



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

## UNA PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS PARA ELEVAR LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**IVONNE PÉREZ SOLANO**

ASESOR:

**M.I. Juan Carlos Axotla García**



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.

## **AGRADECIMIENTOS:**

### A Dios:

*Por enviarme a este mundo con todo lo que significa la vida; con múltiples alegrías, batallas, tristezas, mil emociones que agradezco vivir cada día.*

### A mi abue:

*Que es como mi segunda mamá, por cada día que está conmigo. TE QUIERO MUCHO*

### A mis amigos:

*A cada uno de ellos que me acompañaron durante la carrera, por su compañía, por cada vivencia juntos, porque son únicos y los amo. A ti Jessi que me apoyaste demasiado. A la pequeña familia que formamos viviendo cerca de la escuela. Agradezco ser parte del 616. A los que ya no están, y a todos los que me dieron su apoyo durante este proceso LOS QUIERO.*

### A Mi mamá:

*Tú que me has dado todo, principalmente la vida, que me has enseñado que cada esfuerzo vale la pena, que cada día me has dado tu amor, que me has apoyado en cada decisión que he tomado. Que has sabido cómo ser mamá y papá a la vez. TE AMO MAMI.*

### A mi hermano:

*Me siento orgullosa de ti y se que cuento con tu apoyo. TE QUIERO MUCHO*

### A la Universidad y asesor:

*Porque puedo decir con gran orgullo que formo parte de la Universidad Nacional Autónoma de México y a mi asesor porque creyó en mi.*

# ÍNDICE

Página

## INTRODUCCIÓN

## RESUMEN

## OBJETIVOS

### Capítulo 1 ADMINISTRACIÓN

1.1. <i>Definición etimológica</i>	1
1.1.1 Conceptos de Administración	2
1.2. <i>Características de la administración</i>	2
1.3. <i>Proceso Administrativo</i>	3
1.3.1. <u>Planeación</u>	3
1.3.1.1. Objetivos	4
1.3.1.2. Administración por Objetivos	4
1.3.1.3. Políticas	5
1.3.1.4. Procedimientos	5
1.3.1.5. Programas	6
1.3.1.6. Presupuestos	7
1.3.2. <u>Organización</u>	8
1.3.2.1. División del trabajo	8
1.3.2.2. Departamentalización	8
1.3.2.2.1. Enfoque Matricial	9
1.3.2.3. Organigramas	10
1.3.3. <u>Dirección</u>	11
1.3.4. <u>Control</u>	11
1.4. <i>La empresa</i>	12
1.4.1. Clasificación	12

### Capítulo 1 PROCESOS

2.1. <i>¿Qué es un proceso?</i>	16
2.2. <i>Elementos de un proceso</i>	16
2.2.1. Entradas	16
2.2.2. Subprocesos, actividades u operaciones	17
2.2.3. Salidas, resultados o productos	18
2.2.4. Clientes	18
2.2.5. Sistema de monitoreo, control y evaluación	18
2.2.6. Responsables	18
2.3. <i>Clasificación de los procesos</i>	19
2.3.1. Procesos estratégicos	19
2.3.2. Procesos operativos	19

2.3.3. Procesos de soporte	19
2.4. <i>Diseño de procesos</i>	19
2.4.1. Diagramas de procesos	20
2.4.1.1. Conceptos generales de diagramas	23
2.4.2. Manuales de procedimientos	23
2.4.2.1. Objetivos de los manuales de procedimientos	23
2.5. <i>Gestión de los procesos</i>	24
<b>Capítulo 3 CALIDAD</b>	
3.1. <i>Definición de calidad</i>	26
3.1.1. Conceptos de calidad	26
3.2. <i>Calidad Total</i>	27
3.3. Principios de Calidad Total	28
3.3.1. <i>Mejora de la Calidad</i>	28
3.3.2. El Ciclo Deming	29
<b>Capítulo 4 CASO PRÁCTICO</b>	
4.1. <i>Historia</i>	30
4.1.1. Misión	31
4.1.2. Visión	31
4.2. Situación actual de la empresa	31
4.3. <i>Carta de presentación</i>	32
4.4. <i>Organigrama</i>	34
4.5. <u><i>Procedimientos de servicio</i></u>	
4.5.1. Procedimiento de Ventas PR-VEN001	35
4.5.1.1. Diagrama de flujo PR-VEN001	42
4.5.2. Procedimiento de seguimiento de pedidos	44
4.5.2.1. Diagrama de flujo PR-VEN002	48
4.5.3. Procedimiento de facturación PR-VEN003	49
4.5.3.1. Diagrama de flujo PR-VEN003	52
4.5.4. Procedimiento de compras PR-COM001	53
4.5.4.1. Diagrama de flujo PR-COM001	58
4.5.5. Procedimiento de diseño PR-OPER001	59
4.5.5.1. Diagrama de flujo PR-OPER001	62
4.5.6. Procedimiento de operaciones PR-OPER002	63
4.5.6.1. Diagrama de flujo PR-OPER002	68
4.6. <u><i>Procedimientos de apoyo</i></u>	
4.6.1. Procedimiento de cuentas por cobrar PR-FIN001	69
4.6.1.1. Diagrama de flujo PR-FIN001	75
4.6.2. Procedimiento de cuentas por pagar PR-FIN002	77
4.6.2.1. Diagrama de flujo cuentas por pagar PR-FIN002	80

4.6.3.Procedimiento de Recursos Humanos PR-RRHH001	81
4.6.3.1.Diagrama de flujo PR-RRHH01	84
<b>ANEXOS (Formatos)</b>	
FO-VEN001 Confirmación de venta	85
FO-VEN002 Carta responsiva	86
FO-VEN003 Confirmación de diseño	87
FO-VEN004 Lista de precios	88
FO-VEN005 Cotización	89
FO-VEN006 Programa semanal de visitas comerciales	90
FO-VEN007 Requisitos del cliente	91
FO-VEN007A Requisitos del cliente	93
FO-VEN008 Retroalimentación del cliente	94
FO-COM001 Evaluación de proveedores	95
FO-COM002 Orden de compra	97
FO-COM003 Lista de costos	98
FO-COM004 Programa de recepción de materiales	99
FO-OPER001 Autorización de dommi	100
FO-OPER002 Solicitud de muestras	101
FO-OPER003 Orden de trabajo	102
FO-OPER004 Check-list de recepción	103
FO-OPER005 Relación de entregas a clientes	104
FO-OPER006 Salida de trabajos	105
FO-OPER007 Control de salida de trabajos para maquila	106
FO-FIN001 Solicitud de crédito	107
FO-FIN002 Solicitud de nota de cargo	110
FO-FIN003 Solicitud de nota de crédito	111
FO-FIN004 Indicadores financieros	112
FO-FIN005 Referencias comerciales	114
FO-RRHH001 Requerimiento de personal	115
<b>CONCLUSIONES</b>	116
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	117

## **INTRODUCCIÓN:**

La empresa moderna, debe ser una empresa competitiva, con servicios y productos diferenciados para poder introducirse, competir y mantenerse en un mercado sumamente exigente que impone altos estándares de calidad. Esto provoca una enorme presión sobre la misma, ya que debe flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar y en general, para sobrevivir.

La estandarización de procesos redundante a su vez en mayor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas para ubicar a la organización en el escenario actual y prepararse para el futuro. El cambio es el concepto clave en las empresas de hoy, tiene que ser planificado y de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Existe la necesidad de brindar más productos y servicios con costos menores, lo que puede ser llevado a cabo, solo mediante la automatización, gestión y control de los procesos. Las organizaciones deben ser capaces de hacer cambios rápidos en la manera en que operan, incluyendo transformaciones en la organización y los procesos

Por lo tanto, la Gestión de procesos debe estar dirigida a contribuir con el desempeño empresarial, alcanzando menores costos operativos y obteniendo mayor demanda por sus productos o servicios. Mediante la estandarización y control estadístico de los procesos, establecemos la mejor forma de hacer las cosas y reducimos la variación; ambos elementos básicos para mejorar nuestra gestión, así mismo la mejora de la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.

Para lograr estos cambios y que se mantengan, se necesitará hacer evaluaciones periódicas sobre el funcionamiento de cada departamento con la documentación adecuada como son manuales, diagramas, check list, etc., que nos darán indicadores para saber en qué momento se deben hacer las modificaciones con la finalidad de seguir mejorando.

El presente trabajo de tesis expondrá un ejemplo práctico del diseño, implantación, administración y mejora de los procesos con calidad total, que permita el mejoramiento continuo y optimización en el uso de recursos para que la empresa funcione bajo una perspectiva profesional permitiendo su crecimiento y desarrollo.

Realizando este estudio propondremos herramientas técnicas y profesionales útiles para el desarrollo de cada uno de los procesos; con esto se logrará potenciar el uso eficiente de todos los recursos para favorecer el crecimiento de la empresa, en cuanto a productividad y calidad de los procesos

Este trabajo de tesis, además dará la pauta para la búsqueda de la calidad como es una certificación con mecanismos de garantía utilizando las normas ISO ya que se ha convertido en la norma básica para numerosos sectores industriales. La Norma ISO 9001 dirige el sistema de gestión de calidad, esta no define como debe ser el Sistema de Gestión de cada empresa sólo fija los requisitos mínimos que la organización debe cumplir, es decir establece los qué, más no los cómo.

En el primer capítulo se aborda el tema de la administración, el proceso administrativo y sus etapas. En el segundo capítulo se presenta el tema de procesos y su gestión, que sirvió de base para el diseño del caso práctico. En el tercer capítulo se menciona el tema de calidad, que es uno de los objetivos a alcanzar con la aplicación del caso práctico. En el cuarto capítulo se explica el caso práctico; diseño de procedimientos y diagramas de flujo. Concluyendo así que la aplicación de la gestión por procesos trae consigo el aumento de la eficiencia.

## **RESUMEN**

Buscando la mejora de una empresa, llámese esta Publicomercializadora y Diseño ya que se había observado fallas en el sistema; se pensó en una manera de ser un buen administrador y junto con el apoyo del nivel gerencial se llegó a la puesta en marcha de la propuesta de estandarización e implementación de un sistema de gestión de procesos,

Se hizo una junta gerencial para la evaluación actual de la empresa donde el resultado arrojó que se necesitaba un cambio. Es desde allí que el nivel gerencial se fijó un compromiso con el desafío del cambio, y todo lo que lleva consigo; como las implicancias que tiene este proceso para la organización sobre todo enfatizando que todo cambio es a largo plazo.

Para el desarrollo de esta tesis primero se tuvo que recurrir a fuentes de información, libros específicamente, consultando autores expertos en su área, poniéndolos como base en el desarrollo de cada uno de los capítulos, buscando la interrelación que debe existir entre la teoría y la práctica, ya que en la teoría hay una plataforma para emprender

Al diseñar cada proceso se buscó establecer propósitos y alcances, marcando a cada uno los involucrados, detallando cuidadosamente las actividades de trabajo que cada persona debe realizar dentro de un sistema controlado, para evitar las discrepancias que pudieran suscitarse mediante esta estandarización. Siempre se vio a cada proceso como parte de un todo de la empresa, generalizando, no viéndolo como partes independientes; sino como dependientes.



## **OBJETIVOS:**

- Establecer los procesos principales y de apoyo de la organización, definiendo las tareas específicas que se realizan en la transformación de los insumos para lograr eficiencia y un mejor desempeño operacional.
- Identificar las herramientas operativas que permitan delegar responsabilidades y que sea posible la ejecución de los macro procesos para establecer la relación con los demás procesos internos.
- Diseñar los documentos y registros de cada actividad que se llevará a cabo, teniendo control sobre los procesos; para facilitar la identificación de problemas poniendo en práctica los planes de acción y aprovechar las oportunidades de mejora.

# **Capítulo 1.**

# **ADMINISTRACIÓN**

## 1.1 Definición etimológica

La definición etimológica es la explicación del origen de la palabra que se designa aquello que se estudia, a base de los elementos fonéticos que la forman.

La palabra *Administración* se forma del prefijo “ad” hacia y de “ministra tío” que viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de “magister”: de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”.

Si pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad –el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

### SU OBJETO:

Desde el momento en que se delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

La sociedad, esto es, “la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración.

### SU FINALIDAD:

El hombre busca satisfacer sus necesidades, en la sociedad, esto lo hace a través de funciones que realizadas individualmente no puede realizar, o que lograría más imperfectamente.

Existirán diferentes formas de dividir el trabajo, diferentes sistemas de controlar las actividades, establecer y cuidar la disciplina, por lo que, serán diferentes los resultados, algunas serán más eficientes.

De la forma en que se coordine a las personas y elementos que forman una empresa se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la capacidad del mercado, del monto de capital disponible, etc. Sin una coordinación adecuada se desaprovecharían cada uno de los elementos y no se alcanzaría su máxima eficiencia.

La Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

### **1.1.1 Conceptos de Administración**

Reuniendo los elementos estudiados podemos formar la siguiente definición de Administración.

ES EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y MANEJAR UN ORGANISMO SOCIAL. (Reyes Ponce, 2008, pág. 14).

Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que:

**ADMINISTRACIÓN ES LA TÉCNICA DE LA COORDINACIÓN.**

De la Administración de empresas, se puede formular la siguiente definición:

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

-La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos (Terry, 2009, pág. 22).

-La administración contempla las actividades de una o más personas para coordinar las de otras personas que persiguen fines que no pueden ser alcanzados por una sola persona (Donnelly, Gibson e Ivancevich).

-Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (J.A. Fernández Arena).

-La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (Koontz y O'Donnell).

-Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: “La técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado. (J.D. Mooney).

*Es la técnica que ocupa la planeación, organización, dirección y control con el fin de lograr los objetivos específicos de una organización.*

### **1.2 Características de la Administración:**

1.-Su universalidad. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa.

En una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

3.-Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único, y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

4.-Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades de la misma Administración. Así en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.

### **1.3 Proceso Administrativo:**

Refiriéndose al proceso administrativo como parte de la definición de administración; donde menciona una consecución de objetivos organizacionales mediante la planeación, la organización, la dirección y el control. Se puede decir que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos materiales, tecnológicos y humanos que cuenta la empresa para obtener los objetivos organizacionales.

Definiendo proceso como la secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades (Chiavenato, 2002, pág. 16) Deviene la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas.

#### **1.3.1. Planeación:**

Al ser la planeación parte inicial del proceso administrativo se vuelve fundamental; es en esta etapa donde se establecen los propósitos y objetivos de la empresa, donde se formularán las preguntas qué, cuándo y cómo se debe realizar el trabajo. Se diseñarán planes para saber a dónde se pretende llegar de la manera más adecuada; estos de acuerdo a los objetivos y conociendo la posición de la empresa, también habrá una selección consciente de cursos de acción.

Sino se efectúa la planeación no se podrá ejercer un control ya que no hay manera de que las personas sepan hacia donde se están dirigiendo. Así el control establece los estándares de control.

Como administradores la planeación es una herramienta de gran ayuda para darle solución a los problemas y una toma de decisiones, siempre buscando alcanzar los objetivos establecidos.

### **1.3.1.1 Objetivos:**

*Un objetivo administrativo es la meta que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente (Terry, 2009, pág.164).*

Como gerentes se buscará la mayor precisión y claridad al establecer los objetivos, haciendo una diferenciación entre las metas y los objetivos generales, resaltando las limitaciones. Una revisión periódica de objetivos contribuye a determinar si las acciones están contribuyendo con el logro de metas.

De los objetivos generales de la empresa se ayudarán de metas, estas pueden ser por división, por departamento, o individual y pueden ser diferentes de cada grupo siendo mutuamente congruentes y posibles de alcanzar.

Hay una jerarquía de objetivos, estos dependen de de los niveles organizacionales, estableciendo grados de importancia y prioridad; dependiendo de esto serán a largo plazo que abarca a toda la organización, a mediano plazo involucra a una unidad específica y a corto plazo se refiere a cada tarea u operación; sonaría arbitrario que el director general recibiera a los visitantes, asistiera a reuniones o conteste la correspondencia.

Será tarea del gerente ayudarles a entender a las personas la relación entre sus objetivos individuales y tareas y el objetivo general de la empresa, esto contribuirá a que se comprometan con sus metas usando sus capacidades individuales, fortalecerá el trabajar en equipo, interactuando y cooperando para alcanzar sus objetivos de la mejor manera. Esta coordinación no será fácil; en sí la fijación de metas es una tarea difícil, nos sería útil el reconocer las capacidades personales, dar una concepción general de las actividades de la empresa con el fin de dar mejoras en el desempeño del trabajo, analizar los intereses y habilidades personales que van ocurriendo periódicamente dentro de la empresa.

### **1.3.1.2 Administración por Objetivos:**

La Administración por objetivos (APO) es un estilo de administración que hace énfasis en el establecimiento conjunto de objetivos tangibles, verificables y mensurables. No se trata de una nueva idea. (Peter Drucker, 1954).

La APO hace partícipe a los empleados en la fijación de los objetivos así mismo las metas para lograr los objetivos, donde se especifican las áreas de responsabilidad de acuerdo a la relación con los resultados esperados, que van a guiar las operaciones. Los objetivos y planes se discutirán con un superior para su colaboración, aprobación y puesta en marcha.

La APO trabaja en funciona de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, haciendo que los niveles inferiores se involucren en el establecimiento de sus propios objetivos, y a su vez contribuye específicamente a su unidad organizacional.

En resumen, para trabajar con APO se necesita el establecimiento de objetivos; en general y por cada unidad, la interrelación de estos y la revisión constante de los resultados.

Comprende de la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

### **1.3.1.3 Políticas:**

Son guías generales para un período futuro que establece un gerente; orientando la toma de decisiones. Muestran la dirección que se debe seguir y las áreas, habrá una limitación predeterminada pero se podrá decidir dentro de las áreas estipuladas, sin descuidar la planeación general de la empresa.

*Una política es una guía general verbal, escrita o implicada que establece los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa (Terry, 2009, pág. 230).*

Las políticas deben ser flexibles, fáciles de interpretar y estar integradas con las políticas generales de la empresa, puede haber diferentes tipos de políticas; de producción, de finanzas, de recursos humanos, etc.

Se mencionan algunas consideraciones de importancia en la formulación de políticas:

- 1.-El uso de una política debe ayudar al logro de objetivos, y debe ser formulada a partir de hechos, no de perspectivas personales o algún beneficio oportunista.
- 2.-Una política debe permitir su fácil interpretación, sin ser muy detallada.
- 3.- El formulador de una política debe considerar la reacción de los que serán afectados por dicha política.
- 4.- Cuando se busca cubrir condiciones anticipadas deben establecerse políticas, pero se tendrá que tener cuidado con aquellas políticas que rara vez serán utilizadas.
- 5.-Una política debe ser definida con claridad para que sea entendida por cada miembro de la organización.
- 6.-Toda política debe integrarse a los factores externos, como son leyes y medidas en bien del interés público.

### **1.3.1.4 Procedimientos:**

Un procedimiento es detallado y específico, hecho a la medida para lograr cierto trabajo. Dentro de toda la organización existen procedimientos, que se están a disposición de quienes deben utilizarlos haciéndolos operacionales.

*Un procedimiento es una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse (Terry, 2009, pág. 232).*

Los procedimientos en su mayoría se vuelven rutinarios se expresan en forma de Flujogramas (gráficas que representan el flujo o la secuencia de procedimientos o rutinas) Las rutinas crean procedimientos estandarizados y formalizados. Existen tres principales Flujogramas; el tipo vertical, el de bloques y la lista de verificación:

1.- FLUJOGRAMA VERTICAL: representa la secuencia de una rutina mediante filas y columnas (donde están las diversas tareas o actividades necesarias para la ejecución de la rutina) y, columnas (representan los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados, el espacio necesario para la ejecución y el tiempo invertido, respectivamente). También se denomina gráfica de análisis de proceso.

Los símbolos universales utilizados en el flujograma vertical son los siguientes:

-Operación: está representada por un círculo. Es una etapa o subdivisión del proceso. Una operación se realiza cuando se crea, modifica, incrementa o reduce. Generalmente, agrega valor al proceso, al producto o al servicio. Ejemplo: emisión de un documento, anotación de un registro, colocación de una pieza.

-Transporte: está representado por un círculo pequeño o por una flecha. Es la tarea de llevar algo de un lugar a otro. Ocurre cuando un objeto, un mensaje o un documento se desplazan de un lugar a otro. No añade valor al proceso, producto o servicio, sino costos adicionales.

- Inspección, o verificación o control: representada por un cuadrado. Es la verificación o fiscalización (de cantidad o de calidad), sin que se realice operación alguna. Tampoco agrega valor, sino costos adicionales. Ejemplo: cotejo de un documento, verificación de una firma.

-Archivo o almacenamiento: representado por un triángulo. Se puede referir a algún documento (archivo) o algún material o producto (almacenamiento).

2.-FLUJOGRAMA DE BLOQUES: está basado en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene significado propio, cuenta con una gama extensa de simbología. Lo utilizan los analistas de sistemas y programadores de computador para representar gráficamente las entradas, operaciones y procesos, salidas, conexiones, decisiones y archivos que constituyen el flujo o la secuencia de las actividades de un sistema.

3.-LISTA DE VERIFICACIÓN: procedimiento rutinario en el nivel operacional. Constituye una lista de elementos que se deben considerar obligatoriamente en determinada rutina de trabajo. Recibe el nombre de check-list y sirve como ruta para cubrir toda la secuencia de una tarea, sin omitir cualquier detalle que pueda perjudicarla.

La lista de verificación es común en el personal encargado de vuelos, el despegue o aterrizaje de aviones o en situaciones de emergencia. Es común en los hospitales, en los talleres mecánicos de automóviles y en todas las operaciones complejas en que los detalles son importantes y pertinentes para el éxito.



### **1.3.1.5 Programas:**

*Se puede definir un programa como un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados (Terry, 2009, pág. 235).*

Los programas son planes operacionales que están relacionados con el tiempo. Los programas pueden ser de varios tipos, de los cuales los más importantes son el cronograma, la gráfica de Gantt y el PERT

1.- Cronograma: viene del griego *chronos*: tiempo y *grama*: gráfica; es el programa más sencillo. Es una gráfica de doble entrada donde las filas configuran las actividades o tareas que se deben ejecutar, y las columnas definen los períodos, generalmente días, semanas o meses. Los trazos horizontales indican la duración de las actividades o tareas; se representarán continuos para lo planeado y punteados para lo ejecutado, esto permite una ver una comparación entre lo planeado y lo ejecutado

2.-Gráfica de Gantt: es parecido al cronograma, en el cual las columnas se predeterminan en semanas; así, no es necesario recurrir al calendario para ejecutarlo.

3. - PERT (Program Evaluation Review Technique). Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Es utilizado en actividades de producción y proyectos de investigación y desarrollo. PERT es un sistema lógico basado en cinco elementos principales: una red básica (es una diagrama de pasos secuenciales que se deben ejecutar para realizar un proyecto o tarea), asignación de recurso, consideraciones de tiempo y espacio, la ruta de caminos y la ruta crítica. La red consta de tres componentes: eventos, actividades y relaciones. Los eventos representan los puntos de decisión o cumplimiento de alguna tarea (son los círculos del PERT, numerados en su interior). Las actividades ocurren entre los eventos y constituyen los esfuerzos físicos o mentales necesarios para completar un evento, y se representan mediante flechas numeradas. Las relaciones entre las tareas básicas están indicadas por la secuencia deseada de eventos y de actividades en la red.

PERT permite acompañar y evaluar el avance de los programas y proyectos en relación con los estándares de tiempo predeterminados, y constituye igualmente un esquema de control y evaluación.

### **1.3.1.6 Presupuestos:**

*Un presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el gerente crea al determinar el futuro curso de acción ayudará en los esfuerzos administrativos (Terry, 2009, pág. 234).*

Los presupuestos son aplicados a un determinado período y locales. Son gráficas de doble entrada: en las filas se hallan los elementos presupuestarios, y en las columnas, los períodos, ya sean días, semanas, meses o años.

Como los presupuestos están dentro de la planeación, queda implícito que no son fáciles de diseñar la primera vez; más adelante se facilitan ya que habrá una línea de experiencia; sirve de base para la autorización de gastos ya que un jefe de departamento puede bastar la cantidad presupuestada sin pedir autorización.

### **1.3.2 Organización:**

La organización es una función administrativa, en la que se establece la estructura organizacional que se puede interpretar como la columna vertebral de una empresa donde se van a coordinar cada una de las actividades.

*Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo* (Terry, 2009, pág. 250).

#### **1.3.2.1 División del Trabajo:**

Como lo menciona Adam Smith y Max Weber (Terry, 2009, pág. 251) para maximizar la producción de los trabajadores debe existir repartición de las tareas, entre las personas, incrementando la productividad; esta división permite la especialización, ya que como seres humanos somos incapaces de realizar múltiples tareas complejas. Donde cada uno trabajara como unidad de trabajo teniendo una tarea en particular permitiendo que la persona adquiriera destrezas y habilidades.

#### **1.3.2.2 Departamentalización:**

Es la estructura de la organización formal integrada por diferentes departamentos administrativos dependiendo del tamaño de la organización, surge de la división del trabajo. Hay diferentes tipos de departamentalización: 1)por función, 2)por producto, 3)por territorio, 4)por cliente, 5)por proceso, 6)por grupo especial y 7)por matriz. Cada organización es libre de elegir el tipo de departamentalización que va a utilizar, incluso se puede hablar que puede utilizar varios tipos. Los departamentos en los que se divide una organización forman un subsistema.

1.-Departamentalización por función: habrá una variación del uso de función, pero se puede resumir en tres divisiones: mercadotecnia, producción y finanzas, aunque no se mencionen no significa que no existan, pueden estar mezcladas pero puede variar según el giro de la empresa, así pues una empresa manufacturera va a utilizar producción, ventas y finanzas y una empresa ferrocarrilera operaciones, tráfico y finanzas; donde las personas deben poseer habilidades semejantes, llevando a una identificación de trabajo, ya que hablan el mismo lenguaje, también puede distribuirse en algún momento la carga de trabajo cuando sea necesario.

Aquí se verán también la diferencia de objetivos donde cada departamento verá por lograr cada uno de sus objetivos específicos, olvidándose de una concepción global. Puede haber un desligue de responsabilidades ya que en caso de existir algún reclamo, ningún departamento querrá responder por los errores, y como consecuencia la resolución al problema se verá obstaculizada llegando hasta los altos mandos para que sean ellos los que tomen una decisión.

2.-Departamentalización por producto: Es común entre grandes empresas de producción en línea donde el gerente tendrá mayor número de subordinados inmediatos con carácter de gerente para coordinar los recursos y la autoridad, con un mayor grado de independencia y autonomía en la toma de decisiones, se podría decir que formara una “microempresa”.

Al manejar un solo producto se mejora la calidad y rentabilidad ya que todos los esfuerzos se dirigen hacia él.

Una desventaja de este tipo de departamentalización sería la necesidad de disponer de más recursos y personal ya que por producto se tendrá una división de diseño, otra de ventas.

3.-Departamentalización por territorio: en empresas que operan en áreas geográficas amplias y ofrezcan ventajas sobre las ventas locales, como bajos costos de operación, mejor coordinación y atención de una región. Hay una atención sobre sí el producto o servicio esta satisfaciendo las necesidades del mercado.

4.- Departamentalización por clientes: se enfatiza para dar un mejor servicio a los diferentes tipos de clientes buscando formar grupos definidos, proporcionándoles una visión que sus necesidades son personalizadas y atendidas satisfactoriamente; volviendo a la empresa más compleja. Sirve de ayuda para aprender a satisfacer las necesidades de los clientes y no sus propios valores de especialistas.

5.-Departamentalización por procesos: La organización se enfoca al proceso que se debe completar, consta de un proveedor y un cliente, manejándose de manera horizontal facilitando la identificación de un servicio o producto. Las personas trabajan enfocadas en la marcha del proceso por lo que los costos operacionales disminuyen.

La autoridad se verá limitada; esto es porque cada departamento representa una parte del proceso y un gerente no tiene la autorización para la toma de decisiones sobre otro departamento del que no esté a cargo.

#### **1.3.2.2.1 Enfoque Matricial**

Se refiere a la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional, donde se manejan duplicidad de mando, cada subordinado tendrá dos jefes de los que cumplirá con sus órdenes: un jefe divisional y otro funcional. Realizaran reuniones para resolver conflictos de exigencias de los jefes matriciales.

Con la estructura matricial se trata de aprovechar los beneficios de los dos diseños, permite el mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa logrando una eficiencia, da la oportunidad a que las personas trabajen con otras de diferentes habilidades, la estructura se vuelve flexible.

Un problema que se presenta es que al reportar a dos personas la gente se puede confundir, también puede conducir a un estrés personal y reducción de la calidad del trabajo.

### **1.3.2.3 Organigramas:**

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Los organigramas muestran la estructura orgánica y/o funcional de una organización. Señalan las funciones de línea y dan idea general de las responsabilidades del personal de esa organización. (Gómez Ceja Guillermo, 2002, pág. 131).

Este tipo de herramientas de la organización revelan:

1. La división de funciones
2. Los niveles jerárquicos
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad
4. Los canales formales de comunicación
5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos gruesos de la línea de comunicación o, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección

Requisitos de la carta de organización:

-Los organigramas deben ser ante todo muy claros: por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.

-Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo; por ellos es frecuente iniciar con el Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. En ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.

-Los organigramas deben contener nombres de funciones no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar con letra mayor dentro del mismo cuadro el nombre del puesto, y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.

-Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo antes señalado.

Cuando se trata de representar las líneas de comunicación, limitaciones, facultades etc. Con diferentes colores, entre otras muchas características, resulta confuso; ya que estas especificaciones quedan plasmadas en algún Manual de Organización o Análisis de puestos.

### **1.3.3 Dirección:**

Es la función administrativa que se refiere a la relación que existe entre los administradores y subordinados, para dirigir se necesita comunicación, liderazgo y motivación, se habla de un mayor sentido interpersonal.

Definimos liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo (Terry, 2004, pág. 408).

Un líder utiliza sus capacidades para ayudar e inspirar al grupo a lograr sus objetivos, al congeniar con las personas podrá aplicar sus conocimientos como pueden ser teorías de motivación.

La dirección se sirve de la planeación y la organización para guiar las actividades de los individuos, está relacionada con la puesta en marcha para que logren los objetivos organizacionales tratando de alcanzar también los objetivos individuales, manteniendo relaciones humanas. En la organización moderna, los administradores trabajan para mejorar la comunicación entre las personas, clientes, reduciendo barreras, a su vez colaboran con los subordinados para que se comporten según las expectativas.

La dirección implica la interpretación de planes y transmitirlos, de manera que se busque su ejecución.

La *comunicación* como función administrativa tiene como fin proporcionar información para que las personas logren un mayor desempeño en realizar sus tareas y dan pie a un mejor trabajo en equipo. La comunicación es una herramienta esencial para la administración.

### **1.3.4 Control:**

El control verifica si las actividades instauradas están o no alcanzando los resultados esperados. Como parte del proceso administrativo, entre mejor estén definidos los planes facilitarán su control. La función de control está encaminada a que la organización y sus planes fluyan de manera correcta, además hay mayor posibilidad de que los resultados planeados se alcancen de una manera óptima.

El control es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas (Chiavenato, 2002, pág. 639).

El control es el proceso que va a establecer y corregir los estándares de desempeño para hacer efectivos los planes establecidos, haciendo una retroalimentación donde los empleados se darán cuenta de la relación que hay entre sus esfuerzos y resultados. Sin importar el nivel jerárquico; llámese institucional, intermedio u operacional, el control evalúa constantemente las actividades de la organización.

El control identifica los medios y fines que se emplean para ver si se logran los fines.

#### **1.4 La empresa:**

Desde el punto de vista administrativo, es necesario ubicar claramente el concepto de empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de esta ciencia.

Dice al respecto Guzmán Valdivia que la empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Otro importante autor, Agustín Reyes Ponce, dice que la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega que se pueden estudiar en los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

Puede definirse a la Empresa como una unidad de sistema técnico social abierto cuya función es la creación de bienes o servicios (salidas o “outputs”) mediante la transformación de determinados recursos (entradas o “inputs”).

##### **1.4.1 Clasificación:**

Las empresas se clasifican de acuerdo a la actividad que desarrollan

1.- **INDUSTRIALES:** la actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez se pueden clasificar en:

a) **Extractivas:** se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables

b) **Manufactureras:** éstas transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

-Empresas que producen bienes de consumo final: producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

-Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

2.- **COMERCIALES:** son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- a) Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas)
- b) Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor
- c) Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión

3. SERVICIO. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos varios:

- Comunicaciones

- Energía

- Agua

- e) Servicios privados varios:

- Asesoría

- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos

- Promoción y ventas

- Agencias de publicidad

- f) Educación

- g) Salubridad (hospitales)

- h) Fianzas, seguros.

Hablando de los objetivos de la empresa se puede resumir en tres categorías:

1) De servicio: Se refiere a hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. Todos tenemos necesidades que requieren satisfacerse por medio de productos y servicios. Las organizaciones al ofrecer sus servicios satisfacen estas necesidades es por ello que deben buscar que sus servicios sean de calidad, a buen precio y estar disponibles en el tiempo oportuno; esto garantiza el auge de la organización y contribuye al desarrollo económico y social de la comunidad.

Este sector atiende a dos tipos de demandas:

*Demandas de los consumidores:* Se deben considerar varios factores para lograr la satisfacción de los clientes; como la competitividad que da pauta a comparar las condiciones de los fabricantes nacionales y exigir lo mejor; y los monopolios y los oligopolios.

*Demandas de los usuarios:* El sector de servicios comprende de: la educación, la salud, el turismo, el comercio, los servicios bancarios, los servicios asistenciales de los gobiernos, los servicios de administración y de seguridad del Estado y, en general todos aquellos que no son de índole agrícola o industrial.

Todos los usuarios buscan la mejor satisfacción de sus necesidades y cada vez más se observa una exigencia más aguda.

2) Social: Se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general, a la comunidad.

Atiende a tres tipos de demandas:

*Demandas del gobierno:* Como el gobierno, en general, busca el bien común de la sociedad, la organización debe cumplir con sus obligaciones tributarias, que permiten sostener a los gobiernos locales y federales. Los gobiernos actuales contribuyen al desarrollo y demandan cumplimiento en el pago de tasas tributarias, que incluyen impuestos y cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social. Este último ayuda a la organización para que la familia del colaborador participe de su objetivo social.

*Demandas de los colaboradores:* este grupo lo forman los ejecutivos, empleados y los trabajadores, mantienen necesidades que requieren su satisfacción. El salario no es la única necesidad del ser humano, ya que puede necesitar una capacitación adecuada o ser motivado. La familia de los trabajadores queda incluida en el objetivo social, debido a su dependencia o relación con el colaborador.

*Demandas de la comunidad:* La comunidad donde se establezca la empresa también demanda un objetivo social, siendo recíproco. Haciendo que la empresa respete el uso de terrenos que ocupan y cuidando el medio ambiente. Tendrán relación las actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

3) Económico: Para algunos empresarios miopes es el único objetivo de la empresa con énfasis egoísta. En los organismos públicos se enfatiza el objetivo de servicio social, pero el económico existe en cuanto a la preservación e incremento de la riqueza. Algunas empresas privadas consideran preferentemente el económico, pero siempre y cuando no perjudique a los otros dos.

Exige tres tipos de demanda:

*Demandas de la institución:* Toda organización debe tener una liquidez sólida, contar con buenas fuentes de financiamiento. Otro factor determinante para su consolidación de cualquier organismo es la reinversión de sus utilidades o remanentes de operación.



*Demandas de los acreedores:* quienes abastecen los activos de un organismo, esperan el pago puntual de intereses, al igual que el cumplimiento de las condiciones pactadas para la liquidación.

*Demandas de los inversionistas:* El riesgo del capital invertido, la necesidad de recibir dividendos periódicos para hacer atractiva una inversión requiere utilidades en acciones y en efectivo. Sin la información de capitales no es posible crear empresas y buscar un mayor bienestar social.



**Capítulo 2**  
**PROCESOS**

## 2.1. ¿Qué es un proceso?

Una definición sencilla

“Conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente” (PÉREZ-FEZ, 1996, ).

Otra definición: un proceso es una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado generalmente crear un valor agregado para el cliente (R. EVANS JAMES, 2000, pág. 341).

También se puede definir proceso, “como un mecanismo para transformar inputs en outputs, es decir, forma de utilizar los recursos.

En conclusión podemos decir que cada una de las actividades del proceso van a estar íntimamente relacionadas con el cliente; que va a ser la parte principal para el diseño de procesos.

La Gestión por Procesos ha de servir para desplegar internamente las necesidades de los clientes externos.

Existen límites claros y conocidos, comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha. O sea, que todo proceso debería comenzar y acabar en el cliente.

*Los procesos serán una tarea de gerentes o administradores para reprogramar, o corregir fallas*

## 2.2. Elementos de un proceso:

Todo proceso se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos, puede que no estén bien definidos pero eso no quiere decir que no existan.

- a. Entradas.
- b. Subprocesos, operaciones o tareas
- c. Salidas, resultados o productos
- d. Clientes (internos, externos)
- e. Sistema de monitoreo, control y evaluación
- f. Responsable del proceso

### 2.2.1 Entradas:

Le podremos llamar también *input* (proveedor) que responda al estándar o criterio de aceptación definido, la factura del suministrador. Pudiera haber también algún input con información proveniente de un suministrador interno.

Unos medios y determinados requisitos de los recursos para desarrollarlo siempre bien a la primera: una persona con las cualificaciones y nivel de atribución necesarios para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo. (PÉREZ FDZ, 2007, pág. 53).

Es con las entradas que se inicia el proceso, el aprovisionamiento de estas permite la realización de tareas. Pueden ser tangibles o intangibles.

Dividiremos las entradas en recursos o insumos:

#### RECURSOS:

- Financieros.
- Humanos.
- Espacio físico (plaza e infraestructura).
- Energía.
- Software y aplicativos informáticos.
- Equipamiento (tecnología dura).
- Información (cuantitativa y cualitativa).
- Conceptos, modelos de gestión, políticas, procedimientos y formas de proceder (tecnología blanda).
- Especificaciones del cliente (requisitos).
- Marco legal.
- Servicios.

#### INSUMOS:

- Materias primas.
- Bienes materiales (Datos cuantitativos y cualitativos en medios transportables).

Las entradas también pueden ser iniciales o intermedias cuando se añadan al desarrollo del proceso.

#### **2.2.2 Subprocesos, actividades u operaciones:**

Los subprocesos, actividades, operaciones o tareas, sin importar el lugar en la cadena que ocupen intervienen en la utilización de recursos transformándolos o añadiéndole valor una parte del proceso.

Todo subproceso, actividad u operación va a dar servicio siempre a un cliente interno durante la realización del proceso; excepto con la culminación donde atenderá al cliente final.

### **2.2.3 Salidas, resultados o productos**

También se le podrán llamar *output* (cliente); las salidas, resultados o productos pueden constituir entradas para un siguiente proceso, cuando el cliente sea interno o bien constituir el producto final (bienes o servicios) cuando el cliente sea externo. Como ya sea visto los resultados pueden ser productos o servicios

- Servicios consumados
- Bienes materiales (bienes tangibles)
- Bienes no materiales (bienes intangibles)

Las salidas también pueden ser intermedias o finales cuando sean el producto resultante del proceso

### **2.2.4 Clientes:**

Las salidas del proceso están dirigidas a los clientes o usuarios. El término cliente denota a quien se atiende “una o más de una vez”. El término usuario denota a quien “usa” o “se beneficia” del servicio o bien que resulta del proceso).

Se pueden dividir en internos y externos, internos cuando formen parte del proceso y externos cuando no lo sean.

### **2.2.5 Sistema de monitoreo, control y evaluación**

Todo subproceso, actividad u operación necesita una serie de criterios para que permitan la identificación de irregularidades, errores; poder eliminarlas.

El monitoreo nos aporta la forma en cómo el cliente está percibiendo nuestro producto o servicio y corregir desviaciones que pudieran existir, es aquí donde entra el Control que se va a encargar de eliminar esas desviaciones; al final viene la evaluación donde se harán conclusiones desde el diseño, desarrollo y resultado del proceso.

### **2.2.6 Responsables:**

Los responsables de los procesos son cada una de las personas involucradas en el desarrollo de las actividades a lo largo del proceso.

## **2.3 Clasificación de los procesos**

La clasificación de los distintos procesos de una Organización o Unidad Organizativa permite decidir el tratamiento que vamos a dar a cada uno de ellos. Desde luego, existen muchas maneras de clasificar los procesos. Una clasificación de los procesos por la importancia de los mismos para una Organización, permite distinguir entre:

### **2.3.1 Procesos estratégicos**

Aportan referencias y guías para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos. Son procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la Organización, como pueden ser la Política de la Calidad, el Establecimiento de Objetivos, los Recursos, la Mejora Continua, las Auditorias, los Indicadores, etc.

### **2.3.2 Procesos operativos**

Llamados también “Procesos de Negocio” y, en ocasiones, “Procesos Clave”, componen el saber hacer de la Organización. Afectan de un modo directo a la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo (ciudadano). Traslada al exterior la misión de la Organización; es aquello el usuario externo (el ciudadano) ve.

Están directamente relacionados con la misión de la Organización y dirigidos a dar valor añadido al servicio o producto que entrega la Organización. En general son los procesos que consumen la mayor parte de los recursos de una Organización. Ejemplos son el desarrollo, producción y entrega de servicios o productos, atención al cliente, quejas y reclamaciones, postventa, gestión de pedidos, etc.

### **2.3.3 Procesos de soporte**

Llamados también “Procesos de Apoyo”. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse. Ejemplos de estos procesos son el Sistema de Información y Comunicación, la Gestión de Recursos Humanos, las Finanzas, la Contabilidad, etc.

## **2.4 Diseño de procesos**

El diseño será responsabilidad de una persona, un equipo de trabajo o un departamento. El objetivo del diseño del proceso es simple: desarrollar un procedimiento eficiente para satisfacer a la vez los requerimientos tanto de los clientes internos como de los externos. (R. EVANS JAMES, 2000, pág. 359).

Propondremos el procedimiento utilizado en Motorola para el diseño de procesos

- 1.- Identificar el producto o servicio: ¿Qué trabajo hago?
- 2.- Identificar al cliente: ¿Para quién trabajo?
- 3.- Identificar al proveedor: ¿Qué es lo que necesito y de quién lo obtengo?

4.- Identificar el proceso: ¿Qué pasos o tareas se llevan a cabo? ¿Cuáles son los insumos o los resultados de cada paso?

5.- Hacer el proceso a prueba de errores: ¿Cómo puedo eliminar o simplificar las tareas? ¿Qué “poka-yoke” o dispositivos a prueba de errores puedo utilizar?

6.- Desarrollar mediciones y controles, así como metas de mejora:¿Cómo evalúo el proceso?, ¿Cómo puedo mejorarlo aún más?

Los pasos uno al tres abordan las preguntas: “¿Cuál es la finalidad del proceso?”, “¿Cómo crea el proceso satisfacción en el cliente?”, y, “¿Cuáles son los insumos y resultados esenciales del proceso?” El paso cuatro se enfoca en el diseño real del proceso, definiendo las tareas específicas que se realizan en la transformación de los insumos en resultados. El paso cinco se enfoca en hacer el proceso eficiente y capaz de entregar una elevada calidad. El paso seis asegura que el proceso será vigilado y controlado al nivel de desempeño requerido.

En el diseño del proceso se va a indicar la manera en que funciona dicho proceso. La primera fase consiste en preparar con todo detalle una lista (generalmente en forma de diagrama de flujo) de la secuencia de los pasos a seguir.

En el diseño de procesos se debería incluir a los empleados, que participen en el diseño; porque generalmente el diseño está a cargo de los directivos, y estos procesos suelen tener “errores” y rechazo por parte de los empleados, cuando son los empleados, hablando de mandos intermedios los que saben la mayoría de problemas y deficiencias que ocurren dentro de la empresa.

En el sector de servicios, podemos decir que aunque existan muchos competidores; una buena atención es un punto beneficioso ya que hará que los clientes queden satisfechos y regresen por eso es importante que en diseño de procesos se ponga atención en cada detalle para evitar que se cometan errores humanos.

Las actividades internas se ocupan principalmente de la eficiencia (calidad y cumplimiento), en tanto que las actividades externas – interacción directa con el cliente- requieren atención a la efectividad (calidad del diseño). Debemos resaltar que hay que hacerles saber a los integrantes de cada uno de los procesos la importancia que tienen cada una de sus actividades ya que están agregando valor al cliente.

#### **2.4.1 Diagramas de procesos**

La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado una serie de símbolos que a pesar de su aceptación no es suficiente ya que no cubre totalmente las necesidades administrativas

La American National Standard Institute (normas ANSI) desarrollo una simbología que tiene aplicación en diagramas de tipo electrónico de datos (EDP) cuyo principal objetivo es representar el flujo de información, de aquí se han tomado algunos símbolos para la representación formal de los diagramas administrativos.

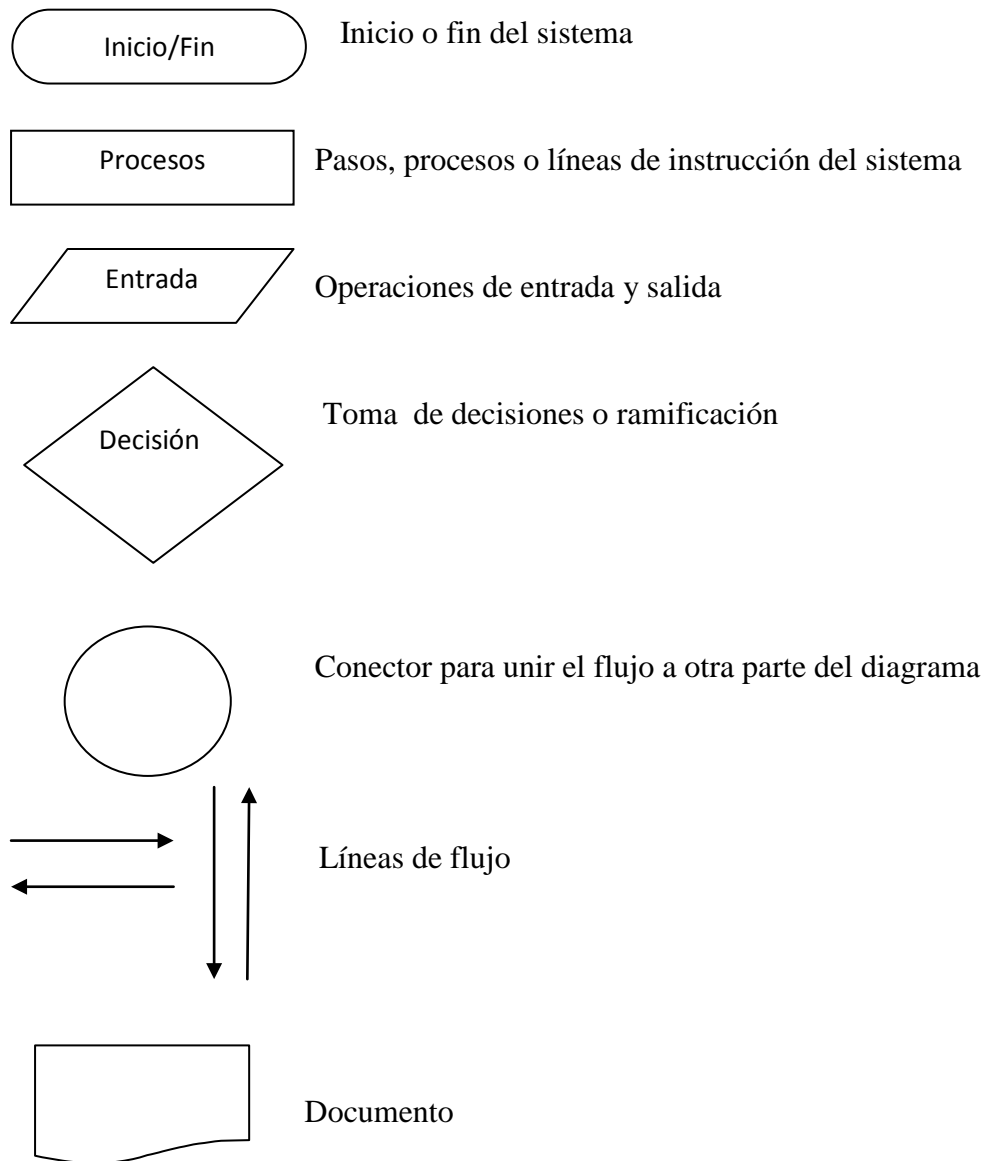
Al contar con un diagrama bien definido que cuente con un lenguaje gráfico consistente se puede transmitir mejor el mensaje; por eso la importancia de adoptar ciertos símbolos con un significado convencional.

Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

-La principal ventaja es que permite una comunicación con una única interpretación

-Requiere que todo el mundo esté familiarizado con su significado.

Dado que los diagramas no son más que una herramienta gráfica para facilitar el análisis de los procesos a continuación se muestra alguna de la simbología utilizada:



Se distinguen, entre otros, los siguientes tipos de diagramas:



De bloques: Cada subproceso o actividad principal se recoge dentro de un rectángulo. Proporciona una visión clara, sencilla y rápida de un proceso complejo, identificando quién es el responsable de las operaciones clave. Pueden incorporar una breve información sobre cada actividad en figuras conectadas.

De flujo simple: Muestra la secuencia de las actividades detalladas de un proceso de alcance limitado a una sola persona o área departamental.

De flujo funcional. Muestra la cadencia de las actividades de un proceso a través de las diferentes áreas empresariales o departamentos implicados.

Tiempo de proceso De cada actividad o tiempo invertido; es el tiempo neto requerido para el desarrollo de las actividades del proceso si no hubiera esperas

Tiempo de ciclo De cada actividad o tiempo real transcurrido desde que empieza una actividad hasta que comienza la siguiente

#### VENTAJAS DEL USO DE LOS DIAGRAMAS:

Sin olvidar que los diagramas son sólo una “herramienta” de extraordinario valor para el análisis posterior y mejora de los procesos-nunca pueden ser un fin absoluto en sí mismos-aportan las siguientes ventajas para gestionar los procesos de la empresa:

-Permiten hacerlos más “tangibles”. Proporcionan “impacto visual” (una imagen vale más que mil palabras) haciendo “visible” el proceso de forma global.

-El uso de una metodología proporciona disciplina a quien la utiliza; en este sentido los diagramas ayudan a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso

-Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta “sensación de dominio” del proceso

-Son un excelente punto de partida para la elaboración de los procedimientos:

-Los diagramas incluyen todas las actividades y sólo aquellas que es preciso realizar

-Definen una secuencia precisa

-Se pueden asignar responsabilidades muy concretas

-Ayudan a establecer los puntos de control. (Atención, el control casi siempre es un efecto).

-Facilitan la comunicación al proporcionar un “lenguaje común” que no necesita de explicaciones complementarias minimizando la posibilidad de errores

-Al definir con precisión la secuencia de actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más predecible la calidad obtenida.

-Ayudan a definir el adecuado sistema de información (precisa y oportuna) que permite el desarrollo de las actividades

### **2.4.1.1 Conceptos generales de diagramas:**

Es donde se recopilara la información de cómo se está ejecutando el trabajo.

El diagrama es un producto final deseado, por medio del cual el analista ha conocido el procedimiento (GOMEZ CEJA GUILLERMO, 1998, pág. 94).

Para el estudio de diagramas se necesita recolectar toda la información sobre cómo se está ejecutando el trabajo; si ya existen diagramas se mejoraran y en ciertas circunstancias se transformará en un nuevo sistema que será la base para toda la parte administrativa.

Como punto de partida se tomará la planeación ya que en los diagramas se expresará la información requerida para la realización de los fines establecidos.

Esta representación gráfica es un excelente dispositivo de comunicación para visualizar y comprender el proceso. Los diagramas de flujo pueden convertirse en la base de las descripciones de puestos, de los programas de capacitación de empleados y de la medición del desempeño. Ayudan a los gerentes a estimar los recursos humanos, los sistemas de información, el equipo, maquinaria y la necesidad de instalaciones. Como herramienta de diseño, permiten a la gerencia estudiar y revisar los procesos antes de su implementación, a fin de mejorar la calidad y el desempeño operacional.

### **2.4.2 Manuales de procedimientos:**

Son los documentos que registran y transmiten la información sobre el funcionamiento de las unidades administrativas; sirven de ayuda al personal para que desempeñen sus funciones y busquen el logro de objetivos.

Los manuales de procedimientos homogenizan las rutinas de trabajo, deja ver la responsabilidad por fallas y errores, la auditoría se sirve de ellos, facilita las labores de evaluación y control, puede observarse si se está haciendo el trabajo adecuadamente, hay una reducción de costos al volverse más eficaz la empres.

Los manuales de procedimientos son parte fundamental para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, ya que vuelve estrecha la relación entre departamentos e instituciones mediante el flujo de información buscando sus objetivos específicos.

El manual de procedimientos detalla cada una de las actividades que debe desarrollar una unidad administrativa, menciona los puestos involucrados y sus responsabilidades. Contendrá anexos que puedan ayudar al desarrollo de las actividades, como son documentos, formularios y/o autorizaciones.

#### **2.4.2.1 Objetivos de los manuales de procedimientos**

Los manuales de procedimientos como herramienta administrativa tienen los siguientes objetivos:

-Reunir las operaciones de las que comprende la empresa, puestos y unidades administrativas involucradas, indicando su participación y señalando los formatos utilizados en las actividades

-Homogenizar las rutinas de trabajo evitando desviaciones

-Simplificar las responsabilidades por fallas o errores

-Facilita funciones de auditoría, evaluación y control

-Ayuda a la coordinación de trabajo y evita duplicaciones

-Sirve de antecedente para un análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

Los manuales de procedimientos explican el funcionamiento interno; se podrá decir que un procedimiento será eficiente si está o no logrando el objetivo con el cual fue planeado. El origen de un procedimiento puede situarse en la simplificación del trabajo, delegación de autoridad o en el establecimiento de un sistema de información, etc.

## **2.5 Gestión de los procesos:**

El término gestión ha recibido varias acepciones, por lo cual cada persona lo define a su manera, dificultando así su interpretación. Por ejemplo la norma ISO 9000:2000 la define como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización).

Se ha partido del principio de que el proceso es la forma natural de organización del trabajo. Entre diferentes empresas sus procesos son similares, lo que varía es la forma organizativa adoptada por ellas para realizarlos. Todo proceso persigue siempre un mismo objetivo.

En un mercado en crecimiento bastante predecible y dominado por la oferta, las empresas se crearon la necesidad de especialización funcional que en algunos sectores, automoción y grandes cadenas de fabricación ha llegado hasta el nivel de tareas individuales de dudoso significado. Casi es dejado a la voluntad individual. Esta forma de organización era adecuada para un entorno laboral de escasa cualificación.

El resultado ha sido la fragmentación de los procesos naturales y la posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en lo que denominamos áreas funcionales o departamentos.

Surge entonces la necesidad de la burocracia para controlar y coordinar esta creación humana (no natural), creándose las clásicas organizaciones verticales funcionales basadas en dos principios: jerarquía o supervisión directa y control donde sólo los directivos pueden tomar decisiones. Para facilitar el control interno se desarrollaron grandes estructuras burocráticas de control: presupuestos, planificación, control de gestión, sistemas de información, etc. Algunas veces, los controles y las órdenes incorporados autojustifican la existencia de la estructura organizativa existente. De idéntica forma, muchos órganos staff tienden a justificarse a sí mismos a diario.

Así es como muchas empresas han adoptado, quizás de forma natural e inconsciente, una fuerte orientación interna, olvidándose poco a poco del cliente.

La mayor parte de las tareas y actividades que forman la burocracia poco o nada tienen que ver con la satisfacción del cliente, sino más bien con necesidades que la propia Organización se ha creado. Entonces, con este enfoque de gestión la burocracia es vista:

-Internamente como una importante fuente de ineficacia interna

-Externamente, para el cliente es algo opuesto a sus intereses por su repercusión en la variable tiempo

La burocracia tiene formas muy sutiles de presentarse; su identificación no siempre es sencilla, ya que al estar acostumbrados a convivir con ella desde antiguo la consideramos como una serie de actividades normales y necesarias. Para poder analizar su eficacia hace falta introducir en la Organización fuertes dosis de crítica interna al tiempo que disponer de misión y objetivos muy claros.

La Gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. Disminuye las diferencias que hay entre áreas funcionales.

La Gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes; también aquellas necesidades de las partes involucradas como pueden ser los empleados, proveedores, la misma comunidad.

La Gestión de los Procesos se debe aplicar a todas las actividades de la Organización, en particular a los procesos “esenciales” para el éxito y que tienen normalmente una mayor incidencia sobre la satisfacción de las necesidades del usuario, externo (ciudadano) o interno.

La Gestión por Procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de una Organización, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos. Dentro de los procesos los inputs y los outputs de un proceso formaran las entradas y salidas de otros procesos respectivamente.

En la Gestión por procesos cada tarea forma parte del proceso y las personas involucradas están conscientes que trabajan dentro de una cadena de valor añadido a un cliente; se podría decir que es una filosofía de que saben “porque y para quien lo hacemos”.

La gestión por procesos busca aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, unificando los procesos, aumentando ventajas competitivas y facilitando su adaptación al cambio externo.



**Capítulo 3**  
**CALIDAD**

### **3.1 Definición de calidad**

Resulta difícil dar una definición de calidad ya que habrá muchos criterios que engloban el tema y dependerá de la percepción que cada persona, entidad u organización tengan de calidad y que valor le den.

Es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

#### **3.1.1 Conceptos de calidad**

El concepto de Calidad según:

Edwards Deming: "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Dr. J. Juran: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina".

Las definiciones oficiales de la terminología de la calidad fueron estandarizadas en 1978 por el American National Standards Institute (ANSI) y el American Society for Quality (ASQ) los cuales definieron la calidad como: la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas.

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad".

### **3.2 Calidad Total:**

La calidad ha experimentado una evolución bastante relevante ya que ahora las empresas no deben considerar una calidad solo en la técnica sino a nivel administrativo, involucrando a todas las partes, diseño, mercadotecnia, manufactura, etc. es donde entra la Calidad Total

En 1992, surgió un nuevo concepto de Calidad Total que la definieron como:

La Calidad Total (TQ) es un sistema de administración enfocado a las personas, que se dirige a un continuo aumento de la satisfacción del cliente, a un costo real siempre menor. La calidad total es un procedimiento de todo el sistema (no de un área o programa por separado) y forma parte integral de una estrategia de un alto nivel; funciona horizontalmente a través de funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados de arriba abajo, y se extiende hacia atrás y adelante para incluir las cadenas de proveedores y clientela. La calidad total hace hincapié en el aprendizaje y en la adaptación al cambio continuo como clave del éxito organizacional.

Los cimientos de la calidad total son filosóficos; el método es científico. La calidad total incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten el cambio; la filosofía se conserva igual. La calidad total está anclada sobre valores que resaltan la dignidad del individuo y la fuerza de una acción comunitaria.

Procter & Gamble utiliza una definición concisa: La calidad total es el esfuerzo inconmovible, en continua mejora por todos en una organización, a fin de comprender, cumplir y exceder las expectativas de los clientes.

Debido a las exigencias del mercado las empresas han tenido que hacer cambios en su administración para lograr los niveles de calidad solicitados aquí entra la filosofía de la Administración de la Calidad Total (TQM) que se refiere al pleno aprovechamiento de las fuerza de trabajo y con un enfoque de mejora para la satisfacción del cliente.

El nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y por tanto una nueva cultura empresarial; ya que entre otros aspectos se tiene que poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de administración tradicional.

### **3.2.1 Principios de la Calidad Total:**

Se toman principalmente los siguientes principios de la calidad total:

-Enfoque al cliente: cubrir o rebasar las expectativas de los clientes ya que es el principal juez de la calidad

-Participación y trabajo en equipo: fomentar una cultura donde el personal entienda los procesos y tome iniciativa haya retroalimentación, aportaciones que ahora no solamente se tome en cuenta una estructura vertical sino también horizontal.

-Mejora y aprendizajes continuos: la mejora continua abarcará todos los sistemas y procesos. Podrá hablarse de una mejora en el valor agregado hacia el cliente, mejora en la reducción de errores, desperdicios y costos, mejora en la productividad y aprovechamiento de todos los recursos. Mencionando la alta competitividad que existe debemos decir que esto marca una mejora en el tiempo de respuesta hacia los clientes. En *aprendizaje* hablamos de adaptación a los cambios a nuevos procedimientos; va a ocurrir mediante la retroalimentación entre la práctica y los resultados. Un ciclo de aprendizaje comprende de cuatro etapas:

-planeación

-ejecución de planes

-evaluación del avance

-revisión de los planes con base en lo encontrado en la evaluación

La mejora y aprendizaje continuo debe formar parte del trabajo diario, buscar: eliminar las causas de los problemas, oportunidades para hacerlo mejor.

### **3.3 Mejora de la calidad**

Una mejora de la calidad depende de la capacidad de identificar y resolver problemas. De acuerdo con Kepner y Tregoe, un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que se lo suficientemente importante para hacer que alguien piense que esa desviación debe corregirse.

Los problemas normalmente se pueden clasificar de tres maneras: estructurados, semiestructurados o mal estructurados; esta clasificación se determina según la cantidad de información disponible sobre el problema. En el caso de los problemas estructurados, está disponible la información completa relativa al problema: lo que está ocurriendo, lo que debería estar ocurriendo y cómo pasar de un sitio al otro. Los problemas mal estructurados, por otra parte se caracterizan por un elevado grado de confusión o de variedad. Los problemas semiestructurados se clasifican en algún sitio intermedio. La utilidad de estas clasificaciones consiste en su capacidad de prescribir un procedimiento de solución de problemas. Por lo general, los problemas estructurados se pueden resolver utilizando técnicas rutinarias programadas de toma de decisiones. Los problemas mal estructurados o semiestructurados requieren soluciones más creativas y, por lo tanto, necesitan un proceso sistemático para determinar cuál es la solución.



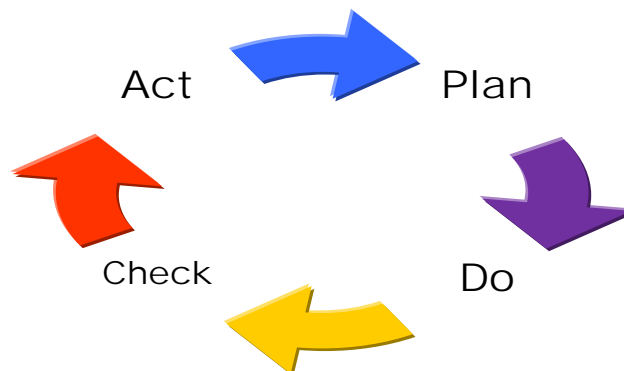
### 3.3.1 El ciclo Deming

El ciclo de Deming es una metodología de mejoras. Originalmente se conocía como el ciclo Shewhart en honor a su fundador, Walter Shewhart, pero en 1950 los japoneses le cambiaron el nombre a ciclo Deming. El ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar (La tercera etapa “estudiar” anteriormente se conocía como verificar y en el ciclo Deming se conocía como ciclo PDCA, por las iniciales de plan, do, check y act. Deming hizo la modificación en 1990. Estudiar resulta más apropiado; con sólo “verificar” uno pudiera olvidar algo. Sin embargo, muchas personas siguen utilizando “verificar”. Gran parte del enfoque del ciclo de Deming está en implementación. La etapa de planear consiste en estudiar la situación actual, reunir información y planear para la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos, resultados, clientes y proveedores; comprender las expectativas del cliente; identificar problemas; probar teorías de las causas, y desarrollar soluciones. En la etapa de hacer, el plan se pone en práctica. La etapa de estudiar determina si durante el ensayo el plan está funcionando correctamente, o si se han encontrado problemas u oportunidades adicionales. En la última etapa, actuar, el plan final se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas y se ponen en práctica de manera continua. A veces este proceso nos envía de nuevo a la etapa de planear, para un diagnóstico y mejora posteriores. El proceso mejorado sirve sólo de trampolín para mejoras adicionales.

El ciclo Deming se basa en la premisa de que las mejoras provienen de la aplicación de los conocimientos. Estos conocimientos pueden ser de ingeniería, de administración o de la forma en que opera un proceso que pueda hacer la tarea más fácil, más precisa, más rápida, menos costosa, más segura o que cumpla mejor con las necesidades del cliente. Tres preguntas fundamentales a considerar son:

- 1.- ¿Qué estamos intentando llevar a cabo?
- 2.- ¿Qué modificaciones podemos hacer que resulten en mejora?
- 3.- ¿Cómo sabremos que un cambio es una mejora?

A través de un proceso de aprendizaje se van desarrollando los conocimientos





**Capítulo 4**  
**CASO PRÁCTICO**

## **4.1 HISTORIA**

### **HACEMOS TU IDEA UNA REALIDAD**

Publicomercializadora y Diseño participa con soluciones a los problemas de comunicación gráfica, publicidad y mercadotecnia, que las empresas presentan en algún momento de su historia.

Publicomercializadora y Diseño cuenta con cinco años de experiencia e integración de talento joven, lleno de creatividad e innovación, quienes esperan tener el privilegio de atender a sus clientes con la mayor atención necesaria

Publicomercializadora y Diseño busca establecer una relación funcional entre las ideas creativas con las que cuenta nuestro equipo de trabajo y las necesidades comerciales de sus clientes para ello ofrece determinación de objetivos, estrategias y la formulación del material publicitario que el cliente requiere. Bajo la realización de ideas creativas, se filtran un sin número de estímulos competitivos para impactar y convencer a nuestros clientes de las mejores soluciones en arte grafico, fotografía, diseño por computadora, texto, artículos promocionales e impresos.

Somos un equipo que se preocupa por que la plataforma publicitaria de todos nuestros clientes sea exitosa; ya que el posicionamiento de sus productos y/o servicios en consumidores potenciales se logra a través del adecuado manejo profesional de los medios de comunicación y su influencia dentro del mercado.

Nuestra empresa se interesa en cada uno de nuestros clientes, utilizando nuestros recursos para diseñar y sugerirle el material publicitario que le brinde óptimos resultados beneficiosos para la promoción de sus servicios y/o productos.

En nuestra área de mercadotecnia somos conscientes de los servicios profesionales que requieren nuestros clientes en materia publicitaria ya que es una parte fundamental para crear necesidades en el segmento de mercado al cual se enfoca cada uno de ellos. Para esto se proporciona; asesoría, planeación, ejecución y control de investigación de mercado, sondeo de opinión y minitest, reclutamiento, selección y capacitación de encuestadores, investigación de campo, análisis e interpretación de datos, elaboración de los reportes, resultados y su presentación, telemarketing y correo directo, asesoría y coordinación de exposiciones. Publicomercializadora y Diseño ofrece a su vez asesoría para catálogos, folletos, rótulos, displays, carteles, anuncios, aparadores, exhibidores y stands.

Como ejemplo del resultado de nuestro esfuerzo y colaboración desde el departamento de arte gráfico donde se desarrolla el diseño de empaques y marcas, logotipos y emblemas, informativos y persuasivos, recordativos y utilitarios y dentro de nuestros impresos están: bocetos originales, folletos, trípticos, volantes, lonas, tarjetas de presentación, vinil de corte, así como múltiples tipos de impresión que manejamos.

Para hacer más atractiva la imagen hacia nuestros clientes, en Publicomercializadora y Diseño se manejan artículos promocionales como son la fabricación de carpetas, agendas personales y oficina, plumas, lápices, gomas, reglas, encendedores, llaveros, gorras, chamarras entre otros; cualquier tipo de producto promocional para que las relaciones que se dan por los vínculos comerciales entre proveedores y clientes sean estimulantes, cordiales y perdurables.

Como complemento a la extensa gama de servicios que ofrecemos en Publicomercializadora y Diseño se encuentra el entrenamiento y formación de personal en promoción y ventas (modelos, edecanes y demostradoras) así como organización de eventos especiales.

#### **4.1.1 MISION:**

Es vender nuestros servicios con calidad y precios que cumplan con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, así como dar la mejor atención, en lo referente a de diseño y publicidad. La operación de nuestra empresa se enfoca a obtener un equilibrio en beneficio de sus empleados, proveedores, clientes y sociedad en general.

#### **4.1.2 VISION:**

Dirigir nuestros esfuerzos para construir y mantener una empresa de calidad, marcando el liderazgo y experiencia con un compromiso permanente con el mercado publicitario hacia la excelencia

### **4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA:**

Durante el tiempo de vida de Publicomercializadora y Diseño se han presentado problemas de tipo administrativo, ya que no hay procesos escritos y documentados, quedando solo en el aire y dando por hecho quien debe realizar las tareas, lo que da pauta a que ocurran deslinde de responsabilidades y cuando ocurre un problema nadie se haga responsable. Dichos problemas no solo afectan internamente, afectan a nuestros clientes, sin poder identificar la causa y tomar acciones correctivas para evitar su ocurrencia, dificultando la excelencia de nuestros servicios; esto también se refleja en pérdidas económicas, eleva los costos y tiempo, afectando globalmente a la empresa. Cuando hay fallas a nivel operaciones se pierde material generando muchos desperdicios.

También a nivel general la mayoría de colaboradores tiene la visión de lo que realiza la empresa, pero sin profundizar, sin definir objetivos específicos, lo que dificulta que los colaboradores se comprometan con su trabajo, los canales de comunicación son delgados y poco eficientes.

Han existido quejas por parte de los clientes dañando la imagen de la empresa.

Con toda la experiencia que se tiene; una mala administración se ha visto reflejada en cada una de las líneas de autoridad y liderazgo, entendiéndose que se tiene que hacer un cambio radical, volver a la empresa un verdadero equipo de trabajo, permitiendo que todos los colaboradores deban participar.

### **4.3 Carta de presentación**

A continuación presentamos los servicios que proporcionamos y que sometemos a su consideración:

- Servicio de asesoría publicitaria y mercadológica, así como creación de marca, fotografía y diseño gráfico
- De rotativa: periódico tamaño tabloide tipo americano folleteria de cualquier tipo, tarjetas de presentación en offset y serigrafía, manejamos todo tipo de papeles y de tintas
- De gran formato: impresión de lonas, vinil autoadherible, vinitela, tipo mesh, papel digital, tela ahulada, vinil estatico blanco o transparente, impresión de hoja de coroplast, microperforado, así como vinil de corte y vinil esmerilado.
- Comprobantes fiscales: facturas, notas de crédito, notas de cargo, recibos parciales, carta porte, recibos de honorarios, recibos de arrendamiento, etc.
- Formas impresas: hojas membretadas, sobres, papelería interna, formas especiales, remisiones, hoja de pedidos, propaganda, calendarios, posters, etc.
- Formas continuas
- Todo tipo de artículos promocionales grabados en serigrafía
- Banners y stands
- Positivos y negativos de hasta 8 cartas

### **ACERCA DE NOSOTROS:**

Publicomercializadora y Diseño S.A. de C.V. es una empresa que cuenta ya con más de cinco años en el mercado de las artes gráficas, nuestra prioridad no es la competencia, sino ayudar a nuestros clientes a que su material publicitario no sea un gasto sino una inversión, y es por eso que para nosotros la satisfacción de nuestros clientes es lo más importante.

Contamos con toda la maquinaria para realizar sus proyectos, además de que contamos con personal altamente calificado para cada una de las áreas. A nosotros no nos gusta vender por vender material a nuestros clientes, nosotros siempre procuramos brindarles ideas que se ajusten a su negocio o empresa, apegándonos también a su presupuesto.

Todos nuestros trabajos están 100% garantizados, y nunca pasamos a los talleres ningún trabajo sin antes ser totalmente revisado y aprobado por el cliente.

### **NUESTROS CLIENTES:**

Brindamos servicio a entidades como: Gobierno Federal, Gobiernos estatales y municipales, agencias de viajes, agencias automotrices, restaurantes, refaccionarias, inmobiliarias, escuelas, salones de eventos, todo tipo de empresas privadas y diversos negocios que se encuentran en nuestra zona.

Agradeceremos de antemano la oportunidad que se nos brinde al poder cotizar (sin compromiso alguno) todo tipo de servicios anteriormente señalados

**LO MÁS IMPORTANTE ES OFRECERLE LA MEJOR CALIDAD, AL MEJOR PRECIO Y LA GARANTÍA ABSOLUTA DE UN EXCELENTE SERVICIO Y PUNTUALIDAD**

Quedamos a sus órdenes

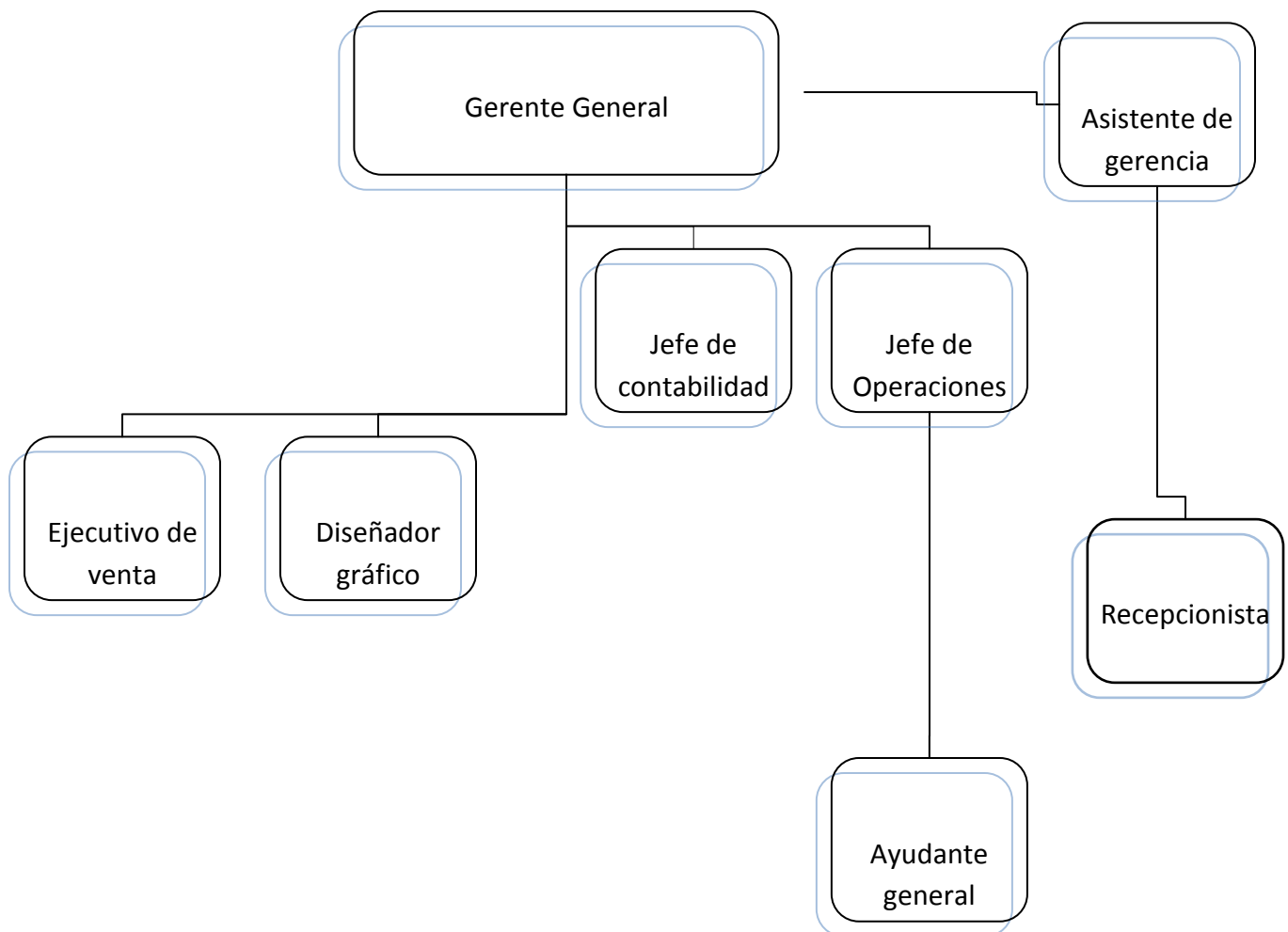
A T E N T A M E N T E

---

Ing. Guillermo Espinoza C.

Gerente General

#### 4.4 Organigrama



#### 4.5 Procedimientos de servicio:

A continuación se explican con detalle cada uno de nuestros procedimientos de servicio

**1.- PROPÓSITO:**

Coordinar los esfuerzos comerciales para la generación y mantenimiento de negocios. Asegurar que las actividades comerciales de Publicomercializadora y Diseño sean realizadas en forma ordenada y correcta en beneficio de sus clientes, promoviendo un servicio externo excelente y facilitando el trabajo de las áreas internas de soporte para las actividades comerciales.

**2.- ALCANCE:**

Este procedimiento aplica a los siguientes departamentos:

- Ventas
- Crédito y Cobranza
- Compras
- Operaciones

**3.- REFERENCIAS:**

PR-VEN002 Procedimiento de Seguimiento de Pedidos

PR-VEN003 Procedimiento de Facturación

PR-COMP001 Procedimiento de Compras

PR-OPER002 Procedimiento de Operaciones

**4.- RESPONSABILIDADES:**

**De los Ejecutivos de Ventas:**

Visitar a sus Clientes, entregar muestras, entregar cotizaciones, nuevas propuestas, gestionar el otorgamiento de crédito, cumplir con el presupuesto de ventas, recabar información de los requisitos de sus Clientes, buscar en todo momento el cumplimiento de dichos requisitos, negociar precios.

**De la asistente de gerencia:**

En caso de que el cliente solicite facturas, la asistente de gerencia será la responsable de pedir la autorización a Hacienda para la impresión de facturas

**De la encargada de Recepción**

Recabar la información del Cliente, cotizar a clientes pequeños, ingresar pedidos, apoyar en el llenado de formatos de seguimiento a Clientes, dar seguimiento a facturación y entregas, llevar un archivo de facturas y remisiones, realizar llamadas telefónicas, gestionar citas para los Ejecutivos de Venta, recabar la información necesaria para realizar entregas, así como solicitar notas de cargo y/o crédito. Capturar por escrito la información obtenida en los formatos indicados en este procedimiento.

**Del Departamento de Contabilidad:**

Analizar la información financiera del cliente, autorizar o rechazar créditos retroalimentando en tiempo y forma al departamento de ventas, ejecutar la cobranza, reportar problemas y/o desviaciones, así como proporcionar estado de cuenta y reportes de antigüedad de saldos a los Ejecutivos de Ventas.



**Del Gerente General:**

Coordinación y apoyo al equipo de ventas, proporcionar estudios de mercado para desarrollo de prospectos, revisar la planeación semanal de visitas de los Ejecutivos de Ventas, establecer directrices para la determinación de precios, mantener actualizado el formato FO-VEN004 Lista de Precios y supervisar al departamento de Compras. Proporcionar información sobre tendencias de precios de los trabajos. Involucrar al equipo de ventas en la realización de compras.

**Del Departamento de Compras:**

Asegurar el abasto y proporcionar los costos de los diferentes materiales. Mantener actualizado el formato FO-COM004 Lista de Costos, buscar proveedores nuevos, realizar comparativos de costos para nuevos materiales.

**Del Departamento de Diseño:**

Hacerle llegar al cliente su DOMMI para su aprobación dentro del tiempo establecido

**Del Departamento de Operaciones:**

Asegurarse del buen manejo y conservación de los materiales durante la recepción, almacenaje y utilización de los mismos. Proporcionar las muestras solicitadas por el departamento de Ventas. Informar al departamento de ventas las fechas de entrega para trabajos terminados

**5.- DEFINICIONES:**

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.

**Producto:** Resultado de un proceso.

**6.- ACTIVIDADES DE TRABAJO:**

1- Publicomercializadora y Diseño, identifica 4 formas principales para la generación de Clientes nuevos:

- a) Recibir llamadas de Clientes.
- b) Visitar Clientes directamente en sus instalaciones.
- c) Realizar llamadas de telemarketing.
- d) Proceso de Acercamiento a Clientes AAA

**Para el primer caso,** el Ejecutivo de Ventas o la encargada de recepción procede a cotizar apoyado con el formato FO-VEN004 Lista de Precios. En caso que el cliente desee un mejor precio, se le canaliza el Ejecutivo de Ventas. En caso de que confirme la compra, se procede a recabar la información definida en el formato FOVEN-007 Requisitos del Cliente y pedir su información fiscal para hacerle su remisión, en caso de que requiera factura a los precios se les aumentará el I.V.A. Si solicita crédito, se informa de la situación al Jefe de Finanzas, que será quien determine como proceder.

Nota 1: El formato FO-VEN007 Requisitos del Cliente, se llena en sólo una ocasión por Cliente y sólo en caso de compra.

Nota 2: En caso que el Cliente realice la contratación de nuestros servicios, se captura un breve resumen de la operación en el archivo AR/VEN-001 Seguimiento a Clientes. En caso de que la contratación no sea efectuada, se captura un breve resumen del contacto en el archivo AR/VEN-002 Prospectos y se continúa con el seguimiento hasta convertir al prospecto en Cliente.

**Para el segundo caso**, cuando el Ejecutivo de Ventas decida realizar visitas con o sin previa cita y sea recibido, recabará de igual forma la información definida en el formato FO-VEN007 y FO-VEN007A Requisitos del Cliente y procederá a informar al Cliente los trabajos que Publicomercializadora y Diseño está en posibilidad de realizar. Cotizará de ser solicitado y gestionará una línea de crédito para el Cliente, si así se le solicita, proporcionando el formato FO-FIN001 Solicitud de Crédito para su llenado y posterior trámite.

Nota 2

**Para el tercer caso**, El Gerente General proporciona lista de prospectos a la asistente de gerencia y ejecutivos de venta, quienes investigan también mediante medios a su alcance (directorios industriales, sitios de Internet, referencias de Clientes) y usan dicha información para la generación de dichos negocios mediante llamadas telefónicas para recabar información de acuerdo al formato FO-VEN007 Requisitos del Cliente y gestionan citas. Para esto es muy importante que las llamadas se encaminen a construir relaciones cordiales con los Clientes que redunden posteriormente en relaciones comerciales entre las empresas o personas físicas. A fin de llevar un buen control, toda la información relevante intercambiada con los prospectos será capturada en el archivo AR/VEN-002 Prospectos. Tan pronto un prospecto realice una compra, se convierte en Cliente y su seguimiento pasa al archivo AR/VEN-001 Seguimiento a Clientes.

El departamento de Servicio a Clientes establece hacer un aproximado de entre 5 y 10 llamadas diarias por Ejecutivo, capturando estas comunicaciones en el archivo AR/VEN-002 Prospectos.

Al final de cada mes calendario, la asistente de gerencia pasa por correo electrónico una relación de los Clientes nuevos logrados al Gerente General

**Con respecto al cuarto caso**, las empresas globales (o las nacionales que por su tamaño, cobertura, presencia y prestigio puedan considerarse similares a las primeras) son consideradas como Clientes AAA y se contactan de la siguiente manera: se envía carta de presentación y una breve descripción de la empresa Publicomercializadora, llamando para confirmar la recepción de los documentos y para pedir una cita para el Ejecutivo de Ventas. Durante la visita el Ejecutivo de Ventas recopilará (en caso de que existan) los requerimientos especiales del Cliente: empaque, condiciones de entrega, etc... de acuerdo al formato FO-VEN007 y FO-VEN007A Requisitos de Cliente.

Nota 2:

2- Para los clientes ya habituales se definen las siguientes actividades:

Los Ejecutivos de Ventas deben generar una agenda propuesta de visitas semanal, considerando cuatro o cinco visitas diarias en promedio los días que no asistan a las oficinas de Publicomercializadora y Diseño; ésta se define los días lunes durante la Junta de Ventas semanal. Posteriormente, el mismo día a más tardar a las 18:00 hrs. se pasan al Gerente General en el formato FO-VEN006 Programa Semanal de Visitas Comerciales, que se toma como informe adelantado de actividades de la semana.

Se sugieren las siguientes consideraciones:

**Clientes Críticos o AAA** (Venta mensual que alguna vez ha superado los \$60,000 sin ser esporádico).

Se les debería visitar al menos con una frecuencia quincenal llamando al menos una vez por semana.

**Clientes Importantes** (Venta mensual entre \$20,000 sin ser esporádico).

Se les debería visitar de preferencia de forma quincenal, y al menos de forma mensual, realizando al menos una llamada telefónica quincenal.

**Clientes Base** (Venta menor a \$3,000 sin ser esporádico)

Se sugiere visitar en forma mensual, primero para investigar si la cuenta tiene potencial mayor, en cuyo caso se trata de desarrollar. En caso contrario se le da mantenimiento telefónico con visitas esporádicas de cortesía (mínimo una al trimestre).

**Clientes Esporádicos** (Clientes que sabemos que normalmente no nos comprarían, pero que nos buscan en caso de emergencias).

Se sugiere mantener relaciones cordiales y visitas de cortesía, sin definición de frecuencia.

3- Para las visitas a Clientes, se sugiere que el Ejecutivo de Ventas lleve consigo la siguiente información:

- a) Formato FO-VEN007 Requisitos del Cliente (este formato se llena solamente una vez por Cliente y en el caso de existir alguna modificación en sus requerimientos)
- b) Formato FO-VEN007A Requisitos del cliente (este formato se llena cuando ya forma parte de nuestra cartera de clientes)
- c) Formato FO-VEN004 Lista de Precios (El Ejecutivo de Ventas deberá actualizar dicho formato al menos la primera semana de cada mes para contar con información actualizada)
- d) Estado de cuenta del Cliente y reporte de antigüedad de saldos (opcional)
- e) Formato FO-FIN001 Solicitud de Crédito.
- f) Carta de presentación de nuestra empresa.
- g) Catálogo de muestras
- h) Formato FO-VEN005 Cotización (con los trabajos que consume el Cliente)

Las llamadas y los comentarios captados durante las visitas se almacenarán en forma electrónica en el archivo AR/VEN-001 Seguimiento a Clientes.

4- *Ventas de Contado*: Para el caso de este tipo de ventas, se pide un adelanto del 50% se recibe el pago en efectivo solamente en las instalaciones de Publicomercializadora y Diseño en caso de ser cheque se le proporciona al cliente las cuentas bancarias para hacer dicho depósito.

5.- *Ventas a Crédito*: Para el caso de Clientes que soliciten aperturar líneas de crédito con Publicomercializadora y Diseño, se deberá entregar el formato FO-FIN001 Solicitud de Crédito debidamente requisitado, con comentarios del vendedor y acompañado por los documentos que se indican en el mismo.

Los plazos otorgados se referirán a la fecha de facturación o remisión en todos los casos. El plazo máximo otorgado por la empresa es de 30 días. Para cualquier plazo mayor se deberá contar con autorización expresa del Gerente General.

Para dar de alta a un Cliente nuevo, en el caso que sea persona moral, la información mínima requerida es el Registro Federal de Causantes, copia del formato R-1 y R-2 de Hacienda y comprobante de domicilio. En el caso de personas físicas, se necesita Registro Federal de Causantes, copia del formato R-1 y R-2 de Hacienda, comprobante de domicilio e identificación oficial.

Nota: En caso de que el cliente no proporcione la documentación solicitada, el cliente se podrá dar de alta con una carta membretada y firmada conteniendo la información requerida.

6- *Muestras*: En caso de que algún cliente solicite una o varias muestras, el Ejecutivo de Ventas o encargada de recepción deberá llenar el formato FO-OPER002 Solicitud de Muestras y enviarlo a Operaciones, debidamente completado. El vendedor recibirá la muestra debidamente empaquetada y etiquetada mostrando el número de orden de trabajo

Es responsabilidad del vendedor dar seguimiento con el Cliente sobre los resultados de la muestra y documentarlo en el formato AR/VEN-001 Seguimiento a Clientes.

7- *Cotizaciones*: De acuerdo con las directrices del Gerente General, cada Ejecutivo de Ventas ofertará los productos a sus Clientes. Este ofrecimiento debe ser por escrito bajo el formato FO-VEN005 Cotización, debidamente autorizada por el Gerente General la cual podrá ser enviada por fax, correo electrónico o entregada personalmente y se archivará en el Directorio Electrónico de Publicomercializadora en la red, apartado Comercial/Ventas/Vendedor/Cliente.

Se detallaran los cada uno de los requisitos del cliente, como son tipo de material, medidas, cantidad, etc. con sus respectivos precios, condiciones de pago, fechas y condiciones de entrega, vigencia de la cotización, descuentos, promociones.

NOTA: En caso de que el cliente solicite solo el diseño de un logotipo, slogan o cualquier tipo de diseño grafico, se le tomaran sus requisitos para ser consultados con el Gerente General

Una vez aprobado el Dommi se llena el formato FO-OPER001 Autorización de Dommi y se archivará en la carpeta de Dommis autorizados que estarán bajo cargo del departamento de ventas

8- *Entrega:* Para entregar un trabajo terminado a un Cliente utilizando el Transporte de Publicomercializadora, deberá ser tratado con el Gerente General para que sea calendarizado y entregado correctamente en las instalaciones que el cliente haya especificado

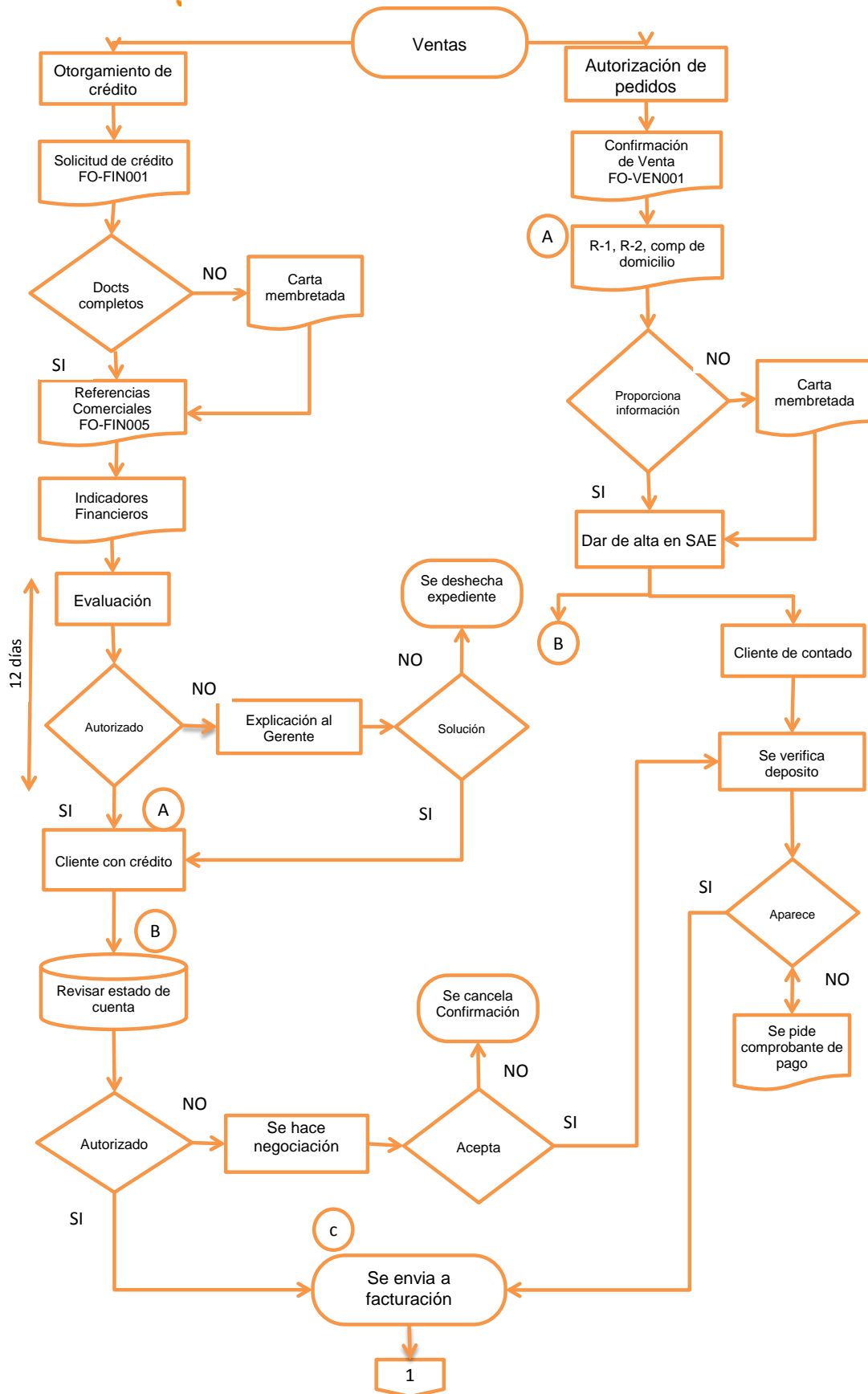
9- *Cliente Recoge:* Para el caso de Clientes que solicite recoger su trabajo terminado, éste deberá traer el FO-VEN002 Carta responsiva en hoja membretada de la empresa correspondiente, la encargada de recepción será la responsable de entregar el trabajo al cliente, el cual deberá firmar el FO-OPER006 Salida de trabajos anotando sus datos correctamente. La Carta responsiva se archivara junto con el formato FO-OPER006 que estará a cargo de la encargada de recepción

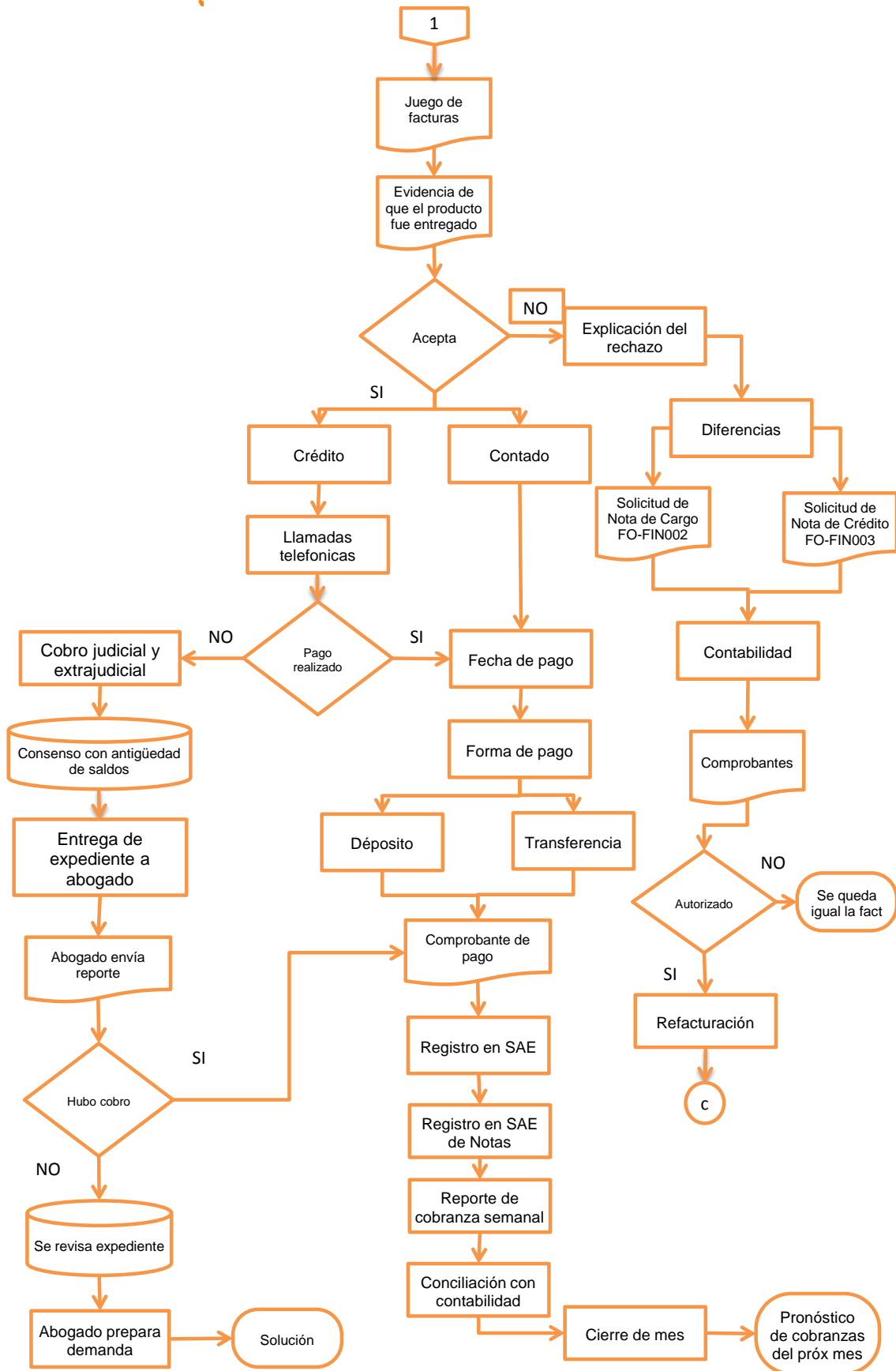
NOTA: Cuando se comienza con la impresión del trabajo el Jefe de operaciones deberá actualizar el FO-OPER005 que se encuentra en la red de Publicomercializadora y Diseño para que los ejecutivos de venta informen al cliente la fecha de entrega de su trabajo terminado

11- *Resolución de Problemas con el Cliente:* Si en el proceso comprendido entre la recepción de la orden de compra y la entrega de material al Cliente se presenta alguna dificultad como retraso en la entrega, etc. el Ejecutivo de Ventas, apoyado por el Gerente General y Jefe de Operaciones, será el responsable de solventarla y resolverla, si por alguna circunstancia el trabajo no pudiera entregarse de acuerdo a lo solicitado ya sea en calidad, cantidad u oportunidad el Ejecutivo de Ventas deberá comunicarlo al Cliente y negociar con él siempre tratando de alcanzar la solución óptima para ambas partes.

**7.-Registros:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de resguardo</b>	<b>Responsable</b>
FO-VEN004	Lista de Precios	Actualizada en red	Gerente General
FO-VEN005	Cotización	6 meses	Asistente de gerencia
FO-VEN006	Programa Semanal de Visitas Comerciales	Actualizado en red	Ejecutivos de Ventas
FO-VEN-007	Requisitos del Cliente	3 años	Ejecutivos de Ventas
FO-VEN-007A	Requisitos del Cliente	3 años	Ejecutivos de Ventas
FO-VEN008	Retroalimentación del Cliente	1 año	Asistente de Gerencia
AR/VEN-001	Seguimiento a Clientes	Actualizado en red	Ejecutivos de Servicio a Clientes
AR/VEN-002	Prospectos	Actualizado en red	Ejecutivos de Servicio a Clientes
FO-OPER002	Solicitud de Muestras	1 año	Jefe de Operaciones
FO-FIN003	Solicitud de Crédito	3 años	Jefe de Contabilidad







**1. PROPÓSITO:**

El propósito de este procedimiento es especificar la metodología para la recepción y seguimiento de pedidos en Publicomercializadora y Diseño.

**2. ALCANCE:**

En este procedimiento aplica a los siguientes departamentos:

- Encargada de Recepción
- Diseño
- Ventas
- Compras
- Finanzas
- Facturación
- Operaciones

**3. REFERENCIAS:**

PR-VEN001 Procedimiento de Ventas  
PR-VEN003 Procedimiento de Facturación  
PR-OPER001 Procedimiento de Diseño  
PR-OPER002 Procedimiento de Operaciones

**4. RESPONSABILIDADES:****De la Encargada de Recepción:**

Realizar el trabajo administrativo relativo a la captura y procesamiento de pedidos. Apoyar a los Ejecutivos de Ventas en las gestiones que soliciten, respetar los horarios establecidos para facturación, solicitud de muestras. Realizar un correcto servicio post venta. Mantener una lista actualizada de clientes con requisitos específicos.

**Del Departamento de Diseño:**

Mantener actualizada en red la información de los trabajos que Publicomercializadora y Diseño puede realizar y ha realizado. Revisar cumplimiento de requerimientos específicos de los Clientes que se encuentran en el formato

**De los Ejecutivos de Ventas:**

Informar al Gerente General sobre las negociaciones hechas con los Clientes, pedidos obtenidos o cambios de condiciones negociados. Informar inmediatamente a los Clientes en el caso que la empresa por cualquier situación no autorice sus pedidos y/o no pueda cumplir con sus requisitos.

**Del Gerente General:**

Mantener actualizado el formato FO-VEN004 Lista de Precios, informar a los ejecutivos de Ventas y encargada de recepción, las políticas comerciales a seguir.

**Del Departamento de Compras:**

Mantener actualizado el formato FO-COMP004 Programa de Recepción de Materiales. Asegurar el abasto continuo de los materiales de mayor uso. Proporcionar cotizaciones de materiales nuevos.

**Del Departamento de Operaciones:**

Proporcionar las muestras solicitadas y marcar las fechas de terminación de los trabajos por semana.

**5. DEFINICIONES:**

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.

**Producto:** Resultado de un proceso.

**Orden de Compra:** Conjunto de requerimientos solicitados por el Cliente.

**Confirmación de Venta:** Registro de la Orden de Compra del Cliente.

**6. ACTIVIDADES DE TRABAJO:****RECEPCIÓN DE PEDIDOS**

1- La asistente de gerencia o Ejecutivo de Ventas recibe orden de compra del Cliente de manera verbal, telefónica, fax o correo electrónico. En cualquiera de los 2 primeros casos, se enviará un fax o mail con el resumen de lo acordado, para que dicha comunicación sirva como sustituto de la orden de compra; el cual deberá indicar al menos: producto, cantidades, precio y condiciones de pago. Las órdenes de compra y/o los correos sustitutos se archivan en las carpetas de copias de facturas de los Clientes bajo la custodia de la asistente de gerencia.

2- El horario de recepción de órdenes de compra en Publicomercializadora y Diseño es de 8:30 a 15:00 hrs., las entregas son programadas por semana, se le hace saber al cliente la fecha la entrega de su trabajo terminado

3- La asistente de gerencia deberá revisar el FO-OPER005 Relación de entrega a clientes, disponible en la Red de Publicomercializadora y Diseño. Si no hay lugar para la impresión de su diseño durante la semana en curso se le hará saber al cliente la fecha probable de entrega del mismo.

4- Una vez impresa la Confirmación de Venta, se turna al Gerente General para su autorización. Si no es autorizada la Confirmación de Venta, la asistente de gerencia avisará al Cliente o al Ejecutivo de Ventas. Si es autorizada la Confirmación de Venta, se pasa a facturación, respetando los horarios de corte:

**Horarios de Facturación:**

8:30 – 10:00 Primer corte

10:00 – 12:00 Segundo corte

12:00 – 14:30 Tercer corte

Registrando en una bitácora la hora de recepción en que Facturación recibe la Confirmación de Venta y hora de entrega de factura/remisión. Los pedidos del día corriente serán remisionados y/o facturados siempre y cuando no rebasen la hora límite del último corte del día de acuerdo al procedimiento PR-VEN003 Procedimiento de Facturación.

Nota: En el caso de venta de trabajos en los que ya se tenga el diseño archivado y el cliente solicite más impresiones, deberán programarse la entrega de acuerdo al FO-OPER005 Relación de entrega a clientes.

5-La asistente de gerencia recopilará copia de la factura y/o remisión generada, anexando una copia a la orden de compra para archivarla en forma consecutiva, como medio de control, dará seguimiento para obtener todas las facturas y/o remisiones que se hayan pasado a facturación antes de la última hora de corte, debiendo cotejar la remisión y/o factura contra orden de compra original del Cliente, a fin de evitar enviar documentación errónea. En el caso de detectar algún error en los documentos de soporte de la factura o remisión, deberá solicitar la autorización para la modificación del mismo.

6- La asistente de Gerencia entregará al Jefe de Operaciones todas las remisiones y/o facturas que se hayan emitido el día corriente antes de las 15:30 hrs., para dar seguimiento al siguiente trabajo para impresión.

NOTA: En caso de existir diferencias de facturación contra lo entregado al Cliente, por errores de impresión o de calidad, la asistente de gerencia emitirá el formato FO-FIN003 Nota de Crédito, deberá ser autorizado por el Gerente General, se pasa al Jefe de Contabilidad para su registro.

7- Para el caso de requerimientos en impresión de sellos u otro tipo de material que no se maneje, se deberá dar aviso al Gerente General inmediatamente después de pasar a facturación, a fin de dar tiempo para coordinar la contratación de servicios externos.

8- Para ventas Cliente recoge; la asistente de gerencia notificará al Cliente el horario de recolección de materiales en las instalaciones de Publicomercializadora y Diseño, lunes a viernes de 8:30 a 12:00 y de 13:00 a 15:30 hrs.; y sábados de 8:30 a 13:00 y las solicitudes de remisión y/o factura, se considerarán como “prioridad” ante los requerimientos de entrega para día siguiente.

Para todos los casos donde el Cliente recoja, el Cliente deberá completar y enviar una Carta Responsiva formato FO-VEN002 Carta Responsiva le proporcionó previamente, misma que debe estar impresa en hoja membretada del Cliente.

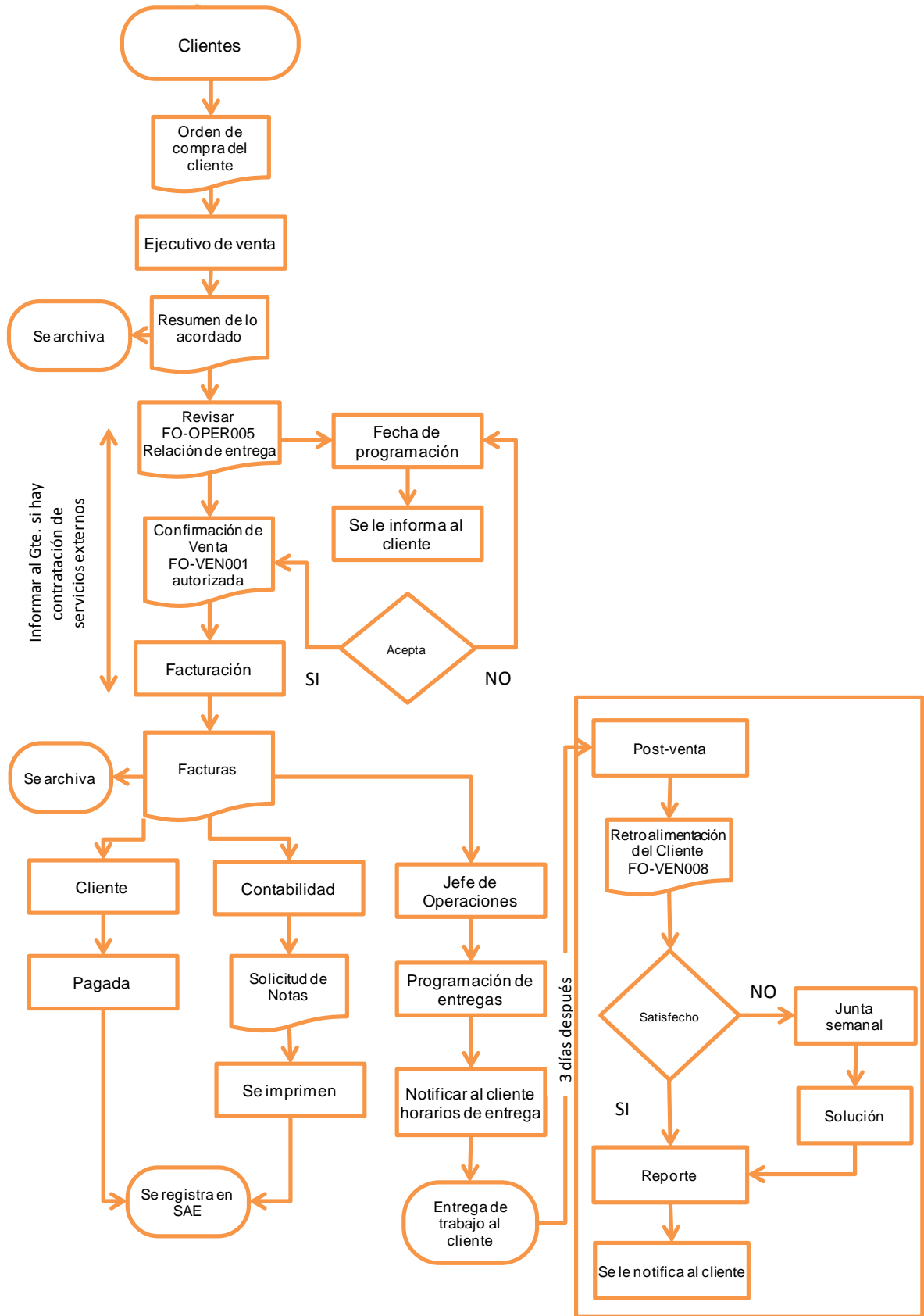
### **SERVICIO POST VENTA**

La asistente de Gerencia se comunicará con el Cliente, una vez que éste ha recibido el trabajo, dentro de los 3 días hábiles siguientes para solicitar del cliente una retroalimentación del servicio prestado FO-VEN008 Retroalimentación del Cliente.

Como mínimo, se debe preguntar si el diseño, trabajo y la entrega cumplieron con las expectativas, vaciando la información en el formato FO-VEN008 Retroalimentación del Cliente; en los casos en donde el Cliente quede insatisfecho con el trabajo y/o servicio, se comentará la situación en la junta semanal de ventas para buscar una solución, informando al Cliente de las acciones tomadas y enviándole una copia del reporte para que firme de enterado. Al final, se debe agradecer al Cliente su preferencia al contratar los servicios de diseño e impresión a Publicomercializadora y Diseño.

**7.- REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de resguardo</b>	<b>Responsable</b>
FO-VEN001	Confirmación de Venta	5 años	Jefe de Contabilidad
FO-VEN002	Carta Responsiva	5 años	Encargada de recepción
FO-VEN001	Confirmación de Diseño	5 años	Jefe de Contabilidad
FO-VEN008	Retroalimentación del Cliente	1 año	Asistente de Gerencia
FO-FIN002	Solicitud de Nota de cargo	5 años	Jefe de Contabilidad
FO-FIN003	Solicitud de Nota de Crédito	5 años	Jefe de Contabilidad



**1.- PROPÓSITO:**

Proporcionar al departamento de Contabilidad las facturas con su soporte documental correspondiente, para la adecuada entrega al cliente y proporcionar a la encargada de Recepción las facturas o remisiones para las entregas que están en tránsito.

**2.- ALCANCE:**

Este procedimiento aplica a los siguientes departamentos:

- Encargada de Recepción
- Compras
- Finanzas
- Ejecutivos de ventas

**3.- REFERENCIAS:**

PR-VEN002 Procedimiento de Seguimiento de Pedidos.

PR-COMP001 Procedimiento de Compras.

**4.- RESPONSABILIDADES:****Del Jefe de Compras:**

Ingresar las compras al sistema en el almacén adecuado de forma ágil, realizar los trasposos de producto de los distintos almacenes, registrar en SAE las órdenes de producción, con el fin de mantener el sistema SAE con las existencias de productos suficientes para realizar la facturación.

**De la Encargada de Recepción**

Entregar las remisiones o facturas con sello de recibido del cliente y/o con evidencia de que el diseño fue recibido por el cliente

Proporcionar la confirmación de venta debidamente autorizada para realizar la remisión o factura, enviar por correo electrónico la solicitud de re – facturación.

**Del Jefe de Contabilidad:**

Ingresar adecuadamente en el sistema a los clientes de nuevos o en algunos casos los que requieran cambios en sus datos fiscales, para su correcta facturación.

**Del Gerente General:**

Autorizar la re-facturación y en caso de ser necesario autorizar los movimientos correspondientes en el sistema SAE.

**5.- DEFINICIONES:**

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.

**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.

**SAE:** Software utilizado para facturación, Cuentas por cobrar inventarios, compras y cuentas por pagar (Sistema de Administración Empresarial)

**Re – facturación:** Es el proceso mediante el cual se emite una factura sobre una venta facturada anteriormente y que fue cancelada por algún motivo

## **6.- ACTIVIDADES DE TRABAJO:**

### **FACTURACIÓN**

1- El departamento de Ventas debe proporcionar la confirmación de ventas o y/o confirmación de diseño debidamente autorizada (Formato FO-VEN001 Confirmación de Venta y Formato FO-VEN003 Confirmación de Diseño).

2- Si el trabajo realizado su monto es menor a \$100 se procederá a hacer una remisión, deberá estar sellada de pagado para que el trabajo sea entregado.

3- Si el trabajo realizado su monto es mayor a \$100 se procederá a hacer la factura correspondiente deberá estar sellada de pagado para que el trabajo sea entregado cuando sea venta de contado.

4- El departamento de ventas o la encargada de recepción proporciona la evidencia de que el producto fue entregado.

5- Si el trabajo fue entregado al cliente se despachó con la emisión de una factura u remisión, el departamento de Facturación entregará el juego de facturas con la evidencia de que el producto fue entregado al cliente, al departamento de Contabilidad.

NOTA: Se llevará la bitácora diaria de facturación, anotando la hora de recepción de la confirmación de venta y la hora de entrega de factura/remisión

### **RE-FACTURACIÓN**

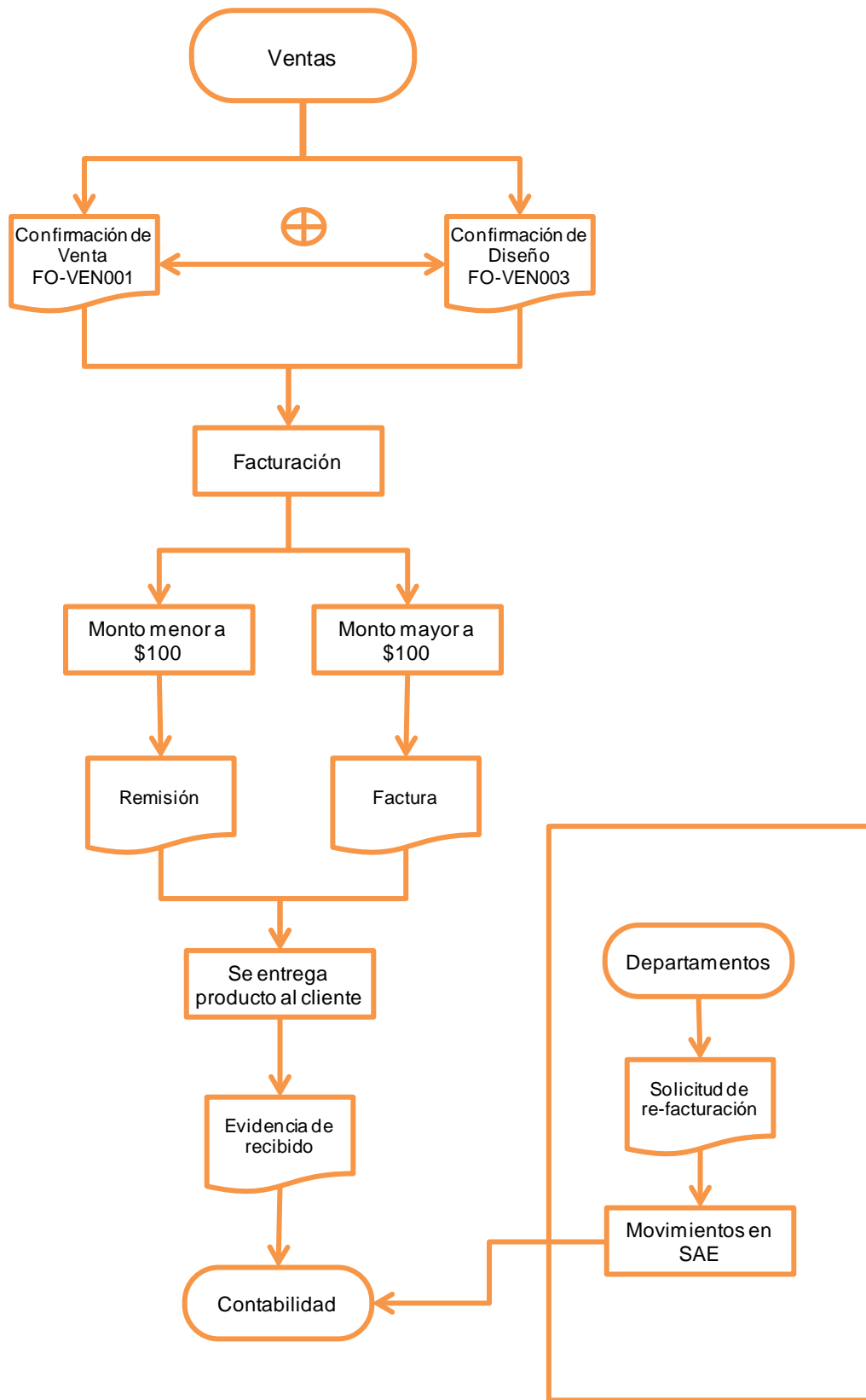
1- Se recibe del departamento correspondiente la solicitud de re-facturación vía correo electrónico explicando los motivos de la re - facturación

2- Si la re-facturación requiere de hacer algún movimiento en el sistema SAE, la persona encargada de facturación deberá solicitar el movimiento correspondiente y deberá esperar que dicho movimiento sea realizado por el personal correspondiente.

**7.-REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de resguardo</b>	<b>Responsable</b>
FO-VEN001	Confirmación de Venta	5 años	Jefe de Contabilidad
FO-VEN003	Confirmación de Diseño	5 años	Jefe de Contabilidad
AR/VEN-003	Productos Pendientes por Facturar	1 año	Facturación





### **1.- PROPÓSITO:**

Asegurar que los productos comprados y los proveedores que los suministran cumplan con los requisitos definidos por Publicomercializadora. Informar a Ventas de manera confiable y oportuna los cambios que se presenten en costos de materiales. Establecer un criterio de selección de proveedores.

### **2.- ALCANCE:**

Este procedimiento involucra a los siguientes departamentos:

- Ventas
- Operaciones
- Contabilidad

### **3.- RESPONSABILIDADES:**

#### **Jefe Compras:**

Gestionar todas las compras. Negociar los mejores costos posibles para la empresa. Revisar y mantener los inventarios de materiales en bodega en las cantidades definidas máximo/mínimo por el Gerente General y el Departamento de ventas. Informar a Ventas de cambios en costos. Mantener la base de datos de costos de compra y de reposición actualizada. Conseguir opciones de proveeduría para materiales nuevos. Notificar a Operaciones y Ventas sobre los productos en tránsito. Realizar evaluaciones periódicas a los proveedores.

Apoyar con la negociación de precios, colocar órdenes de compra, dar seguimiento a fechas de llegada de materiales. Entregar con prontitud la documentación de compra al Departamento de Contabilidad y el alta de materiales y sus costos en el sistema SAE.

#### **Gerencia General:**

Autorizar y decidir en la compra de productos.

#### **Asistente de gerencia:**

Recabar la información y proporcionar los requisitos del Cliente en lo relativo a los materiales que con mayor frecuencia solicitan a Publicomercializadora y Diseño.

#### **Encargada de recepción:**

Recibir físicamente los materiales que arriban a bodega.

### **4.- DEFINICIONES:**

**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.

**Producto:** Resultado de un proceso.

**Especificación:** Documento que establece requisitos.

## **5.- ACTIVIDADES DE TRABAJO:**

1- El Jefe de Compras es responsable de controlar y verificar que se cumpla con los criterios establecidos para la compra de los materiales que se utilizan para el desarrollo de trabajos y de los insumos para ese propósito, así como de la evaluación y selección de los proveedores de esos materiales.

2- El Departamento de Compras es el encargado de identificar, negociar y adquirir los materiales solicitados con base a los requerimientos del Cliente y proporcionados por el Departamento de Ventas y de acuerdo a los límites máximos y mínimos de inventario fijados por el Gerente General y el Departamento de Ventas.

3- Los requisitos de compra de los productos se deciden de la siguiente forma: el Departamento de Ventas proporciona al Departamento de Compras las especificaciones proporcionadas por los Clientes, así como los demás requisitos necesarios. Cuando Ventas no proporciona las especificaciones y requisitos de los productos, se solicita a los proveedores las especificaciones y presentaciones que ofrece, mismas que se envían a los Departamentos de Ventas y al Gerente General.

4- Para la inclusión de nuevos proveedores, cuando se encuentra a un proveedor potencial, se le envía la especificación aprobada por Publicomercializadora y Diseño, para que informe si puede cumplir con la misma, o se solicita la especificación de sus materiales. Si no cumple con los requisitos de Calidad, se le pide la especificación que maneja para presentarla para la aprobación por parte de los Clientes, mediante gestiones del Departamento de Ventas

5- Cuando la información proporcionada por el proveedor no es suficiente para la aprobación del producto se solicita una muestra para evaluación y aprobación por parte del Cliente.

6- Cuando ya se tiene uno o más proveedores aprobados que pueden suministrar algún material, antes de comprar se solicita cotización escrita de ser posible a tres proveedores diferentes. Posteriormente el Departamento de Compras las analiza y evalúa para obtener la alternativa que mejor satisfaga los requerimientos de Publicomercializadora y Diseño, utilizando el archivo AR/COMP-001 Tabla Comparativa de Proveedores.

7- El Departamento de Compras realiza los cálculos necesarios antes de cerrar la compra para determinar si el costo estimado del producto se ajusta con los precios de mercado, con la finalidad de seleccionar la mejor oferta y condiciones y se le notifica al Departamento de Ventas, para que éste a su vez retroalimente al Departamento de Compras y obtener siempre la mejor negociación posible.

8- En caso que el proveedor ofrezca material a costo competitivo y de un fabricante ya aprobado, Compras emite la Orden de Compra.

El área de compras debe asegurarse que el material a comprar sea de un fabricante autorizado. Esto puede hacerse pidiendo copia del certificado de análisis original del fabricante.

9- En cada formato FO-COMP002 Orden de Compra se estipula lo siguiente:

- Nombre del Proveedor
- Nombre del Producto
- Precio

- Condiciones de entrega
- Cantidad solicitada
- Fecha de entrega

10- El Departamento de Compras mantendrá actualizado en red el formato FO-COMP003 Lista de Costos para uso del Gerente General.

11.-En el caso de compras mensuales ya programadas para el stock de materiales básicos, el Jefe de Compras será el encargado de pasar la Orden de compra los dos primeros días de mes.

### **LOGISTICA PARA COMPRAS**

Una vez cerrada la compra, el Jefe de Compras se encarga de programar la recolección o entrega del producto hasta las instalaciones de Publicomercializadora y Diseño.

Nota: En todo lo relacionado a la entrega de los productos, los proveedores deben apegarse a lo estipulado en el anexo AN/OPER-001 Política a Proveedores.

### **SOLICITUD DE PAGO**

Para la programación de pago de facturas por compras o gastos atribuibles a éstas, deberán autorizarse previamente por el Departamento de Compras, mediante una rúbrica o firma en la factura original o copia y posteriormente se entregan al área de Contabilidad.

### **ELABORACION DE COSTOS**

1- Para realizar el costeo de productos comprados, el Departamento de Compras es el encargado de solicitar a los diferentes proveedores los comprobantes de los gastos efectuados para calcular el costo de dichos productos.

Nota: Cuando el Departamento de Ventas solicita un costo estimado de un producto anterior a la compra del mismo, el Jefe de Compras elabora un pre-costeo basado en cálculos estimados por medio de datos históricos y experiencia propia.

2- El costo determinado con los comprobantes de impuestos y gastos de compra es denominado costo definitivo y es el que se ingresa al sistema SAE, una vez revisado por el Jefe de compras y autorizado por el Gerente General.

3- El Jefe de Compras es el encargado de determinar el costo definitivo del producto, y es revisado por el Gerente General.

### **EVALUACION DE PROVEEDORES**

1- Es Responsabilidad del Jefe de Compras en conjunto con el Gerente General y Jefe de Operaciones la evaluación de los proveedores de la empresa de acuerdo al formato FO-COMP001 Evaluación de Proveedores, con la finalidad de asegurar que los requisitos solicitados en la compra de productos y servicios relacionados con el Departamento de Compras se cumplan, para detectar áreas de oportunidad y mejora, con la finalidad de que Publicomercializadora y Diseño cumpla los requisitos de sus Clientes.

2- Los siguientes criterios generales son los fijados para la evaluación de proveedores:

Proveedores de productos e insumos:

- Calidad del producto
- Tiempo de entrega
- Servicio relacionado con la entrega del producto
- Cumplimiento de las políticas
- Otros

Proveedores de servicios:

- Calidad del servicio
- Disponibilidad
- Otros relacionados con el servicio

3- Estas evaluaciones se realizan para cada proveeduría recibida, y se registran en los formatos FO-COMP001 Evaluación de Proveedores, aplicando únicamente a proveedores de materia prima e insumos. La calificación mínima aprobatoria debe ser igual a 11 (escala de 5 a 15).

4- La evaluación de los proveedores de materiales, insumos o de servicios la realiza el Departamento de Compras en conjunto con el Departamento de Operaciones forma semestral promediando las evaluaciones del período.

El Jefe de Compras comunica por correo electrónico o fax la calificación obtenida en estas evaluaciones, en la que se incluyen los puntos débiles a mejorar, a los proveedores. En el caso de ser un proveedor definido como crítico y no apruebe la evaluación, se informa la situación al Gerente General, quien transmite al proveedor la calificación obtenida con los principales problemas detectados a fin de que los considere para mejorar el servicio.

5- Un proveedor se calificara como no confiable para Publicomercializadora y Diseño en los siguientes casos:

- a) 2 evaluaciones semestrales seguidas con calificación inferior a 11 puntos.
- b) Haber tenido problemas con la calidad de los materiales, insumos o servicios en más de una ocasión
- c) Cualquier otra situación determinada por la Gerencia General.

Nota: Cualquier excepción en relación a los puntos arriba descritos en beneficio de algún proveedor, será permitida sólo de contar con la autorización escrita por la Gerencia General.

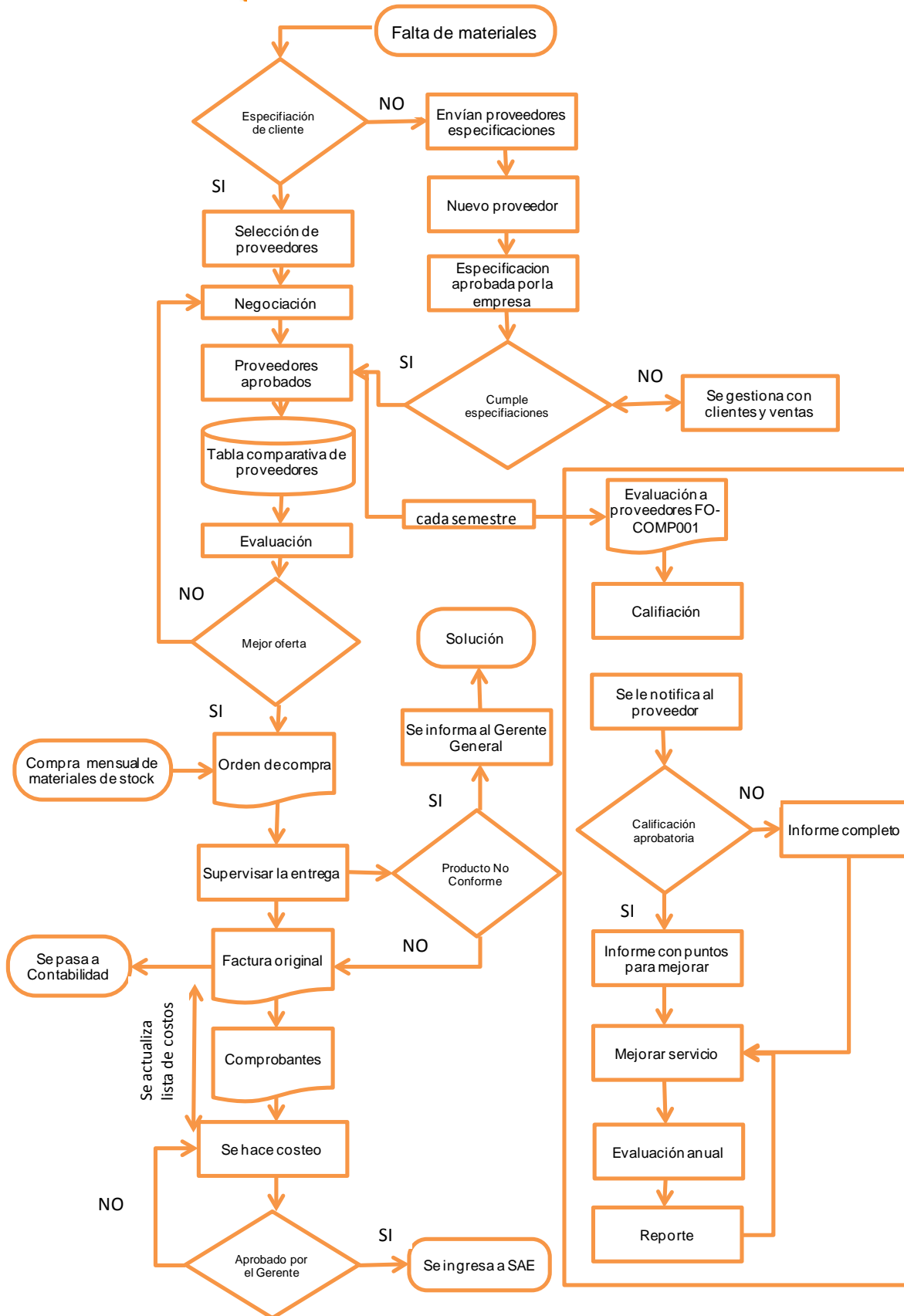
9- Al final de cada año se debe analizar el comportamiento de cada uno de los proveedores a profundidad y si existen fallas se les debe comunicar para que realicen un reporte con las acciones a tomar.

### **CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME RECIBIDO EN BODEGA**

1- En el caso que algún proveedor entregue en nuestras instalaciones material(es) fuera de especificaciones (Producto No Conforme), el Departamento de Compras informara al Gerente general la situación para determinar una solución.

### **6.- REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de resguardo</b>	<b>Responsable</b>
FO-COMP001	Evaluación de Proveedores	2 años	Jefe de Compras
FO-COMP002	Orden de Compra	1 año	Jefe de Compras
FO-COMP003	Lista de Costos	Actualizada en red	Jefe de Compras
FOCOMP-004	Programa de Recepción de Materiales	Actualizada en red	Jefe de Compras
AR/COMP-001	Tabla Comparativa de Cotizaciones	1 año	Asistente de Importaciones y Compras Nacionales
AR/OPER-002	Tabla de Inventarios	Actualizada en red	Supervisor de Almacén



## **1. PROPÓSITO:**

El propósito de este procedimiento es detallar como se va a trabajar el departamento de diseño con el cliente, para la creación gráfica de sus requisitos, existiendo una completa comunicación.

## **2. ALCANCE:**

En este procedimiento aplica a los siguientes departamentos:

- Asistente de gerencia
- Ventas
- Operaciones

## **3. REFERENCIAS:**

PR-VEN001 Procedimiento de Ventas  
PR-VEN003 Procedimiento de Facturación  
PR-OPER002 Procedimiento de Operaciones

## **4. RESPONSABILIDADES:**

### **Del Diseñador Gráfico:**

Mantener relación con el cliente para desarrollar en el arte gráfica para la difusión de sus servicios y/o productos, con los colores, temas, especificaciones que cumplan con la imagen del cliente.

### **De los Ejecutivos de Ventas:**

Realizar la captura de los requisitos del cliente en el formato FO-VEN007 Requisitos del cliente cuando sea cliente se visite por primera vez y el formato FO-VEN007A Requisitos del cliente cuando ya se tengan datos recabados por el cliente en ocasiones anteriores

### **Del Jefe de Operaciones:**

Trabajar con los archivos enviados por el diseñador gráfico, mandando archivos a impresión y comunicar a los ejecutivos de ventas mediante el formato FO-OPER016 Relación entrega a clientes, las próximas fechas de entrega de trabajos.

## **5.- ACTIVIDADES DE TRABAJO:**

1.-El ejecutivo de ventas o asistente de gerencia, recabaran la información del cliente en el formato FO-VEN007 y FO-VEN007A Requisitos del cliente donde se detallaran cada uno de las especificaciones solicitadas por el cliente como son:

(a) Los distintos aspectos involucrados en su mensaje comunicacional (contenido, publico objetivo, posicionamiento, factores de diferenciación respecto a la competencia).



b) Aquellos aspectos de diseño gráfico que identifican a la empresa (colores, tipografías, slogan, etc.) y que necesariamente deben ser utilizados, y aquellos aspectos que deben evitarse (por ser representativos de la competencia o no ser de su agrado).

2.-El diseñador será el encargado de diseñar tres bocetos de acuerdo a los requerimientos del cliente, dichos bocetos se los enviará al cliente vía mail, fax o se le solicitara su presencia en las instalaciones de Publicomercializadora y Diseño para revisarlos detalladamente; con el objetivo de señalar sugerencias, comentarios y correcciones que deben efectuarse o en su caso dar su aprobación.

NOTA: el archivo será enviado al cliente de acuerdo a lo siguiente:

**IMPRESIÓN OFFSET:**

- Texto en curvas
- Efectos convertidos a mapa de bits a 300dp.
- Tamaño real
- Fotografía a 300 dpi de resolución
- En separación de color estará indicado No. De panteón
- Todos los textos, vectores e imagen deberán ser en CMYK

Archivos tipo:

- Illustrator (.ai)                                     -.eps
- Corel Draw (.cdr)                                   -.jpg
- Photoshop (.psd)
- Adobe Acrobat (.pdf)
- In Design (.idd)
- Freehand (.fh 10)
- .tiff

**IMPRESIÓN DIGITAL:**

- Texto en curvas   -Color CMYK
- Archivo en: .eps, .jpg., .tiff
- Tamaño al 10%, 300dpi

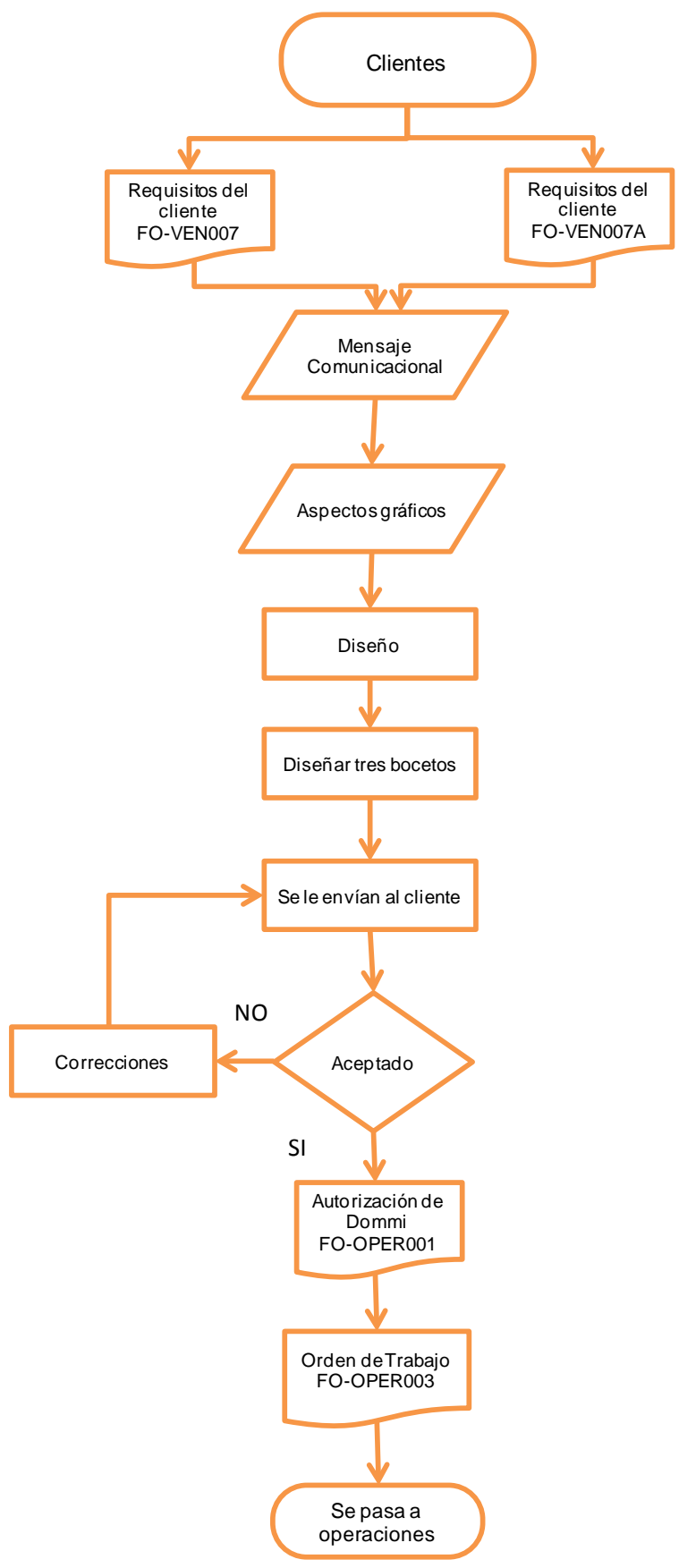
3.-El diseñador imprimirá el DOMMI, llenando el FO-OPER001 Autorización de DOMMI para que el cliente firme de conformidad con el diseño o en su caso la impresión del tiraje de trabajos solicitados.

4.-Una vez aprobado el DOMMI, el diseñador comenzará con el llenado del formato FO-OPER003 Orden de trabajo, junto con el departamento de ventas, mandara la información al Jefe de Operaciones para iniciar con el proceso de impresión.

NOTA: En caso de que el DOMMI esté aprobado y el cliente haga cambios al diseño, serán responsabilidad del cliente.

**6.-REGISTROS**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de resguardo</b>	<b>Responsable</b>
FO-VEN005	Cotización	6 meses	Asistente de gerencia
FO-VEN006	Programa Semanal de Visitas Comerciales	Actualizado en red	Ejecutivos de Ventas
FOVEN-007	Requisitos del Cliente	3 años	Ejecutivos de Ventas
FOVEN-007 <sup>a</sup>	Requisitos del Cliente	3 años	Ejecutivos de Ventas
AR/VEN-001	Seguimiento a Clientes	Actualizado en red	Ejecutivos de Servicio a Clientes
AR/VEN-002	Prospectos	Actualizado en red	Ejecutivos de Servicio a Clientes
FO-FIN003	Solicitud de Crédito	3 años	Jefe de Contabilidad
FO-OPER001	Autorización de Dommi	6 meses	Diseño
FO-OPER002	Solicitud de Muestras	1 año	Jefe de Operaciones
FO-OPER003	Orden de trabajo	6 meses	Diseño



### **1.- PROPÓSITO:**

Asegurar e implementar controles que garanticen el correcto manejo de los productos que ingresen a bodegas, que tienen por objetivo garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por los Clientes y Publicomercializadora y Diseño.

### **2.- ALCANCE:**

Aplica a los siguientes departamentos:

- Diseño
- Compras
- Ejecutivos de Ventas
- Contabilidad

### **3.- REFERENCIAS:**

- PR-VEN001 Procedimiento de Ventas.
- PR-COMP001 Procedimiento de Compras.
- PR-OPER001 Procedimiento de Diseño.

### **4.- RESPONSABILIDADES:**

#### **Del Jefe de Operaciones:**

Administración y supervisión del recurso humano y del equipo del departamento de Operaciones, control de la fabricación de negativos, cumplimiento de ordenes de trabajo, supervisión del control de trabajos y disponibilidad de la máquina para el desarrollo de un nuevo trabajo solicitado por el cliente, implementación de diseños de control, nuevos proyectos del departamento, líder de las juntas semanales de Operaciones, supervisión a la matriz de mantenimiento y calibración del equipo de Operaciones, capacitación al personal, responsable del personal del taller.

También será responsable de operaciones en el taller, responsable del programa de mantenimiento a maquinaria. Colocar un sello al reverso de la remisión y/o factura para calificar la satisfacción del Cliente.

#### **Del Ayudante General:**

Recepción de materiales, control administrativo de entradas y salidas, preparación de muestras, revisión de los productos antes de su entrega, realizar la limpieza en almacén y taller, apoyo en las maniobras de carga de tintas, apoyar en labores varias, verificar recepción y salida de los trabajos que se envían a maquila.

#### **Del Jefe Compras:**

Proporcionar el programa de recepción de materiales a recibir en bodega, proporcionar la documentación que el departamento requiera, compra de insumos para operaciones.

**Del Jefe de Contabilidad:**

Autorización para reembolso de caja chica.

**5.- DEFINICIONES:**

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Producto:** Resultado de un proceso.

**6.- ACTIVIDADES DE TRABAJO:**

**RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO**

1- Cuando llega producto a las instalaciones de Publicomercializadora y Diseño el transportista o el responsable de la entrega se reporta con el Jefe de Operaciones, entregando la documentación completa de su entrega, una copia de esta entrega se le deja a la encargada de recepción.

2- Si el producto presenta anomalías como son:

- \*Empaques sin etiquetas
- \*Tintas con roturas
- \*Rollo de lona rotos

El producto no se recibe y se notifica al Departamento de Compras mediante correo electrónico el motivo de rechazo. De llegar a un acuerdo con el proveedor, se notifica al Jefe de Operaciones, quien procede con el procedimiento de descarga.

3- Una vez pasada la primera inspección visual, se procede a iniciar la descarga, realizando al mismo tiempo la inspección formal de la carga mediante el formato FO-OPER004 Check-List de Recepción, para verificar que la totalidad de la entrega venga en condiciones aceptables, y que la documentación recibida ampare correctamente el embarque recibido.

4- El Jefe de Operaciones o el Supervisor da entrada al producto con un documento foliado (entrada a almacén) y registra en formato AR/OPER-002 Tabla de Inventarios la cantidad real recibida y la documentación se turna al Departamento de Compras.

**IMPRESIÓN OFFSET:**

1- El Diseñador gráfico enviará el archivo al Jefe de Operaciones en conjunto con el FO-OPER003 Orden de Trabajo, perfectamente llenado para comenzar con el proceso de impresión de acuerdo a los requerimientos del cliente.

2- El Jefe de Operaciones será el responsable de tener presente la disponibilidad de materiales para la impresión total del trabajo solicitado.

Nota: en caso de no contar con el material suficiente, se le informará al Jefe de compras para que este sea el encargado de solicitar una compra extra.

3- El ayudante general deberá preparar los moldes para la creación de negativos de acuerdo al archivo correspondiente.

4- El Jefe de Operaciones deberá hacer ajustes a la maquinaria para la impresión de trabajos dependiendo de la cantidad, tintas, tamaño, etc., y verificar continuamente la calidad en la impresión hasta la culminación de la impresión.

5- El ayudante general será el responsable de verificar que la impresión sea suspendida porque el papel haya quedado atorado en la maquinaria.

6.- El ayudante general deberá hacer los acabados indicados en el formato FO-OPER003 Orden de trabajo.

#### **EMPAQUETADO:**

El Jefe de Operaciones deberá indicar la forma de empaquetado para la entrega del trabajo, para que el trabajo no se dañe hasta la entrega de éste.

NOTA: En caso de que el trabajo necesite ser enviado a maquila deberá llenar el FO-OPER007 Control de salida de trabajos para maquila.

#### **IMPRESIÓN GRAN FORMATO:**

1- El Diseñador gráfico enviará el archivo al Jefe de Operaciones en conjunto con el FO-OPER003 Orden de Trabajo, perfectamente llenado para comenzar con el proceso de impresión de acuerdo a los requerimientos del cliente.

2- El Jefe de Operaciones será el responsable de tener presente la disponibilidad de materiales para la impresión total del trabajo solicitado.

Nota: en caso de no contar con el material suficiente, se le informará al Jefe de compras para que este sea el encargado de solicitar una compra extra.

3- El ayudante general deberá preparar los rollos de lona indicados para colocarlos y comenzar con la impresión.

4- El Jefe de Operaciones será el responsable de hacer los ajustes a la maquinaria para que resulte una impresión de calidad la cual deberá verificar continuamente hasta la culminación de la impresión.

5- El ayudante general deberá hacer los acabos indicados en la FO-OPER003 orden de trabajo.

### **EMPAQUETADO:**

El Jefe de Operaciones proporcionara las bolsas de la empresa que contienen el logotipo de Publico comercializadora y Diseño necesarias para el doblado y empaquetado del trabajo terminado para su correcto mantenimiento hasta la entrega al cliente.

### **FECHAS DE ENTREGA:**

Cuando el departamento de operaciones inicie con el proceso de impresión el Jefe de Operaciones deberá actualizar el FO-005 Relación de entrega a clientes

### **SOLICITUD DE MUESTRAS**

1- Es responsabilidad del Departamento de Ventas generar la solicitud de muestra mediante el formato FO-OPER002 Solicitud de Muestra. El Ejecutivo de Ventas proporciona dicho formato al Jefe de Operaciones con 1 día hábil de anticipación para retirar la muestra.

2- El ayudante general empaquetara la muestra, donde deberá indicar:

- Nombre de la empresa que solicita la muestra
- A la atención del cliente que solicita el producto
- Nombre del vendedor que entrega la muestra
- Fecha
- Cantidad

3- El Jefe de Operaciones archiva los formatos FO-OPER002 Solicitud de Muestra una vez que han sido procesados y las muestras entregadas.

### **INVENTARIOS**

El responsable de inventarios elabora el listado de los productos que se contarán y anota en éste las cantidades que están físicamente en bodegas, esto le servirá a compras para considerar la compra de materiales básicos del mes.

### **INSUMOS**

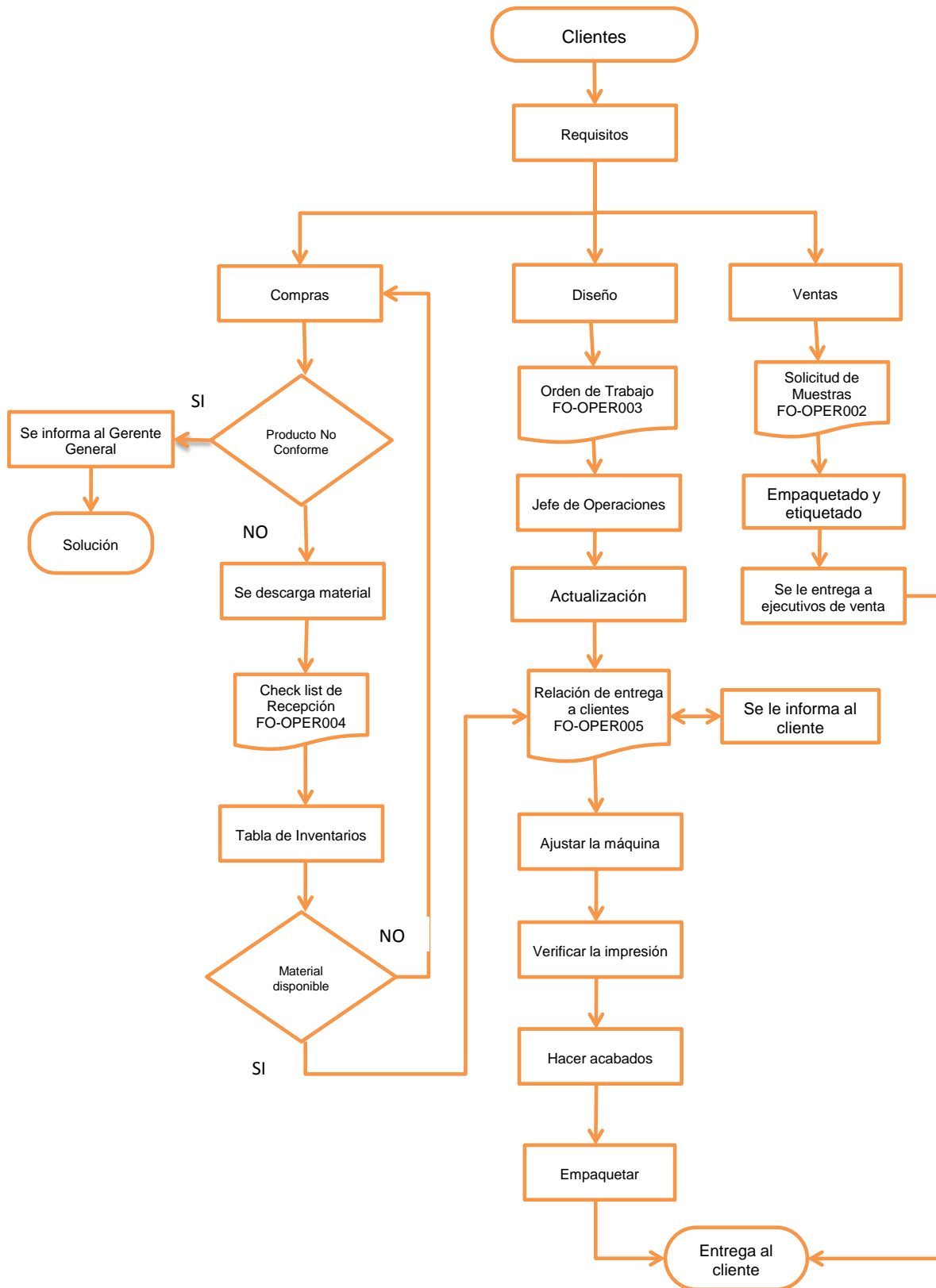
El Jefe de Operaciones en base al Programa de Recepción de Materiales FOCOMP-004, solicita al Departamento de Compras por vía electrónica con dos días hábiles de anticipación, de los insumos necesarios para llevar a cabo la operación. Entre otros, los insumos más comunes son:

- Bolsas con logotipo
- Thinner
- Papel con logotipo para empaquetado
- Ojillos metálicos para lona
- Otros especiales

**7.- REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de resguardo</b>	<b>Responsable</b>
FO-OPER002	Solicitud de Muestras	1 año	Jefe de Operaciones
FO-OPER003	Orden de trabajo	6 meses	Jefe de operaciones
FO-OPER004	Check-List de Recepción	1 año	Jefe de Operaciones
FO-OPER005	Relación de entrega a clientes	Actualizado en red	Jefe de Operaciones
FO-OPER007	Control de salida de trabajos para maquila	6 meses	Jefe de Operaciones
AR/OPER-002	Tabla de Inventarios	Actualizada en red	Supervisor de Almacén





#### 4.6 Procedimientos de apoyo:

A continuación se explican con detalle cada uno de nuestros procedimientos de apoyo

## **1.- PROPÓSITO:**

Mantener los días de cobranza siempre en los niveles que marca nuestro presupuesto anual, asegurando un trato justo y cordial a nuestros Clientes. Determinar límites de crédito a nuestros Clientes, basados en un adecuado análisis de su información

## **2.- ALCANCE:**

Aplica a los siguientes departamentos:

- Ventas
- Facturación

## **3.- REFERENCIAS:**

PR-VEN001 Procedimiento de Ventas.

PR-VEN002 Procedimiento de Seguimiento de Pedidos.

PR-VEN003 Procedimiento de Facturación.

## **4.- RESPONSABILIDADES:**

### **Del Jefe de Contabilidad:**

Determinación de líneas de crédito. Realizar el análisis de la documentación para el otorgamiento de líneas de crédito. Aprobación de confirmaciones de venta. Salvaguardar los expedientes de crédito, así como las garantías que nuestros Clientes otorgan. Emitir antigüedad de saldos para las juntas de ventas. Verificar a tiempo los depósitos bancarios. Realizar llamadas telefónicas para cobranza a Clientes. Elaboración de notas de crédito y cargo. Elaboración de pronóstico de cobranza. Ingresar los depósitos en el Sistema SAE.

### **Del Departamento de Ventas:**

Debe proporcionar toda la información requerida en el formato FO-FIN001 Solicitud de Crédito. Revisar las confirmaciones de venta antes de pasarlas a autorización. Apoyo en cobranza con Clientes problemáticos.

### **Del Departamento de Facturación:**

Debe entregar al departamento de Contabilidad las facturas originales con su respectiva documentación soporte en el menor tiempo posible.

### **Del Gerente General:**

Revisar la antigüedad de saldos y determinar que clientes se enviarán a cobranza judicial y extrajudicial.

## **5.- DEFINICIONES:**

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.

**Cobranza judicial:** Cobranza realizada por vía legal a cargo de un abogado contratado por la compañía.

**Cobranza extra judicial:** Cobranza realizado por un abogado contratado por la compañía sin llegar a la vía legal.

**SAE:** Software utilizado para facturación, cuentas por cobrar, inventarios, compras y cuentas por pagar (Sistema de Administración Empresarial)

## **6.- ACTIVIDADES DE TRABAJO:**

### **OTORGAMIENTO DE LÍNEA DE CRÉDITO**

1- Se recibe de parte de los agentes de ventas la solicitud de crédito debidamente llenada, dicha solicitud debe estar acompañada de los documentos soporte que en ella se solicitan formato FO-FIN001 Solicitud de Crédito, sino se tienen los documentos al 100% no se recibe la misma. En caso que el Cliente no proporcione algún documento, el vendedor deberá entregar una carta firmada por el Cliente, correo electrónico o cualquier otra evidencia donde el Cliente declare su negativa a proporcionar dicho documento.

2- Se procede a solicitar las Referencias Comerciales formato FO-FIN005, según los contactos que otorgó el cliente en su solicitud de crédito.

3- Se procede a vaciar la información financiera en el formato FO-FIN004 Indicadores Financieros, para su análisis.

4- Una vez que se obtienen los documentos mencionados en los puntos anteriores, se procede a evaluar dicha información para determinar los detalles de la autorización o rechazo de la línea de crédito solicitada por el Cliente.

NOTA: El Gerente General determinara la intervención de una agencia de investigación crediticia para otorgar el crédito.

5- Se debe enterar al Gerente General a más tardar en 12 días hábiles posteriores a la fecha en que se reciba la solicitud de crédito correspondiente, sobre los detalles de la autorización o rechazo de la línea de crédito solicitada por el Cliente.

6- En caso de una venta a un Cliente que no cuente con una línea de crédito, para el cual sea indispensable contar con la misma, se podrá autorizar el pedido (no la línea de crédito) en dos días hábiles, siempre y cuando la Solicitud de Crédito haya sido entregada sin que falte algún documento.

### **AUTORIZACIÓN DE PEDIDOS**

1-Se recibe por parte del departamento de ventas el formato FO-VEN001 Confirmación de Venta para su autorización.

2- El departamento de Contabilidad revisa en el Sistema SAE el estatus que guarda el estado de cuenta del Cliente en ese momento, así como el archivo de remisiones pendientes por facturar.

3- Dependiendo del estatus que guarda el estado de cuenta del Cliente, se procede a la firma o rechazo del pedido indicando el motivo del rechazo.

4- En caso de no ser aprobado el pedido, se procede a negociar con el Cliente hasta llegar a un acuerdo.

5- Si el Cliente es nuevo, el ejecutivo de ventas proporcionará al Jefe de Contabilidad la información para ingresarlo en el Sistema SAE. En el caso que sea persona moral, la información mínima requerida es el Registro Federal de Causantes, copia del formato R-1 y R-2 de Hacienda y comprobante de domicilio. En el caso de personas físicas, se necesita Registro Federal de Causantes, copia del formato R-1 y R-2 de Hacienda, comprobante de domicilio e identificación oficial.

Nota: En caso de que el Cliente no proporcione la documentación solicitada, el cliente se podrá dar de alta con una carta membretada y firmada conteniendo la información requerida.

### **GESTIÓN DE COBRO**

1- Se determina con el Cliente cuales serán los días de revisión y cobro de facturas, así como la forma de pago y sus respectivos horarios.

2- Se recibe del Departamento de Facturación, el juego de facturas con la evidencia de que el producto fue entregado al Cliente.

3- Los ejecutivos de ventas apoyaran con la entrega de facturas originales, al igual que las personas que puedan acudir a las instalaciones de los clientes o en dado caso la factura original se le entregara cuando acuda a recoger su trabajo terminado

4- Sí el Cliente rechaza nuestra factura se le solicita explique el motivo.

5- Si el Cliente tiene alguna observación sobre nuestra factura por diferencia en precio o diferencia en cantidad entregada, se avisa al departamento de ventas, el cual verificará si procede o no dicho rechazo, en caso de proceder, el departamento de ventas proporciona una Solicitud de Nota de Crédito FO-FIN003 o Solicitud de Nota de Cargo FO-FIN002 según sea el caso.

6- El Departamento de Contabilidad emite la nota de crédito/cargo únicamente con una Solicitud de Nota de Crédito FO-FIN003 o Solicitud de Nota de Cargo FO-FIN002 según sea el caso, debidamente autorizado y con la documentación soporte.

7- Se solicita la cancelación o refacturación de la misma, corrigiendo los errores, según sea el caso.

8- Una vez que se metieron a revisión las facturas, se procede a realizar llamadas telefónicas para gestionar el pago de las facturas en el plazo de crédito acordado, los resultados se anotan en la agenda de cobranza.

9- Con la gestión de cobro se obtienen una fecha de pago del Cliente, en el caso de que la forma de pago del Cliente sea con cheque se visita al Cliente en la fecha que determine para recogerlo, y en el caso de que el pago de nuestras facturas sea a través de transferencia de fondos, se verifica en movimiento en nuestras cuentas bancarias vía Internet.

10- Los Clientes que sean ventas de contado se entregara el material únicamente con depósito en nuestra cuenta bancaria debidamente verificado vía Internet.

### **GESTIÓN DE COBRO EXTRA JUDICIAL Y JUDICIAL**

1- En revisión de la antigüedad de saldos, se determina la morosidad de los Clientes y en base a consenso Jefe de Contabilidad y Gerente General, determinan que Clientes serán turnados a Cobranza Extrajudicial.

2- Se revisa el expediente del Cliente y se le hace entrega al abogado, de ser necesario documentos originales, firmándonos de recibido. El abogado nos envía un reporte de las cuentas a su cargo y las gestiones realizadas.

3- El abogado nos reporta cobranza realizada, se verifica y se registra al adeudo del Cliente.

4- Sí después de las gestiones de cobro extrajudicial por parte del abogado no tenemos respuesta del Cliente, el Gerente general y el Jefe de Contabilidad, revisan el expediente para que junto determinen si se envía el expediente completo al abogado para que este evalúe la posibilidad de una demanda a los clientes morosos.

### **REGISTRO DE COBRANZA, NOTAS DE CRÉDITO Y NOTAS DE CARGO**

1- Se recaban los comprobantes de cobro (fichas de depósito, comprobantes de transferencias y estados de cuenta) se clasifican. En dicho comprobante se indica el nombre del Cliente, facturas cobradas, fecha de emisión de factura y tipo de cambio utilizado para facturas en dólares.

2- Se registran los comprobantes de cobro en el sistema SAE.

3- Se registran en el sistema SAE las notas de crédito y cargo afectando la factura correspondiente, entregando a más tardar dentro de los dos días hábiles siguientes de elaborada la nota correspondiente a contabilidad, con excepción de las elaboradas el último día del mes, mismas que deberán ser entregadas al día siguiente.

4- El Jefe de Contabilidad realiza una bitácora mensual de documentos a cobro y revisión.

5- Se le entregan al departamento de Contabilidad los comprobantes de cobro debidamente registrados en sistema SAE para su registro contable en un plazo máximo de 2 días después de recibido el depósito con excepción con los recibidos el último día hábil del mes los cuáles deberán ser entregados a más tardar el día siguiente.

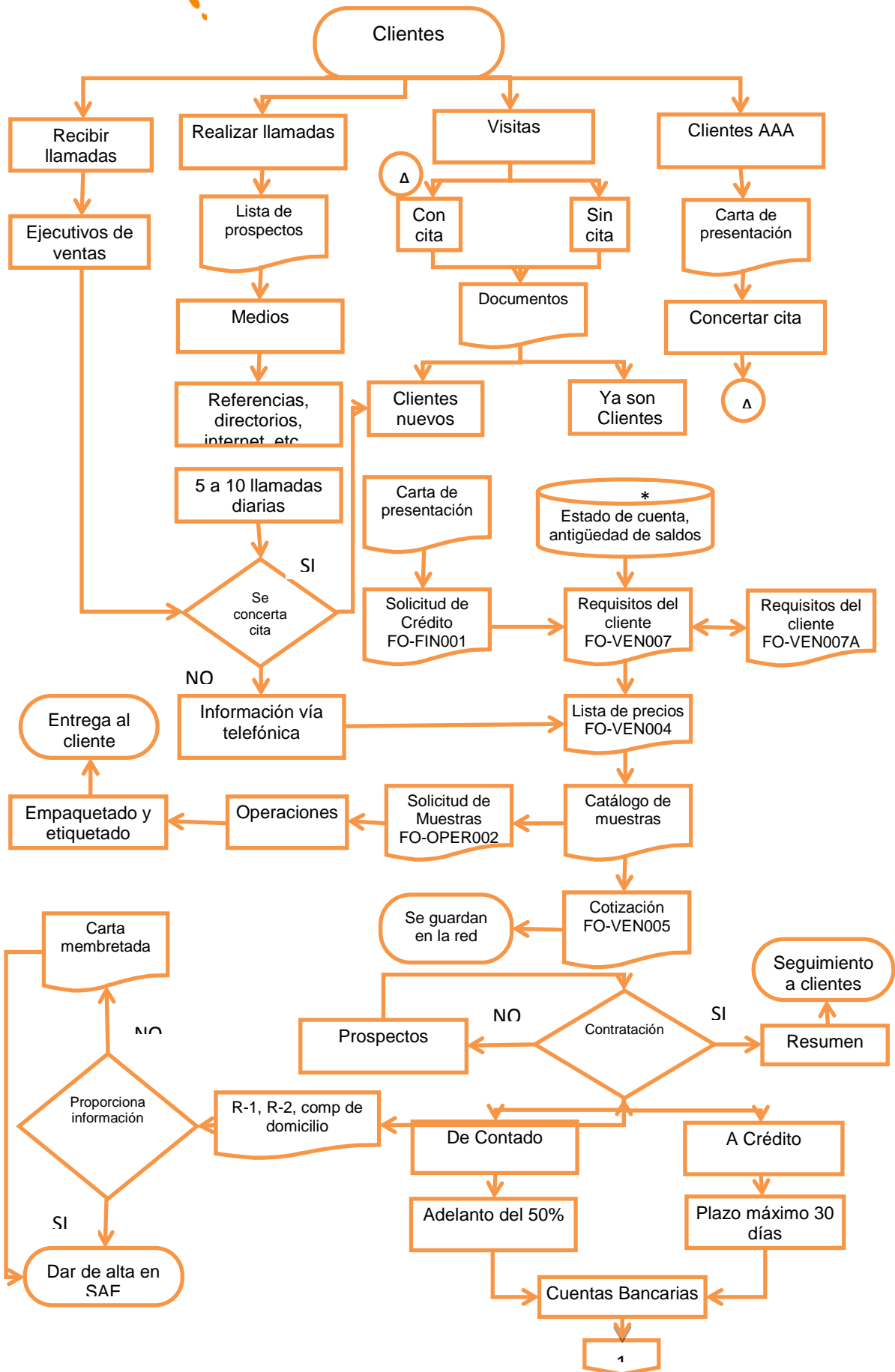
6- Se realiza y se entrega al Gerente general un reporte de cobranza semanal, en el caso de tener depósitos no identificados se hace mención y se investiga.

7- Se realiza en conjunto con contabilidad la conciliación de cuentas por cobrar y en caso de existir diferencias, se investigan y se hacen las correcciones pertinentes. Si no existen diferencias se elabora el reporte de cuentas por cobrar que incluye el análisis de la antigüedad de saldos y se entrega al gerente general, quien revisa dicho reporte en caso de haber errores se regresa al Jefe de Contabilidad para su corrección.

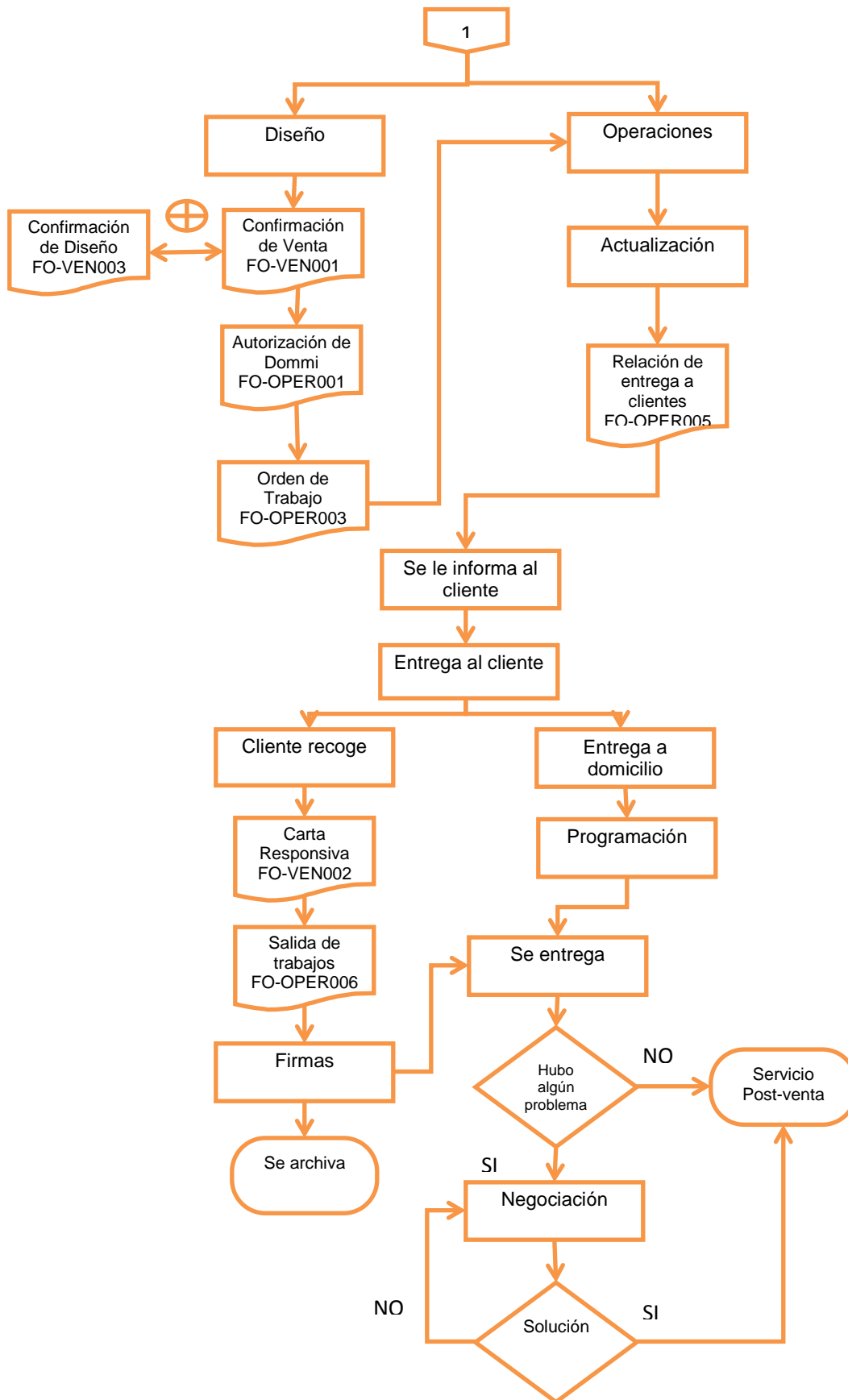
8- En base al reporte de cuentas por cobrar se realiza un pronóstico de cobranza para el siguiente mes, segmentándolo semanalmente.

**7.-REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de resguardo</b>	<b>Responsable</b>
FO-FIN001	Solicitud de Crédito	3 años	Jefe de Contabilidad
FO-FIN002	Solicitud de Nota de Cargo	5 años	Jefe de Contabilidad
FO-FIN003	Solicitud de Nota de Crédito	5 años	Jefe de Contabilidad
FO-FIN004	Indicadores Financieros	3 años	Jefe de Contabilidad
FO-FIN005	Referencias Comerciales	3 años	Jefe de Contabilidad
FO-VEN001	Confirmación de Venta	5 años	Jefe de Contabilidad
FO-VEN003	Confirmación de Diseño	5 años	Jefe de Contabilidad







### 1.- PROPÓSITO:

Mantener la rotación de cuentas por pagar siempre en los niveles que marca nuestro presupuesto anual, asegurando que nuestras líneas de crédito no se vean afectadas por algún incumplimiento en su pago.

### 2.- ALCANCE:

Aplica a los siguientes departamentos:

- Compras.
- Operaciones.
- Cualquier departamento que contrate un servicio autorizado.

### 3. - REFERENCIAS:

PR-VEN003 Procedimiento de Seguimiento de Pedidos

PR-COM001 Procedimiento de Compras

### 4. - RESPONSABILIDADES:

#### **Del Departamento de Compras:**

Entrega de facturas de proveedores y cualquier servicio contratado, solicitudes de pago de impuesto para la autorización de impresión de facturas.

#### **De la asistente de gerencia:**

Entrega de comprobantes de gasolina por servicios de transporte para la entrega de trabajos.

#### **Del Departamento de Operaciones:**

Entrega de facturas por servicios, insumos y refacciones necesarias.

#### **Del Jefe de Contabilidad:**

Registra facturas en sistema SAE, controla el expediente de facturas, proporciona facturas al Gerente General para autorización y programación, revisando la disponibilidad de fondos informa a los proveedores del pago realizado.

Realiza los pagos, ayuda a la determinación del pago, envía comprobantes de pago a la asistente de gerencia.

### 5.- DEFINICIONES:

**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.

**Documento:** Información y su medio de soporte.

**Calidad:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

**SAE:** Software utilizado para facturación, Cuentas por cobrar inventarios, compras y cuentas por pagar (Sistema de Administración Empresarial)

## **6.- ACTIVIDADES DE TRABAJO:**

### **DOCUMENTACIÓN**

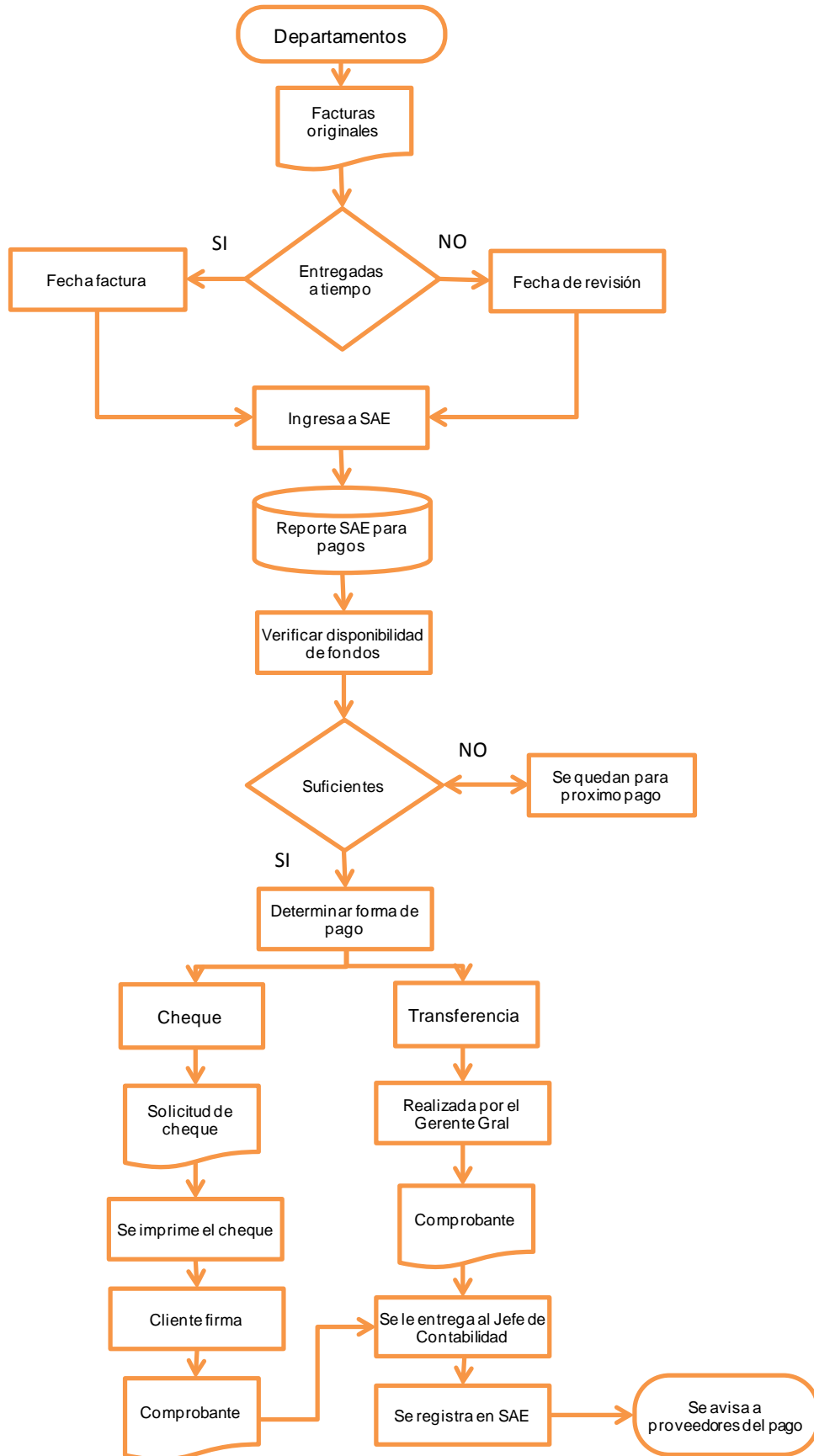
1. Recibir facturas originales de cualquier departamento que haya contratado un servicio, comprado insumos y refacciones.
2. Se coteja la fecha de vencimiento de la factura con la registrada en el sistema SAE, siguiendo el criterio de pagos se respetara la fecha factura si de ésta se recibió copia a más tardar el tercer día siguiente a la fecha de la operación, de lo contrario la fecha de pago será fecha revisión.
4. Sí la fecha es correcta, se archiva en el expediente de Cuentas por Pagar y sí la fecha no coincide se procede a corregir dejando la fecha correcta de pago y posteriormente se archiva en el expediente de Cuentas por Pagar.

### **PAGO**

1. El Jefe de Contabilidad genera el reporte del Sistema SAE un día antes de la fecha programada de pago según calendario correspondiente.
2. El Jefe de Contabilidad revisa la disponibilidad de los fondos en el archivo designado para este efecto. Si la disponibilidad de los fondos es suficiente, se procede a pagar el 100% de las facturas vencidas y si la disponibilidad de los fondos es insuficiente, decide cuales son las facturas que se deben pagar, dando prioridad al cumplimiento del objetivo de este procedimiento.
3. Una vez decidido lo que se debe pagar, se entregan deberán tener facturas originales.
4. Si se determina que el pago se hará mediante cheque, el Jefe de Contabilidad procede a realizar una solicitud de cheque, misma que se entrega conjuntamente con el cheque a la asistente de gerencia para su elaboración y una vez elaborado se pasa a firma y se regresa al Jefe de Contabilidad para ser entregado al proveedor.
5. Si se determina que el pago se hará mediante transferencia de fondos, el Gerente General realizará dicha transferencia obteniendo el comprobante emitido por el banco correspondiente.
6. Una vez que se terminaron de realizar los pagos, los comprobantes serán entregados al Jefe de Contabilidad para que sean registrados en el sistema SAE y aparezca registrado el pago.
7. El Jefe de Contabilidad deberá informar a los proveedores que el pago ha sido realizado enviando el comprobante por correo electrónico a solicitud del proveedor.

**7.-REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de resguardo</b>	<b>Responsable</b>



### **1.-PROPÓSITO:**

Asegurar en Publicomercializadora y Diseño la correcta selección del personal competente, proporcionando una adecuada contratación a través de actividades plenamente ordenadas. Así como efectuar la óptima integración del personal nuevo a la empresa, previendo una eficaz inducción.

### **2.- ALCANCE:**

Este procedimiento concierne a todo el personal de Publicomercializadora y Diseño, teniendo una interacción con todos los procesos enfocados directamente al personal que realiza trabajos que afecten directamente la calidad en Publicomercializadora y Diseño.

### **3.- RESPONSABILIDADES:**

#### **Del Gerente General:**

Difundir todas aquellas estipulaciones señaladas en el presenta procedimiento a los colaboradores de Publicomercializadora y Diseño.

#### **De la asistente de gerencia:**

Recabar la información necesaria para la selección, contratación e integración de un nuevo colaborador de Publicomercializadora y Diseño.

### **4.- DEFINICIONES:**

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. (3.3.1/ISO 9000:2005)

**Conciencia:** Conocimiento detallado, exacto y real de algo

### **5.- ACTIVIDADES DE TRABAJO:**

#### **SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN**

1. Cualquier Jefe de Área que tenga requerimiento de personal nuevo a su cargo, deberá solicitar a la asistente de gerencia el requerimiento de personal por escrito a través de formato FO-RRHH001 Requerimiento del Personal, indicando puesto, perfil, actitudes, aptitudes, conocimiento, nivel académico, experiencia, habilidades, conocimientos, sueldo y cualquier comentario y/u observación adicional a fin de garantizar el adecuado perfil requerido.

2. La asistente de Gerencia solicita autorización al Gerente General y ajusta perfil del puesto en formato FO-RRHH001 Requerimiento del Personal, mismo que deberá quedar autorizado bajo firma del Gerente General.

3. La asistente de gerencia iniciará la búsqueda del personal solicitado haciendo uso de las fuentes de reclutamiento que de momento estén vigentes (Internet, gacetas, periódicos, bolsas de trabajo).

4. De acuerdo a la fuente de reclutamiento empleada, la asistente de gerencia dará inicio al proceso de selección basándose en los requerimientos previamente definidos en formato y turnará al Gerente solicitante las mejores propuestas a fin de coordinar las primeras entrevistas de trabajo, mismas que serán ejecutadas por la asistente de gerencia, quien de acuerdo a los resultados de ésta, se programará una segunda entrevista laboral con el Jefe solicitante.

El proceso será de manera continua hasta asegurarse de cumplir con los requerimientos solicitados, resguardando cartera curricular de candidatos aprobados a fin de contar con candidatos para el caso en que la contratación no resulte la definitiva.

5. Una vez seleccionado el mejor prospecto, se inicia proceso de contratación, indicándole fecha de inicio laboral, solicitándole la siguiente documentación:

- Acta de nacimiento
- Copia de Identificación oficial (IFE)
- Comprobante de domicilio
- Comprobante de último nivel de estudios
- CURP
- Docto que indique No. de Seguridad Social (legible)(Hoja rosa)
- Retención de descuentos INFONAVIT (en caso de aplicar)

Así como la siguiente información:

- Número telefónico
- Estado Civil
- Número de hijos y nombres
- Nombre de conyugue

6. El primer día de ingreso del personal, deberá leer y firmar de conformidad el Reglamento interno de Trabajo, comprometiéndose a cumplir todas y cada una de sus partidas, solamente con la firma de aceptación y compromiso al reglamento Interno de trabajo, se dará continuidad a la contratación.

7. La asistente de gerencia deberá entregar copia de las políticas vigentes a fin de asegurar su primera difusión al personal de nuevo ingreso señalándole la importancia de su entendimiento.

8. El Gerente General procederá a la presentación formal y personal con todos los empleados de Publicomercializadora y Diseño, dándole la bienvenida y un recorrido a las instalaciones.

9. La asistente de gerencia será quien indique y señale las áreas de restricción, seguridad y todas aquellas a las que tiene derecho como miembro de Publicomercializadora y Diseño, señalándole su área de trabajo y turnando a su nuevo Jefe inmediato, quien deberá en primera instancia darle a conocer los procedimientos establecidos en su área y que competan a sus nuevas actividades.

10. El Jefe inmediato, será quien designará horarios de alimento respetando los previamente estipulados por PublicoMercializadora y Diseño.

11. La asistente de gerencia enviará comunicado de Bienvenida al nuevo integrante del equipo, dirigido a todos los empleados, señalando; nombre, puesto, experiencia, nivel de estudios y principales actividades a desempeñar. El comunicado será publicado en la pizarra de información.

12. La asistente de gerencia, solicitará en caso de así requerirlo, cuenta de correo electrónica, tarjetas de presentación, siempre que el mismo se ajuste a sus actividades y previa autorización del Gerente General.

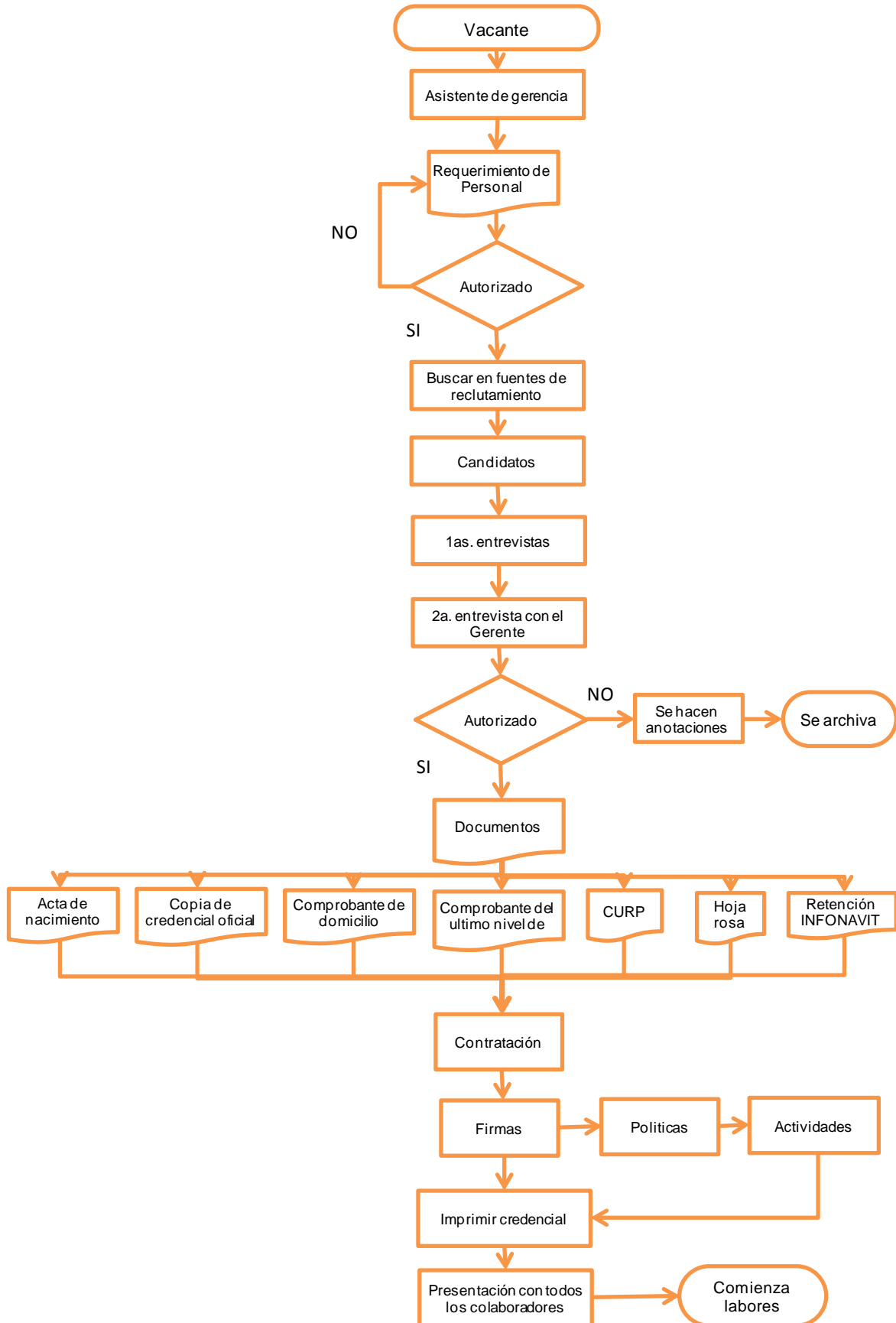
13. La asistente de gerencia elaborará contrato de trabajo temporal, recabando firmas de los involucrados y abrirá el Expediente de Personal con la documentación e información señaladas en el inciso 4, incorporando al Expediente de Personal firma de aceptación al Reglamento Interno de Trabajo, así como todas las acciones de personal, cartas, sanciones y demás documentos que hagan referencia al colaborador.

14. La asistente de Gerencia recabará fotografía y firma a fin de emitir credencial como colaborador de PublicoMercializadora y Diseño

**6.-REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Periodo de Resguardo</b>	<b>Responsable</b>
FO/RRHH-001	Requerimiento de personal	1 año	Gerente General





**ANEXOS**



FO-VEN001  
2010

Vía José López Portillo km. 22.5 Col. San Mateo Cuauhtepac, Tultitlán, Edo. De México, C.P. 54900  
Tel / Fax: 58 67 45 24 e-mail: [publiarchivos@yahoo.com.mx](mailto:publiarchivos@yahoo.com.mx)  
R.F.C. PDI 040625 7K1

<b>ENVIAR A :</b>	Fecha:
Nombre de la empresa:	De:
A la atención de:	No. de fax:
No. de fax :	No. de teléfono:
Confirmación de venta No.: PYD-CV-	e-mail:

**CONFIRMACION DE VENTA**

Muy señores nuestros, nos es grato confirmarles la siguiente venta:

Su Referencia:  
Cantidad:  
Producto:  
Precio:  
Condiciones de Entrega:  
Fecha de Entrega:  
Condiciones de pago:  
Observaciones:

---

Ejecutivo de Ventas

---

Ing. Guillermo Espinoza

Gerente General

**CARTA RESPONSIVA  
PARA ENTREGA DE TRABAJOS A CLIENTES QUE  
RECOGEN**

Fecha: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_ autorizo a \_\_\_\_\_, que forma parte de la empresa \_\_\_\_\_, que desempeña el puesto de \_\_\_\_\_ a presentarse en las instalaciones de Publicomercializadora y Diseño que presentará su identificación con No. \_\_\_\_\_ a recoger en mi nombre la cantidad de \_\_\_\_\_, del producto \_\_\_\_\_.

Así mismo, deslindo a Publicomercializadora y Diseño de toda responsabilidad una vez que el producto haya salido de sus instalaciones, por cualquier daño ocasionado por el transporte durante el trayecto

Publicomercializadora y Diseño se compromete a entregar a la persona antes mencionada la siguiente documentación:

- Remisión o factura

El Cliente

El "Responsable"

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Responsable

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma



FO-VEN003  
2010

Vía José López Portillo km. 22.5 Col. San Mateo Cuauhtepac, Tultitlán, Edo. De México, C.P. 54900  
Tel / Fax: 58 67 45 24 e-mail: [publiarchivos@yahoo.com.mx](mailto:publiarchivos@yahoo.com.mx)  
R.F.C. PDI 040625 7K1

<b>ENVIAR A / TO:</b>	Fecha:
Nombre de la empresa:	De:
A la atención de:	No. de fax:
No. de fax :	No. de teléfono:
Confirmación de venta No.: PYD-CD-	e-mail:

## CONFIRMACION DE DISEÑO

Muy señores nuestros, nos es grato confirmarles la siguiente prestación de nuestros servicios:

Su Referencia:  
 Tipo de diseño:  
 Precio:  
 Condiciones de Entrega:  
 Fecha de Entrega:  
 Condiciones de pago:  
 Observaciones:

---

Ejecutivo de Ventas

---

Ing. Guillermo Espinoza  
Gerente General

---

Diseñador

<b>LISTA DE PRECIOS</b>
-------------------------

TRABAJOS REALIZADOS	MENUDEO		MAYOREO		UNIDAD	MATERIAL	TINTAS
	PRECIO SUGERIDO	PRECIO MINIMO	PRECIO SUGERIDO	PRECIO MINIMO			
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						
	\$0.23						

# COTIZACIÓN

**DATOS CLIENTE**

FECHA: \_\_\_\_\_

VENDEDOR: \_\_\_\_\_

Confirmamos nuestra cotización de esta fecha para el (los) producto(s) que se describen a continuación:

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	OBSERVACIONES

LOS PRECIOS COTIZADOS NO INCLUYEN EL 16% DE I.V.A.

ESPECIFICACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TODOS LOS CAMBIOS SON POR CUENTA DEL CLIENTE

CONDICIONES DE PAGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE ENTREGA: \_\_\_\_\_

ATENTAMENTE

\_\_\_\_\_  
**Ing. Guillermo Espinoza**



**PROGRAMA SEMANAL DE VISITAS COMERCIALES**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Semana del al \_\_ de \_\_ Mes \_\_\_\_ año.

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					

13:00					
14:00					

15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

**OBSERVACIONES**

---



---



---

## REQUISITOS DEL CLIENTE

<b>CLIENTE:</b>				
Fecha:				
Nombre de la empresa:				
Dirección:				
Teléfono y/o Fax:			Página web:	
R.F.C.				
Giro de la empresa:				
Contacto en compras:			Días de visita:	
Teléfono y/o Fax:			e-mail:	
Entregado en:				
Dirección:				
Contacto:			Teléfono:	
Horario de recepción:				
Documentos necesarios a presentar para la recepción:				
<b>PRODUCTOS Y CONSUMOS</b>				
Producto	Consumo	Frecuencia	Tipo de impresión	Especificación o requisitos especiales
Principales proveedores:				
<b>DISEÑO:</b>				
Requiere	Slogan	Logotipo	Otros:	
<b>IMPRESIÓN OFFSET</b>				
Papel:			Medidas:	
Especificaciones:				
<b>IMPRESIÓN DIGITAL EN GRAN FORMATO:</b>				
Especificaciones:				
<b>IMPRESIÓN PLOTTER:</b>				
Especificaciones:				



Otros servicios:

<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	
Encargado de Cuentas por Pagar / teléfono / e mail:	
Días de Revisión:	Horario de Revisión:
Días de Pago:	Horario de Pago:
<b>Para la presentación de documentos a Revisión o para la Cobranza presentar:</b>	
Remisión sellada:	Orden de Compra:
Facturas:	Contra recibo:
	Sellos:

<b>COMENTARIOS ADICIONALES</b>	

## REQUISITOS DEL CLIENTE

<b>CLIENTE:</b>			
Fecha:			
Nombre de la empresa:			
Dirección:			
Teléfono y/o Fax:		Página web:	
R.F.C.			
Diseño:			
Requiere	Slogan	Logotipo	Otros:
<b>IMPRESIÓN OFFSET</b>			
Papel:		Medidas:	
Especificaciones:			
<b>IMPRESIÓN DIGITAL EN GRAN FORMATO:</b>			
Especificaciones:			
<b>IMPRESIÓN PLOTTER:</b>		Medidas:	
Especificaciones:			
Otros servicios:			

<b>COMENTARIOS ADICIONALES</b>

# RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE

		Fecha:		
Empresa:				
Nombre y puesto de la persona:				
Teléfono y/o Fax:				
Material:			Factura o Remisión:	
Comentarios del cliente:				
Persona que recibió los comentarios:				
Compromisos:				
Acciones a tomar:				
Inicia Queja y/o reclamación:	SI		NO	

Nombre del Proveedor: \_\_\_\_\_

Periodo: \_\_\_\_\_

FO-COM001  
2010

### EVALUACION DE PROVEEDORES

#### Puntos a evaluar en la entrega de material

- 1.- ¿Cumple con los horarios de recepción?
- 2.- ¿Cumple con la disponibilidad de material en las recolecciones programadas?
- 3.- ¿Cumple con los empaques y presentación solicitados en la O.C.?
- 4.- ¿Entrega la información completa y correcta (remisión/factura)?
- 5.- ¿El producto se entregó en las cantidades y peso solicitados?
- 6.- ¿Esta el material libre de daños y en condiciones óptimas a su llegada?

PUNTAJE TOTAL

PROMEDIO

Evaluación			
Bueno	Regular	Malo	No Aplica
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A

Nombre de quien evalúa \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Observaciones o Comentarios:

---



---



---

#### Puntos a evaluar en calidad y servicio

- 7.- ¿Cumple el material/producto con la calidad solicitada en la O.C.?
- 8.- ¿Se entregó el material dentro del plazo solicitado en la O.C.?
- 10.- ¿Tiene la capacidad de abastecer material/producto de manera regular?
- 11.- ¿Entregó la información completa requerida?
- 12.- ¿Da respuesta oportuna a la solicitud de información adicional y reclamos?
- 13.- ¿Da respuesta oportuna a la solicitud de requerimientos y cotizaciones?

PUNTAJE TOTAL

PROMEDIO

Evaluación			
Bueno	Regular	Malo	No Aplica
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A

No aplica cuando no existe reclamo ni solicitud de información adicional

**Puntos a evaluar en la calidad del servicio**

- 1.- Comunicación
- 2.- Atención personal
- 5.- Atención a solicitudes (seguimiento de instrucciones)
- 6.- Entrega de información generada en la operación (facturas y cuentas de gastos)

Evaluación			
Bueno	Regular	Malo	No Aplica
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
15	10	5	N/A
PUNTAJE TOTAL			
PROMEDIO			

Nombre de quien evalúa \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Observaciones o Comentarios:

---



---



---



---

**Puntaje:**

APROBADO	11-15
NO APROBADO	6-10

CALIFICACIÓN	
--------------	--



## ORDEN DE COMPRA

**PARA:**

**DE:**

**FAX: (55)**

**FAX: (55) 58 67 45 24**

**ORDEN DE COMPRA**

**FECHA:**

**PROVEEDOR:**

**PRODUCTO(S):**

**CANTIDAD(ES):**

**PRECIO:**

**TERMINOS**

**PAGO:**

**FECHA DE ENTREGA:**

**OBSERVACIONES**

**APROBADO:**

\_\_\_\_\_  
**COMPRADOR**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Guillermo Espinoza**

**Nota: Se solicita entrega de factura**

## LISTA DE COSTOS

Producto	Presentación	Tamaño	Unidad	Medidas	Precio	Entrega Z.M.		
								Fecha nuevo precio

PROGRAMA DE RECEPCIÓN DE MATERIALES

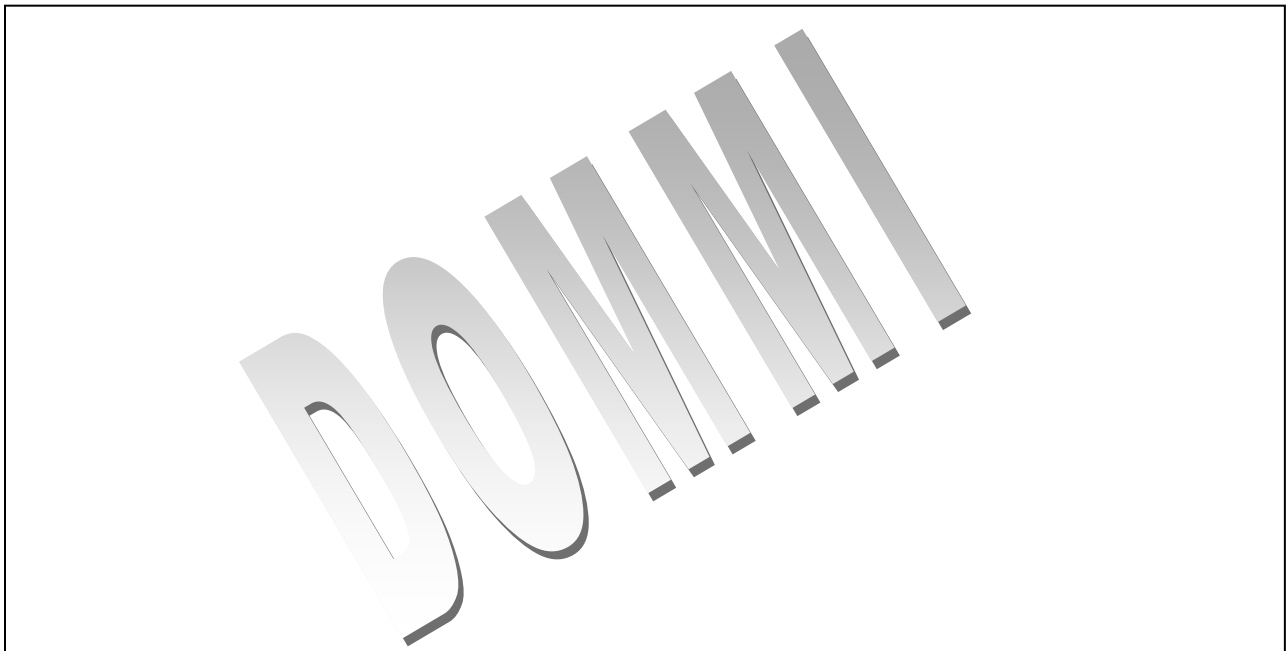
REFERENCIA	PRODUCTO	UD	CANTIDAD	FECHA ESTIMADA DE LLEGADA	PRESENTACIÓN	COMENTARIOS

ELABORO:



FO-OPER001  
2010

Vía José López Portillo km. 22.5 Col. San Mateo Cuauhtepc, Tultitlán, Edo. De México, C.P. 54900  
Tel / Fax: 58 67 45 24 e-mail: [publiarchivos@yahoo.com.mx](mailto:publiarchivos@yahoo.com.mx)  
R.F.C. PDI 040625 7K1



Especificaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DISEÑADOR: \_\_\_\_\_

AUTORIZO

(CLIENTE): \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_



Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

**SOLICITUD DE MUESTRAS**

**SECCIÓN 1. INSTRUCCIONES**

- 1. Para ser llenado por el área Comercial (Asistente de gerencia y Vendedores).
- 2. Al término, enviar el formato con 24 horas de anticipación por correo electrónico al Jefe de Operaciones

**SECCIÓN 2. INFORMACIÓN SOBRE LA MUESTRA**

NOMBRE DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_

CLAVE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRESENTACIÓN

**OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SECCIÓN 3. ENTREGA DE LA MUESTRA**

El Vendedor recoge la muestra

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

El Cliente recoge la muestra

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Enviar muestra

En atención a: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Otro

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**AUTORIZADO POR:**

**RECIBIDO POR:**

\_\_\_\_\_

**FIRMA**

\_\_\_\_\_

**FIRMA**

2010

FO-OPER003

NUM DE ORDEN \_\_\_\_\_  
FECHA DE ENTRADA \_\_\_\_\_



**Nombre del cliente:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de solicitud:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL ARCHIVO**

**PROGRAMA**

**TIPO DE IMPRESIÓN**

**DISPOSITIVO ENTREGADO**

TAMAÑO	FUENTES	LINEAJE	No. TINTAS

Espacio para llenar por el departamento de ventas

CANTIDAD	MEDIDAS	TIPO DE MATERIAL	ACABADOS

**OBSERVACIONES**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DISEÑADOR:** \_\_\_\_\_

**AUTORIZADO POR:** \_\_\_\_\_

Vía José López Portillo km. 22.5 Col. San Mateo Cuauhtepac, Tultitlán, Edo. De México,  
 C.P. 54900 Tel / Fax: 58 67 45 24 e-mail:  
 publiarchivos@yahoo.com.mx  
 R.F.C. PDI 040625 7K1

**CHECK-LIST DE RECEPCIÓN**

FOLIO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**PROVEEDOR:** \_\_\_\_\_

**PRODUCTO:** \_\_\_\_\_

**FACTURA:** \_\_\_\_\_

**CANTIDAD:** \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN:	STATUS	OBSERVACIONES
EL MATERIAL ES EL SOLICITADO	SI ( ) NO ( )	
FACTURA O REMISIÓN	SI ( ) NO ( )	
*PEDIMENTO	SI ( ) NO ( )	
*MATERIAL ENTARIMADO	SI ( ) NO ( )	
GOLPEADOS	SI ( ) NO ( )	
ETIQUETADO	SI ( ) NO ( )	
CON FUGA	SI ( ) NO ( )	
ROTOS	SI ( ) NO ( )	

\_\_\_\_\_  
 PROVEEDOR

\_\_\_\_\_  
 RECIBIDO



FO-OPER005  
2010

**Relación de Entregas a Clientes**

**Semana:**  
**Mes :**

Confir Vta.	REMISION	FACTURA	FECHA	CLIENTE	PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO	OBSERVACIONES

## SALIDA DE TRABAJOS

CLIENTE	FECHA	HORA	NUM. DE PAQUETES	MEDIDAS	ENTREGA	SE ENTREGO A: NOMBRE Y FIRMA

### CONTROL DE SALIDA DE TRABAJOS PARA MAQUILA

O.T.	FECHA	CLIENTE	TRABAJO	CANTIDAD	NUM DE PAQUETES	FIRMA DEL ENCARGADO	FECHA DE ENTREGA	NUM DE PAQUETES	FIRMA DE QUIEN RECIBE

Vía José López Portillo km. 22.5 Col. San Mateo Cuauhtepac, Tultitlán, Edo. De México, C.P. 54900  
 Tel / Fax: 58 67 45 24 e-mail: [publiarchivos@yahoo.com.mx](mailto:publiarchivos@yahoo.com.mx)  
 R.F.C. PDI 040625 7K1

## SOLICITUD DE CREDITO

### I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL : \_\_\_\_\_
 FECHA: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_  
 COLONIA: \_\_\_\_\_ DELEGACION: \_\_\_\_\_  
 MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ POBLACION: \_\_\_\_\_  
 CODIGO POSTAL: \_\_\_\_\_ LOCALIDAD: \_\_\_\_\_  
 TELEFONOS: \_\_\_\_\_ CORRE@: \_\_\_\_\_  
 CONTACTO ADMÓN: \_\_\_\_\_ CONTACTO COMPRAS: \_\_\_\_\_  
 REG.FED.CAUS. \_\_\_\_\_ (ANEXAR CEDULA) \_\_\_\_\_  
 GIRO O ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 TRABAJOS QUE SOLICITARA \_\_\_\_\_

CREDITO SOLICITADO \$: \_\_\_\_\_ PLAZO SOLICITADO: \_\_\_\_\_  
 CONDICIONES PARA REVISION: \_\_\_\_\_

DIAS DE REVISION: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_  
 DIAS DE PAGO: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_

### II.- REFERENCIAS COMERCIALES Y BANCARIAS:

1.- NOMBRE: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_  
 COLONIA: \_\_\_\_\_ DELEGACIÓN: \_\_\_\_\_ C.P: \_\_\_\_\_  
 2.- NOMBRE: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_  
 COLONIA: \_\_\_\_\_ DELEGACIÓN: \_\_\_\_\_ C.P: \_\_\_\_\_  
 3.- NOMBRE: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_  
 COLONIA: \_\_\_\_\_ DELEGACIÓN: \_\_\_\_\_ C.P: \_\_\_\_\_

BANCO: \_\_\_\_\_ SUCURSAL: \_\_\_\_\_ CUENTA: \_\_\_\_\_  
 TEL: \_\_\_\_\_ EJECUTIVO CUENTA: \_\_\_\_\_  
 BANCO: \_\_\_\_\_ SUCURSAL: \_\_\_\_\_ CUENTA: \_\_\_\_\_  
 TEL: \_\_\_\_\_ EJECUTIVO CUENTA: \_\_\_\_\_



**III.-EN CASO DE SER NECESARIO UN AVAL EN LAS OPERACIONES DE CREDITO ¿ QUIEN FIRMARIA ?**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

DIRECCION DEL AVAL: \_\_\_\_\_

COLONIA: \_\_\_\_\_ DELEGACIÓN: \_\_\_\_\_ C.P: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_ TELEFONOS: \_\_\_\_\_

**IV.-FAVOR DE INDICARNOS QUIEN O QUIENES SON LAS PERSONAS AUTORIZADAS PARA SUSCRIBIR TITULOS DE CREDITO POR LA EMPRESA.**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA PERSONA QUE SUMINISTRO LOS INFORMES Y CARGO QUE OCUPA**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

**V.-ANEXAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:**

- ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS.
- DECLARACION ANUAL (ULTIMO EJERCICIO)
- R.F.C. Y DOMICILIO FISCAL.
- IDENTIFICACION OFICIAL DEL REPRESENTANTE LEGAL
- ACTA CONSTITUTIVA; MODIFICACIONES Y PODER NOTARIAL

**VI.- COMENTARIOS GENERALES DEL AGENTE DE VENTAS.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**VII.-EXCLUSIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE CREDITO**

NUMERO DE CLIENTE: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTOS: \_\_\_\_\_  
CREDITO AUTORIZADOS \$ : \_\_\_\_\_ CONDICIONES: \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

**ACUERDO O RESOLUCION**

**APROBADO / RECHAZADO**

Ing. Guillermo Espinosa \_\_\_\_\_ Jefe de Contabilidad \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**Los datos de esta solicitud serán tratados en forma confidencial**



FO-FIN002

2010

**SOLICITUD DE NOTA DE CARGO**

No. DE  
CLIENTE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE

POR LA CANTIDAD DE : \_\_\_\_\_  
CONCEPTO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DOCUMENTO	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE

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

SUBTOTAL	_____
I.V.A.	_____
TOTAL	_____

ELABORÓ  
NOMBRE Y FIRMA

AUTORIZO  
ING. GUILLERMO  
ESPINOZA



FO-FIN003

2010

**SOLICITUD DE NOTA DE CREDITO**

No. DE  
CLIENTE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE

POR LA CANTIDAD DE : \_\_\_\_\_  
CONCEPTO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DOCUMENTO	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE

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

SUBTOTAL	
I.V.A.	
TOTAL	

\_\_\_\_\_  
ELABORÓ  
NOMBRE Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
AUTORIZO  
ING. GUILLERMO  
ESPINOZA

**INDICADORES FINANCIEROS**

*(esta información debe ser obtenida de los estados financieros del cliente)*

**CLIENTE**

**Información Comercial**

*ventas*  
*utilidad bruta*  
*gastos generales*  
*Depreciaciones/amortiz*  
*utilidad de operación*  
*utilidad neta*

**Información Financiera**

*cartera comercial*  
*inventarios*  
*activo circulante*  
*activo fijo*  
*activo total*

*préstamos bancarios corto plazo*  
*cuentas por pagar proveedores*  
*pasivo circulante*  
*préstamos bancarios largo plazo*  
*pasivo total*

*capital social*  
*utilidades retenidas*  
*capital total*

*pasivo mas capital* \$ - \$ - \$ -  
*check*

Indicadores

margen comercial (MB)

margen operativo (MO)

margen neto (MN)

gastos a ventas

EBIT	\$	\$	\$
------	----	----	----

EBITDA	\$	\$	\$
--------	----	----	----

AC / AT

PT / AT

PT / CT

razón de liquidez (AC / PC)

capital de trabajo (AC-PC)	\$	\$	\$
----------------------------	----	----	----

capital trabajo / AC

prestamos bancos / PT

Rendimiento operativo (UO/AT)

Rendimiento s/inversión (MN/AT)

Rendimiento s/capital (MN/CT)

Días cartera

Días inventario

Días crédito proveedores

Días capital de trabajo

2010

**REFERENCIAS COMERCIALES**

CLIENTE : \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

RELACION COMERCIAL DESDE \_\_\_\_\_

OTORGA CREDITO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

LIMITE DE CREDITO \_\_\_\_\_

PLAZO \_\_\_\_\_

SALDO AL DIA DE HOY \_\_\_\_\_

VENTAS ACUMULADAS \_\_\_\_\_

DIAS DE ATRASO PROMEDIO \_\_\_\_\_

CHEQUES DEVUELTOS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PRODUCTOS QUE LE VENDE \_\_\_\_\_

COMO LO CONSIDERA

MALO \_\_\_\_\_

REGULAR \_\_\_\_\_

BUENO \_\_\_\_\_

EXCELENTE \_\_\_\_\_

COMENTARIOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE Y PUESTO DE QUIEN DA LAS REFERENCIAS.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



FO-RRH-001

2010

FECHA : \_\_\_\_\_

FOLIO : \_\_\_\_\_

## REQUERIMIENTO DE PERSONAL

### ESPECIFICACIONES

**ACTITUDES:** \_\_\_\_\_

**APTITUDES:** \_\_\_\_\_

**CONOCIMIENTOS:** \_\_\_\_\_

**NIVEL ACADEMICO** \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA** \_\_\_\_\_

**HABILIDADES** \_\_\_\_\_

**SUELDO** \_\_\_\_\_

### COMENTARIOS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ENTREGA**

**RECIBIDO**

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA**

**DPTO SOLICITANTE**

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y FIRMA**

**RH**



## **CONCLUSIONES:**

En este trabajo de tesis se demuestra que bajo la implantación de una gestión de procesos se planifica y se controla mejor la empresa, partiendo de la idea de que todos son parte esencial en la empresa demostrando que los procesos van encaminados hacia un mismo objetivo; éste es la satisfacción de los clientes.

Al demostrar en cada uno de los procesos, el alcance, los responsables y actividades de trabajo de cada uno, reflejan con claridad las interacciones que existen. Con respecto a los responsables se logró la correcta identificación de responsabilidades para que cada tarea se cumpliera dándole seguimiento hasta su culminación no sin esto que nada mas una persona estuviera informada de lo que sucedía durante el desarrollo del proceso.

Esta forma de sistematización y estandarización permitió que se concientice sobre el trabajo que desempeña cada colaborador, desde la parte gerencial hasta la parte de operaciones se percataron de la importancia de su trabajo, en especial en la parte de operaciones donde se suele dejar de lado la parte de integración con los demás departamentos, cuando su desempeño es igual de importante, ya que era en ellos donde se perdía el sentido de pertenencia hacia la empresa, lo cual desencadenaba conflictos laborales, que se podían evitar; promoviendo una actitud de cooperación. También se remarca la línea de comunicación interna que no estaba definida completamente, dando como resultado una eficiencia en el proceso y mayor participación.

Al diseñar, estandarizar y plasmar los procesos se busco un cambio organizacional para enfrentar el impacto del mundo de alta competitividad en el cual nos desarrollamos, permaneciendo en él y a su vez buscando ganancias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANSI/ASQC A3-1978, Quality Systems Terminology (Milwaukee, WI: American Society for Quality Control, 1978)

CHARLES H. KEPNER Y BENJAMIN B. TREGOE, *The Rational Manager* (New York: McGraw-Hill, 1965)

CHIAVENATO IDALBERTO, *Administración En Los Nuevos Tiempos*, Editorial McGraw Hill, 2002

GIBSON JAMES L. / IVANCEVICH JOHN M. / DONNELLY JAMES H. JR. *Las Organizaciones Comportamiento, Estructura, Procesos* Editorial McGraw Hill/Irwin 2001

GOMÉZ CEJA GUILLERMO, *Sistemas Administrativos*, Editorial McGraw Hill, 2002

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNANDEZ COLLADO CARLOS, MAR, *Metodología de la Investigación*, Editorial McGraw Hill, 2010

JAMES A.F. STONER, CHARLES WANKEL, *Administración*, 1996, Fuentes Impresores  
KOONTZ, WEIHRICH, CANNICE, *Administración Una Perspectiva Global Y Empresarial* 2008, ED McGraw-Hill

MÜNCH, GALINDO LOURDES *Fundamentos De Administración*, Trillas 2006

NORMAS ISO 9000

PEREZ-FDZ DE VELASCO JOSE ANTONIO. *Gestión por procesos, Reingeniería y mejora de los procesos de empresa* Editorial Madrid, 1996

R. EVANS, *Administración y control de la calidad*, INTERNATIONAL THOMSON EDITORES, 2000

REYES PONCE AGUSTÍN *Administración De Empresas*, Teoría y práctica, Primera parte, Limusa Noriega Editores 2007

TERRY GEORGE *Administración Y Control* México: Cecas, 1978