
- 12) **Institute of Industrial Engineering,** "Industrial Engineering Magazine", Vol. 14, No. 8, Agosto 1982. **Referencia 7**
- 13) **James L. Lamprecht.;**1996. ISO 9000 en la pequeña empresa, Manual de implementación, México, Editorial Panorama. P. 32. **Referencia 21**
- 14) **Juran, J. M.;** 1995. "A History of Managing for Quality in the United States". Quality Digest. November - December. P. 7 -14. **Referencia 14**

- 15) **Monser & Kealton; 1972. Survey Methods in Social Investigations. Basic Books. Referencia 15**
- 16) **Porras R. Octavio, "Desarrollo de la Ingeniería Industrial", Fondo editorial del Instituto de Ingenieros Industriales y de Sistemas, México, 1982. p. 52. Referencia 6**
- 17) **René Fernández Noble. Capacitación Analítica Profesional. "Calidad Total", Despacho de Consultoría, S.A. Art. P. 12. Referencia 2**
- 18) **SECOFI; 1996. "Modelo de Dirección por Calidad, Versión 1996 - 1999", El premio Nacional de Calidad. Referencia 16**
- 19) **Shmidt, W; Finning, J; 1992. The race without a finish line, Editorial Jossey Bass. Referencia 17**
- 20) **Sibbet, D.; 1997. "75 years of Management Ideas and Practice 1922 - 1997". Referencia 18**
- 21) **Yin, Robert K.; 1994. Case Study Research, "Design and Methods", Second Edition; Applied Social Research Methods Series, Volume 5. Referencia 20**