



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Auditoría al Control Interno en PYMES Proveedores de Entidades
Gubernamentales**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Auditoría

Presenta:
Rosa Ortega de la Rosa

Tutor:
Dr. Gabriel Valencia González
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, Marzo de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

La H. escuela

**A LA UNIDAD DE POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACIÓN**

A LOS PROFESORES

“A TODOS ELLOS GRACIAS”

INDICE

	Págs.
Introducción	6
Justificación	8
Planteamiento del Problema	8
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Hipótesis	10

CAPITULO I

LA ADMINISTRACIÓN, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA TEORÍA DE SISTEMAS Y CADENA DE VALOR DE LAS PYMES

1.1. Políticas públicas relacionadas con las PYMES	11
1.1.1 Distribución y clasificación de PYMES en México	12
1.1.2 Los problemas y necesidades en las PYMES	14
1.1.3 El entorno de las PYMES a través del análisis FODA	16
1.2 La Administración y el proceso administrativo	17
1.2.1 Planeación	19
1.2.2 Organización	22
1.2.3 Dirección	25
1.2.4 Control	30
1.3 La Organización eficiente Modelo de Henry Mintzberg	31
1.4. La teoría de sistemas	36
1.4 .1 Modelo de Geary Rummler	38
1.4.2 Enfoque funcional contra el enfoque de sistemas	41
1.5 La cadena de valor	42
1.5.1 Herramientas de trabajo	44

CAPITULO II

LA AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO EN PYMES

2.1	Generalidades de la auditoría	46
2.1.1	La auditoría en las PYMES	46
2.1.2	Las normas internacionales	47
2.2	El control interno	48
2.2.1	Antecedentes en la antigüedad	49
2.2.2	Antecedentes de COSO 2013	49
2.2.3	Definición de control interno	51
2.2.4	Objetivos	52
2.2.5	Estructura del control interno	53
2.3	Importancia del modelo de negocios y el control interno en PYMES	58

CAPITULO III

COMPRAS Y/O ADQUISICIONES PÚBLICAS (COMPRANET)

3.1.	Generalidades de las compras y/o adquisiciones	62
3.1.1	Objetivos de las compras	62
3.2	Antecedentes de CompraNet	64
3.2.1	CompraNet.	65
3.2.2	Ventajas y desventajas.	65
3.2.3	Fundamentos legales	66
3.3	Licitaciones	78
3.3.1	Sujetos de la licitación pública	78
3.3.2	Diseño de CompraNet	79
3.4	Resultados del proceso de licitaciones públicas de CompraNet	81

3.4.1 La convocatoria y el procedimiento de licitación	86
3.4.2 Causas por las que las PYMES no logran una licitación	88

CAPITULO IV

EL CONTROL INTERNO EN LA PYME SUJETA A ESTUDIO

4.1 Descripción de la empresa	95
4.2 Direccionamiento estratégico propuesto por auditoría	96
4.2.1 Misión	96
4.2.2 Visión	96
4.2.3 Valores	97
4.3 Resultados de la revisión del control interno a través del análisis FODA en la PYME sujeta a estudio	98
4.4 Objetivos estratégicos de la PYME sujeta a estudio	101
4.4.1 Uso del Modelo Canvas en la PYME	101
4.4.2 La organización de la PYME como un sistema interrelacionado (Modelo Rummler)	103
4.4.3 La estructura organizacional de la PYME y el diagrama o mapeo del proceso	105
4.4.4 Asignación de tareas, procedimientos, funciones y perfil de puestos	110
4.5 La tecnología de información para controlar las operaciones de la PYME	120
4.6 Propuesta de mejora al control interno en la PYME	122
4.7 Normas de operación y aseguramiento de la licitación de la PYME	128
Anexos	167
Conclusiones	190
Referencias	192

AUDITORIA AL CONTROL INTERNO EN PYMES PROVEEDORES DE ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Introducción

Las Pymes en México enfrentan una gran cantidad de retos internos, externos y de orden familiar por carecer de una administración eficiente de los procesos que realiza, que en un primer capítulo partiendo de los conocimientos generales de la administración por procesos, la teoría de sistemas y el análisis o pensamiento estratégico se deben identificar las Fortalezas y Debilidades o Amenazas y Oportunidades, siendo el punto de partida las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar y generar valor.

Se identifica en un segundo capítulo la percepción que los propios empresarios tienen con respecto a los problemas que enfrentan y la importancia del control interno, alcance y objetivos para las pequeñas y medianas empresas, de las actividades o áreas principales de su organización, para alcanzar los objetivos de la administración, con base en el proceso administrativo revisado en el primer capítulo, a través de una guía de control interno propuesta por auditoría, de aplicación general para pequeñas empresas de productos alimenticios, que para esta investigación se limitara en el área de compras gubernamentales.

También es incuestionable que las pequeñas y medianas empresa (PYMES) de México, representan un sector muy importante como actividad económica y dinámica social y de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), en México el 95.4 por ciento de las organizaciones manufactureras, de

comercio y de servicios son microempresas, pequeñas y medianas empresas y continúan aumentando el número de negocios sin embargo ha sido en menor ritmo como se ha dado a conocer recientemente en las estadísticas del 2014, además que las empresas se encuentran sometidas en un mercado competitivo por lo que es necesario que los empresarios y el gobierno trabajen juntos en el establecimiento de leyes y políticas orientadas al abatimiento sistemático de los factores que limitan el crecimiento motivo por el cual el Gobierno de la República a través de la Secretaría de Economía, emite convocatorias para participar en licitaciones utilizando el programa de Sistema Electrónico de Compras Gubernamentales, que está a cargo de la Secretaria de la Función Pública para conocer los productos y servicios que el gobierno comprará cada año, el proceso que se analizará y formarán parte del tercer capítulo, objeto de esta investigación.

Con la finalidad de verificar la funcionalidad del programa, se seleccionó una pequeña empresa de alimentos, interesada en el participar para ser proveedor de servicios en una institución pública del sector salud y tener un crecimiento que le permitirá desarrollar, fortalecer el equipo de trabajo y en consecuencia ser más productiva. Esta deberá lograr diseñar, arrancar, implementar y desarrollar el crecimiento, de una manera sostenida y que sea capaz de crear una o varias ventajas competitivas (propuesta de valor) que los lleve al cumplimiento de la visión y misión, para continuar ofreciendo condiciones seguras de empleo a los trabajadores contratados, que es parte del cuarto capítulo.

En resumen el programa anual de adquisiciones de productos o servicios a través de CompraNet (Sistema Electrónico de Compras Gubernamentales) cumple con el objetivo de lograr el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo pequeñas y medianas empresas en México disminuyendo la corrupción o solo algunas cuantas logran seguir sobreviviendo, toda vez que se implementan otras formas de financiamiento de apoyo a las PYMES.

Justificación

En México las micro, pequeñas y medianas empresas aportan alrededor del 34.7% de la producción bruta total y generan 73% de los empleos, que significa que más de 19.6 millones de puestos laborales. Es indiscutible que es importante la política orientada a apoyar a estas empresas productivas y formales, además a los emprendedores, considerada como una estrategia del desarrollo nacional y bienestar para combatir el desempleo, la pobreza y el crecimiento económico.

Por tanto el gobierno federal pretende apoyar a las PYMES, con este programa para asegurar que se logre los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (2013- 2018), que me parece importante analizar para su crecimiento y competitividad de estas empresas. También se debe considerar que el control interno es importante para alcanzar los objetivos establecidos por la administración.

Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) deben adaptarse a los cambios continuos que exige el mercado y tener las mejores prácticas. La planeación y control de las operaciones tienen una gran importancia para lograr los objetivos, así como las operaciones realizadas tanto internas como externas deben garantizar un crecimiento, siendo el motivo principal por lo que el gobierno las hace participes en el proceso de selección de proveedores de bienes o servicios que compra cada año y a través de una guía del licitante del programa CompraNet, deben registrarse aquellas que estén interesadas en participar y por tanto es conveniente revisar, para verificar el proceso del programa de compras gubernamentales, para conocer si tienen realmente oportunidad las PYMES de adjudicar una licitación.

Existe la posibilidad de que la empresa solicitante, no sea aceptada por el área correspondiente de la institución pública en el caso propuesto del sector salud específicamente en las adquisiciones de alimentos, durante el proceso de selección de proveedores, aun cuando se cumplió con todos requisitos, el contrato puede no

ser autorizado por diversas situaciones por lo que una auditoría de control interno se realizaría, con la finalidad de mejorar los procesos e información de la PYME en futuras licitaciones.

Preguntas de Investigación

Principal

¿Cuáles son los aspectos a revisar en una auditoría al control interno, para verificar el cumplimiento de programas de apoyo a la PYME, en materia de adquisiciones en entidades de gobierno?

Secundarias

¿Cómo mejorar las actividades de las PYMES para ser más eficiente el control interno y el efecto sea generar más valor?

¿Cuáles son las principales causas por las que las PYMES no logran adjudicarse en licitaciones públicas?

Objetivo General:

- Identificar por auditoría los aspectos generales de administración y control interno, con el fin de estudiar la gestión del proceso de inscripción y seguimiento del programa de apoyo de la PYME que son adjudicadas en licitaciones de las entidades del gobierno.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores internos y externos que inciden sobre la administración y la implementación de un adecuado control interno de la PYME.
- Evaluar el proceso de selección de las PYMES registradas en el Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas, para determinar las causas por las cuales no fueron adjudicadas.

Hipótesis

La revisión de los aspectos significativos de control interno en las PYMES y su mejora mediante recomendaciones de auditoría, coadyuva a su integración al padrón de proveedores y minimizar las causas por las que no logran una adjudicación, ex profeso para fortalecer la creación de empresas productivas que generen valor, competitividad y crecimiento económico.

A partir de la hipótesis de estudio se establecen las siguientes dos hipótesis específicas.

Los principales problemas prácticos que enfrentan las PYMES al realizar las actividades administrativas, pueden ser corregidos con un eficiente control interno, para la consecución de los objetivos.

Las entidades del gobierno logran mayor transparencia y legalidad en los procesos y recursos, buscando igualar las oportunidades a través del Sistema de Compras Gubernamentales, para que beneficie a las PYMES.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACIÓN, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA TEORÍA DE SISTEMAS Y CADENA DE VALOR DE LAS PYMES

1.1. Políticas públicas relacionadas con las PYMES

Por la importancia de las PYMES, durante 2002, en México la Secretaría de Economía (SE), en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Universidad de Bologna en Argentina y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), desarrolló la prueba piloto para la conformación del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa (Observatorio PYME) en México, donde se agrupó un panel de más de mil pequeñas y medianas empresas. Del análisis de la información recabada, se desprendió que las empresas requieren atención diferenciada, en función de su tamaño, de su edad en el mercado y sobre todo del nivel de madurez alcanzado. El gran porcentaje de microempresas posee su propia problemática, la cual es distinta a la de las PYMES y la gran empresa. Esta atención diferenciada debe ser la base para el diseño y planeación de políticas públicas en apoyo a las empresas del país.¹

Actualmente la empresa mexicana está compuesta, en un 95.4% , por PYMES y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta el resumen de los resultados oportunos de Censos Económicos 2014, con la finalidad de poner a disposición de la sociedad una síntesis de los primeros resultados de este importante proyecto nacional, que da a conocer de manera preliminar información estadística económica básica sobre las principales variables de las unidades económicas (PYMES), distribución y clasificación que existen en el país.

¹ Arellano, A. (2012) *Modelo de Arquitectura de Procesos Organizacionales para la Mejora del Desempeño de Pequeñas Empresas*. Instituto Tecnológico de Sonora. Primera edición. México.

1.1.1 Distribución y clasificación de PYMES en México

La importancia de las PYMES en nuestro país de acuerdo a datos estadísticos según el censo del 2014 corresponde a los establecimientos de las pequeñas empresas. El empresario PYME es el principal empleador del país. La Secretaría de Economía determina que la mayoría de empresas en México son PYMES y éstas aportan un 72% del empleo en México que podemos observar en el siguiente contexto de las pymes y el cuadro de distribución.



Fuente: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicio>

DISTRIBUCIÓN

	Número de Empresas	% del Total de Empresas	Aportación al Empleo	Aportación al PIB
Micro	3,829,100	95.6%	40.6%	15%
Pequeñas	138,500	3.4%	14.9%	14.5%
Medianas	31,600	0.8%	16.6%	22.5%
Grandes	7,900	0.2%	27.9%	48%

Fuente: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicio>

Los datos estadísticos observados indican que constituyen el 99.8% que disminuye al 95.4% los establecimientos de las pequeñas empresas predominantes según el censo de 2014, siguen representando el 52% del PIB, constituyen a generar el 72.1% de los empleos, estos datos varían poco en relación con otros años porque se considera que fortalecer a este sector significa, fortalecer a la economía y el crecimiento de negocios es a menor ritmo.

Se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

ESTRATRIFICACIÓN

<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Rango de número de trabajadores</i>	<i>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</i>	<i>Tope máximo combinado*</i>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 hasta 100	93
	Industria y Servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$ 4.01 hasta 100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$ 100.01 hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industrias	Desde 51 hasta 250	Desde \$ 100.01 hasta 250	250

**Tope máximo combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%*

Fuente: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>

Las pequeñas empresas generalmente se ocupan en:

1. Comercio al por menor de abarrotes y alimentos
2. Servicios de preparación de alimentos y bebidas
3. Reparación y mantenimiento de automóviles y camiones

4. Salones y clínicas de belleza
5. Comercio al por menor de ropa y accesorios
6. Elaboración de productos de panadería y tortillas
7. Papelería, libros, revistas y periódicos
8. Ferreterías, tlapalerías y vidrios
9. Reparación y mantenimiento de artículos para el hogar y personales
10. Comercio al por menor de mascotas, regalos, y otros

1.1.2 Los problemas y necesidades de las PYMES

Las pequeñas empresas en tiempos de crisis están sujetas a todo tipo de problemas, principalmente de tipo económico que muchas veces las llevan a su cierre. El Observatorio PYME identificó las principales necesidades y problemáticas de las PYMES, por categoría adaptado en el 2003 por la Secretaría de Economía y la Comisión de Política Industrial (CPI) que se muestra a continuación:

CATEGORÍA	NECESIDADES Y PROBLEMÁTICAS
1. Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Un gran porcentaje de las PYMES en México tiene una estructura de empresa familiar, por lo que sus necesidades en cuestiones de dirección y administración de la empresa son diferentes a las de un negocio “tradicional”.
2. Certificaciones de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca del 90 por ciento de las empresas de este estrato no cuenta con algún tipo de certificación de calidad (ISO), lo cual conlleva efectos negativos sobre su integración a cadenas productivas y su posibilidad de exportar.

3. Acceso a TICS
 - Tres de cada cuatro PYMES cuentan con acceso a internet. Asimismo, un promedio de 40 por ciento de éstas ya opera ventas de sus productos en línea.

4. Ventas
 - La estructura de ventas de las empresas está altamente concentrada, casi el 65 por ciento de la demanda se comercializa en un radio menor a 100 kilómetros de la empresa. Lo anterior pone a las PYMES en una posición endeble, al considerar que un gran porcentaje de sus ventas depende en un reducido número de empresas (y ámbito regional).

5. Exportaciones
 - Apenas el 9 por ciento de las PYMES está involucrado en la actividad. Sin embargo, al cuestionar los motivos por los que no se exporta, los empresarios señalan la lentitud y el exceso de trámites aduaneros, así como la lentitud en el reembolso de impuestos.

El primer problema de administración que enfrentan las PYMES es dirección con visión a corto plazo, algunas no utilizan estrategias para dirigir su negocio y obtener las ganancias como deber ser y regularmente solo viven el día a día. Además también encontramos que no tienen recursos tecnológicos, este es uno de los problemas más comunes, ya que no tienen el capital suficiente para invertir en maquinaria nueva y con tecnología y no pueden mejorar su proceso de producción.

Otros de los problemas es la productividad insuficiente, esto sucede por no tener las herramientas eficientes, tecnología y la falta de estimulación y responsabilidad de los trabajadores para sacar adelante la producción. Por otro lado también tienen la falta de financiamiento, debido a las crisis económica del país, se dificulta la posibilidad de obtener algún crédito por los altos niveles en los intereses y si hay posibilidad de obtenerlo a veces el gobierno le da preferencia a las empresas grandes, en lugar de

apoyarlos. También tienen la falta de aplicación de sistemas empresariales, no ponen en práctica algún sistema de estrategias para poder lograr sus objetivos y por último la globalización, por culpa de este fenómeno también se hacen algunas prácticas desleales que afectan a las empresas. Estos factores conllevan a la desaparición de las pequeñas y medianas empresas²

1.1.3 El entorno de las PYMES a través del análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla que permite analizar la situación actual de un negocio y hay que reconocer los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente como se indica en la tabla siguiente:

Interno	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Cómo puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Cómo puedo mitigar las mismas?

Externo	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las amenazas en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas?

² Aguilar M. y Martínez, K. (2013). *Las PYMES ante el proceso de la globalización*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Revista Académica de Economía N°185
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>

Si analizamos su entorno para determinar y atender las áreas de oportunidad que las PYMES presentan, tienen algunos factores que les aquejan, como los enlistados a continuación:³

EXTERNOS

- Poca capacidad de negociación
- Dificultades de acceso a financiamiento y su elevado costo
- Altos precios en los energéticos
- Difícil acceso a la información necesaria

INTERNOS

- Falta de planeación y control en los procesos
- Uso de técnicas de producción no acordes con el producto
- Falta de capacitación
- Escasa tecnología (uso de equipos obsoletos=
- Irregularidad en la calidad del producto
- Desconocimiento del mercado

La oportunidad de agregar capacidades individuales para planear la estrategia a seguir en el futuro inmediato y a largo plazo, se ve como un medio de salir del complejo estado económico y social que prevalece en las pequeñas empresas cuando se analiza su entorno.

1.2 La administración y el proceso administrativo

En la actualidad conocemos como ha evolucionado la administración y hemos conocido a estudiosos que cambiaron la aplicación empírica, por las bases científicas; destacando el norteamericano Frederick Taylor conocido como el “Padre de la Administración Científica” y el francés Henry Fayol de la “Teoría Administrativa Clásica que desarrollo el concepto de “Proceso Administrativo” incluyendo las etapas

³ Cabrera, R., & Mariscal, M. (2005). *Caja de ahorro como opción para el financiamiento de micro y pequeños empresarios*. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.

de planeación, organización, coordinación y control. El estudio de las funciones de una empresa ha sido uno de los fundamentos de la teoría administrativa. La visión de Henry Fayol de sistematizar las tareas de la empresa en un proceso administrativo revolucionó la administración, entre los principales autores que describen el proceso administrativo de la teoría clásica se consideran los siguientes:

- a) Agustín Reyes Ponce: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- b) Henry Fayol: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- c) Koontz y O'Donnell: Planeación, organización, integración, dirección y control.
- d) Isaac Guzmán Valdivia: Planeación, organización, integración, dirección, ejecución y control.
- e) American Management Association: Planeación, organización y supervisión.
- f) George R. Terry: Planeación, organización, dirección y control.

Para estos autores el proceso administrativo define como las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., de la empresa. Se considera que un administrador, sin importar el nivel que ocupe en la organización, tiene que aplicar cuatro funciones: la planeación, organización, dirección y control (figura 1).

Figura 1. Proceso administrativo.



Fuente: <http://blogderuth123.blogspot.com/2008/08/administracion.html>.

Para una óptima administración se debe adecuar, ya que ninguna empresa es igual en tamaño o magnitud en el mercado, en cambio el proceso administrativo debe de ser el mismo.⁴

Por la importancia que tiene cada fase del proceso administrativo, se citan brevemente a manera de recordatorio.

1.2.1 Planeación

Es un elemento importante del proceso administrativo, la planeación es el primer paso que se debe dar, por lo tanto, debe ser el más fuerte y seguro, la definición se adapta a la época en se necesita. Recordemos que la administración científica corresponde con la Era de la Industria y actualmente es la Era de la Tecnología. Los fines han variado, la información es tan importante como la producción, sin embargo en cualquier época para definir a *la planeación* es la que consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de una organización, es decir consiste en determinar lo que se va a hacer.

⁴ Gaza, T. JG (2008). Administración contemporánea. México, Editorial Mc Graw Hill.

Los componentes de la planeación son:

- a) Los objetivos.- Son el diseño del futuro, metas o fines que se pretende alcanzar, propósitos a corto y largo plazo.
- b) Procedimientos.- Establecimiento del “camino” o cursos alternativos de acción para la consecución de los objetivos.
- c) Programas.- Es anticiparse al futuro mediante la formulación de objetivos y de alternativas para lograrlos.
- d) Pronósticos.- Las proyecciones del futuro para cierto lapso de tiempo, generalmente a largo plazo.
- e) Estándares.- Constituyen la fijación cuantitativa de lo que se desea alcanzar en términos de eficiencia y comparar los logros obtenidos, para ver si alcanzo el mejor rendimiento.
- f) Presupuestos.- Integran el plan que se expresa en términos numéricos de los objetivos a alcanzar. El plan presupuestal generalmente abarca un año de operaciones estimadas.

En toda planeación se deben incluir estrategias, programas, políticas y presupuestos, que consideran más importantes por la empresa. Los Principios o leyes que se consideraba importantes y necesarios para la Planeación son:

- a) Precisión. El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.
- b) Flexibilidad. un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa.
- c) Unidad de dirección. Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes.

- d) Consistencia. Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
- e) Rentabilidad. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.
- f) Participación. Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Los beneficios obtenidos de la planeación, se resumen a continuación:

- a) Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- b) Facilita la coordinación de decisiones.
- c) Resalta los objetivos organizacionales.
- d) Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- e) Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- f) Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- g) La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- h) Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- i) Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa.
- j) Propicia el desarrollo de la empresa.
- k) Reduce al máximo los riesgos.
- l) Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

- m) Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.
- n) Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.
- o) Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado.
- p) Los gastos totales se reducen al mínimo.
- q) Ayuda a realizar futuras posibilidades entre cursos alternativos.
- r) Guía el pensamiento administrativo.
- s) Ayuda a contestar la pregunta: “qué hacer si...”
- t) Se elimina el trabajo a base de supuestos.

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

1.2.2 Organización

Consiste en agrupar ordenadamente las actividades necesarias y diseñar la estructura, procesos de una empresa o institución a fin de asegurar la congruencia y eficiencia en su funcionamiento para el logro de los objetivos.

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Los propósitos de la organización principalmente son: alcanzar los objetivos de la empresa de forma más eficiente posible, eliminar la duplicidad de trabajo, establecer canales de comunicación y proveer una estructura oficial a la empresa.

Los Principios de la organización son:

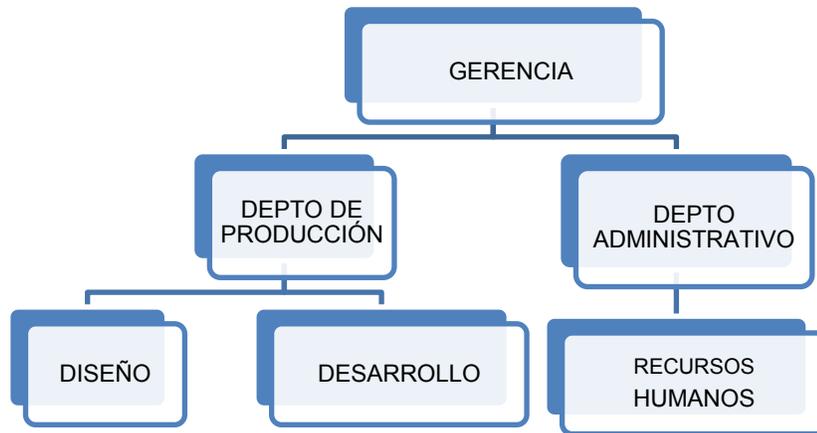
- a) Unidad de mando. Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- b) Especialización. Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- c) Paridad de autoridad y responsabilidad. La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- d) Equilibrio entre dirección y control. Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- e) Definición de puestos. Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

También se deberá diseñar, un organigrama, que es la representación gráfica de las principales funciones y líneas de autoridad de la empresa. Los tipos de organigramas pueden ser:

- a) Generales y específicos.
- b) Vertical, horizontal, mixtos y circulares.

Los criterios fundamentales para la preparación de un organigrama (figura 2) son la precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia.

Figura 2. Organigrama vertical



Fuente: creación propia

Es importante en todo organigrama realizar, el análisis de los puestos para dejar establecido en cada caso las características que debe tener la persona de un cargo; que funciones desarrollara; cuales serían los grados de autoridad y responsabilidad que le corresponden; cómo se comunicará con los demás miembros de la empresa; quienes serán sus superiores y quienes los subalternos; cuáles serán los materiales que utilizará en su trabajo y en qué lugares deberá realizar su labor específica, que se encuentran básicamente en el manual de organización y el manual de métodos y procedimientos.

El manual de organización es el documento donde se describen las líneas de autoridad y responsabilidad, así como las funciones, atribuciones y responsabilidades de los diferentes puestos que integran a la entidad en nuestro caso de una pequeña empresa, debe contener un índice, la estructura de la empresa mediante cartas de organización es decir organigramas, objetivos de cada área con sus descripciones y especificaciones de puestos y nivel o jerarquía de los puestos mediante tabulado.

Así también es importante el manual de métodos y procedimientos contiene un índice (general y clasificado), diagrama jerárquico recomendable, área donde se

aplica, descripción de cada método o procedimiento: Título, objetivo, breve descripción detallada paso a paso (¿qué hacer, cómo lo hace, para qué lo hace, qué insumos requiere, qué resultados obtiene, cuánto tiempo utiliza y cuál es su periodicidad), fecha de elaboración y autorización como parte del control interno.

1.2.3 Dirección

Es el elemento del proceso administrativo que logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones tomadas directamente o delegando autoridad, además de incluir simultáneamente la vigilancia para que se cumplan todas las ordenes emitidas.

La *dirección* es el proceso cuyo fin es influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Lo esencial de la dirección se refiere a emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones aprobadas y se realizan por medio del personal para alcanzar o superar objetivos.

Los Principios de la Dirección son:

- a) Coordinación de intereses.
- b) Impersonalidad del mando.
- c) Vía jerárquica.
- d) Resolución y aprovechamiento de conflictos.

En esta etapa son importantes que quien lleva acabo estas actividades deberá ser capaz de lograr dirigir al personal de la empresa aplicando toda clase de técnicas necesarias para alcanzar los objetivos. Para R. L. Katz identificó tres distintas capacidades de los administradores, la técnica, la humana y conceptual. A esta aportación Koontz, O'Donnell y Wehrich agregaron una cuarta, quedando de la siguiente manera.

- a) La habilidad o capacidad técnica.- consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.
- b) Habilidad o capacidad humana.- consiste en la capacidad y en el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- c) Habilidad o capacidad conceptual.- consiste en comprender la complejidad de la organización global y en el ajuste del comportamiento del personal dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y, no únicamente de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.
- e) Habilidad o capacidad de idear.- es la aptitud necesaria para resolver problemas, ser eficaces en todos los niveles superiores de la organización, los administradores deben estar en posibilidades de actuar y no solo observar los problemas y dar una solución práctica.

El enfoque consiste en la aplicación de las ciencias de la conducta (Psicología y Sociología) al quehacer administrativo, utilizando los nuevos hallazgos y desarrollos en este campo del conocimiento con un enfoque eminentemente pragmático. A continuación por su importancia basada en este enfoque se define:

- a) La motivación. Como la serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que se aplican para inducir la conducta en un determinado sentido.

Los motivadores son aquellos elementos que inducen al individuo a alcanzar determinada meta u objetivo, que puede consistir en un "alto desempeño" (figura 3).

Las teorías de la motivación más importantes se observan en la (figura 4,5).

Figura 3. Motivación alto desempeño.



Figura 4. Teoría de la jerarquía de necesidades Maslow (escuela del comportamiento o Neo-Humano).

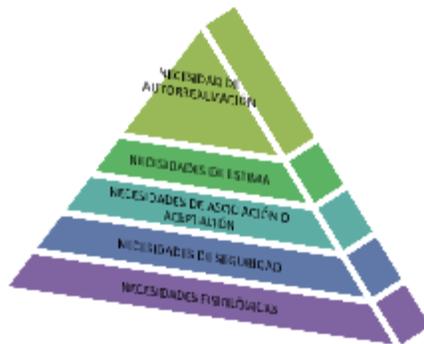
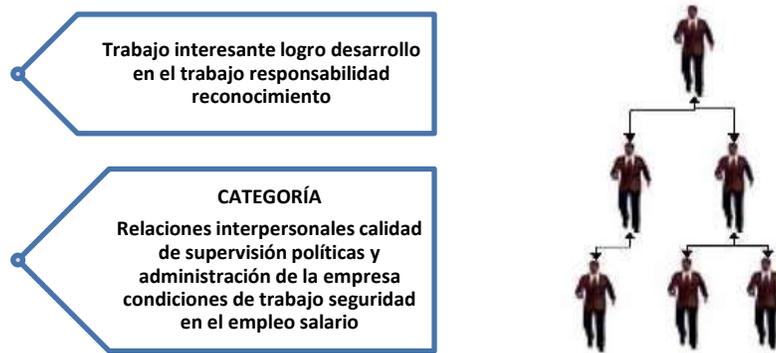


Figura 5. El enfoque de motivación-higiene de Herzberg.



Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña, por ejemplo, el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.

Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa, por ejemplo las condiciones de trabajo, el que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

- b) El liderazgo. Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.

Todo líder deberá tener características importantes, para demostrar el liderazgo que se mencionan a continuación:

1. Rasgos físicos, como la apariencia, energía y altura.
2. Inteligencia y capacidad superior al promedio.

3. Personalidad, adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad e sí mismo.
4. Desempeño, impulso a la realización de tareas, persistencia e iniciativa.
5. Sociales, sentido de cooperación, habilidades en relaciones humanas, capacidad administrativa.
6. Impulso, anhelo de realización, motivación, energía, ambición, iniciativa.
7. Motivación para el liderazgo, aspiración de dirigir.
8. Honestidad e integridad y seguridad en sí mismo, valores, principios, coherencia y estabilidad emocional.
9. Capacidad cognoscitiva y comprensión, comprensión de la misión, entorno y medio ambiente.
10. Flexibilidad, búsqueda continua de nuevas y mejores soluciones.
11. Creatividad, capacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias y para aprovechar las oportunidades.
12. Carisma, es un don.

Por otra parte en las organizaciones, existen estilos del liderazgo además de tener las características necesarias de personalidad como son:

a) Líder autocrático.

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

b) Democrático.

Se da cuando el líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo, pero no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos.

c) Liberal.

Este tipo de Liderazgo es conocido tambien como "Rienda Suelta", aquí el líder delega las funciones a la comunidad y espera que ellos asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las

cuales se esten enfrentando. Un ejemplo se representa cuando en una oficina se necesita entregar urgente un informe, el jefe les solicita a sus empleados que tienen que realizar este trabajo y para eso tienen 2 días de plazo, no le interesa como lo hagan la idea es que lo hagan bien y lo terminen a tiempo.

1.2.4 Control

Es el proceso para asegurar que los objetivos de la empresa se estén alcanzando. El control consiste en vigilar y evaluar si los resultados prácticos o reales se apegan lo más exactamente posible a los programas o planes, son los medios para encontrar y corregir desviaciones en los planes y para mejorar el desempeño futuro, el proceso básico de control es el establecimiento de normas, medición del desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto a normas y planes.

Los pasos que abarca el control son como siguen:

1. Medición.- Determinar por medio de informes el grado de avance constante, en el desarrollo de las actividades hacia los objetivos señalados.
2. Evaluación.- Determinar las causas y los medios posibles para actuar en caso de desviaciones importantes en la actividad planeada.
3. Corrección.- Tomar medidas de control para corregir una tendencia desfavorable o para aprovechar una tendencia muy beneficiosa para la empresa.

La administración se basa en reglas y experiencias, se le considera como técnica con características universales, específicos, de unidad temporal y jerárquica, sin embargo actualmente también existen otros modelos alternativos de organización

como la teoría de sistemas que desde otra perspectiva dan origen a organizar las empresas conservando parte de lo ya conocido en el proceso administrativo.

1.3 La organización eficiente Modelo de Henry Mintzberg

Cuando se tiene el propósito de diseñar una organización eficiente, hay que considerar las aportaciones de Henry Mintzberg, que da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos:

- a) La división del trabajo entre varias tareas a desempeñar.
- b) La coordinación de estas tareas para consumir una actividad.

Para la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización.⁵

Los mecanismos coordinadores están también reflejados en la literatura de la administración a lo largo del siglo y son antecedentes generales del proceso administrativo y que Mintzberg los enfoca desde otra perspectiva:

1. La escuela de “Principios de la Administración”, y originada por Henry Fayol, quien expuso sus ideas por primera vez en 1916, y popularizada en el mundo de habla inglesa por Luther Gulik y Lyndall Urwick, se ocupaba primeramente de la autoridad formal – en realidad, con el papel de la supervisión directa en la organización. Estos escritores popularizaron términos como unidad de mando.
2. La escuela realmente incluye dos grupos que, desde el punto de vista de Mintzberg promovió lo mismo – la estandarización del trabajo a través de la

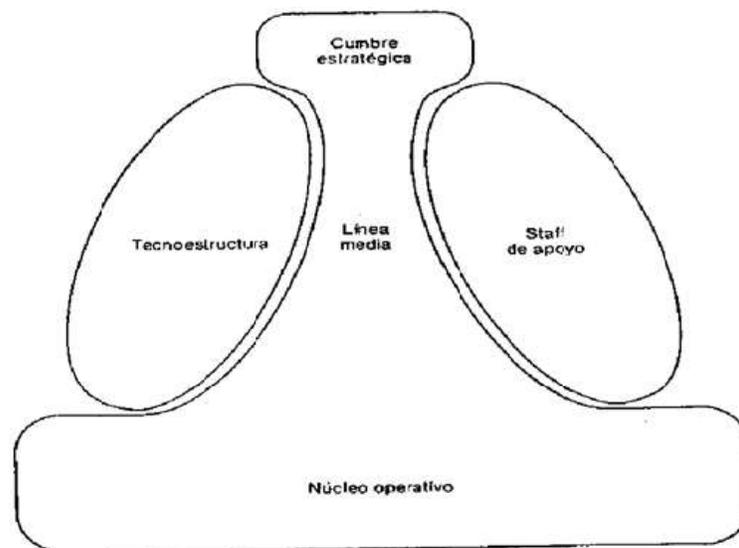
⁵ Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo, segunda impresión, McGill University.

organización. En Norteamérica, Frederick Taylor condujo el movimiento de “Administración Científica”, cuya principal preocupación era la programación de los contenidos del trabajo operativo. En Alemania, Max Weber, escribió sobre estructuras mecanizadas o “burocráticas”, descripción de tareas y capacitación.

3. La tercera escuela llamada “Relaciones Humanas”, cuyos promotores buscaban demostrar por investigación empírica que el confiar en la estructura formal –específicamente, en el mecanismo de supervisión directa y estandarización– era en el mejor del caso desatinado, y en el peor de los casos peligroso, para la salud psicológica del trabajador.

Las investigaciones más recientes se han alejado de estas posiciones extremas y han demostrado que las estructuras formales e informales están entrelazadas y frecuentemente son indefinibles. Las organizaciones (figura 6), están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones de los cinco componentes de la estructura.

Figura 6. Las cinco partes básicas de la organización.



Fuente: Mintzberg, H. *Diseño de organizaciones eficientes*

La estructura de la organización de Mintzberg puede ser flexible y dinámica ajustable a procesos, con el objetivo de agrupar y coordinar en cinco formas:

La estructura de la organización de Mintzberg puede ser flexible y dinámica ajustable a procesos, con el objetivo de agrupar y coordinar en cinco formas:

1. Estructura simple.

Las organizaciones nuevas tienden adoptar la Estructura Simple, porque no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa y confía en la dirección para hacer caminar la pequeña empresa, que es el primer paso de organización en los años formativos. Sin embargo las organizaciones pequeñas, permanecen con la Estructura Simple por mucho tiempo. Para ellas, la comunicación informal es conveniente y efectiva, cuando su pequeña dimensión puede significar menor repetición de trabajo en el núcleo operativo, lo que significa menor estandarización, las características principales son:

- a) Mecanismo coordinador principal: Supervisión directa
- b) Parte clave de la organización: Cumbre estratégica
- c) Principales parámetros de diseño: Centralización, estructura orgánica.
- d) Factores situacionales: Joven, pequeña: sistema técnico no sofisticado; ambiente simple, dinámico; posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general; fuera de moda.

2. Burocrática mecánica.

Se encuentra en la organización madura, lo suficientemente grande para tener el volumen de trabajo operativo necesario para su repetición y estandarización, y lo suficientemente antigua como para haber podido establecer las normas que desea usar, son también identificadas con sistemas técnicos reguladores, ya que éstos

rutinizan el trabajo y permiten así que sea formalizada, las características de la burocracia mecánica son:

- a) Mecanismo coordinador principal: Estandarización del proceso de trabajo.
- b) Parte clave de la organización: Tecnoestructura.
- c) Principales parámetros de diseño: Formalización de comportamiento especialización de tarea vertical y horizontal, agrupamiento habitualmente funcional, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planeamiento de la acción.
- d) Factores situacionales: Antigua, grande; sistema técnico no automatizado, regulador; ambiente simple, estable; control externo no ajustado a la moda.

3. Burocrática profesional.

La capacitación es crear a un burócrata profesional y reconocer el trabajo profesional por lo que es. Un cambio en la burocracia profesional no proviene de nuevos administradores que se hacen cargo para anunciar reformas importantes ni de los intentos de la tecnoestructura gubernamentales de hacer caer a los profesionales bajo su control. Más bien se filtra por el lento proceso de cambiar a los profesionales –cambiando quienes pueden entrar a la profesión, lo que aprenden en sus escuelas profesionales (las normas tanto como las destrezas y conocimientos) aumentan sus destrezas, las características son:

- a) Mecanismo coordinador principal: Estandarización de destrezas.
- b) Parte clave de la organización: Núcleo operativo.
- c) Principales parámetros de diseño: Capacitación, especialización horizontal de tarea, descentralización vertical y horizontal.
- d) Factores situacionales: Ambiente complejo y estable; sistema técnico no regulador, no sofisticado; de moda.

4. Forma divisional.

La forma divisional tiene el rango más estrecho de todas las configuraciones. No tiene un ambiente real propio; a lo sumo, retrocede a la Burocracia Mecánica en el ambiente simple y estable. Las ventajas económicas que ofrece sobre las organizaciones independientes, la autoridad es descentralizada con las siguientes características:

- a) Mecanismo coordinador principal: Estandarización de productos.
- b) Parte clave de la organización: Línea media.
- c) Principales parámetros de diseño: Grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada.
- d) Factores situacionales: Mercados diversificados (especialmente productos y servicios); antigua, grande, necesidades de poder de los gerentes intermedios, de moda.

5. Adhocracia.

Existe para innovar para sí misma, en su propia industria. Las condiciones de dinamismo y complejidad, que requiere innovación sofisticada, típicamente cruzan toda la industria, no hay una estructura mejor, en particular, puede haber, mientras los parámetros de diseño sean consistentes internamente y formen junto con los factores situacionales una configuración coherente, con las características que se mencionan a continuación:

- a) Mecanismo coordinador principal: Ajuste mutuo.
- b) Parte clave de la organización: Staff de apoyo (en la adhocracia administrativa: junto con el núcleo operativo en la adhocracia operativa).
- c) Principales parámetros de diseño: Dispositivo de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, capacitación, agrupamiento funcional y de mercado a la vez.

- d) Factores situacionales: Ambiente completo, dinámico (a veces dispar): joven (especialmente la adhocracia operativa): sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la Adhocracia Administrativa): de moda.

1.4 La teoría de sistemas

En la administración moderna se identifica, la aplicación del enfoque de la teoría general de sistemas, que estudia a la organización como un sistema con sus diferentes elementos, estructura, interrelaciones procesos, flujos, insumos y productos. Se requiere el establecer la estructura, proceso y la relación entre estructura y proceso en el diseño del enfoque de sistemas.

- a) Estructura: Es la distribución y orden de los elementos con que está compuesto o está formado un sujeto, es decir conjunto de partes de una organización.

Por lo tanto la estructura organizacional es la distribución y orden de los elementos con que está compuesto o está formado un ente social, constituido por un conjunto de personas regulada por normas establecidas con el fin de lograr determinados fines.

- b) Proceso: Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.⁶

Un proceso puede visualizarse como una “caja negra” que transforma uno o varios elementos de entrada suministrados por uno o varios proveedores internos o externos en uno o varios resultados que son entregados a uno o varios clientes internos o externos como se muestra en la figura 7.

⁶ ISO 9000-2005. *Sistema de gestión de calidad*. Clausula 3.4.1.



Figura 7

Si se abre esta “caja negra” y se observa su contenido se encontrará que para poder transformar el o los elemento(s) de entrada en el o los resultado(s) se requiere realizar una serie de actividades y toma de decisiones tal como se muestra en la figura 8.

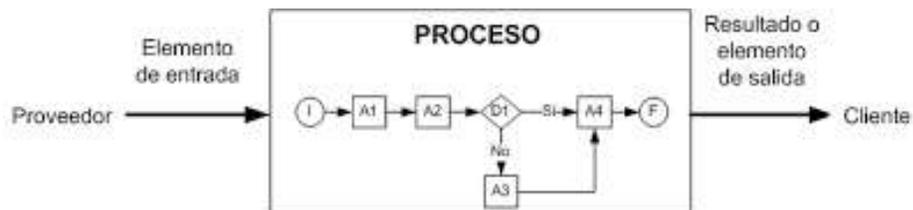


Figura 8

- I significa el inicio de las actividades.
- A1 significa la actividad 1 del proceso.
- A2 significa la actividad 2 del proceso.
- A3 significa la actividad 3 del proceso.
- A4 significa la actividad 4 del proceso.
- D1 significa la toma de decisión 1.
- F significa el fin de las actividades.

Todo proceso forma parte de un conjunto (elementos) que interactúan para lograr un objetivo en común, a ello se le llama Sistema.⁷ Es decir se puede examinar en términos las actividades básicas requeridas para decidir hacer algo, para realizarlo, para monitorear qué tan bien está hecho y sus efectos externos y para implementar la acción correctiva.

Todo proceso forma parte de un conjunto (elementos) que interactúan para lograr un objetivo en común, a ello se le llama Sistema.⁸ Es decir se puede examinar en términos las actividades básicas requeridas para decidir hacer algo, para realizarlo, para monitorear qué tan bien está hecho y sus efectos externos y para implementar la acción correctiva.

1.4.1 Modelo de Geary Rummler

El Modelo de Geary A. Rummler es la teoría en que se basara la administración de una organización en el enfoque de sistemas, fue cofundador del Grupo Rummler-Brache (RBG), se recibió en la Universidad de Michigan el título de licenciatura y su doctorado. Fue un pionero en la aplicación de la instrucción y el rendimiento tecnologías a organizaciones y trajo esta experiencia a la cuestión de la eficacia de la organización. Entre sus clientes en el sector privado incluyen las ventas, servicio y funciones de fabricación de las industrias aeronáutica, automóviles, acero, alimentos, caucho, material de oficina, farmacéuticos, telecomunicaciones, químicos y derivados del petróleo, así como las industrias de la banca y de las aerolíneas comerciales. También trabajó con tales agencias federales como el Servicio de Impuestos Internos, la Administración de la Seguridad Social, la Oficina de Vivienda y Desarrollo Urbano, la Oficina General de Contabilidad, y el Departamento de Transporte. Su investigación y consultoría lo llevaron a Europa, Japón, Corea, Malasia, China y México.⁹

⁷ Vergara, S (2008). *Gestión por procesos*. Instituto Tecnológico Norte

⁸ Vergara, S. (2008). *Gestión por procesos*. Instituto Tecnológico Norte

⁹ Rummler, G. (2004). *Serious performance consulting*. ISPI/ASTD.

Si una organización es pequeña o nueva, el organigrama vertical no es un gran problema todo el mundo en la organización se conoce y tiene que entender otra función. Sin embargo, como pasa el tiempo y la organización es más compleja a medida que cambia el entorno y la tecnología se vuelve más complicado, entonces la organización se convierte en una responsabilidad.

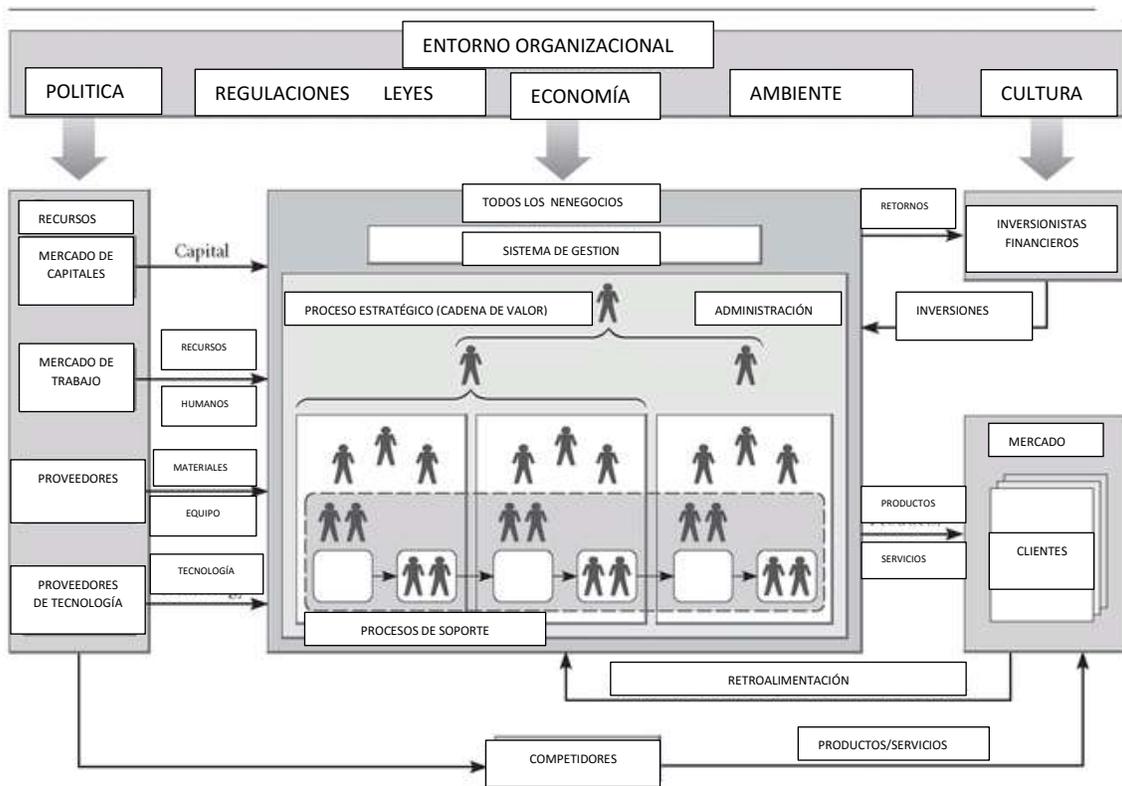
El peligro radica en el hecho de cuando los administradores, se prestan para gestionar de forma vertical y funcionalmente varias unidades, gestiona esas unidades sobre una base de uno a uno. Las metas se establecen para cada función de manera independiente. Las reuniones entre las funciones se limitan a informes de actividad. En este entorno, los administradores subordinados tienden a funciones como enemigos, en vez de socios en la competencia y propone un modelo que establece un modo de conceptualizar a las organizaciones que es esencial para ser consideradas centradas en procesos.

Establece que toda entidad puede ser vista como un sistema, y presenta un marco poderoso llamado la Jerarquía del Sistema Procesador. Esta perspectiva de sistemas describe a cada organización, incluso los sistemas de monopolios y entidades gubernamentales contienen todo. Los mercados pueden cambiar, los productos y servicios van y vienen, pero los componentes del sistema siguen siendo los mismos, de hecho, lo único que podemos decir con certeza sobre el futuro de una organización (suponiendo que todavía está en el negocio) es que la organización operará en un sistema que incluye el acceso a los componentes de la modelo.¹⁰

La organización como un sistema (figura 9), al tener esta anatomía subyacente de funcionamiento, que identifica las variables principales que impactan en la performance (rendimiento) individual y los resultados organizacionales.

¹⁰ Rummler, G., Ramias, A., & Rummler, R. (2006). *Potencial Pitfalls on the Road to a Process Managed Organization* (PMO). BPTrends.

Figura 9. Modelo Anatomía de la Performance: organización vista como sistema.



Fuente: Adaptado de Rummler, Ramias & Rummler (2006)

Se presenta una manera diferente de ver a las organizaciones: como un sistema. Esto puede conducir a un cambio revolucionario de como las organizaciones son gestionadas para obtener mejoras significativas en su funcionamiento. Las premisas que establece son las siguientes:

- a) Todas las organizaciones son sistemas. Existen para producir salidas valoradas: productos o servicios deseados por clientes y retorno económico para los inversionistas financieros que han suscrito la existencia de la organización.

- b) Las organizaciones son sistemas adaptables. Observar que en (figura 9), la caja llamada “Cualquier Empresa” representa el sistema de organización en estudio, el cual se enmarca en un sistema mayor o Suprasistema. El punto crítico es que dicha entidad debe continuamente adaptarse a cambios de dicho Suprasistema, mientras trata de entregar el valor a sus clientes y accionistas.

- c) Las organizaciones son sistemas procesadores. Se argumenta que cada negocio es una máquina que toma entradas (requerimientos de cliente) y los convierte o los transforma en salidas valoradas por clientes, utilizando recursos claves como capital, tecnología, recursos humanos, materiales y equipo (mostrados a la izquierda de la figura 8). Así, entre más eficaz y eficiente sea este sistema al entregar valor a los clientes, mayor valor (retorno de la inversión) podrá proporcionar a sus accionistas.

1.4.2 Enfoque funcional contra el enfoque de sistemas

En el enfoque funcional (como en la figura 10), están verticalmente alineados, son simples y reciben los insumos de un solo departamento. Ejemplos: Los procesos de Logística, Producción y Ventas.

En el enfoque de sistemas (como en la figura 11), fluyen horizontalmente, son complejos y reciben insumos de varios departamentos. La responsabilidad es compartida. Ejemplo: Proceso de facturación o pago a un proveedor (intervienen las áreas de Logística, Contabilidad y Finanzas) y los pasos de la cadena de valor podemos:

- a) Identificar cuáles son todas las actividades que se realizan en la empresa.
- b) Distinguir de esas actividades cuáles tienen vinculación directa con la generación del valor.
- c) Potenciar y mantener esas actividades primarias.

Figura 10. Enfoque Funcional

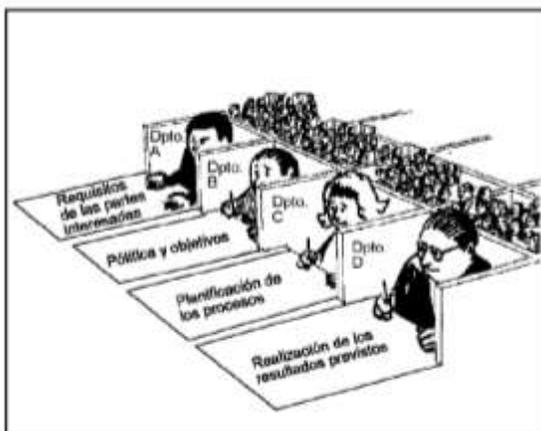
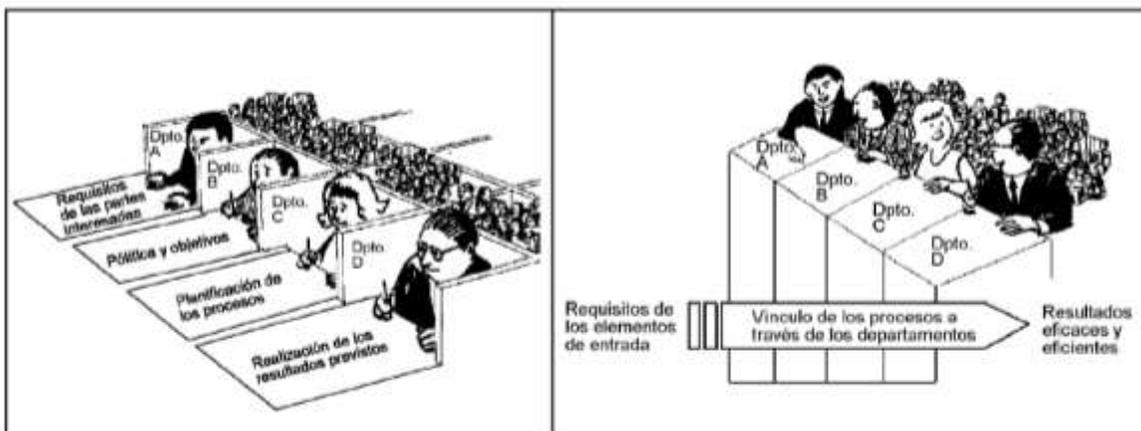


Figura 11. Enfoque de Sistemas



Fuente: Vergara Castillo Segundo. Gestion por Procesos

1.5 La cadena de valor

La primera herramienta para sintetizar y facilitar el análisis estratégico, tuvo su origen en los años 60, en la “Escuela de Harvard” de pensamiento estratégico, conocida por las siglas “DAFO” (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en español y SWOT en inglés.¹¹

La cadena de valor es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.¹²

Básicamente, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la Ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa.¹³

¹¹ El funcionamiento y utilidad de esta herramienta analítica, se describe en la Nota Técnica DG01

¹² Acosta Salas, C. A., & Villa Guaño, M. L. (2006). Desarrollo piloto de un sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9000: 2000. enfocándose en el proceso administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

¹³ Garralda, R. J. (2013). *La Cadena de Valor*. Madrid, España, Editorial por IE Business Publishing

En la teoría de sistemas la cadena de valor de un negocio necesita ser comprendida como el proceso sustantivo de macroprocesos y a la vez hay procesos y subprocesos de actividades, tareas para formar la cadena de valor ampliada.

En el Modelo de Rummler (figura 12) se divide en niveles para facilitar comprender a la organización, el proceso y las actividades de soporte.

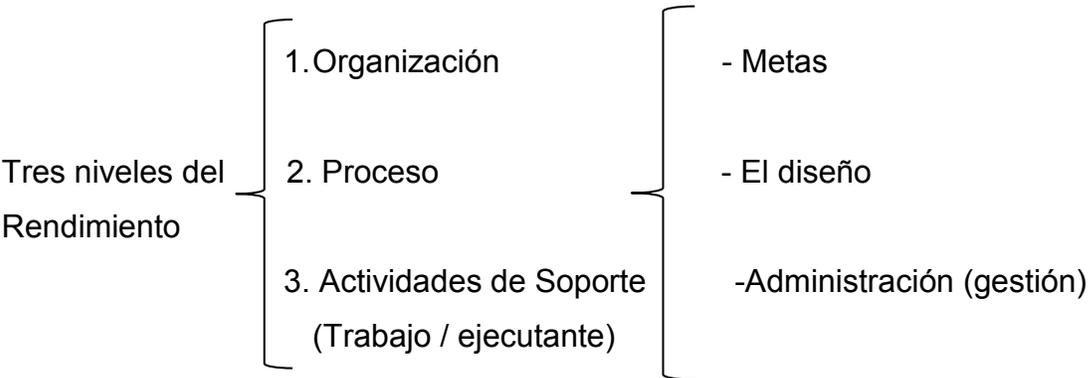


Figura 12. Niveles del Modelo de Rummler

Niveles	Metas	Diseño	Administración
Organización	Metas y medidas de hechos organizacionales	Diseño y desarrollo de la organización	Gestión de la organización
Proceso	Metas y medidas de hechos del proceso	Diseño y desarrollo del proceso	Gestión del proceso
Actividad (Trabajo/ejecutante)	Metas y medidas de hechos de actividad	Diseño y desarrollo de la actividad	Gestión de la actividad

Fuente: Rummler. Mejorar el Rendimiento

1.5.1 Herramientas de trabajo

Es de suma importancia trabajar por medio de la herramienta del Mapa de Relaciones y Funciones o Function Relationship Map (FRM), que se debe usar cuando:

1. Si la cadena de valor del negocio necesita ser comprendida.
2. Cuando las funciones implicadas en uno o más procesos deben ser identificados.
3. Si las relaciones funcionales necesitan ser entendidos.

En términos generales el Mapa de Relaciones y Funciones representa, la función (departamentos) en a la organización y su relación insumo-producto, de uno o más procesos, sirve para crear un proceso general y uno específico.

a) Pasos para crear el general FRM:

1. Identificar la entidad de organización.
2. Identificar los productos y donde van (etiquetar las fechas).
3. Identificar los insumos clave que se convierten en salidas y de dónde vienen (etiquetar las fechas).
4. Identificar las principales entidades funcionales (divisiones, departamentos) dentro de la organización.
5. Observar todas las demás funciones relacionadas o relevantes.
6. Tenga en cuenta una o dos entradas y salidas clave que fluyen entre las funciones (etiquetar las fechas).

b) Pasos para crear un específico FRM:

1. Construir el general.
2. Rastrear el flujo del proceso seleccionado a través de las funciones, la adición de detalle de entrada-salida cuando sea necesario.

También como una segunda opción se puede hacer lo siguiente:

1. Identificar la primera entrada a la primera función para el proceso seleccionado.
2. Tenga en cuenta de la función de salida y donde (a la que otras funciones) que va.
3. Tenga en cuenta lo siguiente función de salida y hacia dónde va. Continúe a través de las organizaciones, según sea necesario para completar el mapa.

Una diseño de propuesta de configuración productiva para la PYME que facilite integrarse para generar valor y ventajas competitivas, primero es necesario partir de un modelo de empresa vista esta como un sistema Geary A. Ruumler (AOP), la Estructura Simple de Henry Mintzberg, y la importancia del proceso administrativo que complementa la administración de empresas pequeñas.

CAPITULO II

LA AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO EN PYMES

2.1 Generalidades de la auditoría

La auditoría es una herramienta valiosa para la supervisar las operaciones y evaluar las actividades, así como la efectividad de los controles internos necesarios para una operación ordenada y confiable. La Auditoría es una actividad profesional, implica el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad.

Las PYMES ocasionalmente contratan los servicios de un asesor o auditor externo de acuerdo al costó-beneficio que obtendrá, como resultado de mejorar el control interno y la calidad de bienes y servicios para sus clientes.

2.1.1 La auditoría en las PYMES

El costo habitual en las PYMES que no valoran el trabajo de auditoría corresponde a los costos de elusión dirigidos a evitar cumplir los parámetros que hacen obligatoria la auditoría en nuestro país. Así, están dispuestas a utilizar artimañas, contabilidad creativa al límite de la contabilidad fraudulenta para evitar alcanzar las cifras que legalmente obligan a la auditoría. El tratar de eludir la obligación de auditoria puede llevar a la empresa a decisiones controvertidas que pueden perjudicar la actuación futura de la empresa. La contabilidad creativa no suele ser un instrumento adecuado para mejorar la gestión empresarial.¹⁴

En la actualidad se debe tener encuentran los costos para convertir a las PYMES en auditables, es decir, entidades en las que sea posible desarrollar el proceso de verificación inherente a la auditoría, para establecer una importante formalización de los sistemas de control interno de la empresa. Se puede utilizar por las compañías para mejorar sus sistemas de gestión, inicialmente suele suponer costos de implantación, y adaptación de las actividades y funciones a los nuevos sistemas.

¹⁴ De la Peña, A. (2002): Una evidencia empírica del efecto de la regulación de la auditoria sobre el comportamiento de las pequeñas empresas de Castilla y León. Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León nº 5.

El primer beneficio de la presencia de auditoría de cuentas es el efecto sobre el aumento de credibilidad de la información financiera, y el efecto halo sobre la mejora de la credibilidad de la actuación de la empresa, en parte surgido por los problemas inherentes en la diferencia expectativas sobre la auditoría. Da mayor seguridad a los grupos de interés que negocian con la empresa, y es particularmente importante en el caso de los socios minoritarios o que no participan en la gestión.¹⁵

Las auditorías se basan en gran medida en información financiera histórica. Es importante entonces que, los auditores deberían evaluar la información facilitada por la empresa que se refiere al futuro, y habida cuenta de su acceso privilegiado a información clave, la medida en que los propios auditores deben presentar una perspectiva económica y financiera. Este último aspecto sería especialmente pertinente en el contexto del concepto de empresa en funcionamiento.¹⁶

2.1.2 Las normas internacionales

En el ámbito internacional la Comisión Europea hace una declaración para iniciar un debate sobre la función del auditor, la gobernanza y la independencia de las funciones de auditoría, la supervisión de los auditores, la configuración del mercado de auditoría, la creación de un mercado único para la prestación de servicios de auditoría, la significación de las normas para las PYME y las pequeñas y medianas sociedades de auditoría, y la cooperación internacional para la supervisión de las redes internacionales de auditoría.

De acuerdo al Libro Verde las Normas Internacionales del debate son:¹⁷

1. Consulta 2009: Respaldo generalizado para adoptarlas, pero se pidió un esfuerzo para adaptarlas a las PYMES auditoras y auditadas.

¹⁵ Arias, F. D. J. (2007). La auditoría interna como forma de control de las PYMES.

¹⁶ Libro Verde Política de Auditoría. (2010). Lecciones de la crisis, Bruselas. COM.561, final.

¹⁷ Gonzalo, J.A. (2011). Libro verde Política de Auditoría: lecciones de la crisis. Presidente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de cuentas.

a) Entorno específico de Auditoría de PYMES: hacerla voluntaria, hacerla limitada o “legal” o hacerla compatible con servicios prohibidos para las grandes (por ejemplo contabilidad).

b) PYMES Auditoras: si la regulación creciente no se adapta a su práctica, la auditoría limitada o legal podría acompañarse de exigencias de control de calidad o supervisión proporcionadas por parte de los reguladores, para reducir costos y prestar un servicio a sus clientes.

2. Debería aplicarse a las auditorías de los ejercicios que cubrieron 2010.

3. ¿Debería seguirse el mismo proceso de convalidación que para las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o IFRS por sus siglas en inglés?

4. ¿Deberían las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) adaptarse para auditar las PYMES? ¿Y para su uso por las pequeñas firmas de auditoría?

Lo cierto es que las PYMES también realizan actividades organizacionales y están expuesta también a la administración del riesgo, que les permita identificar, analizar y resolver cualquier evento o condición que puede influir en el logro de los objetivos y metas; en dirección a una adecuada y moderna forma de entender su control interno.

En la auditoría a las PYMES, es importante aclarar que el auditor no expresara una opinión sobre la efectividad del control interno, si no que reportara las deficiencias que encuentre y que afectan los estados financieros para que la administración implemente una acción correctiva.¹⁸

2.2. El control interno

El control interno se ha considerado dentro de las organizaciones desde la antigüedad hasta llegar a los nuevos lineamientos del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, para que el auditor pueda realizar los

¹⁸ Arias, F. D. J. (2007). La auditoría interna como forma de control de las PYMES.

trabajos de auditoría de acuerdo COSO (2013), que se adapta a cualquier tamaño de una empresa.

2.2.1 Antecedentes en la antigüedad

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la edad media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de la partida doble.¹⁹

Cuando sobrevino la revolución industrial trajo consigo grandes cambios en la vida de los negocios, por ejemplo, los adelantos en tecnología industrial provoco que esos negocios se ampliaran por lo que ya resultaba insuficiente y precario el control ejercido en forma directa, debido a la necesidad de dividir el trabajo y controlar más eficientemente sus operaciones.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.²⁰

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implico una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

2.2.2 Antecedentes de COSO 2013

Es importante considerar como antecedentes a la Ley Sabarnes – Oxley, por su oportunidad y calidad conceptual le han permitido ser acogida para solucionar problemas de control interno en el mundo. Recoge la estructura conceptual de

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com>, Contabilidad y Finanzas, Control Interno

²⁰ <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCP0000597/C1>

COSO, le añade dos elementos nuevos: la auditoría de control interno y la perspectiva organizacional de COSO.

COSO es una organización voluntaria del sector privado estadounidense dedicada a mejorar la calidad de los reportes financieros, a través de la ética en los negocios, controles internos efectivos y gobernabilidad corporativa. Se formó originalmente en 1985 para patrocinar los trabajos de la Comisión Treadway: National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Comisión Nacional sobre Reportes Financieros Fraudulentos), una iniciativa independiente del sector privado que estudió los factores causales que pueden llevar a reportes financieros fraudulentos, emitió recomendaciones para entidades públicas y sus auditores independientes, para el SEC y otros organismos reguladores y para instituciones educativas.

Desde año de 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission publicó el primer informe COSO -Marco Integrado de Control Interno-, su liderazgo ha sido reconocido en el mundo por proporcionar las herramientas necesarias para desarrollar, fortalecer y mantener un marco de control interno eficaz y eficiente que ayude a todo tipo de organizaciones a cumplir sus objetivos.

El Instituto de Auditores Internos de España ha apoyado la misión de COSO a través de la traducción al español de todas y cada una de las publicaciones emitidas en estos más de 20 años, por considerarlas imprescindibles para que los auditores internos cumplan su misión al servicio de los Comités de Auditoría en su deber de supervisión de los sistemas de control interno y gestión de riesgos.

Actualmente COSO emitió nuevos lineamientos, y el Instituto de Auditores Internos de España ha traducido en colaboración con PwC España- una publicación de referencia para todos aquellos profesionales que tengan responsabilidad respecto a los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo de las organizaciones.

En Noviembre de 2013 el Instituto presentó la traducción al español del documento que contiene los diecisiete principios de cada uno de los componentes incorporados

en COSO, publicado en mayo del 2013 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2.2.3 Definición de control interno

El control interno se ha definido de la siguiente manera:

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la Administración de una empresa para salvaguardar sus recursos, obtener la suficiente información oportuna y confiable, promover la eficiencia operacional y asegurar la adhesión a las leyes, normas y políticas en vigor, con objeto de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la administración.²¹

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia.²²

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.²³

Esta definición hace énfasis en que el control interno:

- a) Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías - operaciones, información y cumplimiento.
- b) Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas-es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.

²¹ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, A.C. (1970). *Control Interno. Boletín E-02*. IMCP, vigencia 1992.

²² INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, A.C. (1993). *Normas y procedimientos de auditoría y normas para atestiguar. Boletín 3050*, IMCP, vigencia 2012.

²³ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2013). *Control interno - marco integrado*. Traducido al español por PwC y el Instituto de auditores internos de España.

- c) Es efectuado por las personas-no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- d) Es capaz de proporcionar seguridad razonable-no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- e) Es adaptable a la estructura de la organización-flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Se incluyen conceptos en la definición amplios, por ser fundamentales para la entidad de cómo diseñar, implantar, y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para la aplicación a entidades de diferentes estructuras organizaciones, sectores y regiones geográficas.

2.2.4 Objetivos

La dirección, bajo supervisión del consejo de administración, establece objetivos a nivel de organización que se alinean con la misión, visión y estrategias de la organización.

La categoría de los objetivos:

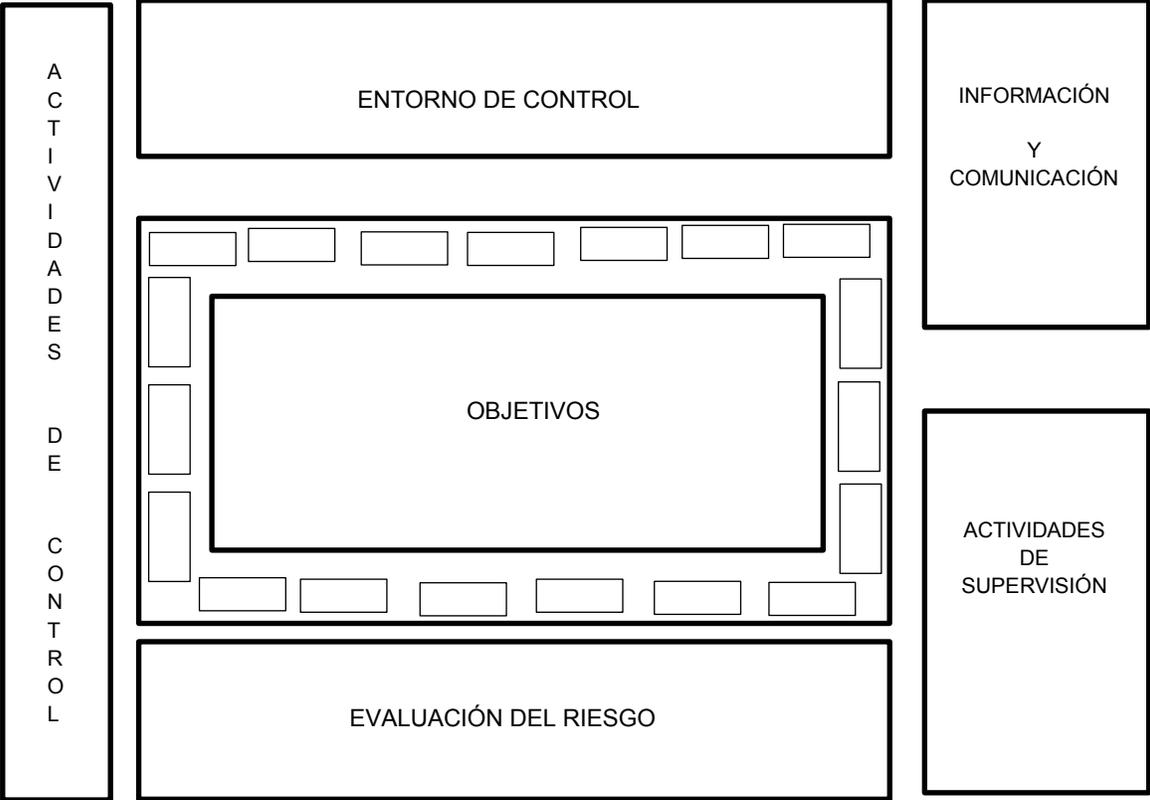
1. Objetivos operacionales.- referencian la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de los activos frente a posibles pérdidas.
2. Objetivos de información.- referencian a la información financiera y no financiera interna y externa, abarca aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la entidad.
3. Objetivos de cumplimiento.- referencian el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño de la entidad, cómo se encuentra ésta en la actualidad y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá cuán buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y cuál ha sido el nivel de eficiencia de la operación. Una entidad sin buena información hace indeleble su existencia y subsistencia. Con la observancia de los tres objetivos anteriores. Es indiscutible que debe haber políticas claras y específicas, y que se respeten, que involucren el buen cuidado y esmerada protección y administración de los activos.

2.2.5 Estructura del control interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados y derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes que se prestan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización.

Figura13. - Modelo COSO 2013.



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission y 17 Principios

Existe una interrelación directa en las tres categorías de objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo.

Los componentes del control interno integrados (figura 13) del modelo COSO constan de diecisiete Principios que son los cambios que relacionan los objetivos que una entidad se esfuerza por alcanzar son:

- a) Entorno de control. Establece el tono de una organización, la influencia del personal sobre el control. Tiene un impacto en todos los otros componentes del control interno y los principios se enumeran a continuación.
 1. Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.
 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
 3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, la estructura, líneas de reporte y niveles de autoridad y responsabilidad apropiados.
 4. Demostrar compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la entidad.
 5. Define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos (asegurar la rendición de cuentas).

- b) Evaluación de riesgos. La entidad se enfrenta a riesgos de fuentes externas e internas. Es el proceso de la entidad para identificar y analizar riesgos relevantes que afectan el logro de sus objetivos, formando una base para determinar cómo debe ser evaluados en relación a los niveles preestablecidos de tolerancia de dichos riesgos.

6. La entidad define los objetivos con suficiente claridad, para permitir la identificación y evaluación de los riesgos.
 7. Identificar y analizar los riesgos en todos los niveles cómo se deben gestionar.
 8. Evaluación de los riesgos de fraude.
 9. Identificar y analizar los cambios importantes al sistema de control interno.
- c) Actividades de control. Representan las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las ordenes o directrices que la Administración está llevando a cabo operan a nivel de subproceso y transacción. Las actividades pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar actividades manuales y automatizadas, como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. Debe existir actividades de control en todos los puntos en donde la información es manipulada por el sistema contable.
10. Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen para mitigar el riesgo hasta niveles aceptables.
 11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.
 12. Se implementa a través de políticas y procedimientos, debe fortalecerse y sancionar con el reglamento de trabajo.
- d) Información y comunicación. Está relacionado con el soporte para la identificación, captura e intercambio de información en un formato y una estructura de tiempo que permite a la gente de la entidad llevar a cabo todas sus responsabilidades. Los sistemas que soportan el flujo de la información dentro de la organización y fuera de la misma necesitan estar sujetos a controles internos (Controles generales de tecnología de información).

13. Obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad.
14. Comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios.
15. Comunica con los grupos de interés al exterior los aspectos clave.

e) Actividades de supervisión. Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización a través del tiempo de cada uno de los componentes de control interno. Éste se logra a través del desarrollo de actividades de supervisión, evaluaciones separadas o una combinación de ambas. Los controles internos deben monitorearse continuamente para asegurarse de que mismos continúan siendo efectivos tanto en su diseño como en su operación, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

16. Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control están presentes y en funcionamiento.
17. Evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Para tener una mejor comprensión de las políticas y procedimientos, el auditor deberá obtener conocimiento suficiente sobre cada uno de los elementos de la estructura del control interno, a través de experiencias anteriores con la entidad y de averiguaciones con el personal apropiado, inspección de documentos y registros y observación de las actividades y operaciones. La naturaleza y alcance de los procedimientos, suele variar de una entidad a otra y se ven afectados por el tamaño y complejidad de la misma, experiencias anteriores, naturaleza de la política o procedimiento en particular y la documentación existente.

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de control interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría. La forma y

alcance de esta documentación se verán influidos por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de la estructura del control interno de la misma. Por ejemplo, la documentación de una entidad grande y compleja, podrá incluir diagramas de flujo, cuestionarios o árboles de decisiones. En cambio en una entidad pequeña, la documentación en forma de Memorándum, podrá ser suficiente.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa. En la actualidad, el examen y evaluación del control interno es una práctica obligatoria para todo auditor. Es conveniente tener bien definido lo siguiente:

1. **Objetivos.** Los procesos mediante los que se establecen objetivos en una organización, pueden ser muy estructurados o formales o por el contrario, informales, asimismo, los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien, ser implícitos.
2. **Riesgos.** Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta la trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.
3. **Manejo de cambios.** Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras. De lo anterior se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y atenten contra la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados. El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes; la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y

manejo, es de la gerencia, mientras que la auditoria, interna le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

- a) Partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a:
- b) Prevenir su ocurrencia.
- c) Minimizar el impacto de sus consecuencias.
- d) Procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible.

Los controles pueden agruparse en tres categorías según sea el objetivo de la entidad con que estén relacionados:

- a) Las operaciones.
- b) La confiabilidad de la información financiera.
- c) El cumplimiento de las leyes y reglamentos.

A su vez, en cada categoría, existen distintos tipos de control:

- a) Preventivos/ Detectivos/ Correctivos.
 - b) Manuales/ Automáticos o Informáticos.
 - c) Gerenciales/ Operativos.
4. Seguridad razonable se reconoce que el costo de la estructura de control interno de una entidad, no deberá exceder los beneficios esperados al establecerla.

2.3 Importancia del modelo de negocios y el control interno en PYMES

El control interno son las actividades y operaciones relevantes de una empresa, es decir que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno y que forman parte de un modelo de negocio y planeación estratégica.

Se considera un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

Es necesaria la gestión del cambio de la gente de la entidad, en el aspecto cultural, aquella que anticipa, planea y ejecuta, siempre con disciplina. Cuando William Edwards Deming, planteo los 14 puntos para transformar la gestión empresarial, las sugerencias cambiaron la historia y el desarrollo económico del Japón, incidieron en el cambio de las teorías de administración norteamericana y actualmente siguen vigentes: ²⁴

1. Constancia. El propósito es mejorar constantemente los productos y servicios de la empresa, teniendo como objetivo la consecución de la competitividad permaneciendo en el mercado para proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el mejoramiento continuo y el mantenimiento adecuado.
2. Nueva filosofía. Se trata de adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica, en la que los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.
3. La inspección. Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.
4. Las compras. Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones

²⁴ Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos.

sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.

5. Mejoramiento continuo. La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de pérdidas y mermas y productos defectuosos.
6. Entrenamiento. Se debe instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer, con esto no sólo se consiguen mejores empleados sino mayores resultados en cuanto a calidad y costos.
7. Liderazgo. Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.
8. El miedo. Las firmas deben desterrar el temor y el miedo de todos sus niveles, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.
9. Barreras. Romper las barreras que existan entre los diferentes departamentos y su gente, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir los mismos objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.
10. Slogans. Hay que borrar los slogans o las frases preestablecidas, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.

11. Cuotas. Deben eliminarse las cuotas numéricas, tanto para trabajadores como para gerentes. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y por lo general se constituyen en garantía de baja calidad y altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos.
12. Logros personales. Hay que derribar las barreras que les quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.
13. Capacitación. Se debe establecer un programa interno de educación y auto mejoramiento para cada quien, hay que permitir la participación de la gente en la elección de las áreas de desarrollo.
14. Transformación. Todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos, pero eso sí, hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

El auditor debe entender el entorno de la organización y el modelo de negocios para este caso el modelo Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor, descrito en el libro “Business Model Geration” o Generación de Modelos de Negocios (representado en el capítulo IV), será el supersistema, que muestra el plan de negocios y la planeación estratégica, posteriormente la cadena de valor y de soporte del proceso, así como la tecnología, automatización y manuales que se identificaría como los subprocesos, la especificación de las actividades a realizar y debe establecerse los controles internos de coso 2013, para lograr el buen desempeño (buenas prácticas) para generar riqueza, la efectividad de la estructura de control interno.

CAPITULO III

COMPRAS Y/O ADQUISICIONES PÚBLICAS (COMPRANET)

3.1. Generalidades de las compras y/o adquisiciones

Para las empresas las compras deben ser manejadas por el personal adecuado que se contrate, ya que representan la materia prima del funcionamiento de un negocio.

Las compras se definen como adquirir bienes y servicios de calidad adecuada, en el momento y precio adecuado, así como el proveedor más apropiado.²⁵

En el programa electrónico reciben el nombre de adquisiciones de bienes muebles, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza que se detallan en el artículo 3º de la LAASSP.

3.1.1 Objetivos de las compras

Los directivos de compras tienen tareas nuevas:²⁶

1. Cambiar el enfoque de pensar comprar el costo más bajo inicial del material adquirido a pensar por el costo total más bajo. Hay que educar para comprar.
2. Los materiales y componentes son de buena calidad, pero funcionan por separado en la producción, hay que seguir una muestra hasta la terminación del producto que llega al cliente.
3. Provisión de materiales con las mismas características de calidad, necesaria para producir el mismo producto.
4. La simplificación de la contabilidad y papeleo, si disminuye el número de proveedores.
5. Un buen cliente debe esperar que sus proveedores, si son inteligentes y miran el futuro compitan para que se les elija como proveedor único.
6. El proveedor debe trabajar para protegerse para ser el único de cualquier artículo.

²⁵ Mercado, S. (2006). *Compras, principios y aplicaciones*. México, Cuarta edición, Editorial. Limusa.

²⁶ Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

7. Protegerse con un segundo proveedor es una política costosa.
8. La entrega también debe ser por un solo transportista, esto mejorara los costos.

Las mercancías y servicios también deben ser desplazados a un solo proveedor, el cliente evalúa la capacidad y disponibilidad de entrega.

Para calificar a un proveedor, algunas empresas tienen un manual para calificar a los proveedores, los equipos de inspectores no calificados visitan a los proveedores para clasificarlos.

El plan nuevo desecharía los manuales y equipos y dejar que los proveedores compitan para ser elegidos, no por el precio sino sobre un escenario adecuado, basándose en calificaciones con sentido, la mejora continua de los procesos (Figura 14), identificando la cadena de valor para recibir productos de calidad en los plazos establecidos por los proveedores.

Figura 14. Cadena de Valor.



3.2 Antecedentes de CompraNet

Es un problema la corrupción a nivel mundial que trajo el interés que los países corruptos se enfocaran a buscar medidas tecnológicas que aumenten la transparencia, como en el caso de México.²⁷

En el acto de corrupción participan dos personas y se realiza cuando uno o varios funcionarios abusan de su cargo público, por lo cual surge CompraNet con el Tratado de Libre Comercio con America del Norte (TLC), para regular las operaciones y como proyecto de desarrollo informático, como la firma electrónica y tramitanet en los años de 1995 al 2000.

En marcha de proyectos como CompraNet, por ejemplo, el Acuerdo que establece la información relativa a los procedimientos de licitación pública que las dependencias y entidades de la APF deberán remitir a la SFP por transmisión electrónica o en medio magnético. Sin embargo, el proyecto de e-gobierno inició formalmente hasta 2000, cuando la recién creada Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental dio a conocer el Proyecto de Gobierno Electrónico como uno de los principales instrumentos del Presidente Vicente Fox para impulsar la transformación del gobierno en México.

El Banco Mundial sugirió el uso informático de operaciones financieras para optimizar recursos. Desde 1996 CompraNet ha contribuido a mejorar la transparencia disminuyendo los niveles de corrupción de los funcionarios públicos. Los primeros en usar el programa son: Pemex, IMSS, Comisión de Electricidad, el Sat y la Secretaria de la Contraloría, algunos Estados y Municipios.

En los primeros años las empresas cotizaban a precios bajos, pero no entregaban el producto y no había sanciones a los proveedores. Los problemas se solucionaron con la reforma a la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público y la Ley de obra pública, para sancionar el incumplimiento y la formalidad del programa de adquisiciones.

²⁷ Gil-García, J. R., Mariscal, J., & Ramírez, F. (2008). *Gobierno electrónico en México*. Cuadernos CIDE.

3.2.1 CompraNet

Es el sistema electrónico de información pública gubernamental sobre adquisiciones, arrendamientos, servicios, obras públicas y servicios relacionados con las mismas; integrado entre otra información, por los programas anuales en la materia, de las dependencias y entidades; el registro único de proveedores; el padrón de testigos sociales; el registro de proveedores sancionados; las convocatorias a la licitación y sus modificaciones; las invitaciones a cuando menos tres personas; las actas de las juntas de aclaraciones, del acto de presentación y apertura de proposiciones y de fallo; los testimonios de los testigos sociales; los datos de los contratos y los convenios modificatorios; las adjudicaciones directas; las resoluciones de la instancia de inconformidad que hayan causado estado, y las notificaciones y avisos correspondientes. Dicho sistema será de consulta gratuita y constituirá un medio por el cual se desarrollarán procedimientos de contratación.²⁸

El Sistema estará a cargo de la Secretaria de la Función Pública, a través de La Unidad Administrativa que se determine en su reglamento, la que establecerá los controles necesarios para garantizar la inalterabilidad y conservación de la información que contenga; (Reformada mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Mayo de 2009).

3.2.2 Ventajas y desventajas

El programa trata de evita, en la mayoría de los casos, la corrupción de los servidores públicos, que tienen la competencia de contratar, y la de los particulares, pero pueden existir algunos posibles casos aislados de conductas indebidas de los funcionarios públicos.

El procedimiento de licitación pública cuenta con múltiples ventajas en beneficio de la comunidad y del bien común que la ha generalizado como un instrumento de principio en el supuesto de los contratos administrativos:

²⁸ Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (2015). Título primero. Disposiciones generales. Capítulo único, art. 2 fracción II.

a) Ventajas

1. Se evita, en la mayoría de los casos, la corrupción de los servidores públicos, que tienen la competencia de contratar, y la de los particulares. Esta ventaja es inobjetable más allá de algunos posibles casos aislados de conductas indebidas.
2. La necesaria concurrencia de los particulares puede generar un beneficio importante, para la administración licitante, que puede obtener de la competencia un mejor precio.
3. Los licitantes controlan el procedimiento, pueden oponerse mediante los recursos administrativos, si la licitación es anormal.

b) Desventajas

1. Lentitud.
2. La licitación no garantiza necesariamente, obtener la mejor oferta.
3. De todas maneras pueden existir los acuerdos fraudulentos.

3.2.3 Fundamentos legales

Como parte de la formalidad y legalidad de CompraNet, se reformaron y emitieron las nuevas disposiciones contenidas en las principales leyes, reglamentos, acuerdos y decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 43 quedan incluidos todos los Estados de la Federación y el Distrito Federal para realizar compras a través de CompraNet y la aplicación reglamentada del artículo 134 a través de la Ley de Adquisidores, Arrendamientos y Servicios del Sector Público de cualquier naturaleza que las Entidades gubernamentales realicen de acuerdo al artículo 1 de esta ley.

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP), es la que regula las siguientes formas de hacer compras las dependencias y entidades y demás circunstancias de CompraNet:

1. Licitación pública: Lista todos los procedimientos de tipo licitación.
2. Invitación a cuando menos tres personas: Lista todos los procedimientos clasificados como invitación a cuando menos tres personas. Es muy probable que se listen pocos resultados ya que este tipo de procedimiento es restringido.
3. Adjudicación directa: Lista todas las adjudicaciones directas, es probable que sean también pocos procedimientos, es también restringido.
4. Exclusivo para MIPYMES: Lista los procedimientos que la Unidad Compradora manifiesta que solamente participan Micros, Pequeñas y Medianas Empresas.

Las PYMES que participan en licitaciones públicas a través de CompraNet, deben entender las definiciones del artículo 2 de esta ley:

- a) Tratados: Los convenios regidos por el Derecho Internacional Público, celebrados por escrito entre el gobierno de Los Estados Unidos Mexicanos y de uno a varios sujetos de Derecho Internacional Público, ya sea que para su aplicación requiera o no la celebración de acuerdos en materias específicas, cualquiera que sea su denominación, mediante los cuales Los Estados Unidos Mexicanos asumen compromisos;
- b) Ofertas subsecuentes de descuentos: Modalidad utilizada en las licitaciones públicas, en la que los licitantes, al presentar sus proposiciones, tienen la posibilidad de que, con posterioridad a la presentación y apertura del sobre cerrado que contenga su propuesta económica, realicen una o más ofertas subsecuentes de descuentos que mejoren el precio ofertado en forma inicial, sin que ello signifique la posibilidad de variar las especificaciones o características originalmente contenidas en su propuesta técnica; (reformada

mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 28 de mayo de 2009)

- c) Investigación de mercado: La verificación de la existencia de bienes, arrendamientos o servicios, de proveedores a nivel nacional o internacional y del precio estimado basado en la información que se obtenga en la propia dependencia o entidad, de organismos públicos o privados, de fabricantes de bienes o prestadores del servicio, o una combinación de dichas fuentes de información.
- d) Precio no aceptable: Es aquel que derivado de la investigación de mercado realizada, resulte superior en un diez por ciento al ofertado respecto del que se observa como mediana en dicha investigación o en su defecto, el promedio de las ofertas presentadas en la misma licitación.
- e) Precio conveniente: Es aquel que se determina a partir de obtener el promedio de los precios preponderantes que resulten de las proposiciones aceptadas técnicamente en la licitación, y a este se le resta el porcentaje que determine la dependencia o entidad en sus políticas, bases y lineamientos.

La planeación de adquisiciones, arrendamientos y servicios que pretendan realizar las Unidades Administrativas de la Presidencia de la Republica, Secretarias de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, la Procuraduría General de la Republica, los Organismos Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal Mayoritaria y los Fideicomisos, en los que el Fideicomitente sea el Gobierno Federal o una Entidad Paraestatal, las Entidades Federativas, los Municipios y los Entes Públicos de unas y otros, con cargo total o parcial a Recursos Federales, conforme a los convenios que celebren con el Ejecutivo Federal, se fundamenta en el artículo 18 de acuerdo a los objetivos y prioridades del plan nacional de desarrollo y de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que correspondan, así como a las previsiones contenidas en sus programas anuales, y los objetivos, metas y previsiones de recursos establecidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación o, en su caso, al presupuesto destinado a las contrataciones que los

fideicomisos públicos no considerados entidades paraestatales prevean para el ejercicio correspondiente.

Las dependencias y entidades según el artículo 21, pondrán a disposición del público en general, a través de CompraNet y de su página en internet, a más tardar el 31 de enero de cada año, su programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios correspondiente al ejercicio fiscal de que se trate, con excepción de aquella información que, de conformidad con las disposiciones aplicables, sea de naturaleza reservada o confidencial, en los términos establecidos en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Las adquisiciones, arrendamientos y servicios contenidas en el citado programa podrán ser adicionadas, modificadas, suspendidas o canceladas, sin responsabilidad alguna para la dependencia o entidad de que se trate, debiendo informar de ello a la Secretaría de la Función Pública y actualizar en forma mensual el programa en CompraNet.

Las Dependencias y Entidades deberán establecer Comités de adquisiciones, arrendamientos y servicios de acuerdo al artículo 22, que tendrán las siguientes funciones:

- a) Revisar el programa y el presupuesto de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como sus modificaciones, y formular las observaciones y recomendaciones convenientes.
- b) Dictaminar previamente a la iniciación del procedimiento, sobre la procedencia de la excepción a la licitación pública por encontrarse en alguno de los supuestos a que se refieren las fracciones I, III, VIII, IX segundo párrafo, X, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII y XIX del artículo 41 de esta ley. Dicha función también podrá ser ejercida directamente por el titular de la dependencia o entidad, o aquel servidor público en quien este delegue dicha función. En ningún caso la delegación podrá recaer en servidor público con

nivel inferior al de director general en las dependencias o su equivalente en las entidades.

- c) Dictaminar los proyectos de políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios que le presenten, así como someterlas a la consideración del titular de la dependencia o el órgano de gobierno de las entidades; en su caso, autorizar los supuestos no previstos en las mismas.

Los Comités establecerán en dichas políticas, bases y lineamientos, los aspectos de sustentabilidad ambiental, incluyendo la evaluación de las tecnologías que permitan la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero y la eficiencia energética, que deberán observarse en las adquisiciones, arrendamientos y servicios, con el objeto de optimizar y utilizar de forma sustentable los recursos para disminuir costos financieros y ambientales.

- d) Analizar trimestralmente el informe de la conclusión y resultados generales de las contrataciones que se realicen y, en su caso, recomendar las medidas necesarias para verificar que el programa y presupuesto de adquisiciones, arrendamientos y servicios, se ejecuten en tiempo y forma, así como proponer medidas tendientes a mejorar o corregir sus procesos de contratación y ejecución.
- e) Autorizar, cuando se justifique, la creación de subcomités de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como aprobar la integración y funcionamiento de los mismos.
- f) Elaborar y aprobar el manual de integración y funcionamiento del Comité.

Se deberá hacer la publicación de la convocatoria a la licitación pública se realizara a través de CompraNet y su obtención será gratuita. Además, simultáneamente se enviara para su publicación en el Diario Oficial de la Federación, un resumen de la convocatoria a la licitación que deberá contener, entre otros elementos, el objeto de

la licitación, el volumen a adquirir, el número de licitación, las fechas previstas para llevar a cabo el procedimiento de contratación y cuando se publicó en CompraNet y, asimismo, la convocante pondrá a disposición del artículo 30 a los licitantes copia del texto de la convocatoria.

Para ser proveedor de las entidades gubernamentales es necesario el registro a través de CompraNet, pero en el artículo 40 y 41 de esta ley, las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán optar por no llevar a cabo el procedimiento de licitación pública y celebrar contratos a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa de la siguiente forma:

- a) La selección del procedimiento de excepción que realicen las dependencias y entidades deberá fundarse y motivarse, según las circunstancias que concurran en cada caso, en criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad, honradez y transparencia que resulten procedentes para obtener las mejores condiciones para el estado. El acreditamiento del o los criterios en los que se funda; así como la justificación de las razones en las que se sustente el ejercicio de la opción, deberán constar por escrito y ser firmado por el titular del área usuaria o requirente de los bienes o servicios.
- b) En cualquier supuesto se invitara a personas que cuenten con capacidad de respuesta inmediata, así como con los recursos técnicos, financieros y demás que sean necesarios, y cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionadas con los bienes o servicios objeto del contrato a celebrarse.
- c) En estos casos, el titular del área responsable de la contratación, a más tardar el último día hábil de cada mes, enviara al Órgano Interno de Control en la dependencia o entidad de que se trate, un informe relativo a los contratos formalizados durante el mes calendario inmediato anterior, acompañando copia del escrito aludido en este artículo y de un dictamen en el que se hará constar el análisis de la o las proposiciones y las razones para la adjudicación

del contrato. No será necesario rendir este informe en las operaciones que se realicen al amparo del artículo 41 fracciones IV y XII, de este ordenamiento.

- d) En caso del procedimiento de invitación a cuando menos tres personas fundamentados en las fracciones III, VII, VIII, IX primer párrafo, X, XI, XII, XIV, XV, XVI, XVII y XIX del artículo 41 de esta ley, el escrito a que se refiere el segundo párrafo de este artículo, deberá estar acompañado de los nombres y datos generales de las personas que serán invitadas; tratándose de adjudicaciones directas, en todos los casos deberá indicarse el nombre de la persona a quien se propone realizarla; en ambos procedimientos, deberá acompañarse el resultado de la investigación de mercado que sirvió de base para su selección.
- e) A los procedimientos de contratación de invitación a cuando menos tres personas y de adjudicación directa, le será aplicable el carácter a que hacen referencia las fracciones I, II y III del artículo 28 de la presente ley.

Las circunstancias que fundamentan estas exenciones del artículo 41 para las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, es que podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando:

I. No existan bienes o servicios alternativos o sustitutos técnicamente razonables, o bien, que en el mercado solo existe un posible oferente, o se trate de una persona que posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor, u otros derechos exclusivos, o por tratarse de obras de arte.

II. Peligro o se altere el orden social, la economía, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país como consecuencia de caso fortuito o de fuerza mayor.

III. Existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, cuantificados y justificados.

IV. Se realicen con fines exclusivamente militares o para la armada, o su contratación mediante licitación pública ponga en riesgo la seguridad nacional o la seguridad pública, en los términos de las leyes de la materia.

V. Derivado de caso fortuito o fuerza mayor, no sea posible obtener bienes o servicios mediante el procedimiento de licitación pública en el tiempo requerido para atender la eventualidad de que se trate, en este supuesto las cantidades o conceptos deberán limitarse a lo estrictamente necesario para afrontarla.

VI. Se haya rescindido un contrato adjudicado a través de licitación pública, en cuyo caso se podrá adjudicar al licitante que haya obtenido el segundo o ulteriores lugares, siempre que la diferencia en precio con respecto a la proposición inicialmente adjudicada no sea superior a un margen del diez por ciento. Tratándose de contrataciones en las que la evaluación se haya realizado mediante puntos y porcentajes o costo beneficio, se podrá adjudicar al segundo o ulterior lugar, dentro del referido margen.

VII. Se haya declarado desierta una licitación pública, siempre que se mantengan los requisitos establecidos en la convocatoria a la licitación cuyo incumplimiento haya sido considerado como causa de desechamiento porque afecta directamente la solvencia de las proposiciones.

VIII. Existan razones justificadas para la adquisición o arrendamiento de bienes de marca determinada.

IX. Se trate de adquisiciones de bienes perecederos, granos y productos alimenticios básicos o semiprosesados, semovientes.

X. Se trate de servicios de consultorías, asesorías, estudios o investigaciones, debiendo aplicar el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, entre las que se incluirán instituciones públicas y privadas de Educación Superior y Centros Públicos de Investigación.

Solo podrá autorizarse la contratación mediante adjudicación directa, cuando la información que se tenga que proporcionar a los licitantes para la elaboración de su proposición, se encuentre reservada en los términos establecidos en la ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

XI. Se trate de adquisiciones, arrendamientos o servicios cuya contratación se realice con campesinos o grupos urbanos marginados, como personas físicas o morales.

XII. Se trate de la adquisición de bienes que realicen las dependencias y entidades para su comercialización directa o para someterlos a procesos productivos que las mismas realicen en cumplimiento de su objeto o fines propios expresamente establecidos en el acto jurídico de su constitución.

XIII. Se trate de adquisiciones de bienes provenientes de personas que, sin ser proveedores habituales, ofrezcan bienes en condiciones favorables, en razón de encontrarse en estado de liquidación o disolución, o bien, bajo intervención judicial.

XIV. Se trate de los servicios prestados por una persona física a que se refiere la fracción VII del artículo 3 de esta ley, siempre que estos sean realizados por ella misma sin requerir de la utilización de más de un especialista o técnico.

XV. Se trate de servicios de mantenimiento de bienes en los que no sea posible precisar su alcance, establecer las cantidades de trabajo o determinar las especificaciones correspondientes.

XVI. El objeto del contrato sea el diseño y fabricación de un bien que sirva como prototipo para efectuar las pruebas que demuestren su funcionamiento. En estos casos la dependencia o entidad deberá pactar que los derechos sobre el diseño, uso o cualquier otro derecho exclusivo, se constituyan a favor de la Federación o de las entidades según corresponda. De ser satisfactorias las pruebas, se formalizara el contrato para la producción de mayor número de bienes por al menos el veinte por ciento de las necesidades de la dependencia o entidad, con un plazo de tres años.

XVII. Se trate de equipos especializados, sustancias y materiales de origen químico, físico químico o bioquímico para ser utilizadas en actividades experimentales requeridas en proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, siempre que dichos proyectos se encuentren autorizados por quien determine el titular de la dependencia o el órgano de gobierno de la entidad.

XVIII. Se acepte la adquisición de bienes o la prestación de servicios a título de dación en pago, en los términos de la ley del servicio de Tesorería de la Federación.

XIX. Las adquisiciones de bienes y servicios relativos a la operación de instalaciones nucleares.

XX. Se trate de la suscripción de contratos específicos que deriven de un contrato marco.

La dictaminarían de la procedencia de la contratación y de que esta se ubica en alguno de los supuestos contenidos en las fracciones II, IV, V, VI, VII, IX primer párrafo, XI, XII Y XX será responsabilidad del área usuaria o requirente.

Las contrataciones a que se refiere este artículo, se realizaran preferentemente a través de procedimientos de invitación a cuando menos

tres personas, en los casos previstos en sus fracciones VII, VIII, IX primer párrafo, XI, XII Y XV.

Las dependencias y entidades conforme a lo establecido en el artículo 47 podrán celebrar contratos abiertos para adquirir bienes, arrendamientos o servicios que requieran de manera reiterada conforme a lo siguiente:

1. Se establecerá la cantidad mínima y máxima de los bienes, arrendamientos o servicios a contratar; o bien, el presupuesto mínimo y máximo que podrá ejercerse. La cantidad o presupuesto mínimo no podrá ser inferior al cuarenta por ciento de la cantidad o presupuesto máximo.

En casos de bienes que se fabriquen en forma exclusiva para las dependencias y entidades, la cantidad o presupuesto mínimo que se requiera no podrá ser inferior al ochenta por ciento de la cantidad o presupuesto máximo que se establezca.

Se entenderá por bienes de fabricación exclusiva, los que requieren un proceso de fabricación especial determinado por la dependencia o entidad.

No se podrán establecer plazos de entrega en los cuales no sea factible producir los bienes, y

2. Se hará una descripción completa de los bienes, arrendamientos o servicios con sus correspondientes precios unitarios.

Las dependencias y entidades con la aceptación del proveedor podrán realizar modificaciones a los contratos o pedidos hasta en un veinte por ciento de la cantidad o presupuesto máximo de alguna partida originalmente pactada, utilizando para su pago el presupuesto de otra u otras partidas previstas en el propio contrato, siempre que no resulte un incremento en el monto máximo total del contrato, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 52 de esta ley.

Las adquisiciones y obligaciones de los proveedores gubernamentales se fundamentan en otras disposiciones como son:

- a) Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- b) Acuerdo por el que se establecen las disposiciones que se deberán observar para la utilización del Sistema Electrónico de Información Pública Gubernamental denominado CompraNet
- c) Acuerdo por el que se emiten diversos lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios y de obras públicas y servicios relacionados con las mismas
- d) Decreto por el que se expide la Ley de Firma Electrónica Avanzada.
- e) Decreto por el que se expide la Ley de Asociaciones Público Privadas
- f) Reglamento de la Ley de Asociaciones Público Privadas
- g) Decreto por el que se expide la Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas
- h) Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Las notas aclaratorias son avisos que publican las dependencias o entidades en el DOF para modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de licitación, a partir de que sea publicada la convocatoria y hasta el sexto día natural previo al acto de presentación y apertura de proposiciones.

La inconformidad es el recurso de defensa que asiste a los participantes de un procedimiento de licitación pública o invitación a cuando menos tres personas, en contra de los actos que contravienen lo especificado en el Artículo 65 de la LAASSP.

3.3 Licitaciones

Es importante mencionar que en el tema 3.2.3 fundamentos legales la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, las compras gubernamentales pueden ser por licitación pública, Invitación a cuando menos tres personas, o adjudicación directa de un proveedor gubernamental.

Las empresas proveedoras pueden extranjera o nacionales en este caso son micro, pequeñas y medianas empresas interesadas en participar en las licitaciones, el artículo 2 de la ley mencionada define lo siguiente:

1. Licitación Pública. Es la convocatoria pública para adquisiciones y arrendamientos de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y contratación de obras públicas y servicios relacionados con las mismas, que emiten las dependencias y entidades para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado o de manera electrónica a través de CompraNet.
2. Licitación electrónica. Licitación pública en la que se determina el envío de la documentación legal, la propuesta técnica y económica a través de CompraNet.

3.3.1 Sujetos de la licitación pública

La licitación puede ser nacional o internacional, en ambos casos intervienen:

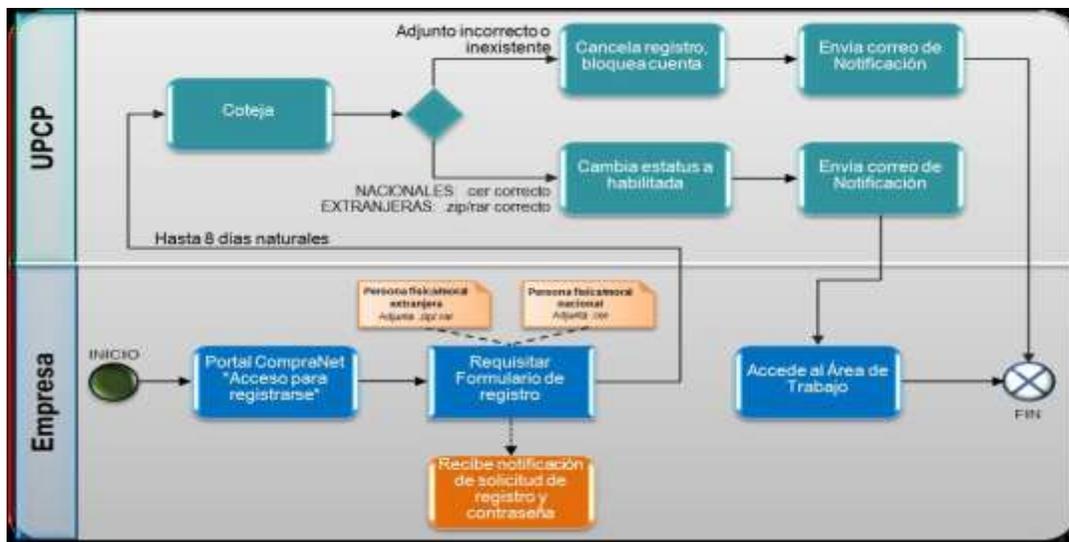
1. Entidad licitante.
2. Licitante. La persona que participe en cualquier procedimiento de licitación pública o bien de invitación a cuando menos tres personas.
3. Adjudicación. Es la elección de un potencial proveedor o contratista para la realización de un trabajo, adquisición de un bien o prestación de un servicio. Se formaliza mediante el acta de fallo.

4. Proveedor. La persona que celebre contratos de adquisiciones, arrendamientos o servicios con dependencias o entidades de la APF.²⁹

3.3.2 Diseño de CompraNet

Inicialmente se construyó una página en internet que publicaba las convocatorias de las compras del Diario Oficial de la Federación, el proveedor de tecnología de información estaba a cargo de Oracle y actualmente es el SAP, el proceso de CompraNet se ilustra a continuación.³⁰

Figura 15. Flujo general para registrar a la persona física/moral en CompraNet.



Fuente: rupc@funcionpublica.gob.mx

Los módulos que integran el sistema electrónico de compras de gobierno (figura15), básicamente tiene un inicio de registro de empresas donde se requisita el formulario correspondiente que la Unidad Político de Contrataciones Públicas (UPCP), en 8 días naturales coteja y decide si lo rechaza o lo envía al área de trabajo para continuar con la firma del contrato.

²⁹ LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO (2015). *Título primero. Disposiciones generales.* Capítulo único, art. 2 fracción II.
6 rupc@funcionpublica.gob.mx

El programa contiene un módulo para el registro de proveedores y contratistas para proporcionar Información de la empresa, la adjudicación del contrato para la empresa y reportar a CompraNet, la empresa celebra el contrato e inscripción al RUPC y finalmente la Secretaria de la Función Pública, genera el folio correspondiente (ver figura 16).

Figura 16. Registro Único de Proveedores y Contratistas (RUPC).



Fuente: <https://sites.google.com/site/cnetrupc/rupc>

El procedimiento completo del Registro Único de Proveedores y Contratistas (RUPC), (figura 16) es necesario cumplir con los cuatro puntos mencionados que a continuación se describen:

1. Registro en CompraNet: Una vez que la empresa esté registrada en CompraNet deberá requisitar los distintos formularios disponibles en CompraNet con la información aplicable.
2. Formalización de contrato: Formalizar un contrato con alguna dependencia o entidad del gobierno federal o con una entidad estatal o municipal con presupuesto federal.
3. Solicitar a la Unidad Compradora (UC) la inscripción al RUPC: La UC validará la información capturada por el proveedor o contratista en los distintos

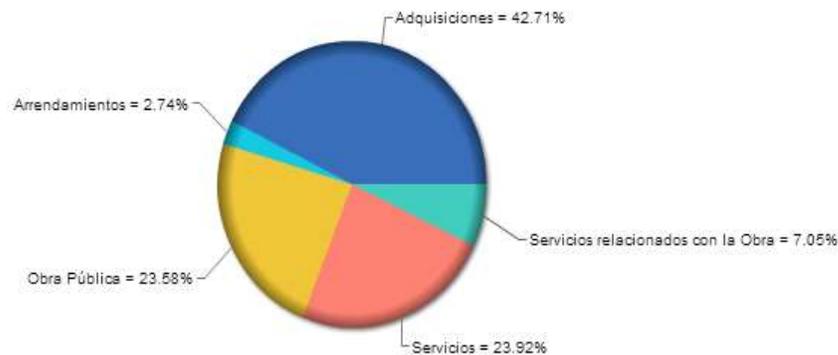
formularios de CompraNet y, a partir de que la información requisitada sea correcta, lo inscribirá en el RUPC en un plazo de dos días hábiles, de lo contrario, le indicará lo conducente.

4. Generación de folio y constancia de inscripción al RUPC: Una vez que la UC inscribió al proveedor o contratista al RUPC, la Secretaría de la Función Pública (SFP) generará el folio y la constancia de inscripción a dicho registro

3.4 Resultados del proceso de licitaciones públicas de CompraNet.

Las entidades gubernamentales realizan los programas anuales de las compras por tipo de contratación y lo ponen a disposición de los proveedores a través del sistema de CompraNet las compras planeadas del ejercicio (figura 17), por concepto de adquisiciones representan el 42.71%, servicios con el 23.92% que son las áreas de oportunidad para participar las PYMES, en las licitaciones.

Figura 17. Programas Anuales: Compras planeadas por tipo de contratación.



Fuente: <https://compranet.funcionpublica.gob.mx/web/login.html>

El módulo de CompraNet que contienen los programas anuales de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de las dependencias y entidades, así como los programas anuales de Obra Públicas y servicios relacionados con las mismas de las dependencias y entidades (PASOP).

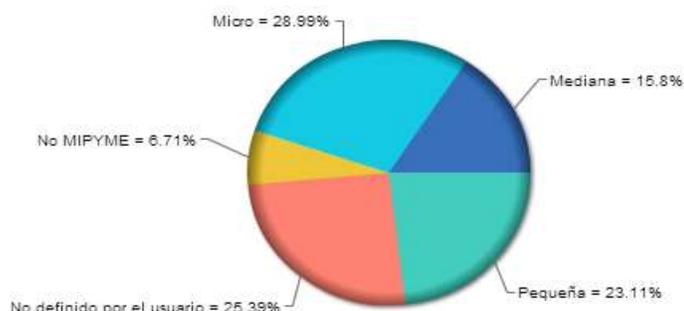
El catálogo de unidades es una lista de unidades de medida y descripción para poder cuantificar un producto, bien o servicio a contratar a través de CompraNet y del módulo de Programas Anuales de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Obras Públicas PASOP, que publican las dependencias y entidades del Gobierno Federal.

Las entidades gubernamentales principales son: PEMEX, IMSS, IPN, ISSSTE, CONAGUA, CONACYT, Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias, Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, Instituto Nacional de la Economía Social, Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos, Universidad Autónoma Chapingo, Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica, Secretaría de Marina, Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas, Fideicomiso para la Cineteca Nacional, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Hospital General de México, Pemex-Refinación, Comisión Federal de Electricidad, etc.

Los productos y servicios pueden ser:

1. Papelería.
2. Medicina.
3. Uniformes.
4. Alimentos (diversos productos frescos de consumo inmediato).
5. Servicios especializados para equipos y mantenimientos entre otros (uso de patentes y marcas).
6. Servicios de auditoría.
7. Maquinaria y equipo.
8. Herramientas.
9. Mantenimiento vehicular.
10. Compuestos químicos.
11. Etc.

Figura 18. Proveedores y contratistas: Registrados en CompraNet por estratificación.

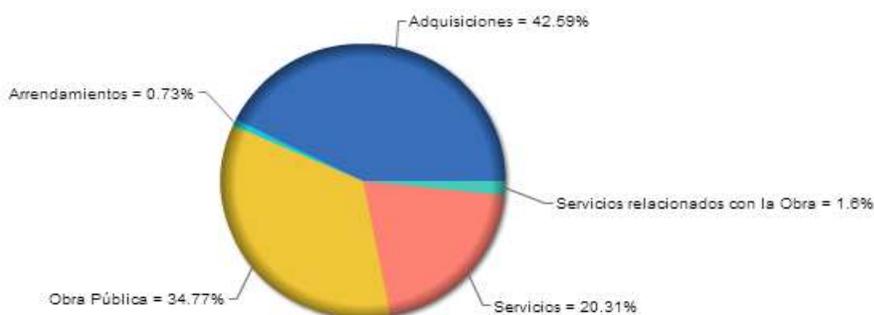


Fuente: <https://compranet.funcionpublica.gob.mx/web/login.html>

En el primer capítulo se de acuerdo al censo de 2014 el 95.4% son establecimientos de las pequeñas empresas que representan el 52% del PIB, y generan el 72.1% de empleo.

Se fortalece a este sector y la economía cuando el programa CompraNet (figura 18), las PYMES solo representan el 38.91%, las Micro el 28.99% y las MIPYMES el 6.71%, que forman en total 74.61%, y no definido por el usuario el 25.39%. En el censo de 2014 del total de 95.4% de pequeñas empresas, solo tienen oportunidad de una adjudicación para las PYMES el 67.9%, es decir que no logran una licitación un 27.5% de acuerdo a la información de CompraNet registrados por estratificación.

Figura 19. Contratos: Montos por tipo de contratación.



Fuente: <https://compranet.funcionpublica.gob.mx/web/login.html>

En relación a los contratos celebrados (figura 19) por adquisiciones y servicios representan el 62.9%, de oportunidad de ser proveedor de una entidad gubernamental.

Se establece la clasificación por estratificación, número de contrato y monto de acuerdo a la siguiente publicación:

Dependencia/ Entidad	MEDIANA		MICRO		MIPYME		PEQUEÑA		TOTAL	
	No. Contrato	Importe total	No. Contrato	Importe total	No. Contrato	Importe total	No. Contrato	Importe total	No. Contrato	Importe total
Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas	1	4,310,345			4	2,279,460	5	892,915	10	7,482,271
Instituto del Seguro Social	1	1,337,379			14	1,703,484			15	3,040,863
Instituto para la Protección al Ahorro Bancario					2	2,844,828			2	2,844,828
Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura	1	1,308,720			1	208,800			2	1,517,520
Servicio de Administración Tributaria					1	1,376,890			1	1,376,890
Comisión Federal de Electricidad	2	282,930	2	130,000			7	940,270	11	1,353,200
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	1	741,707			3	508,621			4	1,250,327
Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social					2	310,498	1	204,000	3	504,498

Gobierno Municipal del Estado de Guanajuato						1	318,966		1	318,966	
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.								1	0	1	0
Total	6	7,981,081	2	130,000	28	9,551,547	14	2,037,185	50	19,699,813	

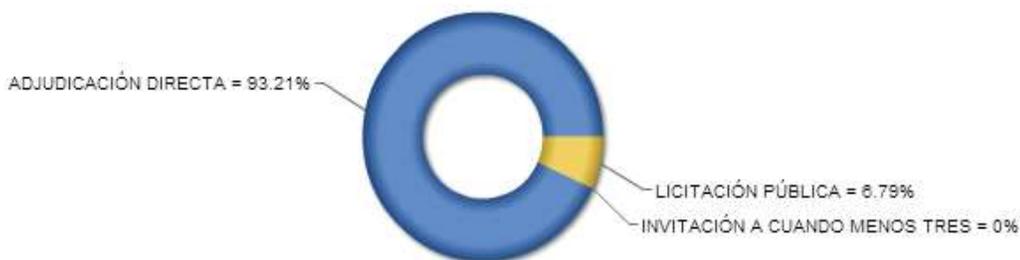
Fuente: <https://compranet.funcionpublica.gob.mx/web/login.html>

Los cincuenta contratos adjudicados fueron otorgados por:

- 1. Adjudicación directa. 48
- 2. Invitación a cuando menos tres. 1
- 3. Licitación pública. 1

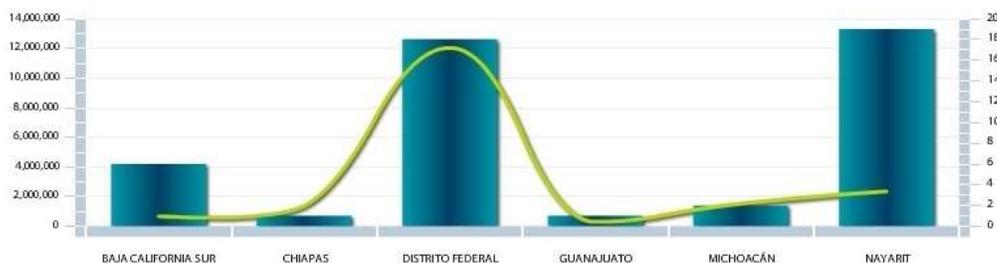
En la (figura 20), observamos que efectivamente los proveedores tienen más oportunidad de ser seleccionados en una adjudicación directa en un 93.21%, por licitación pública el 6.79% y por invitación a cuando menos tres 0%.

Figura 20. Monto de contratos por procedimiento.



Fuente: <https://compranet.funcionpublica.gob.mx/web/login.html>

Figura 21. Distribución de contratos por Entidad.



Fuente: <https://compranet.funcionpublica.gob.mx/web/login.html>

La distribución de la mayor parte de contratos (figura 21), le corresponde al Distrito Federal y el estado de Nayarit, seguido por Baja California Sur, que indica que CompraNet, todavía no es una oportunidad de ser proveedor en todas las entidades de la República Mexicana.

3.4.1 La convocatoria y el procedimiento de licitación

El proyecto de convocatoria es el documento que contiene la versión preliminar de la convocatoria a la licitación pública, el cual es difundido en CompraNet por la dependencia o entidad para finalmente publicar el documento de la Convocatoria en los medios que la ley señala a efectos de convocar a los interesados a participar en una o más licitaciones públicas.

La Unidad de Políticas de Contrataciones Públicas (UPCP), es la unidad administrativa de la Secretaría de la Función Pública que administra CompraNet, y establece los controles necesarios para garantizar la inalterabilidad y conservación de la información.

Cada área de las dependencias y entidades (figura 22) facultada para llevar a cabo procedimientos de contratación en materia de adquisiciones, arrendamientos de bienes y prestación de servicios de cualquier naturaleza al convocante, obras públicas y servicios relacionados en la Unidad Compradora (UC) que es el área de

las dependencias o entidades que ha sido registrada y autorizada por la (UPCP) para realizar operaciones y llevar a cabo procedimientos de contratación en ComprasNet, a la cual le es asignada una clave de identificación. La unidad estará a cargo del titular del área contratante o del área responsable de la contratación a nivel central o del servidor público que se designe.

El procedimiento de contratación que realiza la Unidad Compradora (UC) para definir ofertas estructuradas donde los licitantes proporcionan información económica, legal, especificaciones técnicas y presupuestos se realizan con la finalidad de llegar a la adjudicación formal del contrato con los proveedores licitantes ganadores deben realizarse con economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores prácticas.

Los procedimientos (figura 22) donde ya concluyó todo el proceso y se suscribieron los contratos. Es posible consultar las actas que se generaron desde su inicio hasta su conclusión: Convocatoria a la licitación y sus modificaciones, actas de juntas de aclaraciones, acta de fallo, los datos del contrato y los convenios modificatorios.

Figura 22. Flujo de navegación.



Fuente: compranet-im@funcionpublica.gob.mx.

El número de procedimiento es una clave de 20 o más caracteres alfanuméricos que tiene una estructura claramente definida y permite identificar rápidamente aspectos relacionados con el tipo de contratación, el carácter del procedimiento, la clave de la

UC, el consecutivo del procedimiento en el año indicado, etc. (LA-111222001-N6-2015). Es la identificación oficial del procedimiento que se publica en el Diario Oficial de la Federación.

En la apertura técnica-económica es el momento en el cual se cumple la fecha y hora límite para recibir proposiciones presenciales (integra la documentación legal y propuesta técnica y económica) o electrónicas (el licitante envía la documentación legal y la propuesta técnica y económica ala convocante a trates de CompraNet) y acto seguido se inicia con la presentación y apertura de las mismas para conocer la propuesta técnica, económica y documentación legal.

La capeta virtual en CompraNet, es el expediente que contiene información del procedimiento publicado por las dependencias y entidades. Cada expediente puede contener uno o varios procedimientos, Ofertas Subsecuentes de Descuentos (OSD) es la modalidad utilizada en las licitaciones públicas, también conocidas como subasta en reversa, en la que los licitantes, tienen la posibilidad de mejorar el precio ofertado en el sobre económico, sin que signifique la posibilidad de variar las especificaciones o características originales de la propuesta técnica, contratos, etc.

Para la invitación a cuando menos tres personas (I3, I3P), el procedimiento en el cual la Unidad Compradora (UC) ha seleccionado a las empresas que invitará y únicamente estas podrán presentar proposiciones. La Unidad Compradora (UC) comúnmente utiliza los acrónimos (I3 o I3P), para este tipo de procedimiento.

3.4.2 Causas por las que las PYMES no logran una licitación

La información contenida en este apartado permite evaluar el desempeño de las contrataciones públicas a nivel global y por dependencia o entidad, los indicadores presentados consolidan y relacionan toda la información a fin de conocer aspectos específicos de los procedimientos de contratación, por ejemplo, las proposiciones, partidas, contratos, licitantes, fechas, montos planeados, etc.

Se cuenta con 66 indicadores agrupados en 10 secciones de acuerdo al tipo de información que se analiza.³¹

La herramienta cuenta con:

- a) Selector de sección e indicador.
- b) Tipo de análisis temporal (mes puntual, año puntual y comparativo de fechas).
- c) Selección un periodo de tiempo, y
- d) Cálculo a nivel global y por dependencia y entidad.

1. Estrategias de contratación.

Los indicadores de esta sección permiten evaluar qué porcentaje de lo gastado en contrataciones públicas se hace a través de contratos marco y compras consolidadas.

2. Análisis de los procedimientos de contratación de acuerdo a su estatus final.

En esta sección se presentan indicadores para evaluar los procedimientos de contratación de acuerdo al su estatus en CompraNet, es decir, adjudicado, desierto o cancelado, así como identificar la proporción de procedimientos desiertos en licitaciones públicas e invitaciones a cuando menos tres personas.

3. Análisis de partidas desiertas.

En esta sección se observan diversos índices de partidas desiertas, a fin de conocer en qué porcentaje se declaran desiertas las partidas en su totalidad o por dependencia y entidad, así mismo será posible saber en qué porcentaje de procedimientos de contratación se declara desierto al menos una partida.

4. Proporción de licitaciones públicas respecto a las excepciones.

³¹ compranet-im@funcionpublica.gob.mx.

Los indicadores de esta sección permiten ver la proporción de las licitaciones públicas respecto a las invitaciones a cuando menos tres y adjudicaciones directas, por ejemplo, a través de un periodo de tiempo definido.

5. Propositiones-licitantes.

Los 26 indicadores de esta sección proporcionan información para evaluar la participación de los proveedores y contratistas en los procedimientos de contratación, por ejemplo, promedio de proposiciones recibidas tanto en licitaciones públicas como en invitaciones a tres personas, promedio de proposiciones por licitante, preferencia en el medio de la proposición, electrónica o presencial, etc.

6. Contratos.

Los indicadores de esta sección permiten identificar cuántos contratos en promedio hay por empresa, contratos para MIPYMES, porcentaje de contratos plurianuales respecto al total de contratos, porcentaje de contratos adjudicados a proveedores o contratistas nacionales derivados de procedimientos internacionales, etc.

7. TOP TEN CUCOP.

En esta sección se muestran dos reportes con las claves CUCOP de los contratos identificando el número de contratos y el monto por clave, por ejemplo hasta la fecha observamos que en 2011, la clave CUCOP con más contratos es la 33901000 con descripción “Subcontratación de servicios con terceros”, y en cuanto al monto es la clave 25301000 con descripción “Medicinas y productos farmacéuticos.”

8. Avance de lo contratado conforme a lo planeado.

En el indicador de esta sección se relaciona la información de los programas anuales de las dependencias y entidades con los montos de los contratos de las mismas, de tal forma que se podrá evaluar el avance de lo contratado conforme a lo planeado.

9. Análisis de los plazos en los procedimientos de contratación.

Los indicadores de esta sección miden el promedio de días transcurridos entre la fecha de publicación de los procedimientos y la fecha de apertura de proposiciones y entre la fecha de apertura de proposiciones y la fecha de fallo, esto podrá realizarse para licitaciones públicas y para invitaciones a cuando menos tres personas.

10. Plataforma CompraNet.

A través de este conjunto de indicadores se podrá obtener, entre otra, la siguiente información:

- a) Número de proyectos de convocatoria con fundamento en la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM).
- b) Número de solicitudes de información (SDI's).
- c) Avance del registro de proveedores y contratistas en el RUPC.
- d) Expedientes sin anuncio visible al público.
- e) Expedientes vacíos en CompraNet.

Cuando se necesita puntos y porcentajes o el de costo beneficio, los criterios específicos que se utilizaran para la evaluación de las proposiciones y adjudicación de los contratos de acuerdo al artículo 29 fracción XIII.

Las condiciones que contengan como propósito facilitar la presentación de las proposiciones y agilizar la conducción de los actos de la licitación, así como cualquier otro requisito cuyo incumplimiento por sí mismo, o deficiencia en su contenido no afecte la solvencia de la proposición, no será objeto de evaluación, y se tendrán por no establecidas, pero no será motivo de desecho de la proposición tercer párrafo del artículo 36.

Cuando una vez hecha la evaluación de las proposiciones, el contrato se adjudicará al licitante cuya oferta resulte solvente, porque cumple con los requisitos legales, técnicos y económicos establecidos en la convocatoria a la licitación, y por tanto garantiza el cumplimiento de las obligaciones respectivas y, en su caso artículo 36-Bis.

- I. La proposición haya obtenido el mejor resultado en la evaluación combinada de puntos y porcentajes, o bien, de costo beneficio.
- II. De no haberse utilizado las modalidades mencionadas en la fracción anterior, la proposición hubiera ofertado el precio más bajo, siempre y cuando éste resulte conveniente. Los precios ofertados que se encuentren por debajo del precio conveniente, podrán ser desechados por la convocante, y
- III. A quien oferte el precio más bajo que resulte del uso de la modalidad de ofertas subsecuentes de descuentos, siempre y cuando la proposición resulte solvente técnica y económicamente.

Para los casos señalados en las fracciones I y II de este artículo, en caso de existir igualdad de condiciones, se dará preferencia a las personas que integren el sector de micro, pequeñas y medianas empresas nacionales.

De subsistir el empate entre las personas del sector señalado, la adjudicación se efectuará a favor del licitante que resulte ganador del sorteo que se realice en términos del Reglamento de esta Ley. En las licitaciones públicas que cuenten con la participación de un testigo social, éste invariablemente deberá ser invitado al mismo. Igualmente será convocado un representante del órgano interno de control de la dependencia o entidad de que se trate.

Es importante mencionar las principales causas por las que las PYMES, no pueden adjudicarse un contrato, las necesidades y problemáticas descritas por el Observatorio PYME, el análisis del FODA del Capítulo I, y de acuerdo a las estadísticas que muestran los porcentajes (figura 18. Proveedores y contratistas:

Registrados en CompraNet por estratificación de este capítulo), se pueden enunciar las siguientes:

1. Falta de Control Interno.

- a) Las PYMES tienen estructuras de empresa familiar, o estructura simple no cuentan con organigramas, manuales de organización y procedimientos adecuados, documentación incompleta importante no localizada, la producción de los productos o servicios pueden no ser entregada a tiempo y con calidad por consiguiente tiene un efecto negativo en la cadena productiva por falta división del trabajo, coordinación y los controles adecuados.

2. Ventas.

Se realizan solamente con un reducido número de empresas de las cuales dependen económicamente, operan ventas por internet, intentan formar parte de licitaciones públicas, sin embargo solo un 67.9%, logran una licitación, cuando representan el 95.4% de PYMES.

3. La junta de aclaraciones.

Es la única oportunidad para lograr que los requisitos de las bases favorezcan la integración de las propuestas. Asimismo, es la etapa en que las empresas incurren en más errores, conocerlos permitirá a los participantes manejar adecuadamente este acto y rectificar las deficiencias en las que están incidiendo.³²

Algunos de los más recurrentes son:

- a) Considerar que esta etapa no es tan importante o creer que no tiene sentido realizar aclaraciones en atención a las respuestas tan pobres por parte de la convocante.

³² www.licitacion-es.com.mx/etapas-de-la-licitacion.html

- b) No asistir a la junta de las convocatorias más importantes para la empresa.
- c) Asistir a la junta sin analizar detalladamente las bases de la licitación.
- d) Entregar las preguntas o aclaraciones en el momento de la junta, ya que impide que la convocante disponga de tiempo para analizar detalladamente el planteamiento legal, administrativo y técnico para emitir una respuesta.
- e) Que las aclaraciones sean realizadas por la persona equivocada que carezca de técnica de redacción para elaborarlas de manera precisa ya que cuestiones débilmente planteadas o extensas solo reciben evasivas y respuestas de cajón.
- f) Creer que cualquier persona es apta para acudir a la junta o delegar esa tarea a alguien que no domine el tema, ya que no podrá objetar ni reformular nuevas preguntas con base en las respuestas que dé la convocante.
- g) Creer que únicamente las bases son objeto de esta etapa y no solicitar la aclaración de las respuestas que se lleguen a dar, permitiendo que se introduzcan requisitos que impliquen desventaja para la empresa y favoritismo hacia sus competidores.
- h) Realizar aclaraciones cuyo argumento carezca de sustento o evidencia que demuestren lo correcto de la petición.
- i) Adoptar conductas jactanciosas, agresivas o insidiosas que puedan acarrear enemistad con los funcionarios o revelar que se es un competidor fuerte, inseguro o inexperto.

CAPITULO IV

EL CONTROL INTERNO EN LA PYME SUJETA A ESTUDIO

4.1 Descripción de la empresa

Tamales Coyoacán es una pequeña empresa con veinte años en el mercado, lapso en el cual ha ganado prestigio y lealtad por parte de sus clientes a los que vende alimentos frescos de consumo inmediato (tamales tradicionales), en el mercado del Distrito Federal.

Los socios fundadores son:

- Lucia Ortiz León
- Margarita Cedillo Ortiz
- Antonio Cedillo Ortiz

La nueva administración está en la capacidad de cumplir, con los requisitos para convertirse en un proveedor de alimentos de consumo inmediato para entidades gubernamentales del sector salud y de nuevos clientes, y ser considerada como la primera opción de contratación, además de satisfacer competitivamente los requerimientos de antiguos y nuevos clientes.

En el desarrollo de sus actividades, ISS Facility Service, S.A. y la Universidad Autónoma de Chapingo, son los principales clientes y hasta la fecha los resultados obtenidos, han sido satisfactorios para los clientes de los productos y servicios recibidos.

En la PYME, actualmente trabajan con aproximadamente 10 trabajadores distribuidos en todas las áreas, sin embargo se tendrá que realizar la restructuración correspondiente para alcanzar los objetivos de la nueva administración, reorganizando al personal en las habilidades correspondientes del área de trabajo.

En un breve cuestionario aplicado a la PYME, se identificó que generalmente la administración pierde el control de algunas actividades importantes, se ignora el tiempo efectivo de trabajo y si los recursos están siendo optimizados. Es difícil

conocer como impactan en la calidad del producto y/o servicio que se proporciona al cliente.

4.2 Direccionamiento estratégico propuesto por auditoría

Es común en las organizaciones encontrar que ignoran, la realización de ciertas actividades, en consecuencia no se conoce cuáles son los objetivos que se pretenden lograr, y es necesario un plan de actividades, para dar un rumbo a la PYME y dirigir los esfuerzos para alcanzar los objetivos planeados, así como la misión y visión del negocio.

4.2.1 Misión

Brindar elaboración de productos y servicios de alimentos frescos (tamales tradicionales) al mercado, garantizando a nuestro cliente: calidad en los productos y en el servicio, enmarcados en los valores éticos y morales que practica nuestra pequeña empresa, contando con personal calificado, proactivo y comprometido para obtener una alta rentabilidad y contribuir al bienestar de la comunidad.

Elementos de la Misión:

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. ¿Qué hacemos? | Elaborar productos y servicios de alimentos frescos: tamales tradicionales. |
| 2. ¿Para quién lo hacemos? | Clientes. |
| 3. ¿Cómo lo hacemos? | Procesos. |

4.2.2 Visión

Ser una pequeña empresa reconocida como líder en la elaboración de productos y prestación de servicios en el área de alimentos frescos (tamales tradicionales) con capacidad de cumplir y sobrepasar con los requisitos y expectativas exigidos por nuestros clientes, y con proyección a crecimiento.

4.2.3 Valores

Ética Profesional. Proceder con honestidad, honradez, transparencia en lo profesional y personal, son comportamientos en nuestras acciones diarias, que nos permite obtener credibilidad y confianza por parte de nuestros clientes.

Servicio. Las personas más importantes para nuestra pequeña empresa son nuestros clientes, por lo que nos centramos en los procesos y en la forma en que estos interactúan con ellos.

Trabajo en equipo. Será la base para alcanzar las metas de nuestra pequeña empresa, sumando esfuerzos individuales, esta actitud prevalecerá sobre los intereses personales, sin que esto signifique coartar la creatividad personal, los resultados de un trabajo en equipo son superiores a los esfuerzos individuales.

Puntualidad. Exigimos puntualidad a todo el personal para un óptimo desarrollo de sus responsabilidades y primordialmente en la prestación de servicios en el tiempo establecido con el cliente.

Responsabilidad. Los colaboradores de nuestra pequeña empresa realizan un cumplimiento cabal y digno de las funciones diarias, lo que nos garantiza la lealtad de nuestros clientes.

Honestidad, Integridad y Respeto. Conceptos que consideramos como una norma en nuestras actividades diarias, manteniendo los más altos valores éticos y fomentando el respeto hacia los demás y hacia nosotros mismos.

Compromiso con el cliente. Nuestro esfuerzo está orientado a satisfacer a los clientes y sus necesidades.

Calidad en el trabajo. Nuestra pequeña empresa tiene el convencimiento de que siempre es posible una mejora continua en nuestros procesos con el fin de reforzar niveles de calidad exigidos por nuestros clientes.

4.3 Resultados de la revisión del control interno a través del análisis FODA en la PYME sujeta a estudio

Es necesario conocer el entorno interno y externo de la pequeña empresa, los factores económicos, políticos, sociales, culturales y legales para obtener información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación del nuevo proyecto de mejora que persigue la nueva administración, a continuación se realiza un análisis FODA: (ver anexo 1).

Con los resultados del (anexo 1) se realizó la Matriz FODA, con las calificaciones en el cuadrante correspondiente. Para ello, se observa que la escala de calificaciones tiene un valor mínimo de 0 y su valor máximo de 30, por lo que si las calificaciones fueron iguales o menores a 15, se anotaron en los espacios debajo donde dice “Amenazas” (si son factores externos) o “Debilidades” (si son factores internos), y si fueron mayores a 15 entonces en los espacios debajo de “Oportunidades” (externas) o “Fortalezas” (ventajas internas).

Matriz FODA
Tamales Coyoacán

Factores internos / Factores externos	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Clientes		21
Competidores	15	
Proveedores		19
Otros factores	11	
Habilidades	14	
Estructura	13	
Recursos	13	

Los resultados de la Matriz FODA, nos indican que la pequeña empresa deberá establecer un plan de acción y las estrategias que permitan corregir dos o más debilidades para hacer frente a las amenazas y alcanzar mejores resultados trabajando en equipo para alcanzar los objetivos de la administración.

Nuestras Fortalezas (+)

1. Personal técnicamente capacitado (preparación de la masa y envoltura de tamales).
2. Buenas relaciones con los clientes y proveedores.
3. Clima organizacional.
4. Capacitación.
5. Puntualidad y responsabilidad en el cumplimiento de las actividades.
6. Cumplimiento de requisitos de licitación para ser proveedor de entidades gubernamentales.
7. Tener conocimiento del negocio de tamales.

Nuestras Debilidades (-)

1. Nuevos mercados.
2. Universidad Autónoma de Chapingo e ISS Facility Service, S.A. de C.V. principales clientes, alta dependencia laboral de ventas de tamales.
3. No hay suficiente liquidez.
4. Personal comprometido con la empresa.

Nuestras Oportunidades (+)

1. Adjudicarse licitaciones públicas a través del Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas.
2. Incremento en las empresas de comedores industriales, hoteles, restaurantes, salones de fiestas y organización de eventos sociales.

Nuestras Amenazas (-)

1. La inestabilidad económica y política.
2. Incremento de empresas similares en el mercado, que aumenta la competencia.
3. Trámites burocráticos y con demoras para obtener requisitos de nuevos clientes.
4. No adjudicarse una licitación para ser proveedores de entidades de gobierno.
5. Por el incremento de empresas se reduce la rentabilidad.
6. No cumplir con los requisitos del Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas.

Leyes y Reglamentos:

- a) Permisos delegacionales.
- b) Salubridad.
- c) PROFECO.
- d) Protección Civil.
- e) Ley ISR, IVA, IEPS.
- f) Ley de Seguro Social.
- g) Ley de Infonavit.
- h) Secretaria de Economía.
- i) Ley de adquisiciones, arrendamiento y servicios públicos.
- j) Ley de firma electrónica avanzada.
- k) Ley de anticorrupción en contrataciones públicas.
- l) Código de ética de la empresa.

4.4 Objetivos estratégicos de la PYME sujeta a estudio

Los objetivos estratégicos principales que persigue la PYME son las siguientes:

- a) Cumplir con el plazo y condiciones acordadas con nuestros clientes en la elaboración de alimentos frescos (tamales tradicionales) pactados por ambas partes.
- b) Obtener licitaciones como una pequeña empresa proveedora para entidades gubernamentales.
- c) Incrementar nuestra cartera de clientes.
- d) Las mejores prácticas.
- e) Ampliar nuestro segmento de mercado.
- f) Incrementar nuestra liquidez.
- g) Obtener la certificación, para incorporar los requisitos de calidad establecidos en la norma con los sistemas de calidad de nuestra pequeña empresa.

4.4.1 Uso del Modelo Canvas en la PYME

Se utiliza el Modelo de BUSINESS MODEL CANVAS (Canvas Modelo de Negocio) también llamado Lienzo de Modelo de Negocio como una herramienta para verificar y obtener una visión de bosque de los nueve elementos, para contribuir con una nueva propuesta de valor de la pequeña empresa “Tamales Coyoacán” (pág. 102) y generar más beneficios que el auditor analiza, define y valora para proponer una mejora viable, así como rentable.

Por considerar importante para la pequeña empresa, hacer frente en un mercado más competitivo y conciliar la satisfacción de los clientes en el siguiente Lienzo de Modelo de Negocios que contiene: la propuesta de valor, socios clave, segmento de mercado, relaciones con el cliente, actividades clave, canales de distribución, recursos clave, precio y estructura de costos, con el objetivo de alcanzar la eficiencia económica de sus actividades en la nueva administración de la empresa.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS (LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO)
TAMALES COYOACAN

<p>Socios Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> -Dueño del local -Familiares -Central de abastos -Merced -Derechos de autor -Telmex -Fábrica de Jabón la Corona, S.A. de C.V. -Comisión Federal de Electricidad. -Vidriogas, S.A. de C.V. -Estación la Laguna, S.A de C.V. -Avícola Sandi, S.A. de C.V. -Grupo Zorro Abarrotero, S.A. de C.V. -Interquimia, S.A. de C.V. -Servicio Automotriz Conde, S.A. de C.V. -Servicio de Fumigación, S.A. de C.V. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de tamales tradicionales -Ventas -Entregas -Servicios específicos -Administración -Inventarios -Tecnologías de información. -Soporte/recursos humanos. 	<p>Propuesta de Valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> -Tamales tradicionales, integral es para todo tipo de eventos. -Tamales para eventos entrega a domicilio. -Tamales hechos con productos de la mejor calidad. -Certificación en calidad -Exportación apertura de nuevos mercados 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención personalizada -Redes sociales-web -Servicios automatizados -Comunidades de servicios -Tarjeta de cliente frecuente. -Pedidos por teléfono 	<p>Segmentos de Mercado</p>  <ul style="list-style-type: none"> -Clase media de todas edades. -Salones de fiesta. -Comedores Industriales. -Organizadores de fiestas. -Hospitales públicos y privados. -Restaurantes. -Hoteles. -Exposiciones. -Oficinas particulares y gubernamentales
<p>Estructura de Costos</p>  <ul style="list-style-type: none"> -Materia prima. -Mano de obra -Cargos indirectos -Costos fijos -Costos variables 		<p>Precio (Ingresos)</p>  <ul style="list-style-type: none"> -Inversiones de capital -Determinación del precio de venta -Evaluación del desempeño -Utilidades (reinvertidas o distribuidas) -Porcentaje de utilidad 40% 		

4.4.2 La organización de la PYME como un sistema interrelacionado (Modelo Rummler)

Toda vez que la administración tiene conocimiento de mejorar la propuesta de valor es necesario, cambiar la actual estructura sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente y se propone la una organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyan a la satisfacción de los clientes.

El propósito de la nueva Administración de procesos, es asegurar que todos trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de mayor satisfacción de los clientes, desarrollar políticas de mejora continua y solucionar problemas como actividad principal. El proceso define una serie de cambios para desarrollar el trabajo que involucra el proceso y se propone alcanzar a través del Modelo Rummler.

Los pasos que identifican a la pequeña empresa “Tamales Coyoacán” en la administración por procesos del Modelo de Rummler (Organización como un Sistema) son:

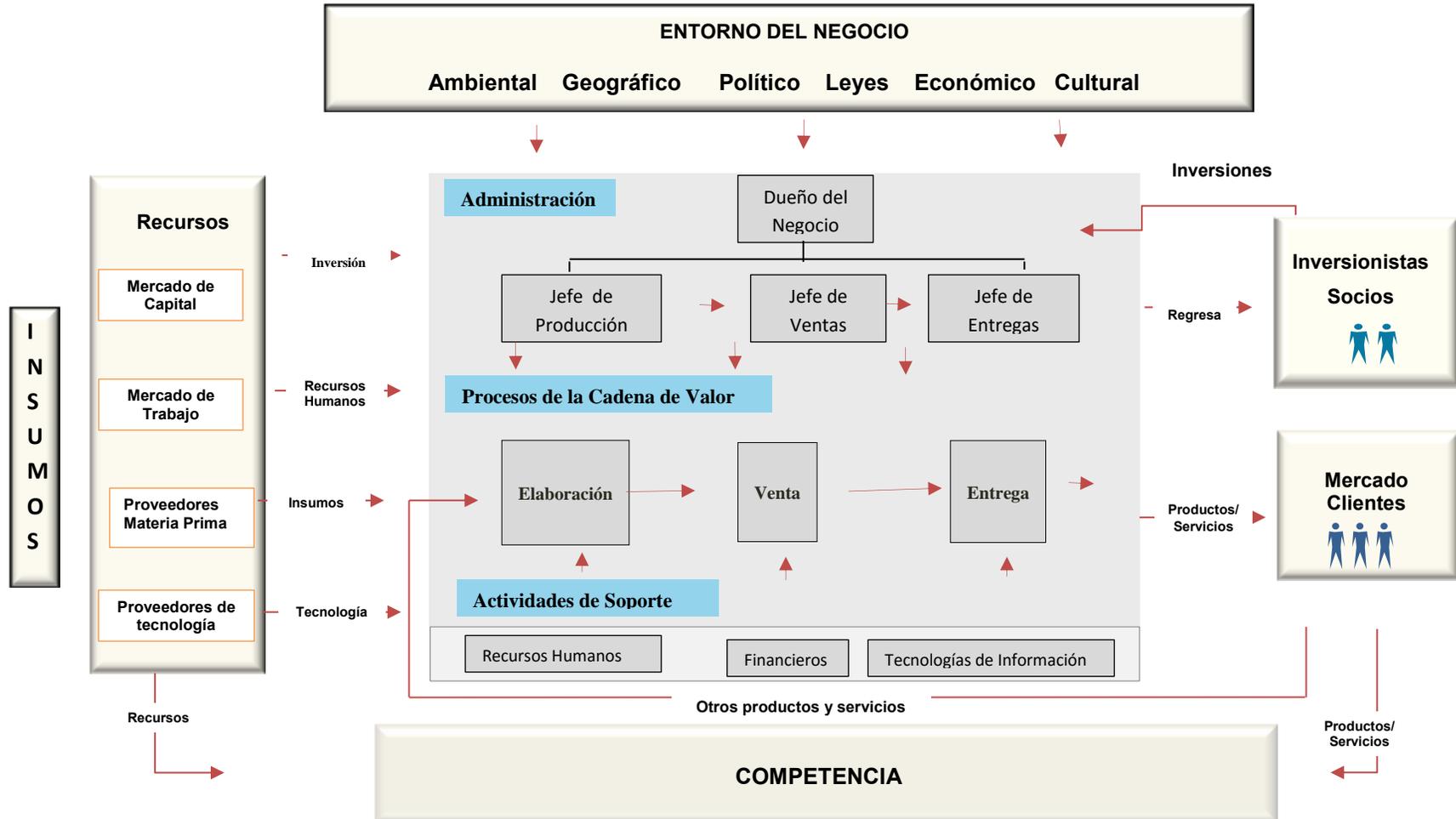
- a) Identificación de los procesos principales.
- b) Análisis de los procesos.
- c) Definición de límites.
- d) Recolección de datos.
- e) Listado de actividades secuenciales.
- f) Estudio del diagrama de flujo.

La arquitectura de procesos y el sistema de creación de valor se muestra a continuación:

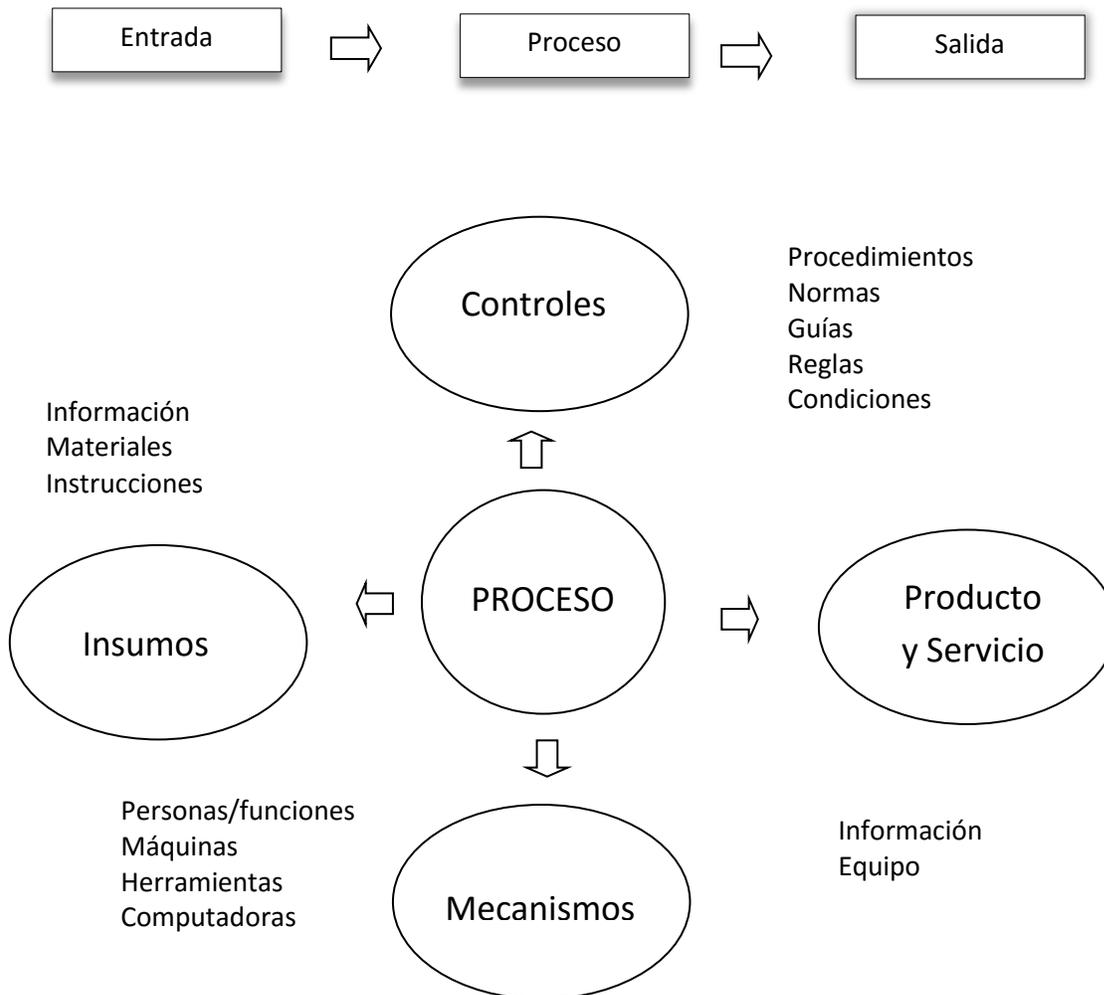
MODELO RUMMLER (ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA)

TAMALES COYOACAN

E → □ → S



Los elementos que integran el proceso de producción de la pequeña empresa “Tamales Coyoacán” son:



4.4.3 La estructura organizacional de la Pyme y el diagrama o mapeo del proceso

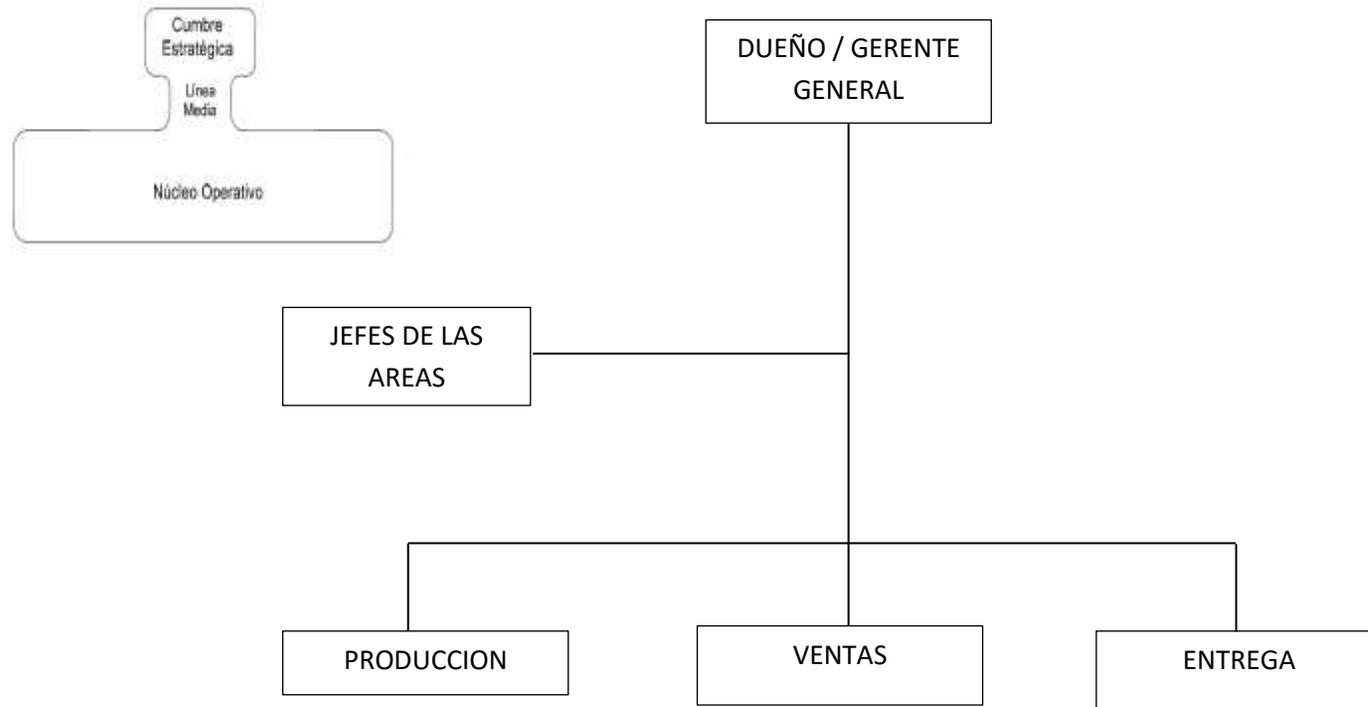
Es importante también después de establecer y comprender el sistema, la estructura organizacional de la pequeña empresa “Tamales Coyoacán” que involucra dos elementos fundamentales: la división del trabajo en distintas tareas y la coordinación entre estas tareas, representado en la Estructura Organizacional Simple de Mintzberth (ver estructura organizacional A y B).

La descripción del proceso de la Pyme, se describe en un procedimiento único del diagrama de flujo para definir con precisión y claridad usando la simbología (ver anexo 2) de los procesos de la cadena de valor que contiene:

1. Datos de identificación del negocio.
2. El objeto o la razón de ser del proceso.
3. El alcance funcional que abarca el proceso.
4. Desarrollo o secuencia de las actividades que constituyen el proceso. indicadas por las flechas del diagrama de flujo.
5. Los responsables del proceso para verificar el cumplimiento de todos los requisitos y seguimiento de los indicadores del proceso.
6. Los registros o documentos que presenta los resultados obtenidos o proporciona la evidencia del desempeño de las actividades.
7. La aprobación formal de los documentos del sistema con firma original o firma de aprobación de documentos.

El diagrama o mapa del proceso de Tamales Coyoacán ofrece una visión general del sistema de gestión del negocio y se representa en particular el proceso que componen el Sistema, así como relaciones principales de la cadena de valor (ver pág. 109)).

A.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE
(MINTZBERTH)
TAMALES COYOACAN



B.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SIMPLE
TAMALES COYOACAN

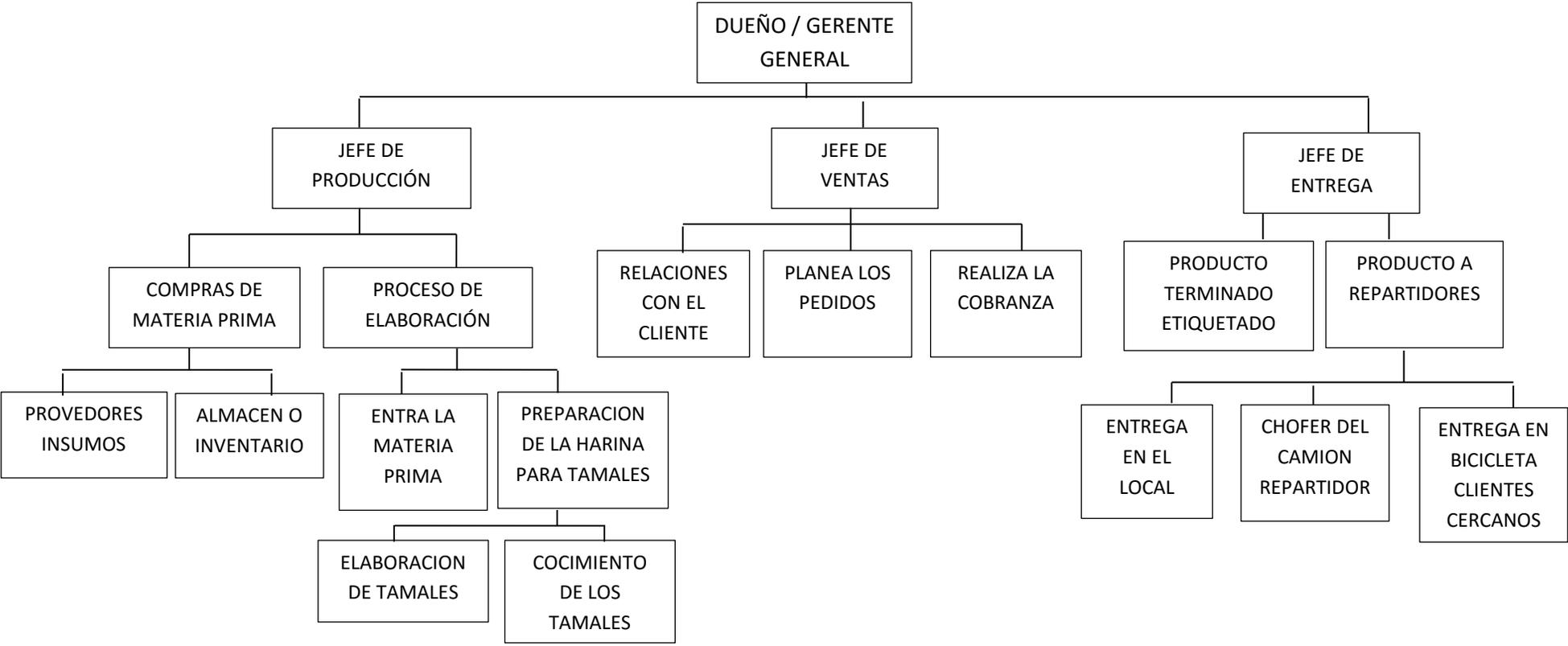
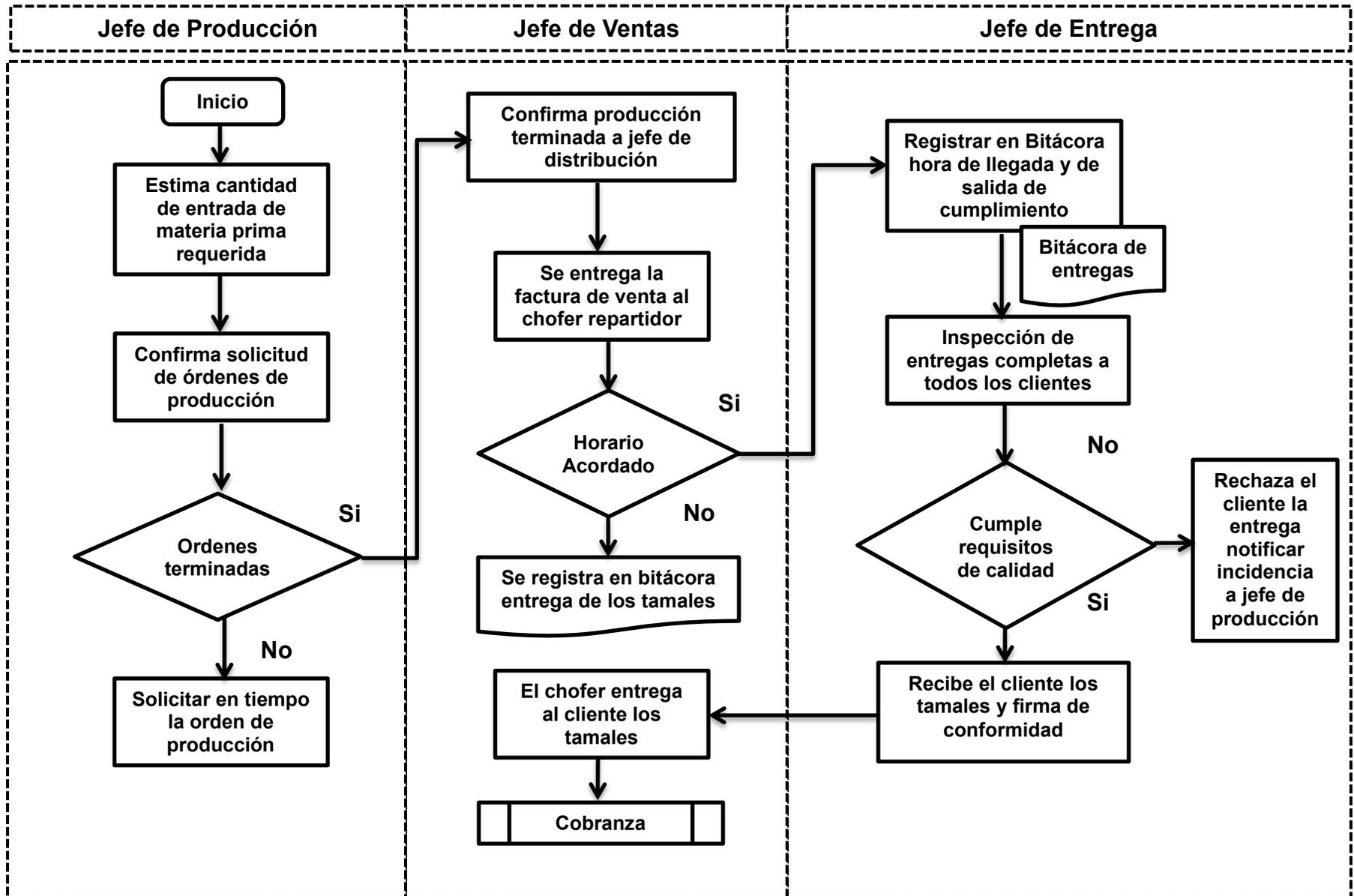


DIAGRAMA O MAPEO DEL PROCESO DE "TAMALES COYOACÁN"



4.4.4 Asignación de tareas, procedimientos, funciones y perfil de puestos

Los pilares fundamentales para la gestión óptima de los procesos de Tamales Coyoacán son la asignación de tareas que se muestra a continuación:

Dueño /Gerente General:

No.	Actividades
A-1	Realiza la carta de presentación del negocio.
A-2	Busca nuevos contratos de trabajo con clientes.
A-3	Investiga y obtiene información de licitaciones públicas.
A-4	Realiza el cronograma de visitas de presentación del negocio.
A-5	Cotizaciones.
A-6	Compara precios y costos de los recursos.
A-7	Convoca a reuniones con clientes o aquellos posibles.
A-8	Responsable del flujo de caja de efectivo.
A-9	Informa sobre ofertas de productos y servicios.
A-10	Cumple los requisitos para ser proveedor de productos a entidades públicas (licitaciones).
A-11	Informa del trabajo de los pedidos de ventas.
A-12	Solicita la elaboración del cronograma de trabajo de las áreas.
A-13	Presenta las ofertas de los productos y servicios.
A-14	Finiquita el contrato con el cliente.

Jefes de las áreas:

No.	Actividades
B-1	Datos sobre autorizaciones del trabajo a los clientes.
B-2	Documentación necesaria para realización del trabajo del cliente.

- B-3 Lista de chequeo previo a la realización del trabajo.
- B-4 Problemas que se presentan en las áreas de trabajo.
- B-5 Asistencia del personal del área de trabajo.
- B-6 Lista de materias primas e instrumentos necesarios de trabajo.
- B-7 Inventario de materia prima y equipos de trabajo.
- B-8 Documentación generada en el área de trabajo.
- B-9 Recepción de la materia prima y/o equipos de trabajo.
- B-10 Informe de compras de la materia prima.
- B-11 Información y documentación necesaria de terminación del trabajo del cliente.
- B-12 Informar al dueño / gerente de la terminación del trabajo.
- B-13 Actualizar la información diaria de solicitud de clientes y reportar entregas.

Producción:

- | No. | Actividades |
|-----|---|
| C-1 | Recepción de la materia prima a producción. |
| C-2 | Lista diaria de pedidos del cliente. |
| C-3 | Cantidad de materia prima por pedido solicitado al almacén. |
| C-4 | Preparación de la harina para tamales. |
| C-5 | Preparación de los ingredientes de acuerdo a los pedidos del cliente (dulce, verdes, rajas, mole y oaxaqueños). |
| C-6 | Documentación del área de trabajo de los pedidos realizados por cliente. |
| C-7 | Elaborar los tamales por las cantidades indicadas en los pedidos. |
| C-8 | Cocimiento de los tamales. |
| C-9 | Informe de los botes realizados para su etiquetado al área correspondiente para su venta. |

- C-10 Informa del trabajo de los pedidos de ventas.
- C-11 Presenta las ofertas de los productos y servicios.
- C-12 Informar y comprar la materia prima.
- C-13 Finiquita el contrato con el cliente.

Procedimientos y Funciones

Se agrupan las actividades para proceder a determinar el procedimiento y generar la función para elaboración del manual de organización.

Dueño /Gerente General:

Actividades agrupadas	Procedimiento	Procedimientos agrupados	Función
A-1, A-2, A-3, A-4, A-7, A-9, A-10, A-13 y A-14	P-1 Realizar la presentación de la empresa para firma de contratos con los clientes (privados y públicos).	P-1, P-2 y P-3	Revisar el sistema por procesos, las rentabilidades pasadas y los objetivos propuestos por la pequeña empresa.
A-5 y A-6	P-2 Revisar las compras a los mejores precios de compra disminuyendo los costos.		
A-8, A-11 y A-12	P-3 Monitorear, comunicar y consultar los resultados de los objetivos.		

Jefes de las Áreas

Actividades agrupadas	Procedimiento	Procedimientos agrupados	Funciones de los procesos
B-1, B-2, B-3, B-4, B-5, B-6, B-7, B-8 y B-9	P-4 Realizar las actividades de la cadena de valor y ejecutar el procedimiento establecido con responsabilidad definiendo un plan y/o lo implementa.	P-4 y P-5	Revisar el sistema por procesos, las rentabilidades pasadas, revisar los objetivos de negocio contra los objetivos propuestos y las metas primarias propuestas.
B-10, B-11, B-12 y B-13	P-5 Monitorear, revisar, comunicar y consultar los resultados de los objetivos.		<p>En el proceso primario, debe revisar las metas del proceso propuesto y los requisitos propuestos.</p> <p>La Línea del equipo de la gestión función, se revisa procesos de los requisitos propuestos y requisitos de evaluación de recursos.</p>

Producción

Actividades agrupadas	Procedimiento	Procedimientos agrupados	Funciones de los procesos
C-1, C2, C-3, C-4, C-5, C-6, C-7 y C-8	P-6 Realizar las producción y garantizar la calidad de los tamales y con el procedimiento establecido con responsabilidad definiendo un plan y/o lo implementa.	P-4, P-5 y P-6	Revisa los requisitos propuestos de todos los procesos primarios y revisa la línea de funciones, también evalúa los recursos necesarios.
C-12	P-7 Efectuar las compras a los mejores precios de compra disminuyendo los costos por el jefe de almacén.		
C-9, C-10, C-11 y B-13	P-8 Monitorear, revisar, comunicar y consultar los resultados de los objetivos.		

Perfil de puestos

Área estratégica

Rol- Dueño/Gerente General.

Formación Profesional:

Administrador de Empresas.

Experiencia de 3 años en el puesto.

Competencias:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Autocontrol.
- Trabajo bajo presión.
- Orientación al cliente.
- Autoconfianza.
- Integridad.
- Identificación con la empresa.
- Flexibilidad.

Responsabilidad:

- Responsable de los resultados del proceso.
- Define los objetivos y metas.
- Define quién hace qué (roles y responsabilidades).
- Documenta el proceso y lo mantiene actualizado.
- Dispara las acciones necesarias de corrección o mejora.

Área operacional

Rol -Jefe de Producción.

Formación Profesional:

Certificado de Estudios de Nivel Medio Superior.

Experiencia en cargos similares 3 a 10 años en el puesto.

Competencias

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Autocontrol.
- Trabajo bajo presión.
- Orientación al cliente.
- Autoconfianza.
- Integridad.
- Identificación con la empresa.
- Flexibilidad.

Responsabilidad:

- Responsable de los resultados del proceso.
- Informe mensual de análisis de producción.
- Coordina la ejecución del proceso.
- Garantizar la existencia de mercancía fresca y necesaria en el almacén.
- Cerciorarse del etiquetado el producto terminado.
- Cumplir con el horario de trabajo.
- Aseguramiento de las preferencias del cliente.

Rol -Jefe de Ventas y Jefe de Entregas.

Formación Profesional:

Certificado de Estudios de Nivel Medio Superior.

Experiencia en cargos similares 3 a 10 años en el puesto.

Competencias

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Autocontrol.
- Trabajo bajo presión.

- Orientación al cliente.
- Autoconfianza.
- Integridad.
- Identificación con la empresa.
- Flexibilidad.

Responsabilidad:

- Responsable de los resultados del proceso.
- Informe mensual de análisis de ventas y entregas.
- Coordina la ejecución del proceso.
- Entregar producto etiquetado.
- Buenas relaciones con el cliente.
- Entregas en tiempo y forma de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Verificar que se realiza la entrega de la cobranza y se deposita.
- Aseguramiento de las preferencias del cliente.

Rol -Encargado del Almacén.

Formación Profesional:

Certificado de Estudios de Nivel Medio Superior.

Experiencia en cargos similares 3 a 10 años en el puesto.

Competencias

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Autocontrol.
- Trabajo bajo presión.
- Orientación al cliente.
- Autoconfianza.
- Integridad.
- Identificación con la empresa.

- Flexibilidad.

Responsabilidad:

- Responsable de los resultados del proceso.
- Cumplir con el horario de trabajo.
- Informe mensual del inventario de materia prima.
- Bitácora de entradas y salidas del almacén.
- Levantar el inventario dos veces al año.
- Aseguramiento de que el almacén no tenga productos caducados.

Rol -Trabajadores de elaboración de tamales.

Formación Profesional:

Certificado de Estudios de Nivel Secundaria.

Experiencia necesaria en la elaboración de los tamales 1 a 10 años.

Competencias

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Autocontrol.
- Trabajo bajo presión.
- Orientación al cliente.
- Autoconfianza.
- Integridad.
- Identificación con la empresa.
- Flexibilidad.

Responsabilidad:

- Responsable de los resultados del proceso.
- Preparar la materia prima para en la harina para los tamales.
- Elaborar los tamales con los procedimientos del proceso.
- Etiquetar los productos para su entrega.
- Aseguramiento de que trabaja para el cliente.

Rol –Chofer de reparto.

Formación Profesional:

Certificado de Estudios de Nivel Secundaria.

Experiencia necesaria del reglamento de tránsito y licencia de manejo 1 a 10 años.

Competencias

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Autocontrol.
- Trabajo bajo presión.
- Orientación al cliente.
- Autoconfianza.
- Integridad.
- Identificación con la empresa.
- Flexibilidad.

Responsabilidad:

- Responsable de los resultados del proceso.
- Entregar en tiempo y forma los tamales a los clientes.
- Cerciorarse de que estén debidamente etiquetados.
- Llenar bitácora de salida y entrega de los tamales.
- Cumplir con el reglamento de tránsito.
- Mantener la unidad de transporte en buenas condiciones.
- Llevar bitácora del consumo de gasolina.
- Aseguramiento de que trabaja para el cliente.

El cumplimiento de las funciones de la administración por procesos permitiera a la pequeña empresa cumplir con los procesos de la Cadena de Valor, los objetivos funcionales y las necesidades de los recursos del negocio. El desarrollo del negocio metas, planes, presupuestos aprobados, los establecidos, así como objetivos comunicados.

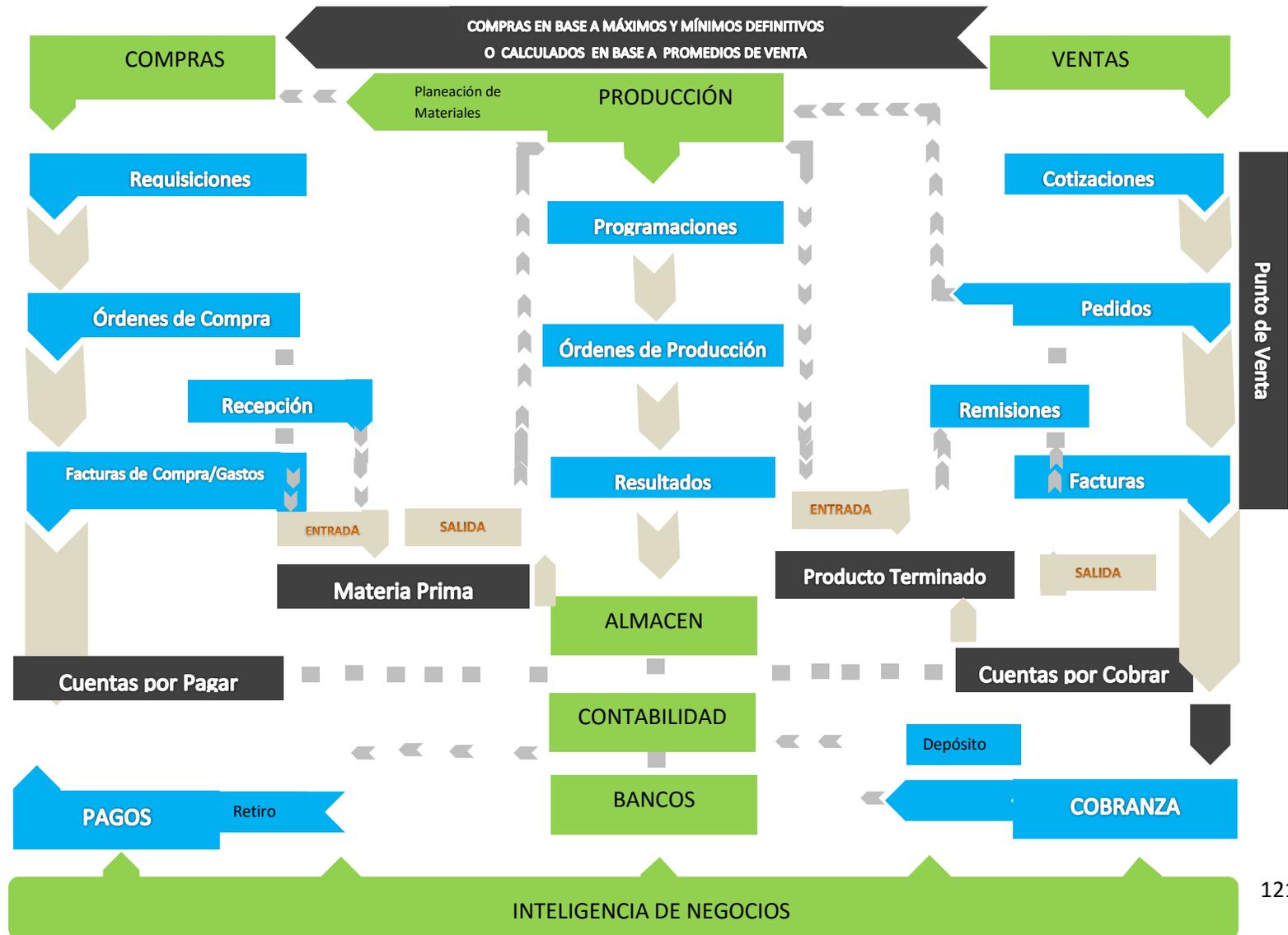
4.5 La tecnología de información para controlar las operaciones de la PYME

La infraestructura de las tecnologías de información, tiene un papel muy importante en el control interno, nos proporcionan más rápidamente la información y datos. La capacidad funcional de un sistema para una Pyme debe cumplir cinco puntos clave del negocio que son: vender y cobrar más, reducir gastos administrativos, controlar la operación y el inventario de Tamales Coyoacán, sin enlaces complicados como el que se muestra en (ver Sistema Administrativo y Contable Integral), diseñado para pequeñas empresas y poder hacer uso de las tecnologías de información.

El sistema es sencillo, con un costo razonable para la Pyme y mantendrá bajo su ámbito de responsabilidad los siguientes aspectos:

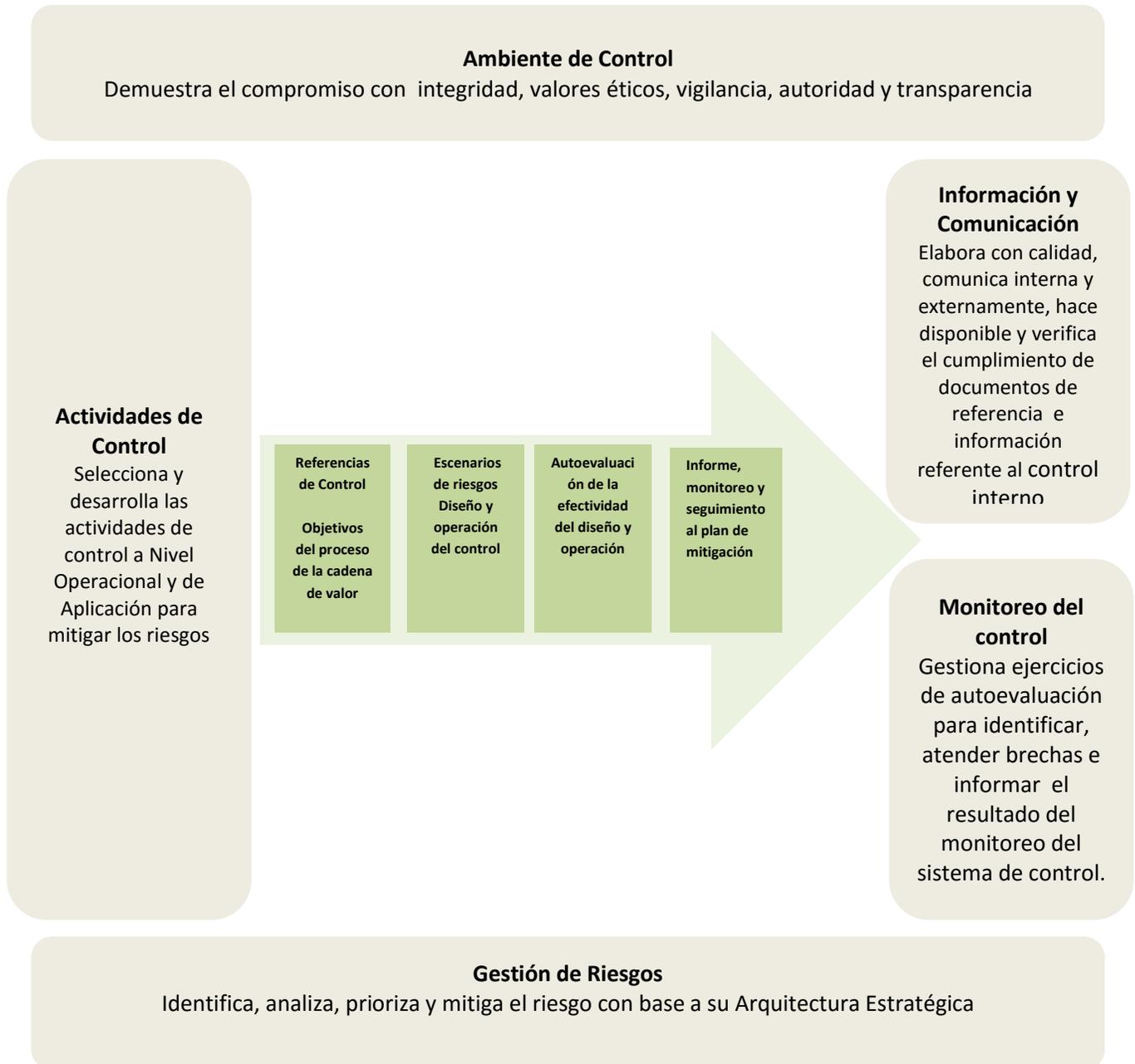
1. Seguridad del sistema de información y comunicación: con mecanismos de identificación, autorización y protección suficiente para una operación segura y clara administración de los niveles de acceso en los siguientes aspectos.
 - a) Registro de transacciones contar con huellas que permitan verificar la operación e identificación del personal de acceso al sistema.
 - b) Suficiencia y actualización de acuerdo a las posibilidades de la pequeña empresa.
 - c) Resguardo de la información digital, procedimiento para administrar, proteger, respaldar y conservar la información.
2. Uso de software y licencias: se debe verificar periódicamente las licencias para asegurar el funcionamiento del sistema.
3. Contingencias: establecer u actualizar los planes y procedimientos de recuperación, respaldos de información probada por lo menos una vez al año.

SISTEMA ADMINISTRATIVO Y CONTABLE INTEGRAL
 (TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN)
 TAMALES COYOACAN

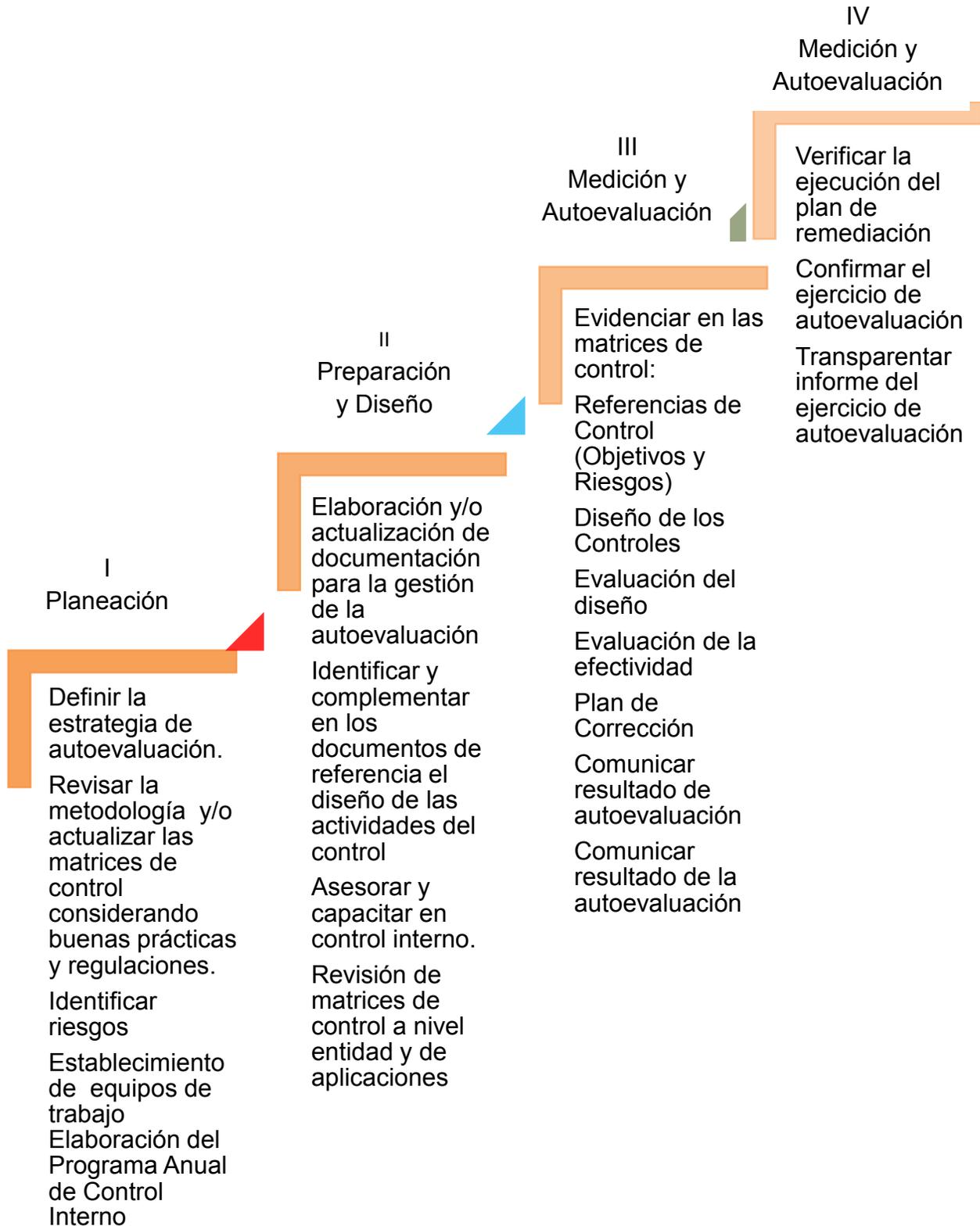


4.6 Propuesta de mejora al control interno en la PYME

Se incorpora al control interno de Tamales Coyoacán, los componentes de los niveles en base a COSO para el proceso que se gestiona a continuación:



Metodología de Autoevaluación del Control Interno de Tamales
Coyoacán
Ciclo de Gestión



Ponderaciones para la Valoración del Riesgo
Tamales Coyoacán

Probabilidad de Ocurrencia				Impacto	
1	Baja	Frecuencia del evento menor al 10% en el período establecido.	1	Insignificante	Puede tener un pequeño o nulo efecto en la operación de áreas de la Pyme.
2	Media baja	Frecuencia del evento entre el 11 y 29% en el período establecido.	2	Moderado	Causa un daño que se puede corregir en el corto tiempo y no afecta el cumplimiento de los objetivos de los procesos y áreas de la Pyme.
3	Media	Frecuencia del evento entre 30 y 70% en el período establecido.	3	Serio	Causaría incumplimientos normativos, problemas operativos y requeriría del involucramiento directo de los Jefes del área operativa, investigar y corregir.
4	Media alta	Frecuencia del evento entre el 71 y 90% en el período establecido.	4	Grave	Causaría incumplimientos normativos, problemas operativos e impacto en la disponibilidad e integridad de los procesos de la Pyme
5	Alta	Frecuencia del evento mayor al 91% en un período establecido.	5	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial, incumplimientos normativos, problemas operativos dejando además sin recursos a la Pyme.

El nivel de riesgo se obtiene multiplicando la probabilidad por el impacto, considerando la siguiente escala:

Cuantificación Probabilidad * Impacto	Nivel de Riesgo	Acción Aconsejable
Menor a 5 Pts.	Bajo	Se mantiene como está concebida.
Entre a 6 y 10 Pts.	Medio	Debe mitigarse.
Mayor a 12 puntos.	Alto	Requiere su corrección inmediata.

Estos criterios son generales, por lo que el personal involucrado en el proceso de autoevaluación analizará bajo qué condiciones se ejecutan los elementos de control, en el ámbito de su competencia, conforme a la tabla anterior.

A continuación se presenta ejemplo de matriz de referencia y para evaluación, que sirve como guía para su llenado.

Columna	Descripción
Referencias del Control	
Identificación del objetivo de control.	Almacén.
Referencia a los objetivos de control.	Administración del Inventario. Seguridad en el sistema informático. Bitácora actualizada del control de entradas y salidas del almacén. Documentación debidamente autorizada. Mejorar el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información.
Objetivo de Control.	Realizar la administración de identidad, atributos, roles de las personas relacionadas con el almacén.
Riesgos.	Usuarios podrían realizar operaciones que no corresponden a sus nuevas funciones o estatus laboral. La información podría ser visualizada, alterada o difundida por personal no autorizado.

Columna	Descripción
	Probabilidad: 3 Impacto: 3 Nivel: Medio
Diseño del Control	
Documentación de Referencia.	Procedimiento para la administración de cuentas.
Actividad de Control.	Verificar el cambio de contraseñas. Cada seis meses realizar inventario físico de acuerdo al "Procedimiento de Mejora Continua". Se lleva la actualización de las entradas y salidas, enviando un el reporte que soporte las operaciones del almacén.
Dueño.	Nombre Apellido y Puesto.
Ejecutor.	Nombre Apellido y Puesto.
Frecuencia / Evento.	Cada vez que es solicitado un cambio.
Evaluador.	Nombre Apellido y Puesto.
Criterio de Aceptación.	Este designado el dueño, ejecutor y evaluador. El riesgo identificado sea reducido por la actividad de control. El procedimiento se encuentre implementado.
Evidencia (Física y/ Electrónica).	Física y electrónica.
Ubicación de la Evidencia.	El control genera una responsiva, la cual es resguardada físicamente en la oficina del dueño de la pequeña empresa. Así mismo, dicha documentación guardada.
Tipo de Control.	Detectivo.
Observaciones.	
Evaluación del diseño	
Cumplimiento documental.	1
Cumplimiento documental con procedimientos.	1
Cumplimiento del diseño de la actividad de control.	3
Efectividad del diseño.	Razonablemente Efectivo.

Columna	Descripción
Observaciones.	
Evaluación de la efectividad	
Fecha de Realización de la Prueba.	28 de Septiembre de 2015.
Población / Muestra.	Tamaño de la población. Muestreo Aleatorio. Precisión al 5%. Error tolerable del 5%. Tamaño de Muestra 42. Errores identificados en la muestra 3. Errores proyectados de la muestra de la población 27%, por lo que es calificado como No Eficaz, ya que es mayor al 5% de error tolerable.
Tipo de Prueba.	Observación, Entrevista y Ejecución.
Tipo de Evidencia de la Prueba.	Se confirma que la evidencia es en papel y electrónica en las ubicaciones indicadas en el diseño.
Eficacia de la prueba.	0%
Cumplimiento de la operación de la actividad de control.	2
Efectividad Operativa del Control.	“No Efectivo”.
Observaciones.	En la muestra se identificaron 3 fallas en la actividad del control, por lo que se concluye que en la población contiene una mayor cantidad de errores que la tasa tolerable establecida (5%) con un nivel de confianza del 95% de que el control no es eficaz. Se identificó que el sistema que genera el formato de responsiva, no emitió dicho formato durante 3 meses.
Riesgo residual.	Impacto = 4 Probabilidad = 4 Nivel= Alto
Plan de Corrección	
Acciones a seguir	Monitorear que el Sistema que emita las responsivas, las genere en tiempo y forma.
Fecha de inicio.	01/12/2015

Columna	Descripción
Fecha de fin.	28/12/2015
Responsables.	Nombre Apellido y Puesto.

La gestión de riesgos es un proceso de mejora continua, cuya incorporación en las prácticas o procesos de la pequeña empresa, puede tener grandes beneficios para las Pymes familiares que generalmente tienen problemas de administración y que dificulta la toma de decisiones.

4.7 Normas de operación y aseguramiento de la licitación de la PYME

Después de haber realizado la organización de la empresa como un sistema para mejorar los procesos, así como minimizar los riesgos a través de un control interno más eficiente, para la Pyme es una realidad competir en precio, contra empresas más grandes, e incluso ser afectada por el diferimiento de los pagos, sin embargo se convierte en candidata para ser proveedora de la entidad gubernamental seleccionada.

En el caso la Pyme sujeta a estudio recibió la difusión de carácter informativo de la licitación por invitación cuanto menos a tres personas, realizando los trámites necesarios en la entidad gubernamental correspondiente del área de adquisición de productos alimenticios, en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), de fecha 24 de diciembre de 2014, la cual fue beneficiada con un contrato de licitación para el ejercicio 2015 y continuara participando en las siguientes invitaciones por los siguientes años.

El logro alcanzado ha llevado a tomar decisiones a los dueños para ser proveedora de otras entidades gubernamentales y además alcanzar la certificación de la calidad de los procesos que durante el ejercicio 2015 fue solicitado por su proveedor ISS Facility Service, S.A. como un requisito para continuar siendo proveedor de esta empresa, por lo tanto los controles internos se han mejorado en la Pyme, así como los procesos, a través de la capacitación de los trabajadores para cumplir la misión, visión y los valores éticos de pequeña empresa como propuesta de mejora realizada por la auditoría al control interno.

A continuación se presenta la información de la invitación y normas de operación donde participo en la licitación la PYME.

De conformidad con lo establecido en el Art. 77 cuarto párrafo del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, se hace del conocimiento del público en general que la Subdirección Administrativa a través de la Coordinación de Recursos Materiales, está llevando a cabo el procedimiento de Invitación Internacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014, para la adquisición de Productos Alimenticios.

Lo anterior con el propósito de informar y transparentar este procedimiento de contratación, la difusión es solo de carácter informativo, por lo que no tendrán ningún derecho a participar personas distintas a las que hayan sido expresamente invitadas por el ISSSTE.

El Acto de Junta de Aclaración a la Convocatoria se llevara a cabo el 26 de diciembre de 2014 a las 12:00 horas, y la Presentación y Apertura de Proposiciones tendrá verificativo el 30 de diciembre de 2014 a las 12:00 horas, ambos eventos serán celebrados en la oficina de la Coordinación de Recursos Materiales, ubicada en la Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No.1711, Col. Ejército Constitucionalista, C.P. 09220, Iztapalapa, México, D. F.

Los representantes de Cámaras o Colegios o Asociaciones Profesionales y otras Organizaciones no Gubernamentales pueden asistir a los actos públicos de invitación, así como cualquier persona física, que manifieste su interés de estar presente en los mismos en calidad de observador, bajo la condición de que se deberá registrar su asistencia.

Presentación

El Hospital Regional “Gral. Ignacio Zaragoza” del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, en cumplimiento a lo dispuesto por el

Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 22, 25 , 26 fracción II, 41 F IX, 43 y 47 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y su Reglamento, así como las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes Muebles y Prestación de Servicios de Cualquier Naturaleza del ISSSTE, y demás disposiciones legales vigentes en la materia, a través de la Subdirección Administrativa por medio de la Coordinación de Recursos Materiales llevará a cabo el procedimiento de Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014, relativa a la adquisición de Productos Alimenticios, mediante contrato abierto conforme a las siguientes:

Bases

I. Datos generales o de identificación de la invitación.

Entidad convocante: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, a través de la Subdirección Administrativa y por conducto de la Coordinación de Recursos Materiales, ubicada en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista, C.P. 09220, Iztapalapa, México, D. F

Medio y carácter para la presente invitación: Invitación Nacional, presencial.

La presente invitación no recibirá proposiciones a través de servicio postal o de mensajería.

Número de identificación del procedimiento: IA-019GYN085-N13-2014.

Ejercicio fiscal que abarcará la contratación: Será 2015.

Idioma en el que deberán presentarse las proposiciones: Las proposiciones y anexos técnicos de los bienes que se presenten deberán ser en idioma español. En caso de que sean en idioma diferente, deberá presentarse en traducción simple al español. El Instituto cuenta con la disponibilidad presupuestaria correspondiente.

Glosario de las normas de operación

Para efectos de esta convocatoria, se entenderá por:

Área Almacenería	La unidad encargada de la recepción, guarda y custodia de los bienes.
Área Contratante	El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado a través de la Jefatura de Servicios de Adquisiciones.
Área Requirente	La Unidad Administrativa Central o Desconcentrada que de acuerdo a sus necesidades solicitó formalmente la adquisición de los bienes.
Área Técnica	La que en el Instituto elabora las especificaciones técnicas que se deberán incluir en el procedimiento de contratación, evalúa la propuesta técnica de las proposiciones y es responsable de responder en la junta de aclaraciones, las preguntas que sobre estos aspectos realicen los licitantes; el Área técnica, podrá tener también el carácter de Área requirente.
Administrador del contrato	El servidor público del Instituto que fungirá como responsable de administrar el cumplimiento del contrato.
Bienes	Los productos que se describen en el Anexo 1 de esta convocatoria
COMPRANET	El Sistema Electrónico de Información Pública Gubernamental sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
Contrato	El documento que establece los derechos y obligaciones entre el Instituto y el Proveedor.
Convocatoria	El documento que establece las bases en que se desarrollará el procedimiento y en las cuales se describen los requisitos de participación.

Documentación distinta a las proposiciones	Documentación distinta a las propuestas técnica y económica.
Identificación Oficial vigente	La Credencial para Votar (IFE), Cédula Profesional, Pasaporte o Cartilla del Servicio Militar Nacional.
Instituto o ISSSTE	El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
Internet	La Red Mundial de Comunicaciones Electrónicas.
Invitación	La Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014.
I.V.A.	El Impuesto al Valor Agregado.
Ley	La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, vigente.
Licitante	La persona que participa en este procedimiento de invitación.
O. I. C.	El Órgano Interno de Control en el ISSSTE.
Partida	La clasificación de los bienes que se describen en el Anexo 1 de esta convocatoria.
Políticas	Las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes Muebles y Servicios del ISSSTE, Vigentes.
Proposición	La oferta técnica y económica que presenten los licitantes.
Proveedor	La persona que celebre contrato(s) que deriven de esta invitación.
Reglamento	El Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Vigente.

Reglas de la S.E.	Reglas para la aplicación del margen de preferencia en el precio de los bienes de origen nacional, respecto del precio de los bienes de importación, en los procedimientos de contratación de carácter internacional que realizan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (D.O.F. 28-Diciembre-2010).
S.A.T.	El Servicio de Administración Tributaria.
S.E.	La Secretaría de Economía.
S.F.P.	La Secretaría de la Función Pública.
S.H.C.P.	La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

I. Objeto y alcance de la invitación

1. Descripción, unidad de medida y cantidades requeridas.

El Instituto llevará a cabo la adquisición de los bienes nuevos, cuyas características, especificaciones, unidad de medida y cantidades, se señalan en el Anexo 1 de esta convocatoria.

Para la presentación de sus proposiciones, los licitantes deberán sujetarse estrictamente a los requisitos y especificaciones previstos en esta convocatoria y los que se deriven de la junta de aclaración a la convocatoria de Invitación.

2. Normas de calidad.

El licitante entregará escrito en el que manifieste que los bienes que oferta y entregará serán nuevos, los cuales, en su caso, deberán cumplir con las normas de calidad aplicables, conforme a la Ley Federal Sobre Metrología y Normalización o, a falta de éstas, las normas nacionales.

3. Modalidad de contratación.

La modalidad empleada será el método binario, mediante el cual se adjudicará al (los) licitante(s) que cumpla(n) con los requisitos establecidos en esta convocatoria, atendiendo al precio más bajo, siempre y cuando éste resulte aceptable.

La contratación se realizará por cantidades determinadas.

La adjudicación se realizará por el 100% de cada partida.

Derivado de este procedimiento de Invitación se formalizarán los contratos, correspondientes por cantidades determinadas, con los requisitos cuyo modelo consta en, el Anexo 9 de esta convocatoria.

4. Visita a las instalaciones. (no aplica).

No aplica.

III. Forma y términos que regirán los diversos actos del procedimiento de invitación

3.1 Calendario y lugar de los actos.

	Fecha y Hora	Lugar
Entrega de oficios de invitación	24 de diciembre de 2014	En la Coordinación de Recursos Materiales del hospital, ubicada en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista, C.P. 09220, Iztapalapa, México, D. F
Junta de aclaración a la convocatoria	26 de diciembre de 2014 12:00 horas.	
Presentación y apertura de proposiciones	30 de diciembre de 2014 12:00 horas.	
Fallo	30 de diciembre de 2014 12:00 horas.	
Firma del Contrato	Se dará a conocer en el acto del fallo, misma que será dentro de los 15 días naturales siguientes a la notificación del fallo.	

3.2 Retiro de proposiciones.

Una vez recibidas las proposiciones en la fecha, hora y lugar establecidos por el Instituto, éstas no podrán ser retiradas o dejarse sin efecto, por lo que deberán considerarse, vigentes dentro del procedimiento de la presente Invitación hasta su conclusión.

3.3 Proposiciones que los licitantes deberán presentar.

Los licitantes sólo podrán presentar una proposición por partida en la presente Invitación.

3.4 Entrega de la documentación distinta a la propuesta técnica y económica (legal-administrativa).

El licitante podrá presentar a su elección, dentro o fuera del sobre cerrado, la documentación distinta a la que conforma las propuestas técnicas y económicas, misma que forma parte de su proposición de los licitantes podrá entregarse dentro o fuera del sobre que las contenga.

3.5 Registro de participantes.

Dentro de la hora previa al acto de presentación y apertura de proposiciones, los licitantes podrán presentarse en el lugar y fecha señalados para su celebración, identificándose y firmando el registro para participar en la invitación.

3.6 Acreditación de existencia legal y personalidad jurídica.

Los licitantes deberán acreditar su existencia legal y personalidad jurídica, para efectos de suscripción de proposiciones y, en su caso, firma del contrato, mediante la presentación del formato debidamente requisitado que se incluye como Anexo 7A (Personas Morales) y 7B (Personas Físicas) de esta convocatoria.

3.7. Rúbrica de las proposiciones recibidas.

De entre los licitantes que hayan asistido, éstos elegirán a uno que en forma conjunta con el servidor público que el Instituto designe, rubricarán en su totalidad la documentación recibida de los licitantes, quedando en custodia de la propia convocante.

El representante de los licitantes que sea designado para rubricar las proposiciones, bajo ninguna circunstancia podrá realizar análisis o verificación de la documentación o información presentada por los mismos.

3.8 Indicaciones relativas al fallo y firma del contrato.

La fecha de fallo se dará a conocer en el acto de presentación y apertura de proposiciones.

Se hace del conocimiento a los licitantes adjudicados que deberán presentarse en la fecha señalada en el acto de fallo, en un horario de 10:00 a 15:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas, en el domicilio de la Coordinación de Recurso Materiales para entregar lo solicitado en el numeral 21 de la convocatoria.

Los licitantes que resulten con adjudicación a su favor deberán presentar previo a la firma del contrato el documento actualizado expedido por el S.A.T., en el que se emita opinión sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, conforme a lo establecido en la regla Resolución Miscelánea Fiscal vigente.

3.9 Participación de ONG'S

Las Cámaras, Colegios o Asociaciones Profesionales u otras Organizaciones no Gubernamentales podrán asistir a los públicos de esta invitación, así como cualquier persona física que sin haber adquirido la convocatoria manifiesten interés de estar presentes en los mismos, bajo la condición de que deberán registrar su asistencia y abstenerse de intervenir de cualquier forma en los mismos.

IV. Requisitos que deben cumplir los licitantes

4.1. Requisitos para participar en esta Invitación.

Podrán participar las personas físicas o morales que no estén inhabilitadas por resolución de la S. F. P., en términos de la Ley.

Las personas que participen en esta Invitación deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentar original del oficio de invitación emitido por el Instituto.
- b) Ser personas de nacionalidad mexicana o extranjera que posean plena capacidad jurídica y no se encuentren impedidos civil, mercantil y administrativamente para ejercer plenamente sus derechos y cumplir con sus obligaciones.
- c) Contar con facultades suficientes para comprometerse por sí o por su representada.
- d) No encontrarse en alguno de los supuestos establecidos por los artículos 50 y 60 antepenúltimo párrafo de la Ley conforme al Anexo 3 de esta convocatoria.
- e) Entregar en el acto de presentación y apertura de proposiciones, un sobre cerrado que contendrá la propuesta técnica y económica, así como la documentación distinta a las proposiciones, la cual a elección del licitante podrá entregarse dentro o fuera del sobre que contenga las proposiciones.

La totalidad de los requisitos antes mencionados son indispensables para la evaluación de la proposición y, en consecuencia, su incumplimiento será causa de desechamiento de la proposición.

El desechamiento de la proposición también se dará si se comprueba que algún licitante ha acordado con otro u otros elevar el costo de los bienes, o cualquier otro acuerdo que tenga como fin obtener una ventaja sobre los demás licitantes.

4.2. Propositiones.

Las proposiciones se entregarán por escrito, en un sobre cerrado que contendrá la propuesta técnica y económica. La documentación distinta a la propuesta técnica y económica, a elección del licitante podrá entregarse dentro o fuera del sobre que las contenga.

No se recibirán proposiciones por servicio postal o mensajería.

4.3. Instrucciones para elaborar las proposiciones.

Las proposiciones que presenten los licitantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Se presentarán por escrito en idioma español, así como todo lo relacionado con las mismas.
- b) Deberán cotizar el 100% del volumen requerido por partida.
- c) Deberán ser claras y no establecer condición alguna, ni emplear abreviaturas o presentar raspaduras y/o enmendaduras.
- d) Deberán contener la firma autógrafa del licitante o de su apoderado que cuente con facultades de administración y/o dominio o poder especial para actos de licitación pública.
- e) La oferta económica deberá estar en precios unitarios y deberán ser firmes, en moneda nacional (peso mexicano) y con dos decimales, desglosando el I.V.A. y su vigencia será de cuando menos 60 días a partir del comunicado de fallo.
- f) Para el caso de los licitantes que resulten con adjudicación a su favor, las proposiciones se mantendrán vigentes durante el período de suministro de los bienes objeto de esta Invitación, o bien, hasta que el contrato respectivo se extinga.

- g) El licitante deberá foliar cada uno de los documentos que integren la proposición y aquéllos distintos a ésta, en todas y cada una de las hojas que los integren. Al efecto, se deberán numerar de manera individual las propuestas técnica y económica, así como el resto de los documentos que entregue el licitante.

4.4. Documentación distinta a las proposiciones.

La documentación distinta a las proposiciones, a elección del licitante podrá entregarse dentro o fuera del sobre que las contenga, y será la siguiente:

- a) Presentar original del oficio de invitación emitido por el Instituto.
- b) Original y copia de la relación de entrega de documentos, debidamente requisitada y firmada en cada una de sus hojas, conforme al Anexo 2 de esta convocatoria (la omisión en la entrega de este documento no será motivo para desechar su proposición).
- c) Original (para cotejo) y copia de identificación oficial vigente de quien firma las proposiciones, quien deberá contar con facultades de administración y/o dominio, o poder especial para actos de licitación pública.
- d) Currículo de la empresa licitante.
- e) Declaración por escrito, bajo protesta de decir verdad, de no encontrarse en alguno de los supuestos establecidos en los artículos 50 y 60, antepenúltimo párrafo de la Ley, conforme al Anexo 3 de esta convocatoria.
- f) Escrito de declaración de integridad en el que manifieste, bajo protesta de decir verdad, que por sí mismo o a través de interpósita persona se abstendrá de adoptar conductas, para que los servidores públicos del Instituto induzcan o alteren las evaluaciones de las proposiciones, el resultado del procedimiento, u otros aspectos que otorguen condiciones más ventajosas con relación a los demás licitantes.

- g) Escrito en el que manifieste que el domicilio consignado en sus propuestas será el lugar donde el Licitante recibirá toda clase de notificaciones que resulten de los actos y contratos que celebren de conformidad con la Ley y el Reglamento.
- h) Carta de conformidad y de aceptación de la presente convocatoria, sus anexos y en su caso, de las modificaciones derivadas de la junta o juntas de aclaración al contenido de la convocatoria, lo cual no lo exime de presentar los documentos solicitados anteriormente.
- i) Escrito en el que su firmante manifieste, Bajo Protesta de Decir Verdad, que es de su interés participar en la presente licitación, que cuenta con facultades suficientes para comprometerse por sí o por su representada, sin que resulte necesario acreditar su personalidad jurídica. Según modelo propuesto en el Anexo 4 de esta convocatoria.
- j) Presentar Carta de Compromiso Fiscal, en la que manifieste que en caso de resultar con adjudicación, se compromete a entregar al área contratante, por cada contrato, independientemente de su valor, el Formato de Opinión del Cumplimiento de Obligaciones Fiscales, a su nombre, expedido por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), vigente, y con Opinión Positiva, es decir, que indique que el licitante se encuentra al corriente en dichas obligaciones fiscales, conforme al Anexo 5 de esta convocatoria.

4.5 Propuesta técnica y económica.

El sobre cerrado que contenga la propuesta técnica y económica, deberá contener la siguiente documentación:

- a) Propuesta técnica y económica, debidamente requisitada y firmada en cada una de sus hojas, conforme a los Anexos 6 A y 6 B de esta convocatoria.
- b) Carta de garantía a la que hace referencia el apartado IX. numeral 9.4. de esta convocatoria.

- c) Escrito del licitante en el que manifieste las normas de calidad con las que cuentan los bienes ofertados de acuerdo a lo establecido en el apartado II, 2., o bien que éstos cumplen con las características y especificaciones señaladas en esta convocatoria.
- d) Formato para acreditar la existencia legal y la personalidad jurídica del licitante debidamente requisitado, conforme a los Anexos 7A o 7B de esta convocatoria según corresponda.
- e) Escrito en el que manifieste su compromiso de plazo y lugar de entrega conforme al Anexo 8 de esta convocatoria.
- f) Escrito del licitante, en el cual manifieste Bajo Protesta de Decir Verdad, que los bienes que oferta y entregará cuentan por lo menos con un 50% de grado de contenido Nacional.

Los documentos requeridos en este punto, deberán contener la firma autógrafa de la persona que cuente con poder para actos de administración y/o dominio, o poder especial para actos de licitación pública.

V. Criterios para evaluar las proposiciones y adjudicar el contrato

5.1. Criterios para evaluar las proposiciones.

El método empleado para la evaluación de las proposiciones será binario, atendiendo al precio más bajo, siempre y cuando éste resulte aceptable.

La revisión, análisis detallado y evaluación de las propuestas técnicas que presenten los licitantes, serán efectuados por las áreas técnicas y/o requirentes.

Los criterios que se aplicarán para evaluar las proposiciones, se basarán en la información documental presentada por el licitante tomando en cuenta lo siguiente:

Si resultare que dos o más proposiciones son solventes porque satisfacen la totalidad de los requerimientos solicitados por el Instituto, el contrato se adjudicará al

licitante que presente la proposición cuyo precio sea el más bajo, siempre y cuando resulte aceptable.

Cuando se presente empate en el precio de dos o más proposiciones, la adjudicación se efectuará a favor de la o las personas que integren el sector de Micro, Pequeñas o Medianas empresas nacionales, de subsistir el empate entre las personas del sector señalado, en caso de no presentarse este supuesto, la adjudicación se efectuará a favor del licitante que resulte ganador del sorteo por insaculación que celebre el Instituto en el propio Acto de Fallo.

5.2. Evaluación de las propuestas técnicas.

- a) Se verificará que las proposiciones incluyan la totalidad de la información, documentos y requisitos solicitados en esta convocatoria.
- b) Se realizará la evaluación de las proposiciones comparando entre sí lo solicitado y lo ofertado (Cumple, no cumple), en forma equivalente, todas las condiciones ofrecidas por los licitantes.

Las proposiciones que no cumplan con alguno de los requisitos solicitados en esta convocatoria, serán desechadas.

5.3. Evaluación de las propuestas económicas.

La evaluación de las Proposiciones será a través del método Binario, conforme a lo dispuesto por el párrafo segundo del Artículo 36 de la Ley.

- a) Se realizará el comparativo de los precios ofertados por los licitantes, de aquellas Proposiciones que no fueron desechadas.
- b) Se evaluarán las Proposiciones solventes que hayan sido aceptadas administrativa, legal y técnicamente, atendiendo al precio unitario más bajo.
 - 1. La totalidad de los bienes por partida se asignará a un sólo licitante, es decir, no se considera el abasto simultáneo.

2. El Instituto desechará las Proposiciones cuyo precio ofertado sea de tal forma desproporcionada con respecto a los estimados, que evidencie que el licitante no podrá cumplir con la entrega de los bienes requeridos.

c) Se desecharán las proposiciones económicas, cuando el precio ofertado sea un precio no aceptable para el Instituto, o cuando el importe con I.V.A. de la proposición por partida, resulte superior a la disponibilidad presupuestal.

1. La evaluación de las proposiciones en ningún caso estará sujeta a mecanismos de puntos o porcentajes.
2. Se evaluarán las proposiciones solventes, atendiendo al precio más bajo, siempre y cuando esté resulte conveniente.

5.4. Criterio de adjudicación.

Los contratos serán adjudicados a los licitantes cuyas ofertas resulten solventes porque cumplen con los requisitos legales, técnicos y económicos requeridos por el Instituto y que garanticen satisfactoriamente el cumplimiento de las obligaciones respectivas.

Derivado de este procedimiento de licitación pública se formalizarán los contratos correspondientes, cuyo modelo consta en el Anexo 10 de esta convocatoria.

Si resultare que dos o más proposiciones son solventes porque satisfacen la totalidad de los requerimientos solicitados por el Instituto, el contrato se adjudicará al licitante que presente la proposición cuyo precio sea el más bajo, siempre y cuando resulte conveniente.

Cuando se presente empate en el precio de dos o más proposiciones, la adjudicación se efectuará a favor del licitante que resulte ganador del sorteo manual por insaculación que celebre el Instituto en el propio Acto de Fallo, conforme al mismo procedimiento descrito en el párrafo anterior.

Cuando resulte adjudicada en forma conjunta, el contrato deberá ser firmado por el representante legal de cada una de las personas participantes, a quienes se les

considerara, como responsables solidarios o mancomunados, según se establezca en el contrato.

VI. Documentos y datos que deben presentar los licitantes

1. Original del oficio de invitación generado por el Instituto.
2. Escrito en el que su firmante manifieste, bajo protesta de decir verdad, que cuenta con facultades suficientes para comprometerse por sí o por su representada, mismo que contendrá los datos siguientes:

Del licitante: Registro Federal de Contribuyentes, nombre y domicilio, así como, en su caso, de su apoderado o representante. Tratándose de personas morales, además se señalará la descripción del objeto social de la empresa, identificando los datos de las escrituras públicas y, de haberlas, sus reformas y modificaciones, con las que se acredita la existencia legal de las personas morales así como el nombre de los socios.

Del representante legal del licitante: datos de las escrituras públicas en las que le fueron otorgadas las facultades para suscribir las propuestas.

Escrito en el que manifieste que los bienes que oferta y entregará serán nuevos, y que cumplen con las normas solicitadas en el numeral II.2 de esta convocatoria.

3. Escrito libre en el que indique la dirección de correo electrónico del licitante.
4. Declaración por escrito, bajo protesta de decir verdad, de no encontrarse en alguno de los supuestos establecidos en los artículos 50 y 60, antepenúltimo párrafo de la Ley, conforme al Anexo 3 de esta convocatoria.
5. Escrito de declaración de integridad en el que manifieste, bajo protesta de decir verdad, que por sí mismo o a través de interpósita persona se abstendrá de adoptar conductas, para que los servidores públicos del Instituto induzcan o alteren las evaluaciones de las proposiciones, el resultado del

procedimiento, u otros aspectos que otorguen condiciones más ventajosas con relación a los demás licitantes.

6. Los licitantes que resulten con adjudicación a su favor deberán presentar previo a la firma del contrato el documento vigente expedido por el S.A.T., en el que se emita la opinión del cumplimiento de sus obligaciones fiscales, conforme a lo establecido en la Resolución Miscelánea Fiscal para 2011 (D.O.F. 01/07/11).

VII. Domicilio y dirección electrónica donde podrán presenta inconformidades

En contra del acto de fallo, no procederá recurso alguno, pero los licitantes podrán inconformarse por escrito ante la Secretaría de la Función Pública, ubicada en Insurgentes Sur 1735 Col. Guadalupe Inn, Delegación, Álvaro Obregón CP 01020 y/o en la dirección electrónica de CompraNet: <http://www.compranet.gob.mx>, por los actos del procedimiento de contratación que contravengan las disposiciones de la Ley, en los términos del artículo 65 del propio ordenamiento legal.

En tal sentido la inconformidad será presentada, a elección del promovente, por escrito o a través de los medios remotos de comunicación electrónica que al efecto establezca la S.F.P., las inconformidades deberán presentarse dentro de los plazos que se establecen en el artículo 65 de la Ley. Transcurrido el plazo establecido, se tendrá por precluido el derecho a inconformarse.

VIII. Formatos

Se consideran como parte integrante de la presente convocatoria los anexos que a continuación se señalan:

Anexo No.	Descripción
1	Descripción, unidad de presentación y cantidad de los bienes objeto de esta invitación
2	Relación de documentos que entregará el licitante
3	Escrito bajo protesta de decir verdad de no encontrarse en alguno de los supuestos de los artículos, 50 y 60 antepenúltimo párrafo de la ley

4	Escrito de Interés de Participar
5	Carta de Compromiso Fiscal
6A y 6B	Propuesta Técnica y Propuesta Económica
7A y 7B	Formato para la acreditación de la personalidad jurídica
8	Plazo y lugar de entrega
9	Solicitud de aclaración al contenido de la convocatoria
10	Modelo del contrato
11	Requisito que debe contener una carta de proveedores para pago
12	Encuesta de Transparencia

IX Consideraciones que deberán tomar en cuenta los
Licitantes para el presente procedimiento

9.1. Vigencia del contrato.

La vigencia del contrato será a partir de la firma del mismo y hasta el 31 de diciembre del 2015.

9.2. Plazo y lugar de entrega.

La entrega de los bienes objeto de esta Invitación, se efectuará conforme al Anexo 8 de esta convocatoria.

9.3. Condiciones de entrega.

El proveedor deberá entregar los bienes nuevos con las características y en las cantidades solicitadas en esta convocatoria, conforme a los Anexos 1 y 8 de esta convocatoria.

a) Transportación: La transportación de los bienes, las maniobras de carga y descarga en el lugar de entrega, serán por cuenta y riesgo del proveedor. El proveedor será responsable del aseguramiento de los bienes hasta que éstos sean recibidos de conformidad por el Instituto.

b) Si en la entrega de los bienes se identifican defectos que afecten su duración y funcionalidad, el Instituto procederá a no aceptar los mismos.

c) Devoluciones: Si durante el uso de los bienes se comprueban vicios ocultos o defectos de fabricación por causas imputables al proveedor y dentro del período de garantía, que se computará a partir de la entrega de los bienes, el Instituto hará la notificación para la devolución de los mismos; en estos casos el proveedor se obliga a reponer y/o sustituir al Instituto sin condición alguna, el 100% del volumen devuelto originalmente por el ISSSTE, en un plazo que no excederá de 10 días naturales contados a partir de la notificación de dicha devolución.

En caso de que por causas imputables al proveedor, éste no pueda hacer la reposición y/o sustitución en el plazo arriba señalado, se rescindirá el contrato y el proveedor se obliga a devolver el importe más los intereses generados a la tasa que señale la Ley de Ingresos de la Federación, en el caso de prórroga para el pago de créditos fiscales que se calcularán sobre las cantidades pagadas por dichos bienes, computándose por días calendario, desde la fecha del incumplimiento, hasta aquella en que se pongan efectivamente las cantidades a disposición del Instituto y en su caso podrá hacerse efectiva la garantía de cumplimiento del contrato.

9.4. Carta de garantía.

El licitante entregará una carta compromiso denominada “carta de garantía”, misma que estará vigente durante un plazo de 24 meses, contados a partir de la fecha de entrega de los bienes a satisfacción del Instituto y que deberá cubrir los vicios ocultos o defectos de fabricación que presenten los bienes entregados al Instituto, quedando obligado a reponer y/o sustituir el 100% del volumen devuelto en un plazo máximo que no excederá de 10 días naturales, contados a partir de la fecha de la notificación para la devolución.

9.5. Condiciones de precio y pago.

9.5.1. Condiciones de precio.

a) Los licitantes deberán presentar sus propuestas económicas exclusivamente en Moneda Nacional (Peso Mexicano), a dos decimales, de acuerdo con la Ley Monetaria en vigor.

b) Los precios deberán ser fijos e incondicionados durante la vigencia del contrato.

c) Se cotizará por precio unitario.

d) Precio total de los bienes que oferten objeto de esta Invitación, desglosando el I.V.A.

9.5.2 Condiciones de pago.

El Instituto no otorgará anticipos.

Para que la obligación del pago se haga exigible, el proveedor deberá, presentar el día hábil siguiente al de la fecha de entrega e instalación de los bienes, la documentación completa y debidamente requisitada para realizar el trámite de pago, consistente en:

a) Factura, deberá presentar desglosado el I.V.A., reunir los requisitos fiscales que establece la legislación vigente en la materia y los descuentos, que en su caso otorguen al Instituto.

b) Contrato original.

c) Remisiones originales debidamente selladas y firmadas por personal autorizado del almacén para la recepción de los bienes.

Esta documentación deberá presentarse en la Coordinación de Recursos Materiales en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista, C.P. 09220, Iztapalapa, México, D.F., en un horario comprendido de las 9:00 a las 15:00 horas.

La fecha de pago no excederá de 20 días naturales posteriores a la presentación de la documentación respectiva, previa entrega de los bienes, a dicho pago se le efectuarán las retenciones que las disposiciones legales establezcan.

En caso de que el proveedor no presente en tiempo y forma la documentación requerida, la fecha de pago se correrá el mismo número de días que dure el retraso.

Los pagos correspondientes se realizarán a través del esquema de transferencia de fondos Interbancarias denominado “Clave Bancaria Estandarizada” (CLABE), y los licitantes que resulten con adjudicación a favor deberán presentar la carta cuyos requisitos se refieren en el Anexo 11 de esta convocatoria, correspondiente a “Requisitos que debe contener una carta de proveedores para pago” debidamente requisitado, así como la documentación requerida en dicho anexo, en la Coordinación de Recursos Financieros del ISSSTE ubicada en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista 1er Piso, C.P. 09220, Iztapalapa, México, D.F.

9.5.3 Impuestos y derechos.

Los impuestos y derechos que procedan con motivo de la adquisición de los bienes objeto de esta Invitación, serán pagados por el proveedor.

El Instituto sólo cubrirá el I.V.A., de acuerdo a lo establecido en las disposiciones legales vigentes en la materia.

9.5.4 Patentes y marcas.

El proveedor asume la responsabilidad total, en caso de que, al entregar los bienes solicitados se infrinjan patentes, marcas o violen derechos de autor, registrados por terceros, quedando el Instituto liberado de toda responsabilidad de carácter civil, penal, fiscal o de cualquier otra índole.

9.5.5 Defectos y vicios ocultos.

El Proveedor se hará responsable de los vicios ocultos o defectos de fabricación que presenten los bienes entregados al Instituto, quedando obligado a reponer y/o sustituir el 100% del volumen devuelto en un plazo máximo que no excederá de 10 días naturales, contados a partir de la fecha de notificación para la devolución.

10. Desarrollo de los eventos de la invitación.

Los actos de la presente Invitación serán presididos por el Servidor Público que designe la Coordinación de Recursos Materiales dependiente de la Subdirección Administrativa y asistidos por un representante del área técnica y/o requirente.

Las actas que se levanten con motivo de las juntas de aclaraciones, del acto de presentación y apertura de proposiciones y del fallo, estarán a disposición de los licitantes que no hayan asistido, en la Coordinación de Recursos Materiales ubicada en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista, C.P. 09220, Iztapalapa, México, D.F. en un horario de 10:00 a 15:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas, en días hábiles; por un término de cinco días hábiles, a partir de la celebración del evento, siendo de la exclusiva responsabilidad de los licitantes acudir a enterarse de su contenido y obtener copia de la misma, lo anterior, sustituye a la notificación personal.

10.1. Solicitudes de aclaración al contenido de la convocatoria.

Las solicitudes de aclaración, podrán enviarse al correo electrónico luis.camargo@issste.gob.mx o entregarse personalmente por escrito, a más tardar veinticuatro horas antes de la fecha y hora programada para la Junta de Aclaraciones.

Las solicitudes de aclaración deberán plantearse de manera concisa y estar directamente vinculadas con los puntos contenidos en la presente invitación, indicando el numeral o punto específico con el cual se relaciona, acompañando la solicitud de aclaración de una versión electrónica en formato Word en las versiones 97 y 2000. Las solicitudes que no cumplan con los requisitos señalados, podrán ser desechadas por la convocante.

Los interesados en participar en el presente procedimiento de contratación y que opten por enviar sus solicitudes de aclaración personalmente por escrito, deberán hacerlo, en papel membretado de la empresa participante y firmadas por el licitante o el representante legal, de acuerdo al Anexo No. 9 de esta convocatoria,

entregándolas en la Coordinación de Recursos Materiales, ubicada en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista 1er Piso C.P. 09220, Iztapalapa, México, D.F. en horario comprendido de las 10:00 a 15:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas.

10.2 Junta para la aclaración del contenido de la convocatoria.

La asistencia a la junta de aclaración será optativa para los licitantes y se realizará, conforme al calendario de actos que se señala en el numeral 3.1. de esta convocatoria.

Las respuestas a las dudas y aclaraciones a la convocatoria que hayan planteado los licitantes en los términos establecidos en la presente convocatoria, serán leídas en voz alta por quien presida el evento, una vez hecho lo anterior, se dará oportunidad para que, en el mismo orden de los puntos o apartados de la convocatoria a la invitación en que se dio respuesta, formulen las preguntas que estimen pertinentes en relación con las respuestas recibidas. El servidor público que presida la junta de aclaraciones, atendiendo al número de preguntas, informará a los licitantes si éstas serán contestadas en ese momento o si se suspende la sesión para reanudarla en hora o fecha posterior; se levantará el acta correspondiente, que contendrá todas y cada una de las preguntas formuladas y las respuestas correspondientes. El acta respectiva será firmada por los asistentes a quienes se les entregará copia, poniéndose a partir de esa fecha a disposición de los licitantes que no hayan asistido, para efectos de su notificación. La falta de firma de algún licitante no invalidará su contenido y efectos del acta. Al concluir la primera junta de aclaraciones podrá señalarse la fecha y hora para la celebración de una segunda o ulteriores juntas.

Cualquier modificación a la convocatoria y de aquellas que puedan derivar de la(s) aclaración (es) serán parte integrante de la presente convocatoria.

La inasistencia de los licitantes a la junta de aclaración al contenido de la convocatoria de la Invitación, será de su estricta responsabilidad, así como obtener copia del (las) acta (s) derivada (s) de la (s) junta (s) de aclaraciones.

10.3 Acto de presentación y apertura de proposiciones.

En punto de la hora señalada para este acto, según lo establecido en el calendario de actos de esta Invitación, se llevará a cabo el evento de acuerdo con el siguiente programa y no se aceptará por ninguna circunstancia otra proposición.

1. En punto de la hora señalada, se cerrará el recinto donde se llevará a cabo el acto y no se permitirá el acceso a ningún otro licitante u observador.
2. Se declarará iniciado el acto.
3. Se presentará a los servidores públicos asistentes.
4. Se pasará lista a los licitantes presentes de acuerdo al registro de asistencia.
5. Se recibirán las proposiciones en un sobre cerrado, así como la documentación distinta a las proposiciones.
6. Se procederá a la apertura de las proposiciones; se abrirán los sobres que contengan las propuestas de los licitantes que consten en documento y por escrito presentadas en el acto.
7. Por lo menos un licitante, si asistiere alguno y el Servidor Público del Instituto facultado para presidir el acto, rubricarán todas las partes de las proposiciones presentadas.
8. Las proposiciones que se acepten se reciben para su posterior evaluación.
9. Se procederá a levantar el acta correspondiente, en la que se harán constar las proposiciones que fueron recibidas, se dará lectura a la misma y será firmada por los asistentes, a quienes se les entregará copia de la misma, poniéndose a partir de esa fecha a disposición de los licitantes que no hayan asistido al acto, para efectos de su notificación.

La falta de firma de algún licitante, no invalidará el contenido y efectos del acta.

10.4 Acto de fallo.

Se dará a conocer el fallo de la Invitación con base en el artículo 37 de la Ley, a la que libremente podrán asistir los licitantes que hubieren presentado proposición. El acto de fallo se llevara a cabo conforme al lugar, fecha y hora señalados por el Instituto, procediéndose de acuerdo a lo siguiente:

1. Se declarará iniciado el acto.
2. Se presentará a los Servidores Públicos asistentes.
3. Se pasará lista de los licitantes presentes de acuerdo al registro de asistencia.
4. Los licitantes que se encuentren presentes se darán por notificados del fallo y de las adjudicaciones efectuadas.
5. Se levantará el acta del evento, la cual será firmada por los asistentes (la falta de firma de algún licitante no invalidará el contenido y los efectos del acta) a quienes se les entregará copia de la misma.
6. Con la notificación del fallo por el que se adjudica el contrato, las obligaciones derivadas de éste serán exigibles, sin perjuicio de la obligación de las partes de firmarlo conforme se establece en la presente convocatoria.

11. Motivos de desechamiento.

Se desecharán las proposiciones de los licitantes que incurran en una o varias de las siguientes situaciones:

- a) Que no cumplan con cualquiera de los requisitos establecidos en esta convocatoria o los que se deriven de la junta de aclaración al contenido de la convocatoria.
- b) Cuando se compruebe que tienen acuerdo con otros licitantes para elevar el precio de los bienes solicitados o cualquier otro acuerdo que tenga como fin obtener una ventaja sobre los demás licitantes.

- c) Cuando presente la proposición económica en moneda extranjera.
- d) Cuando presenten proposiciones en idioma diferente al español.
- e) Cuando presenten documentos alterados.
- f) Cuando el licitante no cuente con la capacidad de producción o con el respaldo del fabricante para garantizar la entrega de los bienes ofertados.
- g) Cuando el licitante se encuentre en alguno de los supuestos establecidos en los artículos 50 y 60 antepenúltimo párrafo de la Ley.
- h) Cuando no presente los escritos o manifestaciones que se soliciten “bajo protesta de decir verdad” o éstos omitan la leyenda en el documento correspondiente.
- i) Cuando incurran en cualquier violación a las disposiciones de la Ley, al Reglamento o a cualquier otro ordenamiento legal en la materia.
- j) Cuando la propuesta presentada no se apegue exacta y cabalmente a lo estipulado en esta convocatoria, sus anexos e instructivos, partida, descripción y unidad de presentación, requerida en el Anexo 1 de esta convocatoria.
- k) Cuando el volumen ofertado por partida sea menor o mayor al 100% de la cantidad solicitada.
- l) Cuando no se requirieran todos y cada uno de los formatos, cartas y anexos incluidos en esta convocatoria que afecte la solvencia de la propuesta.
- m) Cuando exista evidencia y comprobación de que la información presentada y/o declarada sea falsa, o esté incompleta, o que pretenda desviar el contenido de la misma.
- n) Cuando el licitante se encuentre inhabilitado por la S. F. P., durante el período comprendido entre el acto de presentación y apertura de proposiciones y el fallo.

o) Cuando alguno de los documentos que integran las proposiciones carezcan de la firma autógrafa del representante legal o de la persona con poder para actos de administración y/o dominio o poder especial para actos de licitación pública.

p) Cuando el precio ofertado resulte no aceptable para el Instituto.

12. Suspensión temporal de la invitación

El Instituto podrá suspender la Invitación, en los siguientes casos:

a) Cuando se presenten casos fortuitos o de fuerza mayor que hagan necesaria la suspensión.

b) Cuando lo determine la S. F. P. o el O. I. C., mediante resolución.

Para efecto de lo anterior, se avisará por escrito, a los involucrados y se asentará dicha circunstancia en el acta correspondiente al evento en donde se origine la causal que la motive.

Si desaparecen las causas que motivaren la suspensión, o bien, cuando el Instituto reciba la resolución que al efecto emita la S. F. P. o el O. I. C., previo aviso a los involucrados, se reanudará la Invitación, sólo podrán continuar quienes no hubiesen sido descalificados.

13. Cancelación de la invitación y/o partidas.

Podrá cancelarse la Invitación, partidas o conceptos en los siguientes casos:

a) Por caso fortuito o por causas de fuerza mayor.

b) Cuando existan circunstancias debidamente justificadas, que provoquen la extinción de la necesidad para adquirir los bienes objeto de esta Invitación.

c) Cuando lo determine la Secretaria de la Función Pública o el Órgano de Control Interno.

d) Cuando de continuarse con la Invitación se pudiera ocasionar un daño o perjuicio al Instituto.

e) Cuando se cancele la Invitación se notificará por escrito a todos los involucrados.

En caso de cancelación de la Invitación, el Instituto podrá convocar a una nueva Invitación.

14. Declaración de invitación desierta y/o partidas.

El Instituto declarará desierta la Invitación y/o partidas, cuando:

a) No se presenten, cuando menos, tres proposiciones.

b) Ninguna de las proposiciones presentadas reúna los requisitos establecidos en esta convocatoria

c) Los precios presentados en la propuesta económica no fueren aceptables a los intereses del Instituto.

En caso de declararse desierta la invitación, o una o varias partidas desiertas, la convocante procederá sólo respecto de esas partidas a celebrar una segunda invitación a cuando menos tres personas o bien de adjudicación directa, según corresponda.

15. Modificaciones que podrán efectuarse

15.1. A la convocatoria.

Se podrán modificar aspectos establecidos en la presente convocatoria, mismas que en ningún caso podrán consistir en la sustitución, adición de otros rubros o variación significativa de los bienes convocados originalmente.

Cualquier modificación, incluyendo las que resulten de la o las juntas de aclaraciones, formará parte de esta convocatoria y deberán ser consideradas por los licitantes en la elaboración de sus proposiciones.

15.2 A los contratos.

El Instituto podrá dentro de su presupuesto aprobado y disponible, bajo su responsabilidad y por razones fundadas y explícitas, acordar el incremento en la cantidad de bienes solicitados mediante modificaciones a sus contratos vigentes, siempre que el monto total de las modificaciones no rebase, en conjunto, el 20% del monto o cantidad de los conceptos y volúmenes establecidos originalmente en los mismos y el precio de los bienes sea igual al pactado originalmente.

Por lo que se refiere a las fechas de entrega correspondientes a las cantidades de los bienes adicionales solicitados y que se aluden en el párrafo anterior, serán pactadas entre el Instituto y el proveedor.

15.3 Acreditación de los Licitantes que resulten con adjudicación a su favor, de encontrarse al corriente de sus obligaciones fiscales.

Los licitantes que resulten con adjudicación a su favor, deberán presentar previo a la firma del contrato el documento vigente expedido por el S.A.T., en el que se emita la opinión del cumplimiento de sus obligaciones fiscales, conforme a lo establecido en la Resolución Miscelánea Fiscal para 2011 (D.O.F. 01/07/11).

Para efecto de lo anterior, los licitantes que resulten con adjudicación a su favor deberán solicitar dicha opinión a más tardar el día siguiente al de la fecha del fallo incluyendo los datos solicitados en la fracción I de la Regla I.2.1.15. de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2011 (D.O.F. 01/07/11).

Asimismo, el día siguiente hábil a dicha solicitud deberán entregar copia del acuse en la Coordinación de Recursos Materiales, Calzada General Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista, C.P. 09220, Iztapalapa, México D.F., en horario comprendido de las 10:00 a 15:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas en días hábiles.

15.4. De la inscripción del licitante que resulte con adjudicación, en el Registro Único de Proveedores y Contratistas (RUPC).

Para los efectos de que la Convocante esté en condiciones de incorporar a CompraNet los datos relativos a los contratos que se deriven de este procedimiento de contratación, el licitante que resulte con adjudicación de contrato, será responsable de estar inscrito y mantener actualizada su información en el Registro Único de Proveedores y Contratistas (RUPC) de CompraNet, de conformidad y para los efectos de lo establecido en las disposiciones 18 y 19 del Acuerdo.

16. Firma del contrato.

El contrato se firmará dentro de los 15 días naturales siguientes al de la notificación del fallo en la Coordinación de Recursos Materiales ubicada en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista 1er Piso, C.P. 09220, Iztapalapa, México, D.F. en horario comprendido de las 10:00 a 15:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas en días hábiles.

Para la firma del contrato, el licitante que resulte con adjudicación a su favor, deberá presentar en el domicilio y horario antes señalado a los dos días hábiles siguientes a la emisión del fallo la siguiente documentación:

Tratándose de personas morales:

1. Testimonio de la escritura pública en la que conste que fue constituida conforme a las leyes mexicanas y que tiene su domicilio en el territorio nacional.
2. Copia de su cédula de identificación fiscal.
3. Copia del poder del representante legal, otorgado ante fedatario público (pudiendo ser un poder especial para estos efectos, un poder para actos de administración y/o actos de dominio.
4. Identificación oficial del representante legal con fotografía y firma. (cartilla del servicio militar nacional, pasaporte, credencial para votar o cedula profesional).

Tratándose de personas físicas:

1. Copia certificada del acta de nacimiento o, en su caso, carta de naturalización respectiva, expedida por la autoridad competente, así como la documentación con la que acredite tener su domicilio legal en el territorio nacional.
2. Identificación oficial con fotografía y firma. (cartilla del servicio militar nacional, pasaporte, credencial para votar o cédula profesional).
3. Copia de la cédula de identificación fiscal y Curp en el caso de que no esté incluido en la cédula de identificación fiscal.

Para ambos casos (personas morales y físicas)

1. Copia de la constancia de su domicilio fiscal.
2. Copia de la constancia de su domicilio convencional.

Para el caso de micro, pequeñas y medianas empresas

1. Copias de su última declaración anual de impuestos.
2. Constancia del último pago de cuotas obrero-patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Si el licitante (s) que resulte con adjudicación a su favor, por causas imputables a él, no lo firmara en el plazo señalado, será sancionado en los términos del artículo 60 de la Ley, por lo que el Instituto podrá adjudicar el contrato al licitante que hubiese presentado la siguiente proposición solvente más baja, siempre y cuando la diferencia en precios con respecto a la postura ganadora no sea superior a un margen del 10%, en caso de que éste último no acepte la adjudicación, el Instituto procederá conforme a lo que corresponda.

17. Garantía de cumplimiento del contrato.

El licitante que resulte con adjudicación a su favor, para garantizar el cumplimiento del contrato, deberá presentar a más tardar dentro de los diez días naturales siguientes a la firma del presente instrumento, la garantía de cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones a su cargo, derivadas del presente contrato mediante

cheque de caja, cuando el monto del contrato sea hasta de \$100,000.00 (cien mil pesos 00/100 m. n.) o, si excede de dicha cantidad, por medio de fianza expedida por compañía autorizada, en los términos de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas, ambos a nombre del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado por el 10% del valor total del contrato sin IVA, sin considerar el impuesto al valor agregado establecido en el presente contrato, salvo que la entrega de los bienes se realice dentro de los 10 días a que alude el artículo 48, último párrafo de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Si la garantía se realiza a través de póliza de fianza ésta deberá contener los siguientes requisitos:

a) Que la afianzadora (nombre de la afianzadora) en ejercicio de la autorización que le otorgó el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los términos de los artículos 5° y 6° de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas, se constituye fiadora por la suma de (monto de la fianza).

b) Ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, la presente fianza se otorga para garantizar por (nombre de la empresa, proveedora, etc.) con la cédula única de identificación fiscal (número de cédula de la empresa), y con un domicilio en (domicilio de la empresa), todas y cada una de las obligaciones contenidas en el contrato (número de contrato y fecha) derivado de la (licitación, adjudicación directa o invitación a cuando menos tres personas), celebrado con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, relativo a la adquisición o suministro, o prestación de servicios (según tipo de bienes, medicamentos, material de curación, etc.), por un importe (monto total del contrato sin considerar el IVA).

La afianzadora (nombre de la afianzadora) acepta expresamente:

- c) Que la fianza se otorga para garantizar todas y cada una de las obligaciones contractuales derivadas de la (tipo de compra: licitación, adjudicación directa o invitación a cuando menos tres personas)
- d) Que a elección del instituto podrá reclamarse el pago de la fianza por cualquiera de los procedimientos establecidos en los artículos 93 y/o 94 de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas; o bien, a través del artículo 63 de la Ley de Protección y Defensa de los usuarios de los Servicios Financieros.
- e) Que la institución de fianzas otorga su consentimiento en lo referente al artículo 119 de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas; esto es, que la fianza continuara vigente aun cuando se otorguen prórrogas o esperas al proveedor para el cumplimiento de las obligaciones que se afianzan.
- f) Que la fianza estará vigente durante la substanciación de todos los recursos legales o juicios que se interpongan y hasta que se dicte resolución definitiva por la autoridad competente.
- g) Que la fianza para ser cancelada o liberada siempre requerirá la conformidad previa, expresa y por escrito del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- h) Que el instituto cuenta con un término de dos años contados a partir del incumplimiento de “EL PROVEEDOR”, para reclamar el pago a la afianzadora, por lo que de no presentarse dentro de dicho plazo operará la caducidad de la misma; o bien, de que la vigencia de la fianza deberá ser de dos años, contados a partir del día siguiente al incumplimiento del fiado.
- i) Que la presente garantiza defectos, vicios ocultos y la calidad de los bienes, derivados del citado contrato.

En caso que el contrato se modifique conforme a lo dispuesto por el artículo 52 de la Ley, “EL PROVEEDOR” se obliga a presentar a más tardar dentro de los 10 días

naturales siguientes a la firma del convenio correspondiente el ajuste de la garantía otorgada.

18. Devolución de la garantía.

Para la liberación de la fianza de garantía del cumplimiento del contrato, será requisito indispensable la conformidad expresa y por escrito del Instituto.

La fianza permanecerá vigente como mínimo 24 meses adicionales, contados a partir de la fecha en que la obligación debió haberse cumplido.

Una vez cumplidas las obligaciones del proveedor a satisfacción del Instituto, el servidor público facultado procederá inmediatamente a extender la constancia de cumplimiento de las obligaciones contractuales para que se dé inicio a los trámites para la cancelación de las garantías de cumplimiento del contrato.

19. Infracciones y sanciones.

La S. F. P. sancionará al licitante o proveedor que infrinja las disposiciones de la Ley, con multa equivalente a la cantidad de cincuenta hasta mil veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal elevado al mes, en la fecha de la infracción e inhabilitará temporalmente para participar en procedimientos de contratación o celebrar contratos regulados por la Ley, al licitante o proveedor que se ubique en alguno de los supuestos establecidos en el artículo 60 de la Ley.

19.1. Pena convencional.

Cuando el proveedor no entregue los bienes, objeto de esta Invitación en las fechas establecidas, se obliga a pagar el 2.5% por cada día natural de mora, sobre el valor de los bienes pendientes de entregar, hasta su cumplimiento a satisfacción del Instituto, procediendo el Instituto a efectuar el descuento directo del entero de los pagos que deba cubrir.

La pena convencional a cargo del proveedor por ningún caso podrá exceder el monto de la garantía del cumplimiento del contrato.

19.2. Por incumplimiento al contrato.

Se hará efectiva la garantía relativa al cumplimiento del contrato, cuando el proveedor incumpla cualquiera de sus obligaciones contractuales, por causas a él imputables, teniendo el Instituto la facultad potestativa de rescindir el contrato.

La aplicación de la garantía de cumplimiento será proporcional al monto de las obligaciones incumplidas.

20. Rescisión del contrato.

El Instituto podrá rescindir administrativamente los contratos cuando el proveedor no cumpla con las condiciones establecidas en los propios contratos, sin necesidad de acudir a los tribunales competentes en la materia, por lo que de manera enunciativa, más no limitativa, se entenderá por incumplimiento:

- a) La no entrega de los bienes en las fechas establecidas y en los términos establecidos en el Anexo 1 de esta convocatoria o en el plazo adicional que el Instituto haya otorgado para la sustitución de los bienes, que en su caso hayan sido devueltos.
- b) Cuando el proveedor ceda total o parcialmente, bajo cualquier título, los derechos y obligaciones a que se refiera el contrato, con excepción de los derechos de cobro, en cuyo caso se deberá contar con el consentimiento del Instituto.
- c) Cuando la autoridad competente declare el estado de quiebra, la suspensión de pagos o alguna situación distinta, que sea análoga o equivalente y que afecte el patrimonio del proveedor.
- d) Cuando los bienes entregados no cumplan con las especificaciones señaladas en esta convocatoria.
- e) Si no hace entrega de la fianza para garantizar el cumplimiento del contrato en el plazo establecido en el contrato.

f) Y en general, cuando incurra en cualquier incumplimiento total o parcial de las obligaciones que se estipulan en este contrato, la aplicación de la garantía será proporcional al monto de las obligaciones incumplidas.

El Instituto iniciará el procedimiento de rescisión, comunicando por escrito al proveedor del incumplimiento en que haya incurrido, para que dentro de un término de cinco días hábiles exponga lo que a su derecho convenga y aporte, en su caso, las pruebas que estime pertinentes.

La aplicación de la garantía será proporcional al monto total de las obligaciones incumplidas.

Transcurrido dicho término se resolverá considerando los argumentos y pruebas que se hubieran hecho valer.

La determinación de dar o no por rescindido el contrato deberá ser debidamente fundada, motivada y comunicada al proveedor dentro de los quince días hábiles siguientes a lo señalado en la fracción I del artículo 54 de la Ley.

Cuando se rescinda el contrato se formulará el finiquito correspondiente, a efecto de hacer constar los pagos que deba efectuar el Instituto por concepto de los bienes recibidos hasta el momento de la rescisión.

21. Terminación anticipada del contrato.

El Instituto podrá dar por terminado anticipadamente el contrato, cuando concurren razones de interés general, o bien cuando por causas justificadas se extinga la necesidad de requerir los bienes originalmente contratados y se demuestre que de continuar con el cumplimiento de las obligaciones pactadas, se ocasionaría un daño o perjuicio al Instituto o se determine la nulidad total o parcial de los actos que dieron origen al contrato, con motivo de la resolución de una inconformidad emitida por el O.I.C. o la S.F.P.

22. Controversias.

Las controversias que se susciten con motivo de la interpretación o aplicación de la Ley, de esta convocatoria o de los contratos que se deriven de la presente Invitación, serán resueltas por los Tribunales Federales en la Ciudad de México, Distrito Federal por lo que las partes renuncian expresamente a cualquier otro fuero que pudiere corresponderles en razón de su domicilio presente o futuro.

23. No negociación de condiciones.

Bajo ninguna circunstancia podrán ser negociadas las condiciones estipuladas en esta convocatoria o en las proposiciones presentadas por los licitantes.

Se establece que el licitante al que se le adjudique el contrato, no podrá transmitir bajo ningún título, los derechos y obligaciones que se establezcan en el o los contratos que se deriven de esta Invitación, con excepción de los de cobro, en cuyo caso se deberá contar con la conformidad previa del Instituto.

24. Situaciones no previstas en esta convocatoria.

Cualquier situación que no haya sido prevista en la presente convocatoria, será resuelta por el Instituto escuchando la opinión de las autoridades competentes, con base en las atribuciones establecidas en las disposiciones aplicables.

Asimismo, para la interpretación o aplicación de esta convocatoria o del contrato que se celebre, en lo no previsto en tales documentos se estará a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento; en el Código Civil Federal; en la Ley Federal de Procedimiento Administrativo; en el Código Federal de Procedimientos Civiles y en las demás disposiciones legales vigentes en la materia.

25. Transparencia y combate a la corrupción.

A la presente convocatoria se adjunta el Anexo 12 “Encuesta de Transparencia del Procedimiento de Invitación a Cuando Menos Tres Personas”, mismo que se solicita sea requisitado en el desarrollo de los eventos de esta Invitación, así mismo, se

cuenta con el “Código de Conducta del Instituto” por lo que se exhorta a todos los licitantes a que coadyuven con el Instituto en el cumplimiento de lo dispuesto en el mismo, el cual puede ser consultado vía Internet en la dirección electrónica www.issste.gob.mx.

La información entregada por parte de la Pyme, se entregó completa atendiendo a los requisitos de la presente convocatoria y se firmó el contrato con el ISSSTE por el ejercicio 2015 para ser proveedor de nuestros productos (ver anexo 4) información completa entregada en tiempo y forma a la entidad gubernamental.

Anexos

Anexo 1

Análisis FODA de Tamales Coyoacán

La opción de respuesta que mejor represente lo que ocurre en el negocio, asignando los siguientes valores: Siempre (3); Frecuentemente (2); Rara vez (1); Nunca (0).

Ejemplo: Si tu respuesta es siempre, deberás anotar 3.

Factores Internos y Externos	Respuestas
------------------------------	------------

A) Acerca de mis clientes:

1. Sé quién es mi cliente.	<u>2</u>
2. Sé cuánto me compran mis clientes.	<u>1</u>
3. Sé cada cuándo compran.	<u>1</u>
4. Sé por qué me compran mis clientes.	<u>3</u>
5. Sé por qué eligen una marca, producto o servicio en lugar de otro.	<u>2</u>
6. Sé cuál es el beneficio esperado por mis clientes.	<u>3</u>
7. Sé qué productos o servicios esperan mis clientes.	<u>3</u>
8. Sé cada cuándo compran.	<u>2</u>
9. Sé qué servicios adicionales prefiere mi cliente.	<u>2</u>
10. Sé qué artículos o servicios me brindan la mayor utilidad.	<u>2</u>
Suma tus respuestas	<u>21</u>

B) Acerca de mis competidores:

1. Sé quién es mi competidor directo.	<u>2</u>
2. Sé quién podría convertirse en mi competidor directo.	<u>2</u>
3. Sé que productos y servicios ofrecen mis competidores.	<u>2</u>
4. De los productos o servicios que yo ofrezco sé cuáles los sustituyen.	<u>1</u>
5. Sé quiénes compran a mis competidores.	<u>1</u>
6. Sé por qué compran a mis competidores.	<u>2</u>
7. Sé cómo me comparan los clientes con mis competidores.	<u>1</u>
8. Conozco los planes de la competencia.	<u>0</u>

9. Sé cuáles son mis ventajas competitivas respecto a mis competidores.	<u>2</u>
10. Sé cuáles son las ventajas y desventajas que tiene mi negocio, con respecto a mis competidores.	<u>2</u>
Suma tus respuestas	<u>15</u>

C) Acerca de mis proveedores:

1. Sé quién es mi proveedor.	<u>3</u>
2. Sé quiénes podrían ser nuevos proveedores.	<u>3</u>
3. Mis proveedores me ofrecen descuentos.	<u>0</u>
4. Mis proveedores me entregan a tiempo.	<u>2</u>
5. A mis proveedores les importo como cliente.	<u>2</u>
6. Conozco las condiciones de venta de todos los posibles proveedores.	<u>3</u>
7. Mis proveedores conocen mis necesidades.	<u>2</u>
8. Mis proveedores me ofrecen crédito.	<u>2</u>
9. Estoy satisfecho con el servicio de mis proveedores.	<u>2</u>
10. Sé quiénes son proveedores de mis competidores y que ventajas y desventajas tienen comprados con mis proveedores.	<u>0</u>
Suma tus respuestas	<u>19</u>

D) Acerca de otros factores:

1. Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía.	<u>2</u>
2. Conozco los impactos que los cambios económicos pueden tener en mi negocio.	<u>2</u>
3. Sabría qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país.	<u>2</u>
4. Conozco avances tecnológicos que me podrían ayudar en el negocio.	<u>1</u>
5. Conozco lo que mis competidores están haciendo con nuevas tecnologías.	<u>0</u>
6. Estoy atento a los cambios socioculturales que ocurren a mi alrededor	<u>2</u>
7. Me anticipo en mis productos (o servicios) a los cambios socioculturales que observo.	<u>0</u>
8. Conozco los productos (servicios) con los cuales compito a partir de la	<u>2</u>

apertura comercial.

9. Estoy atento a los cambios que están dando como resultado de la apertura comercial. 0

10. Me estoy adaptando para hacer frente a las posibles consecuencias que me pueda ocasionar la apertura. 0

Suma tus respuestas 11

E) Acerca de mis habilidades:

1. Conozco cuales son las actividades críticas de mi negocio. 3

2. Poseo las habilidades. 3

3. Me aseguro de asignar las actividades críticas a la gente adecuada. 1

4. Me aseguro de contratar gente con habilidades necesarias para su buen desempeño del negocio. 2

5. Me aseguro de capacitar a las personas para que hagan bien sus actividades. 0

6. Me aseguro de siempre. 1

7. Conozco las habilidades que tienen mis competidores. 1

8. Me preocupo por ser el mejor en el negocio. 2

9. Hago que mis empleados se preocupen por ser los mejores en el negocio. 1

10. Me actualizo para tratar de ser el mejor en el negocio. 1

Suma tus respuestas 14

F) Acerca de la estructura de la empresa:

1. Conozco cuáles son las tareas que hay que llevar acabo en el negocio. 3

2. Asigno las tareas de una manera ordenada. 2

3. Cada quién sabe qué es lo que tiene que hacer. 2

4. Cada quién hace lo que tiene que hacer. 1

5. Mi personal está agrupado por áreas comunes. 0

6. Cuanto doy a alguien una responsabilidad, le doy también la autoridad para cumplirla. 1

7. Cuando doy a alguien una responsabilidad, yo no me meto en lo que 1

hace.

8. Las órdenes las doy a través de los jefes de las distintas áreas y no me los “brinco”. 0

9. Me entero rápido de lo que ocurre en el negocio. 2

10. Mis empleados se enteran de lo que yo quiero que se haga. 1

Suma tus respuestas 13

G) Acerca de mis recursos:

1. Doy mantenimiento adecuado a mis instalaciones y equipos. 2

2. Mis clientes están satisfechos con mis instalaciones y equipos. 1

3. Mis instalaciones y equipos funcionan adecuadamente. 2

4. Mis inventarios son suficientes para realizar mi operación normal (adecuadamente). 2

5. Tengo el producto (cumpló con el servicio) cuando el cliente lo solicita. 3

6. Puedo conseguir nuevos empleados si se van los que ahora tengo. 0

7. Los nuevos empleados tienen las habilidades que se necesitan en mi negocio. 1

8. Dispongo de recursos (dinero) cuando los requiero. 0

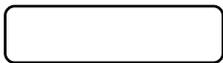
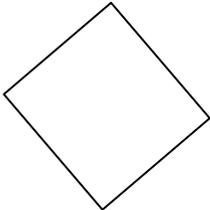
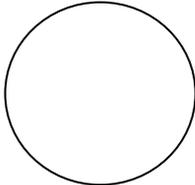
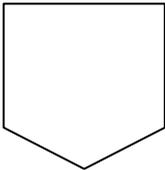
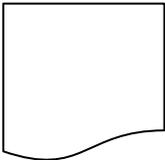
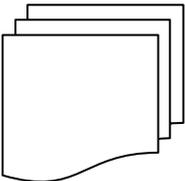
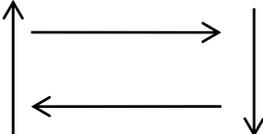
9. Puedo conseguir material y equipo adicional para dar el servicio cuando se requiere. 2

10. Ahorro para reponer y ampliar mi equipo. 0

Suma tus respuestas 13

Anexo 2

Símbolos básicos del diagrama de flujo de Tamales Coyoacán

	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de y una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante este símbolo se pueden unir dentro de la misma hoja, dos o más actividades separadas físicamente.
	Conector de página	Similar al significado del símbolo anterior, sólo que éste se emplea cuando las actividades quedan separadas en diferentes hojas.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Documentos	Representa varios documentos, formatos o escritos recibidos, elaborados o enviados.
	Líneas de dirección	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las actividades.

Anexo 3

Formato del Mapeo

Perspectiva de consistencia funcional

FUNCIONES		Objetivos	Metas	Compromisos	Estrategias
(i)		(ii)	(iii)	(iv)	(v)
Observaciones					
Notación	i	Relación de funciones de la organización, o adscritas a un área de la misma.			
	ii	Acciones y aportaciones planificadas dentro del ámbito de la función, para el logro de cada Objetivo.			
	iii	Acciones y aportaciones planificadas dentro del ámbito de la función, para el cumplimiento de cada Meta.			
	iv	Acciones y aportaciones planificadas dentro del ámbito de la función, para el cumplimiento de cada Compromiso.			
	v	Acciones y aportaciones planificadas dentro del ámbito de la función, que se integran a cada Estrategia.			
Valoración Valoración de la consistencia del esquema de composición y articulación del marco de referencia para la conducción del desempeño de la organización.	¿Cada Función contempla acciones y aportaciones al logro de al menos uno de los Objetivos?			SI / NO	
	¿Para el logro de cada Objetivo se tienen proyectadas acciones y aportaciones de al menos una Función?			SI / NO	
	¿Cada Función contempla acciones y aportaciones al cumplimiento de al menos una de las Metas?			SI / NO	
	¿Para el cumplimiento de cada Meta se tienen proyectadas acciones y aportaciones de al menos una Función?			SI / NO	
	¿Cada Función contempla acciones y aportaciones al cumplimiento de al menos uno de los Compromisos?			SI / NO	
	¿Para el cumplimiento de cada Compromiso se tienen proyectadas acciones y aportaciones de al menos una Función?			SI / NO	
	¿Cada una de las acciones y aportaciones de cada Función, se integran en al menos una Estrategia?			SI / NO	
	¿Cada Estrategia integra al menos las acciones y aportaciones de una Función?			SI / NO	

Anexo 4

Documentos de la licitación

ANEXO 1

Descripción, unidad de presentación y cantidad de los bienes objeto de esta invitación

RUBRO 1 ABARROTES

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	10010100	ABLANDADOR DE CARNE	155 gr	21	52

RUBRO 2 VERDURAS Y FRUTAS

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	110010100	ACELGA	KG	212	530

FRUTAS POR PIEZA

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	40040100	DURAZNO AMARILLO	KG	88	220

FRUTAS DE TEMPORADA

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	40010100	CACAHUATE CON CASCARA	KG	10	25

RUBRO 3 CARNES ROJAS

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	20020100	BISTECK TAPA DE BOLA GRANDE, O TAPA DE AGUAYON	CHAROLA DE 1 KG	2160	5400

RUBRO 4 EMBUTIDOS Y CARNES FRIAS

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	30080101	CHORIZO	KG	60	150

RUBRO 5 PAN INDUSTRIALIZADO

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	80100101	PAN BLANCO BOLLO	PQTE DE 425 G	480	1200

RUBRO 6 TAMALES

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	100040800	TAMAL DE JITOMATE DE POLLO	PZA 120 G	4400	11000
2	100030501	TAMAL DE MOLE CON POLLO	PZA 120 G	1280	3200
3	100030801	TAMAL DE RAJAS CON QUESO	PZA 120 G	1872	4680
4	100030901	TAMAL DULCE PIÑA CON NUEZ	PZA 120 G	6800	17000
5	100040900	TAMAL OAXAQUEÑO	PZA 200 G	1924	4810
6	100030602	TAMAL VERDE CON CERDO	PZA 120 G	1248	3120
7	100030601	TAMAL DE JITOMATE CON POLLO S/SAL C/MANTECA VEGETAL.	PZA 120 G	1200	3000

RUBRO 7 PAN ELABORADO

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1		CHAPATAS (Queso parmesano, hierbas finas, ajo y cebolla)	PZA.	1680	4200

RUBRO 8 PESCADOS Y MARISCOS

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
		CAMARON NATURAL	KG	161	403

RUBRO 9 POLLO Y DERIVADOS

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	90010100	HUEVO	KG	5840	14600

RUBRO 10 TORTILLAS DE MAIZ Y

SOPES

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1		SOPES (PZA DE 30 o 40 GRS)	KG	208	520

RUBRO 11 JUGOS Y JARABES

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	10750404	JARABE DE SABOR HORCHATA	LT	472	1180

JUGOS

1		JUGO DE MANZANA	LT	13200	33000
---	--	-----------------	----	-------	-------

RUBRO 12 LACTEOS Y DERIVADOS

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1	60010103	CREMA NATURAL ACIDA	900 ML	1440	3600

RUBRO 13. AGUA

Partida	Clave	Descripción	Presentación	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima
1		AGUA PURIFICADA EN GARRAFÓN	GARRAFÓN 19-20 LITROS	6400	16,000

Aspectos técnicos

En el procedimiento de adquisición de alimentos; las características a evaluar son que los productos sean de primera calidad y que se apeguen bajo protesta de decir verdad a las normas para el control de calidad en la recepción de alimentos que se enuncian enseguida por rubros de alimentos:

Rubro 1 Abarrotes.

Rubro 2 Frutas y verduras.

Rubro 3 Lácteos y Derivados.

Rubro 4 Pescados y Mariscos.

Rubro 5 Carnes Rojas.

Rubro 6 Embutidos y carnes.

Rubro 7 Jugos y jarabes.

Rubro 8 Pollo y derivados.

Rubro 9 Pan Industrializado.

Rubro 10 Pan Elaborado.

Rubro 11 Tamales.

Rubro 12 Tortillas de maíz y sopes.

Rubro 13 Agua.

Normas para el control de la calidad en la recepción de los alimentos

El control de los alimentos en el ámbito de la recepción de los alimentos se realizara verificando las características físicas que se observan a través de los sentidos para detectar: color, sabor, textura, consistencia y presentación existiendo para esto lineamientos basados en las características composición y origen de cada alimento.

Durante la recepción se verificara la forma de transporte de los productos, en caso de transporte de carnes rojas, pollo, pescado y embutidos este deberá de ser con camioneta térmica y/o con contenedores, así como las condiciones de higiene del personal que lleva a cabo el suministro.

Formas de recepción por rubros de alimentos tamales

Alimento	Norma de recepción
Tamales	Se verificara el gramaje solicitado por pieza, su textura, sabor, olor, cimiento final del producto así como contenido de grasa y frescura.

Adicional a la información anterior los proveedores deberán cumplir con:

- Pollo y carnes rojas: deben estar empacadas al Alto Vacío y ser transportadas en vehículo que cuente con cámara térmica o frigorífica.
- Lácteos y sus derivados: deberán ser transportadas en vehículos que cuenten con frigorífico y con una caducidad de al menos 3 meses después a partir de la fecha de entrega.
- Frutas y verduras: sean de buen tamaño, con un margen de maduración medio para que puedan ser ingeridos de forma inmediata, donde su empaque garantice

que la fruta y la verdura no sea maltratada durante su traslado.

- Por normas de higiene y certificación: el huevo no podrá ser entregado en embalaje de cartón, por lo que el proveedor tendrá que entregar en embalaje plástico con separación del producto para su almacenamiento.

ANEXO 2

Relación de los documentos que entrega el licitante

Nombre de la empresa:

Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014

TIPO DE DOCUMENTO	PUNTO DE LA CONVOCATORIA	DOCUEMNTACIÓN ENTREGADA			
		SI	NO	()	()
Presentar original del oficio de invitación emitido por el instituto	4.4. INCISO a)	SI	(x)	NO	()
Original y copia de la relación de entrega de documentos, debidamente requisitada y firmada en cada una de sus hojas, conforme al Anexo 2 de esta base (la omisión en esta entrega de este documento no será Motivo para desechar su proposición).	4.4. INCISO b)	SI	(x)	NO	()
Original y Copia de identificación oficial vigente	4.4. INCISO c)	SI	(x)	NO	()
Currículo de la empresa	4.4. INCISO d)	SI	(x)	NO	()
Declaración por escrito, bajo protesta de decir verdad, de no encontrarse en alguno de los supuestos establecidos en los artículos 50 y 60	4.4. INCISO e)	SI	(x)	NO	()
Escrito de declaración de integridad en el que manifieste, bajo protesta de decir verdad, que por sí mismo o a través de interpósita persona se abstendrá de adoptar conductas	4.4. INCISO f)	SI	(x)	NO	()
Escrito en el que manifieste que el dominio consignado en sus propuestas será el lugar donde el Licitante recibirá toda clase de notificaciones	4.4. INCISO g)	SI	(x)	NO	()

Carta de conformidad y de aceptación de la presente convocatoria, sus anexos y en su caso, de las modificaciones derivadas de la junta o juntas de aclaración al contenido de la convocatoria, lo cual no lo exime de presentar los documentos solicitados anteriormente.	4.4. INCISO h)	SI	(x)	NO	()
Escrito en el que su firmante manifieste, bajo protesta de decir verdad, que cuenta con facultades suficientes para comprometerse por sí o por su representada	4.4. INCISO i)	SI	(x)	NO	()
Carta de compromiso fiscal	4.4. INCISO j)	SI	(x)	NO	()
Propuesta técnica y económica, debidamente requisitada y firmada en cada una de sus hojas, conforme a los Anexos 6 A y 6 B de esta convocatoria	4.5. INCISO a)	SI	(xx)	NO	()
Carta de garantía apartado IX numeral 9.5 de esta convocatoria	4.5. INCISO b)	SI	(x)	NO	()
Normas de calidad con las que cuentan los bienes ofertados de acuerdo a lo establecido en el apartado II, 2. , de esta convocatoria.	4.4. INCISO c)	SI	(x)	NO	()
Formato para acreditar la existencia legal y la personalidad jurídica del licitante debidamente requisitado, conforme a los Anexos 7A o 7B de esta convocatoria según corresponda	4.4. INCISO d)	SI	(x)	NO	()
Escrito en el que manifieste su compromiso de plazo y lugar de entrega conforme al Anexo 8 de esta convocatoria	4.4. INCISO e)	SI	(x)	NO	()
Escrito del licitante, en el cual manifieste Bajo Protesta de Decir Verdad, que los bienes que oferta y entregará cuentan por lo menos con un 50% de Grado de Contenido Nacional.	4.4. INCISO f)	SI	(x)	NO	()

ANEXO 3

Escrito Bajo Protesta de decir Verdad de no encontrarse en alguno de los supuestos de los artículos 50 y 60 antepenúltimo párrafo de la Ley

En relación con la Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014, para la adquisición de productos alimenticios.

El suscrito C. Margarita Cedillo Ortiz en mi carácter de representante legal de la empresa, personalidad que acredito con el testimonio notarial No. 23412 expedido por el Notario Público No. 226, comparezco a nombre de mi representada a declarar “Bajo Protesta de Decir Verdad”:

Que la empresa licitante (o persona física), así como ninguno de sus integrantes, se encuentran en los supuestos que establecen los artículos 50 y 60 antepenúltimo párrafo de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Mi representada se da por enterada que en caso de que la información anterior resultase falsa será causa suficiente para que opere la rescisión del contrato sin responsabilidad para el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Lo anterior con el objeto de dar cumplimiento a dicha disposición para los fines y efectos a que haya lugar.

Atentamente

C. MARGARITA CEDILLO ORTIZ
Representante legal

ANEXO 4

Escrito de Interés de participación

Instituto de Seguridad y Servicios
Sociales de los Trabajadores del Estado

Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014

México D.F., 30 de diciembre de 2014

Con relación con la Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014, el suscrito C. Margarita Cedillo Ortiz, en mi carácter de representante legal de la empresa ORTIZ LEON LUCIA, comparezco a nombre de mi representada y en el mío propio y declaro lo siguiente:

“Bajo Protesta de Decir Verdad”, manifiesto que es de mi interés participar en la presente licitación y que cuento con facultades suficientes para comprometerme, sin que resulte necesario acreditar mi personalidad jurídica.

A t e n t a m e n t e

C. MARGARITA CEDILLO ORTIZ
Representante legal

ANEXO 5

Carta de compromiso fiscal

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales
de los Trabajadores del Estado

Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014
México D.F., 30 de diciembre de 2014

Con relación con la Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas No. IA-019GYN085-N13-2014, el suscrito C. Margarita Cedillo Ortiz, en mi carácter de representante legal de la empresa ORTIZ LEON LUCIA, comparezco a nombre de mi representada y en el mío propio y declaro lo siguiente:

“En caso de resultar con adjudicación, me comprometo a entregar al área contratante, por cada contrato, independientemente de su valor, dentro del plazo legal para la formalización del contrato, el documento vigente expedido por el S.A.T., en el que emita opinión favorable sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales, a nombre de mi representada, conforme a lo dispuesto en la Resolución Miscelánea Fiscal que se encuentre vigente al momento de su firma, y acepto que será requisito previo a su formalización.”

A T E N T A M E N T E

C. MARGARITA CEDILLO ORTIZ
Representante legal

ANEXO 6 A

Resumen de propuesta técnica

ORTIZ LEON LUCIA

Invitación Nacional a Cuando Menos Tres
Personas No. IA-019GYN085-N13-2014

Razón social de la empresa licitante

Miguel Negrete No. 26 Local C

Col. Zona Centro, Del. V. Carranza

C.P. 15100 México, D.F.

Relativa a: TAMALES

Domicilio de la empresa licitante

Partida	Cantidad a cotizar	Descripción	Marca	Observaciones
1	4400	TAMAL DE JITOMATE DE POLLO		120 grs
2	1280	TAMAL DE MOLE CON POLLO		120 grs
3	1872	TAMAL DE RAJAS CON QUESO		120 grs
4	6800	TAMAL DULCE PIÑA CON NUEZ		85 grs
5	1924	TAMAL OAXAQUEÑO		200 grs
6	1248	TAMAL VERDE CON CERDO		120 grs
7	1200	TAMAL DE JITOMATE CON POLLO S/SAL C/MANTECA VEGETAL		120 grs

1	11000	TAMAL DE JITOMATE DE POLLO		120 grs
2	3200	TAMAL DE MOLE CON POLLO		120 grs
3	4680	TAMAL DE RAJAS CON QUESO		120 grs
4	17000	TAMAL DULCE PIÑA CON NUEZ		85 grs
5	4810	TAMAL OAXAQUEÑO		200 grs
6	3120	TAMAL VERDE CON CERDO		120 grs
7	3000	TAMAL DE JITOMATE CON POLLO S/SAL C/MANTECA VEGETAL		120 grs

C. MARGARITA CEDILLO ORTIZ
Representante legal

ANEXO 6 B

Resumen de cotizaciones

ORTIZ LEON LUCIA

Invitación Nacional a Cuando Menos Tres
Personas No. IA-019GYN085-N13-2014

Razón social de la empresa licitante

Miguel Negrete No. 26 Local C

Col. Zona Centro Del. V. Carranza

C.P. 15100 México, D.F.

Domicilio de la empresa licitante

Relativa a: TAMALES

Partida	Cantidad cotizada	Precio unitario sin I.V.A.	Precio total sin I.V.A.	Observaciones
1	4400	\$9.83	\$43,252.00	
2	1280	9.83	12,582.40	
3	1872	9.75	18,252.00	
4	6800	9.56	65,008.00	
5	1924	14.98	28,821.52	
6	1248	9.75	12,168.00	
7	1200	9.83	11,796.00	

Suma total sin incluir el I.V.A. \$ 191,879.92

-% de descuento otorgado \$ _____

I V A \$ 30,700.79

Suma total con IVA \$ 222,580.71

C. MARGARITA CEDILLO ORTIZ
Representante legal

ANEXO 7 A

Formato para la acreditación de la personalidad jurídica

C. MARGARITA CEDILLO ORTIZ, manifiesto Bajo Protesta de Decir Verdad, que todos los datos aquí asentados, son ciertos y han sido verificados, así como que cuento con las facultades suficientes para suscribir la Propuesta en la presente Invitación a Cuando Menos Tres Personas a nombre y representación de: ORTIZ LEON LUCIA

No: de Invitación: IA-019GYN085-N13-2014

Registro Federal de Contribuyentes: OILL1911164ZA

Domicilio:

Calle y número: Miguel Negrete No. 26 Local C

Delegación o Municipio:
Venustiano Carranza

Colonia: : Zona Centro

Código postal: 15100

Entidad Federativa:
Distrito Federal

Teléfonos: : 5491 0135

Correo electrónico: ortizleonlucia13@gmail.com

Nombre del apoderado o representante: : MARGARITA CEDILLO ORTIZ

Datos del documento mediante el cual acredita su personalidad y facultades: LIBRO NUMERO TRESCIENTOS NOVENTA Y UNO.- PRM/AMPLSBL.-- INSTRUMENTO NUMERO VEINTITRES MIL CUATROCIENTOS DOCE

Escritura pública número: 23412

Fecha: 29 DIC 2004

Nombre, número y lugar del Notario Público ante el cual se otorgó: LIC. PEDRO CORTINA LATAPÍ Notario 226 de Distrito Federal.

México, D.F. a 30 de diciembre de 2014

MARGARITA CEDILLO ORTIZ
Representante Legal
Protesto lo necesario

ANEXO 7 B

Formato para la acreditación de la personalidad jurídica

C. MARGARITA CEDILLO ORTIZ manifiesto Bajo Protesta de Decir Verdad, que Todos los datos aquí asentados, son ciertos y han sido verificados, así como que cuento con las facultades suficientes para suscribir la Propuesta en la presente Invitación a Cuando Menos Tres Personas a nombre y representación de: LUCIA ORTIZ LEON

No. de Invitación a Cuando Menos Tres Personas: IA-019GYN085-N13-2014

Dirección electrónica del licitante: ortizleonlucia13@gmail.com

Registro Federal de Contribuyentes: OILL191164ZA	CURP: OILL19116MMCRNC05
Domicilio Fiscal:	
Calle y Número: Miguel Negrete No. 26 Local C	
Colonia: Zona Centro	Delegación o Municipio: Venustiano Carranza
Código Postal: 15100	Entidad federativa: Distrito Federal
Teléfonos: 54910135	
Correo electrónico: ortizleonlucia13@gmail.com	
Descripción de la actividad empresarial: Elaboración de alimentos frescos para consumo inmediato	
Nombre del representante: MARGARITA CEDILLO ORTIZ	

México, D.F. a 30 de Diciembre de 2014

MARGARITA CEDILLO ORTIZ
Representante Legal
Protesto lo necesario

ANEXO 8

Plazo y lugar de entrega

Los bienes objeto de esta invitación serán entregados de conformidad con lo siguiente:

Lugar de entrega	Fecha de entrega
Almacén de Víveres: ubicado en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No. 1711, Col. Ejército Constitucionalista, C.P. 09220, Iztapalapa, México, D.F.	100 % del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015.

Programa de entregas

PROVEEDOR	HORARIO DE ENTRADA	DÍAS DE ENTRADA	TRANSPORTE
Abarrotes	8:00 a 9:00 horas	Viernes	Limpio y en buen estado.
Carnes Rojas	6:00 horas	Lunes a Domingo	Limpio, en buen estado y con cámara frigorífica.
Embutidos	10:00 a 11:00 horas	Lunes a Sábado	Limpio, en buen estado y con cámara frigorífica.
Frutas y verduras	8:00 a 9:00	Lunes a Sábado	Limpio y en buen estado.
Huevo y Pollo	Pollo 6:00 horas Huevo 10:00 horas	Pollo – Lunes a Domingo Huevo – Lunes a Sábado	Limpio, en buen estado y con cámara frigorífica.
Jugos y Jarabes	9:00 a 10:00 horas	Lunes, miércoles y viernes	Limpio y en buen estado.
Lácteos	10:00-11:00 horas	Lunes a Sábado	Limpio, en buen estado y con cámara frigorífica.
Pan Elaborado	6:00 horas	Lunes a domingo	Limpio y en buen estado.
Pan Industrializado	6:00 horas	Lunes a Domingo	Limpio y en buen estado.
Pescado	6:00 a 7:00 horas	Cuando sea solicitado en el pedido de alimentos	Limpio y en buen estado.
Tamales	6:00 horas, 13:00 horas, 20:00 horas	Cuando sea solicitado en el pedido de alimentos	Limpio y en buen estado.
Tortillas	7:30 horas, 13.30 horas	Lunes a Domingo	Limpio y en buen estado.

ANEXO 10

Firma del contrato

ANEXO 11

Requisitos que debe contener una carta de proveedores para pago

Fecha de Elaboración

Hoja membretada, (persona moral o física) dirigida a:

Coordinación de Recursos Financieros

PRESENTE.

Solicito que los pagos que adeuda el ISSSTE, (Hospital Regional General Ignacio Zaragoza), a la empresa, se depositen a la cuenta que se relaciona a continuación:

Datos de la empresa

1. Procedencia: (nacional o extranjera).
2. Nombre o razón social.
3. Número de empleados.
4. R.F.C.
5. C.U.R.P.
6. Domicilio fiscal (de la empresa o persona física).
7. Número de teléfono.
8. Nombre y teléfono de contacto.
9. Correo Electrónico.

Datos Bancarios

1. Nombre del banco.
2. Tipo de cuenta (cheques, ahorro o débito).
3. Número de la cuenta (11 Dígitos).
4. Clabe (clabe bancaria estandarizada 18 dígitos).
5. Nombre de la sucursal.
6. Número de la sucursal.
7. Plaza (lugar de apertura de la cuenta).
8. Ciudad (donde se apertura la cuenta).

A t e n t a m e n t e

(Firma autógrafa original)

Firma del apoderado legal o persona con
Poder notarial para cobros o trámites administrativos

c.c.p. Coordinación de materiales.

Documentos que debe anexar al escrito

Persona Moral

1. Copia del poder notarial, en donde conste el nombre y facultades de la persona que firma el escrito, (No se acepta firma por ausencia).
2. Copia de identificación oficial (I.N.E., pasaporte vigente o cédula profesional).
3. Copia de R.F.C., de la empresa.
4. Copia del último estado de cuenta.

Persona Física

1. Copia de identificación oficial (I.N.E., pasaporte vigente o cédula profesional).
2. Copia de R.F.C.

ANEXO 12

Encuesta de transparencia

Encuesta de Transparencia del procedimiento de Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas.

No. de Invitación IA-019GYN085-N13-2014

Para la Adquisición de: Tamales

Los siguientes datos son optativos

Nombre de la persona física o moral

ORTIZ LEÓN LUCIA

Dirección: Miguel Negrete No. 26 Local C Col. Zona Centro Delegación Venustiano Carranza, C.P. 15100, México, D.F.

Teléfono No. 54910135 Correo Electrónico _____

Nota: Se recomienda que la encuesta sea entregada a partir de la fecha de fallo del

presente procedimiento en la Coordinación de Recursos Materiales en ubicado en Calzada Gral. Ignacio Zaragoza No.1711, Col. Ejército Constitucionalista, C. P. 09220, Iztapalapa, México, D. F., de lunes a viernes, en horario de 9:00 a 17:00.

Instrucciones favor de calificar los supuestos planteados en la encuesta con una x, según considere.

Encuesta de transparencia de la Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas.

No. _____

FACTOR	EVENTO	SUPUESTOS	CALIFICACIÓN			
			Totalmente de acuerdo	En general de acuerdo	En general en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Junta de Aclaraciones	El contenido de la convocatoria es claro para la adquisición que se pretende realizar.				
2		Las preguntas técnicas efectuadas en el evento se contestaron con claridad				
8	Presentación de proposiciones y apertura de ofertas técnicas	El evento se desarrolló con oportunidad, en razón de la documentación que presentaron los licitantes.	X			
4	Evaluación técnica y apertura de ofertas económicas.	La evaluación técnica fue emitida conforme a la convocatoria y Junta de Aclaraciones de la licitación.	X			
5	Fallo	En el Fallo se especificaron los motivos y el fundamento que sustenta la determinación de los proveedores adjudicados y los que no resultaron adjudicados.	X			
10	Generales	El acceso al inmueble fue expedito.	X			
9		Todos los eventos dieron inicio en el tiempo establecido.	X			
6		El trato que me dieron los servidores públicos del Instituto durante la licitación fue respetuoso y amable.	X			
7		¿Volverá a participar en otra licitación que efectúe el Instituto?	X			
3		La licitación se apegó a la normatividad aplicable.	X			

Si usted desea agregar algún comentario respecto a la licitación, favor de anotarlo en el siguiente cuadro

--

LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA

Conclusiones

El trabajo del auditor en las PYMES, está limitado actualmente para realizar una auditoría de control interno, sin embargo es necesario que cada vez más PYMES sean auditables para que oportunamente se realicen las acciones correctivas adecuadas para alinearse a los objetivos que persigue la administración.

Como se observó en la investigación realizada, las PYMES tienen una importancia particular en México y de acuerdo al Observatorio PYME se identificó como parte de las principales necesidades y problemáticas de las PYMES, que la estructura familiar generalmente centraliza el poder de la responsabilidad y autoridad sobre una sola persona, haciendo a la pequeña empresa dependiente y por consecuencia limita el crecimiento en ventas, exportaciones, certificaciones de calidad y el uso de las nuevas tecnologías.

Como el trabajo del auditor no es emitir una opinión del control interno de la pequeña empresa, se recomendó a la PYME sujeta de estudio realizar medidas correctivas considerando los principales aspectos del proceso administrativo y la teoría de sistemas de Geary Rummler, para alcanzar mayor eficacia en la organización, a través de procesos interrelacionados y sistemas adaptables. El análisis estratégico de la cadena de valor se analizó con Canvas Modelo de Negocios para obtener una visión de bosque, como herramienta de Auditoría propone una mejora al valor de la PYME. Por otra parte la estructura organizacional simple de Mintzberth, se ajusta a una mejor realidad actual, para la división del trabajo y la coordinación de las tareas, para lograr el cambio administrativo en un futuro de acuerdo al crecimiento de la pequeña empresa y en su caso tener una mezcla de dos o más tipos de configuraciones organizacionales, logrando mejores resultados de los subordinados, quienes tendrán mayor libertad de acción y mejores prácticas. Otra labor de las PYMES es actualizar los cambios de los indicadores de control interno desarrollados a los procesos y estructura organizacional cuando sea necesario, este se puede realizar con COSO 2013 y los cinco componentes relacionados, que

se prestan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización. Principalmente se debe delegar pequeñas tareas fáciles de realizar y que poco a poco se irán complicando. En un principio se requiere una supervisión estrecha, que se va disminuyendo con el paso del tiempo y se realice cuando así lo considere la administración, en base al reporte de resultados de cada una de las tareas. La diferencia para ser una PYME exitosa, efectiva y una que necesita solucionar los problemas, permite que las personas clave se encarguen sólo de los aspectos importantes y optimicen tiempo y recursos.

Por otra parte se observa también que el Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas, contribuye a disminuir la corrupción de los funcionarios públicos, que intervienen en la selección de proveedores de bienes y servicios, con la finalidad de alcanzar la transparencia y legalidad en las licitaciones, para que beneficien a las PYMES, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), por ser fuentes de empleo y contribuir a la economía del país. Las estadísticas que demuestran los cambios y oportunidades de la PYMES en las adquisiciones representan el 42.71%, servicios con el 23.92% que son las áreas de oportunidad para participar las PYMES en las licitaciones, se fortalece a este sector y la economía cuando el programa CompraNet, cumple las funciones establecidas y reportando que las PYMES representan el 38.91%, las Micro el 28.99% y las MIPYMES el 6.71%, que suman en total el 74.61%, y no definido por el usuario el 25.39%. Así en el censo de 2014 del total de 95.4% de pequeñas empresas, solo tienen oportunidad de una adjudicación para las PYMES, el 67.9%, es decir que no logran una licitación un 27.5% de acuerdo a la información de CompraNet registrados por estratificación.

Se concluye que las recomendaciones realizadas a la PYME sujeta de estudio, de acuerdo con la revisión de los aspectos significativos del control interno, comprueba y se acepta la hipótesis general para minimizar las causas por las que no logre una licitación y continúe siendo integrante del padrón de proveedores de las entidades gubernamentales, debe cumplir con la fecha de entrega de los bienes y servicios, en forma y tiempo al costo competitivo ofrecido, que es causa de rescisión o pérdida de un contrato de licitación por incumplimiento, sin embargo no es la única pueden haber otros factores que influyen en el fracaso de las PYMES.

Referencias

Arellano, A. (2012). *Modelo de Arquitectura de Procesos Organizacionales para la Mejora del Desempeño de Pequeñas Empresas*. Instituto Tecnológico de Sonora. Primera edición. México.

Aguilar M. y Martínez, K. (2013). *Las PYMES ante el proceso de la globalización. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Revista Académica de Economía* N°185, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>.

Cabrera, R., & Mariscal, M. (2005). *Caja de ahorro como opción para el financiamiento de micro y pequeños empresarios*. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.

Gaza, T. JG (2008). *Administración contemporánea*. México, Editorial Mc Graw Hill.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo, segunda impresión, McGill University.

ISO 9000-2005. *Sistema de gestión de calidad*. Clausula 3.4.1.

Vergara, S. (2008). *Gestión por procesos*. Instituto Tecnológico Norte

Rummler, G. (2004). *Serious performance consulting*. ISPI/ASTD.

Rummler, G., Ramias, A., & Rummler, R. (2006). *Potencial Pitfalls on the Road to a Process Managed Organization (PMO)*. BPTrends.

Acosta Salas, C. A., & Villa Guaño, M. L. (2006). *Desarrollo piloto de un sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9000: 2000*. Enfocándose en el proceso administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Garralda, R. J. (2013). *La Cadena de Valor*. Madrid, España, Editorial por IE Business Publishing.

De la Peña, A. (2002): *Una evidencia empírica del efecto de la regulación de la auditoría sobre el comportamiento de las pequeñas empresas de Castilla y León*.

Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León nº 5.

Arias, F. D. J. (2007). *La auditoría interna como forma de control de las PYMES*.

- Libro Verde Política de Auditoría. (2010). *Lecciones de la crisis, Bruselas*. COM.561, final.
- Gonzalo, J.A. (2011). *Libro Verde Política de Auditoría: lecciones de la crisis*. Presidente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de cuentas.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, A.C. (1970). *Control Interno*. Boletín E-02 .IMCP, vigencia 1992.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, A.C. (1993). *Normas y procedimientos de auditoria y normas para atestiguar*. Boletín 3050, IMCP, vigencia 2012.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2013). *Control interno - marco integrado*. Traducido al español por PwC y el Instituto de auditores internos de España.
- Mercado, S. (2006). *Compras, principios y aplicaciones*. México, Cuarta edición, Editorial. Limusa.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gil-García, J. R., Mariscal, J., & Ramírez, F. (2008). *Gobierno electrónico en México*. Cuadernos CIDE.
- Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U. Grupo Planeta.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (2015). Título primero. Disposiciones generales. Capítulo único, art. 2 fracciones II.
- Fisher, J. (2007). *Negocios por internet para las pymes*. México: Panorama Editorial.
- Collier, D., & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones servicios y cadena de valor*. México, D. F.: CENGAGE Learning.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (2013). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. México: IMCP.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (2013). *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*. México: IMCP.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (2013). *Normas Internacionales de Información financiera para las Pymes*. México: IMCP.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS (2013). *Guía para el uso de las Normas Internacionales de Auditoría en auditorías de pequeñas y medianas empresas*. México: IMCP.

Auditoría Superior de la Federación (2014). *Revista Técnica sobre Rendición de Cuentas y Fiscalización Superior No. 6*. México: Cámara de diputados, Auditoría Superior de la Federación.

Wanden, B. JL (2008). *Contabilidad financiera: nuevo Plan General de Contabilidad y de PYMES*. CB Calatrava: ECB Martínez.

Matalobos, D.Á., Lorenzo, S.L. (2009). *Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas*. Academia Revista. Doi: 157.253.237.70

Yoguel, G, Koenig V.M. (1999). *Los problemas del entorno de negocios: El desarrollo Competitivo de las Pymes Argentinas*. Argentina.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2014). México, D.F., Editorial Sista, S.A. de C.V.

Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018). México.

El funcionamiento y utilidad de esta herramienta analítica, se describe en la Nota Técnica DG01

Disponible en rupc@funcionpublica.gob.mx

Disponible en compranet-im@funcionpublica.gob.mx

Disponible en www.licitacion-es.com.mx/etapas-de-la-licitacion.html

Disponible en <http://www.gestiopolis.com>, Contabilidad y Finanzas, Control Interno

Disponible en <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCP0000597/C1>