

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A

“CONCEPTOS DIGITALES, S.A. DE C.V.”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANA BELVIA RIVAS DE CARDONA

ARMANDO JOSÉ DÍAZ JURADO

MISAEEL OSMÍN TORRES CÁRCAMO

ÓSCAR HUMBERTO DÍAZ JURADO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. FRANCISCO ARMANDO ZEPEDA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

SR. MARCO TULIO ÁLVAREZ BARAHONA

PRIMER VOCAL

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

SEGUNDO VOCAL

LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ

TERCER VOCAL

LIC. CELESTINO PORTILLO AMAYA

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. MARCO TULIO ÁLVAREZ BARAHONA, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ Y LIC. CELESTINO PORTILLO AMAYA A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: ARMANDO JOSÉ DÍAZ JURADO, OSCAR HUMBERTO DÍAZ JURADO, ANA BELVIA RIVAS DE CARDONA Y MISAELO OSMÍN TORRES CÁRCAMO.

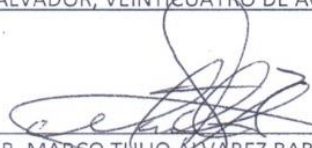
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "CONCEPTOS DIGITALES S.A DE C.V."

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO aprobado, YA QUE sí CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, VEINTICUATRO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECINUEVE.


SR. MARCO TULIO ÁLVAREZ BARAHONA
PRESIDENTE DEL JURADO


LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL


LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ
SEGUNDO VOCAL


LIC. CELESTINO PORTILLO AMAYA
TERCER VOCAL

Índice

Resumen ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.2 Dirección y liderazgo.....	9
1.2.3 Análisis del Entorno	12
1.2.4 Mercadeo y Ventas	14
1.2.5 Producción y Operaciones.....	21
1.2.6 Gestión Ambiental	29
1.2.7 Estructura Organizacional.....	31
1.2.8 Finanzas	34
1.2.9 Recursos Humanos	39

1.2.10 Gestión de Información	44
1.2.11 Gestión de calidad	46
1.2.12 Innovación Tecnológica	51
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....	55
1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	63
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	65
2.1 Proceso para la determinación de la acción clave de éxito a implantar ..	65
2.1.1. Proceso de la consultoría	65
2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.	67
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	68
2.2.1 Aseguramiento de la calidad: Establecer los fundamentos de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015.	68
2.2.2 Comunicación: Implementar un sitio web e intranet corporativo.....	68

2.2.3 Dirección estratégica – Objetivos estratégicos: elaboración de un plan estratégico.	70
2.2.4 Estructura organizacional – División del trabajo: elaboración de Manual de Puestos.....	70
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	71
2.3.1. Sistema de gestión de la calidad	72
2.3.2. Planeación Estratégica	83
2.3.3. Manual de Puestos	102
2.3.4. Manual de Proceso	113
2.3.5. Encuesta de Satisfacción.....	125
2.3.6. Sitio web e intranet corporativo.....	127
2.3.7. Socialización de las acciones clave de éxito	151
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave.....	167
2.4.1 La norma ISO 9001:2015.....	167
2.4.2 Planeación Estratégica	177

2.4.3 Manual de Puestos	180
2.4.4 Manuales de proceso.....	183
2.4.5 Sitio web e Intranet corporativa	191
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito	204
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	206
Conclusiones del Equipo Consultor	213
Recomendaciones del equipo consultor	223
Referencias bibliográficas	226
Anexos 1: Documentación y fotografías probatoria.	229
Anexos 2: Manuales	259

Índice de tablas

Tabla 1. Áreas prioritarias a intervenir	ii
Tabla 2. Solicitud de diagnóstico	1
Tabla 3. Áreas de oportunidades	56
Tabla 4. Tabla de evaluación de herramienta de diagnóstico	66
Tabla 5. Alternativas de servicios de alojamiento web.....	127
Tabla 6. Paleta principal de colores del sitio web e Intranet	133
Tabla 7. Equivalencia de usuarios.	146
Tabla 8. Áreas de fortalezas	216
Tabla 9. Áreas de oportunidad.....	216

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de la consultoría colaborativa integral	65
Ilustración 2. Ciclo PHVA y los requisitos de la norma.	75
Ilustración 3. FODA resumido - factores internos	91
Ilustración 4. FODA resumido - factores externos	91
Ilustración 5. FODA cruzado	96
Ilustración 6. Resumen objetivos estratégicos y operativos.....	98
Ilustración 7. Vista parcial cronograma plan estratégico	99
Ilustración 8. Acciones vitales de seguimiento objetivos operativos	100
Ilustración 9. Archivo en Excel: planeación estratégica. Misión.	101
Ilustración 10. Archivo en Excel: planeación estratégica. CAME.	101
Ilustración 11. Estructura organizativa	105
Ilustración 12. Estructura organizativa sugerida	107
Ilustración 13. Formulario para recopilar información. Descriptor de puesto ..	108

Ilustración 14. Anexo del formulario para recopilar información. Descriptor de puesto	109
Ilustración 15. Vista parcial de la matriz de especificaciones por puesto.....	110
Ilustración 16. Ejemplo de descriptor de puestos. Pág. 1	111
Ilustración 17. Ejemplo de descriptor de puestos. Pág. 2	112
Ilustración 18. Mapa de procesos	114
Ilustración 19. Ficha de proceso	117
Ilustración 20. Matriz de probabilidad e impacto	118
Ilustración 21. Ficha de procedimiento	120
Ilustración 22. Diagrama de flujo.....	121
Ilustración 23. Ejemplo de acción correctiva	123
Ilustración 24. Diagrama Ishikawa elaborado por colaboradores en una capacitación	124
Ilustración 25. Encuesta de satisfacción publicada en sitio	126
Ilustración 26. Administrador revisando resultados de encuesta	126

Ilustración 27. Interfaz de administración de AwardSpace.	128
Ilustración 28. Sitio web e intranet corporativa	129
Ilustración 29. Gestor de dominios.....	130
Ilustración 30. Opciones del sitio web público.	132
Ilustración 31. Opciones del sitio web privado - Intranet.....	132
Ilustración 32. Encabezado.....	136
Ilustración 33. Menú principal.	137
Ilustración 34. Página de inicio: smart slider, productos y servicios.....	137
Ilustración 35. Página de inicio: misión, visión, noticias públicas, comentarios y otros.....	138
Ilustración 36. Página: ¿quiénes somos?	139
Ilustración 37. Página: contáctenos.	139
Ilustración 38. Página de noticias públicas.	140
Ilustración 39. Opciones principales de la Intranet.....	140
Ilustración 40. Sección de anuncios y noticias de la Intranet.	141

Ilustración 41. Mapa de procesos en la Intranet.	142
Ilustración 42. Biblioteca de documentos de la Intranet.	142
Ilustración 43. Video tutoriales con procedimientos básicos.....	143
Ilustración 44. Interfaz de administración de Wordpress.	143
Ilustración 45. Chat interactivo.....	144
Ilustración 46. Capacitación del sitio web e intranet	149
Ilustración 47. Capacitación sobre publicidad en Facebook	151
Ilustración 48. Capacitación usuarios sitio web.....	155
Ilustración 49. Capacitación administradores sitio web.....	155
Ilustración 50. Personal de ventas utilizando el chat del sitio	156
Ilustración 51. Revisión de los documentos en intranet.....	156
Ilustración 52. Equipo analizando causa raíz acción correctiva.....	157
Ilustración 53. Revisión del diagrama de flujo del taller	157
Ilustración 54. Revisión del diagrama de flujo de cotización.....	158

Ilustración 55. Socialización de los procedimientos con el personal.....	158
Ilustración 56. Socialización de la política de calidad	159
Ilustración 57. Capacitación de usuarios en matriz de riegos	159
Ilustración 58. Compromisos del personal con la calidad	160
Ilustración 59. Socialización procedimiento de armado	160
Ilustración 60. Evidencia de uso del procedimiento de Cotización.....	161
Ilustración 61. Evidencia de uso del procedimiento de impresión.....	161
Ilustración 62. Administrando el sitio web y visualizando los resultados de encuestas	162
Ilustración 63. Creando contenido en el sitio web e intranet.....	162
Ilustración 64. Vista parcial de presentación - gestión de la calidad	163
Ilustración 65. Vista parcial de presentación - taller de diagrama Ishikawa	163
Ilustración 66. Vista parcial de presentación - Servicio al Cliente	164
Ilustración 67. Vista parcial de presentación - el rol del supervisor.....	164
Ilustración 68: Vista parcial de presentación - sitio web nivel usuario.....	165

Ilustración 69. Vista parcial de presentación - campañas digitales y encuestas	165
Ilustración 70. Personal en capacitación para la gestión de la calidad	166
Ilustración 71. Finalizando las capacitaciones con el personal	166
Ilustración 72. Cronología de la norma ISO 9001:2015	168
Ilustración 73. Relación entre los requisitos de la norma y el ciclo PHVA	170
Ilustración 74. Comparación de los principios entre la versión 2008 y 2015...	173
Ilustración 75. Resumen de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.....	177
Ilustración 76. Ejemplo de diagrama Ishikawa.....	189
Ilustración 77. Fórmula Net Promoter Score (NPS)	191
Ilustración 78. Ejemplo de promoción de página	202
Ilustración 79. Ejemplo de promoción de publicación	203
Ilustración 80. Cronograma de actividades de la consultoría.....	205
Ilustración 81 Elaborado por equipo consultor	205
Ilustración 82. Logo de Conceptos Digitales	213

Ilustración 83. Evidencia fotográfica de presentación de proceso de consultoría.	230
Ilustración 84. Evidencia de visita 13/04/2019	239
Ilustración 85. Evidencia de visita 15/04/2019	240
Ilustración 86. Evidencia de visita 16/04/2019	241
Ilustración 87. Evidencia de visita 25/04/2019	242
Ilustración 88. Evidencia de visita 3/05/2019	243
Ilustración 89. Evidencia de visita 7/05/2019	244
Ilustración 90. Evidencia de visita 15/05/2019	245
Ilustración 91. Evidencia de visita 24/05/2019	246
Ilustración 92. Evidencia de visita 4/06/2019	247
Ilustración 93. Área de taller: soldadura, carpintería y pintura.	255
Ilustración 94. Área de producción: elaboración de productos en router.	255
Ilustración 95. Producción: armado de producto.....	256
Ilustración 96. Producción: elaboración de productos en acrílico.	256

Ilustración 97. Ventas: diseño del producto.	257
Ilustración 98. Ventas: diseño del producto.	257
Ilustración 99. Evidencia de socialización misión, visión, valores y política de calidad organizacionales.....	258
Ilustración 100. Foto evidencia misión, visión y valores.....	258

Resumen ejecutivo

El documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Conceptos Digitales, S.A. de C.V., utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “áreas de oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Tabla 1. Áreas prioritarias a intervenir

Áreas de mejora	Sub áreas
Dirección y liderazgo	Instrumentos de gestión
Estructura organizacional	División del trabajo
Mercadeo y ventas	Gestión de ventas
Mercadeo y ventas	Relación con los clientes
Gestión de Información	Comunicación
Gestión de calidad	Aseguramiento de calidad
Producción y operaciones	Manejo de inventarios

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinaron las áreas de oportunidad a intervenir estableciéndose las acciones clave de éxito a implementar las cuales consisten en:

a) Establecer los fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015 mediante la planificación, mapeo y caracterización de los principales procesos, capacitaciones y procedimiento de acciones de mejora para el tratamiento de las no conformidades que permitirán el control y aseguramiento de la calidad en los productos y servicios; con estos fundamentos, los empresarios podrán beneficiarse del nivel de calidad y ofrecer a los clientes más de lo que esperan de los productos y servicios entregados, creando de esta manera una buena reputación y generando confiabilidad.

Con la acción clave de éxito, la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

- Se incrementa el control de la calidad.
- Crea gestión de calidad.
- Reduce el riesgo operacional.
- Se reducen reprocesos, desperdicios y malas prácticas.

b) Implementación de un sitio web e intranet corporativo con la solución open source llamada Wordpress, el cual consiste en la instalación, aplicación y ejecución de un sitio web dinámico y colaborativo vinculado con un servicio de

alojamiento web en la nube por un año, posteriormente con costo de operación sumamente bajo (ver apartado de conclusiones del equipo consultor).

Con este sitio web e intranet, los empresarios podrán controlar la información de la organización, ofrecerá información a clientes potenciales sobre los productos desde cualquier dispositivo electrónico conectado a Internet, permitirá la comunicación interna, la compartición de archivos, anuncios, la centralización y gestión de la documentación interna de la empresa, entre otros beneficios; y todo en una plataforma tecnológica de alta disponibilidad.

Con la acción clave de éxito, la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

- Incrementa el control de la información y crea la gestión de la misma.
- Reduce los riesgos operacionales.
- Se elimina la informalidad en los canales de comunicación con el cliente interno y externo.

Es así como en un plazo de 1 meses se implementarán las acciones clave, las cuales serán elaboradas de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Acción clave de éxito No. 1: Fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015

- Ahorro en costos al contar con procesos controlados orientados a la gestión de la calidad y mejora continua evitando reprocesos.
- La empresa puede contar con precios más competitivos al reducir costos y controlar mejor los procesos por medio de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Mejora la imagen y reputación de la empresa al competir con productos y servicios de calidad, obteniendo con ello preferencia y fidelización de clientes.
- Mejora el compromiso de los colaboradores alineándolos a una cultura de servicio al cliente y mejora continua.

Acción clave de éxito No. 2: Comunicación - implementar una intranet corporativa, para el área de gestión de la información.

Al desarrollar la intranet corporativa de Conceptos Digitales se aprovechó para crear su página web. Las ventajas competitivas que esta intervención generó son las siguientes:

- Incremento de imagen de marca: al contar con una página web que muestre los productos y servicios que produce

- Capacidad de captar nuevos clientes por medio de la página
- Incrementar penetración tanto en mercados nacionales como internacionales.
- Mejora el servicio al cliente facilitando el contacto y retroalimentación de parte de los mismos.
- Facilita el acceso a la información clave de parte de los colaboradores de Conceptos Digitales.

Otras intervenciones:

Dirección y liderazgo - Instrumentos de gestión: elaboración de un plan estratégico.

Al contar con un plan estratégico, la empresa obtiene las siguientes ventajas competitivas:

- Enfoque hacia iniciativas estratégicas que le ayuden a competir en el mercado de manera sostenible
- Orientar esfuerzos hacia estrategias diferenciadoras que le permitan crecimiento del negocio
- Determinar otras oportunidades que contribuyan al crecimiento de la organización

Estructura organizacional – División del trabajo: elaboración de Manual de Puestos

Con la elaboración del Manual de Puestos la empresa obtiene las siguientes ventajas competitivas:

- Colaboradores idóneos que cumplen con la contribución esperada del puesto y que contribuyen al logro de los objetivos definidos.
- Mejora la competitividad de la empresa en el mercado al ofrecer productos y servicios de calidad como resultado del compromiso, excelencia del personal y de la competencia de los colaboradores.
- Apoya la reducción de costos ya que se cuenta con personal competente que evita costos por mermas, repeticiones o reclamos de clientes.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

Tabla 2. Solicitud de diagnóstico

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Lcda. Carmen Cisneros de Álvarez
2	Cargo	Gerente administrativa
3	Razón Social Empresa	Conceptos Digitales, S.A. de C.V.
4	Matrícula de Comercio	2003047350-001
5	Giro Empresa	Publicidad
7	Sector	Comercio
8	N° Empleados Jefes	5
9	N° Empleados Administrativos	13
10	N° Empleados Operarios	39
11	N° Operarios Permanentes	39
12	N° Operarios Temporales	0
13	Dirección	Av. Sierra Nevada, No. 815, Col. Miramonte.
14	Ciudad / País	San Salvador, El Salvador
15	Teléfonos	2254-9400 / 7140-6677
16	Fax	N/A
17	E-mail	cisnerosalv12@hotmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	1/02/2003 (15+ años)
19	Número de Productos	6
20	Principal Producto / Servicio 1	Impresiones
21	Principal Producto / Servicio 2	Estructuras metálicas, madera
22	Principal Producto / Servicio 3	Acrílicos
25	Ventas Netas Totales Último año	\$800.000,00
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$900.000,00
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	\$700.000,00
28	Exportación Directa (SI/NO)	No
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	No
30	Exportaciones Totales Último año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	No
34	¿Cuáles?	N/A

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados por el equipo consultor en las áreas de gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, a través del proceso de entrevistas, verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

La empresa se dedica a la fabricación e instalación de productos publicitarios, la cual busca como contribución principal ofrecer un servicio satisfactorio para sus clientes; actualmente, no se cuenta con una herramienta o metodología que permita la medición de la satisfacción de los clientes.

Geográficamente, la empresa tiene cobertura nacional, aunque en la actualidad también está interesada en incursionar en otros países como lo es Guatemala y Nicaragua; debido al crecimiento tecnológico y a la descentralización de las gestiones publicitarias de sus principales clientes

en cada país de la región, las oportunidades de negocios en otros países han disminuido con el tiempo.

Para la organización, el respeto y la puntualidad son los valores de mayor importancia, aunque estos no han sido debidamente formalizados ni socializados. Se trata de una empresa familiar que busca la estabilidad y bienestar de sus colaboradores, además de ofrecerles oportunidades de crecimiento a los mismos. Mantener la confianza con los clientes, ofreciendo los mejores productos y servicio de calidad, es la forma en cómo se define la misión de la organización; esta no se transmite, sólo se conoce a nivel gerencial y la misma no se ha actualizado desde el año 2012 pero, a pesar de esta situación, los empresarios consideran que los trabajadores comparten de forma implícita la misión.

La empresa se diferencia de su competencia en el mercado por medio de la experiencia y el buen servicio que ofrece, en especial en lo relacionado al seguimiento de reclamos y calidad del producto. Actualmente, no se cuentan con planes de acción debidamente definidos para alcanzar la visión.

Se espera que la organización sea reconocida dentro de tres años por su excelencia en el servicio; mejorar la estabilidad financiera y contar con una cartera de clientes más amplia; actualmente está en proceso de

construcción de una segunda planta para disponer de más espacio y prepararse mejor para su crecimiento.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

La empresa fue fundada por el actual Gerente General, el Sr. Marco Tulio Álvarez; su principal motivación e inspiración para ello, fue el emprendimiento y el aprovechamiento de la astucia para los negocios que posee, lo cual le permitió independizarse y crear su propia empresa; además, se fundó para atender a un mercado que tenía demanda en el servicio de productos publicitarios.

Dentro de la historia de la empresa, se pueden identificar las siguientes etapas:

En el año 1999, El Sr. Marco Tulio se encontraba trabajando con un tío específicamente en el área de ventas, pero no se sentía conforme con el salario, el reconocimiento por el esfuerzo laboral y el nivel de responsabilidad que tenía; es entonces cuando decidió renunciar de ese trabajo y decidió emprender en el sector de impresión. A los 4 meses, ya contaba con su propio plotter lo cual le permitió iniciar el negocio.

En el año 2003, el Grupo Calleja, le brindó la oportunidad de poder establecer negocios, lo cual fue de gran soporte para la empresa y, al día de hoy, sigue siendo uno de sus principales clientes. En ese momento, formó una sociedad con 2 amigos y con su esposa, la Lic. Carmen de Álvarez, la cual tuvo que renunciar a su trabajo en ese momento para dedicarse a tiempo completo al negocio también. Cuando se inició el proceso de formalización de la empresa, se encontraban alquilando un local para poder operar.

En el año 2006, se realizó la primera inversión de compra de un local, el cual es donde reside actualmente Conceptos Digitales. Durante este mismo año, también se formalizó el taller donde se elaboran las estructuras necesarias para la instalación de los productos publicitarios.

En el año 2008, se determinó adquirir una maquinaria importante para la operación de la empresa; el router, un equipo de corte y grabado, permitió por primera vez expandir sus operaciones de negocio a otro país como lo es Honduras, solo que por un tiempo limitado y a solicitud de un cliente importante.

En el año 2012, se intentó formalizar operaciones en Guatemala para incursionar en ese mercado, pero el intento no dio los resultados esperados. Actualmente, la empresa se encuentra en el proceso de

construcción de una segunda planta en su local para ordenar sus operaciones, permitir mayor espacio para la elaboración de los productos, mejorar los servicios y para lograr así tener la capacidad para ampliar la cartera de clientes.

En la actualidad, el negocio se encuentra con algunas dificultades financieras debido a las bajas ventas, lo cual está afectando el flujo de efectivo; esto no facilita cubrir su operatividad mensual. Además de ello, no se cuenta con un Gerente de Ventas que apoye en esa gestión, ocasionando problemas en la coordinación de esta área y provocando que el Gerente General retome esta función además de las responsabilidades de su cargo normal.

También, en el área de taller, se ha tenido inconvenientes con los vecinos dado el ruido generado en el proceso de fabricación de los productos, provocando visitas de entidades gubernamentales para el monitoreo de sus actividades y cumplimientos de normas para funcionamiento; además, la delincuencia ha sido influyente hasta llegar al punto de no tener distintivo en la sede matriz y la ausencia del uso de las redes sociales por el temor de exponerse demasiado al público.

Se trata de un negocio familiar en donde participan, a nivel estratégico, tanto el Sr. Marco Álvarez como Gerente General, y la Lcda. Carmen de Álvarez como Gerente Administrativa.

La influencia del Estado hacia el negocio es con respecto a las obligaciones tributarias; la Alcaldía Municipal con respecto a disposiciones de la comunidad, además que existen organizaciones como CONAMYPE que asisten para apoyar a las empresas y que, ciertamente ha apoyado a Conceptos Digitales; también, el Ministerio de Trabajo influye en lo que respecta a las disposiciones legales respectivas.

En el área de taller, se requiere contar con permisos específicos de la OPAMSS, del Ministerio de Salud y del Ministerio de Medio Ambiente para poder operar adecuadamente.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Es el Gerente General quien se encarga de definir los objetivos estratégicos, aunque estos no se encuentran fijados por escrito ni están debidamente socializados dentro de la empresa. El principal objetivo es cubrir las obligaciones, los costos y gastos fijos, así como también brindar

un mejor servicio al cliente y tener una infraestructura adecuada para las operaciones.

Entre los objetivos a largo plazo se encuentran: tener participación a nivel centroamericano, con la capacidad para poder competir con otras empresas y satisfacer las necesidades de los clientes. Entre los objetivos a corto plazo se encuentran: la remodelación de la empresa y adquisición de nueva maquinaria que permita una mayor participación en el mercado.

Actualmente no se cuentan con planes de acción prioritarios para el cumplimiento de los objetivos; dado que no se han definido los objetivos estratégicos por escrito y que no se tienen planes de acción enfocados, se dificulta el cumplimiento de las metas y se convierte en una debilidad. La empresa no dispone de un presupuesto para inversiones.

La priorización de actividades clave para el cumplimiento de los objetivos es realizada dependiendo de las circunstancias que demanden los clientes y al criterio del Gerente General; por este motivo, se considera importante la definición de una planeación estratégica adecuada que permita alcanzar los objetivos de largo plazo y por ende la visión de la organización.

1.2.2 Dirección y liderazgo

1.2.2.1 Estilo directivo:

La mayoría de las decisiones son centralizadas por la Gerencia General, siendo entre ellas las más comunes: contratación de nuevo personal, inversión, gastos, compras, aprobación de cotizaciones acorde a la venta, entre otros.

No está definido el nivel de decisión de las diferentes jefaturas a través de los descriptores de puestos, aunque en la práctica, las jefaturas toman pequeñas decisiones relacionadas a su área especializada. La Gerencia se involucra en tareas operativas y comunica directrices según las necesidades; por ejemplo, al área de ventas se le establece metas mensuales.

Para la asignación de autoridad, es indispensable la experiencia que tiene el empleado, además de la posición en la que se encuentra; actualmente, no se cuenta con un manual de puestos y no hay mecanismos para la evaluación del rendimiento del trabajo.

Las jefaturas son ocupadas por las siguientes personas:

- David López, como Jefe de Producción.

- Juan Miguel López, como Jefe de Taller de elaboración de muebles, estructuras metálicas y remodelaciones.
- Jorge Flores, como Jefe de Instalaciones.
- Lic. Carmen de Álvarez, como Gerente Administrativa.
- Sr. Marco Tulio Álvarez, como Gerente General.

La empresa cuenta con más de 19 años de operación dado que inició informalmente en el año 2000, pero como sociedad inició en el año 2003, por cuanto tiene más de 16 años de existencia.

1.2.2.2 Autonomía:

El Sr. Marco Tulio como Gerente General, toma todas las decisiones relevantes de manera autónoma, por ejemplo, en lo que respecta a las contrataciones, inversiones, gastos, compras, entre otros; no hay organizaciones externas que intervengan directamente en la toma de decisiones, únicamente inciden a nivel de trámites y permisos, como por ejemplo para la gestión de préstamos bancarios, permisos con la Alcaldía Municipal, entre otros.

Los mandos medios toman decisiones concernientes a su área dentro del ciclo normal de la operación; cuando las jefaturas cambian los

procesos, estos asumen la responsabilidad correspondiente a los resultados; decisiones de inversiones y compras son autorizadas únicamente por la Gerencia General.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

La base para la toma de decisiones no es mediante instrumentos de gestión, sino más bien por medio de la observación y por la experiencia en el rubro de la empresa. Los estudios económicos, de manera básica, respecto a los proyectos de inversión, son realizados por la Gerencia General. Se cuenta con controles en Excel, los cuales son archivados en línea y que están compartidos con el personal clave de la empresa; estos se consideran un insumo de información para el apoyo a la toma de decisiones también.

En un archivo de hoja de cálculo almacenado en el servicio OneDrive de Microsoft, se controlan las órdenes de trabajo de los clientes y se ingresan los gastos respectivos de fabricación de los productos; si la Gerencia General necesita información sobre el costo generado por una orden de trabajo específica, esta se puede consultar en ese archivo, pero no son valores exactos sino estimados.

Las decisiones que necesitan respaldo son: permisos del personal, compras, presupuesto, requisiciones, contratación de personal, entre otros; actualmente, no se socializan los resultados de las decisiones importantes, solo se realizan reuniones internas esporádicamente para informar a los empleados sobre algunos aspectos.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Las instituciones que regulan la operación del negocio son principalmente el Ministerio de Salud, la Alcaldía Municipal de San Salvador, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Medio Ambiente.

La empresa identifica a CONAMYPE como un apoyo a su gestión empresarial; además, ha encontrado en BANDESAL apoyo en el financiamiento de proyectos de inversión de maquinaria, aunque el aumento en las tasas de interés de préstamos afecta su rentabilidad.

La organización reconoce solo a BANDESAL como instrumento de fomento empresarial que ofrece el Estado; no se han utilizado ni se conocen otros instrumentos de incentivo promovido por el Estado.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

La competencia en el mercado es uno de los aspectos de la economía que afecta grandemente al sector del negocio, dado que provoca la variación en la demanda y, por ende, afecta en las ventas de los productos y servicios que ofrecen.

La empresa se clasifica en el sector industrial; se ha percibido que el sector ha crecido y expandido en los últimos años, con base a la experiencia del empresario, dificultades como la delincuencia y la fuerte competencia no le ha permitido crecer más en los últimos años. No se cuenta con estudios y estadísticas respecto al sector, además no pertenece a ningún gremio o asociación empresarial.

La información recopilada para conocer el entorno del sector es por medios escritos tradicionales como la prensa y medios digitales como redes sociales, los cuales permiten evaluar y crear nuevas oportunidades de negocios. Mediante la información recolectada, se trata de identificar clientes potenciales para poder ofrecer los productos y servicios de la compañía. Se recolecta la información y se comparte mediante un grupo de WhatsApp, aunque se reconoce la falta de seguimiento de la misma.

1.2.3.3 Alianzas:

Se ha participado en eventos de COEXPORT y en ferias tecnológicas y en un dado momento se realizó alianzas estratégicas con otras empresas, subcontratando específicamente en lo referente a la fabricación de estructuras y muebles, pero dada la deficiente calidad del servicio obtenido, actualmente no se considera importante la realización de tales alianzas o convenios, por cuanto no se participa por el momento en ellos.

La empresa actualmente cuenta con muchas áreas de su negocio por cubrir y no se ha evaluado ni realizado ninguna acción para desarrollar nuevos negocios, no obstante, podría ser considerado en un futuro.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

La organización no cuenta con unidades de pre-venta y post-venta, aunque ciertas actividades de pre-venta las realiza el Gerente General y el seguimiento de la misma lo hace el área de ventas; la captación de clientes es por contacto directo con los potenciales y referidos. El

seguimiento a los clientes se realiza cuando es solicitado, por cuanto es reactivo y no se cuenta con una herramienta de evaluación de satisfacción de los mismos.

Se tienen identificados clientes de la mediana y gran empresa, la relación comercial la lleva a cabo directamente el Gerente General; el área de ventas, administra una base de datos de clientes en archivo Excel, de los cuales, se han identificado 9 principales clientes que la empresa los considera leales y con una relación comercial sólida de muchos años, los cuales son los siguientes: Grupo Calleja, Wendy's, China Wok, Pizza Hut, Banco Promerica, La Curacao, RadioShack, La Constancia y Claro.

Aunque la satisfacción de los clientes no se ha cuantificado, se percibe que el precio, el tiempo de entrega y la calidad del producto entregado, son los atributos que más valoran los clientes; la entrega tardía del producto o que éstos sean de baja calidad, son los factores que el cliente toma mucho en cuenta.

Las quejas son registradas y atendidas mediante un proceso de clasificación; se cuenta con un cuadro para clasificar la queja en la categoría A, B y C (dependiendo del nivel de reclamo) y se canalizan a través de los ejecutivos o directamente con el Gerente General para su priorización. Actualmente, la empresa no ha asignado a un responsable

de atención post-venta, pero ante alguna insatisfacción del cliente, la empresa está dispuesta a cubrir o responder ante los errores en sus productos o servicios.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

La empresa está trabajando en la clasificación y/o segmentación de los clientes, tomando como uno de los criterios básicos el rubro de los mismos, además que se prevé incluir esta segmentación en un sistema de información; el tamaño de la empresa, entre mediano y grande, es una de las características de sus principales clientes, los cuales son de diferentes giros de negocio.

La sociedad identifica su mercado meta en la mediana y gran empresa que requiere publicidad impresa, entre sus principales clientes se encuentran Alimentos y Turismo, Grupo Calleja y la Curacao, estos clientes centralizan el 90% de las ventas de la empresa. La base de datos de clientes es construida considerando a los nuevos clientes y se administra en Microsoft Excel en un Cloud Drive compartido.

Actualmente no se mide de forma periódica la satisfacción de los clientes, los productos y servicios que se proveen, pero la Gerencia ha

realizado entrevistas verbales a las principales empresas que atiende y manifiestan que recomiendan a Conceptos Digitales por su eficiencia, buen servicio y calidad de sus productos. La organización considera importante el tema de la mejora continua, para lograr cumplir con la calidad esperada, se tienen puntos de control en algunos procesos, pero falta profundizar al respecto.

1.2.4.3 Producto:

Actualmente la empresa no cuenta con planes de marketing, la generación de ideas de los nuevos productos y/o servicios en su mayoría surgen de acuerdo a la visión de la Gerencia General, otro buen porcentaje nace de las necesidades de los clientes que solicitan nuevos productos.

Para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos que la empresa implementa, el Gerente General asume el rol de líder del proceso, involucrándose directamente con el área de operaciones en el desarrollo de las mismas; siempre se tienen en consideración las opiniones o sugerencias de los colaboradores.

Para la generación de nuevos productos, los ejecutivos del área de ventas no tienen una participación activa, por cuanto no se considera significativo el aporte ni se cuenta con sistematización de este.

1.2.4.4 Precio:

Para la fijación de precios, los principales costos que la empresa ha identificado son: la materia prima, la mano de obra y los costos fijos. Actualmente no se ha implementado una estructura de costos que pueda detallar los costos directos e indirectos asociados a los productos y/o servicios. Los principales competidores del sector son: Campos Peñate, Viva Outdoor, Veo Communication Group y Sistema Publicitario; se comparan los precios con la competencia dos veces al año.

Los factores externos que se consideran para la fijación de precios son: los precios de la competencia, la materia prima, el volumen de la venta y la capacidad de las empresas. En los últimos dos años se ha visto una baja en los precios adjudicada al crecimiento de la competencia. Como ya se mencionó anteriormente, la sociedad se diferencia con relación a la competencia por la calidad de los productos fabricados, el

buen servicio en la instalación y la entrega a tiempo que es un factor muy valorado por los clientes.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

La empresa está consciente de la importancia que tiene la fuerza de ventas en la rentabilidad del negocio, actualmente el Gerente General es el responsable del área.

Los registros de las ventas se llevan a través de un archivo Excel compartido en OneDrive, del cual se generan reportes de ventas que sirven como insumos para determinar las comisiones sobre las ventas mensuales. Las cuotas de ventas son globales y se calculan de forma mensual, el responsable del seguimiento de las mismas es el Gerente General. Las cuotas de venta son definidas por la capacidad instalada de la empresa y el control de la gestión se realiza a través de un archivo Excel.

Los reclamos de los clientes se captan a través de llamadas telefónicas, contacto directo o correo electrónico y se canalizan al área de ventas que se encarga de dar seguimiento. El control se ejecuta a través de un archivo Excel donde se tienen categorizados los diferentes tipos de errores.

La empresa posee un manual de entrenamiento para las nuevas contrataciones, sin embargo, no se aplica en el 100% de ellas. Las capacitaciones las realizan las jefaturas de las diferentes áreas y la Gerencia General, estas son desarrolladas en los puestos de trabajo, luego de la contratación no se cuenta con más capacitaciones.

La fuerza de ventas cuenta con material de apoyo como brochure, presentaciones y cartas, estos solo se han actualizado dos veces desde la fundación de la empresa siendo la última actualización en el año 2018.

1.2.4.6 Distribución:

La empresa utiliza como único canal de distribución de productos, el contacto directo, aunque se está consciente que se debe crear más canales. Actualmente el canal directo se considera rentable por el grado de inversión por cuanto no se tienen contratos con distribuidores.

1.2.5 Producción y Operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

La empresa considera como criterios de selección de proveedores los siguientes: facilidad de crédito, disponibilidad de entrega, calidad y precio de los productos. Teniendo como punto decisivo de selección precio y existencia, para suplir la necesidad en materias primas se tiene como carácter importante trata de mantener 3 proveedores para la cotización y compra de cada uno sus productos.

Los proveedores brindan una facilidad de pago de hasta 30 días lo que les permite tener una mejor rotación de su disponibilidad financiera, así como también se tiene una buena relación con suplidores debido a la antigüedad de algunos de ellos siendo este un aproximado de 15 años. Una de las mayores deficiencias de las que se encuentra la empresa en no contar con políticas establecidas de selección de proveedores que le permita tener una mejor evaluación y resultados más óptimos entregados por sus proveedores.

El proceso de planificación de compras se realiza en base a la solicitud de pedidos de compra de sus clientes, tratando así de realizar una planificación a corto plazo y mantener un mínimo stock de inventarios

esto para evitar altos costo por mantener inventarios o materias primas en sus bodegas. La sociedad trata de mantener un catálogo de hasta 10 proveedores para compras de equipos e insumos; a pesar de ello, en algunas ocasiones han tenido problemas de abasto. La información de proveedores es conservada en Excel y directorios telefónicos.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

Los procesos de bodega son coordinados por el Asistente Administrativo, Henry Jiménez. El proceso de recepción de insumos, administración de lotes de compra e ingresos a bodegas, es realizado de forma manual, no por medio de una herramienta que les permita tener un mejor control; el procedimiento es llevado a cabo validando la factura física versus el producto a recibir. Para la validación de los productos defectuosos, se procesa el registro en archivos de Excel pues la empresa no cuenta con un que facilite la administración de inventarios.

El promedio de rechazos de productos por cualquier tipo de inconsistencia es aproximadamente 1 vez por mes; en estos casos, se notifica telefónicamente al proveedor y si la causa es por desperfectos de fábrica, los suplidores brinda garantía cubriendo el 100% de sus productos. Toda información para el proceso de manejos de materias primas es registrada en archivos de Excel; lo anterior genera una

vulnerabilidad debido al nivel de acceso, seguridad y validez de la información, asimismo, no se cuenta con informes que faciliten la toma de decisiones.

Para la realización del proceso de adquisición de productos la empresa no cuenta con un proceso documentado; actualmente se trabaja en base a las necesidades que es su momento sean requeridas, para ello se realiza de la siguiente manera: la solicitud es requerida al área de compras y luego autorizada por el Gerente General para que se proceda a la compra, los productos posteriormente son recibidos por el área de bodega.

Para el manejo de existencia de sus materias primas e insumos no se cuenta con un kardex que permita verificar y controlar sus movimientos, así como también no existe una política de adquisición para demanda de productos, todo se realiza en base a las necesidades puntuales de los clientes.

Para el proceso de almacenamiento de sus productos se cuenta con bodegas y estantes separados por tipos de productos, permitiendo tener un orden adecuado para el manejo de inventario, para la administración del inventario se usa el sistema PEPS, primeras entradas

primeras salidas, con mínimos stock en existencia para evitar altos costos en materiales.

Para la verificación de sus inventarios la empresa realiza un levantamiento de físicos cada año en un promedio de 2 veces en el mismo periodo, esta información es validada con archivos de Excel, los controles establecidos para el manejo de inventario son manuales o definidos y no se cuenta con procedimientos escritos para la administración de inventarios.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

Los pronósticos de demanda de productos se realizan en base a las ventas, no se cuenta con una herramienta de gestión e información que les permita tener una medición, la única información con la que se cuenta es archivo de Excel. La meta de ventas promedio mensual establecida por la Gerencia General es de \$90,000; esta la define gerencia discrecionalmente pues no se cuenta con una herramienta sobre pronóstico de venta debido a la falta de información y sistemas; para el 2019, la meta es de un millón de USD anual.

Asimismo, no se cuenta con un plan maestro de producción; el proceso de producción se lleva a cabo en base a las necesidades de los clientes, basadas en pedidos de facturación. cada área es responsable en cada uno de sus funciones que afectan la producción. Para verificación de fallas o problemas se realizan reuniones en conjunto a todas las áreas para planificar cómo serán solventarlas.

La planificación de recursos de materias primas y control de procesos se realiza empíricamente sin un proceso estándar establecido.

El personal involucrado en estos procesos es el siguiente:

- Jefe de Producción: David López
- Jefe de Instalaciones: Jorge Flores
- Jefe de Taller: Juan Miguel López
- Gerente General: Marco Tulio Álvarez

No se cuenta con los controles, registros de materiales, control de calidad de producción y productividad, tanto como indicadores de gestión que apoyen la gestión y la toma de decisiones por parte de la gerencia; una de las vulnerabilidades es el registro de materias primas que se lleva en Excel siendo limitado en su control de acceso y seguridad, así mismo la supervisión es bastante escasa o nula en los procesos.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

La empresa no cuenta con un plan de distribución de la planta que le permita optimizar sus recursos y maquinaria; actualmente la distribución de la planta se ha realizado en base a las necesidades teniendo así resultados positivos, pero no óptimos.

El flujo de materias dentro de mapeo o flujo de la producción no es el adecuado debido a los espacios y tamaños de materias primas, esto permite no tener un rendimiento óptimo en el proceso de producción; actualmente la sociedad se encuentra en proceso de remodelación, una ampliación de 163 metros cuadrados, que mejorará distribución y optimización de recursos y espacios permitiéndole tener mayor control, además de prepararse con la infraestructura que permita responder al crecimiento de la demanda calculada en base a la experiencia del empresario.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

La última adquisición realizada por la empresa en equipos fue un impresor a inicios de este año; la compra de este equipo se hizo a criterio del empresario quien considera que sus equipos están evaluados en 8.5

como nota en nivel tecnológico, permitiendo esto competir en el mercado. El equipo de mayor antigüedad que se encuentra en la empresa es del 2005, y el más reciente del 2018. La elaboración del plan para adquisición de maquinaria nueva es responsabilidad de Gerencia General. Actualmente la sociedad no precisa comprar equipo nuevo.

A criterio de la empresa se considera que su equipos y maquinarias, se encuentra bien, no con la inversión en maquinarias como la competencia, pero sí se considera que con el equipo que se posee, se tiene la capacidad de competir con menor costos que ellos, la maquinaria es considerada que se encuentra en condiciones de un 8 de nota a criterio del empresario, no se tiene un parámetro que certifique esta valuación.

Las maquinarias disponen de sus manuales y software de uso, en idioma inglés, español y mandarín. Para las maquinarias se llevan los siguientes registros en Excel: fechas de compra, averías, reparaciones, entre otros. Para evitar mantenimientos correctivos y mejorar la productividad, se cuenta con un control del mantenimiento preventivo de los equipos y maquinaria para lo cual es elaborada una calendarización de todos los eventos por realizar y se le da seguimiento a su ejecución; la persona encargada de estos registros es David López, Jefe de Producción.

1.2.5.6 Mantención de Maquinarias:

Se cuenta con plan de mantenimiento preventivo para los equipos para evitar incurrir en paros o fallas de los mismos. Para llevar a cabo el mantenimiento, se capacito al personal interno; de esta manera se tiene planificados todos los mantenimientos; de acuerdo a los registros en Excel, la frecuencia de falla es de 2 veces al año por maquinaria, esto es bueno debido al plan de mantenimiento que se realiza. Considerando el tipo de mantenimiento que la empresa realiza el mantenimiento preventivo tiene una participación del 80% y un 20% el mantenimiento correctivo.

Los mantenimientos preventivos se realizan en fechas festivas o en eventos que no afecten la producción y se concluyen en un promedio de 2 días.

El mantenimiento es coordinado junto con Gerencia General y es realizado por el siguiente personal: Jefe de Producción: David López, Técnico Automotriz: Melvin Andrade. El servicio de mantenimiento se realiza de manera interna con apoyo externo en el área de electrónica. La calidad del servicio de mantenimiento no es de la manera más óptima, pero aun así cumple los requerimientos según criterio del propietario.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental:

Los registros de normativa ambiental con los que cuenta la empresa son los siguientes: permisos de medio ambiente, requisitos de recolectores de basura, ruidos en áreas de taller. Los principales residuos industriales generados por la empresa son: vinyl, tinta y plásticos. Los residuos son almacenados en: bidones para la tinta, vinyl en área de basureros, etc. siendo el responsable de estas actividades David López, Jefe de Producción.

Las quejas registradas provenientes de la comunidad corresponden al área de taller, específicamente por ruidos de la maquinaria en la elaboración de productos; lo anterior se solucionó cuando la empresa realizó la solicitud de permisos de operación y cumplió con los requerimientos para obtenerlos.

1.2.6.2 Manejo de Residuos:

El proceso de planificación para la transformación, modificación o inertización de residuos peligrosos es realizado por una empresa externa.

la sociedad tuvo sanciones o sumarios por las autoridades ambientales, alcaldía y salud debido a los procesos del taller, pero estos inconvenientes fueron subsanados y superados.

Los principales residuos se originan en el área de producción y taller: vinil, plástico y tintas; el residuo considerado más peligroso es el plástico y se desconoce por parte de la empresa los niveles permitidos por medio ambiente para el manejo de estos desechos. El sistema de tratamiento se realiza por medio de empresas externas, del cual se desconoce si se tiene algún tipo de contrato. La organización no cuenta con un plan de prevención en materia de desechos; como medida para evitar la contaminación la lona y otros productos sobrantes son reciclados.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:

Para el manejo de riesgos y salud ocupacional existe un comité de prevención de riesgos; esto para hacer cumplir los requisitos por parte del Ministerio de Trabajo; el personal responsable del comité es: Asistente Administrativo, Jefe de Instalaciones y Asistente de Instalaciones.

El personal es capacitado para el manejo de extintores, aunque se desconoce el número de estos equipos con los que se cuenta, listos para

reaccionar ante una emergencia. Para el tema de prevención de riesgos no hay asignación de presupuesto que permita avanzar por medio de capacitaciones y no se registran los accidentes laborales; por otra parte, no hay personal suficientemente capacitado para proporcionar primeros auxilios.

La empresa dispone de extractores de aire para el área de producción para evitar polución y el área de taller es el área donde se genera la mayor parte de polución en pintura. La organización proporciona equipo de seguridad personal como el siguiente: arnés, casco, mascarillas, botas, entre otros; los responsables de verificar que se cumpla con la utilización de protección de seguridad son los jefes de área como instalación, producción y taller.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

La estructura organizativa es la apropiada según los dueños. Los departamentos más especializados son producción e instalaciones ya que son los que tienen que asegurar la calidad del producto. Existe un organigrama que indica la estructura por departamentos:

- Gerencia General a cargo del Lic. Marco Álvarez, propietario.
- Gerencia Administrativa liderado por la propietaria, Lic. Carmen Cisneros, quien coordina bodega, asistencia administrativa, compras, limpieza y vigilancia.
- Taller, a cargo del Sr. Juan Miguel como jefe y responsable de productos o proyectos de soldadura, carpintería, acabado/pintura y remodelaciones.
- Producción, con el Sr. David López como jefe del departamento a cargo de los procesos de impresión, router, acrílico y armado.
- Instalaciones con el Sr. Jorge Flores a cargo del departamento de instalación de proyectos.
- Ventas: en este momento no tiene jefe a cargo, por lo que es liderado directamente por el Gerente General y está conformado por diseñadores y Vendedores. Actualmente se está planificando incorporar más Ejecutivos de Ventas que atenderán PYMES y otras oportunidades de negocio.

La sociedad no cuenta con descriptores de puesto. Las funciones se trasladan verbalmente a los colaboradores y se considera que las posiciones más importantes son las jefaturas, los diseñadores, técnicos de impresión, personal de instalaciones (soldadores y electricistas). Los

cargos clave son asignados dependiendo de la actitud y la confianza; las responsabilidades a cargo de ellos se les indica verbalmente.

Existen flujogramas de procesos únicamente del área de producción, aunque cuando se elaboraron no se divulgaron a todos los colaboradores del área y no han sido actualizados. Además, un documento denominado "Los mandamientos del jefe" que incluye algunas directrices de trabajo en un 90% del área de producción y un 60% de instalaciones se encuentra en poder la gerencia y aunque fue elaborado hace aproximadamente 4 o 5 años, no se comunicó al personal involucrado.

Con respecto a presupuestos de gastos, inversión, ingresos, no existen para ninguna área; únicamente se elaboran estimaciones para cada proyecto del área de ventas.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

A menos que sean cuestiones muy operativas o del día a día, la Gerencia General centraliza un 90% de las decisiones incluyendo las financieras y de recursos humanos; de igual forma, para inversiones, compras de equipo, proyectos nuevos o herramientas, sólo la Gerencia

General autoriza, aunque en el proceso consulta con las áreas de producción y taller para escuchar sus opiniones. Por otra parte, la Gerencia General interviene al azar en el proceso para controlar la calidad del producto.

El Jefe de Producción calendariza programa de producción en un 80%; el 20% restante lo define Gerencia General quien interviene principalmente cuando producción dice "no salimos a tiempo".

Gerencia general tiene por escrito los objetivos según las necesidades que surgen en la empresa y los relacionados con el crecimiento del negocio, aunque considera que no son tan estratégicos sino lo que se necesita para ir respondiendo y creciendo en lo rutinario.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

La organización cumple con todos los requisitos de ley y no ha tenido observaciones de peso de parte del auditor externo. Los registros de socios y la inscripción de auditor externo en el Centro Nacional de

Registros están al día. Los libros de compras y ventas, aunque están actualizados, no están impresos.

Con respecto a las obligaciones tributarias, no ha habido retraso en las cancelaciones; la propietaria y Gerente Administrativa se encarga de realizar del IVA y pago a cuenta puntualmente; sin embargo, no existe una planificación previa para el desembolso de estos compromisos pues en el momento que el despacho externo realiza el cálculo proceden a realizar el pago. La Gerente Administrativa custodia los registros de la administración del IVA.

No es realizada una evaluación periódica del impacto de reformas fiscales en la operación de la sociedad. Auditoría Externa revisa el cumplimiento de las obligaciones tributarias y emite un reporte cada tres meses a la Gerente Administrativa sobre la gestión que realiza el despacho contable.

La empresa está al tanto de sus obligaciones respecto a la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos. Aunque no fue hecha una valoración estructurada de la ley al inicio de su vigencia, se realizó la inscripción de la empresa en Fiscalía y se ha estado cumpliendo con los deberes específicos que corresponde a nivel de reporte de transacciones en efectivo y movimientos sospechosos mayores a US\$ 10,000.00.

1.2.8.2 Registros Contables:

No existe un departamento de Contabilidad/Finanzas internamente ya que los registros contables y aspectos legales, desde el inicio de operaciones de la empresa, están a cargo del despacho externo Arévalo Consultores liderado por su propietario con grado académico de Licenciado en Contaduría Pública.

La contabilidad está atrasada tres meses y cuando ha existido necesidad de responder a requerimientos específicos de razonable complejidad, la capacidad de respuesta es de diez días en promedio. Por otra parte, la empresa está en transición a las NIIF.

No es elaborado un flujo de caja como tal: la Gerente Administrativa hace una programación semanal de los pagos y de los ingresos a través de un control de las facturas que se pagarán, de la planilla, de los cobros programados y le agrega un valor aproximado de las compras que se realizarán, de acuerdo a las obras en ejecución, para completar la estimación de necesidad de fondos.

1.2.8.3 Análisis de Costos:

Se está aprovechando la transición a las NIIF para completar el sistema de cuentas de costos: materia prima, mano de obra directa, costo de ventas, por ejemplo; por el momento no se cuenta con un Contador de Costos que costee las órdenes de trabajo. El despacho contable sólo registra a través de cuentas de gastos e ingresos. La gerencia indica que hace seis años tenían un 60% del costeo de los productos, pero en la actualidad ya no se costea, por lo que no saben márgenes exactos de cada orden de trabajo.

Por lo anterior, no se generan informes ni hay planificación de costos; sólo se cuenta con un presupuesto tentativo de cada obra a realizar que se obtiene a través del encargado de bodega, Alexander Martínez, quien recopila la información de las diferentes áreas que intervienen para incluir los materiales que se utilizarán en la obra, se agrega un aproximado de mano de obra y no se incluyen costos indirectos; esta información se procesa en Excel, se imprime y se pasa a autorización de la Gerencia General para que decida el precio de venta que se cotizará.

Un presupuesto aproximado, dependiendo de la obra a realizar, puede tardar desde minutos hasta tres o cuatro días; la meta es enviar la cotización resultante en tres días. La gerencia considera que están débiles

en la medición de tiempos para efectos de costos, principalmente de supervisión; además, debido a las debilidades en el costeo, no hay control que permita analizar variaciones para accionar o tomar decisiones oportunas.

La empresa, ha cambiado su forma de competir a nivel de calidad y costos: ahora, la Gerencia General revisa el presupuesto analizando el tipo de obra que se cotizará y la garantía que solicita el cliente, por ejemplo, si el cliente requiere que la pintura dure doce meses, se ofrece una pintura que cumpla con esa durabilidad, no más, a diferencia del pasado donde se cotizaba alto con materiales de primera calidad sin considerar el tipo de garantía.

1.2.8.4 Administración Financiera:

No es elaborado un presupuesto anual a nivel empresa: de gastos, ventas e inversiones, únicamente es realizado un costo estimado de cada orden de trabajo. Para determinar el mejor financiamiento cotiza en la banca tradicional; actualmente la sociedad tiene crédito en dos bancos; no existen análisis financieros para la toma de decisiones, sólo se cuenta con el valor de utilidad bruta y neta.

Para decidir la adquisición de infraestructura, maquinarias y equipos o realizar algún proyecto de inversión, la gerencia considera básicamente el crecimiento con el objetivo de tener capacidad de respuesta a la demanda; no se realiza seguimiento a las inversiones realizadas de manera estructurada, a nivel de recuperación de las inversiones saben, por ejemplo, cuántos metros cuadrados les generará un impresor cuando se terminó de depreciar.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

La empresa requiere de personal calificado, principalmente para los siguientes cargos: técnicos de impresión, acrilistas, diseñadores, armadores de productos. Los propietarios consideran que cuentan con el personal calificado que necesitan ya que han invertido en su capacitación para desarrollar sus competencias técnicas: por ejemplo, cuando compran equipo negocian el entrenamiento sobre el uso del mismo.

La gerencia considera que el Jefe de Producción está a un 95% del nivel de competencias técnicas requeridas y los operarios a un 70%

aproximadamente. Actualmente están considerando contratar un Ingeniero Industrial que apoye en la eficiencia de los procesos.

Se apoya el desarrollo interno y el personal es asignado a sus tareas dependiendo de la experiencia y los conocimientos que tiene sin dejar de lado la actitud y aptitud. Cuando el personal manifiesta que necesita un traslado de puesto, se considera la solicitud principalmente cuando trabajan de noche y quieren trabajar sólo de día, en estos casos, se realizan movimientos más que todo hacia el área de Instalaciones.

1.2.9.2 Política de Personal:

No hay perfiles de puesto para llevar a cabo el proceso de reclutamiento: sólo existe un documento donde están algunas especificaciones; lo primordial que se busca en el proceso de selección es la buena actitud y la experiencia básica previa.

Al personal de nuevo ingreso se les explica generalidades como permisos, uniformes, forma de pago y no se proporciona ningún material de inducción por escrito. Cuando es personal técnico, se programa una ronda de inducción/entrenamiento por las principales áreas para que por ejemplo conozca los procesos de producción.

La gerencia brinda oportunidades de promoción a su personal buscando candidatos internos en primera instancia antes de buscar externamente y aunque los colaboradores no dominen exactamente el puesto, se les da la oportunidad de aprender siempre y cuando el colaborador tenga la aptitud, actitud y se haya ganado la confianza a través de su desempeño.

En los casos que existe oportunidad de promoción interna, dado que la gerencia conoce el desempeño de los colaboradores, confirma con jefaturas la posibilidad de promoción y se le propone la plaza a la persona seleccionada; además, los colaboradores interesados pueden solicitar que se les incluya en el proceso para postularse como candidatos.

Con respecto a los criterios para capacitar al personal, hace un año se implementó que las jefaturas elaboren cada quince días, un reporte sobre qué tanto le está rindiendo la persona: el jefe determina qué le hace falta al colaborador para hacerlo llegar al nivel necesario de rendimiento, se capacita internamente al colaborador para cerrar la brecha, aunque no se documenta esta capacitación.

No es realizada una planificación estratégica del personal ni de los requerimientos del mismo; las necesidades surgen en la medida que se ejecutan los proyectos; no existen planes de empleo ni métodos

relacionados. En ventas se tiene previsto crear el equipo de vendedores externos que se dedicarían a atender ya sea a Pymes o a empresas grandes. En la actualidad, cuando tienen proyectos grandes contratan más personal según la necesidad.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del Personal:

Las áreas de producción e instalaciones saben que cuentan con una bonificación dependiendo de los resultados en ventas. No existen acuerdos sobre rendimiento y únicamente se evalúa de manera colectiva al personal de atención al cliente que trabaja en base a metas de ventas para lo cual existe una meta mínima de logro del 70%. Por otra parte, se aplican algunas sanciones como descuentos en planilla por repeticiones de trabajos, por ausencias y llegadas tarde.

En general, el personal tiene algunos beneficios como: bonos eventuales, fiesta navideña, permisos con goce de sueldo, almuerzos y desayunos económicos; además, la empresa considera incentivos el pago de horas extras en el área de producción.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

Desde hace cuatro años, ya no se realizan actividades extra programáticas con el personal: antes se alquilaba cancha para jugar fútbol y se compartía un pequeño refrigerio. Nunca se ha realizado medición clima laboral; se cree que se satisface principalmente las necesidades económicas de los colaboradores y que parte de la motivación en la empresa es que no hay malos tratos, hay estabilidad laboral, programa de alimentación saludable en desayunos y almuerzos y bonificación al personal de atención al cliente, producción e instalaciones.

La rotación de personal se ha dado principalmente en el área de atención al cliente donde en dos años han cambiado las tres personas que conforman el departamento; de estas bajas, una fue despido porque no llegaba a la meta, otra renunció porque no soportó la presión.

Indica la gerencia, que los salarios que pagan sí son competitivos porque les han consultado a contactos en la competencia; incluso, hay personal que se les ha retirado a otras empresas y algunas veces quieren regresar.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

La empresa resguarda información fiscal, legal y sobre todo de negocio; además se monitorean los productos que la competencia saca al mercado; esta data es recolectada a través de escrita tradicional, redes sociales y correo electrónico.

Actualmente la organización no tiene un repositorio centralizado y adecuado de almacenamiento y procesamiento de información, esta se distribuye a través de correo electrónico o grupos de WhatsApp, pero no se tiene un encargado y responsable de procesar y dar seguimiento de la misma; no se reciben informes periódicos de gestión, solo por demanda de la alta gerencia.

La información de tipo fiscal es mantenida de conformidad a las leyes tributarias. De cara al cliente, se entrega la información de los productos y servicios a través de brochure en formato físico y electrónico. Para la toma de decisiones se considera importante el uso de la información, aunque esta no se tiene con la inmediatez idónea.

La empresa tiene claro que la eficacia de la coordinación de la información es básica para el negocio, si no se coordina bien, puede

generarse efectos negativos en las ventas e incrementar los costos de operación. No toda la información estratégica es compartida con los colaboradores.

1.2.10.2 Comunicación:

La información se transmite dentro y fuera de la empresa por medio de WhatsApp, correo electrónico o de forma verbal, pueden existir bloqueos entre algunas jefaturas en determinados momentos, la comunicación sobre todo es crítica para atender las órdenes de trabajo, cuando esta falla, existen problemas en la operatividad de la empresa.

La comunicación se considera regularmente efectiva dentro de la organización y se procura que cada jefatura se reúna periódicamente con los colaboradores para presentar el trabajo bien hecho y las pérdidas o repeticiones que pudieron generar en el proceso.

Los objetivos estratégicos y logros de la empresa por el momento no se comunican a los colaboradores de la organización, y tampoco se dan a conocer los resultados de ventas, operaciones o finanzas. Las reuniones de la empresa no se planifican, estas son eventuales y participan sobre todo las jefaturas; además, no se documentan en minutas

físicas o sistema. La Gerencia considera que hace falta un plan estratégico para que haya mayor coordinación y alineamiento al logro de la visión de la compañía.

1.2.11 Gestión de calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

Actualmente la empresa no cuenta con una política de calidad, no obstante, sí hay estándares verbales de calidad en las jefaturas; estas jefaturas son responsables de supervisar y aprobar el producto finalizado y con la calidad esperada. En el caso del taller, el jefe del área realiza inspecciones de los productos finales antes de entregarlos, pero finalmente, es el cliente es quien firma un documento de satisfacción del trabajo realizado de acuerdo a su percepción.

Entre los criterios más importantes que se busca en el proceso de fabricación e instalación, es que no se realicen reprocesos, que el producto esté sin averías y que el diseño se encuentre con los colores adecuados de acuerdo al requerimiento del cliente. Los controles de calidad no están debidamente por escrito y formalizados, pero sí se hace el esfuerzo de verificar junto al cliente las medidas, dimensiones y colores, de tal manera

se cumplan los requisitos solicitados por el mismo; todos estos aspectos están almacenados en la hoja de trabajo.

En la organización, la responsabilidad del control de calidad está distribuido entre cada jefe de área: David López, en el área de producción, Jorge Flores, en el área de instalaciones y Juan Miguel, en el área de taller; los jefes de área deben exigir que el trabajo realizado en cada fase se encuentre conforme a los requerimientos del cliente según la hoja de trabajo.

Aunque no se tengan estadísticas ni mediciones sobre el control de la calidad, se estima que un 10% de los productos finalizados e instalados son rechazados por asuntos de medición, pero respecto a las otras fases de la fabricación de los productos no se tiene un dato estimado.

Durante el proceso de fabricación, los productos rechazados son tratados con prioridad, de tal manera se logre solventar estos inconvenientes; si hay una producción más relevante, se otorga la prioridad del caso a esa necesidad, para luego retomar los productos rechazados.

El procedimiento de rechazo funciona de la siguiente manera: al recibirse la queja, se realiza una nueva orden de trabajo entre los

involucrados del inconveniente y el Gerente General, para lograr encontrar la causa raíz del rechazo y resolver lo más pronto posible; tal procedimiento no se tiene por escrito. Los rechazos y las renovaciones son registrados por las vendedoras: Evelin, Marisol y Guadalupe.

Con respecto a los rechazos y reclamos de los clientes, la empresa se hace cargo de los mismos tomando las consideraciones pertinentes en dependencia de cada caso; además, es percibido que los clientes que han reclamado o rechazado algún producto, generalmente vuelven a realizar gestiones de compras a la compañía, siendo muy poco frecuente el hecho de que ya no regresen. Actualmente, no se cuenta con estadísticas o alguna forma metodológica de medir la cantidad o porcentaje de clientes perdidos por razón de rechazo de algún producto o servicio.

1.2.11.2 Aseguramiento de la calidad:

Las medidas exactas, colores adecuados, durabilidad y buen precio, son los requerimientos y estándares demandados por los clientes. La sociedad no cuenta con instrumentos de medición, además que no se cuenta con el personal especializado para realizar mediciones y no se tienen los criterios definidos ni documentados para este fin.

Existen puntos críticos del proceso que, aunque actualmente no se miden, sí se les presta la atención debida, los cuales son: inspección inicial para obtener los requerimientos más detallados y confiables del cliente, obtener las dimensiones correctas de la estructura, integración adecuada de la impresión a la estructura, instalación en el sitio y, en general, el tiempo consumido en cada fase. La revisión sistemática de los puntos críticos no está documentada ni controlada en tiempo y recursos.

Se trata de hacer conciencia al personal sobre la cultura de actuar de acuerdo a los estándares de calidad establecidos, esto mediante su jefe inmediato; además, se incentiva al empleado para realizar el trabajo con calidad, aunque este punto no está por escrito ni formalizado. Actualmente, la compañía no audita los procesos ni los procedimientos; anteriormente se intentó realizar reuniones de seguimiento y hacer revisiones de las órdenes de trabajo con cierta frecuencia, pero se dejó de hacer por retrasos en la producción.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

El procedimiento de revisión de los productos se realiza con base en la comparación de cada fase de producción con respecto a los

requerimientos del cliente; no se cuenta con listas de partes ni piezas claves de los productos, dado que son muy variables. Existe un archivo de Excel para el control de las órdenes de trabajo, el cual se encuentra compartido en línea mediante el servicio Google Drive y es constantemente actualizado.

Los productos están registrados en las órdenes de trabajo por medio del control de Excel mencionado anteriormente, el cual permite la consulta de la información relacionada. Entre los campos que se registran se encuentran: fecha de actualización, nombre del cliente, medidas de la estructura o impresión, descripción del producto, fecha de entrega, entre otros.

Aunque no se tenga una política de garantía del producto por escrito y formalizado, sí se hace efectiva la garantía al cliente mediante la sustitución del producto rechazado, por cuanto se debe de realizar nuevamente el producto e instalarlo según los requerimientos originales. La atención de reclamos se canaliza por medio de las ejecutivas de ventas, es verificada la situación con el Gerente General de ser necesario, y se trata de dar el respectivo seguimiento al reclamo. No se cuenta con un servicio de post-venta.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

El contacto con clientes sobre consultas de sus productos y servicios se realiza de manera verbal, la empresa carece de proceso o herramienta que permita realización de encuestas para mediciones.

La información captada para incorporar sugerencias para realización de mejoras impacta en un 60% en los productos. las sugerencias son consideradas para mejorar los productos y así como sus servicios, haciendo énfasis en sus requerimientos formales de clientes.

En cuanto a la capacitación técnica la empresa no cuenta con un presupuesto formal, pero se trata de planificar 2 veces al año, con un enfoque de mejora de productos y servicio. La adquisición o búsqueda de información técnica para nuevas tecnologías se realiza por medio de ferias o por medio de internet.

La organización no realiza proceso de evaluación de competencias técnicas a su personal de manera estructurada; cuando se contrata cargos especializados como diseñadores, por ejemplo, se realiza una evaluación como parte del proceso de reclutamiento

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

La mejora de procesos se realiza cada 4 o 5 años y para ello es necesario contar con el mapeo correspondiente. Para cada área se encuentran establecidos “mandamientos del jefe” que buscan el cumplimiento de los procesos y donde cada jefe de área esta debe hacer cumplirlos. La sociedad no cuenta con procedimientos específicos, solo el mapeo general indicado que se encuentra enlazado con los “mandamientos del jefe”

El personal participa poco en la realización de cambios tecnológicos: aproximadamente en un 30%. La empresa no cuenta con un programa de calidad o mejoramiento. El reconocimiento a la innovación y mejoramiento, se realiza en base a las ideas que el personal aporta principalmente con respecto a la elaboración de producto. Esta práctica no es considerada como una política sino más bien solo un incentivo o reconocimiento al colaborador.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

La compañía no cuenta con una unidad de desarrollo; actualmente busca mejorar sus procesos a través del apoyo de la Universidad

Tecnológica. Los productos de la empresa no son sometidos a ningún tipo de análisis de laboratorio y control de calidad estructurado.

En cuanto al Joint Ventures tecnológico la empresa reconoce los líderes en el mercado: VIDA, CAMPUS, SAP, etc. con los cuales no se mantiene ningún tipo de relación comercial.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

La organización no posee presupuesto para proyectos de innovación, además no maneja ningún instrumento que ayude a tener la claridad de sobre el retorno que genera una inversión en innovación. El financiamiento para desarrollo es canalizado por medio de instrumentos financieros internos y externos como la banca tradicional.

La participación de recursos propios es alrededor de un 30% y un 70% por fuentes externas como préstamos bancarios.

La sociedad no cuenta con algún criterio de selección y clasificación de proyectos para la innovación, así como un sistema que administre la cartera de proyectos. Para el inicio de un proyecto, la empresa estima la utilidad a obtener analiza la factibilidad sin el apoyo de alguna herramienta

de gestión que ampare el retorno sobre la inversión, únicamente se realiza una estimación de la depreciación y el resultado esperado.

En la empresa no existe ningún mecanismo que promueva la realización de proyectos de innovación; sin embargo, está consciente que si el personal se desarrolla en más de un puesto de trabajo le permitirá contar con equipos multidisciplinarios que aportarán más en el desarrollo de las actividades del negocio.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

La organización incorpora tecnología informática, específicamente equipo computacional con software y hardware. La red interna se realiza por medio de internet vía Wifi, compartiendo archivos mediante OneDrive, pero surge la desventaja de no tener una red local interna que permitiera siempre estar conectados a cada equipo. La empresa cuenta con respaldos de información de áreas críticas como lo son diseño gráfico.

La compañía cuenta con alrededor de 50 empleados con un total de 26 computadores para las áreas pertinentes. Uno de los inconvenientes detectados es no contar con software administrativo para control de la administración y contabilidad.

El personal calificado para el manejo de software son las áreas de ventas en uso de la herramienta de Excel, diseño gráfico. Adicionalmente la empresa se encuentra conectada a internet vía modem y Wifi con nivel de acceso de libre navegación, teniendo como ventaja del acceso a internet el uso de recursos compartidos mediante OneDrive y el uso de correo electrónico vía internet en las áreas de ventas, administración y diseño.

En cuanto a beneficios y oportunidades la inversión realizada en mejora de equipos en los últimos 2 ejercicios fue de \$200,000 aproximadamente; sin embargo, no se cuenta con un presupuesto que soporte la inversión en mejoras de manera sistemática. La última inversión en mejora fue a inicios de este año cuando se compró un impresor. Con respecto a capacitación, el personal de ventas fue formado en el uso de Excel aproximadamente hace 8 meses.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el diagnóstico integral en el cual se validó la información obtenida

por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3. Áreas de oportunidades

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Dirección y Liderazgo - instrumentos de gestión	Fundamentación: • La empresa no posee instrumentos de gestión que apoyen la toma de decisiones • La toma de decisiones se realiza principalmente de manera empírica • No se socializan resultados de la gestión de manera programada Al no contar una herramienta que proporcione información sobre el desempeño de indicadores clave, la empresa se arriesga a no gestionar bien los recursos, como también no evaluar el impacto de las decisiones tomadas. Beneficios al solventar el área de oportunidad: • Crea gestión estratégica. • Reduce riesgos operacionales.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	• Crea una mejor gestión de la Información. • Orientación de esfuerzos hacia acciones que generan valor.
Estructura Organizacional - División del trabajo	Fundamentación: • Las tareas y responsabilidades no están formalizadas con descriptores de puesto. • No todos los procedimientos están documentados y difundidos. • No están documentados los niveles de autoridad para la toma de decisiones. El no tener documentados los procesos, no permite delimitar responsabilidades ni definir estándares de trabajo que faciliten la sostenibilidad y desarrollo del negocio a largo plazo. Beneficios al solventar el área de oportunidad: • Crea gestión de operaciones y de excelencia organizacional • Incrementa control de procesos

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	● Resguardo de información y estandarización ● Control de autoridad para toma de decisiones y de la asignación de responsabilidad.
Mercadeo y ventas - Gestión de ventas	Fundamentación: ● No se cuenta con reportes en línea que apoyen la gestión y la toma de decisiones. ● No se cuenta con un sistema de ventas que cumpla criterios de disponibilidad, integridad y confidencialidad. ● Los reclamos de los clientes no son canalizados y documentados de forma apropiada. Al no llevar un control oportuno y adecuado de la buena gestión de ventas, se pone en riesgo la sostenibilidad y competitividad de la empresa, pudiendo perder oportunidades de negocio. Beneficios al solventar el área de oportunidad: ● Incrementa el control de productividad. ● Crea la gestión de ventas

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	● Reduce el riesgo de negocio y mercado. ● Se elimina las potenciales pérdidas económicas y de clientes por falta de control de ventas.
Mercadeo y ventas - Relación con clientes	Fundamentación: ● La base de clientes no se encuentra sistematizada ni protegida. ● La empresa no cuenta con un responsable directo de la gestión post Venta. ● No se cuenta con un instrumento para medir la satisfacción de los clientes. Al no contar con un sistema que gestione la relación con los clientes incluyendo el seguimiento post venta y la satisfacción de los mismos, la empresa se expone a pérdida de clientes por insatisfacción y/o robo de base de clientes por no contar con los perfiles y roles adecuados. Beneficios al solventar el área de oportunidad: ● Incrementa el control de la información. ● Crea la gestión de relación con los clientes.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	● Reduce el riesgo reputacional y de negocio. ● Se elimina la falta de seguimiento y pérdidas de información de clientes.
Gestión de información Comunicación	Fundamentación: ● Los logros y objetivos no son comunicados entre las unidades de trabajo. ● Los resultados de venta, operación y finanzas no se dan a conocer al personal. ● Existen bloqueos de comunicación entre jefaturas. Si no se logra compartir los objetivos, logros, resultados de venta, operación y finanzas, la organización corre el riesgo de tener un mal clima laboral, generar reprocesos y reducir la calidad del producto, lo que conlleva a pérdida de clientes y de ingresos. Beneficios al solventar el área de oportunidad: ● Se incrementa el control de la información. ● Crea una gestión de la información. ● Se reduce el riesgo comunicacional.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	● Elimina la informalidad en los canales de comunicación con el cliente interno.
Gestión de calidad Aseguramiento de calidad	Fundamentación: ● No se cuentan con instrumentos de medición. ● Los puntos críticos del proceso no se miden, no están documentados ni controlados en tiempo y recursos. ● Actualmente no se audita la calidad. Son necesarias las auditorías y contar con instrumentos de medición en los puntos críticos del proceso, además de tenerlos documentados, medidos y controlados en tiempo y recursos; Al no contar con estos elementos, se pueden generar reprocesos y mayor desperdicio. Beneficios al solventar el área de oportunidad: ● Incrementa el control de calidad. ● Crea una gestión de calidad. ● Reduce el riesgo operacional.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	● Se eliminan los reprocesos y los desperdicios.
Producción y Operaciones	Fundamentación: ● No se cuenta con una herramienta en línea para manejo de entradas y salidas materiales en la bodega. ● No se lleva control en bodega del material sobrante. ● No existen procesos establecidos en bodega para manejo de inventarios. La ausencia de un sistema confiable para el control de inventarios impacta la toma de decisiones, generando inventarios en exceso y pérdidas que afectan negativamente la liquidez y rentabilidad. Beneficios al solventar el área de oportunidad: ● Incrementa control de activos ● Crea una gestión operativa ● Reduce riesgo operacional ● Elimina inversión innecesaria en capital de trabajo
Manejos de inventarios	

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar

Establecer los fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015; para el área de gestión de la calidad.

1. Planificación (Planear)
 - 1.1. Determinar responsabilidad.
 - 1.2. Cronograma de actividades
 - 1.3. Definir los procedimientos clave de interés para el empresario
2. Implementación (Hacer)
 - 2.1 Mapeo de procesos y manual de procesos.
 - 2.1.1. Caracterización de los procesos.
 - 2.1.2. Análisis de riesgos y fuentes de información.
 - 2.1.3. Grupos de interés y documentación.
 - 2.1.4. Elaborar política de calidad.
 - 2.1.5. Redactar procedimientos clave de interés para el empresario
 - 2.2. Divulgación y capacitaciones clave al personal

Gestión de Información - Información: Implementar un sitio web e intranet corporativo.

1. Recopilación de información a ser ingresada y publicada.
 - 1.1. Establecer el propósito y objetivo de cada sitio web.
 - 1.2. Identificar el público objetivo y su contenido.
2. Planificación de la implementación.

Acción clave de éxito a implementar
2.1. Creación del mapa de los dos sitios y determinación de las tecnologías requeridas. 2.2. Diseño de bocetos, planificación del contenido e identificación de los usuarios/roles. 3. Diseño y desarrollo de los sitios. 3.1. Establecer las plantillas base y personalización/adaptación a la filosofía del negocio. 3.2. Desarrollo y entregas tempranas para su retroalimentación. 3.3. Desarrollo de elementos interactivos. 4. Pruebas, entrega y capacitación. 4.1. Fase de pruebas de estrés, seguridad y usabilidad. 4.2. Registro y publicación del dominio del sitio e intranet. 4.3. Capacitación sobre la gestión de contenido.
Otras intervenciones
Dirección estratégica – Objetivos estratégicos. Elaboración de plan estratégico. Estructura organizacional – División del trabajo. Elaboración de manual de puestos.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso para la determinación de la acción clave de éxito a implantar

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada a Conceptos Digitales S.A de C.V.

2.1.1. Proceso de la consultoría

El proceso realizado para determinar la acción clave de éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, que se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación. Ver ilustración N° 1:

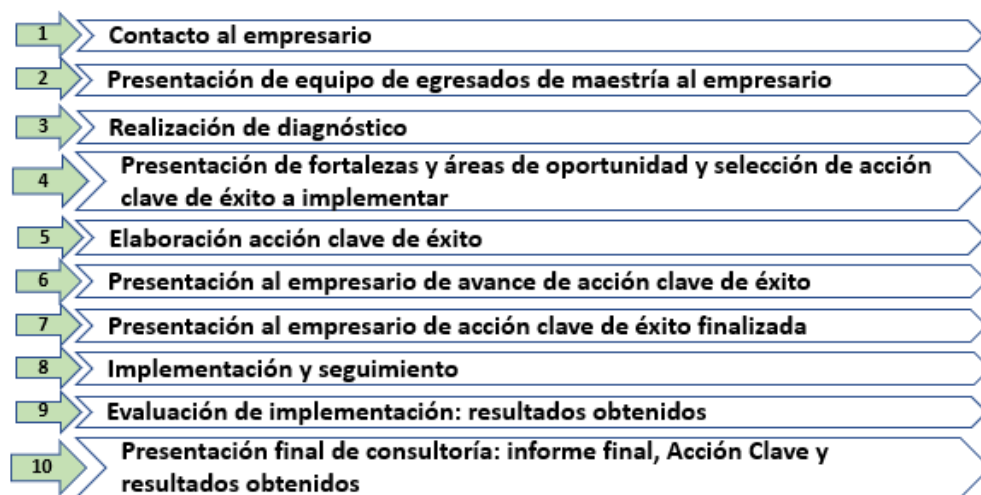


Ilustración 1. Proceso de la consultoría colaborativa integral

El uso de la herramienta de diagnóstico permitió la evaluación de las diversas áreas de la empresa, mediante el análisis de cada de ellas determinamos aquellas donde la empresa presenta sus fortalezas y también donde se presentan sus debilidades; para poder realizar este diagnóstico realizamos una serie de actividades como: visitas en sitio, reuniones y entrevistas tanto con el empresario como con los colaboradores de la organización.

Para realizar el proceso de calificación de cada elemento del diagnóstico, se evaluó el cumplimiento de acuerdo a la tabla que se muestra en el siguiente cuadro. Ver cuadro N° 2.

Tabla 4. Tabla de evaluación de herramienta de diagnóstico

Calificación	Categoría	Resultado
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aún no se alcanzan los indicadores óptimos de excelencia, pero se está consciente que todos los criterios considerados como claves para cada factor hay resultados cada vez mejores respecto a ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.

En la presentación que realizamos a los empresarios, se plantearon las fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar los desafíos señalados en de la herramienta de diagnóstico.

Durante la presentación, los empresarios seleccionaron 4 acciones clave de éxito a implementar, haciendo énfasis en las áreas y sub-área a impactar.

Las acciones seleccionadas fueron: “Gestión de la calidad - Aseguramiento de la calidad / Gestión de la información – Comunicación / Dirección estratégica - Objetivos estratégicos / Estructura organizacional – División del trabajo”. Las soluciones que se plantearon son:

- Establecer los fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015; para el área de gestión de la calidad.
- Implementar una intranet corporativa; para el área de gestión de la información.
- Elaborar Plan Estratégico, para el área de dirección estratégica
- Elaborar Manual de Puestos para el área de estructura organizacional

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

2.2.1 Aseguramiento de la calidad: Establecer los fundamentos de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

Los beneficios de la implementación de esta acción clave de éxito son:

- Incrementa el control de calidad, mediante la incorporación de valor añadido a la organización, permitiendo el desarrollo de las actividades de manera más económica, veloz y persiguiendo la mejora continua.
- Crea una gestión de calidad, mediante el seguimiento de unas líneas de actuación planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Reduce el riesgo operacional, mediante el diseño de planes y puesta en marcha de una serie de procedimientos para poder alcanzar los objetivos, además de utilizar herramientas.
- Se reducen los reprocesos y los desperdicios, mediante la evaluación constante y mejora de los procedimientos operacionales.

2.2.2 Comunicación: Implementar un sitio web e intranet corporativo.

Los beneficios de la implementación de esta acción clave de éxito son:

- Se incrementa el control de la información mediante un gestor de contenido y una adecuada administración de información estratégica dentro de la empresa.
- Crea gestión de la información, mediante el empleo de tecnologías de Internet y su aplicación a nivel interno para uso comunicativo a través de una Intranet, llegando a ser recursos sumamente estratégicos para el éxito del negocio.
- Se reduce el riesgo comunicacional ya que la implantación de una intranet dentro de las empresas modifica la relación con el colaborador convirtiéndose en un instrumento con el que el personal produce, encuentra y utiliza información
- Elimina la informalidad en los canales de comunicación con el cliente interno, canalizando la comunicación entre personas, con información transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son suministradores de información, ayudando a superar barreras de espacio y tiempo.

Otras intervenciones:

2.2.3 Dirección estratégica – Objetivos estratégicos: elaboración de un plan estratégico.

Los beneficios de esta acción clave de éxito son:

- Genera competitividad en el mercado al focalizar esfuerzos de manera estratégica.
- Orientar esfuerzos hacia estrategias diferenciadoras que le permitan el crecimiento del negocio.
- Contribuye al logro de la visión de la compañía

2.2.4 Estructura organizacional – División del trabajo: elaboración de Manual de Puestos

Los beneficios de esta acción clave de éxito son:

- Mejora la excelencia operacional al contar con colaboradores idóneos que cumplen con la contribución esperada del puesto y que contribuyen al logro de los objetivos definidos.
- Mejora la competitividad de la empresa en el mercado al ofrecer productos y servicios de calidad como resultado del compromiso, excelencia del personal y de la competencia de los colaboradores.

- Apoya la reducción de costos ya que se cuenta con personal competente que evita costos por mermas, repeticiones o reclamos de clientes.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

Las dos acciones claves de éxito están relacionadas con áreas y sub-áreas distintas, pero tienen una relación implícita para poder fortalecer y lograr cumplir las expectativas de los gerentes de Conceptos Digitales; la solución de establecer los fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015 permitirá mejorar la efectividad de los procesos internos y la calidad en general de los productos y servicios.

La gestión de la comunicación, permitirá una mejora en la difusión y acceso a la información, tanto de forma interna entre los empleados, así como también externa con los clientes o potenciales clientes; para lograr esto último, se propuso la implementación de un sitio web en Internet con una zona administrativa como solución de Intranet corporativo, de tal manera publicar tanto información pública como privada de interés de ambos tipos de usuarios.

Los manuales, procesos, procedimientos, y demás información documentada generada del sistema de gestión de calidad se podrán subir,

mantener y socializar internamente entre los empleados, además de difundir alguna información relevante de la empresa al público de Internet que apoye la comercialización de sus productos y servicios.

De acuerdo a las acciones clave de éxito seleccionadas por los gerentes de Conceptos Digitales, en este apartado se describirán y mostrarán las actividades desarrolladas para su debido cumplimiento, además de mostrar la relación que existe entre las mismas; por este motivo, los siguientes puntos tratarán por separado los temas más relevantes del desarrollo de la consultoría.

2.3.1. Sistema de gestión de la calidad

Las empresas deben enfocarse y esforzarse para ser competitivas a través del tiempo, por cuanto es necesario buscar la manera de innovar y mejorar en lo que respecta a sus productos y servicios, lo cual permite la supervivencia y el éxito en un mercado tan cambiante; por tanto, algunos de los factores más relevantes a tomar en cuenta para lograr rentabilidad y crecimiento como empresa, es la optimización del uso de recursos con los que se cuenta, el cual se logra mediante la mejora de sus procesos internos.

Se debe ofrecer a los clientes el producto o servicio que necesitan, en el tiempo conveniente y con la mejor calidad en todos los aspectos del mismo, de

acuerdo al precio por el cual el cliente está dispuesto a pagar y a las ganancias que la empresa desea obtener; por tanto, para orientar a las organizaciones en el análisis de los requerimientos de los clientes, mantener el personal preparado y mantener un control general de los aspectos más relevantes de la organización, es necesario contar con un sistema de gestión de calidad.

Esta acción clave de éxito establece los fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015, no tiene con fin último la certificación ISO, sino más bien, incluir las mejores prácticas de la norma para poder aprovecharla en la gestión administrativa de la empresa aprovechando los estándares internacionales que la norma plantea.

Conceptos Digitales tiene una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo, pero no está debidamente documentado, y es ahí en donde se aprovechará la norma ISO, la cual también permitirá realizar la planificación, control y mejora de aquellos elementos que influyen en el cumplimiento de los requerimientos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

2.3.1.1 Requisitos de la norma ISO 9001:2015

La norma ISO, con la cual se basará el SGC de Conceptos Digitales, incluye 10 requisitos de implementación, los cuales son genéricos y pretenden ser aplicables para todas las empresas sin importar el tipo o el tamaño, o los productos y los servicios que se suministren; además, se basa en el ciclo de Deming, el cual es conocido como ciclo PHVA, por sus siglas: P (planear), H (hacer), V (verificar) y A (actuar).

Tomando en cuenta el ciclo de Deming, la planeación es el primer paso para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, por cuanto se desarrolló un plan para determinar los procesos y procedimientos más críticos que necesita la organización tomar en cuenta en esta fase; en el punto relacionado en el “hacer”, se implementó el SGC mediante la elaboración, socialización y capacitación de los elementos fundamentales del mismo; en la “verificación”, se realizó un procedimiento y se entregó una guía de preguntas para la ejecución de las auditorías de calidad y, finalmente, en el “actuar” se capacitó, se definió el procedimiento y se dejaron el formato respectivo para poder dar seguimiento a la mejora continua de los procesos y procedimientos de la empresa.

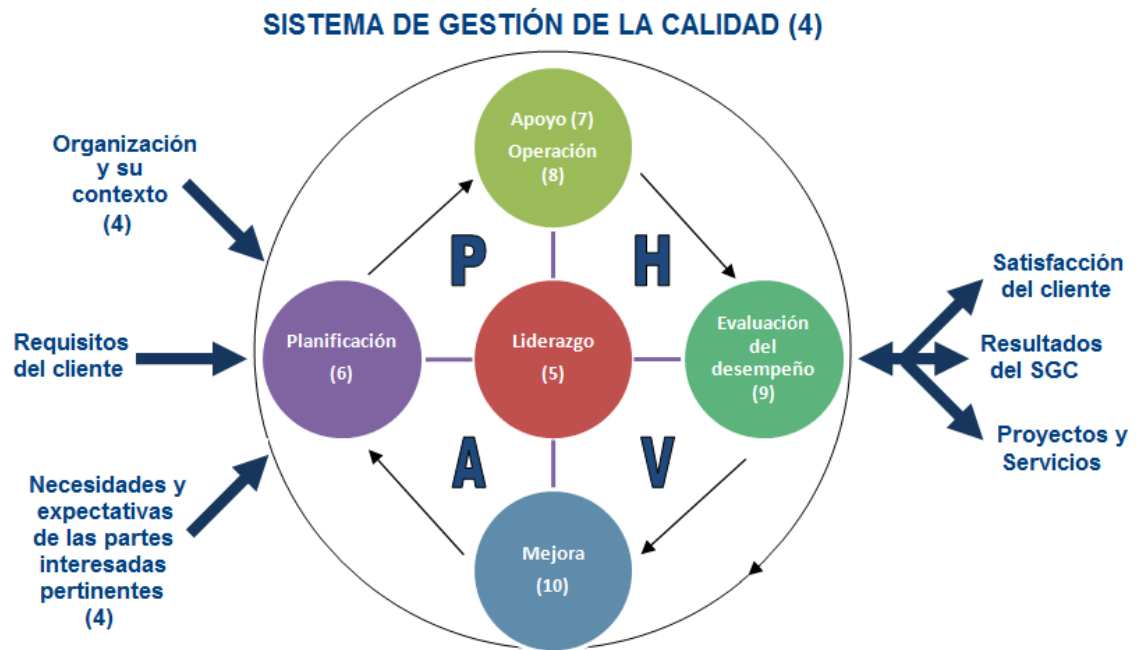


Ilustración 2. Ciclo PHVA y los requisitos de la norma.

Es importante destacar que existen dos enfoques importantes para el SGC basado en la norma ISO: enfoque basado en procesos, el cual implica identificar, clasificar y caracterizar los macro procesos, así como también identificar y definir los procedimientos específicos de cada proceso. El otro enfoque es el basado en riesgos, el cual forma parte de todo el Sistema de Gestión de Calidad mediante el análisis de riesgos que pueden existir en los procesos; los enfoques se desarrollaron y, en conjunto con los gerentes de Conceptos Digitales, se formalizaron y socializaron.

Los 10 requisitos de la norma ISO son una serie de elementos que describen lo que la empresa “debe” cumplir en su qué hacer, de tal manera tener un SGC implementado correctamente y digno de certificar; además, hay otros elementos que son opcionales. Cuando en la norma se encuentra la palabra “debería”, esta indica una recomendación que puede ser tomado en cuenta; adicional, al encontrar la palabra “puede” en los requisitos de la norma, indica un permiso, posibilidad o capacidad que se puede aplicar a la empresa. Con base en esto, se definió con los empresarios los requisitos de la norma que más eran de su interés implementar.

Es así como se desarrolló lo siguientes aspectos de la norma ISO:

1. Objeto y campo de aplicación.

- Dentro del manual de procesos, se desarrolló un apartado para donde se establece el objeto y campo de aplicación.

2. Referencias normativas.

- Se hace referencia al documento indispensable para la aplicación de la norma, el cual es la ISO 9000:2015, sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario.

3. Términos y definiciones

- De igual forma, hace referencia a la ISO 9000:2015.

4. Contexto de la organización

- En este punto se deben de determinar las cuestiones internas y externas que inciden a la empresa, para lo cual se realizó un análisis FODA y un análisis CAME.

- Requisito 4.1.

- Se determinaron las partes interesadas de la empresa en el mapa de procesos y sus respectivos requisitos

- Requisito 4.2.

- Se estipula el alcance del SGC mediante un apartado dentro del manual de procesos, de tal manera delimitar los procesos a ser considerados dentro del mismo.

- Requisito 4.3.

- Mediante el mapa, caracterización de los procesos y sus procedimientos de interés del empresario dentro del manual de procesos, se determinaron las entradas y salidas, la secuencia e interacción, los recursos, responsabilidades, los riesgos, la evaluación y mejora de los procesos y el sistema en general.

- Requisito 4.4.

5. Liderazgo

- Se determinó la política de calidad dentro del manual de procesos, el cual demuestra el compromiso, apoyo y contribución del liderazgo de la organización en el seguimiento del SGC; además, se capacitó a las gerencias en los principios y bases del sistema.

- Requisito 5.2.

- Se incluyó dentro de la misión, visión y la política de calidad el enfoque al cliente que se debe de tener a nivel institucional.

- Requisito 5.1.2.

- En el manual de procesos, específicamente en la caracterización, se establecen los roles, responsabilidades y autoridades para cada proceso del SGC, además de contar con un manual de puestos que describen las funciones de cada cargo.

- Requisito 5.3.

- Mediante el sitio web e Intranet corporativo, se difunde la documentación relacionada al SGC, como lo es la política de calidad, los procesos, procedimientos y demás información fundamental para el seguimiento del mismo.

- Requisito 5.2.2

6. Planificación

- Se definieron los objetivos de calidad de la empresa con un enfoque al cliente y al qué hacer fundamental de la organización; estos se publicaron en la Intranet para su socialización.

- Requisito 6.2.

- Se trabajó en conjunto con las gerencias de la empresa en el desarrollo de la planificación estratégica, de tal manera determinar los objetivos estratégicos por su dimensión, los indicadores de rendimiento, las metas, y las bases de los planes operativos para alcanzar los objetivos.

- Requisitos 6.1, 6.2 y 6.3.

- En conjunto con las gerencias, se realizó el análisis de riesgos por proceso, mostrado en la caracterización o fichas de procesos.

- Requisito 6.1 y 4.4.

7. Soporte

- Mediante entrevistas con los empleados y reuniones con las gerencias, se determinó la matriz de puestos y los descriptores de los mismos, el cual se refleja en el manual de puestos; esto

permite determinar las competencias, educación, formación, entre otros.

■ Requisito 7.1.2.

- Mediante la política de calidad y a la información determinada en la descripción de puestos de los empleados de la empresa, se definieron los recursos, infraestructura, capacidades y ambiente necesario para el desarrollo de las actividades.

■ Requisitos 7.1.3 y 7.1.4.

- Tanto el mapa de proceso como toda la información documentada del SGC están disponibles en la Intranet corporativa, por cuanto los empleados pueden acceder y consultar los mismos para conocer las operaciones y lograr las conformidades de los productos y servicios.

■ Requisito 7.1.6.

- Se cuenta con dos procedimientos que determinan lo que respecta a la comunicación interna (se cuenta con una matriz de qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica) y externa mediante el sitio web.

■ Requisito 7.4.

- La información documentada del SGC está publicada y disponible para el personal de la empresa mediante el acceso a

la Intranet corporativa, la cual está protegida, disponible e íntegra mediante un servicio de alojamiento web (AwardSpace) que ofrece una disponibilidad del 99.9%.

- Requisito 7.5 y 7.5.3.

8. Operación

- Se desarrolló un manual de procesos en el que incluye el mapa, procesos, procedimientos y todos aquellos elementos que son indispensables para la producción de los productos y servicios de la organización.

- Requisito 8.1 y 4.4.

- Por medio de la caracterización de los procesos, se definieron las partes interesadas de cada uno, los requisitos del producto o servicio, el alcance del control, entre otros.

- Requisito 8.2.

9. Evaluación desempeño

- Se entregó una guía básica para que la empresa pueda dar seguimiento a las auditorías de calidad, mediante la preparación del programa, planificación, ejecución e informe de auditoría; además, se entregó una guía de entrevista para poder realizar las auditorías de calidad.

- Requisito 9.2.

- Se capacitó para la creación de formularios online para encuestas de satisfacción del cliente, así para dar seguimiento a las percepciones del grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

- Requisito 9.1.2.

- Se elaboró el procedimiento de revisión del desempeño, para que el equipo gerencial de la organización evalúe ese factor y los resultados en general del mismo, esto mediante el seguimiento de los objetivos, indicadores de rendimiento, informes de auditoría, y propuestas de mejora.

- Requisito 9.3

10. Mejora

- Se estableció un procedimiento dentro del proceso de Direccionamiento estratégico, de tal manera se pueda dar el seguimiento respectivo a las acciones correctivas, mejoras y demás situaciones encontradas en las auditorías de calidad o las que sean reportadas por los colaboradores.

- Requisito 10.1, 10.2 y 10.3.

2.3.2. Planeación Estratégica

La Norma ISO 9001:2015, en la cláusula 4.1 Comprensión de la organización y su contexto, indica: “La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad”.

Como consecuencia de lo anterior, del diagnóstico realizado y la necesidad manifestada por los empresarios, se procedió a realizar el ejercicio de Planeación Estratégica de la organización de acuerdo a los siguientes pasos:

2.3.2.1 Revisión y reformulación la misión y la visión

Al analizar la misión actual de Conceptos Digitales, se concluyó que no contaba con todos los requisitos, por ejemplo, no describe el tipo de productos que elabora. Por ello, considerando el diagnóstico y las conversaciones con el empresario sobre sus proyectos de crecimiento, se reformuló la misión y la visión.

Misión actual:

“Mantener la confianza de nuestros clientes, dándoles el mejor servicio posible, cuidando la calidad de los productos y así nos consideren la mejor propuesta dentro de la competencia.”

Junto con el empresario se analizó los elementos que contenía y los que faltaba para enriquecerla teniendo como resultado dos propuestas de misión que el propietario pudo analizar considerando el giro del negocio actual y a futuro; para ello el equipo consultor elaboró 2 propuestas:

Propuesta 1: producimos las ideas de nuestros clientes y gestionamos el desarrollo de sus proyectos por medio de: rotulación, material para punto de venta, estructuras, mobiliario, así como servicios de instalación y remodelación, utilizando tecnología de punta y materiales de primera calidad.

Propuesta 2, seleccionada:

Misión: proporcionamos soluciones innovadoras por medio de: impresión digital, rotulación, material para punto de venta, estructuras, mobiliario, así como servicios de instalación y remodelación, utilizando tecnología de punta y materiales de primera calidad que garanticen la satisfacción de nuestros clientes.

Con respecto a la Visión, se concluyó que únicamente se realizarían pequeños cambios a la redacción de la misma:

Visión actual: ser líderes en el mercado nacional y expandirse a nivel centroamericano, logrando la captación de una amplia cartera de clientes, generando valor agregado en cuanto a servicio y calidad.

Visión reestructurada: posicionarnos como líderes en el mercado nacional y expandirnos a nivel regional, logrando la captación de una amplia cartera de clientes que nos consideren como la mejor propuesta de valor agregado en cuanto a servicio, calidad e innovación.

2.3.2.2 Análisis del entorno - FODA

Para determinar los factores internos y los externos pueden influir positiva o negativamente en el negocio, es necesario realizar un análisis FODA:

- Factores internos:
 - Fortalezas.
 - Oportunidades.

- Factores externos:
 - Debilidades.
 - Amenazas.

Para realizar el FODA de la empresa se realizó junto con los empresarios una lluvia de ideas; el resultado de la misma se resume a continuación:

Fortalezas

1. La trascendencia histórica de la empresa, además del crecimiento que ha tenido a lo largo de los años.
2. Se fabrican productos de calidad, según la percepción de la administración y testimonio de los clientes.
3. Se cuenta con autonomía de decisión, dado que no hay otras entidades o personas que influyan en las decisiones estratégicas de la empresa.
4. La empresa cuenta con todos los permisos medioambientales para poder funcionar, lo cual promueve una cultura de conciencia al medio ambiente.
5. A pesar de la competencia, ha logrado la fidelización de sus clientes que reconocen la calidad de sus productos y servicios.
6. Se ofrece garantía en la fabricación e instalación de los productos.

7. Actualmente se está ampliando las instalaciones para responder a nuevas oportunidades
8. El producto se evalúa en cada fase de tal manera esté de acuerdo a los requerimientos del cliente.
9. El registro del producto se realiza en línea y está disponible para su consulta.
10. Se tienen bien identificados los principales residuos industriales y son tratados por otra empresa que se encarga de su transformación.
11. Estar asociado con CONAMYPE y así recibir las ventajas.
12. Se tiene tecnología de punta para la producción.
13. Capacidad de producción instalada

Oportunidades

1. Posibilidad de presentar los productos y servicios a las PYMES.
2. Aplicar inbound marketing (combinar técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar el potencial cliente al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final.
3. Posibilidad de expansión regional dado que se tiene una experiencia previa.

4. Hay diversas ferias tecnológicas para poder actualizar los conocimientos e implementar nuevas tecnologías.
5. Grandes empresas interesadas en publicidad impresa.
6. Oportunidad en construcción y remodelaciones para sectores público / privado.
7. Diversificar en productos rentables muebles y estructuras.
8. Incorporar canales de venta y distribución regionales.
9. Vallas publicitarias en el exterior.

Debilidades

1. Actualmente no se tienen instrumentos de gestión que apoyen la toma de decisiones.
2. La toma de decisiones se realiza principalmente de manera empírica.
3. Las tareas y responsabilidades no están formalizadas con descriptores de puesto.
4. No todos los procedimientos están documentados y difundidos.
5. No están documentados los niveles de autoridad para la toma de decisiones.
6. Los reportes de ventas son generados en Excel a demanda.
7. No cuenta con un sistema apropiado para la gestión de ventas.

8. Los reclamos de los clientes no son canalizados y documentados de forma apropiada.
9. La base de clientes es administrada a través de un archivo Excel, por lo cual no cumple con los criterios de seguridad de la información (Integridad, disponibilidad y confidencialidad)
10. La empresa no cuenta con un responsable directo de la gestión post Venta.
11. No se cuenta con un instrumento para medir la satisfacción de los clientes.
12. Los logros y objetivos no son comunicados entre las unidades de trabajo.
13. Los resultados de gestión, las ventas, operación y finanzas no se dan a conocer al personal.
14. Existen bloqueos de comunicación entre jefaturas.
15. No se cuentan con instrumentos de medición.
16. Se tienen identificados los puntos críticos del proceso, pero éstos no se miden, no están documentados ni controlados en tiempo y recursos.
17. Actualmente no se audita la calidad.
18. No se cuenta con una herramienta en línea para manejo de entradas y salidas materiales en la bodega.
19. No se lleva control en bodega del material sobrante.

20.No existen procesos establecidos en bodega para manejo de inventarios.

21.Falta de actualización de la información contable.

22.Poca fuerza de ventas en el campo para la captación de nuevos clientes.

Amenazas

1. La competencia ha crecido al paso de los años.
2. Hay competencia con mejor tecnología para la producción de sus productos.
3. Aproximadamente, el 90% de las ventas está concentrado en sus principales clientes.
4. Inseguridad general por grupos delincuenciales.
5. Depresión en empresas que dificultan el pago contado / 30 días.
6. Permisos engorrosos o compadrazgo.
7. Disminución en la publicidad impresa

Una vez se definió el FODA, se procedió a resumirlo con el objetivo de focalizar los aspectos que definirían las estrategias:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Análisis F.O.D.A.	
		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	Pueden generar PROBLEMAS
INTERNAS	F Fortalezas	D Debilidades	
	1 Empresa con experiencia y trayectoria de crecimiento.	1 No existen instrumentos para análisis de información, toma decisiones	
	2 Productos de calidad	2 Responsabilidades, tareas y procedimientos no están documentados	
	3 Fidelización de sus principales clientes	3 No está documentada la medición de la satisfacción del cliente	
	4 Respuesta oportuna ante reclamos por garantía	4 Contabilidad atrasada y falta de proceso de costeo estructurado.	
	5 Personal clave con experiencia en su función	5 Falta de fuerza de ventas externa y de responsable directo post venta	
	6 Nivel tecnológico de equipos permite responder a demanda actual	6 Falta de sistema para controlar inventarios en bodega.	
	7 Accionistas al frente del negocio e independencia en la toma de decisiones	7 Falta de plan de capacitación para desarrollo de habilidades del personal	
	8 Capacidad de producción instalada.		

Ilustración 3. FODA resumido - factores internos

EXTERNAS	O Oportunidades	A Amenazas
	1 Competencia ofrece menores precios, pero con menor calidad	1 Competencia creció en últimos años.
	2 Posibilidad de expansión regional debido a experiencia previa.	2 Aproximadamente, el 90% de las ventas concentrada en 9 clientes
	3 Mercado local al interior del país	3 Inseguridad por delincuencia país
	4 Nuevos productos por desarrollar	4 Costumbre de empresas dificultan pago contado / 30 días.
	5 Diversidad proveedores materia prima	5 Disminución publicidad impresa
	6 Oportunidad de negocio en PYMES	

Ilustración 4. FODA resumido - factores externos

2.3.2.3 FODA cruzado - Análisis CAME.

Para definir las estrategias, se utilizó como base el análisis CAME o FODA cruzado, el cual es una herramienta bastante común y utilizada por las empresas de cualquier tamaño y rubro.

A continuación, el significado de las siglas de CAME:

C = Correct (Corregir).

A = Adapt (Afrontar).

M = Maintain (Mantener).

E = Explore (Explotar).

A continuación, se muestran los objetivos del análisis CAME:

- Lograr que las debilidades de la empresa puedan ser corregidas
- Las amenazas se deben de afrontar.
- Las fortalezas se deben de mantener.
- Las oportunidades se deben explotar.

A continuación, el resultado del análisis CAME realizado:

Estrategias defensivas: mantener las fortalezas (ventajas competitivas), utilizándose para afrontar las amenazas.

1. Implementar plan comunicación de marca.
2. Disminuir costos financieros.
3. Incursionar en marketing digital.
4. Establecer sistema estructurado medición satisfacción de clientes.

Estrategias ofensivas: explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades: estas son conocidas también como de ataque y posicionamiento de mercado:

1. Potenciar la captación de clientes PYMES aprovechando la capacidad de producción instalada.
2. Propiciar la expansión regional.
3. Establecer canales de venta a nivel nacional.
4. Producir termoformado.

Estrategias de reorientación: aprovechar las oportunidades, no sin antes haber corregido las debilidades: es optar por una estrategia totalmente distinta, o incluso, cambiar su modelo de negocio radicalmente para sobrevivir, si es necesario.

1. Reforzar equipo comercial
2. Implementar sistema costeo
3. Mejorar competencias técnicas del personal
4. Mejorar control de procesos
5. Implementar nuevo sistema control inventarios e información contable
6. Fortalecer estructura administrativa

Estrategias de supervivencia: afrontar las amenazas, evitando además que las debilidades crezcan o continúen afectando:

1. Fortalecer equipo comercial
2. Buscar alternativas para contar información contable en tiempo
3. Implementar sistema control Indicadores Clave (KPI's)
4. Mantener fidelización clientes actuales
5. Mejorar competencias técnicas del personal
6. Mejorar control de procesos

A través del análisis CAME, se realizó cruces entre los 4 cuadrantes del FODA, logrando como resultado, que el empresario definiese las principales estrategias en las que, de acuerdo a sus posibilidades, puede enfocarse en pro de la misión y visión del negocio.

De hecho, parte de los proyectos que ya tenía el empresario pero que no tiene documentados en plan, surgieron como parte de las acciones estratégicas que el empresario puede realizar en primera instancia como por ejemplo su incursión en el mercado de las PYMES y el negocio de termoformados.

Durante el diagnóstico y la elaboración de la acción clave de éxito, surgieron otras iniciativas que definitivamente el empresario está consciente que debe realizarlas si desea continuar expandiéndose local y regionalmente incrementando la cartera de clientes.

De acuerdo al análisis realizado, a continuación, se presenta el esquema gráfico del FODA cruzado:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.  ANÁLISIS CAME	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Empresa con experiencia y trayectoria de crecimiento.	D1	No se cuenta con instrumentos de gestión para análisis de información y toma de decisiones
Corregir debilidades Afrontar amenazas Mantener fortalezas Explotar oportunidades	F2	Productos de calidad	D2	Responsabilidades, tareas y procedimientos no están documentados
	F3	Fidelización de sus principales clientes	D3	No está documentada la medición de la satisfacción del cliente
	F4	Respuesta oportuna ante reclamos por garantía	D4	Información contable desactualizada y falta de proceso de costeo estructurado.
	F5	Personal clave con experiencia en su función	D5	Falta de fuerza de ventas externa y de responsable directo post venta
	F6	Nivel tecnológico de equipos permite responder a demanda actual	D6	Falta de sistema para controlar inventarios en bodega.
	F7	Accionistas al frente del negocio e independencia en la toma de decisiones	D7	Falta de plan de capacitación para desarrollo de habilidades del personal
	F8	Capacidad de producción instalada.		
Oportunidades	ESTRATEGIAS OFENSIVAS <i>¿Cómo podemos usar las fortalezas para explotar esta oportunidad?</i>		ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN <i>¿Cómo corregiremos debilidades para poder aprovechar oportunidades?</i>	
O1 Competencia ofrece menores precios, pero con menor calidad	F8-O6	Potenciar la captación de clientes PYMES aprovechando la capacidad de producción instalada.	D5-O2-O3-04	Reforzar equipo comercial
O2 Posibilidad de expansión regional debido a experiencia previa.	F6-F1-F2-O2	Propiciar la expansión regional	D4-O5-O6-P3-O1-O2	Implementar sistema costeo
O3 Mercado local al interior del país	F1-O7-O3-O4-O5	Establecer canales de venta a nivel nacional.	D7-O4-O1	Mejorar competencias técnicas del personal
O4 Nuevos productos por desarrollar	F8-F5-O4	Producir termoformado	D2-D3-O2-O3-O6	Mejorar control de procesos
O5 Diversidad proveedores de insumos y materia prima			D6,D4	Implementar nuevo sistema control inventarios e información contable
O6 Oportunidad de negocio en PYMES			D1-D2-O4-O6-O2	Fortalecer estructura administrativa
Amenazas	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS <i>¿Cómo usaremos fortalezas para minimizar o neutralizar esta amenaza?</i>		ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA <i>¿Cómo trabajaremos debilidades para minimizar efectos de esta amenaza?</i>	
A1 Competencia ha crecido en últimos años.	A1-F1-F2-F5	Implementar plan comunicación de marca	D5-A1	Fortalecer equipo comercial
A2 Aproximadamente, el 90% de las ventas está concentrada en 9 clientes principales	F7-A4	Disminuir costos financieros	A4-D4	Buscar alternativas para contar información contable en tiempo
A3 Inseguridad general por grupos delincuenciales.	A5-F2-F5	Incursionar en marketing digital	D1-A1-A2-A4	Implementar sistema control Indicadores Clave (KPI's)
A4 Costumbre de empresas que dificultan el pago contado / 30 días.	D3-O2-O1	Establecer sistema estructurado medición satisfacción de clientes	D2-D3-O2-O3-O6	Mejorar control de procesos
A5 Disminución en la publicidad impresa			D7-O4-O1	Mejorar competencias técnicas del personal

Ilustración 5. FODA cruzado

2.3.2.4 Determinación de Objetivos y metas:

Tomando como base la teoría del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, donde se definen las estrategias en 4 dimensiones (Recursos Humanos/Aprendizaje, Procesos Internos, Clientes y Resultado Financiero) y donde cada dimensión inferior impacta en la dimensión siguiente hasta impactar en el resultado final objetivo de los accionistas (rendimiento financiero), se definió los objetivos estratégicos de Conceptos Digitales, S.A.

Además de los objetivos estratégicos a largo plazo, se incorporó los objetivos y metas de corto plazo a través de los cuales la empresa puede lograr su estrategia:

Considerando la practicidad de la herramienta para el empresario, se consolidó en un solo cuadro sus objetivos estratégicos de largo plazo y las iniciativas con las cuales cada una de las áreas puede alinear sus objetivos operativos a los de largo plazo; además de ello, se consideró el esquema del Cuadro de Mando Integral por medio del cual la dimensión humana es la base y va impactando en procesos y en clientes hasta lograr el objetivo financiero. El resultado, fue el siguiente esquema:

 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE OPERACIÓN ASOCIADOS										
Dimensión	Objetivo estratégico	Cómo?	Indicador seguimiento	Responsable	Meta	Fecha	Objetivos de Operación	Indicador	Meta julio 2019-junio 2020	Fecha
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Aumentar ingresos	% incremento en ventas	M. T. Álvarez	5% incremento Dólares vendidos	dic-20	Captar nuevos clientes interior del país	Número clientes nacionales	5 clientes	mar-20
							Captar nuevos clientes regionales	Número clientes regionales	3 clientes	jun-20
							Cumplir plan de acción para incursionar en PYMES	Número clientes PYMES	10 clientes	mar-20
		Disminuir costos	% disminución en costos	M. T. Álvarez	8% reducción de costos de producción y gastos de operación	dic-20	Disminuir costo repeticiones	Costo US\$ repeticiones	90% reducción US\$ repeticiones	jun-20
							Disminuir gastos financieros	Gastos financieros US\$	1% US\$ reducción costo financiero	jun-20
							Ampliar número proveedores insumos clave	Número proveedores clave	1 proveedor adicional por insumo clave	dic-19
Clientes	Incrementar clientes satisfechos	Mejorar nivel de servicio	% nivel de satisfacción clientes	M. T. Álvarez	96% clientes satisfechos	ene-21	Incrementar entregas en tiempo	Entregas a tiempo	93% del total de entregas	mar-20
							Disminuir quejas y reclamos	Número quejas y reclamos clientes	90% del número quejas actuales	mar-20
Procesos y Tecnología	Incrementar posicionamiento de marca	Mejorar innovación digital	# de visitas en sitio web por mes	M. T. Álvarez	100 visitas	dic-20	Captar nuevos clientes virtuales	Número clientes página Web	50 clientes	mar-20
			Número de campañas en Facebook por mes	M. T. Álvarez	5 campañas	dic-20	Interactuar con clientes mediante comentarios o chat resueltos	Número chats resueltos	5 visitas	jun-20
							Promocionar el negocio mediante redes sociales y el sitio web	Número seguidores en Facebook	250 seguidores	mar-20
	Incrementar portafolio productos	Producir termoformados	Número nuevos productos	M. T. Álvarez	2 líneas de productos	ene-21	Cumplir plan producción procesos termoformados	Cumplimiento plan producción	90% cumplimiento plan producción	jun-20
							Cumplir plan comercial nuevos productos	Venta mensual US\$ nuevos productos	US\$ 5,000	sep-20
	Mejorar control financiero	Contar con información contable oportuna	Número de meses con información contable al día	C. de Álvarez	9 meses	dic-20	Cumplir plan de acción nuevo sistema contable	Cumplimiento plan mejora información contable	100% cumplimiento plan acción contabilidad al día	mar-20
							Cumplir plan acción sistema costeo	Cumplimiento plan sistema costeo	100% cumplimiento plan acción costeo	mar-20
Recursos Humanos	Desarrollar competencias y compromiso del personal	Mejorar nivel de competencias técnicas del personal	% colaboradores que mejoran competencias técnicas	C. de Álvarez	85% del personal	ene-21	Cumplir programa del Plan Anual de Capacitación	Cumplimiento plan capacitación	100% cumplimiento plan capacitación	jun-20
							Cumplir programa rotación de puestos	Cumplimiento plan rotación puestos	100% cumplimiento plan rotación puestos	jun-20
							Incrementar número colaboradores multifunción	Número colaboradores multifunción	8 colaboradores multifunción	jun-20
		Mejorar nivel de compromiso del personal	% nivel satisfacción colaboradores - clima laboral	C. de Álvarez	80% colaboradores satisfechos	ene-21	Cumplir plan acción mejora clima laboral	Cumplimiento plan acción clima laboral	100% cumplimiento plan clima laboral	jun-20
							Cumplir plan de acción compensación alineada a logro	Número colaboradores con incentivo variable	12 colaboradores con incentivo variable	jun-20

Ilustración 6. Resumen objetivos estratégicos y operativos

2.3.2.5 Esquema Plan Estratégico

Asimismo, se capacitó a los empresarios sobre cómo trasladar sus objetivos estratégicos a largo plazo y programar las acciones vitales a ejecutar para lograr los mismos:



PLANES DE ACCIÓN POR INICIATIVA ESTRATÉGICA 2019 -2024

No.	Acción	Responsables	2020												2021													
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	INCURSIONAR EN PYMES:																											
1.1	Contratación personal de Ventas	M.T.Alvarez																										
1.2	Censo PYMES región central, Paracentral, Occidental, oriental	Ejecutivos de Ventas																										
1.3	Prospección de clientes por ruta	Ejecutivos de Ventas																										
1.4	Captación clientes y fidelización	Ejecutivos de Ventas																										

Ilustración 7. Vista parcial cronograma plan estratégico

2.3.2.6 Herramienta para alineamiento y seguimiento de objetivos:

Con el objetivo que los mandos medios puedan alinear los objetivos operativos a los objetivos estratégicos y la gerencia pueda contar con una herramienta para dar seguimiento a ello, se elaboró una hoja adicional por medio de la cual cada unidad podrá indicar sus acciones vitales con las cuales logran sus objetivos operativos e impactan en los objetivos estratégicos. Esta hoja de seguimiento se muestra a continuación:

ACCIONES VITALES LOGRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo estratégico: _____ Responsable: _____

Indicador: _____ Meta: _____

Áreas involucradas:

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

Acciones Vitales

No.	Acción	Responsa ble	Fecha inicio	Fecha final	Observaciones de seguimiento

Presupuesto: US\$ _____

F: Responsable

F: Gerencia General

Ilustración 8. Acciones vitales de seguimiento objetivos operativos

2.3.2.7 Planeación Estratégica en un solo archivo Excel:

Con el objetivo que el empresario cuente con una herramienta práctica para actualizar el ejercicio de planeación estratégica en los siguientes años, se elaboró en un solo libro Excel los pasos a seguir, donde cada pestaña del libro es un paso.

A continuación, como ejemplo dos de las pestañas que contiene el archivo:

MISIÓN											
Proporcionamos soluciones innovadoras por medio de: impresión digital, rotulación, material para punto de venta, estructuras, mobiliario, así como servicios de instalación y remodelación, utilizando tecnología de punta y materiales de primera calidad que garanticen la satisfacción de nuestros clientes											

Ilustración 9. Archivo en Excel: planeación estratégica. Misión.

ANÁLISIS CAME		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Corregir debilidades Afrontar amenazas	F1	Empresa con experiencia y trayectoria de crecimiento.	D1 No se cuenta con instrumentos de gestión para análisis de información y toma de decisiones
	F2	Productos de calidad	D2 Responsabilidades, tareas y procedimientos no están documentados
	F3	Fidelización de sus principales clientes	D3 No está documentada la medición de la satisfacción del cliente
	F4	Respuesta oportuna ante reclamos por garantía	D4 Información contable desactualizada y falta de proceso de costeo estructurado.
	F5	Personal clave con experiencia en su función	D5 Falta de fuerza de ventas externa y de responsable directo post venta

Ilustración 10. Archivo en Excel: planeación estratégica. CAME.

2.3.3. Manual de Puestos

Dentro de las acciones clave de éxito que necesita el empresario está contar con un Manual de Puestos. Por prioridad, esta acción clave no fue seleccionada en su momento.

Sin embargo, para apoyar al empresario y siempre alineados a las bases de la norma ISO 9001:2015 para un sistema de gestión de la calidad adecuado, se procedió a la elaboración del Manual de Puestos que servirá de base para fortalecer el sistema de gestión de recursos humanos que permitirá apoyar el cumplimiento de las siguientes cláusulas de la norma ISO indicada:

7.5.1 Generalidades: el literal c) de la norma indica: “El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir la competencia de las personas”

7.2 Competencia. La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

- d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

El Manual de Puestos que se elaboró para Conceptos Digitales cuenta con:

- ❖ Estructura organizativa de la empresa.
- ❖ Detalle de puestos de la estructura organizativa.
- ❖ Niveles de Puestos de Conceptos Digitales
- ❖ Descriptores de Puestos.

2.3.3.1 Beneficios del Manual de Puestos elaborado:

Considerando que la gestión del Recurso Humano es clave en toda organización y que de hecho es la base para el logro de los objetivos del negocio, un Manual de Puestos aporta los siguientes beneficios:

- a) Proporcionar información clave al equipo de supervisión de Conceptos Digitales que facilite la gestión del recurso humano y apoye a la eficiencia en la organización

- b) Contar con la información base que facilite los procesos de selección, inducción, capacitación y desarrollo del talento de Conceptos Digitales, S.A.
- c) Sensibilizar a los ocupantes de los puestos de trabajo sobre la información clave de su cargo y cuál es la contribución esperada para el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.3.2 Manual de Puestos - Estructura Organizativa

Los cargos incluidos dentro del manual de puestos elaborado por el equipo consultor, corresponden a la estructura organizativa que posee actual la empresa Conceptos Digitales.

El organigrama actual incluido en el manual, se detalla a continuación:

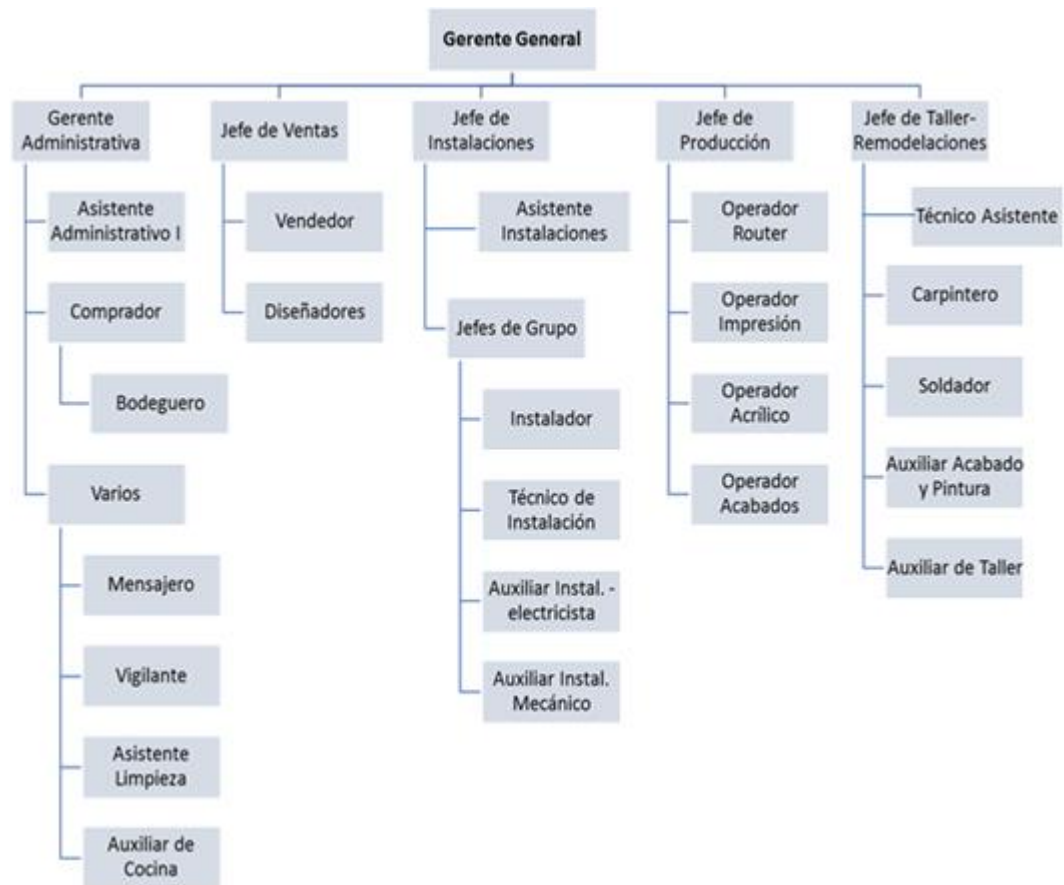


Ilustración 11. Estructura organizativa

Al analizar con el empresario sus necesidades a nivel de estructura organizativa en la medida que la empresa crezca, y que le ayuden a mejorar la eficiencia de sus procesos y toma de decisiones, se concluyó que a futuro se podrían incorporar los siguientes puestos clave:

- Contador: actualmente la contabilidad es procesada a través de un despacho externo, la contabilidad tiene un retraso de 3 meses y no se realizan procesos de costeo de manera sistemática.
- Analista de Procesos: no se cuenta con un puesto que tenga las responsabilidades de manera estructurada de reportes estadísticos ni funciones de evaluación de la eficiencia de los diferentes procesos. Es por ello que se sugiere incorporar esta posición en la medida que el negocio pueda costearlo.
- Bodeguero: la compañía ya contaba con esta posición, aunque por el momento la tiene vacante; las funciones de bodega las está realizando el Asistente Administrativo quien además tiene las responsabilidades de compras y elaboración de cheques. Por efectos de control interno, es saludable que exista segregación de estas funciones para minimizar riesgos.

Por lo anterior, se recomienda a Conceptos Digitales retomar la independencia de la función de bodega, la realización de inventarios selectivos y cíclicos y contar con un sistema que les ayude a controlar los inventarios. La empresa está en proceso de ampliación de sus instalaciones por lo que se recomienda que, en la medida de las

posibilidades, se aproveche las nuevas instalaciones para el ordenamiento de la bodega.

Como consecuencia de la evaluación de la estructura organizativa, se incorporó en el manual los Descriptores de Puesto del Contador y Analista de Procesos para que sirvan de base a Conceptos Digitales al momento del reclutamiento de estas posiciones.

La estructura organizativa sugerida se muestra a continuación:

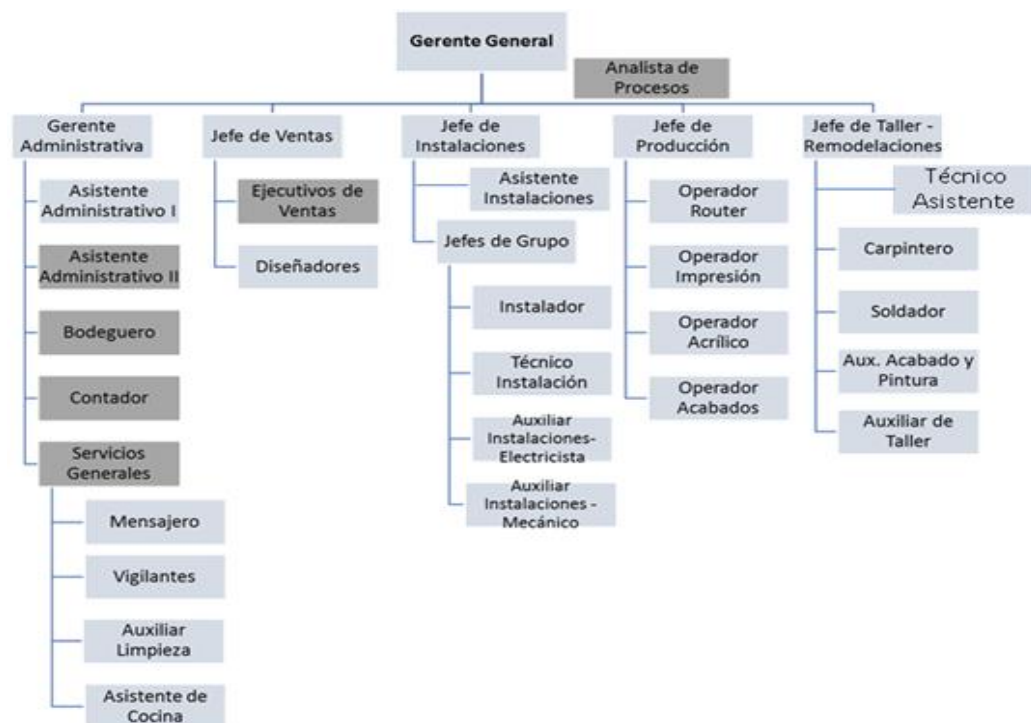


Ilustración 12. Estructura organizativa sugerida

2.3.3.3 Manual de Puestos – Descriptores de Puestos

Cabe destacar que, para el levantamiento de la información, se utilizó método de entrevista a los colaboradores clave de cada puesto de trabajo.

El formulario utilizado para el levantamiento de la información que se elaboró para Conceptos Digitales es el siguiente:

CONCEPTOS DIGITALES, S.A. **BASE RECOPIACIÓN FUNCIONES POR PUESTO**

Instrucciones para redacción de funciones:

La redacción de cada función (conjunto de tareas) se compone de: **Verbo** en infinitivo + **objeto + resultado**

Ejemplos de **objeto**: materiales, insumos, materias primas, procedimientos, documentos/reportes, herramientas, máquinas, procesos en general.

Ejemplos de redacción de funciones:

Elaborar reporte de indicadores de gestión

Capturar pedidos telefónicos de los clientes

Puesto: _____

Puesto del jefe inmediato: _____

Puestos que supervisa: _____

Indicadores que administra: _____

Autorizaciones que realiza: _____

Resumen de su puesto: _____

Maquinaria y/o equipo que utiliza: _____

Función general (Verbo en infinitivo + objeto). Ejemplo: Procesar solicitudes de pedido de clientes	Resultado Ejemplo: cotización a clientes	Periodicidad Ejemplo: diariamente

Ilustración 13. Formulario para recopilar información. Descriptor de puesto

ANEXO RECOPIACION INFORMACIÓN DE SCRIPTORES DE PUESTO
Verbos de referencia para redacción de funciones

Verbos de Referencia				
Abrir	Colocar	Diseñar	Manejar	Proporcionar
Acompañar	Comprar	Distribuir	Mantener	Prospectar
Actualizar	Completar	Documentar	Marcar	Realizar
Administrar	Comunicar	Elaborar	Medir	Recetar
Alimentar	Concertar	Emitir	Mejorar	Recibir
Almacenar	Conciliar (cuentas)	Empacar	Mezclar	Recopilar
Analizar	Conectar	Encender	Monitorear	Rediseñar
Anotar	Contar	Entregar	Negociar	Registrar (contabil.)
Apagar	Controlar	Etiquetar	Notificar	Reparar
Aplicar	Convocar	Evaluar	Obedecer	Reportar
Archivar	Coordinar	Evitar	Observar	Resguardar
Arreglar	Corregir	Examinar	Ofertar	Reunir
Asegurar	Cortar	Facturar	Operar	Revisar
Asistir	Costear	Firmar	Ordenar	Sancionar
Atender	Cotizar	Fomentar	Organizar	Seleccionar
Auditar	Crear	Generar	Orientar	Separar
Autorizar	Cuidar	Guardar	Parar	Solucionar
Ayudar	Cumplir	Identificar	Participar	Supervisar
Bajar	Custodiar	Imprimir	Pesar	Tramitar
Borrar	Chequear	Informar	Planear	Trasladar
Buscar	Depurar	Inspeccionar	Preparar	Ubicar
Cambiar	Desarmar	Leer	Presentar	Vaciar
Canalizar	Descargar	Levantar	Presupuestar	Velar
Capturar (datos)	Desconectar	Liberar	Probar	Vender
Cargar	Diagnosticar	Liderar	Procesar	Vigilar
Clasificar	Digitar	Limpiar	Programar	Visitar
Cobrar	Dirigir	Liquidar	Proponer	Etcétera

Ilustración 14. Anexo del formulario para recopilar información. Descriptor de puesto

Para establecer las especificaciones básicas por puesto y competencias del personal, se realizó análisis con la Gerente Administrativa de Conceptos Digitales, quien revisó y validó el documento final resultante.

Gracias a ello, Conceptos Digitales cuenta con un documento de consulta rápida que resume los requisitos básicos de cada puesto de trabajo:

MATRIZ DE ESPECIFICACIONES POR PUESTO							
Puesto	Escolaridad básica	Escolaridad deseable	Experiencia	Dominio de software	Maquinaria y/o equipo	¿Vehículo propio?	Otros
Gerente General	Ing. Industrial o Administrador de Empresas	Maestría Admón. Empresas	5 años en posiciones similares	Office básico	Computadora personal	Indispensable	Inglés intermedio (deseable)
Jefe de Ventas	Estudios en Administración de Empresas, Mercadeo o afines	Graduado Universitario	Supervisor o Jefe de Ventas: 3 años	Office básico	Computadora personal	Indispensable	
Vendedor	Bachiller	Estudios universitarios en mercadeo	Como Ejecutivos de Ventas: 2 años	Office básico	Computador personal	Deseable	
Diseñadores	Bachiller	Estudios en diseño gráfico	Puestos similares: 1 año	Photo Shop ~~Illustrator~~ Office básico	Computador personal; cámara fotográfica/vídeo	n/a	
Jefe de Instalaciones	Bachiller Industrial o Técnico en Arquitectura/Ingeniería	Estudios universitarios a nivel intermedio en carreras afines	Puestos similares: 2 años	Office básico	Computador personal	Deseable	Licencia de conducir: liviana
Asistente de Instalaciones	Bachiller	Estudios universitarios en Arquitectura o Ing. Civil	Puestos similares: 1 año	Office intermedio	Computador personal		Licencia de conducir: liviana (deseable)
Jefe de Grupo	Bachiller industrial	Técnico en Ing. Mecánica o eléctrica	Puestos similares: 2 años como supervisor de				Licencia de conducir: liviana

Ilustración 15. Vista parcial de la matriz de especificaciones por puesto

A continuación, la estructura del Descriptor de Puestos que incluye el Manual:

		DESCRIPTOR DE PUESTOS	
Puesto:	Gerente General		
Fecha emisión:	15/04/2019	Fecha revisión:	Área: Administración

Especificaciones del Puesto:	
Escolaridad básica:	Ing. Industrial, Lic. Administración de Empresas o afines
Escolaridad deseable:	Maestría en Finanzas o Administración de Empresas
Experiencia (indique área y años)	En puestos de Gerencia General: 5 años
Dominio de software	Microsoft office (básico)
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	Inglés intermedio (deseable)
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Vehículo propio
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Negociación, Pensamiento Estratégico.

Reporta a	➤ Junta Directiva
Puestos que le reportan:	➤ Jefe de Ventas; Gerente Administrativo, Jefe de Producción; Jefe de Taller, Jefe Instalaciones

Misión del Puesto	❖ Desarrollar estrategias y asegurar la adecuada ejecución de planes/programas que aseguren los resultados esperados del negocio.

Participación en indicadores clave	Principales Procedimientos que aplican al puesto	
Ventas US\$	Ventas	Inventarios en bodega
Rentabilidad	Compras	Cotizaciones
Participación de mercado	No conformidades y acc. correctivas	Planeación Estratégica
Satisfacción de Clientes	Salidas inventario bodega	Revisión Gerencial

Autoridad – toma de decisiones:			
Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra	X		
Órdenes de compra	X		
Descuentos	X		
Despachos	X		
Gastos diferentes áreas	X		

Ilustración 16. Ejemplo de descriptor de puestos. Pág. 1

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Ilustración 17. Ejemplo de descriptor de puestos. Pág. 2

Como podemos observar en las figuras anteriores, el Descriptor de Puestos elaborado proporciona información muy útil; se destaca en esta información los siguientes campos del Descriptor:

- Requisitos principales del puesto: escolaridad, experiencia, otros requisitos.
- Competencias técnicas (maquinaria y/o equipo)
- Competencias genéricas
- Procedimientos en los cuales el puesto se involucra

- Indicadores clave en los que impacta el puesto a través de la ejecución de sus funciones
- Funciones específicas por las cuales el colaborador es responsable.

Como se indicó anteriormente, se espera que Conceptos Digitales utilice este manual como una herramienta que al gestionarla sirva tanto para los procesos de reclutamiento e inducción como para la capacitación, evaluación y desarrollo del recurso humano.

2.3.4. Manual de Proceso

2.3.4.1 Definición de mapa de procesos

De acuerdo a las áreas que conforman la empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V., actividad económica a la que se dedica y a los productos y servicios que la empresa provee, se realizó propuesta de mapa de proceso identificando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, como se muestra en Ilustración 18. Una vez realizado, se presentó propuesta a empresario en una sesión la cual fue aceptado por el mismo. Se excluyó de la caracterización de procesos Finanzas, dado que estas se llevan de forma externa.



Ilustración 18. Mapa de procesos

2.3.4.2 Documentación de Política de Calidad

El equipo consultor preparó sugerencias de política de calidad, esta fue socializada con los empresarios quienes aceptaron una de las propuestas; para su elaboración se consideraron los siguientes criterios:

1. Cuáles son los productos y servicios que comercializa la empresa.
2. Cuáles son los principales clientes.
3. Qué necesidades de los clientes se están cubriendo.
4. Qué diferencia a Conceptos Digitales de la competencia.
- 5.Cuál es la visión de la empresa.

Política de calidad: “En Conceptos Digitales, S.A. de C.V., nos dedicamos a impresión digital, rotulación, material para punto de venta, estructuras, mobiliario, así como servicios de instalación y remodelaciones, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. Es el compromiso de la gerencia y todo el personal la contribución hacia el aseguramiento de calidad y la mejora continua de los procesos para el buen desempeño del Sistema de Gestión de Calidad”.

2.3.4.3 Definición de objetivos de calidad

El equipo consultor definió en conjunto con los empresarios y tomando como base los objetivos desarrollados en la planeación estratégica los siguientes objetivos de calidad:

1. Crecer en clientes al interior del país y a nivel regional manteniendo los mismos niveles de calidad y servicio.
2. Eficiencia operativa reduciendo las repeticiones o reprocesos y disminuyendo gastos financieros de operación.
3. Desarrollar la creatividad e innovación para la creación de nuevos productos que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes.
4. Mejora continua en todos los procesos de la organización.

5. Brindar productos y servicios de calidad, fidelizando nuestros clientes y diferenciándonos de la competencia.

2.3.4.4 Caracterización de los procesos.

El equipo consultor hizo visitas de campo a la empresa Conceptos Digitales donde a través de la observación y entrevistas con elementos claves de las diferentes áreas, realizó caracterización de los procesos incluyendo:

1. Objetivos del proceso.
2. Responsable del proceso.
3. Proveedores, Entradas, Procedimientos, Salidas y Usuarios.
4. Recursos necesarios.
5. Requisitos y/o normativas legales.
6. Controles e indicadores del proceso.
7. Riesgos Asociados.

Para documentar los ocho procesos identificados en el mapa, se creó ficha de proceso tal como se muestra en la Ilustración 19. Las fichas de proceso documentadas fueron revisadas en

conjunto con los líderes de cada proceso y socializados con los empresarios en sesión privada siendo los mismos aceptados.

FICHA DE PROCESO - # NOMBRE DEL PROCESO				
Objetivo: # descripción del objetivo				
Responsable: #Nombre				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
P1				
P2				
PN				
Recursos				
#Recurso 1, recurso 2, recurso 3				
Requisitos Legales / Normativas				
Requisitos Legales:				
• Requisito 1 • Requisito 2 • Requisito N				
Requisitos Normativa:				
• ISO 9001:2015				
Medición del proceso				
Controles del proceso: • #Tiempo • #Ejecución • ##			Indicadores del proceso: • #Nombre del indicador	
Riesgos Asociados:				
• Riesgo 1 • Riesgo 2 • Riesgo N				
Aprobado por:				
_____ #Nombre del Gerente responsable				

Ilustración 19. Ficha de proceso

2.3.4.5 Identificación de riesgos en procesos

Dado que la gestión de riesgos es un punto fundamental en la norma ISO 9001 versión 2015, el equipo consultor implementó en conjunto con los líderes de los procesos de Conceptos Digitales, matrices de riesgo de acuerdo en cada uno de los procesos identificados en la empresa. como parte del enfoque basado en riesgos de la norma.

Esto ayuda a la empresa a tener una herramienta preventiva dando visibilidad a los riesgos críticos que pueden afectar la operación de la empresa; la implementación llevada a cabo por el equipo consultor incluyó una capacitación en la identificación y evaluación de riesgos de acuerdo a la matriz evaluando impacto y probabilidad, siendo estos socializados con los empresarios en sesión privada.

			CONSECUENCIAS				
			Catastrófica A	Peligrosa B	Mayor C	Menor D	Insignificante E
PROBABILIDAD	Frecuente	5	5A	5B	5C	5D	5E
	Ocasional	4	4A	4B	4C	4D	4E
	Remoto	3	3A	3B	3C	3D	3E
	Improbable	2	2A	2B	2C	2D	2E
	Extremadamente Improbable	1	1A	1B	1C	1D	1E

Ilustración 20. Matriz de probabilidad e impacto

2.3.4.6 Elaboración de procedimientos

Una vez identificados los procesos, desarrolladas las entrevistas y levantamientos de los descriptores de puesto, el equipo consultor procedió a la identificación y documentación de los 26 procedimientos que conforman los procesos de Conceptos Digitales, para ello se definió una ficha estándar. La ficha de proceso incluye los siguientes elementos:

1. Objetivo del procedimiento
2. Alcance
3. Generalidades
4. Responsabilidades
5. Detalle de actividades que se realizan en el procedimiento
6. Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo se realizaron en Microsoft Visio y como parte de la implementación se realizó capacitación y taller de revisión de los diagramas de flujos de los procedimientos, identificando los puntos de control para posterior seguimiento de acciones correctivas en caso de producto no conforme.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.		Sistema de Gestión de Calidad Procedimiento
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 1 de 3
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Cotización para el cliente

Objetivo:

Elaborar y entregar al cliente una propuesta económica con toda la información necesaria para el trabajo a realizar de acuerdo con los requerimientos acordados.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al Departamento de Ventas, Jefe de Producción y al Departamento de Compras.

Generalidades:

Con base en la información proporcionada por el cliente y a los requerimientos levantados por las Ejecutivas de Ventas y los demás involucrados, se determina una propuesta de solución y cotización con los insumos necesarios para ser entregado y bien recibido por el cliente.

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del departamento de ventas el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas.
- Es responsabilidad del jefe de área verificar la información recibida, determinar los insumos necesarios y entregar la información al departamento de compras
- Es responsabilidad del departamento de compras negociar con varios proveedores el precio de los insumos para obtener los mejores precios y entregar dicha información al departamento de ventas.

Procedimiento:

Cotización para el cliente		
No.	Responsable	Acciones
1	Vendedor.	Buscar oportunidades de ventas.
2	Vendedor.	Investigar y recabar la información necesaria para poder dar una solución al cliente.

Ilustración 21. Ficha de procedimiento

Proceso: Producción

Procedimiento: Armado de producto

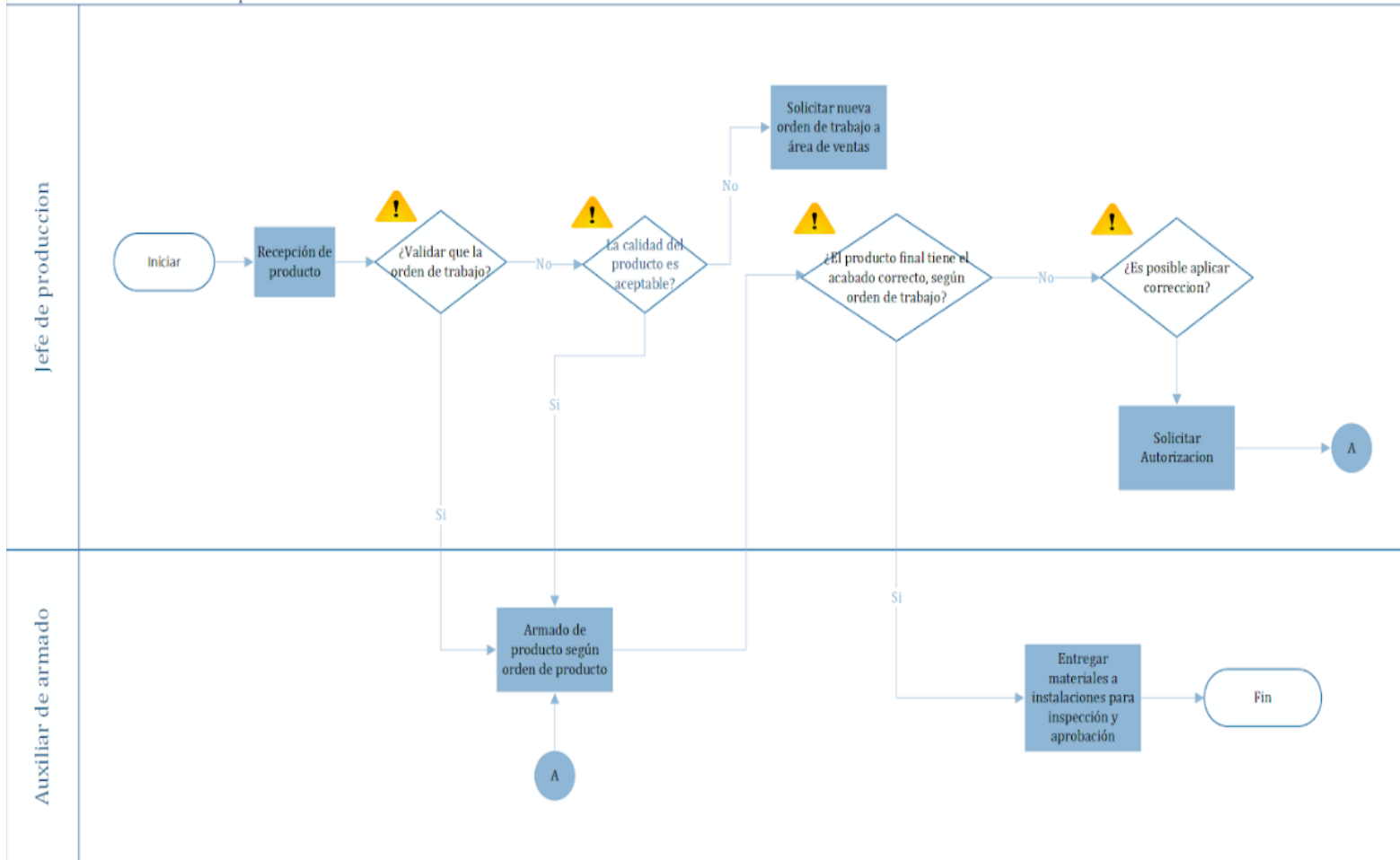


Ilustración 22. Diagrama de flujo

2.3.4.7 Sobre las acciones correctivas

El equipo consultor proporcionó como parte de la implementación a Conceptos Digitales un documento estándar en formato Excel para la documentación de las acciones correctivas que se generen por las no conformidades en los diferentes procesos de Conceptos Digitales, el documento contiene la incidencia que origina la acción correctiva, la descripción del problema, el análisis de la causa raíz del incidente, conclusión del análisis de la causa raíz, un plan de acción con actividades, fechas y responsables de ejecutarlo, el seguimiento del plan y las firmas del responsable del proceso y el Gerente General.

Como parte de la implementación el equipo consultor desarrolló capacitación al personal clave de Conceptos Digitales designados por los empresarios, en la identificación de la causa raíz de los problemas que pueden generar las no conformidades; para ello se capacitó en el uso de la herramienta de calidad conocida como diagrama de Ishikawa o causa y efecto, donde se realizó un taller práctico para la identificación de causa raíz de una no conformidad real generada en la empresa.

ACCIONES CORRECTIVAS

Incidencia que origina la acción correctiva:

☒ Queja o reclamo del cliente ☐ Desviación de Indicador Clave

☐ Avería en producción - instalaciones ☐ Otros



1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Retraso en entrega Display LA CURACAO - No Funcional

2. ANÁLISIS CAUSA RAÍZ

	MANO DE OBRA	MÉTODO
P O R Q U É	1 Falta negociación tiempo entrega Mal diseño III	
	1.1 Presupuesto tardío 1	1.1 No se verificó con área de Diseño
	1.1.1 Falta de comunicación entre las áreas II	1.1.1 Tiempo de Producción muy corto I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

 Mueble no Funcional

	MATERIALES	MAQUINARIA
P O R Q U É	1 Falta de materiales I	1
	1.1	1.1
	1.1.1	1.1.1

* Antes de fabricar Taller se percato de la no funcionalidad del mueble, pero como era diseño suministrado por el cliente, se procedio en fabricarlo.

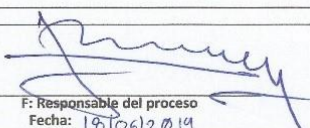
3. CONCLUSIONES ANÁLISIS CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA:

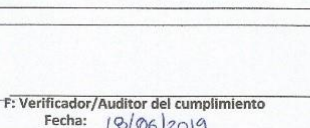
Falta de involucramiento del área de diseño para validar la funcionalidad del mueble requerido por el cliente.

4. PLAN DE ACCION PARA ELIMINAR PROBLEMA:

No.	ACTIVIDAD	Responsable	Fecha estimada finalización	Fecha cierre
1	Incorporar en procedimiento de cotización, una actividad de validación / observaciones por parte de Diseñador	Lr. Cisneros	19/06/2019	
2	Se han socializado a taller la importancia de la validación de la orden de trabajo, para ser mas proactivos y proactivos	Mario Tello	01/07/2019	

5. SEGUIMIENTO/CIERRE (justifique con evidencias que el problema fue eliminado):


 F: Responsable del proceso
 Fecha: 18/06/2019


 F: Verificador/Auditor del cumplimiento
 Fecha: 18/06/2019


 F: Gerencia General
 Fecha: 18/06/2019

Ilustración 23. Ejemplo de acción correctiva

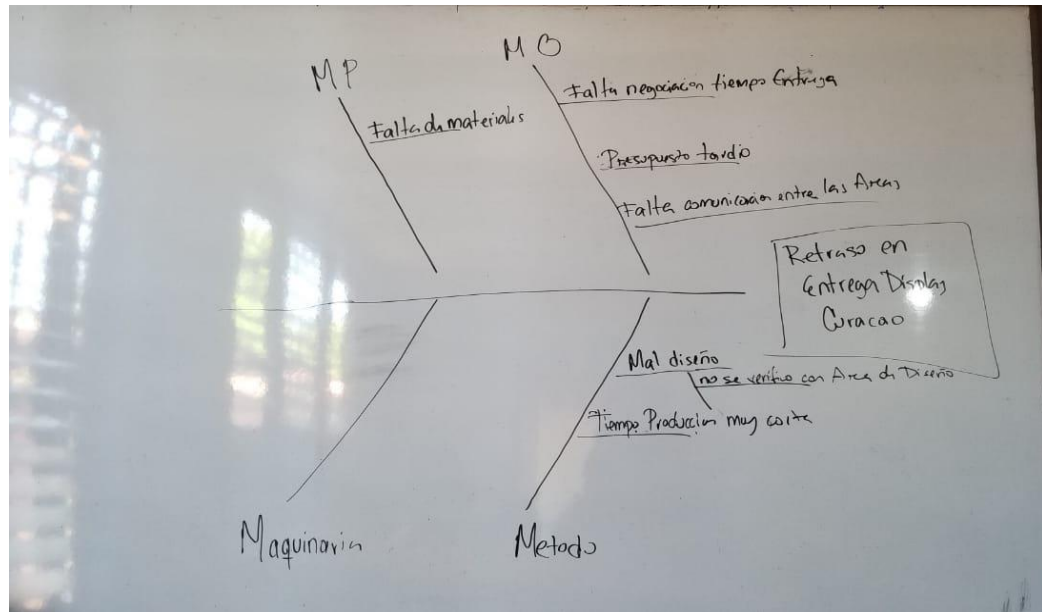


Ilustración 24. Diagrama Ishikawa elaborado por colaboradores en una capacitación

2.3.4.8 Elaboración de manual de calidad

Luego de revisados y validados los procedimientos y procesos por los líderes de Conceptos Digitales, el equipo consultor elaboró el manual de calidad, donde se consolidó la política de calidad, objetivos de calidad, mapa de proceso, caracterización de los procesos con sus respectivos riesgos, procedimientos y diagramas de flujo. Este documento fue socializado con los empresarios de Conceptos Digitales en una sesión y se envió borrador del manual.

2.3.5. Encuesta de Satisfacción

El requisito 9.1.2 de la norma ISO trata sobre la medición, monitoreo, análisis y evaluación de la satisfacción de los clientes, es así como el equipo consultor desarrolló y capacito en la creación de una encuesta digital a través de Microsoft Forms, la cual está incrustada en el sitio Web, para que la empresa Conceptos Digitales pueda hacer el seguimiento de la satisfacción de los clientes, pudiendo ver en un Dashboard el comportamiento de la encuesta y permitiéndole exportar a Microsoft Excel los resultados.

En la encuesta de satisfacción se incorporó como una pregunta, la probabilidad que el cliente recomiende la empresa para el cálculo del NPS (Net Promoter Score), el cual nos sirve para medir la lealtad de los clientes hacia la marca o empresa.

Para la implementación, se capacito sobre la manera de publicar medir y exportar los resultados de las encuestas en Microsoft Forms, además, se capacito sobre que es el NPS, cuál es la utilidad para la empresa, como clasificar a los clientes y finalmente, cómo calcular el Score.



Ilustración 25. Encuesta de satisfacción publicada en sitio

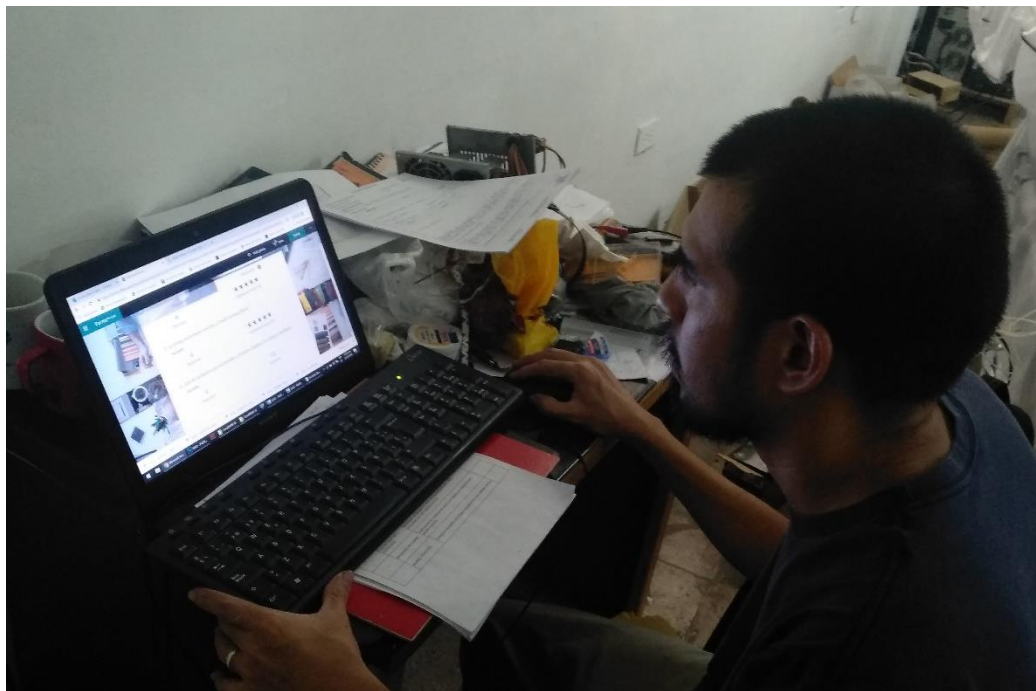


Ilustración 26. Administrador revisando resultados de encuesta

2.3.6. Sitio web e intranet corporativo

2.3.6.1 Infraestructura de la solución

Durante el diagnóstico y, mediante las visitas a la empresa, se observó que no se cuenta con una infraestructura de red de datos ni un lugar ambientado como para alojar un servidor web que cumpla con los requisitos mínimos de los estándares en datacenter, por cuanto se determinó en conjunto con los gerentes de la organización, la adquisición de un servicio de hosting para alojar el sitio web e intranet corporativo en un servidor en la nube; este servicio deberá ser renovado anualmente para su correcto funcionamiento.

A continuación, una tabla de precios con las comparaciones con algunos servicios de hosting con respecto a la seleccionada por los empresarios:

Tabla 5. Alternativas de servicios de alojamiento web

#	Servicio de hosting - Descripción	Precio anual
1	GoDaddy Wordpress Basic - 1 sitio web, 10GB de almacenamiento, dominio gratis, entre otros servicios de valor agregado. https://www.godaddy.com/es/hosting/wordpress-hosting	\$95.88

#	Servicio de hosting - Descripción	Precio anual
2	Hostgator Hatchling - 1 dominio, sin límite de ancho de banda, certificado SSL gratuito anual, entre otros servicios de valor agregado. https://www.hostgator.com/web-hosting	\$71.40
3	AwardSpace Basic - 1 dominio, 60GB de almacenamiento, 1TB de ancho de banda, entre otros servicios de valor agregado. https://www.awardspace.com/	\$25

Se seleccionó la tercera opción por ser la más económica y por ser gestionada por el equipo consultor; si bien posee menos beneficios que las otras opciones, ofrece lo necesario para el correcto funcionamiento del sitio web e intranet corporativo.



Ilustración 27. Interfaz de administración de AwardSpace.

Además del hosting, la adquisición del nombre de dominio es de suma importancia para poder tener presencia en Internet, facilitar la búsqueda de los clientes en el ciberespacio y para posicionar la marca de la empresa por medio de su nombre, por cuanto se determinó con los empresarios comprar inicialmente el dominio conceptosdigitales.com, dado que conceptosdigitales.com ya se había perdido en subasta por no haberse renovado a tiempo.

Posteriormente, se compró este último a petición expresa del Gerente General, además que se dio la oportunidad de gestionarlo, y se realizó un proceso de migración de dominio, dado que prácticamente estaba finalizado el sitio web cuando se llegó la oportunidad de cambio. Por tanto, la URL oficial del sitio web de Conceptos Digitales S.A. de C.V. es: <http://www.conceptosdigitales.com>

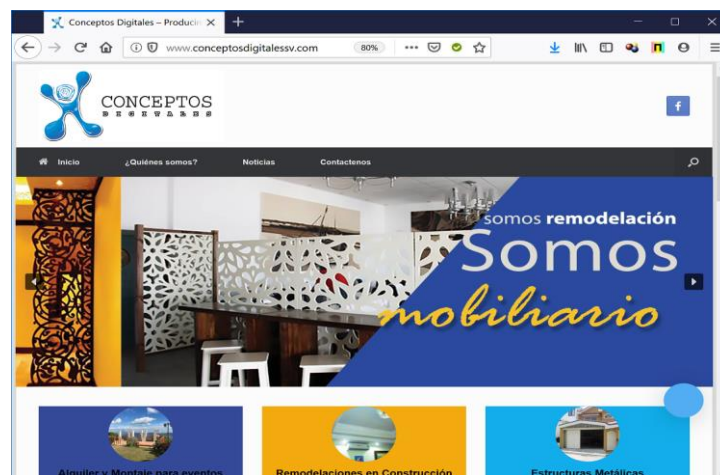


Ilustración 28. Sitio web e intranet corporativa

Al igual que el servicio de hosting, este dominio se debe de renovar anualmente, el cual el precio de mercado oscila entre \$15.00.



Domain Control Panel

ACCOUNT Renewal

MASTER User Mode

REGION World

Home

My Domains

My Orders

New Domains & Services

Buy Services

Account Details

Help Center

My Orders

If you have multiple domain orders, this section facilitates their follow up in every possible way. You have the complete information on each order separated in fo according to its status.

Completed Orders

Pending Orders

Canceled Orders

Incomplete Orders

Invoices

The Completed Orders section displays the domain orders which are paid and approved by a sales representative. All features associated with these orders a fully functional.

#	Order Id	Service	Net Price	VAT	Total Gross	Currency	Order Da																					
1	715297	<table><tr><th>Type</th><th>Name</th><th>Period</th><th>S.Price x Quantity</th><th>Price</th><th>Setup Fee</th><th>MB</th></tr><tr><td></td><td>conceptosdigitales.com</td><td>1 year</td><td>14.95 x 1</td><td>14.95</td><td>0.00</td><td>0 days</td></tr></table>	Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB		conceptosdigitales.com	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days	14.95	0.00	14.95	USD	13-07-20							
Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB																						
	conceptosdigitales.com	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days																						
2	698762	<table><tr><th>Type</th><th>Name</th><th>Period</th><th>S.Price x Quantity</th><th>Price</th><th>Setup Fee</th><th>MB</th></tr><tr><td></td><td>conceptosdigitalesv.com</td><td>1 year</td><td>14.95 x 1</td><td>14.95</td><td>0.00</td><td>0 days</td></tr></table>	Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB		conceptosdigitalesv.com	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days	14.95	0.00	14.95	USD	16-04-20							
Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB																						
	conceptosdigitalesv.com	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days																						
3	666671	<table><tr><th>Type</th><th>Name</th><th>Period</th><th>S.Price x Quantity</th><th>Price</th><th>Setup Fee</th><th>MB</th></tr><tr><td></td><td>estrabogados.com</td><td>1 year</td><td>14.95 x 1</td><td>14.95</td><td>0.00</td><td>0 days</td></tr></table>	Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB		estrabogados.com	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days	14.95	0.00	14.95	USD	16-11-20							
Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB																						
	estrabogados.com	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days																						
4	639575	<table><tr><th>Type</th><th>Name</th><th>Period</th><th>S.Price x Quantity</th><th>Price</th><th>Setup Fee</th><th>MB</th></tr><tr><td></td><td>ingdiaz.org</td><td>1 year</td><td>14.95 x 1</td><td>14.95</td><td>0.00</td><td>0 days</td></tr></table>	Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB		ingdiaz.org	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days	14.95	0.00	14.95	USD	29-06-20							
Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB																						
	ingdiaz.org	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days																						
5	565681	<table><tr><th>Type</th><th>Name</th><th>Period</th><th>S.Price x Quantity</th><th>Price</th><th>Setup Fee</th><th>MB</th></tr><tr><td></td><td>ingdiaz.org</td><td>1 year</td><td>14.95 x 1</td><td>14.95</td><td>0.00</td><td>0 days</td></tr><tr><td></td><td>estrabogados.com</td><td>1 year</td><td>14.95 x 1</td><td>14.95</td><td>0.00</td><td>0 days</td></tr></table>	Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB		ingdiaz.org	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days		estrabogados.com	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days	29.90	0.00	29.90	USD	29-06-20
Type	Name	Period	S.Price x Quantity	Price	Setup Fee	MB																						
	ingdiaz.org	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days																						
	estrabogados.com	1 year	14.95 x 1	14.95	0.00	0 days																						

Ilustración 29. Gestor de dominios.

Tomando en cuenta ambos servicios, el monto total de inversión por tener el sitio web e intranet en funcionamiento es de \$40.00 anuales; para este año, el costo ha sido absorbido por el equipo consultor, por cuanto los empresarios no deberán de invertir este año en los mismos.

2.3.6.2. Gestor de contenidos

Se determinó implementar una solución basado en un CMS open source llamado Wordpress, el cual es un sistema de gestión de contenido libre de descargar, usar y personalizar, para la implementación de sitios web dinámicos y colaborativos; en este caso, se realizó la instalación del sistema mencionado en el hosting, asociado con el nombre de dominio definido.

Es importante mencionar que Wordpress posee dos interfaces de usuario: Sitio web público, el cual es la parte visible por el usuario de Internet, y la interfaz de administración, el cual es utilizado por los administradores del sistema para la realización de configuraciones, personalizar la apariencia del sitio y, en general, gestionar el contenido del sitio.

El propósito del sitio web e intranet es tener básicamente 2 accesos tipos de acceso: Una interfaz pública (sitio web), destinado a los internautas que deseen conocer la empresa, sus productos y servicios, contactarlos, encontrar información de interés, entre otros; también, el sitio tendrá un acceso privado (Intranet), lo cual permitirá publicar información interna de la empresa como documentos, anuncios institucionales, entre otros.

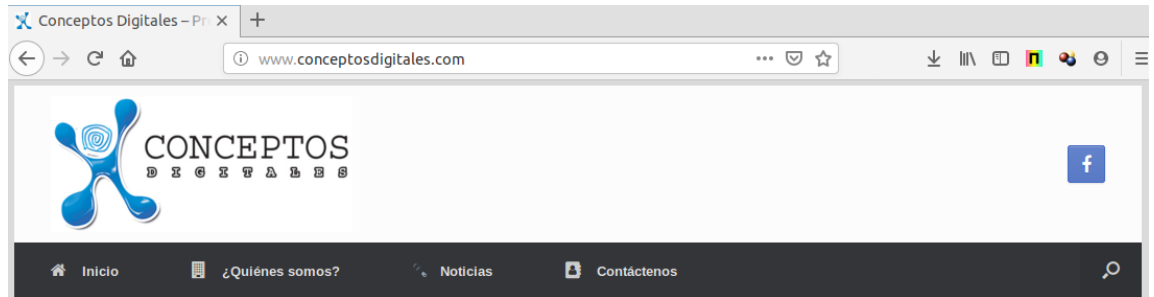


Ilustración 30. Opciones del sitio web público.

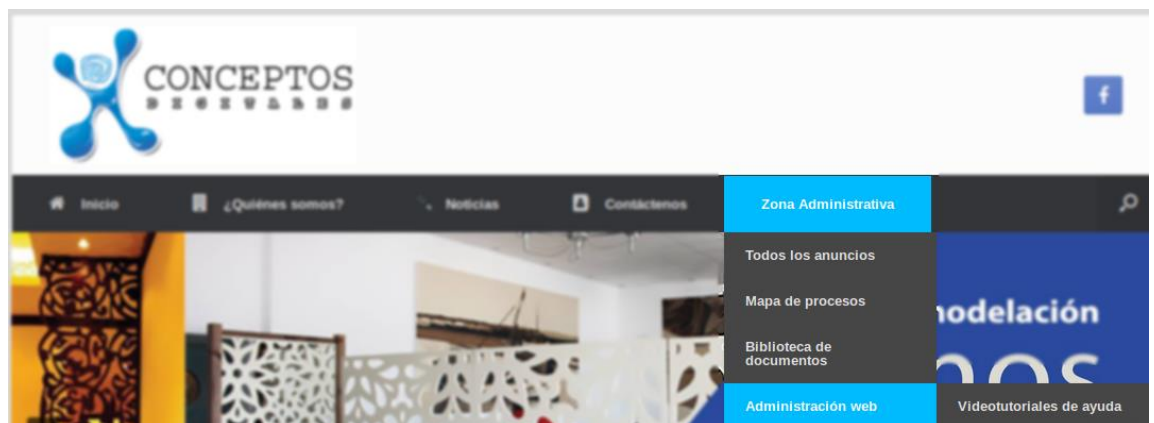


Ilustración 31. Opciones del sitio web privado - Intranet.

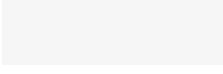
2.3.6.3. Diseño del sitio web e intranet

Se realizó una propuesta de diseño, distribución de elementos y contenido con base al diagnóstico realizado previamente, la información obtenida mediante brochures, reuniones con los empresarios y mediante la fan page de Facebook; se presentó el sitio web y fue aprobado su diseño y distribución de información, además que se recibió retroalimentación

sobre el nivel de seguridad de la información a ser publicada en la intranet, facilitar la comunicación con los clientes mediante un chat interactivo, quitar el banner de “sitio en mantenimiento”, delimitar la información que se subiría en la biblioteca de documentos, entre otros detalles.

A continuación, la paleta principal de colores del sitio web e intranet, el cual forma parte de los colores de uso común de la marca y la publicidad propia de Conceptos Digitales:

Tabla 6. Paleta principal de colores del sitio web e Intranet

Color	Notación HTML
	269cd7
	276ab4
	343538
	ffffff
	f6f6f6
	dadada

2.3.6.4. Funcionalidad

Mediante la investigación e instalación de algunos plugins de Wordpress, se logró implementar las mejoras solicitadas por la gerencia, por cuanto se presentó nuevamente y se obtuvo el visto bueno para continuar con la verificación de los detalles de esta implementación.

Los plugins, en Wordpress, son herramientas que extienden la funcionalidad del sistema; a continuación, se listaran los plugins implementados y una breve descripción de su utilización y funcionalidad:

- **Knowledge Base.**

- Se trata de un repositorio de documento, el cual permite la gestión de una gran cantidad de archivos, así como su presentación, su descarga, estadísticas, entre otros.
- Se utilizó para la compartición de la información documentada del SGC mediante el acceso a la Intranet corporativa.

- **GA Google Analytics.**

- Permite añadir el código de seguimiento de Google Analytic, de tal manera enlazar la analítica del sitio web con este servicio popular de Google. Permite la consulta de

estadísticos de acceso al sitio web, audiencia, tecnología, entre otros.

- **Page Builder by SiteOrigin.**

- Herramienta para crear páginas de diseño adaptables, con funciones de arrastrar y soltar, que simplifica la construcción del sitio web; con este plugins, se desarrolló la página de Inicio y la página de Contáctenos.

- **Roles de menú.**

- Permite ocultar los elementos de un menú personalizado, en base a los perfiles de usuario; con esta funcionalidad, se protege las opciones de la zona administrativa (Intranet) para que únicamente el personal de la organización pueda tener el acceso respectivo.

- **Smart Slider 3.**

- Herramienta para añadir la funcionalidad de carrusel o diapositivas (slides) en una página; se utilizó para diseñar el carrusel o diapositivas de la página de Inicio.

- **WordPress Helpers.**

- Permite extender las configuraciones de Wordpress. Con este plugins, se logra personalizar y mejorar la funcionalidad del sitio web e Intranet.

- **WP Content Copy Protection & No Right Click.**
 - Protege el contenido de las publicaciones para que no sea posible copiarlo ni dar clic derecho en las páginas del sitio.
- **WP Live Chat Support.**
 - Permite mantener contacto con los visitantes del sitio web mediante un chat en tiempo real.
- **XML Sitemap & Google News.**
 - Permite la creación de un XML Sitemap, el cual es útil para la indexación con los motores de búsqueda, en especial con Google, mediante la vinculación con el servicio Search Console y Google Analytics.

A continuación, se definirán las funcionalidades principales del sitio web e Intranet implementado:

- Encabezado con el logo de la empresa y sus redes sociales.



Ilustración 32. Encabezado.

- Menú principal de accesos más comunes en los sitios web.

Ilustración 33. Menú principal.

- Página de inicio, donde se presentan un slide (diapositiva) cambiante, los productos y servicios, la misión, visión y zonas con información dinámica como lo es noticias, comentarios, fotografías de casos de éxito, entre otros.



Ilustración 34. Página de inicio: smart slider, productos y servicios.



Ilustración 35. Página de inicio: misión, visión, noticias públicas, comentarios y otros.

- Página de ¿Quiénes somos?, para presentar un resumen de la empresa, sus principales productos y servicios, misión, visión, valores institucionales, política de calidad y un eslogan.



Ilustración 36. Página: ¿quiénes somos?

- Página de Contáctenos, para mostrar las diferentes alternativas para contactar con la empresa.

Contáctenos

📞 Teléfono: (503) 2254 9400

✉ Correo electrónico: conceptosdigitales@gmail.com

📱 Facebook Messenger: m.me/conceptosdigitalesv

Envíanos un mensaje

Obligatorio

Tu nombre*

Tu correo electrónico*

Asunto*

Cuerpo del mensaje*

Ilustración 37. Página: contáctenos.

- Página de noticias, la cual tiene como objetivo la publicación de temas de interés al usuario de Internet, de tal manera poder captar mediante información relevante a potenciales clientes.



Ilustración 38. Página de noticias públicas.

- Acceso a una zona administrativa, el cual sería la Intranet corporativa. El contenido de la misma únicamente es accedido únicamente por usuarios dado de alta en el sistema, por cuanto se crearon los usuarios principales de Conceptos Digitales para su gestión y acceso.

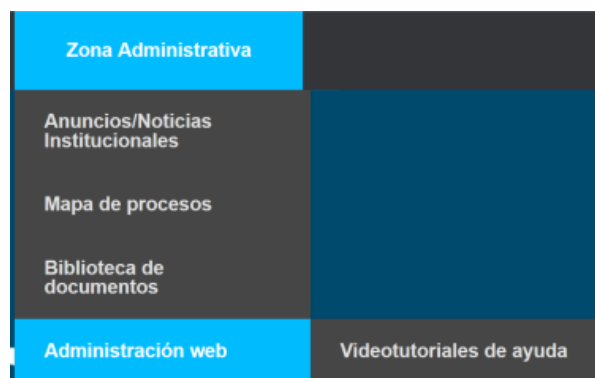


Ilustración 39. Opciones principales de la Intranet.

- Sección de anuncios institucionales (intranet), el cual tiene como objetivo compartir información de interés de la empresa, como logros obtenidos, cambios en algún proceso, nuevos productos, cambios en lineamientos, cumpleaños del mes, difusión de un día de asueto, entre otros.



Ilustración 40. Sección de anuncios y noticias de la Intranet.

- Mapa de procesos. Muestra el mapa y, al dar clic en el macro proceso respectivo, vinculará a la carpeta de la biblioteca de documentos donde está la documentación relacionada.

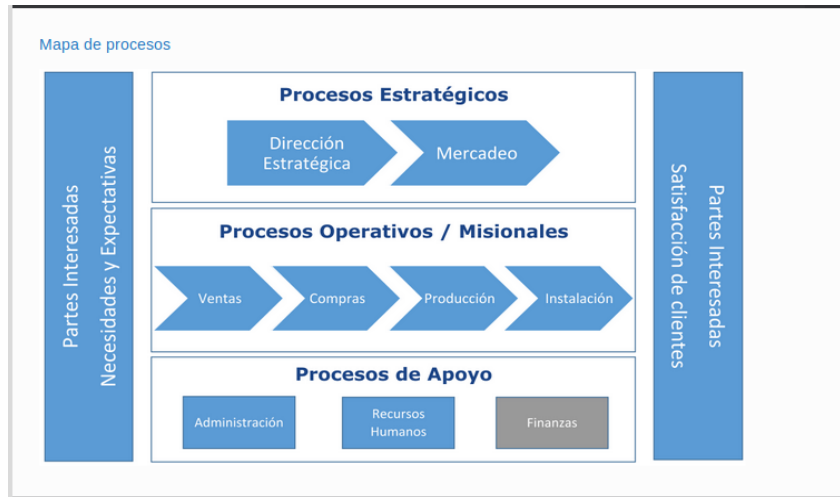


Ilustración 41. Mapa de procesos en la Intranet.

- Biblioteca de documentos. Muestra la información documentada que podrá ser compartida a nivel de Intranet, o sea, de acceso privado a la empresa.



Ilustración 42. Biblioteca de documentos de la Intranet.

- Video tutoriales. Muestra video tutoriales con los procedimientos más relevantes para la gestión del contenido del sitio web e Intranet.



Ilustración 43. Video tutoriales con procedimientos básicos

- Administración web. Es el acceso a la interfaz de administración de Wordpress, de tal manera configurar o personalizar el sitio, gestionar el contenido, entre otros.

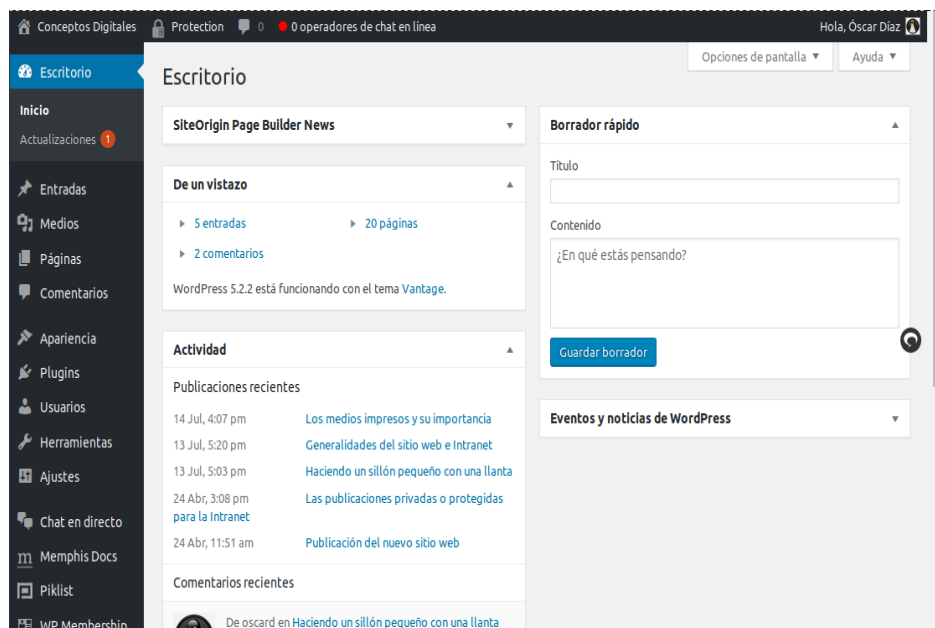


Ilustración 44. Interfaz de administración de Wordpress.

- Chat interactivo. Permite la comunicación en tiempo real con algún potencial cliente de Internet con uno de los operadores designados por la empresa.

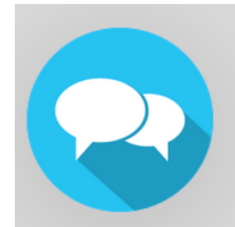
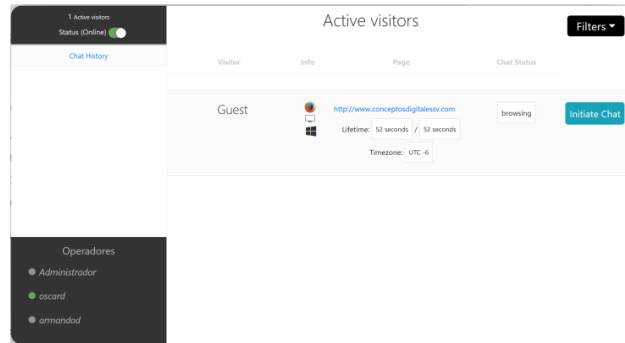


Ilustración 45. Chat interactivo.

2.3.6.5. Usuarios y perfiles

Tanto el sistema Wordpress, como el plugin WP Membership, ofrecen funcionalidades para la gestión de usuarios y perfiles; para administrar de la mejor manera el sitio web y la Intranet corporativa, este sistema maneja 2 tipos de gestión de usuario:

- Usuarios y roles de Wordpress:
 - Usuarios nativos del CMS con sus respectivos roles globales: suscriptor, colaborador, autor, editor y administrador.

- Gestión mediante el plugin WP Membership:
 - Usuarios y roles especiales que permite la protección de contenido (entradas, páginas, etc.). Hay niveles de membresía.

Al crear los usuarios mediante el plugin WP Membership, automáticamente se crean también en el sitio web. En el caso de Wordpress como tal, existen 4 principales perfiles:

- Autor:
 - Permite gestionar sus propios anuncios (públicos e internos), documentos, comentarios y chat.
- Editor:
 - Permite gestionar todos los anuncios (públicos e internos), documentos, comentarios y chat.
- Suscriptor:
 - Solo puede ver anuncios y consultar documentos tanto públicos como internos. No tiene el permiso de gestionar anuncios, documentos, comentarios ni acceso al chat.
- Administrador:
 - Permite administrar todo el sitio web.

Con base a esta información, a continuación, se muestra un cuadro que explica de la mejor manera la relación entre el usuario del plugin mencionado con el propio del CMS:

Tabla 7. Equivalencia de usuarios.

Wordpress	Plugin WP Membership	Descripción
Suscriptor	Empleado	Solo puede editar su perfil y ver el contenido interno y público.
Colaborador	N/A	Puede escribir y editar sus propias entradas, pero no publicarlas; deben ser aprobadas por un Editor.
Autor	Autor	Puede publicar y editar sus entradas y documentos.
Editor	Editor	Puede publicar y editar todas las entradas y documentos.
Administrador	Editor	Acceso total.

Aprovechando que se cuenta con el dominio conceptosdigitales.com, se ha creado una cuenta genérica llamada info@conceptosdigitales.com, el cual el propósito será el poder enviar las

cotizaciones más profesionales a los clientes, además de poder recibir mensajes de los usuarios de Internet mediante la página de contáctenos del sitio web; para gestionar este buzón de correo, se cuenta con un web mail que no es más que una aplicación web que funge como cliente de correo electrónico.

2.3.6.6 Capacitaciones

Una vez desarrollado todo el sitio web e Intranet, se solicitó a la gerencia realizar una capacitación con el mayor número de empleados de la empresa para explicar el uso de la Intranet a nivel básico, así como también se solicitó capacitación a nivel avanzado para el personal que tiene un conocimiento más técnico en informática para poder realizar cambios de configuración y apariencia; al final, se determinó que únicamente dos personas recibirían ambas capacitaciones, los cuales fueron el Sr. David López y el Sr. Henry Jiménez.

A continuación, los puntos más relevantes en la capacitación tanto de nivel básico como el de nivel avanzado:

- Conceptos y generalidades.
- Elementos y contenido del sitio web.

- Acceso y perfil.
- Gestión de contenido.
 - Entradas (artículos o noticias):
 - Gestión de entradas.
 - Categorías.
 - Etiquetas.
 - Editor de texto.
 - Short code.
 - Gestión de medios.
 - Plantilla en Power Point.
 - Estados y publicación.
 - Comentarios.
 - Gestión de comentarios.
 - Documentos.
 - Gestión de documentos.
 - Gestión del chat.
 - Funcionamiento.
 - Interacción.
 - Mensajes offline.
- Web mail - Correo electrónico.
- Gestión de usuarios.

- Roles (Autor, editor, Operadores de chat, etc.).
- Páginas.
 - Gestión de páginas.
 - Creación y edición básica.
- Apariencia.
 - Menús y temas.
 - Smart slides y editor avanzado de página.
 - Página de Inicio, personalizar el sitio y plugins.

Para que el material pedagógico utilizado sea parte de la información documentada de la empresa y sea de utilidad para el personal, se subieron las presentaciones en la biblioteca de documentos de la Intranet.



Ilustración 46. Capacitación del sitio web e intranet

Para lograr captar la mayor cantidad de clientes potenciales mediante el sitio web, además de lograr un mejor posicionamiento de la empresa por este medio, es necesaria la creación de contenido de interés para los internautas y realizar campañas de publicidad; los temas deben de ser relacionados a productos y servicios que ofrece la empresa, de tal forma obtener paulatinamente visitas mediante las búsquedas orgánicas.

Aparecer en los resultados de los motores de búsqueda de Internet más famosos (Google, Bing, Yahoo, entre otros) depende en gran medida del contenido de calidad y de los esfuerzos de SEO que se realicen en el sitio web, además del pago de publicidad digital.

Finalmente, también se capacitó para poder realizar campañas de Marketing digital mediante la fan page de Facebook, de tal manera lograr acceso al contenido del sitio web y así poder hacer contacto con el cliente de esta manera; una vez fidelizado al cliente potencial con el contenido de interés, existe una gran probabilidad de hacerlo cliente frecuente de los productos y servicios de la empresa; a esta estrategia de mercadeo se le conoce como Inbound Marketing.

Facebook es actualmente la red social más popular a nivel mundial y, aprovechando que Conceptos Digitales posee una fan page en esta plataforma, se motivó a aprovecharlo para poder alcanzar un mayor

número de visitantes tanto en la fan page como al sitio web, mediante la creación de contenido de interés.



Ilustración 47. Capacitación sobre publicidad en Facebook

2.3.7. Socialización de las acciones clave de éxito

En las organizaciones, la gestión del cambio es de suma importancia cuando se llevan a cabo la implementación de nuevas iniciativas ya que, al no planificar las acciones necesarias para lograr la adaptación de los mismos por parte del personal, puede llevar a fracasos en los proyectos; es por ello que,

dentro de las estrategias que se planificaron para las acciones clave de éxito desarrolladas, se buscó el involucramiento de todo el personal a todo nivel para que, a través de ello, se logre la flexibilidad y apoyo necesario en las iniciativas y que estas resulten exitosas en el corto y largo plazo.

Dentro de estas acciones que se realizaron dentro del contexto indicado podemos mencionar:

- Involucramiento de la alta gerencia en la definición de las prioridades a desarrollar y aporte de la información necesaria para el desarrollo de las acciones clave de éxito.
- Apoyo de la alta gerencia para que, a través del personal clave, se contara con la información necesaria para el levantamiento de la información.
- Involucramiento del personal en la elaboración de las herramientas: fichas de proceso, matrices de riesgo, procedimientos, descriptores de puesto, entre otros.
- Capacitar al personal en las herramientas desarrolladas, orientando las capacitaciones al rol que desempeña cada colaborador desde su puesto de trabajo para contribuir a la cultura de calidad que requiere la organización.
- Sensibilizar al personal sobre su rol en la implementación exitosa, en la sostenibilidad y mejora del sistema a futuro.

Participación de la alta gerencia:

- Se invirtieron aproximadamente 22 horas de trabajo en reuniones con los empresarios para la elaboración del diagnóstico y el desarrollo de temas clave como los siguientes:
 - Definición de los procesos y procedimientos clave de interés para el empresario, que arrojó como resultado la elaboración de 25 procedimientos.
 - Planificación, diseño e implementación del sitio web e intranet corporativo: gestión de dominios y migración del sitio, determinación de configuraciones, contenido y funcionabilidades del sitio para efectos de la comercialización e interacción con los clientes; validación de los componentes, extensiones, diseño, usabilidad y entrega formal del sitio.
 - Apoyo del empresario para el levantamiento de la información, agendando tiempo del personal para el desarrollo de las entrevistas y consultas.
 - Participación activa en la elaboración del plan estratégico: revisión misión/visión, FODA, FODA cruzado, acciones estratégicas, objetivos estratégicos y operativos, entre otras intervenciones.
 - Revisión y validación de los procedimientos y descriptores de puesto elaborados.

- Apoyo del empresario para llevar a cabo las capacitaciones realizadas con el personal.

Participación del personal clave y del personal en general:

- El personal participó activamente de la siguiente manera:
 - Elaboración de matrices de riesgo a través de las jefaturas
 - Proporcionando información sobre los procesos actuales para el levantamiento de procedimientos y descriptores de puesto.
 - Revisión de los procedimientos por parte de las jefaturas
 - Participando en capacitaciones sobre:
 - La gestión de la calidad en la organización
 - Servicio al cliente
 - El rol del supervisor en la gestión de la calidad
 - Uso del sitio web e Intranet a nivel de administrador y usuario final.
 - Campañas de marketing en Facebook y encuestas de satisfacción con Microsoft Forms.

A continuación, se muestran evidencias de las actividades realizadas:



Ilustración 48. Capacitación usuarios sitio web



Ilustración 49. Capacitación administradores sitio web



Ilustración 50. Personal de ventas utilizando el chat del sitio

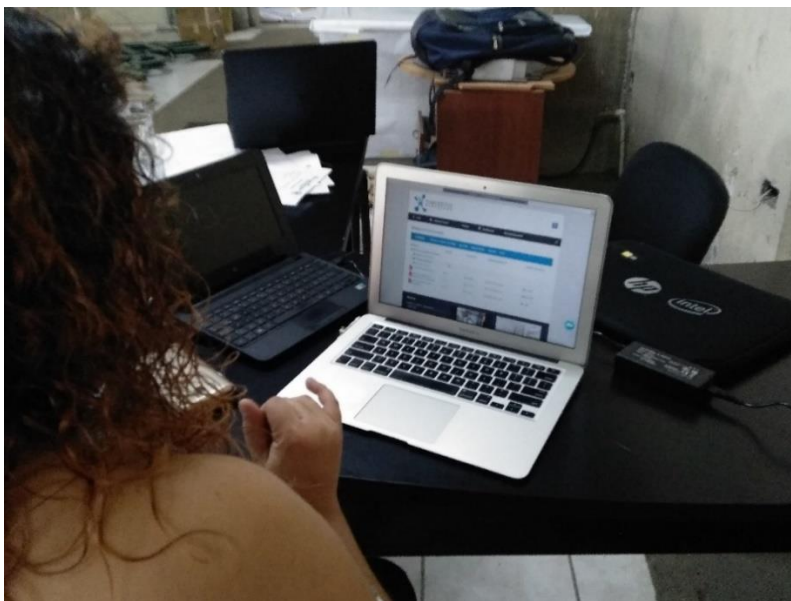


Ilustración 51. Revisión de los documentos en intranet



Ilustración 52. Equipo analizando causa raíz acción correctiva



Ilustración 53. Revisión del diagrama de flujo del taller



Ilustración 54. Revisión del diagrama de flujo de cotización



Ilustración 55. Socialización de los procedimientos con el personal



Ilustración 56. Socialización de la política de calidad



Ilustración 57. Capacitación de usuarios en matriz de riegos

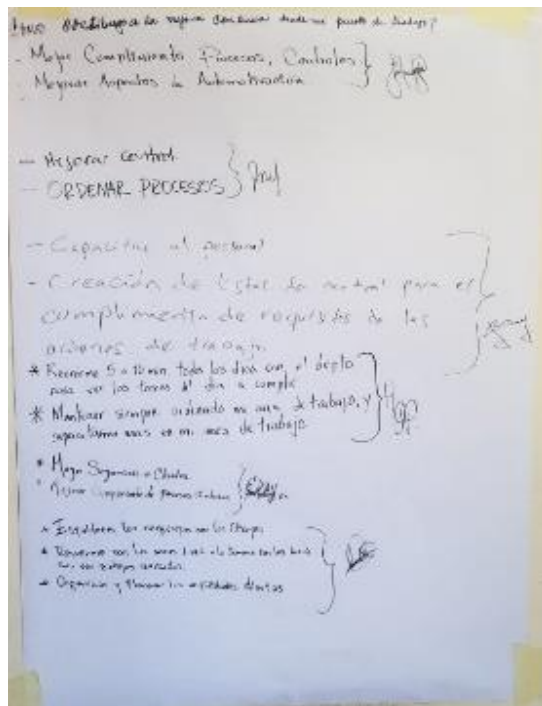


Ilustración 58. Compromisos del personal con la calidad

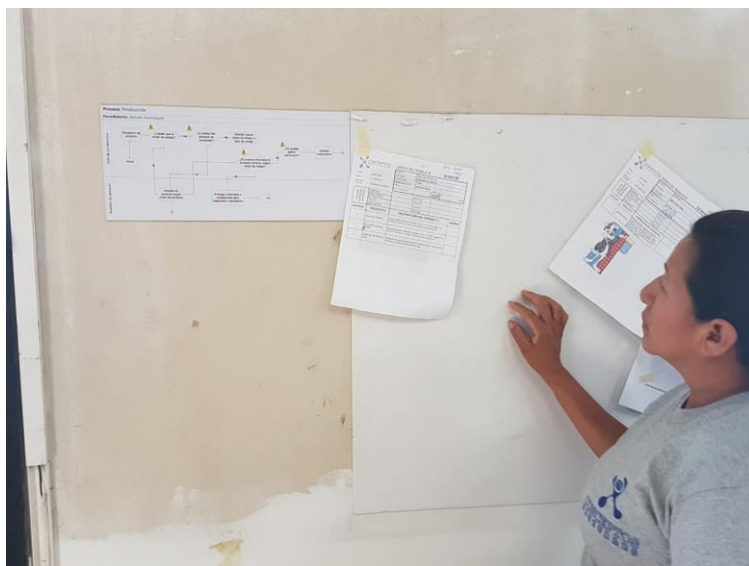


Ilustración 59. Socialización procedimiento de armado

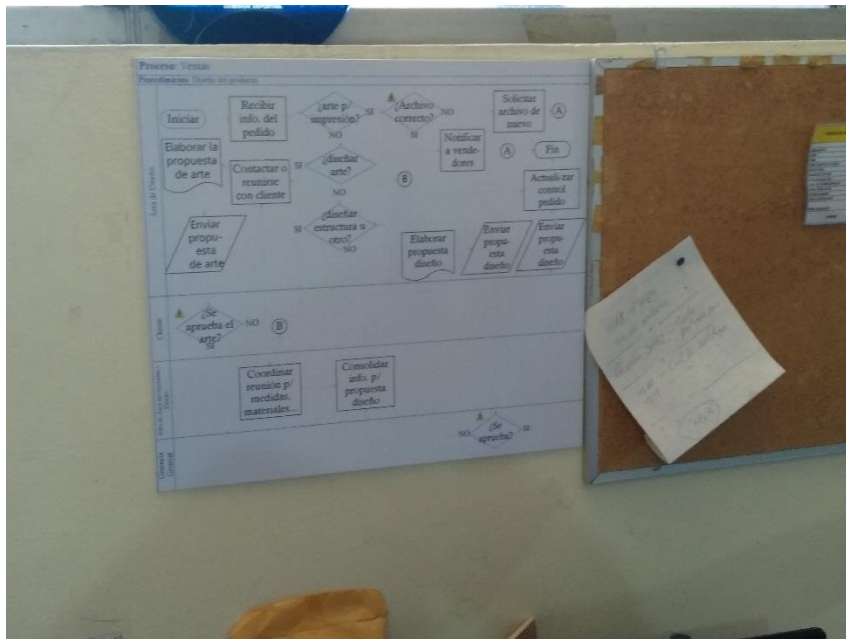


Ilustración 60. Evidencia de uso del procedimiento de Cotización



Ilustración 61. Evidencia de uso del procedimiento de impresión



Ilustración 62. Administrando el sitio web y visualizando los resultados de encuestas

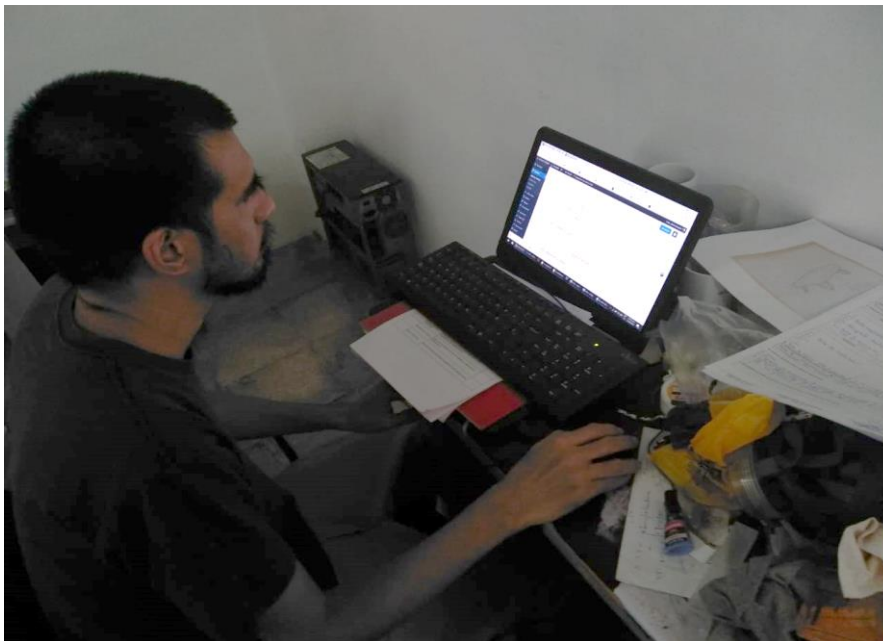


Ilustración 63. Creando contenido en el sitio web e intranet



Ilustración 64. Vista parcial de presentación - gestión de la calidad

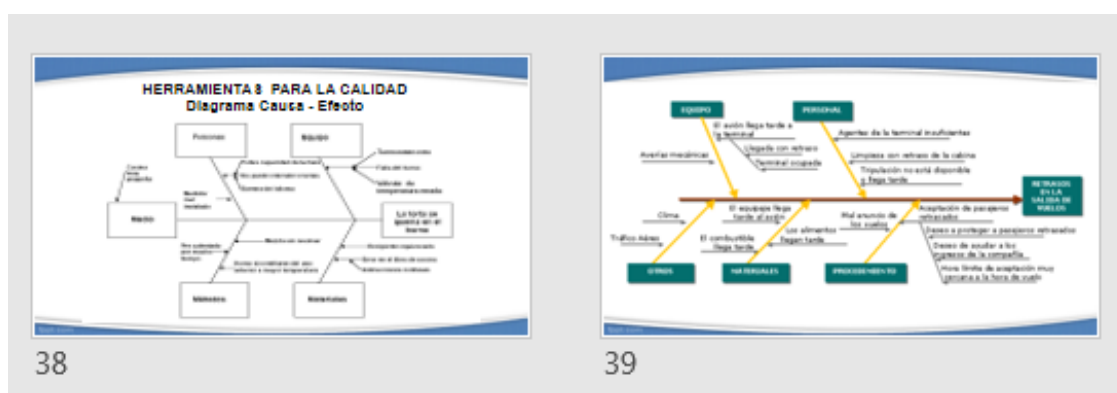


Ilustración 65. Vista parcial de presentación - taller de diagrama Ishikawa



Ilustración 66. Vista parcial de presentación - Servicio al Cliente

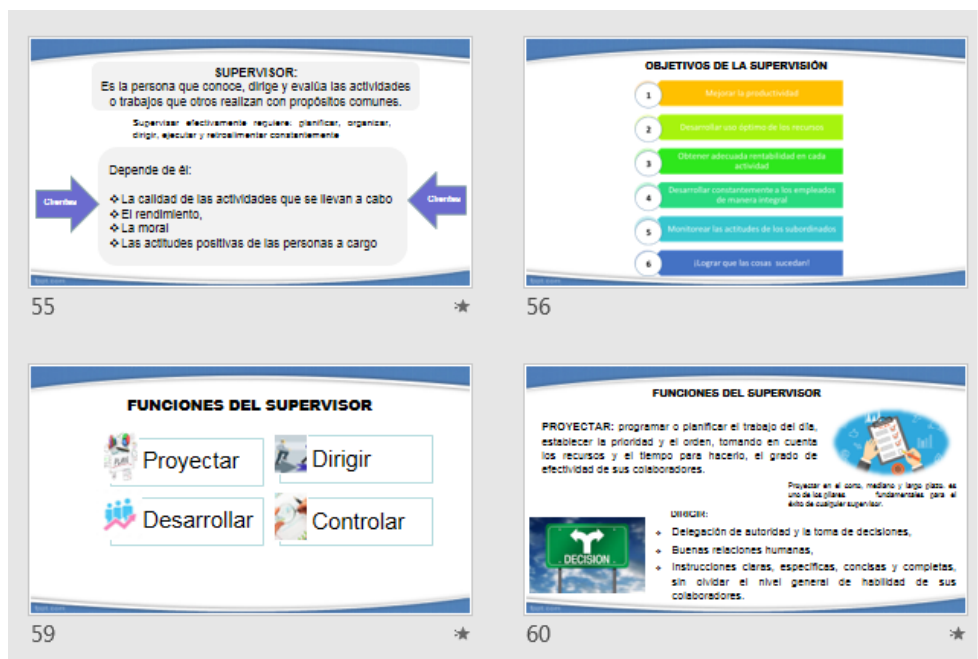


Ilustración 67. Vista parcial de presentación - el rol del supervisor



Ilustración 68: Vista parcial de presentación - sitio web nivel usuario



Ilustración 69: Vista parcial de presentación - campañas digitales y encuestas



Ilustración 70. Personal en capacitación para la gestión de la calidad



Ilustración 71. Finalizando las capacitaciones con el personal

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

2.4.1 La norma ISO 9001:2015

Una de las normas de gestión de calidad más utilizadas a nivel mundial es la norma ISO 9001, la cual ha tenido varias revisiones desde su origen; quien elaboró esta norma fue la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization o ISO, por sus siglas en inglés), el cual es un organismo independiente y, por tanto, no gubernamental, que cuenta con más de un millón de empresas repartidas en más de 170 países a nivel mundial.

Es la ISO quién determina los requisitos para un sistema de gestión de la calidad con base en la experiencia, retroalimentación, buenas prácticas, casos de éxito y el desarrollo en conjunto de una gran cantidad de profesionales de alto nivel alrededor del mundo (comités técnicos de ISO), de tal manera ofrecer a las empresas una norma que puede utilizarse para su aplicación interna sin importar el producto y/o servicio brindado, ni el tipo de entidad (pública o privada) y cualquiera sea su rama, de tal manera lograr la certificación que ampare la aplicación del sistema de gestión de calidad.

La alta dirección de las empresas, pueden tomar en cuenta en su plan estratégico la implementación de un SGC basado en ISO. Norma Técnica

Salvadoreña NTS ISO 9001:2015 (2015) menciona que “la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (p. 5), por cuanto es de mucho provecho para las empresas la implementación de ésta norma.

A continuación, la cronología de la norma ISO 9001:2015 la cual es la versión vigente actualmente y con la que se basó la implementación de la acción clave de éxito en Conceptos Digitales; básicamente es el recorrido desde su inicio hasta su publicación.



Ilustración 72. Cronología de la norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015, en comparación con su predecesora versión 2008, trajo cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación del enfoque basado en riesgos en los SGC, el énfasis en el enfoque basado en procesos, algunos cambios en la terminología (por ejemplo, “documentos” y “registros” por información documental), mayor compatibilidad con otras normas, redacción adaptada a las entidades de servicios también, entre otros.

Existen dos enfoques de suma importancia a tomar en cuenta para la implementación de un SGC basado en la norma ISO en estudio, los cuales son:

- Enfoque basado en procesos. Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 9001:2015 (2015) afirma que “el enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones” (p. 5), siendo éste un pilar fundamental para la implementación del SGC.
- Enfoque basado en riesgos. Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 9001:2015 (2015) afirma que “el pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados” (p. 6), por consiguiente, los riesgos deben de ser tomados en cuenta en cada uno de los procesos documentados en el SGC.

El enfoque basado en procesos, a su vez, se basa en el ciclo PHVA, el cual permite a las empresas asegurarse de que sus procesos cuenten con los necesarios recursos y que estos se gestionen adecuadamente, además de que las oportunidades de mejora se determinen y que se actúe en consecuencia.

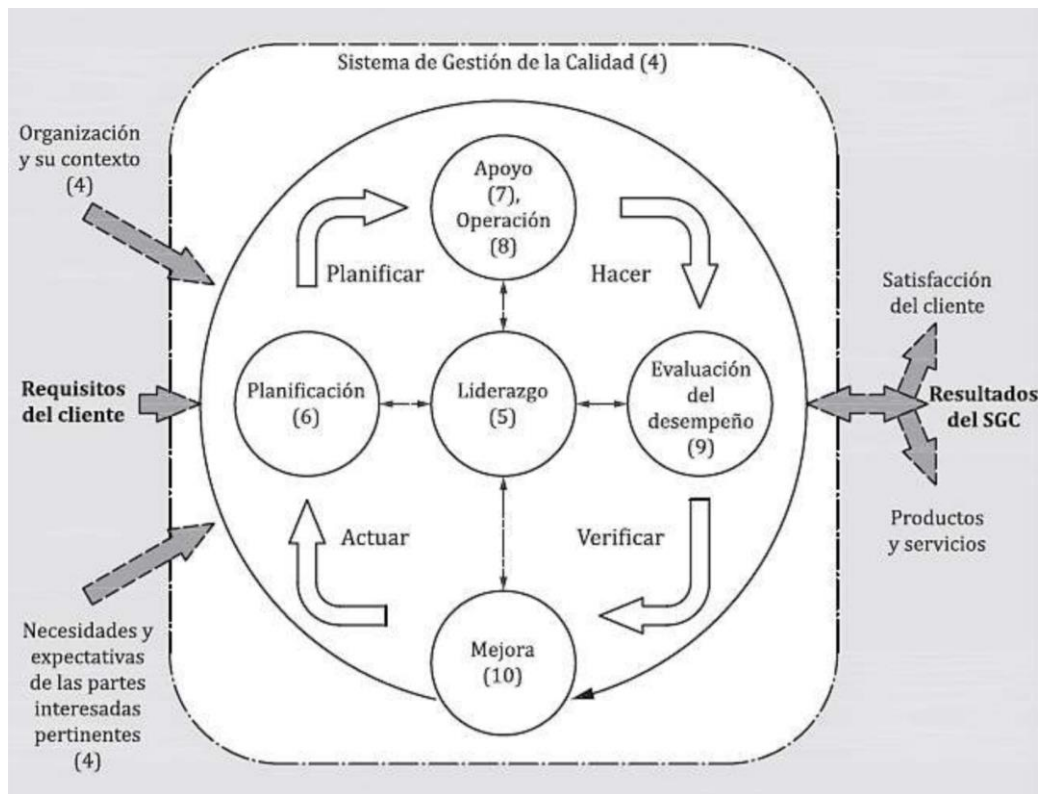


Ilustración 73. Relación entre los requisitos de la norma y el ciclo PHVA

2.4.1.1 Los principios de la gestión de la calidad

Existen 7 principios del SGC, basado en la Norma ISO 9000:2015, la cual es fundamental para el entendimiento de la calidad institucional.

Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 9000:2015 (2015) menciona que “proporcionan a la organización la capacidad de cumplir los retos presentados por un entorno que es profundamente diferente al de décadas recientes” (p. 1), por cuanto es apremiante comprender y basarse en estos principios.

A continuación, los principios del SGC con una explicación resumida de cada uno de ellos:

- Enfoque al Cliente.
 - El objetivo de este principio es pretender que los clientes estén satisfechos, lo que implica que toda la organización debe de enfocarse al cliente.
- Liderazgo.
 - Se debe cambiar el paradigma de “jefe” por “líder”, es decir, que el responsable de cada área se debe comprometer, implicar e intentar alcanzar los objetivos fijados; el líder debe guiar a todo el equipo e ir de la mano como uno más del mismo y no dedicarse simplemente a dirigir.
- Compromiso de las personas.
 - Se busca mantener al personal comprometido con la empresa; esto se logra mediante el énfasis en el trabajo en

equipo, buena comunicación con el jefe, reconocimientos por el trabajo bien realizado, formación profesional, entre otros.

- Enfoque a procesos.
 - La empresa debe de contar con un manual de procesos que permita mantener y organizar de la mejor manera las actividades que se realizan; permite el control y la interrelación de los procesos del negocio.
- Mejora.
 - Se trata de una cultura organizacional, una conducta que se debe de adquirir paulatinamente.
 - Para lograr la mejora, se debe de tener indicadores de medición (no se puede mejorar lo que no se puede medir), encuestas de satisfacción, resultados de auditoría y autoevaluaciones.
- Toma de decisiones basada en las pruebas.
 - Es necesario realizar pruebas basadas en el análisis y la evaluación de los datos que se disponen, ya que de esta forma habrá más posibilidad de conseguir los resultados deseados.
- Gestión de las relaciones.

- La buena relación con las partes interesadas es una parte fundamental de la empresa, ya que de ellos puede depender el éxito o fracaso de la organización.

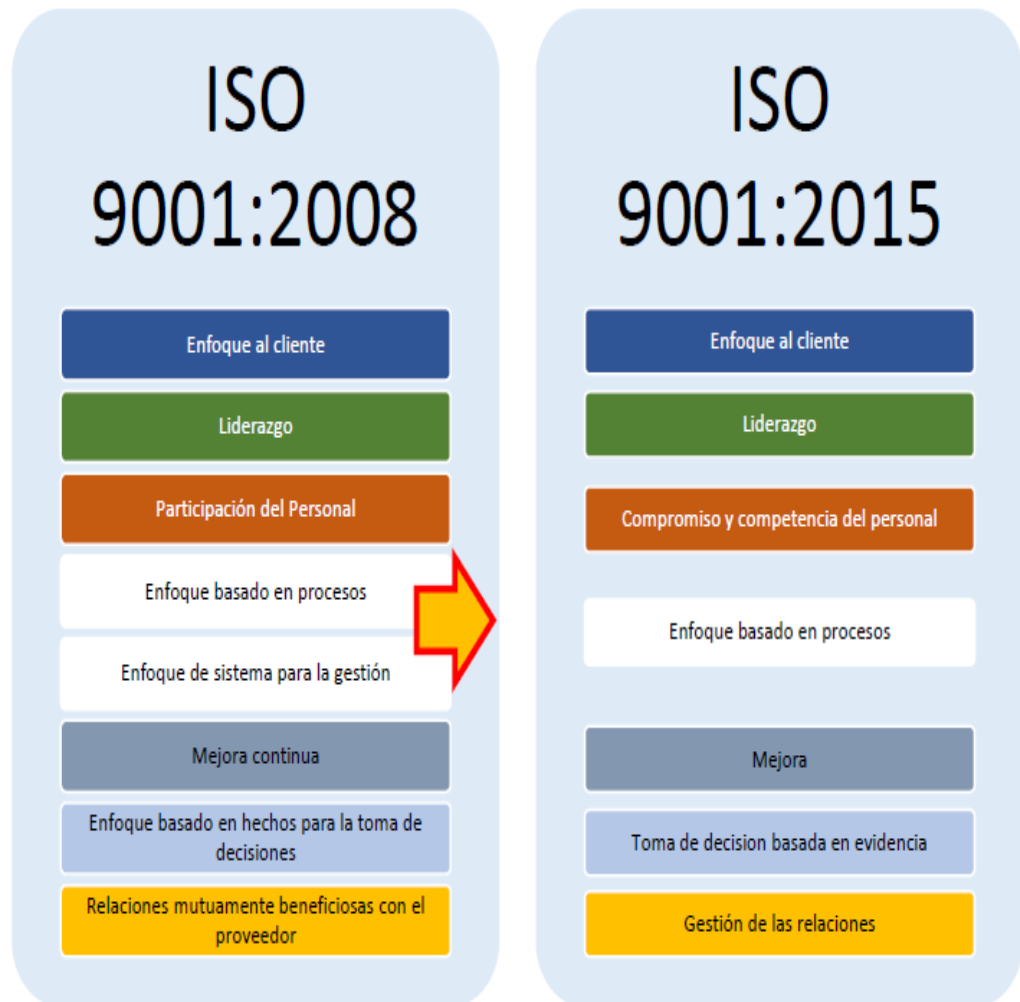


Ilustración 74. Comparación de los principios entre la versión 2008 y 2015

2.4.1.2 Los requisitos de la norma

El entendimiento del término “requisito” es de suma importancia para el SGC. Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 9000:2015 (2015) afirma que es una “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (p. 19), lo cual denota la importancia del cumplimiento de lo exigido por el mismo.

Los requisitos son los puntos vitales con los cuales se puede certificar una empresa o no; a continuación, los requisitos de las normas ISO 9000 y 9001 con una descripción resumida de cada uno:

1. Objeto y campo de aplicación.

- En este punto se detalla el objetivo de la implantación de la norma en la empresa, así como también su respectivo campo de aplicación.

2. Referencias normativas.

- Se hace referencia al documento indispensable para la aplicación de la norma, el cual es la ISO 9000:2015, sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario.

3. Términos y definiciones

- Se trata de un vocabulario común que permite comprender mejor la norma ISO 9001:2015.

- De igual forma, hace referencia a la ISO 9000:2015.

4. Contexto de la organización

- Es la combinación de las cuestiones internas y externas que pueden incidir o tener un efecto en el enfoque de la empresa según el desarrollo y la consecución de sus objetivos.

5. Liderazgo

- El propósito es lograr una mayor participación de la alta dirección dentro del SGC, incidiendo en la necesidad de un liderazgo eficiente y que demuestra compromiso; permite dirigir al personal hacia el propósito común, promoviendo así la implicación de todas las personas en la consecución de los objetivos.

6. Planificación

- Orienta hacia el establecimiento de los objetivos de calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios, además de los recursos relacionados para lograr los objetivos.

7. Soporte

- También conocido como Apoyo, es el soporte que se necesita para cumplir con los objetivos y metas del SGC, incluyendo los recursos, competencias, comunicaciones y la información documentada.

8. Operación

- Se enfoca en la mejora del control operativo de los procesos productivos de la empresa.
- Se determinan los criterios y procesos para los productos y servicios que se entregarán a los clientes, así como la documentación y los recursos para el debido cumplimiento de los requisitos del cliente.

9. Evaluación desempeño

- Trata sobre el monitoreo, medición, análisis y evaluación que se realizará al SGC, las auditorías como parte de la verificación del mismo y la revisión por la dirección, de tal manera observar los diferentes indicadores de rendimiento del sistema.
- La alta dirección puede comprobar si el sistema está funcionando correctamente y donde necesita mejorar, además de asignar los recursos pertinentes para obtener las mejoras necesarias.

10. Mejora

- Con los resultados del punto anterior, en este se busca abordar las no conformidades y acciones correctivas, además que se deben determinar e identificar oportunidades de mejora.

- Es necesario, por tanto, buscar activamente oportunidades, mejorar procesos, productos y servicios y el SGC en sí, especialmente con los requisitos del futuro cliente en mente.



Ilustración 75. Resumen de los requisitos de la norma ISO 9001:2015

2.4.2 Planeación Estratégica

Las organizaciones necesitan determinar las acciones clave que deben realizar para alcanzar sus objetivos de cara al logro de la misión y visión que se han propuesto obteniendo logros de manera sostenida y que produzcan una

ventaja competitiva sobre su competencia. Es así como es necesario llevar a cabo una Planeación Estratégica que determine las acciones clave a implementar y alcanzar los objetivos definidos.

2.4.2.1 Planeación estratégica - concepto

Es fundamental que las compañías cuenten con un norte que las guíe para lograr sus resultados: si la empresa no sabe hacia dónde va, cuál es su situación, a qué retos se enfrenta, con qué recursos cuenta, difícilmente podrá trabajar para lograr su visión de largo plazo.

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares (<https://definicion.de/estrategia/>).

“Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal” (citado por Emigdio Contreras, 2013, p.10).

De acuerdo a Hill y Jones, (2009, p. 18), la estrategia se divide en cuatro categorías principales:

- Estrategia de funciones para mejorar la eficacia operacional,
- Estrategia de negocio para posicionarse en el mercado
- Estrategia global: para expandir las operaciones fuera del país
- Estrategia corporativa: responde a la pregunta ¿en qué negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad?

Cuando se combinan las categorías de estrategias entre sí, se genera un modelo de negocio viable.

Asimismo, Hill y Jones (2009, p. 12), confirman que el proceso de planeación estratégica consta de cinco pasos:

- Determinar la misión y principales metas
- Analizar ambiente competitivo externo
- Analizar contexto interno
- Seleccionar las estrategias considerando las fortalezas y corregir debilidades para aprovechar oportunidades externas y detectar amenazas
- Implantar las estrategias.

Si bien es cierto es importante elaborar un plan estratégico, el éxito de la compañía depende también de la implantación efectiva de estas

acciones, del seguimiento y toma de acciones oportunas que apoyen el re direccionamiento del rumbo de la organización hacia el logro de sus objetivos.

2.4.2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los objetivos de la organización a largo plazo. Como todo objetivo, estos deben ser medibles, específicos, apropiados, realistas y oportunos.

2.4.3 Manual de Puestos

El recurso humano en las organizaciones es la base fundamental para el logro de objetivos; por ello que es necesario contar con herramientas que faciliten la gestión eficaz de este recurso.

Gary Dessler (1996) indica “El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar”, (p. 77); mientras que Idalberto Chiavenato (2003) indica: “Análisis de cargos es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y

los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada”, (p.185).

El contar con un análisis de puestos logra compromiso del colaborador pues la mayoría de las personas no serán exitosas y no se sentirán motivadas en el desempeño de sus funciones si no son competentes para ello. Asimismo, la organización se beneficia de información que le permite encontrar el candidato idóneo para el cargo y que este contribuya eficazmente al logro de objetivos.

El análisis de puestos y la información resultante de este proceso, es utilizada en: reclutamiento y selección, compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación, entre otros. Como parte de las intervenciones a Conceptos Digitales se elaboró un Manual de Puestos que contiene las especificaciones de cada puesto, las competencias requeridas, sus responsabilidades y actividades que realiza cada cargo, entre otros.

2.4.3.1 Descriptores de Puestos

Gary Dessler (1996, p.77), indica los conceptos fundamentales relacionados con este tema: “*Descriptor de Puestos*: lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto” y *Especificación del*

puesto es “la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc. necesarias para desempeñar un puesto de trabajo en la organización”.

2.4.3.2 Competencia del personal

La norma ISO 9001:2015 específicamente en sus cláusulas 7.5.1 indica que el sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir la competencia de las personas y la cláusula 7.2 especifica que la empresa debe determinar la competencia, asegurarse que las personas cuenten con ella y tomar las acciones pertinentes para que el colaborador la adquiera.

“Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo u otra situación”. (Spencer y Spencer, 1993), citado por (Martha Alles, 2003, p. 23).

Cada día, las organizaciones buscan ser cada día mejor pues se enfrentan a diferentes retos tanto internos como externos; para eso necesitan que su recurso humano sea competente requiriendo de

diferentes conocimientos, habilidades, aptitudes, capacidades y actitudes dependiendo del puesto de trabajo que ocupen.

Es por ello que en el diseño del Manual de Descriptor de Puestos de Conceptos Digitales se incluyó campos para determinar las competencias que son requeridas por cada puesto, de tal manera que el manual sea un referente de consulta para reclutamiento del personal, inducción, evaluación del desempeño, planes de sucesión, etc., cumpliendo así con los requisitos de la norma y a mejorar la eficiencia de los procesos en la organización.

2.4.4 Manuales de proceso

2.4.4.1 Metodología PEPSU

Para la caracterización de los procesos o también conocida como ficha de procesos, se utilizó la metodología PEPSU, el cual es una herramienta que facilita la identificación del inicio y el final de los procesos. El nombre de ésta metodología lo conforman:

- a) **Proveedores:** Personas jurídicas o naturales internas o externas que proporcionan productos, servicios o insumos a la empresa.
- b) **Entradas:** Materiales, información u otros insumos necesarios para la ejecución de los procesos.
- c) **Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- d) **Salidas:** Es el resultado esperado del proceso el cual puede ser un producto terminado o un producto a medio terminar, los cuales deben cumplir el mínimo de calidad esperado de acuerdo a la definición del proceso.
- e) **Usuarios:** Son las personas o empresas que reciben la salida del proceso, estos pueden ser interno o externos a la empresa.

Fuente: elaboración propia.

2.4.4.2 Matriz de Riesgo

Uno de los cambios más relevantes de la norma ISO 9001: 2015 respecto a su versión anteriores, es el enfoque o pensamiento basado en riesgo; el equipo consultor determino que la documentación de los riesgos

identificados en Conceptos Digitales, se registrarán en cada uno de los procesos.

Se propuso como herramienta para la identificación de los riesgos en Conceptos Digitales, una sencilla pero eficaz matriz que sea flexible y permita visualizar en los procesos los factores de riesgo que pueden generar la no entrega de productos o servicios.

Pasos para elaboración de matriz:

1. Identificación de riesgos: De acuerdo al proceso que se está caracterizando, se deben evaluar los riesgos inherentes a este, entendiéndose riesgo como la posibilidad de no poder entregar el producto; se debe prever los motivos o factores que intervienen en la materialización de este y grado, separando en riesgos intrínsecos, que serían aquellos que provienen directamente de la propia empresa, y extrínsecos, factores de incertidumbre provocados por eventos externos fuera del control de la empresa.
2. Evaluar probabilidad e impacto de materialización: En este paso se debe determinar la probabilidad que el riesgo ocurra o se materialice, como también un cálculo de los efectos

potenciales del mismo, se trata por lo tanto de valorar el riesgo lo cual implica un análisis conjunto e interrelacionado de la probabilidad de ocurrencia y del efecto en los resultados globales de la empresa. Los riesgos se pueden valorar en términos cuantitativos y cualitativos.

3. Representación de la Matriz de riesgo: La utilidad de las matrices de riesgo radica en ofrecer la posibilidad de tener una vista sencilla de los riesgos asociados a un proceso, por este motivo la representación de esta no debe ser compleja haciendo énfasis a la descripción del riesgo, probabilidad y ocurrencia e impacto. (ISOTools, 2015)

2.4.4.3 Diagrama de Ishikawa

Parte vital de un sistema de gestión de calidad basado en el PHVA, es la mejora continua en la organización, para ello se debe identificar las desviaciones de los procesos que producen las no conformidades, realizar análisis de causa raíz y generar planes que permitan mitigar o disminuir estos productos no conforme. El equipo consultor propuso como

herramienta de calidad el diagrama de Ishikawa para la determinación de la causa raíz en las desviaciones de los procesos.

También conocido como Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto es una herramienta de calidad que nos ayuda a identificar la causa raíz de un problema o incidencia, analizando todos los factores que están involucrados en el proceso.

Es posible aplicar el diagrama de Ishikawa a diversos contextos y de diferentes maneras, entre ellas, se destaca la utilización:

1. Para ver las causas principales y secundarias de un problema.
2. Para ampliar la visión de las posibles causas de un problema, viéndolo de manera más sistemática y completa.
3. Para identificar soluciones, levantando los recursos disponibles por la empresa.
4. Para generar mejoras en los procesos.

Pasos para elaboración de diagrama:

1. Se debe elegir la característica de calidad que se va a analizar o el problema / no conformidad a identificar su causa

raíz; trazamos una flecha horizontal gruesa en sentido izquierda a derecha, que representa el proceso y a la derecha de esta escribimos la característica de calidad.

2. Se identifican los factores causales más importantes que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad; trazamos flechas secundarias diagonales en dirección de la flecha principal. Estos factores causales se ven representados en materias primas, Maquinaria, Mano de obra, Métodos de medición, etc.
3. Se anexa en cada rama factores causales más detallados de la fluctuación de la característica de calidad. Para simplificar esta labor podemos recurrir a la lluvia de ideas. De esta forma seguimos ampliando el diagrama hasta asegurarnos de que contenga todas las posibles causas de dispersión.
4. Se verifica que todos los factores causales de la dispersión se hayan anexado en el diagrama, estableciendo de manera clara las relaciones causa y efecto. (Salazar López, s.f.)

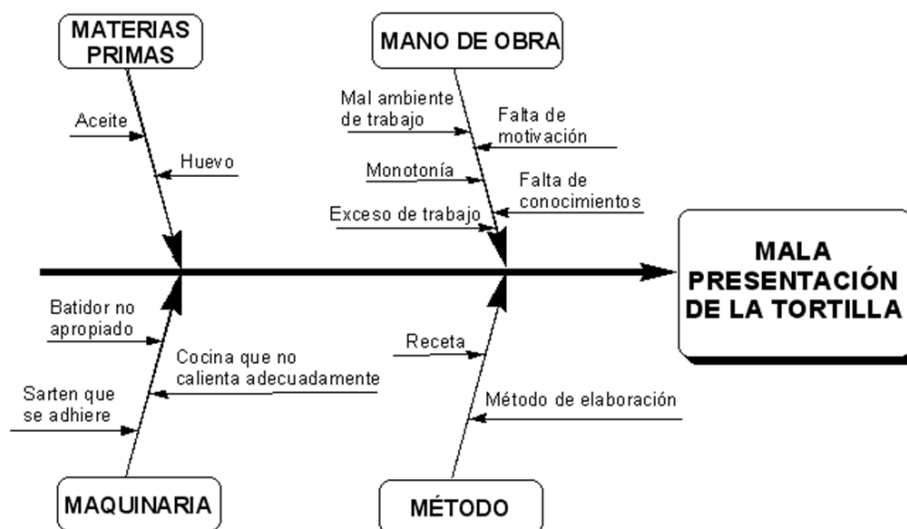


Ilustración 76. Ejemplo de diagrama Ishikawa

2.4.4.4 Net Promoter Score (NPS)

Una parte muy importante en la norma ISO 9001:2015 es medir la satisfacción de los clientes, tanto que tiene su numeral dentro del capítulo nuevo donde indica que las empresas deben llevar seguimiento de la satisfacción de los clientes, es así como el equipo consultor preparo una encuesta para medir la satisfacción de los clientes de Conceptos Digitales, pero adicional a esto y como un valor agregado para la empresa, también se incluyó una pregunta para el cálculo del Net Promotor Score.

Es una métrica elaborada por primera vez por Fred Reichheld y posteriormente adoptada por Bain & Company y Satmetrix en 2003, tiene como objetivo principal el de pronosticar el comportamiento de los clientes cuando realizan compras y recomendaciones.

Este se diferencia de otras métricas dado que no se basa en un evento concreto o una sola interacción. Más bien, está diseñado para medir la lealtad general de los clientes hacia las compañías.

De acuerdo a la respuesta a la pregunta de NPS podemos dividir a los clientes en tres grupos:

1. **Detractores:** son clientes que otorgaron una puntuación de 0 a 6, que indica descontento con la empresa nos indica que es más probable que disuadan a sus amigos y colegas para que no usen su producto o servicio.
2. **Pasivos:** son clientes que otorgaron una puntuación entre 7 y 8, que indica que es poco probable que el cliente recomiende activamente la marca a otras personas.
3. **Promotores:** son clientes que otorgan una puntuación de 9 o 10, esto nos indica que es muy probable que recomienden activamente la marca a otras personas. (Rowe, 2017)

Para obtener el score, se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje, de manera de medir la calidad del servicio.



Ilustración 77. Fórmula Net Promoter Score (NPS)

El índice NPS puede ser tan bajo como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

2.4.5 Sitio web e Intranet corporativa

2.4.5.1 Generalidades e infraestructura

La presencia de las empresas en el Internet mediante los sitios web es una necesidad imperativa en esta era digital; gracias a los sitios web, se puede difundir información que sea de interés a los internautas, además que es posible la difusión de productos y servicios para las empresas,

mantener un medio de contacto virtual, entre muchas más bondades. Un sitio web, es una colección de páginas web relacionadas y comunes de un dominio en el Internet.

Intranet es una red informática de datos para uso interno en oficinas, hogar, entre otros; con el fin de compartir información, sistemas o servicios de red, pero también puede definirse de otra forma cuando se enfoca a nivel empresarial; por tanto, es también un portal web interno donde se comparte información institucional. Es llamado también, intranet corporativo.

Para implementar un sitio web o una intranet corporativa, es necesario contar con una infraestructura o soporte para este servicio. Una de las plataformas de soporte para los sitios web más populares en Internet es llamada LAMP.

LAMP (por sus siglas Linux, Apache, MySQL y PHP), es un conjunto de tecnologías que permite la implementación de un servidor web, el cual permite el alojamiento de uno o más sitios web.

- Linux.
 - Núcleo de los sistemas basados en GNU/Linux, el cual es la combinación del software desarrollado por la Free Software

Fundation (GNU) y el kernel Linux; es prácticamente el corazón del sistema operativo de libre distribución; también, este término generalmente se asocia con los sistemas operativos libres, el cual se aplica más en este contexto.

- Apache
 - Es uno de los servidores web HTTP de código abierto más populares en Internet; es multiplataforma, e implementa el protocolo HTTP/1.1 y la noción de sitio virtual.
- MySQL
 - Es un sistema gestor de base de datos relacionales muy popular en los entornos de desarrollo web.
- PHP
 - Se trata de un lenguaje de programación de propósito general de código del lado del servidor para el desarrollo web de contenido dinámico.

De acuerdo a la documentación oficial de los desarrolladores de Wordpress, se recomienda el uso de Apache y Linux como las plataformas más robustas para ejecutar WordPress, pero cualquier servidor que tenga soporte para PHP y MySQL servirá.

Para esta plataforma, es necesario contar con un servidor y todos los elementos fundamentales con los que debe contar su entorno en un datacenter; por este motivo, suele ser más práctico contratar los servicios de alojamiento web (hosting) a una empresa tercera. Estas empresas de Internet se encargan de mantener una infraestructura de servidores, ambientación, alta disponibilidad, entre muchos más factores, para entregar un servicio de alojamiento web fiable, de calidad y con un costo mensual/anual asequible; además, lo más común es que utilicen la plataforma LAMP para el alojamiento de los sitios web.

Adicional a la obtención del hosting, es necesaria la compra de un dominio de Internet, el cual es un nombre único que identifica a un sitio web; el propósito principal es la traducción de las direcciones IP del servidor web en este caso, a términos memorizables y fáciles de encontrar, lo cual suele ser el nombre de la empresa u organización, seguido de un sufijo de uso común según su clasificación.

Tanto el hosting como el nombre de dominio, deben ser renovados para su correcto funcionamiento, por cuanto se puede pagar por meses o años los mismos.

Una vez definido el servicio de alojamiento, se debe de tomar la decisión de cómo se desarrollará o implementará el sitio web. Existen

muchas alternativas y soluciones listas para implementar, tanto en versiones de pago como libres.

Hay empresas que desarrollan desde cero los sitios web, pero esto conlleva contar con personal de informática de planta o subcontratar el desarrollo del mismo, pero en muchas ocasiones, es más práctico implementar una solución open source que permita la puesta en marcha del sitio web de forma rápida y ágil.

2.4.5.2. Sistema de gestión de contenido

Un sistema de gestión de contenido (CMS, por sus siglas, Content Management System), es una herramienta de software para crear, administrar y gestionar un sitio web. El contenido es fácil de administrar, dado que no exige que los usuarios tengan conocimientos de programación o de informática avanzada para poderlo utilizar.

En lo que respecta a Internet, se pueden encontrar una gran cantidad de alternativas de CMS's que se pueden ser descargados e implementados, habiendo también versiones de pago como libres, por cuanto una de las mejores opciones es la utilización de Wordpress; este

último, es un CMS muy utilizado en el Internet tanto para sitios web como para intranet corporativas.

Un sistema de gestión de contenido, ayuda grandemente en el mantenimiento de los sitios web; WordPress, es un sistema de publicación con hincapié en la facilidad de uso, la velocidad y una cómoda experiencia al usuario final.

2.4.5.3 Características y funcionalidades de Wordpress.

Este CMS posee una gran cantidad de características y funcionalidades de tal manera implementar, desde un blog personal hasta todo un sitio web empresarial.

Wordpress contiene una gran cantidad de características incorporadas, las cuales fueron diseñadas para hacer tan fácil, placentera y atractiva como sea posible la experiencia de publicar contenido en Internet.

A continuación, se listarán varias características y funcionalidades que posee Wordpress:

- Entradas (posts):

- Son noticias o artículos que se van a publicar en el sitio, organizado por categorías y etiquetas.
- Categorías:
 - Permite el agrupamiento de las entradas para mejorar las búsquedas y mantener y mejorar la organización de las mismas.
- Etiquetas:
 - Sirve para categorizar o agrupar entradas, al margen de las categorías en las se han publicado el contenido, permitiendo relacionarlos entre sí y destacar los temas.
- Editor de texto:
 - Permite formatear el texto, insertar imágenes, objetos, entre otros; tanto dentro de las entradas, como también en las páginas.
- Short code:
 - Son códigos entre corchetes que insertan algún elemento que no viene por defecto en WordPress; son funcionalidades extras que se puede ingresar tanto en entradas como en páginas y otros elementos.
- Gestión de medios:

- Permite gestionar imágenes, documentos, y casi cualquier archivo que puede ser utilizado en entradas, páginas o en otros elementos del sistema.
- Estado de publicación:
 - Tanto las entradas como las páginas publicadas, pueden estar en los siguientes estados:
 - Borrador.
 - Publicado (o programado para publicarse).
- Visibilidad:
 - Pública. Se encuentra visible para cualquier usuario de Internet.
 - Protegido con contraseña. No se puede visualizar a menos que se ingrese la contraseña que se haya establecido.
 - Privado. Sólo el autor lo puede ver.
- Comentarios:
 - Son opiniones de cualquier usuario de Internet (o usuario interno de la Intranet) los cuales pueden ser moderados para ser aprobados o no.
 - Al crear un comentario, llegará una notificación por correo al autor de la entrada. El autor deberá aprobar o no el comentario; es posible responder el comentario.

- Documentos:
 - Son archivos que pueden ser publicados en el sitio web, el cual son almacenados y organizados en una biblioteca de documentos.
 - Los documentos se pueden clasificar dentro de diferentes carpetas dentro de la biblioteca.
- Chat:
 - Comunicación de hipertexto en tiempo real que se realiza entre varios usuarios cuyas computadoras están conectadas a una red.
- Plugins
 - Son herramientas que extienden la funcionalidad del sistema.
- Temas
 - Se puede cambiar totalmente la apariencia y estilo del sitio web mediante el uso de temas prediseñados, los cuales están disponibles en Internet para su implementación. Hay temas que son pagados y otros que son gratuitos.

Este último punto es de suma importancia porque es la función que le da la base de la apariencia del sitio, aunque, si bien es cierto se pueden

realizar cambios a nivel de programación, suele tener un grado de dificultad inclusive para los programadores dedicados al desarrollo web.

Por tanto, un tema WordPress es una colección de archivos que trabajan juntos para producir un interfaz gráfico con un diseño unificado subyacente para un sitio web. Estos archivos se llaman archivos de plantilla. Un tema modifica el modo en que el sitio es mostrado, sin modificar el software subyacente.

Existen muchas más características, pero estas son las más básicas y relevantes para la implementación de un sitio web basado en este CMS.

2.4.5.4 Red social Facebook y herramienta online Forms

Facebook es una de las redes sociales más populares a nivel mundial, por ser un servicio gratuito que permite la conexión con otras personas en internet; por medio de este servicio, se puede gestionar un espacio personal para crear: álbumes de fotos, compartir vídeos, crear eventos, escribir notas, compartir información personal, estado de ánimo o como simplemente un medio de comunicación en tiempo real mediante el chat integrado.

Es posible aprovechar esta red social para la creación de un fan page empresarial, de tal manera compartir los productos, servicios, promociones o información de interés de los potenciales clientes, de tal forma poder captar la atención y fidelizarlos mediante el contenido, posibilitando de esta forma la compra de productos y servicios.

La “fan page” es una página creada y usada para ser un canal de comunicación con los fans de la empresa dentro de Facebook; a diferencia de los perfiles, las fanpages permiten la reunión de personas interesadas en un asunto, empresa, causa o personaje en común.

Es posible utilizar la fanpage de Facebook, para poder publicar información del sitio web y, de este modo, publicitar el sitio web también; además, es muy útil para recibir retroalimentación por parte de los clientes o usuarios de Internet, aunque también es necesario contar con un moderador que esté monitoreando las actividades de la fanpage. Facebook tiene muchas estrategias de promoción, las estrategias sugeridas para conceptos digitales fueron las siguientes:

1. Promoción de página: se trata de una estrategia orientada para obtener “Me gusta” o mejor conocido como “Like” en la red social, el cual el objetivo principal es aumentar el reconocimiento de la marca o empresa; Facebook coloca

anuncio en base a los gustos de la audiencia, por cuanto se debe de establecer un perfil.

The image shows the Facebook 'Promote your page' interface. The left panel is titled 'CONTENIDO DEL ANUNCIO' and has a 'Guardar' button. It contains a 'Formato' section with instructions to choose an image or video format. There are three options: 'Imagen única' (selected), 'Video', and 'Presentación'. Below these is a preview of the chosen image, which is a 'Consultint' logo. The 'Texto' section shows a text box with the content 'Conectar con Consultint' and a character count of 23/90. The right panel is a preview of the ad, showing the 'Consultint' logo, the text 'Conectar con Consultint', and a 'Me gusta esta página' button. The bottom of the interface has a row of buttons: 'Volver', a small button, a link to Facebook terms and conditions, 'Servicio de ayuda', 'Cancelar', and 'Promocionar'.

Ilustración 78. Ejemplo de promoción de página

2. Promocionar publicación: son anuncios que se crean partir de una publicación en la Fanpage, el objetivo es que las personas reaccionen al contenido por lo que este debe ser atractivo y llamativo.

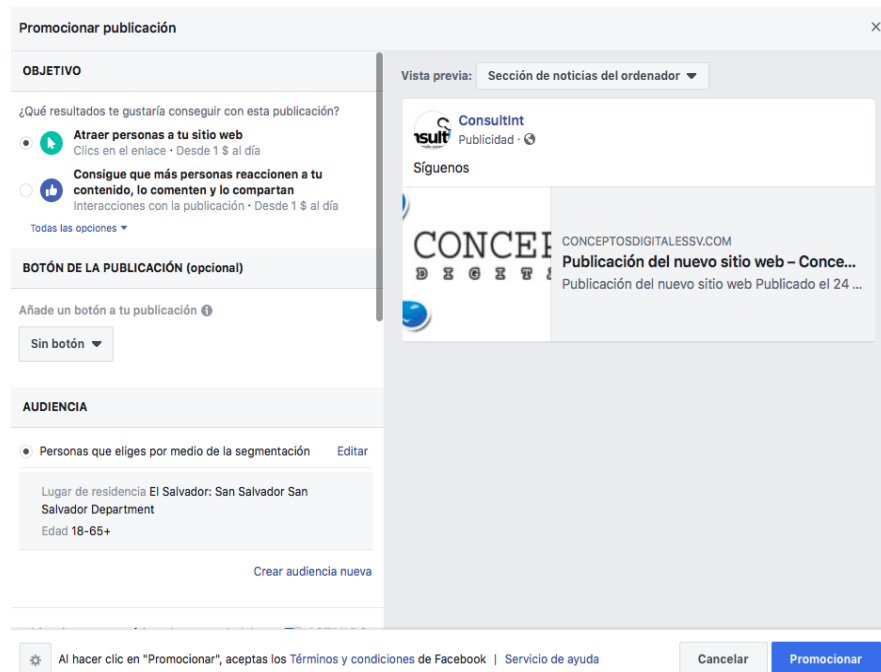


Ilustración 79. Ejemplo de promoción de publicación

3. **Conseguir más visitas al sitio Web:** permite promocionar una URL específica fuera de Facebook, el propósito es aumentar el tráfico de la página a través de anuncios que hacen el re direccionamiento.
4. **Obtener más clientes potenciales:** permite exponer un formulario Web para poder generar Leads y registrarlos en nuestra base de datos, se definen en un formulario personalizado campos mínimos para poder contactar.

Por otra parte, existe un servicio muy famoso llamado Forms, el cual es una herramienta online y gratuita proporcionado por Microsoft mediante

su servicio de Outlook, Office 365 u otros. Con esta herramienta se pueden crear cuestionarios y encuestas, además de ver los resultados de manera muy interactiva y fácilmente. Los resultados pueden ser exportados en archivos que luego se pueden abrir mediante Microsoft Excel, luego se puede realizar análisis de comportamiento de encuesta, productos, servicios, promotores, detractores, entre otros.

Es de esta forma, se puede aprovechar esta herramienta para poder crear encuestas de satisfacción del cliente, de tal manera poder conocer la percepción que tienen los clientes hacia los productos y servicios de la empresa. La encuesta, puede ser embebida en una página del sitio web empresarial para poder ganar visitas, autenticar la información y lograr captar más la atención del cliente.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

De acuerdo a la acción clave de éxito seleccionada se determinó un plan de acción, el cual sirvió de guía para la implementación de la solución propuesta a Conceptos Digitales con el fin de asignar actividades, responsabilidades y fechas. Ver ilustración N° 31.

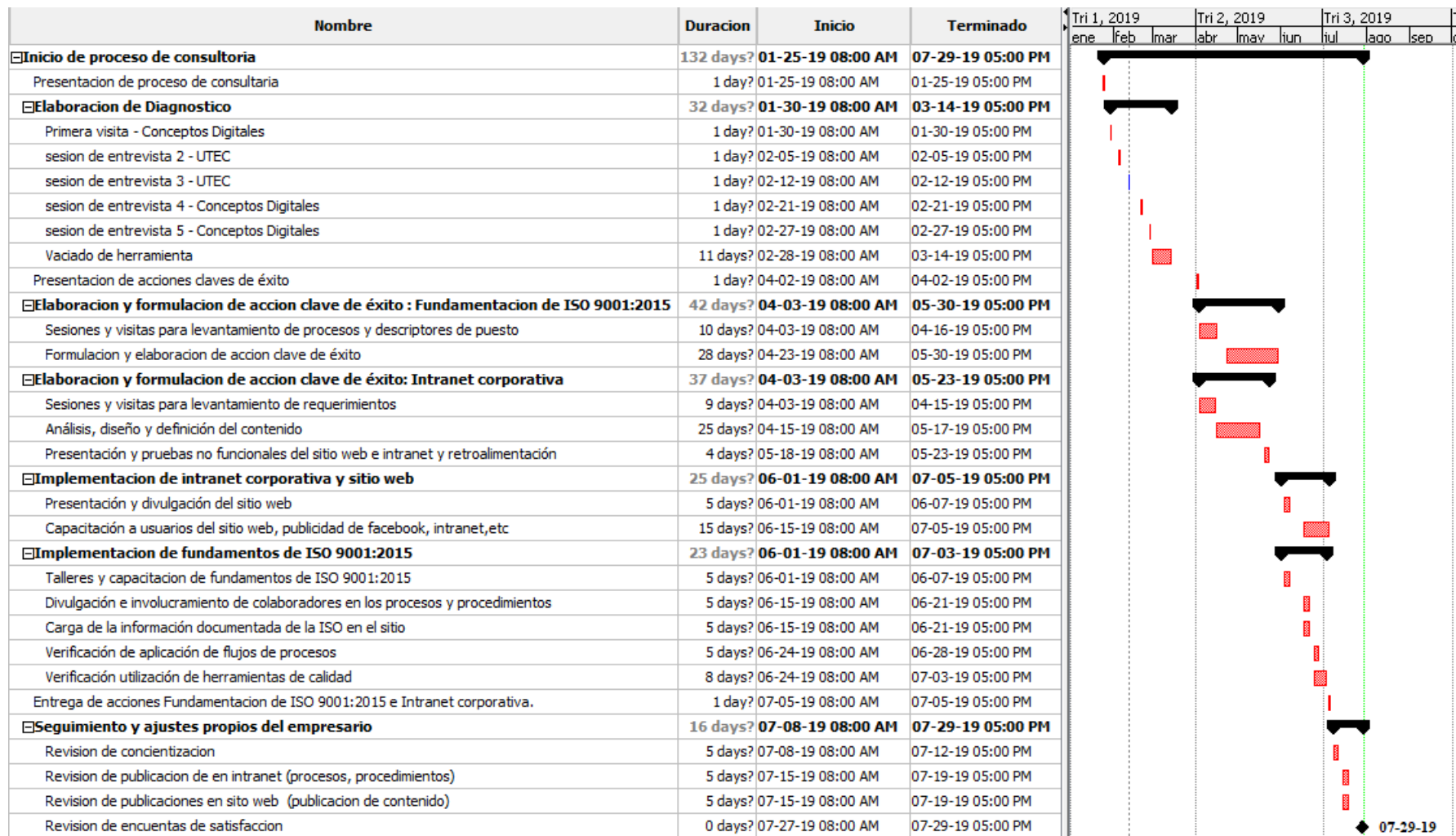


Ilustración 80. Cronograma de actividades de la consultoría

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 28 de enero al 6 de julio de 2019.

Área-subárea intervenida: Gestión de calidad – Aseguramiento de la calidad

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La empresa no contaba con un sistema de gestión de calidad basado en algún estándar.	Se implementó el fundamento de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015.	Con base al diagnóstico previo realizado, se planificó y se realizó el levantamiento de la información necesaria para la implementación del SGC fundamentado en la norma ISO 9001:2015.
Solo se contaba con 4 diagramas de flujo de procedimientos específicos de la empresa.	Se desarrolló un manual de procesos donde se plasmó información fundamental como parte de los requisitos de la norma.	Entrega del manual de procesos que incluye: objeto y campo de aplicación, política de calidad, objetivos de calidad, alcance del SGC, mapa de procesos, caracterización de los procesos, procedimientos, anexos y diagramas de flujo de cada procedimiento.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		Este manual se publicó en la intranet corporativa, se capacitó y socializó con el personal clave de la empresa (incluyendo a los gerentes), y se dejó una copia digital de la norma ISO 9001:2015 para su consulta. La presentación utilizada para la capacitación y socialización del SGC se subió a la intranet corporativa para su consulta.

Área-subárea intervenida: Gestión de información - Comunicación

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
- No se contaba con un sitio web gestionable.	- Se cuenta con un dominio y un sitio web publicado en Internet. - El sitio web es dinámico, por cuanto se puede	URL del sitio web e Intranet: http://www.conceptosdigitales.com Se trata de un sitio web de fácil gestión basado en un CMS llamado Wordpress; para acceder a la intranet corporativa, es necesario

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	gestionar el contenido del mismo.	contar con un usuario y contraseña válido. El sitio web incluye: Página de inicio presentando los productos y servicios, misión, visión, noticias recientes, comentarios recientes, acceso a Intranet, fotos de casos de éxitos, entre otros; también, cuenta con una sección de noticias públicas, página con información de la empresa (¿Quiénes somos?), página de contacto y un chat interactivo para la comunicación con los clientes potenciales.
- No se contaba con una intranet corporativa para la compartición y socialización de la información institucional.	- Se tiene una zona administrativa en el sitio web, el cual está protegida por usuario y contraseña. - Desde esta Intranet corporativa, se puede compartir información del	Se cuenta con una Intranet corporativa que incluye: Mapa de procesos, biblioteca de documentos, sección de noticias/anuncios, gestión de comentarios y personalización del perfil de usuario.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	interés de la empresa. - La información está centralizada, protegida y disponible para su consulta.	Es necesaria la autenticación en la Intranet para poder acceder a la zona administrativa: El sitio cuenta con funciones de administrador y usuario con ciertas restricciones de acuerdo al perfil. Si se ingresa a una URL específica y no se encuentra autenticado en el sitio, el sistema solicitará el inicio de sesión obligatorio. Dentro del sitio web, están desactivadas las funciones de seleccionar y copiar el contenido hipertexto (texto, imágenes, etc.).
- Se desconocía sobre el marketing digital por medio de Facebook.	- Se capacitó al personal clave sobre marketing digital y publicidad mediante Facebook.	Capacitación y el taller de elaboración de campañas de mercadeo digital a través de Facebook.
- No se contaba con una herramienta	- Se capacitó para utilizar la herramienta online	Capacitación sobre la creación y publicación de encuestas mediante

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
electrónica para realizar encuestas de satisfacción al cliente.	de Outlook.com llamada Microsoft Forms.	la herramienta gratuita online de Outlook llamada Forms. La empresa logró crear y publicar una encuesta de satisfacción incrustada en su sitio Web, la cual ya está recibiendo respuestas y se está analizando los resultados del mismo.

Área-subárea intervenida: Estructura organizacional – División del Trabajo

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se contaba con Manual de Puestos.	Se estructuró un Manual de Puestos que facilita la gestión administrativa, el control de procesos, delimita responsabilidades para aseguramiento de estándares clave.	Manual de Puestos que incluye: estructura organizativa, clasificación de cargos, competencias, descriptores de puestos, matriz de especificaciones por puesto. Descriptores de Puesto que contienen: especificaciones del puesto; competencias técnicas y genéricas, relaciones de autoridad, responsabilidad en la toma

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	El manual está siendo utilizado por Conceptos Digitales para gestionar procesos de talento humano: reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal, entre otros.	decisiones, contribución esperada del cargo, indicadores que involucra cada posición, procedimientos en los que participa y el detalle de actividades que realiza.

Otras intervenciones: Dirección y liderazgo - Instrumentos de gestión

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se contaba con Plan Estratégico.	Se capacitó al empresario sobre la elaboración del plan estratégico. El empresario participó en la	Plan estratégico en Excel que incluye: misión, visión, determinación FODA, elaboración FODA Cruzado, esquematización objetivos estratégicos y operativos, plan de actividades clave y

	elaboración del mismo, lo que le ayudó determinar las iniciativas clave para dar seguimiento a largo plazo al logro de la visión de la compañía, partiendo del análisis de la situación actual de la organización; ahora la empresa cuenta con una herramienta que focaliza sus proyectos estratégicos y facilita su seguimiento	responsables, formato de acciones vitales para alineamiento entre objetivos estratégicos y operativos. Entrega del documento con el plan estratégico.

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado a: Conceptos Digitales, S.A. de C.V., el siguiente diagnóstico:

La empresa se dedica a la fabricación e instalación de productos publicitarios; busca ser la solución más idónea para sus clientes, ofreciéndoles productos y servicios que logren la satisfacción de los mismos. El rubro principal de la empresa es la publicidad.

Conceptos Digitales inició operaciones en el año 2003, contando así con más de 15 años de experiencia en la producción y servicio de diversos artículos publicitarios, de la mano de clientes de alto prestigio.



Ilustración 82. Logo de Conceptos Digitales

Entre los principales productos y servicios que actualmente ofrece la empresa, tenemos los siguientes:

- Impresión digital hasta gran formato: banner, sticker, canvas, viniles.
- Impresión láser: Brochure, afiches, tarjetas de presentación, volantes.
- Rotulación: vinilos decorativos, señalética, corpóreos con y sin iluminación, mupis, tótems, vallas, gigantografía, rotulación vehicular.
- Material POP: backing, roll up, mesas degustadoras portátiles, habladores, exhibidores displays
- Mobiliario y estructuras personalizadas: separadores de ambiente, muebles para oficina, hogar y comercio; estructuras metálicas, toldos, canopies.
- Remodelaciones comerciales y habitacionales.
- Servicio de mantenimiento a: estructuras metálicas, rótulos luminosos y restauración de muebles de madera.
- Alquiler y montaje de perfilería de aluminio, salas lounge, mesas cocteleras led, letras gigantes luminosas LOVE, telares.

Durante el diagnóstico inicial para la consultoría, se detectaron 5 fortalezas del negocio, las cuales son:

- **Dirección estratégica - Historia de la empresa**

La empresa busca trascender y crecer, buscando nuevas oportunidades de negocio y manteniendo la fidelización de sus clientes clave que reconocen la calidad de sus productos y servicios.

- **Gestión de calidad – Calidad del producto**

Al desarrollar controles en las distintas fases del proceso, contar con registros en línea y brindar garantía en la fabricación e instalación de productos, la empresa fideliza a sus clientes logrando que estos vuelvan a comprar sus productos.

- **Dirección y liderazgo – Autonomía**

Al centralizar las decisiones importantes se tiene control sobre los aspectos estratégicos como compras de insumos, cambios en procesos, permitiendo monitorear resultados en productividad e inversiones para obtener un resultado óptimo.

- **Gestión ambiental - Normativa ambiental**

Se cumplen con los requisitos medioambientales, por cuanto no tiene riesgos de multas en este aspecto; al identificar los principales residuos industriales y contar con una empresa externa que se encarga de su tratamiento, apoyan al medio ambiente.

- **Producción y operaciones - Nivel tecnológico**

Para poder competir en los mercados de la actualidad es necesario tener equipos óptimos y con un nivel tecnológico que les permita generar soluciones óptimas y con calidad a sus clientes.

Tabla 8. Áreas de fortalezas

Áreas de fortaleza	
Área	Sub-área
Dirección estratégica	Historia de la empresa
Gestión de calidad	Calidad del producto
Dirección y liderazgo	Autonomía
Gestión ambiental	Normativa ambiental
Producción y operaciones	Nivel tecnología

De acuerdo al diagnóstico inicial de la consultoría integral colaborativa, se detectaron 7 áreas de oportunidad del negocio, las cuales son:

Tabla 9. Áreas de oportunidad

Áreas de oportunidad	
Área	Sub-área
Dirección y liderazgo	Instrumentos de gestión
Estructura organizacional	División del trabajo

Mercadeo y ventas	Gestión de ventas
	Relación con los clientes
Gestión de información	Comunicación
Gestión de calidad	Aseguramiento de la calidad
Producción y operaciones	Manejo de inventarios

De estas áreas de oportunidad, se desarrollaron como acciones clave de éxito seleccionadas por los propietarios de Conceptos Digitales las siguientes:

- **Gestión de calidad – Aseguramiento de la calidad**
 - Establecer los fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015; para el área de gestión de la calidad.
- **Gestión de información – Comunicación**
 - Implementación de un sitio web e intranet corporativo.

A solicitud del empresario y como consecuencia de la intervención de la acción clave “Fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015” que como parte de los requisitos requiere análisis del contexto interno y externo de la organización además de delimitar roles, responsabilidades y competencia del personal, el

equipo consultor aprovechó para desarrollar otras intervenciones que detallamos a continuación:

- **Dirección estratégica – Objetivos estratégicos**
 - Elaboración de un plan estratégico.
- **Estructura organizacional – División del trabajo**
 - Elaboración de un manual de puestos.

Ventajas competitivas del negocio al haber implementado las acciones clave de éxito:

A continuación, detallamos las ventajas competitivas para Conceptos Digitales al haber implementado las acciones clave:

Acción clave de éxito No. 1: Fundamentos de un sistema de gestión de calidad para los procesos clave de la organización basado en ISO 9001:2015

- Ahorro en costos al contar con procesos controlados orientados a la gestión de la calidad y mejora continua evitando reprocesos.
- La empresa puede contar con precios más competitivos al reducir costos y controlar mejor los procesos por medio de un Sistema de Gestión de Calidad.

- Mejora la imagen y reputación de la empresa al competir con productos y servicios de calidad, obteniendo con ello preferencia y fidelización de clientes.
- Mejora el compromiso de los colaboradores alineándolos a una cultura de servicio al cliente y mejora continua.

Acción clave de éxito No. 2: Comunicación - implementar una intranet corporativa, para el área de gestión de la información.

Al desarrollar la intranet corporativa de Conceptos Digitales se aprovechó para crear su página web. Las ventajas competitivas que esta intervención generó son las siguientes:

- Incremento de imagen de marca: al contar con una página web que muestre los productos y servicios que produce
- Capacidad de captar nuevos clientes por medio de la página
- Incrementar penetración tanto en mercados nacionales como internacionales.
- Mejora el servicio al cliente facilitando el contacto y retroalimentación de parte de los mismos.
- Facilita el acceso a la información clave de parte de los colaboradores de Conceptos Digitales.

Otras intervenciones:

Dirección y liderazgo - Instrumentos de gestión: elaboración de un plan estratégico.

Al contar con un plan estratégico, la empresa obtiene las siguientes ventajas competitivas:

- Enfoque hacia iniciativas estratégicas que le ayuden a competir en el mercado de manera sostenible
- Orientar esfuerzos hacia estrategias diferenciadoras que le permitan el crecimiento del negocio
- Determinar otras oportunidades que contribuyan al crecimiento de la organización

Estructura organizacional – División del trabajo: elaboración de Manual de Puestos

Con la elaboración del Manual de Puestos la empresa obtiene las siguientes ventajas competitivas:

- Colaboradores idóneos que cumplen con la contribución esperada del puesto y que contribuyen al logro de los objetivos definidos.

- Mejora la competitividad de la empresa en el mercado al ofrecer productos y servicios de calidad como resultado del compromiso, excelencia del personal y de la competencia de los colaboradores.
- Apoya la reducción de costos ya que se cuenta con personal competente que evita costos por mermas, repeticiones o reclamos de clientes.

El Salvador es un país donde se denota muy pocas empresas dedicadas a la fabricación de nuevos productos, sino más bien el rubro de los servicios es el que está más y mejor desarrollado; es por esta razón que los servicios de consultoría es una excelente alternativa para emprender como negocio en nuestro país.

La consultoría colaborativa integral es una metodología desarrollada por la UTEC y muy útil para poder dar respuesta a las consultorías profesionales a todo nivel de madurez de las empresas en El Salvador, dado que las 12 áreas y sus respectivas sub-áreas logran cubrir todas las peculiaridades y necesidades de las empresas, de tal forma se puedan realizar los respectivos diagnósticos, elaboración e implementación de soluciones a la medida de la empresa solicitante, siendo factibles y de impacto.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 no es una posibilidad o demanda exclusiva para las

grandes empresas; de hecho, se puede aprovechar los requisitos de esta norma para poder establecer un SGC adaptado a las PYMES sin requerir una certificación como tal. Con un SGC fundamentado en la ISO 9001:2015, se logra obtener al mediano/largo plazo, grandes ventajas a nivel de productividad, calidad y de desempeño en general de la empresa, además de inculcar una cultura organizacional muy adecuada para la organización como también para el desarrollo profesional de los integrantes de la empresa.

Existen muchas alternativas para poder implementar soluciones que sirvan como herramientas para las empresas, de tal manera cubrir una necesidad puntual e importante de acuerdo a la condición de la misma; en este caso, y dada la condición económica del país, es de suma importancia tomar en cuenta como alternativa de solución el uso de software libre, ya que tiene la ventaja de no requerir un costo adicional para su descarga y utilización; por este motivo, es una opción ideal para las PYMES, las cuales necesitan disminuir costos pero que necesitan también una solución útil e integral.

La empresa Conceptos Digitales tiene trascendencia histórica y posee muchas posibilidades de crecimiento y de expansión en el territorio nacional además de regional; es el deseo del equipo consultor que la intervención realizada, contribuya a cumplir sus objetivos.

Recomendaciones del equipo consultor

1. La alta gerencia de conceptos digitales debe promover y dar a conocer las fortalezas de un sistema de gestión de calidad a todos los colaboradores, como ayuda a la empresa a ser más eficiente en sus procesos y a mejorar la satisfacción de los clientes.
2. Mantener información documentada y actualizada del sistema de gestión de calidad en la Intranet, garantizando su disponibilidad, integridad a través de los diferentes niveles de accesos dispuestos por Conceptos Digitales
3. Capacitar a los empleados más idóneos en técnicas estadísticas y herramientas de calidad, para poder medir las desviaciones y mejorar los procesos, aplicando técnicas Lean y Six Sigma.
4. Realizar auditorías periódicas para verificar que las actividades relacionadas con la calidad, están conforme a las documentadas en el sistema y evaluar el desempeño del mismo.
5. Formular e implementar mejoras a cada proceso en base a resultados de auditorías, prioridades y a riesgos.

6. Se sugiere a Conceptos Digitales, llevar la contabilidad de forma interna, esto ayudara a contar con información de manera más inmediata, evitando retrasos en la entrega a los entes del estado; además, a través de los indicadores financieros, apoyar la toma de decisiones para la alta gerencia y conocer el rendimiento de los proyectos de inversión.
7. Dado que la mayor parte de los ingresos en Conceptos Digitales está concentrada en sus principales clientes, sugerimos realizar esfuerzos para incrementar la cartera de clientes, contratando una posición de jefatura en el departamento de ventas que apoye en el crecimiento de nuevos negocios.
8. Para apoyar el crecimiento en cartera de clientes, se sugiere implementar campañas de marketing digital a través de Facebook, generando contenido en la fanpage y el sitio Web que pueda atraer a nuevos seguidores y transformar a estos en clientes.
9. Designar un Community Manager para atender consultas en Facebook.
10. Se sugiere implementar un sistema de costeo, que permita determinar y medir de forma precisa los costos de operaciones en sus diferentes productos, esto ayudara a reducir costos de operación y a maximizar las ganancias

11. Implementar un sistema tipo CRM (Customer Relation Manager) que permita a la empresa registrar de mejor forma a sus clientes, incrementar la satisfacción incorporando un proceso Post Venta y aumentando las ventas.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2003). *Diccionario de preguntas, gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.

Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill/Interamericana

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

De Bastiani, J. A. y Martins, R. (12 de junio del 2018). Diagrama de Ishikawa [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-ishikawa/>

Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México, D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana

Hill, C. W. y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana

ISOTools. (2015). *¿En qué consiste una matriz de riesgos?*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/>

Organismo Salvadoreño de Normalización. (2015). *Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 9001:2015*. San Salvador, El Salvador: Organismo Salvadoreño de Normalización.

Organismo Salvadoreño de Normalización. (2015). *Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 9000:2015*. San Salvador, El Salvador: Organismo Salvadoreño de Normalización.

Rowe, J. (2017). Mejores prácticas de NPS: ¿Qué es Net Promoter ScoreSM y cómo me puede ayudar? [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076-Mejores-pr%C3%A1cticas-de-NPS-Qu%C3%A9-es-Net-Promoter-Score-y-c%C3%B3mo-me-puede-ayudar->

Salazar López, B. (s.f.). Siete herramientas básicas de la calidad [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestión-y-control-de-calidad/las-siete-herramientas-de-la-calidad/>

Wordpress (Versión 5.2.2) [Software de computación]. (2019). Recuperado de
<https://es.wordpress.org/download/>

Anexos 1: Documentación y fotografías probatoria.

Presentación de proceso de consultoría a Conceptos Digitales S.A de C.V., Fecha 25/01/2019.

Invitación para presentación de proceso de consultoría integral colaborativa



Ilustración 83. Evidencia fotográfica de presentación de proceso de consultoría.

Perfil de empresa Conceptos Digitales S.A. de C.V. para proceso de consultoría.



Perfil de empresa postulante a Consultoría

Nombre de la empresa: Conceptos Digitales, S.A. de C.V.	Actividad a la que se dedica: Publicidad Impresa y Fabricacion de Muebles de todo tipo	
Dirección de la empresa: Av. Sierra Nevada No. 815 Col. Miramonte	Cantidad de personas laborando: 50	Años de operación: 15
Productos y/o servicios que ofrece la empresa: Impresiones, Acrilicos, Rotulos, Muebles, Rotulos en Madera, Rotulos con estructura de hierro.		
Áreas principales en las cuales la empresa considera que debería ser apoyada: - Manuales Administrativos		

Persona de contacto en la empresa: Carmen Cisneros de Alvarez
 Teléfono: 71406677 / 22549400
 Correo electrónico: Cisnerosalv12@hotmail.com
 Fecha: 18/12/2018



(f)
 Nombre y firma de la persona autorizada
Carmen Cisneros de Alvarez

Carta de confidencialidad de información.



CARTA DE CONFIDENCIALIDAD



Nosotros:

Nombre: Ana Belvia Rivas de Cardona DUI: 02265281-5

Nombre: Armando José Díaz Jurado DUI: 00557230-3

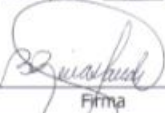
Nombre: Misael Osmin Torres Cárcamo DUI: 04288133-7

Nombre: Óscar Humberto Díaz Jurado DUI: 01921314-9

Aceptamos brindar Asesoría a la Empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V., en el marco de la alianza que la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa CENTROMYPE, tiene con la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado de la Universidad Tecnológica.

Reconocemos que mediante este trabajo podremos tener acceso a conocimientos, procedimientos, secretos, patentes, estrategias, programas, productos e información de carácter confidencial, propiedad de la empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V., y que la divulgación de dicha información puede causar daños o perjuicios a la empresa beneficiaria, por lo que declaramos bajo juramento, que nos comprometemos a mantener **ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD** de dicha información, adquirida en forma impresa, medios electromagnéticos o de forma verbal o por cualesquiera otros medios, por cuanto lo dicho es enunciativo y no taxativo, y utilizarla estrictamente para cumplir con las obligaciones y funciones de Asesor. Asimismo, nos comprometemos a no usar la información para nuestro beneficio personal ni para el beneficio de nuestros patronos, socios, empleados, representantes o clientes y a **NO DIVULGAR** la información obtenida por ningún medio, sin la autorización expresa de Conceptos Digitales, S.A. de C.V.. Finalmente aceptamos desde ahora, que en caso de faltar a nuestra declaración de confidencialidad, indemnizar a Conceptos Digitales, S.A. de C.V., por cualquier daño o perjuicio que le siga por motivo de mi falta al estricto cumplimiento de la presente declaración y a mantener a la Fundación CENTROMYPE y a la Universidad Tecnológica, en paz y a salvo de cualquier reclamación que pudiera surgir en su contra por motivo o en relación con cualquier violación a lo anterior, sea de la naturaleza que fuera, por lo que nos hacemos responsables de todo costo y gasto que le ocasionare con motivo de ello, inclusive gastos de abogados y legales de cualquier naturaleza.

San Salvador, a los 25 días del mes de Enero del dos mil diecinueve


Firma

Nombre: Ana Belvia Rivas de Cardona


Firma

Nombre: Armando José Díaz Jurado


Firma

Nombre: Misael Osmin Torres Cárcamo


Firma

Nombre: Óscar Humberto Díaz Jurado

Tel: (503) 2275 8030 Fax: (503) 2275 8031 E-mail: info@centromype
Dirección: 63 Av Sur y final pasaje Santa Mónica, # 12-A Colonia E
San Sa

Entrevistas para elaboración de diagnóstico: Informes de seguimiento.

Universidad Tecnológica de El Salvador



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Primera visita a la empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

Fecha: 30/01/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Ana Belvia Rivas de Cardona

Armando José Díaz Jurado

Misael Osmin Torres Cárcamo

Óscar Humberto Díaz Jurado

Breve descripción de la actividad realizada:

Se visitó por primera vez a la empresa Conceptos Digitales S.A. de C.V., para conocer
mejor la empresa, sus procesos principales, al personal, sus instalaciones, organización,
entre otros. También, se inició la entrevista mediante la herramienta de consultoría
integral colaborativa, específicamente en lo concerniente a la primera área llamada
Dirección estratégica.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Segunda visita a la empresa Conceptos Digitales, S.A. de C.V.

Fecha: 5/02/19.

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Ana Belvia Rivas de Cardona

Armando José Díaz Jurado

Misael Osmin Torres Cárcamo

Oscar Humberto Díaz Jurado

Breve descripción de la actividad realizada:

La segunda visita se realizó exclusivamente para el llenado de la
herramienta de diagnóstico; en específica áreas de la humani-
dades. Se recabó más información referente a la empresa y en la que se
solicita el diagnóstico requerido.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 3ª reunión con la Lcda. Carmen, Conceptos Digitales

Fecha: 12/02/2019

Equipo Consultor: Consult-INT

Nombre y Apellidos

Ana Belvia Rivas de Cardona

Armando José Díaz Jurado

Misael Osmín Torres Cárcamo

Oscar Humberto Díaz Jurado

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Se continuó la entrevista con la Lcda. Carmen de Conceptos Digitales, S.A. de C.V. en las instalaciones de la UTEC, aula 102; específicamente, se lograron cubrir 5 áreas: finalización del área de Mercadeo y Ventas, Producción y Operaciones, Gestión Ambiental, Gestión de Información & Gestión de Calidad; También, se solicitó retroalimentación sobre la Misión, Visión, Valores, Organigrama y lista de jefatura actual (nombres), lo cual está pendiente.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 5º Reunión en la Leda. Casaman, Conceptos Digitales

Fecha: 27 / 02 / 2019

Equipo Consultor: Consu HINT

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Qna Beluín Ruiz</u>	<u>Beluín</u>
<u>Misael Osmin Torres</u>	<u>Misael</u>
<u>Armando José Díaz Jorales</u>	<u>Armando</u>
<u>Oscar Humberto Díaz Jorales</u>	<u>Oscar</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se continuó con la encuesta, específicamente con el dato de
innovación tecnológica, además que se retomaron unas preguntas
pendientes de resolver por últimas ausencias en tecnológica

Firma del Empresario:

**Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación
que todos han participado**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 4º Reunión con la Udelas, Carmen, Conceptos Digitales

Fecha: 21/02/19

Equipo Consultor: ConsultINT

Nombre y Apellidos

Firma

Armando José Díaz Jorado

Ad

Alma Belén Peña

Alma

Misael Osmin Torres

Misael

Oscar Humberto Díaz Quado

Oscar

Breve descripción de la actividad realizada:

Se continuó con la entrevista, dándole seguimiento a las preguntas
observadas por nuestro asesor metodológico y se continuó con las
citas pendientes, quedando para la próxima reunión finalizar
con la última cita, de Innovación Tecnológica

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación
que todos han participado

Entrevistas para levantamiento de descriptores de puestos. Levantamiento de requerimientos, análisis, diseño y definición del contenido del sitio web e intranet; evidencias y firmas de acta de asistencia. Fecha de visitas 3/04/2019 al 16/04/2019.

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Levantamiento de descriptores

Fecha: 13/04/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Anna Belen Rivas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Armando José Díaz Jorale</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Osiris Humberto Díaz Jorale</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Osmin Torre Corona</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevistas con personal para levantamiento de
descriptor de puestos, en esta sesión se
abrió: Operario de impresión, Operario Router,
carpintero soldador, ayudante y auxiliar de
acabado y pintura, asistentes administrativos 1
Operador aca/llico.
Levantamiento de requerimientos del sitio web

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado.



Ilustración 84. Evidencia de visita 13/04/2019

Universidad Tecnológica de El Salvador



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Revisión de descripciones de puestos

Fecha: 15/04/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Cesar Humberto Díaz Quado</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Olivia Belén Rivera</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Armando José Díaz Jorabo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Micael Osmin Torres G.</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Contratación de asesores en personal para el
mantenimiento de puestos, esta sesión incluyó las
posiciones de: Ejecutivo de Ventas, Diseñador
Asistente administrativo 2
Seguimiento de requerimiento del sitio web e internet

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Ilustración 85. Evidencia de visita 15/04/2019

Universidad Tecnológica de El Salvador



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Levantamiento descriptivo de puestos

Fecha: 16/04/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Osas Humberto Díaz Joracho</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Armando José Díaz Joracho</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Quea Belén Ruiz</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Misael Osmin Torres Carrasco</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Continuación de entrevistas con personal para el levantamiento del descriptivo de puestos, en esta sesión se incluyeron instalador, técnico de instalación, auxiliar eléctrico, Auxiliar instalador Mecánico y todas las gerencias.
Seguimiento análisis, diseño y desarrollo de contenido de sitio web

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Ilustración 86. Evidencia de visita 16/04/2019

Visita para elaboración misión, visión, valores y FODA. Continuación del análisis, diseño y definición del contenido del sitio web: evidencia y firmas de acta de asistencias, fecha 25/04/2019.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Misión/visión/valores/FODA

Fecha: 25/04/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Ana Belén Amador</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Óscar Humberto Díaz Quirós</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Armando José Díaz Jurado</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Amín Torres Carreón</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se revisó misión, visión, valores
Fortaleza de cultura sobre gestiones, apoyo
debilidad, debilidades, amenazas.
Definición FODA.
Continuación del análisis, diseño y definición de contenido
del sitio web e internet

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Ilustración 87. Evidencia de visita 25/04/2019

Visita para levantamiento de procesos de cada una de las áreas: evidencia y firmas de acta de asistencias, fecha 03/05/2019.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Relevamiento procesos

Fecha: 3/5/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Ana Belén Rivera</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Armando José Díaz Jurado</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Óscar Humberto Díaz Quirós</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Missel Camín Torres Carmona</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se tuvo sesión de descubrimiento del proceso de producción, se explicaron los diferentes productos que la empresa desarrolla y los roles involucrados en el desarrollo del producto.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Ilustración 88. Evidencia de visita 3/05/2019

Visita para revisión de procedimientos: evidencia y firmas de acta de asistencias, fecha 07/05/2019.

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Revisión procedimientos - Ofc. Sta. Elena

Fecha: 7/5/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Ana Belén Ruiz</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Óscar Humberto Díaz Guezo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Armando José Díaz Jorco</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Osorio Torre Carmona</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se presentaron los procedimientos (manuales)
para las áreas de producción, ventas,
taller e instalación, se mostraron los
puntos de control identificados en los
procesos

Firma del Empresario: [Firma]
Ing. Marcos Julio Álvarez

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado.



Ilustración 89. Evidencia de visita 7/05/2019

Visita para elaboración de objetivos estratégicos: evidencia y firmas de acta de asistencias, fecha 15/05/2019.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: FODA Quizado - Objetivos estratégicos - Sta Elena

Fecha: 15/05/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Armando José Díaz Juada	<i>[Firma]</i>
Alex Belucio Acuña	<i>[Firma]</i>
Óscar Humberto Díaz Quada	<i>[Firma]</i>
Misael Amín Torres Carmona	<i>[Firma]</i>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se desarrolló capacitación para elaboración de FODA Quizado para determinación de objetivos estratégicos, se explica la metodología CASE y se revisaron los avances.

Firma del Empresario: *[Firma]*

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Ilustración 90. Evidencia de visita 15/05/2019

Visita para pruebas no funcionales del sitio web e intranet y retroalimentación; y validación de procedimientos con jefes: evidencia y firmas de acta de asistencias, fecha 24/05/2019.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Validación procedimiento con jefes de áreas

Fecha: 24/05/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Armando José Díaz Jorale</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Crista Belen Ruiz</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Oliver Humberto Díaz Quirós</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Osmin Torres Cartagena</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se tuvieron sesiones independientes con los jefes de áreas de carpetas digitales, de acuerdo al levantamiento de puntos, se hizo propuesta a la de actividades (procedimientos) y se avisaron con los respectivos jefes. Pruebas no funcionales del sitio web e intranet y retroalimentación.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Ilustración 91. Evidencia de visita 24/05/2019

Visita para presentación de avances de objetivos estratégicos.
Presentación y divulgación del sitio web e Intranet: evidencia y firmas de
acta de asistencias, fecha 04/06/2019.

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Avances Objetivos Estratégicos

Fecha: 4/6/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Armando José Díaz Jurado</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Cons. Humberto Díaz Jurado</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Adm. Patricia Acuña</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Osorio Torres, Correo</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Revisión de avances de ejecución
Objetivos estratégicos, Revisión de la
sección de Gestión de ELEM
Presentación y divulgación del sitio web e intranet

Firma del Empresario: [Firma]
PT de Campesino de ELEM

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Ilustración 92. Evidencia de visita 4/06/2019

Visita para presentación de avances de objetivos estratégicos: evidencia y firmas de acta de asistencias, fecha 08/06/2019.

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Revisión procedimientos
 Fecha: 8/6/19
 Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Dra. Belén Ruíz</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Armando José Díaz Jarama</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Osiris Humberto Díaz Jarama</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Miguel Oscar Torres Camacho</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:
Se revisó Política de Calidad, todos los
procedimientos elaborados: plan estratégico,
competencias definidas
revisión fue realizada en 4 de Donato

Firma del Empresario: [Firma]
Dr. Mario Julián Álvarez

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Documento de acción correctiva realizada por el personal de Conceptos Digitales: Retraso en entrega display La Curacao.

ACCIONES CORRECTIVAS

Incidencia que origina la acción correctiva:

☒ Queja o reclamo del cliente ☐ Desviación de Indicador Clave

☐ Avería en producción - instalaciones ☐ Otros



1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Retraso en entrega Display LA CURACAO - No Funcional

2. ANÁLISIS CAUSA RAÍZ

	MANO DE OBRA	MÉTODO	
P O R Q U É	1 Falta negociación tiempo entrega Mal diseño III		DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Mueble no funcional
	1.1 Presupuesto tardío 1	1.1 No se verifico con área de Diseño	
	1.1.1 Falta de comunicación entre las áreas II	1.1.1 Tiempo de Producción muy corto	
	MATERIALES	MAQUINARIA	
P O R Q U É	1 Falta de materiales 1	1	
	1.1	1.1	
	1.1.1	1.1.1	

* Antes de fabricar Taller se percato de la no funcionalidad del mueble, pero como era diseño suministrado por el cliente, se procedio en fabricarlo.

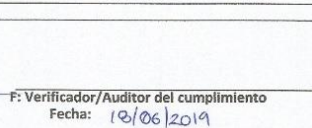
3. CONCLUSIONES ANÁLISIS CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA:

Falta de comunicación del área de diseño para validar la funcionalidad del mueble requerido por el cliente.

4. PLAN DE ACCION PARA ELIMINAR PROBLEMA:

No.	ACTIVIDAD	Responsable	Fecha estimada finalización	Fecha cierre
1	Incorporar al procedimiento de cotización una actividad de validación / observaciones por parte de Diseñador	Lic. Cisneros	19/06/2019	
2	Se han socializado a taller la importancia de la validación de la orden de trabajo, para ser mas propositivos y preventivos	Mario Tello	01/07/2019	

5. SEGUIMIENTO/CIERRE (justifique con evidencias que el problema fue eliminado):


F: Responsable del proceso
 Fecha: 18/06/2019

F: Verificador/Auditor del cumplimiento
 Fecha: 18/06/2019

F: Gerencia General
 Fecha: 18/06/2019

Lista de verificación de implementación.



ConsultiNT
Colaborando al desarrollo sostenible de su negocio

Lista de verificación de la implementación

Empresa: Conceptos Digitales S.A. de C.V.	Alcance: - Sistema de Gestión de Calidad, - Sitio web e Intranet corporativo.
Lugar: Santa Elena, La Libertad.	Fecha: Viernes, 05 de julio de 2019

✓ **Elemento desarrollado**

- ☐ Plan estratégico
 - ☐ • Historia
 - ☐ • Misión
 - ☐ • Visión
 - ☐ • Valores institucionales
 - ☐ • FODA
 - ☐ • CAME
 - ☐ • Objetivos estratégicos
 - ☐ • Indicadores de gestión
 - ☐ • Monitoreo y seguimiento de acciones
- ☐ Organigrama propuesto
- ☐ Manual de procesos
 - ☐ • Objetivos de calidad
 - ☐ • Política de calidad
 - ☐ • Mapa de Procesos
 - ☐ • Procesos estratégicos
 - ☐ ◦ Dirección estratégica
 - ☐ • Planeación estratégica
 - ☐ • Revisión Gerencial del desempeño de la organización
 - ☐ • No conformidades y acciones correctivas
 - ☐ ◦ Mercadeo
 - ☐ • Difusión externa
 - ☐ • Atención de Quejas y Reclamos
 - ☐ • Procesos operativos
 - ☐ ◦ Ventas
 - ☐ • Cotizaciones
 - ☐ • Diseño de Producto
 - ☐ • Gestión de cobros
 - ☐ ◦ Producción
 - ☐ • Router
 - ☐ • Acrílicos
 - ☐ • Impresiones
 - ☐ • Armado
 - ☐ • Taller

- ☐
 - ☐ Instalación
 - ☐ Instalación de productos
 - ☐ Compras
 - ☐ Gestión de compras
 - ☐ Recepción de materia prima
 - ☐ Salida de materia prima
 - ☐ Fondos de caja chica
 - ☐ Evaluación y reevaluación de proveedores
 - ☐ Realización de inventarios en bodega
 - ☐ Control Salidas de Inventario artículos en Bodega
 - ☐ Almacenamiento y control de producto no conforme
 - ☐ Procesos de apoyo
 - ☐ Administración
 - ☐ Recursos Humanos
 - ☐ Comunicación interna
 - ☐ Reclutamiento y selección
 - ☐ Capacitación
- ☐ Manual Descriptores Puestos
- ☐ Sitio web e Intranet
 - ☐ Recopilación de información para el sitio
 - ☐ Planificación de la implementación
 - ☐ Diseño y desarrollo del sitio
 - ☐ Pruebas y entrega de credenciales
- ☐ Capacitaciones:
 - ☐ La gestión de calidad en la organización
 - ☐ Servicio al cliente
 - ☐ El rol del supervisor en la gestión de la calidad
 - ☐ Gestión del sitio web – Nivel usuario
 - ☐ Gestión del sitio web – Nivel avanzado
 - ☐ Campañas de Facebook y encuesta de satisfacción

VoBo por:


Lic. Carmen Cisneros


Marco Tulio Álvarez

Lista de asistencia de taller de servicio al cliente.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.	Lista de asistencia Capacitación	
Fecha de la capacitación:	Lugar de la capacitación:	Página: 1 de 1

Tema de la capacitación: taller validación de plaguicidas
 Capacitador/es: (Pseudónimo)
Servicio al Cliente

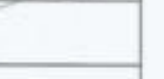
#	Nombre completo del personal	Correo electrónico	Firma
1	Jorge Pablo Flores	cd-bodega@hotmail.com	[Firma]
2	Henry Osmer Jimenez	cd-adman_bodega@hotmail.com	[Firma]
3	Luz Guadalupe Arriaga	cd-vargas03@loquiel.com	[Firma]
4	Fuente Guadalupe Martinez	cd-centro@hotmail.com	[Firma]
5	Juan Miguel Lopez	cd-taller1@hotmail.com	[Firma]
6	Josue David Lopez	cd-rnh01@hotmail.com	[Firma]
7			
8			
9			
10			

Lista de asistencia de taller de gestión de la calidad.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.	Lista de asistencia Capacitación	
Fecha de la capacitación:	Lugar de la capacitación:	Página: 1 de 1

Tema de la capacitación: gestión de la calidad
taller de casos y ejercicio

Capacitadores: _____

#	Nombre completo del personal	Correo electrónico	Firma
1	Henry Osmar Jiménez	jimenezhenry06@gmail.com	
2	Josué David López	cd_rrhh02@hotmail.com	
3	Jorge Eli Flores	cd_taller1@hotmail.com	
4	Juan Miguel López	cd_taller1@hotmail.com	
5	Enzo Guadalupe Martínez	cd_vampso2@hotmail.com	
6	Enzo Guadalupe Martínez	cd_vampso2@hotmail.com	
7			
8			
9			
10			

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.	Lista de asistencia Capacitación	
Fecha de la capacitación:	Lugar de la capacitación:	Página: 1 de 1

Tema de la capacitación: el Rol del Defensor en la gestión de
taller Matriz de Riesgos la calidad

Capacitadores: _____

#	Nombre completo del personal	Correo electrónico	Firma
1	Josué David López	cd-rruh01@hotmail.com	
2	Luz Consuelo Gopinez	cd-venegas02@loquast.com	
3	Andy Omar Jimenez	cd-andover-bolap@hotmail.com	
4	Estela Martinez	cd-ventas02@hotmail.com	
5	Juan Miguel López	cd-taller1@hotmail.com	
6	Jorge Eli Flores	cd-Bodega@hotmail.com	
7			
8			
9			
10			

Lista de asistencia de capacitación sobre gestión de sitio web, campañas en Facebook y encuestas de satisfacción.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.	Lista de asistencia Capacitación	
Fecha de la capacitación: 13/06/2019	Lugar de la capacitación: Conceptos Digitales	Página: 1 de 1

Temática: **Gestión del sitio web, campañas de FB y encuestas de satisfacción.**

Capacitadores: **ConsultINT**

#	Nombre completo del personal	Correo electrónico	Firma
1	Josué David López	cd_rrhh01@hotmail.com	
2	Henry Osmar Jimenez	cd_admon_bodega@hotmail.com	
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fotográficas de evidencia de socialización de flujos de procesos en las áreas.



Ilustración 93. Área de taller: soldadura, carpintería y pintura.



Ilustración 94. Área de producción: elaboración de productos en router.

Fotográficas de evidencia de socialización misión, visión, valores y política de calidad organizacionales.



Ilustración 99. Evidencia de socialización misión, visión, valores y política de calidad organizacionales

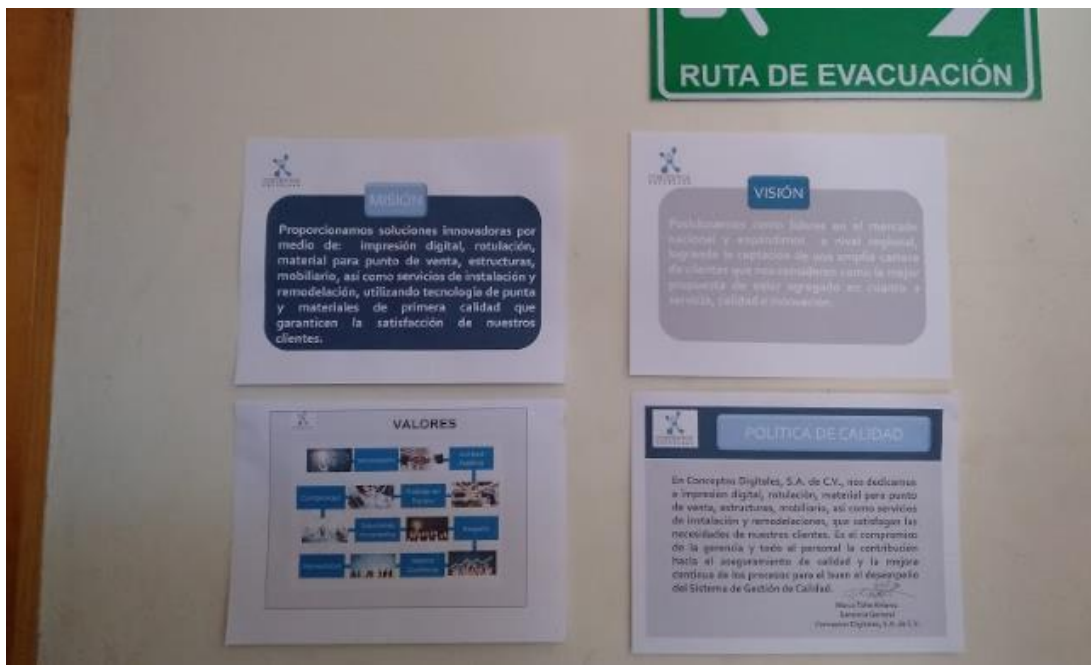


Ilustración 100. Foto evidencia misión, visión y valores

Anexos 2: Manuales

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 1 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Manual de Procesos

Firma	
Aprobado por Gerencia General y Administrativa	Fecha de aprobación

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 2 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Tabla de Contenido

i. Tabla de registro de revisión	5
1. Introducción:	6
2. Objeto y campo de aplicación	6
3. Términos y definiciones	7
4. Alcance del manual de procesos	9
4.1. Determinación del alcance	9
4.2. Enfoque basado en procesos	9
4.3. Enfoque basado en riesgos	9
5. Generalidades	11
5.1. Estructura interna	11
5.2. Presentación de la empresa	12
5.3. Misión	13
5.4. Visión	14
5.5. Objetivos de calidad	14
5.6. Política de calidad	14
5.7. Valores institucionales	15
6. Mapa de Procesos	16
7. Identificación y caracterización de los procesos	17
7.1 Procesos estratégicos	17
7.1.1 Dirección estratégica	17
7.1.1.1 Planeación estratégica	20
7.1.1.2 Revisión gerencial del desempeño	25
7.1.1.3 No conformidades y acciones correctivas	27
7.1.1.4 Auditoría de calidad	31
7.1.2 Mercadeo	46

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 3 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.1.2.1 Difusión externa	48
7.1.2.2 Atención de quejas y reclamos	52
7.2 Procesos operativos	57
7.2.1 Ventas	57
7.2.1.1. Cotizaciones	59
7.2.1.2. Diseño de Producto	63
7.2.1.3. Gestión de cobros	67
7.2.2 Producción	70
7.2.2.1. Elaboración de productos router	73
7.2.2.2. Elaboración de productos en acrílico	77
7.2.2.3. Elaboración de productos impresos	81
7.2.2.4. Armado de productos terminados	84
7.2.2.5. Elaboración de productos en taller	87
7.2.3 Instalación de productos	92
7.2.3.1. Instalación de productos	94
7.2.4 Compras	99
7.2.4.1. Gestión de compras	101
7.2.4.2. Recepción de materiales e insumos.	105
7.2.4.3. Fondos de caja chica	108
7.2.4.4. Evaluación y reevaluación de proveedores	112
7.2.4.5. Realización de inventarios en bodega	116
7.2.4.6. Control Salidas de Inventario artículos en Bodega	120
7.2.4.7. Almacenamiento y control de producto no conforme	123
7.3 Procesos de apoyo	127
7.3.1 Administración	127
7.3.2 Recursos Humanos	127

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 4 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.3.2.1. Comunicación y difusión interna	129
7.3.2.2. Reclutamiento y selección	134
7.3.2.3. Capacitación	139
8. Definición de indicadores de gestión	144

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 5 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

i. Tabla de registro de revisión

Nº de revisión	Fecha de revisión	Revisado por

Registro para mantener el control de las revisiones del Manual de Procesos, tanto en su versión digital como en la impresa. El administrador del manual es responsable de la actualización del mismo, para ello, la información en la Tabla de Registro de Revisiones debe ser llenada y las modificaciones registradas apropiadamente. Las enmiendas escritas a mano no están permitidas. Las propuestas de revisiones, correcciones o alteraciones a las páginas de éste manual deberán ser sometidas con la Gerencia General y Administrativa de Conceptos Digitales, sin excepción, mediante un correo electrónico con las sugerencias de cambios específicos.

Es responsabilidad de cada responsable de proceso la revisión y la actualización de la información documentada contenida en este manual, asegurando de esta manera la distribución, acceso y uso de todo el personal involucrado en el mismo.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 6 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

1. Introducción:

La organización y estructura, para las empresas, es de suma importancia dado el grado de complejidad que puede llegar a tener, por cuanto, a medida crece, es necesaria para la supervivencia la implementación de metodologías o normas que permitan la estandarización del trabajo; una manual de procesos, es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas, logrando así que la organización funcione de manera correcta.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V., como parte de su evolución y madurez empresarial, está implementado los fundamentos de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015, por cuanto debe contar con un enfoque basado en procesos; Este enfoque es uno de los fundamentos para la realización y aplicación de un SGC, el cual permite a las empresas ordenar y gestionar la forma en que las actividades crean valor tanto para el cliente como para las interesadas.

La norma antes citada, es uno del estándar internacional de calidad certificable que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC); aunque la empresa no pretende la certificación en esta norma, si desea implementar la mayor cantidad de buenas prácticas para lograr crear una cultura de calidad basada en procesos, logrando así una mejor calidad en los productos y servicios entregados al cliente. Este manual relaciona los macro-procesos o procesos misionales identificados en la empresa, los cuales están conformados por procedimientos; información que se presenta a través de la ficha de los procesos con su respectiva caracterización, diagramas de flujo, riesgos, responsables, entre otra información relevante.

2. Objeto y campo de aplicación

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 7 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

El objeto de este Manual de procesos es describir el Sistema de Gestión de la Calidad de Conceptos Digitales S.A. de C.V., de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

El SGC de éste manual se aplica a todos los procesos y procedimientos identificados y desarrollados por el equipo consultor ConsultINT, además que éste sistema toma de base la norma ISO 9001, más no es el objetivo final la certificación del mismo, sino únicamente tomar los insumos necesarios para poder tener un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades y tamaño de la empresa.

De éste modo, se excluirán varios requisitos de la norma, tomando únicamente aquellos que son fundamental y de vital importancia para el SGC de Conceptos Digitales.

3. Términos y definiciones

A continuación, se definen algunos términos utilizados tanto por la norma ISO como por el presente manual de procesos:

3.1. Política de calidad: documento que demuestra el compromiso de la dirección con el SGC, el cual está enfocado al cliente y a la mejora continua.

3.2. Contexto de la organización: son los factores tanto internos como externos del negocio, los cuales influyen de alguna manera con el propósito, objetivos y sostenibilidad de la misma.

3.3. Misión: se trata del motivo o razón de ser de la organización, enfocada en la situación actual.

3.4. Visión: se trata de la imagen que la organización plantea ser a largo plazo; es una expectativa ideal de lo que se espera en el futuro.

3.5. Calidad: grado en el que el conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 8 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

3.6. **Información documentada:** documentación o registros que la organización requiere controlar y tener disponible para su consulta.

3.7. **Enfoque basado en procesos:** permite ordenar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo van creando un valor para el cliente y otras partes interesadas.

3.8. **Partes interesadas:** las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la institución si sus necesidades y expectativas no se cumplen.

3.9. **Proceso:** conjunto de actividades que se encuentra interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí.

3.10. **Cliente:** persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

3.11. **Proveedor:** empresa o persona que proporciona bienes o servicios necesarios para el negocio.

3.12. **Entrada:** las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos. Considérese información, productos o servicios, cumplimiento de requisitos, entre otros.

3.13. **Salida:** resultado de un proceso; generalmente es un producto o servicio.

3.14. **Riesgo:** efecto de la incertidumbre. Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 9 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

4. Alcance del manual de procesos

4.1. Determinación del alcance

El sistema de gestión de calidad implementado en Conceptos Digitales S.A. de C.V. basado en norma ISO 9001:2015, tiene como alcance los procesos necesarios para la elaboración y entrega de productos, así como también los procesos de apoyo y estratégicos de la organización excluyendo a los financieros debido a que son llevados de forma externa.

4.2. Enfoque basado en procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí, los procesos incluyen elementos de entrada, salida, las partes interesadas que tienen necesidades y expectativas e indicadores para medir el desempeño del proceso.

Los procesos deben de estar alineados a los objetivos estratégicos y aportar valor para la organización mejorando la eficiencia de la misma.

4.3. Enfoque basado en riesgos

Una de las novedades de la norma ISO versión 2015 con respecto a su predecesora versión 2008, es que los riesgos se deben tomar en consideración en todo el sistema de gestión de calidad, por cuanto no hay un requisito de la norma que lo indique directamente; por tanto, debe de ir implícito en cada requisito su respectivo análisis de riesgo.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 10 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Dado que se tiene un enfoque basado en procesos, se aprovecha el mismo para incluir el análisis de consecuencias, probabilidad y nivel del riesgo, además de su respectiva evaluación de mismo por cada proceso del sistema; esta evaluación se deberá de revisar cada año para lograr evitar, transferir, mitigar o, en el peor de los casos, aceptar el riesgo, dependiendo sea el caso.

Se cuenta con una tabla que sirve como herramienta para estimar la probabilidad y consecuencias de un riesgo; es necesario, entonces, identificar los posibles riesgos y hacer el respectivo análisis de la probabilidad y la consecuencia del mismo, para luego realizar un cruce entre la fila y la columna y así determinar el nivel de riesgo, el cual se puede ser clasificado con los colores de un semáforo:

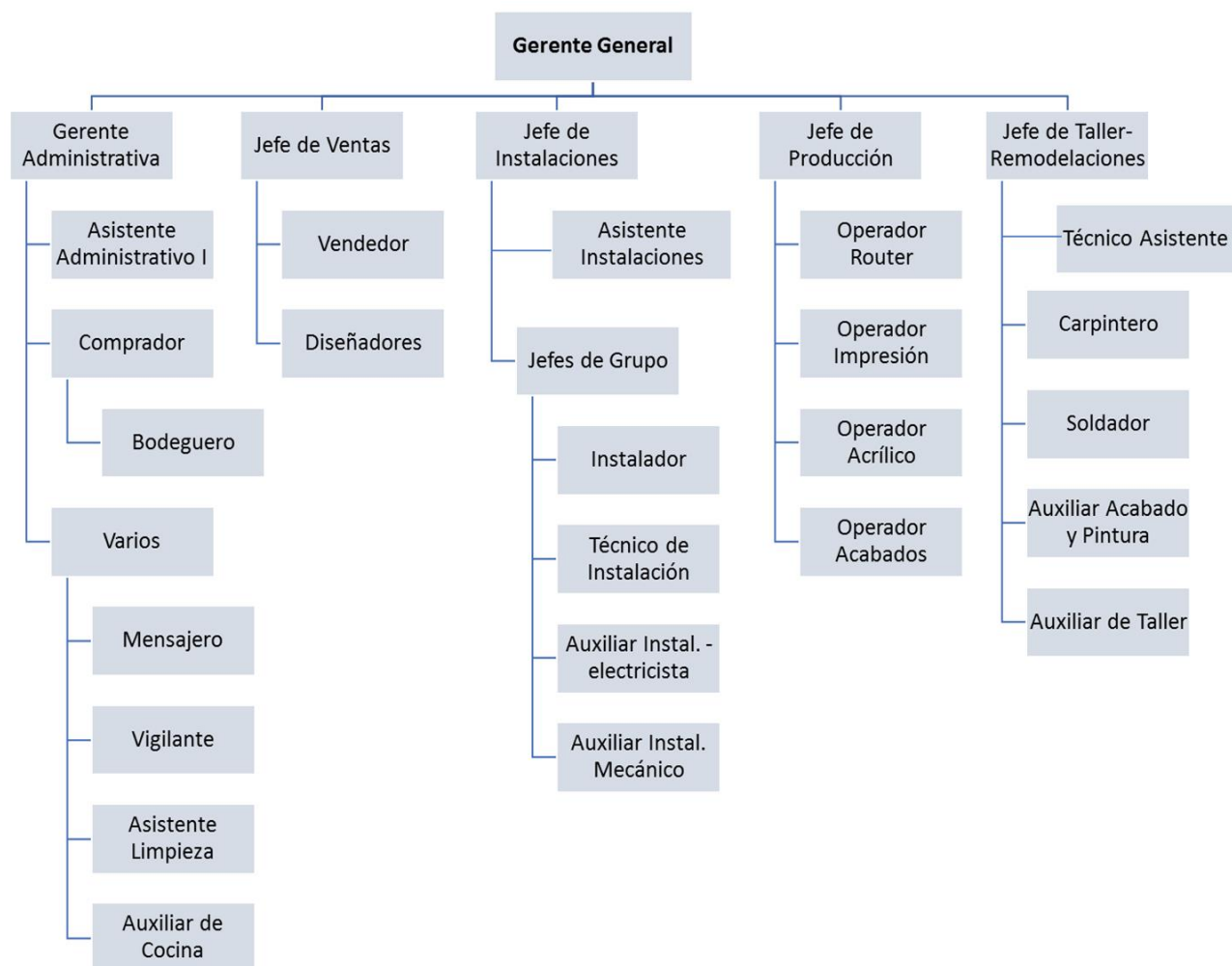
- Rojo: Se considera un riesgo que es urgente e importante que tomarlo en cuenta; es necesario tomar acciones al corto plazo.
- Amarillo: El riesgo es considerado importante pero no es urgente de tomarlo en cuenta al corto plazo, dado que la organización puede seguir funcionando con relativa normalidad.
- Verde: Es un riesgo que pudiera ser considerado como aceptable para la organización.

			CONSECUENCIAS				
			Catastrófica A	Peligrosa B	Mayor C	Menor D	Insignificante E
PROBABILIDAD	Frecuente	5	5A	5B	5C	5D	5E
	Ocasional	4	4A	4B	4C	4D	4E
	Remoto	3	3A	3B	3C	3D	3E
	Improbable	2	2A	2B	2C	2D	2E
	Extremadamente Improbable	1	1A	1B	1C	1D	1E

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 11 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

5. Generalidades

5.1. Estructura interna



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 12 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

5.2. Presentación de la empresa

La empresa fue fundada por el actual Gerente General, el Sr. Marco Tulio Álvarez; Su principal motivación e inspiración para este emprendimiento fue los deseos de independizarse aprovechando sus habilidades para los negocios; la compañía se fundó para atender un mercado que tenía demanda en el servicio de productos publicitarios.

El Sr. Marco Tulio se encontraba trabajando en un negocio similar de su tío en el año 1999, específicamente en el área de ventas y decidió renunciar para iniciar un emprendimiento en el sector de impresión. A los 4 meses, ya contaba con su propio plotter lo cual le permitió avanzar con el negocio.

El Grupo Calleja, en el año 2003, le brindó la oportunidad de poder iniciar una relación comercial, lo cual fue de gran soporte para la empresa y, al día de hoy, sigue siendo uno de sus principales clientes. En ese momento, formó una sociedad con 2 amigos y con su esposa, la Lcda. Carmen de Álvarez, la cual renunció a su trabajo para apoyar en el negocio.

Cuando se inició el proceso de formalización de la empresa, se encontraban alquilando un local para poder operar; para el año 2006, se realizó la primera inversión de local propio, el cual es donde está ubicado actualmente Conceptos Digitales. Durante este mismo año, también se formalizó el taller donde se elaboran los productos de estructuras metálicas, madera y similares.

En el año 2008, se determinó adquirir una maquinaria importante para la operación de la empresa; el router, un equipo de corte y grabado, que permitió por primera vez expandir sus operaciones de negocio a Honduras aprovechando el requerimiento de un cliente importante. Parte importante del crecimiento en aquella época fue el hecho que clientes importantes enviaban los productos publicitarios desde El Salvador hacia la región. Considerando la oportunidad de negocio en la región, en el año 2012, se intentó fundar una sucursal en Guatemala para incursionar en ese mercado, pero el intento no dio los resultados esperados.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 13 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Actualmente, la empresa se encuentra en el proceso de construcción de la segunda planta de su local, para ordenar sus operaciones y permitir mayor espacio para la elaboración de los productos y mejorar los servicios, para lograr así tener la capacidad para ampliar la cartera de clientes.

El negocio se encuentra actualmente con bajas ventas debido principalmente a que los principales clientes ya no envían los productos publicitarios a sus subsidiarias en Centroamérica desde El Salvador, sino que cada sucursal en su país compra localmente estos productos. Además de ello, no se cuenta con un gerente de ventas que les apoye en dicha gestión, ocasionando problemas en la coordinación de esta área y provocando que el Gerente General retome esta función además de sus responsabilidades habituales.

En el área de taller, se ha tenido inconvenientes con los vecinos dado el ruido generado en el proceso de fabricación de los productos, provocando visitas de entidades para el monitoreo de sus actividades y cumplimientos de normas para funcionamiento las cuales ya fueron superadas; además, la delincuencia ha sido influyente hasta llegar al punto de no tener distintivo en la sede matriz y la participación en redes sociales, para no exponerse demasiado al público.

Se trata de un negocio familiar en donde participan, a nivel estratégico, tanto el Sr. Marco Álvarez como la Lcda. Carmen de Álvarez. La influencia del estado hacia el negocio es con respecto a las obligaciones tributarias, obligaciones laborales (Ministerio de Trabajo), Alcaldía Municipal con respecto a disposiciones de la comunidad, OPAMS y Ministerio de Salud otorgan permisos para poder operar adecuadamente; además existen organizaciones como CONAMYPE que asisten para apoyar a las empresas.

5.3. Misión

“Proporcionamos soluciones innovadoras por medio de: impresión digital, rotulación, material para punto de venta, estructuras, mobiliario, así como servicios de instalación y

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 14 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

remodelación, utilizando tecnología de punta y materiales de primera calidad que garanticen la satisfacción de nuestros clientes.”

5.4. Visión

“Posicionarnos como líderes en el mercado nacional y expandirnos a nivel regional, logrando la captación de una amplia cartera de clientes que nos consideren como la mejor propuesta de valor agregado en cuanto a servicio, calidad e innovación.”

5.5. Objetivos de calidad

1. Crecer en clientes al interior del país y a nivel regional manteniendo los mismos niveles de calidad y servicio.
2. Eficiencia operativa reduciendo las repeticiones o reprocesos y disminuyendo gastos financieros de operación.
3. Desarrollar la creatividad e innovación para la creación de nuevos productos que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes.
4. Mejora continua en todos los procesos de la organización
5. Brindar productos y servicios de calidad, fidelizando nuestros clientes y diferenciándonos de la competencia.

5.6. Política de calidad

En Conceptos Digitales, S.A. de C.V., nos dedicamos a impresión digital, rotulación, material para punto de venta, estructuras, mobiliario, así como servicios de instalación y remodelaciones, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. Es el compromiso de la

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 15 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

gerencia y todo el personal la contribución hacia el aseguramiento de calidad y la mejora continua de los procesos para el buen desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

5.7. Valores institucionales

A continuación, los 8 valores institucionales con su descripción:

- **Innovación:**
 - Hacemos cambios para introducir novedades, con el fin de mejorar nuestros productos y servicios.
- **Actitud positiva:**
 - Estamos dispuestos a pensar y actuar de la mejor forma y de acuerdo a nuestros valores.
- **Trabajo en equipo:**
 - Buscamos el compañerismo y el sentido de pertenencia de cada uno, de tal manera trabajar unánimes hacia la meta.
- **Compromiso:**
 - Es nuestra obligación contraída trabajar para nuestros clientes de la mejor forma.
- **Soluciones inmediatas:**
 - Trabajamos por ofrecer una respuesta eficaz a los requerimientos de nuestros clientes.
- **Respeto:**
 - Tenemos consideración y damos valoración especial a nuestros clientes internos y externos.
- **Mejora continua:**
 - Nos enfocamos en mejorar nuestros procesos operativos revisándolos continuamente para evitar problemas y lograr mayor calidad.
- **Honestidad:**
 - Buscamos desarrollar la virtud de la honradez para todos los aspectos del negocio.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 16 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

6. Mapa de Procesos

En el enfoque basado por procesos, se debe contar con un diagrama que muestre la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la organización; el objetivo de este diagrama es permitir, de forma muy detallada y profunda, la comprensión del funcionamiento de los procesos y actividades de la empresa.

Los procesos se clasifican en:

- **Procesos Estratégicos.**
 - Procesos que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y procedimientos, siendo estos soportes para la toma de decisiones, fortalecer la operatividad y contribuir en la mejora del enfoque a las partes interesadas.
- **Procesos Operativos o Misionales.**
 - Procesos que inciden directamente en el diseño, planificación y supervisión de la estrategia comercial, cadenas de suministros y proyectos logísticos.
- **Procesos de apoyo.**
 - Procesos que complementan a los definidos anteriormente; sirven de soporte para que se puedan desarrollar con normalidad todas las demás actividades.

A continuación, el mapa de proceso de Conceptos Digitales:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 17 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	



7. Identificación y caracterización de los procesos

7.1 Procesos estratégicos

7.1.1 Dirección estratégica

FICHA DE PROCESO – DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 18 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Objetivo: determinar los objetivos y acciones estratégicas que conllevarán al logro de la misión y visión de Conceptos Digitales, S.A.				
Responsable: Gerente General y Administrativa.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Partes interesadas: Gerencia General, Gerencia Administrativa y Jefes.	- Factores internos. - Factores externos que inciden en el logro de resultados.	 - Planeación estratégica. - Revisión Gerencial del desempeño. - No conformidades y acciones correctivas - Auditoría de calidad.	- Plan Estratégico. - Información al día de los planes de acción e indicadores. - Mejora en los procesos.	Gerencia General, Gerentes y jefes.
Recursos: • Recursos para la gestión (Correo electrónico, Internet, etc.). • Teléfono. • Equipo Informático/sistemas. • Personal. • Información estadística interna y externa.				
Requisitos Legales / Documentos aplicables				
Requisitos Legales:				
• N/A				

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 19 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Documentos aplicables																																														
- Plan estratégico. - Norma ISO 9001:2015. - Manual de procesos.																																														
Medición del proceso																																														
Objetivo estratégico relacionado: Incrementar la rentabilidad.			Indicadores del proceso: % Incremento en ventas. % disminución en costos.																																											
Riesgos asociados																																														
<table><tr><th colspan="2" rowspan="2">Contexto de la organización</th><th rowspan="2">Identificación de los riesgos</th><th colspan="3">Valor del riesgo</th></tr><tr><th></th><th></th><th></th></tr><tr><td rowspan="4"></td><td>Competencia</td><td>Pérdida de clientes hacia la competencia.</td><td></td><td></td><td>5C</td></tr><tr><td>Gobierno entidades /</td><td>Nuevos impuestos que encarecen las operaciones.</td><td></td><td>4C</td><td></td></tr><tr><td>Clientes</td><td>Insatisfacción del cliente por no cumplir con sus expectativas en lo relacionado al producto o servicio.</td><td></td><td>4C</td><td></td></tr><tr><td>Comunidad vecina</td><td>Quejas y reclamos de los clientes.</td><td></td><td>3C</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2"></td><td>Operativo</td><td>Falta de medición de resultados.</td><td></td><td></td><td>5C</td></tr><tr><td>Operativo</td><td>Personal insatisfecho o no motivado.</td><td></td><td>4C</td><td></td></tr></table>						Contexto de la organización		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo							Competencia	Pérdida de clientes hacia la competencia.			5C	Gobierno entidades /	Nuevos impuestos que encarecen las operaciones.		4C		Clientes	Insatisfacción del cliente por no cumplir con sus expectativas en lo relacionado al producto o servicio.		4C		Comunidad vecina	Quejas y reclamos de los clientes.		3C			Operativo	Falta de medición de resultados.			5C	Operativo	Personal insatisfecho o no motivado.		4C	
Contexto de la organización		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo																																											
	Competencia	Pérdida de clientes hacia la competencia.			5C																																									
	Gobierno entidades /	Nuevos impuestos que encarecen las operaciones.		4C																																										
	Clientes	Insatisfacción del cliente por no cumplir con sus expectativas en lo relacionado al producto o servicio.		4C																																										
	Comunidad vecina	Quejas y reclamos de los clientes.		3C																																										
	Operativo	Falta de medición de resultados.			5C																																									
	Operativo	Personal insatisfecho o no motivado.		4C																																										

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 20 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

	Financiero	Pérdida de capital por falta de enfoque.		4C	
	Estratégicos	Falta de focalización de acciones para crecimiento del negocio.		4C	

7.1.1.1 Planeación estratégica

Objetivo:

Definir los pasos a seguir para determinar los objetivos estratégicos y planes de acción que conducirán a la organización al logro de su misión y visión.

Alcance:

Este procedimiento se aplicará a Gerencia General, Gerencia Administrativa y mandos medios de Conceptos Digitales.

Generalidades:

Planeación Estratégica: “Es el proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas” (Anthony, 1998).

FODA: sigla de las palabras “fortalezas”, “oportunidades”, “debilidades” y “amenazas”. Es una técnica que se utiliza para analizar la situación interna de la organización (fortalezas y debilidades) y la externa (oportunidades y amenazas), de tal manera que sea posible visualizar los riesgos y los desafíos.

FODA cruzado: también conocido como CAME es una técnica utilizada para identificar las acciones que servirán de marco para definir el plan estratégico y operativo de la organización

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 21 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

por medio de la combinación de los resultados del FODA. A través del análisis CAME se busca corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades

Las diferentes acciones estratégicas que se identificarán por medio del FODA se logran a través de las combinaciones siguientes:

- Estrategias ofensivas: al combinar fortalezas y oportunidades
- Estrategias defensivas: al combinar fortalezas y amenazas
- Estrategias de supervivencia: al combinar debilidades y amenazas
- Estrategias de reorientación: al combinar debilidades y oportunidades

Objetivo estratégico: son los resultados que la empresa espera alcanzar para cumplir con su misión, inspirados en la visión a largo plazo.

Técnica SMART para definir objetivos: la técnica SMART corresponde a las siglas en inglés que resumen que para fijar objetivos se debe considerar que estos sean: específicos, medibles, alcanzables, realista y temporalmente determinados en una línea de tiempo.

Indicador clave de desempeño (KPI): estándares de medición que permiten controlar y monitorear el logro de los resultados y posteriormente evaluar el grado de cumplimiento y retroalimentar para la toma de decisiones en los distintos niveles organizacionales.

Responsabilidades:

Del Gerente General:

- Coordinar la elaboración anual del plan estratégico.
- Dar seguimiento constante a los objetivos, indicadores y acciones definidas en el plan estratégico.

De la Gerencia Administrativa y Jefes de Área:

- Participar activamente en la elaboración del plan estratégico.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 22 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			

- Dar seguimiento y cumplimiento a los objetivos, indicadores y acciones definidas en el plan estratégico que competen a su área

Procedimiento

Planeación estratégica		
No.	Responsable	Acciones
1	Gerente General y Gerente Administrativa.	Analizar las tendencias principales e indicadores de los últimos años.
2	Gerente General.	Programar reuniones para elaboración plan estratégico anual.
3	Gerente General, Gerente Administrativa y Jefes de Área.	Revisar la Misión, Visión y Valores de la compañía.
4	Gerente General, Gerente Administrativa y Jefes de Área.	Generar una lluvia de ideas para determinar el FODA.
5	Gerente General y Gerente Administrativa.	Filtrar el FODA resultante para determinar cuáles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son las más críticas para enfocarse en ellas en la definición de los objetivos.
7	Gerente Administrativa.	Ingresar el FODA resultante en la matriz CAME.
8	Gerente General.	Convocar a una segunda reunión para la elaboración del plan estratégico.
9	Gerente General, Gerente Administrativa y Jefes de Área.	Realizar el FODA cruzado para definir las posibles estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 23 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

10	Gerente General, Gerente Administrativa.	Analizar las estrategias resultantes y definir cuáles de ellas pueden ejecutarse, considerando el impacto y factibilidad de las mismas.
11	Gerente General, Gerente Administrativa.	Transformar las estrategias en objetivos estratégicos e indicadores de seguimiento.
12	Gerente General, Gerente Administrativa.	Trasladar los objetivos estratégicos a jefaturas para que cada departamento pueda elaborar los objetivos de operación asociados y planes de acción correspondientes.
13	Jefes de área.	Elaborar los objetivos operativos y planes de acción dentro del formato de acciones vitales (Anexo 1).
14	Gerente General, Gerente Administrativa y Jefes de Área.	Analizar los objetivos operativos y planes de acción de cada área.
15	Jefes de área.	¿Es necesario corregir los planes? • Sí, regresa a actividad 13. • No, pasa a actividad 16.
16	Gerente General	Aprobar los objetivos y planes de acción.
17	Gerente Administrativa	Consolidar la información en el documento “Plan Estratégico”.
18	Gerente General, Gerente Administrativa, jefes	Dar seguimiento mensual a los objetivos, indicadores y acciones establecidas.

Anexos



Sistema de Gestión de Calidad

Manual de Procesos

Revisión del documento: **1**

Revisión de página: **1**

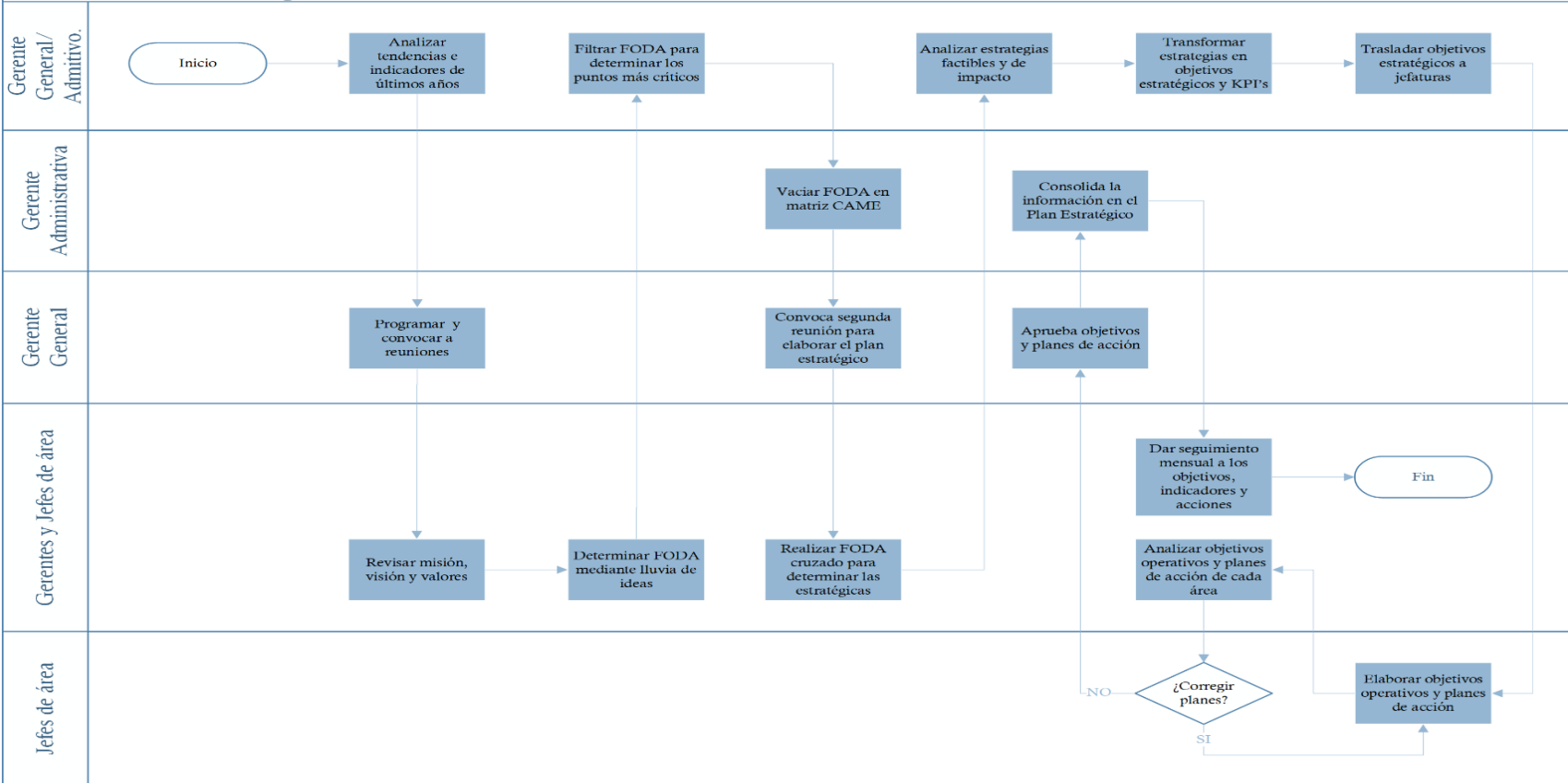
Fecha de revisión:
24/07/2019

Fecha de revisión de página:
24/07/2019

Página: 24 de 144

Proceso: Dirección estratégica

Procedimiento: Plan estratégico



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 25 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.1.1.2 Revisión gerencial del desempeño

Objetivo:

Definir los pasos para evaluar y analizar el avance en el logro de metas y objetivos de la organización de tal manera que se pueda accionar con oportunidad, eficacia y de manera preventiva.

Alcance:

Este procedimiento aplica a la Gerencia General, Gerencia Administrativa y mandos medios de Conceptos Digitales.

Generalidades:

- La revisión gerencial debe realizarse por lo menos una vez al mes.
- Una vez al año, la organización revisará sus resultados anuales, política de calidad y objetivos.
- Equipo de revisión gerencial: conformado por la Gerencia General, Gerente Administrativa y Jefaturas.
- El proceso de revisión incluye:
 - Análisis de indicadores clave de desempeño.
 - Nivel de satisfacción del cliente.
 - Análisis de quejas y reclamos
 - Análisis de rechazos de productos y/o servicios.
 - Acciones preventivas y correctivas.

Responsabilidades:

Del Gerente General:

- Aprobar los indicadores clave de desempeño de la organización.
- Realizar seguimientos mensuales de los acuerdos previos.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 26 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

De los reportes directos de la Gerencia General:

- Investigar las causas de desviaciones y proponer acciones oportunas para la toma de decisiones.
- Realizar los seguimientos correspondientes para cumplir con los acuerdos.

Del Gerente Administrativo:

- Participar activamente en la revisión gerencial.
- Dar seguimiento a los acuerdos de mejora.

Procedimiento:

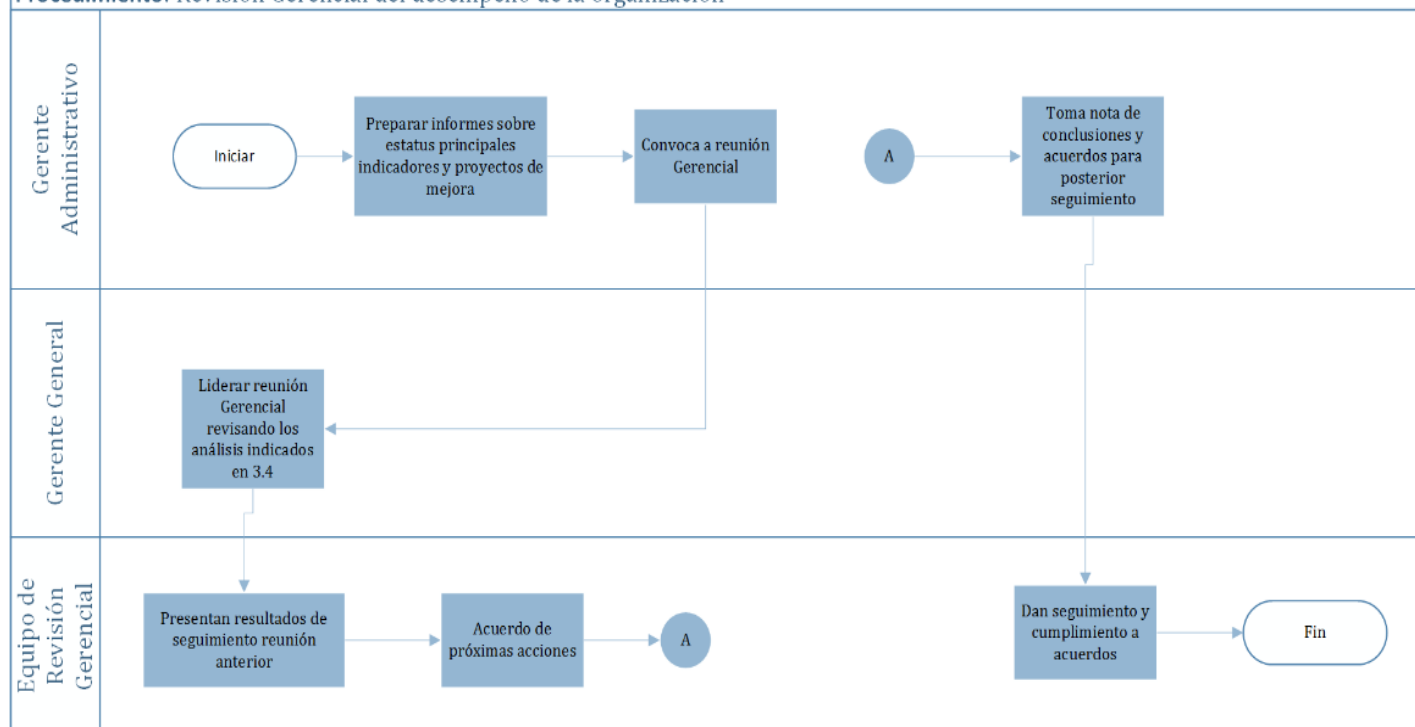
Revisión Gerencial del desempeño		
No.	Responsable	Acciones
1	Gerente Administrativo.	Preparar los informes sobre los estados de los principales indicadores y proyectos de mejora.
2	Gerente Administrativo.	Convocar a reunión gerencial.
3	Gerente General.	Liderar la reunión gerencial para revisar los análisis de los indicadores.
4	Equipo de Revisión Gerencial.	Presentar los resultados de seguimiento de la reunión anterior.
5	Equipo de Revisión Gerencial.	Acordar las próximas acciones.
5	Gerente Administrativo.	Tomar nota de las conclusiones y acuerdos para posterior seguimiento.
6	Equipo de Revisión Gerencial.	Dar el seguimiento y cumplimiento de acuerdos respectivos.

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 27 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Proceso: Revisión Gerencial

Procedimiento: Revisión Gerencial del desempeño de la organización



7.1.1.3 No conformidades y acciones correctivas

Objetivo:

Definir el proceso de detección, seguimiento y cierre de las acciones correctivas de forma que se puedan resolver de manera sistemática y mejorar continuamente los procesos.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable a todo el SGC.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 28 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Generalidades:

- **Acción correctiva:** es la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad o desviación.
- **No conformidad:** es el incumplimiento de un requisito.
- **Análisis causa raíz:** método para identificar las verdaderas causas que originaron un problema y atacarlas a profundidad en lugar de únicamente realizar una corrección puntual al defecto.
- **Requisito:** es la necesidad o expectativa establecida, la cual es generalmente implícita u obligatoria.

Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo:

- Requisito de un producto.
- Requisito de la gestión del sistema.
- Requisito del cliente.
- Requisito reglamentario aplicable.

Responsabilidades:

- Todo el personal es responsable de notificar a su jefe inmediato cualquier no conformidad observada, relacionada con los procesos de la organización.
- Todo el personal de jefaturas a cargo del área / proceso donde se detectó la no conformidad debe responsabilizarse de las mismas y que se tomen acciones inmediatas para eliminar las causas de origen, evitando así que vuelva a ocurrir.

Procedimiento:

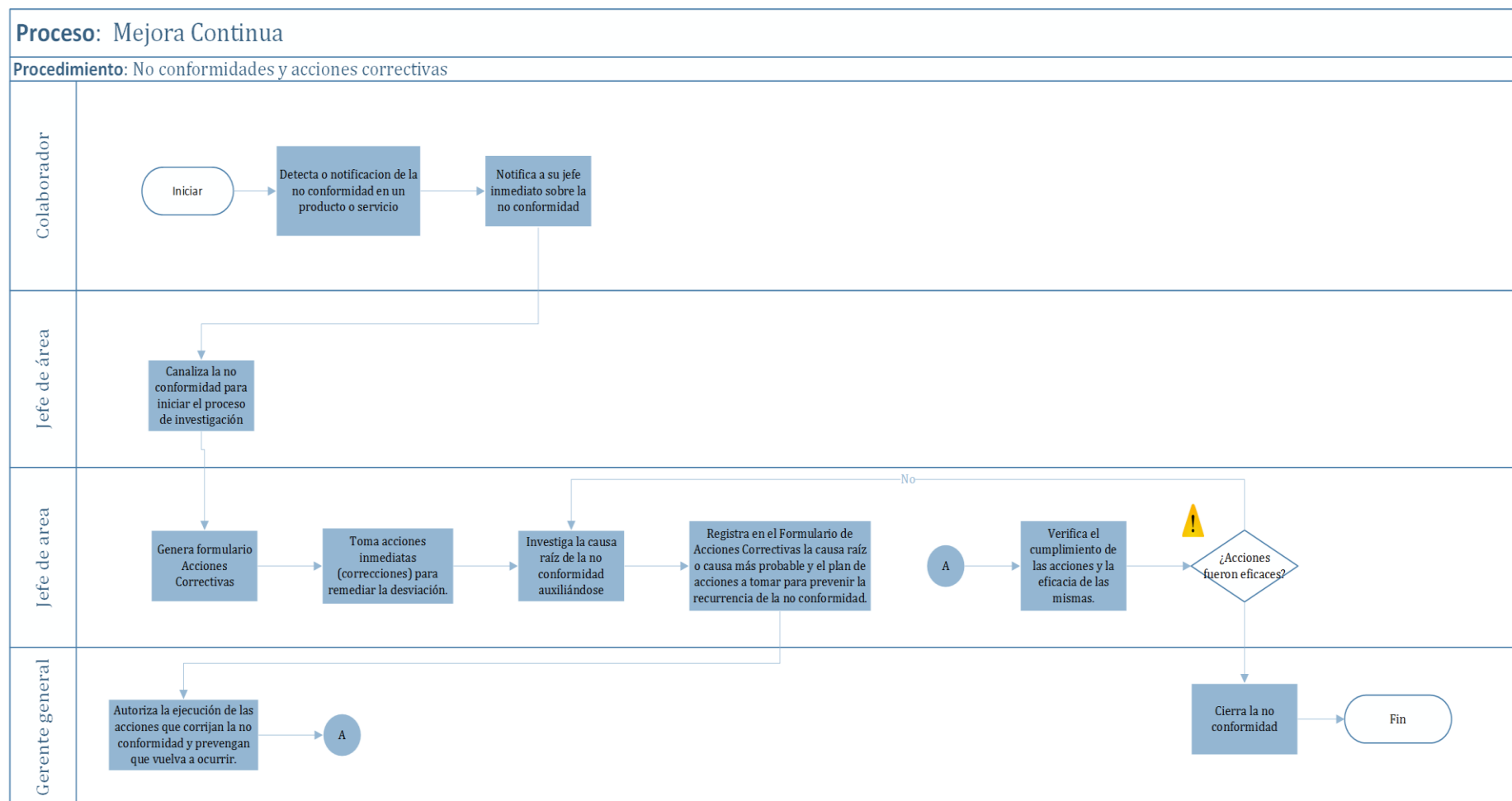
No conformidades y acciones correctivas		
No.	Responsable	Acciones
1	Colaborador.	Detectar o es notificado de la no conformidad en un producto o servicio.
2	Colaborador	Notificar a su jefe inmediato sobre la no conformidad.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 29 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			

3	Jefe del área	Canalizar la no conformidad para iniciar el proceso de investigación.
4	Jefe del área	Generar el formulario de acciones correctivas (Anexo 2).
5	Jefe del área	Tomar acciones inmediatas o correcciones, para remediar la desviación.
7	Jefe del área	Investigar la causa raíz de la no conformidad, auxiliándose de la metodología de lluvia de ideas y diagrama Ishikawa.
8	Jefe del área	Registrar en el formulario de acciones correctivas la causa raíz o causa más probable y el plan de acciones a tomar para prevenir la recurrencia de la no conformidad.
9	Gerencia General	Autorizar la ejecución de las acciones que corrijan la no conformidad y que prevengan que vuelva a ocurrir.
10	Jefe del Área	Verificar el cumplimiento de las acciones y la eficacia de las mismas.
11	Jefe del Área	¿Las acciones fueron eficaces? • Sí, continúa actividad 12 • No, regresa actividad 7
12	Gerencia General	Cerrar la no conformidad.

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 30 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 31 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.1.1.4 Auditoría de calidad

Objetivo:

Planificación, ejecución y seguimiento de las auditorías de calidad para verificar el funcionamiento de del SGC, conforme a las disposiciones de la empresa.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable a todo el SGC.

Generalidades:

- Las auditorías de calidad. Permite verificar que la empresa cumpla con los requisitos establecidos en su SGC.
- Programa anual de auditorías. Planificación general de las auditorías que realizará el grupo de auditores designado durante todo el año.
- Plan de auditorías. Se detalla los procesos y procedimientos que se auditarán durante el período correspondiente, así como también la asignación de los auditores, el líder de proceso a auditar, entre otros.
- Lista de verificación. Documento para la ejecución de la auditoría de calidad al proceso o procedimiento previamente determinado en su planificación.
- Informe de auditoría. Documento donde se detallan los hallazgos y observaciones encontradas durante la auditoría de calidad en el proceso o procedimiento del SGC.
- Hallazgo. Se refiere a alguna debilidad en el control interno detectado por el auditor. Los hallazgos pueden ser: conformidad (C), no conformidad (NC), observación (O) y oportunidad de mejora (OM).

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 32 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del líder auditor dar el seguimiento respectivo y socializar todos los detalles de la auditoría a los involucrados, además de elaborar el programa y plan de auditoría.
- Es responsabilidad del equipo auditor dar seguimiento al plan de auditoría y realizar la lista de verificación para su ejecución.
- Es responsabilidad del auditado colaborar de la mejor manera a éste procedimiento de auditoría; deberá de ofrecer toda la información solicitada por el auditor y apoyar en lo que sea necesario para la verificación de todo el proceso.
- Es responsabilidad de los gerentes dar el apoyo y seguimiento respectivos al programa e informe de auditoría para asignar al colaborador específico que el dará seguimiento a la acción de mejora o acción correctiva.

Procedimiento:

Auditoría de calidad		
No.	Responsable	Acciones
1	Auditor líder.	Elaborar el programa de auditoría, de acuerdo al formato establecido en la “Guía para auditoría de calidad” (Anexo).
2	Auditor líder.	Enviar la propuesta de programa de auditoría a la Gerencia General y Administrativa por correo electrónico, para su retroalimentación o aprobación.
3	Gerentes (General y Administrativo).	Recibir el programa de auditoría por correo electrónico.
4	Gerentes (General y Administrativo).	Revisar el programa de auditoría.
5	Gerentes (General y Administrativo).	¿Se aprueba el programa de auditoría? ● Si, actividad 8. ● No, se envía observaciones. Actividad 6

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 33 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7	Auditor líder.	Corregir con base en las observaciones de los gerentes. Actividad 2.
8	Auditor líder.	Se recibe confirmación de aprobación del programa.
9	Auditor líder.	Elaboración de la propuesta de plan de auditoría, de acuerdo al formato de la “Guía para auditoría de calidad” (Anexo).
10	Auditor líder.	Enviar propuesta de plan de auditoría al Grupo auditor para su revisión y retroalimentación.
11	Grupo de auditores y líder.	Revisar en conjunto con el líder auditor el plan de auditoría, para llegar a un consenso referente a las fechas, horas, y demás.
12	Grupo de auditores y líder.	Elaboración de la lista de verificación, de acuerdo al formato de la “Guía para auditoría de calidad” (Anexo).
13	Auditores y auditados.	Ejecución del plan de auditoría.
14	Grupo de auditores y líder.	Enviar al auditor líder los informes de auditoría de acuerdo al formato de la “Guía para auditoría de calidad” (Anexo).
15	Auditor líder.	Recibir los informes de auditoría.
16	Auditor líder.	Revisar los informes para constatar que los hallazgos estén debidamente clasificado y justificados de acuerdo a los requisitos del SGC.
17	Auditor líder.	¿Se aprueban los informes de auditoría? • Si, actividad 19. • No, enviar observaciones al grupo de auditores. Actividad 18.
18	Grupo de auditores y líder.	Corregir las observaciones de los informes de auditoría. Actividad 14.
19	Auditor líder.	Socialización del informe de auditoría a la alta dirección.
20	Gerentes (General y Administrativo).	Evaluar los hallazgos y decidir las acciones de mejora a dar seguimiento.
21	Gerentes (General y Administrativo).	Notificar a uno o varios colaboradores para que pueda darse el seguimiento respectivo a la acción de mejora.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 34 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Anexos

Guía para auditoría de calidad

Generalidades

Las auditorías de calidad son útiles para verificar que la empresa cumpla con los requisitos establecidos en su SGC; si hay cuestiones que no se están desarrollando acorde a lo documentado, es necesario valorar dicha situación y tomar acciones, de tal manera buscar la mejora continua en todos los procesos y procedimientos.

En éste documento, se describirán y mostrarán los formatos a utilizar para la realización de una auditoría de calidad:

- Programa anual de auditorías.
 - En éste documento, se planifican las auditorías que realizará el grupo de auditores designado durante todo el año.
- Plan de auditorías.
 - Con base en el programa de auditorías, se detallan los procesos y procedimientos que se auditarán durante el período correspondiente, así como también la asignación de los auditores, el líder de proceso a auditar, entre otros.
- Lista de verificación
 - Éste documento le sirve al auditor para ejecutar propiamente la auditoría de calidad al proceso o procedimiento previamente determinado en su planificación. En ésta parte, el auditor realiza las entrevistas al personal pertinente del proceso o procedimiento, de tal manera lograr recabar la información necesaria para la verificación del mismo.
- Informe de auditoría
 - Una vez finalizada la auditoría al personal, se debe emitir un informe final detallando los hallazgos y observaciones encontradas en la verificación del proceso o procedimiento del SGC. Éste documento se entrega a la alta dirección para la asignación del personal que le dará seguimiento a la acción de mejora.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 35 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Un hallazgo, en la auditoría de calidad, se refiere a alguna debilidad en el control interno detectado por el auditor; éste hallazgo debe de ser debidamente evidenciado física, testimonial, documental o analíticamente. A continuación, los tipos de hallazgos:

- Conformidad (C).
- No conformidad (NC).
 - Se trata de un incumplimiento de un requisito: del cliente, legal, de la ISO o de la organización.
 - La “No conformidad” puede ser mayor o menor.
- Observación (O).
 - Aspecto de un requisito que podría mejorarse y que no se requiere que se haga de manera inmediata.
- Oportunidad de mejora (OM)
 - Relacionado con el aumento de la capacidad del proceso.

Formatos

Programa anual de auditorías

Fecha: _____

Objetivo:	•
Alcance:	
Criterios:	•
Metodología:	
Auditores:	•
Recursos:	•

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 36 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

Proceso	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

Observaciones: _____

Elaboró: _____ Aprobó: _____

Auditor Líder Gerente General

Plan de auditorías

Fecha: _____

Objetivo:	•
Alcance:	
Criterios:	•
Metodología:	
Auditoría No:	

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 37 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

Proceso	Procedimiento	Requisito ISO	Líder del proceso o procedimiento	Auditor o grupo auditor	Fecha y hora de auditoría

Elaboró: _____
Auditor Líder

Aprobó: _____
Gerente General

Lista de verificación

Fecha: _____

Identificación:

Proceso o procedimiento:		
Líder del proceso:		
Número de auditoría:	•	
Auditor líder:		Firma:
Otros auditores:	•	Firma:

Evidencia de eficacia del proceso/procedimiento:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 38 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

Requisitos ISO	#	Pregunta	Respuesta del auditado	Evidencia
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

Informe de auditoría

Fecha: _____

Objetivo de la auditoría:	•
Alcance de la auditoría:	
Proceso o procedimientos auditados:	•
Auditor líder:	
Grupo auditor:	•

Hallazgos encontrados durante la auditoría del SGC

Proceso o procedimiento: _____

#	Tipo de Hallazgo	Requisito ISO	Hallazgo	Evidencia objetiva
1				
2				

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 39 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

3				

Conclusión de la auditoría

Firma: _____
Auditor Líder

Firma: _____
Gerente General

Lista de verificación – Entrevista para la ejecución de la auditoría

Requisitos ISO	#	Pregunta
4.1	1	¿Es de su conocimiento cuales son las cuestiones internas y externas (análisis del entorno) de la empresa?
	2	¿Conoce y puede consultar el plan estratégico de la empresa?
4.2	3	¿Es de su conocimiento quienes son las partes interesadas de la empresa?
	4	¿Conoce cuáles son los requisitos de dichas partes interesadas de la organización?
4.3	5	¿Conoce cuál es el alcance del SGC?
	6	¿Sabe en qué documento y a donde consultar el alcance del SGC?
4.4	7	¿Conoce cuál es el enfoque basado en procesos de su SGC?
	8	¿Es de su conocimiento cuáles son las entradas y salidas esperadas del proceso auditado?
	9	¿Conoce quién es el líder del proceso que se está auditando?

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 40 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

Requisitos ISO	#	Pregunta
5.1 y 5.2	10	¿Es de su conocimiento los riesgos del proceso auditado?
	11	¿Sabe a dónde se puede consultar el manual de procesos del SGC?
	12	¿Es de su conocimiento que Conceptos Digitales posee una política de calidad?
	13	¿Podría mencionar en qué consiste la política de calidad de Conceptos Digitales?
	14	¿Dónde puede encontrar la política de calidad de la empresa?
	15	¿Tiene acceso para consultar la política de calidad?
5.3	16	¿Conoce cuáles son los requisitos de los clientes referente al proceso auditado?
	17	¿Conoce cómo se asegura que el proceso esté generando y proporcionando las salidas previstas?
	18	¿De qué forma se promueve el enfoque al cliente en la organización?
6.1	19	¿Sabe a dónde consultar los riesgos del proceso auditado?
6.2	20	¿Es de su conocimiento que se tienen objetivos de calidad en la Conceptos Digitales?
	21	¿Puede mencionar de qué tratan los objetivos de calidad de la empresa?
	22	¿Dónde se pueden consultar dichos objetivos de calidad?
	23	¿Se cuenta con algún tipo de plan de acción para enfrentar cambios que afecten el SGC?
7.1	24	¿Considera que se cuenta con los recursos básicos necesarios para el SGC y su trabajo en sí?
	25	¿Dónde puede encontrar las funciones de su cargo?

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 41 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Requisitos ISO	#	Pregunta
	26	¿Se cuentan con la infraestructura básica para la operación del proceso auditado?
	27	¿Se tiene un ambiente adecuado para la operación adecuada del proceso auditado?
	28	¿Se cuenta con manuales y documentación necesaria para la correcta operación del proceso auditado?
	29	¿En dónde se puede consultar dicha información?
7.2	30	¿Se cuenta con un manual de puestos definido?
	31	¿Puede mencionar sus funciones de acuerdo a su descriptor de puesto?
7.3	32	¿Ha recibido algún tipo de socialización sobre la política y objetivos de calidad?
7.4	33	¿Existe algún procedimiento para la divulgación interna de información y documentación relacionado a la organización?
	34	¿Explique con sus propias palabras cómo se efectúa éste procedimiento de divulgación?
7.5	35	¿Conoce cuál es la información documentada de la empresa?
	36	¿Dónde se puede consultar dicha información documentada?
	37	¿Dichos formatos, tiene su respectivo título, fecha de actualización, índice, en su idioma? ¿Está en físico o en digital?
	38	¿La información documentada está protegida adecuadamente?
	39	¿Existe un nivel de acceso a la información documentada?
	40	¿Se posee un control de versiones en la información documentada?
8.1	41	¿Conoce la existencia del manual de procesos?

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 42 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

Requisitos ISO	#	Pregunta
	42	¿Realiza su función en lo relacionado al proceso o procedimiento auditado de acuerdo a lo documentado en el manual de procesos?
8.2	43	¿De qué formas se proporciona la información relativa a los productos y servicios con sus clientes?
	44	¿Se obtiene retroalimentación por parte de los clientes de alguna forma?
	45	¿De qué manera se manejan las quejas y reclamos?
	46	¿Se hace algún tipo de revisión o control para contrastar los requisitos del cliente con respecto al trabajo realizado? ¿De qué forma?
	47	¿Se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del pedido y lo expresado previamente?
	48	¿Se confirman los requisitos del cliente antes de la aceptación del trabajo? ¿De qué forma?
	49	Esta revisión mencionada, ¿se registra o guarda en algún lugar?
8.3	50	¿Existes algún tipo de información que describa el proceso de diseño y desarrollo del producto o servicio?
	51	¿Se efectúan revisiones durante el proceso de diseño y/o desarrollo del producto o servicio? ¿De qué manera?
	52	¿Se cuentan con los recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios?
	53	¿Se cuenta con la información necesaria para demostrar que se ha cumplido los requisitos del diseño y desarrollo del producto o servicio?
8.4	54	¿Se tiene algún tipo de control o procedimiento referente a los insumos o servicios suministrados externamente?
	55	¿Se realizan evaluación de proveedores periódicamente?

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 43 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

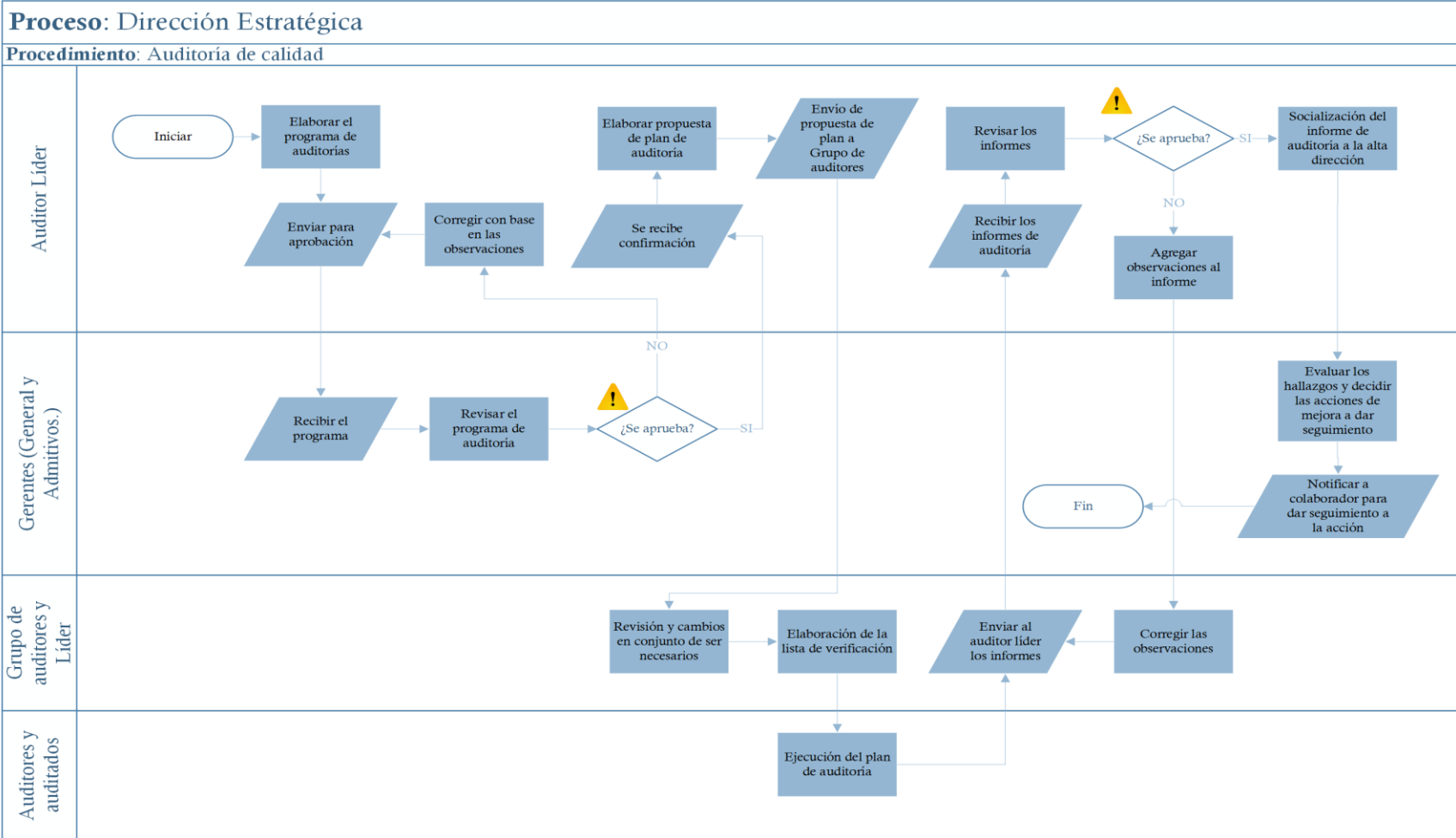
Requisitos ISO	#	Pregunta
	56	¿Se verifica o valida que esté en correcto estado lo que se recibe de un proveedor externo?
8.5	57	¿Se cuenta con el recurso y personal competente para la operación del proceso auditado?
	58	¿Se le da seguimiento a la planificación de acuerdo al proceso y procedimiento auditado?
	59	¿Se cuentan con indicadores de rendimiento que miden el cumplimiento de los planes operativos?
	60	¿Con qué frecuencia se miden los resultados de los indicadores?
	61	Referente a los productos y servicios. ¿Cuentan con garantía?
8.7	62	¿Se cuenta con algún procedimiento a seguir con los productos o servicios de no conformidad para los clientes?
9.1	63	¿De qué manera se evalúa el desempeño del SGC?
	64	¿Existe algún procedimiento que determine los pasos a seguir para la evaluación de desempeño del SGC?
9.2	65	¿Se llevan a cabo auditorías internas de calidad en intervalos planificados de los procesos y procedimientos del SGC?
	66	¿Se analiza y evalúan los resultados de las auditorías de calidad para su respectivo seguimiento?
	67	¿Se evalúa el grado de satisfacción del cliente?
9.3	68	¿Con qué frecuencia se realizan revisiones por la dirección de la empresa?
	69	¿Existe algún proceso o procedimiento que describa los pasos a seguir para la revisión?
	70	¿Se lleva algún registro de estas revisiones?

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1	Página: 44 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Requisitos ISO	#	Pregunta
	71	¿Se planifican acciones correctivas y preventivas como resultado de las revisiones?
10.1	72	¿Se han efectuado mejoras en los productos y/o servicios en los últimos 2 años?
	73	Las acciones de mejora, ¿Han mejorado el desempeño y la eficacia del SGC?
	74	¿Cuándo fue la última mejora que se realizó y en su área?
10.2	75	¿Se lleva un registro de las no conformidades en la empresa con su respectiva acción correctiva y los resultados de ésta?
	76	¿Es de conocimiento de todo el personal el procedimiento a seguir cuando existen no conformidades en la empresa?
10.3	77	¿Considera que la empresa aplica la mejora continua en la eficacia del SGC?

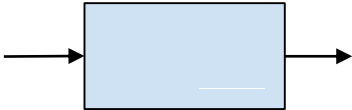
Diagrama de flujo

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad	
				Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 45 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			



Conceptos Digitales, S.A. de C.V.			Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1			Revisión de página: 1	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019		Página: 46 de 144

7.1.2 Mercadeo

FICHA DE PROCESO - MERCADEO				
Objetivo: establecer y dar seguimiento a las estrategias para la difusión externa de la organización, de tal manera mejorar su posicionamiento y captar más clientes.				
Responsable: Administrador del sitio web e Intranet y Asistente Administrativo.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Clientes y potenciales clientes.	- Información relevante para ser compartida. - Iniciativa de lanzamiento de una campaña de marketing. - Atención o queja del cliente.	 - Difusión externa. - Atención de quejas y reclamos.	- Publicaciones en sitio web de interés al cliente potencial. - Campaña publicitaria en Facebook. - Buena atención y gestión de las quejas.	- Captación de nuevos clientes. - Socialización de noticias e información de interés al público en general. - Seguimiento y resolución de quejas.
Recursos:				
• Sitio web (CMS Wordpress). • Fan page de Facebook. • Financieros, para la publicación de las campañas. • Recursos para la gestión (correo electrónico, internet, etc.).				
Requisitos Legales / Normativas				

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 47 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Requisitos Legales:																														
Ley de propiedad intelectual																														
Documentos aplicables:																														
- Norma ISO 9001:2015 - Manual de procesos.																														
Medición del proceso																														
Objetivo estratégico relacionado: - Incrementar posicionamiento de marca. - Incrementar clientes satisfechos.			Indicadores del proceso: # de visitas al sitio web/intranet por mes. # de campañas publicitarias por mes. % nivel de satisfacción de los clientes.																											
Riesgos Asociados:																														
<table><tr><th colspan="2" rowspan="2">Contexto de la organización</th><th rowspan="2">Identificación de los riesgos</th><th colspan="3">Valor del riesgo</th></tr><tr><th></th><th></th><th></th></tr><tr><td rowspan="3"></td><td>Clientes</td><td>Poco interés en el cliente interno o externo para captar las publicaciones realizadas o campañas.</td><td></td><td>3D</td><td></td></tr><tr><td>Competencia</td><td>Mayor inversión en publicidad y campañas de marketing.</td><td></td><td></td><td>4B</td></tr><tr><td>Tecnológico</td><td>Estrategias de inbound marketing que no se están</td><td></td><td>4C</td><td></td></tr></table>						Contexto de la organización		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo							Clientes	Poco interés en el cliente interno o externo para captar las publicaciones realizadas o campañas.		3D		Competencia	Mayor inversión en publicidad y campañas de marketing.			4B	Tecnológico	Estrategias de inbound marketing que no se están		4C	
Contexto de la organización		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo																											
	Clientes	Poco interés en el cliente interno o externo para captar las publicaciones realizadas o campañas.		3D																										
	Competencia	Mayor inversión en publicidad y campañas de marketing.			4B																									
	Tecnológico	Estrategias de inbound marketing que no se están		4C																										

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos		
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 48 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

		aprovechando.			
	Mercado	Precios por debajo del punto de equilibrio de la empresa, con respecto a los productos y servicios que se ofertan.		2B	
	Político y social	Demandas o incumplimiento de la ley de propiedad intelectual en la difusión externa.		2C	
	Financiero	Gasto excesivo en campañas de marketing sin el impacto esperado.		3A	
	Financiero	Poca inversión en campañas de marketing digital.		4C	
	Comunicación	Publicar información errónea que podría perjudicar a la empresa.		2A	
	Seguimiento	Falta de seguimiento a la publicación de contenido, tanto en el sitio web como en la fan page de Facebook.			4B
	Tecnológico	Poco acercamiento tecnológico que posibiliten el acceso al sitio web y a las campañas.		4C	

7.1.2.1 Difusión externa

Objetivo:

Comunicar al exterior de la empresa información de interés, para mantener un canal de comunicación abierta que permita el contacto con los potenciales clientes de Internet.

Alcance:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 49 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Este procedimiento es aplicable a la Administración y Gerencia General.

Generalidades:

El canal de comunicación digital formal de la empresa es el sitio web; en éste, además de publicarse la información relevante de la empresa (misión, visión, productos, servicios, etc.), se subirá información de interés para atraer clientes potenciales de Internet para lograr así un mejor posicionamiento en la web y un mayor acercamiento a los clientes.

Responsabilidades:

- Es responsabilidad de la Gerencia Administrativa monitorear los anuncios publicados en el sitio web, así para controlar la información.
- Es responsabilidad del encargado del sitio web realizar la investigación del contenido del artículo o noticia, velar por su originalidad, estética y publicación, de tal manera crear contenido de calidad y de interés al usuario o potencial cliente de Internet.

Procedimiento:

Difusión externa		
No.	Responsable	Acciones
1	Jefe de área.	¿Se trata de un artículo o noticia para el sitio web? A. Si, actividad 2. B. No, actividad 11.
2	Jefe de área.	Recopilar la información a ser publicada en el sitio web.
3	Jefe de área.	Elaborar el artículo o noticia tomando en consideración los lineamientos generales para su publicación.
4	Jefe de área.	Publicar el anuncio en el sitio web con estado pendiente de aprobación.
5	Gerente Administrativa.	¿Se aprueba la publicación del artículo o noticia? A. Si se aprueba, actividad 10. B. No se aprueba, actividad 6.
6	Gerente Administrativa.	Enviar las observaciones por correo para corregir el artículo o noticia.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.			Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1			Revisión de página: 1	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019		Página: 50 de 144

7	Jefe de área.	Recibir las observaciones por correo electrónico.
8	Jefe de área.	Actualizar el artículo o noticia en estado pendiente de aprobación, corrigiendo las observaciones.
9	Jefe de área.	Notificar sobre la aplicación de las correcciones a la Gerencia de Administración para su aprobación. Actividad 5.
10	Gerente Administrativa.	Aprobar la publicación desde el sitio web. Fin.
11	Jefe de área.	¿Se trata de una campaña publicitaria ya sea en Facebook? A. Si, actividad 12. B. No, fin.
12	Jefe de área.	Recopilar la información a ser publicada en el sitio web.
13	Jefe de área.	Elaborar el anuncio para la campaña a ser publicada.
14	Jefe de área.	Enviar el contenido y diseño del anuncio por correo a la Gerencia de Administración para su aprobación.
15	Gerente Administrativa.	Recibir y revisar el anuncio propuesto.
16	Gerente Administrativa.	Establecer los parámetros principales de la publicación del anuncio (Tiempo de publicación, cantidad a invertir, zona geográfica, etc.)
17	Gerente Administrativa.	¿Se aprueba la publicación de la campaña publicitaria? A. Si, actividad 18. B. Observaciones, actividad 12.
18	Gerente Administrativa.	Enviar confirmación de VoBo para la publicación de la campaña, de acuerdo a los parámetros establecidos.
19	Jefe de área.	Recibir la confirmación de publicación de la campaña.
20	Jefe de área, Gerente Administrativa.	Realizar la publicación, efectuar el pago y demás, con base a los parámetros establecidos.
21	Jefe de área.	Verificar que se apruebe y publique la campaña.
22	Jefe de área.	¿Se publicó correctamente el anuncio/campaña? A. Si, actividad 23. B. No, actividad 12.

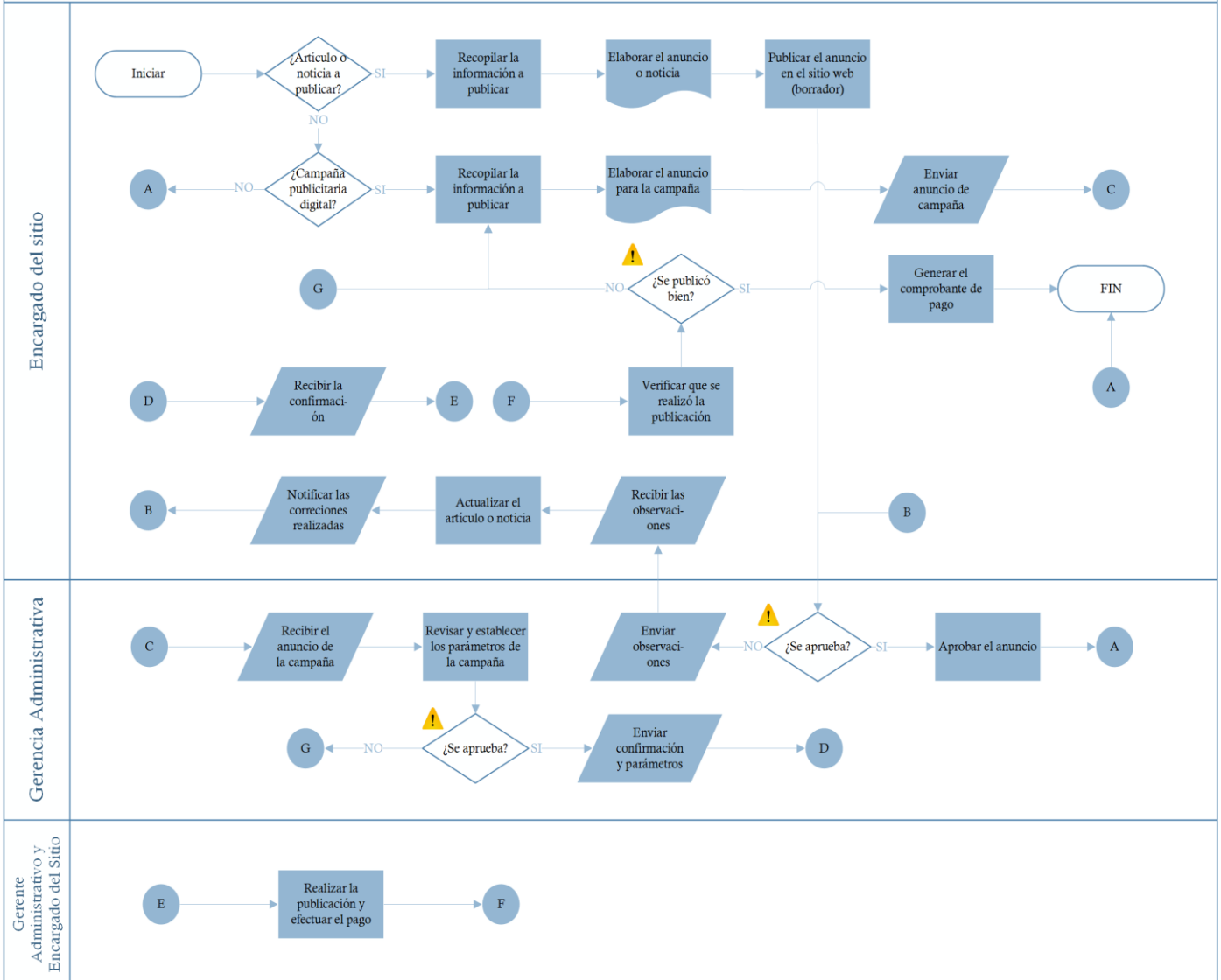
Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 51 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

23	Jefe de área.	Generar el comprobante de pago y enviar al área contable.

Anexos

Proceso: Mercadeo

Procedimiento: Difusión Externa



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 52 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.1.2.2 Atención de quejas y reclamos

Objetivo:

Definir los lineamientos a seguir para la atención de los incidentes de insatisfacción de los clientes para resolver de manera inmediata las quejas y reclamos, dando además el seguimiento oportuno y evitar su recurrencia.

Alcance:

Este procedimiento se aplicará a todo el personal que labora para Conceptos Digitales.

Generalidades:

- Expresión de insatisfacción: cualquier sugerencia, queja o reclamo de parte del cliente.
- Sugerencia: retroalimentación por medio de la cual el cliente recomienda una mejora en los procesos y productos.
- Queja: retroalimentación en la que el cliente informa sobre su insatisfacción respecto a nuestros productos y/o servicios.
- Reclamo: retroalimentación del cliente que indica su insatisfacción y desacuerdo del producto y/o servicio y para la cual requiere compensación.
- Cliente: organización o persona que recibe un producto o servicio de parte de Conceptos Digitales.
- Los colaboradores de Conceptos Digitales, S.A. deben canalizar las necesidades de los clientes, enfatizando el interés por mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios.
- Todas las insatisfacciones de clientes (quejas y reclamos), se deben registrar, así como también los incidentes de control que indica este procedimiento, para efectos de dar seguimiento, corregir y prevenir su recurrencia.

Responsabilidades:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 53 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

De todo el personal que reciba una comunicación de insatisfacción verbal o por escrito de un cliente:

- Atenderla y/o trasladarla a la ejecutiva de ventas Asistente Administrativo vía telefónica o por correo electrónico.

Del Asistente Administrativo:

- Comunicarse con los clientes, de ser necesario, para ampliar la información relacionada con la expresión de insatisfacción recibida.
- Definir inmediatamente con el departamento correspondiente las acciones necesarias para resolver a la brevedad, la expresión de insatisfacción presentada.
- Informar inmediatamente al Gerente General, si el cliente mostrará intención de tomar acciones legales como consecuencia de su insatisfacción, para que él defina las acciones a seguir.
- Llevar el control y dar seguimiento a las expresiones de insatisfacción de los clientes.

De los jefes de área (producción, instalaciones, ventas y otras involucradas):

- Investigar y tomar acciones inmediatas de toda retroalimentación relacionada con fallas de calidad del producto o servicio.

Procedimiento:

Atención de quejas y reclamos		
No.	Responsable	Acciones
1	Asistente Administrativo.	Recibir la expresión de insatisfacción de parte de los clientes ya sea por: teléfono, correo electrónico, comunicación de otro colaborador que recibió la queja u otros medios. Si el reclamo se recibe a las 5.00 p.m., se tomará con fecha del siguiente día, si se recibe día sábado, se tomará con fecha del día lunes. En ausencia del Asistente Administrativo, será la persona que atiende, quien tomará el reclamo y posteriormente trasladará la información al Asistente Administrativo.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 54 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

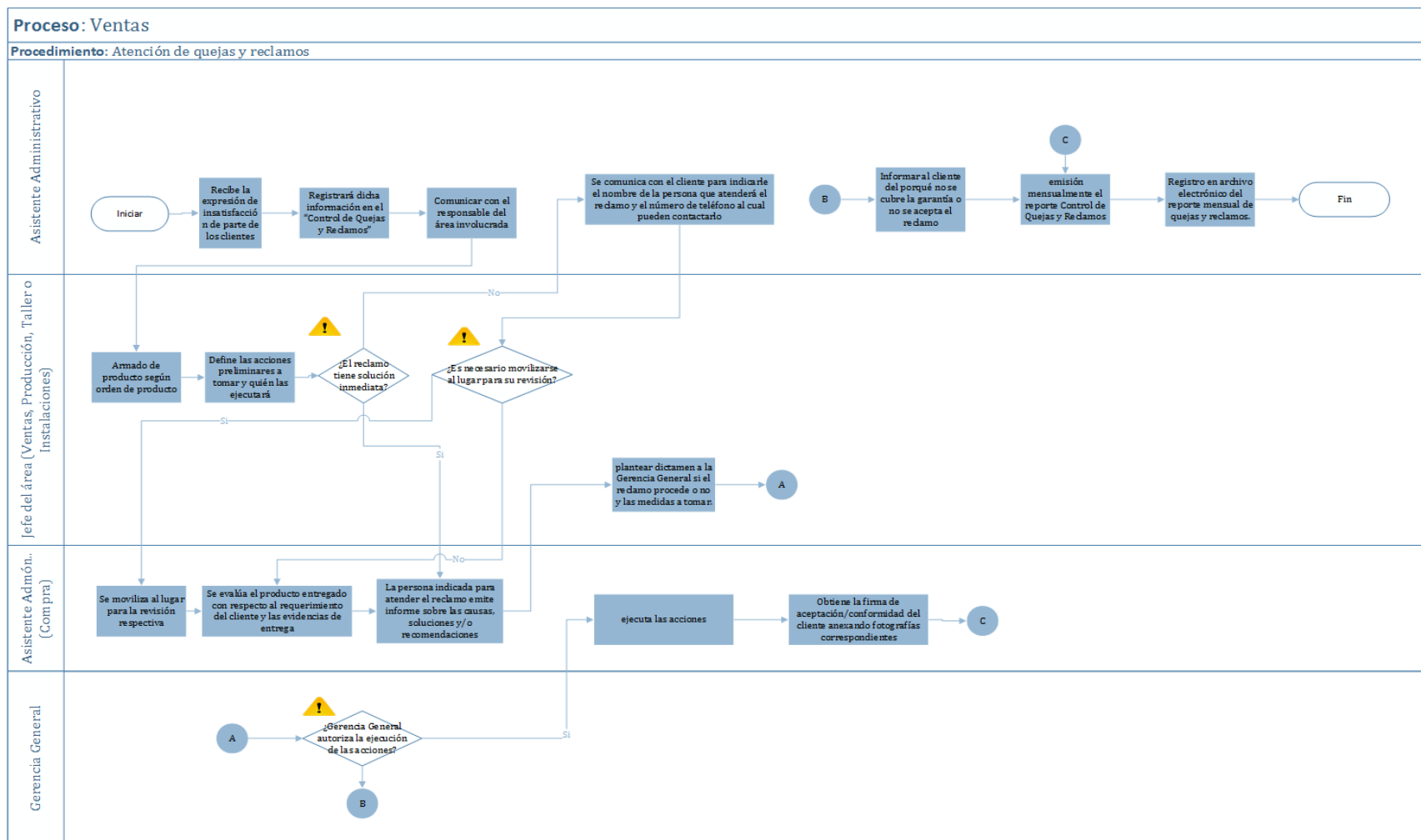
2	Asistente Administrativo.	Registrar dicha información en la hoja de cálculo de control de quejas y reclamos.
3	Asistente Administrativo.	Comunicarse con el responsable del área involucrada en el reclamo para que inicie las acciones o dictamen respectivo.
4	Jefe del área (Ventas, Producción, Taller o Instalaciones).	Definir las acciones preliminares a tomar en cuenta y quién las ejecutará, manteniendo en copia al Asistente Administrativo.
5	Jefe del área (Ventas, Producción, Taller o Instalaciones).	¿El reclamo tiene solución inmediata? A. Sí, actividad 10. B. No, actividad 6.
6	Asistente Administrativo.	Comunicarse con el cliente vía telefónica para indicarle el nombre de la persona que atenderá el reclamo y el número de teléfono al cual pueden contactarlo.
7	Jefe del área (Ventas, Producción, Taller o Instalaciones).	¿Es necesario movilizarse al lugar para su revisión?
8	Vendedor.	Movilizarse al lugar para la revisión respectiva.
9	Vendedor.	Evaluar el producto entregado con respecto al requerimiento del cliente y las evidencias de entrega.
10	Vendedor.	Emitir el informe sobre las causas, soluciones y/o recomendaciones según sea el caso, que resolverá la queja, además de contener las acciones correctivas para evitar que vuelva a suceder.
11	Jefe del área (Producción, Taller o Instalaciones).	La jefatura involucrada en el reclamo plantea dictamen a la Gerencia General si el reclamo procede o no y las medidas a tomar.
12	Gerencia General.	¿Gerencia General autoriza la ejecución de las acciones? A. Sí, pasa actividad 13 B. No, pasa actividad 15
13	Vendedor.	Si el reclamo procede, la persona designada para resolverlo ejecuta las acciones y obtiene la firma de

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 55 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

		aceptación/conformidad del cliente anexando fotografías correspondientes.
14	Vendedor.	Obtiene la firma de aceptación/conformidad del cliente anexando fotografías correspondientes
15	Asistente Administrativo.	Si el reclamo no procede, se informa al cliente del porqué no se cubre la garantía o no se acepta el reclamo.
16	Asistente Administrativo.	El Asistente Administrativo, emite mensualmente el reporte Control de Quejas y Reclamos y lo remite al Gerente General en los primeros 5 días hábiles del mes.
17	Asistente Administrativo.	El Asistente Administrativo llevará archivo electrónico del reporte mensual de quejas y reclamos.

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 56 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 57 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2 Procesos operativos

7.2.1 Ventas

FICHA DE PROCESO - VENTAS				
Objetivo: tomar los pedidos, contactar con los clientes, captar nuevos clientes y seguimiento general del pedido; también, elaborar el diseño del producto o montaje, elaborar y enviar cotizaciones con su respectivo presupuesto, y gestión de cobro.				
Responsable: Ejecutivas de venta y Diseñadores.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Clientes y potenciales clientes.	-Requerimiento del cliente (Pedido). - Actualización del pedido por áreas. - Vencimiento de pago.	 -- Cotización para el cliente -- Diseño del producto -- Gestión de cobro	- Control del pedido. - Especificación del producto o montaje. - Obtención del pago por la venta.	- Satisfacción del cliente. - Producto o servicio entregado. - Recuperación oportuna de las cuentas por cobrar.
Recursos:				
• Rango de precios para negociar. • Catálogo de productos. • Acceso al servicio Drive para el control del pedido. • Software de diseño. • Herramientas de medición. • Recursos para la gestión (Correo electrónico, Internet, etc.)				

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 58 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Requisitos Legales / Normativas																																			
Requisitos Legales:																																			
Ley y Reglamento de Protección al consumidor																																			
Documentos aplicables:																																			
- Norma ISO 9001:2015 - Manual de procesos.																																			
Medición del proceso																																			
Objetivo estratégico asociado: Incrementar los clientes satisfechos.			Indicadores del proceso: % nivel de satisfacción de los clientes.																																
Riesgos Asociados:																																			
<table><tr><th colspan="2" rowspan="2">Tipos de riesgos</th><th rowspan="2">Identificación de los riesgos</th><th colspan="3">Valor del riesgo</th></tr><tr><th></th><th></th><th></th></tr><tr><td rowspan="4"></td><td>Clientes</td><td>Concentración de la publicidad por las empresas dominantes.</td><td></td><td></td><td>4B</td></tr><tr><td>Clientes</td><td>Retraso en el pago o vencimiento de pagos por el producto o servicio entregado.</td><td></td><td>3B</td><td></td></tr><tr><td>Partes interesadas</td><td>Problemas para cubrir con las obligaciones (banco, proveedores, etc.).</td><td>1B</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Político y social</td><td>Aumento de precio en los insumos o impuestos a</td><td></td><td>4C</td><td></td></tr></table>						Tipos de riesgos		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo							Clientes	Concentración de la publicidad por las empresas dominantes.			4B	Clientes	Retraso en el pago o vencimiento de pagos por el producto o servicio entregado.		3B		Partes interesadas	Problemas para cubrir con las obligaciones (banco, proveedores, etc.).	1B			Político y social	Aumento de precio en los insumos o impuestos a		4C	
Tipos de riesgos		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo																																
	Clientes	Concentración de la publicidad por las empresas dominantes.			4B																														
	Clientes	Retraso en el pago o vencimiento de pagos por el producto o servicio entregado.		3B																															
	Partes interesadas	Problemas para cubrir con las obligaciones (banco, proveedores, etc.).	1B																																
	Político y social	Aumento de precio en los insumos o impuestos a		4C																															

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos		
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 59 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

		las PYMES.			
	Competencia	Mejores ofertas por parte de la competencia.			4B
	Mercado	Inflación del mercado que reduce las ventas.		4C	
	Estructura organizacional	No contar con el personal requerido para la coordinación de las actividades.		3A	
	Planeación estratégica	Problemas de planificación estratégica en el área.		4C	
	Organización	Problemas de organización en la fuerza de ventas.			4B
	Conocimiento y recursos	Requerimientos incorrectos en el levantamiento inicial del pedido.	1A		
	Liderazgo	Falta de empoderamiento para negociar precios con los clientes.	1B		
	Comunicación y tecnología	Inconvenientes la comunicación interna (cliente interno) y externa (cliente externo).		2A	

7.2.1.1. Cotizaciones

Objetivo:

Elaborar y entregar al cliente una propuesta económica con toda la información necesaria para el trabajo a realizar de acuerdo con los requerimientos acordados.

Alcance:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 60 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Este procedimiento es aplicable al Departamento de Ventas, Jefe de Producción y al Departamento de Compras.

Generalidades:

Con base en la información proporcionada por el cliente y a los requerimientos levantados por las Ejecutivas de Ventas y los demás involucrados, se determina una propuesta de solución y cotización con los insumos necesarios para ser entregado y bien recibido por el cliente.

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del departamento de ventas el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas.
- Es responsabilidad del jefe de área verificar la información recibida, determinar los insumos necesarios y entregar la información al departamento de compras
- Es responsabilidad del departamento de compras negociar con varios proveedores el precio de los insumos para obtener los mejores precios y entregar dicha información al departamento de ventas.

Procedimiento:

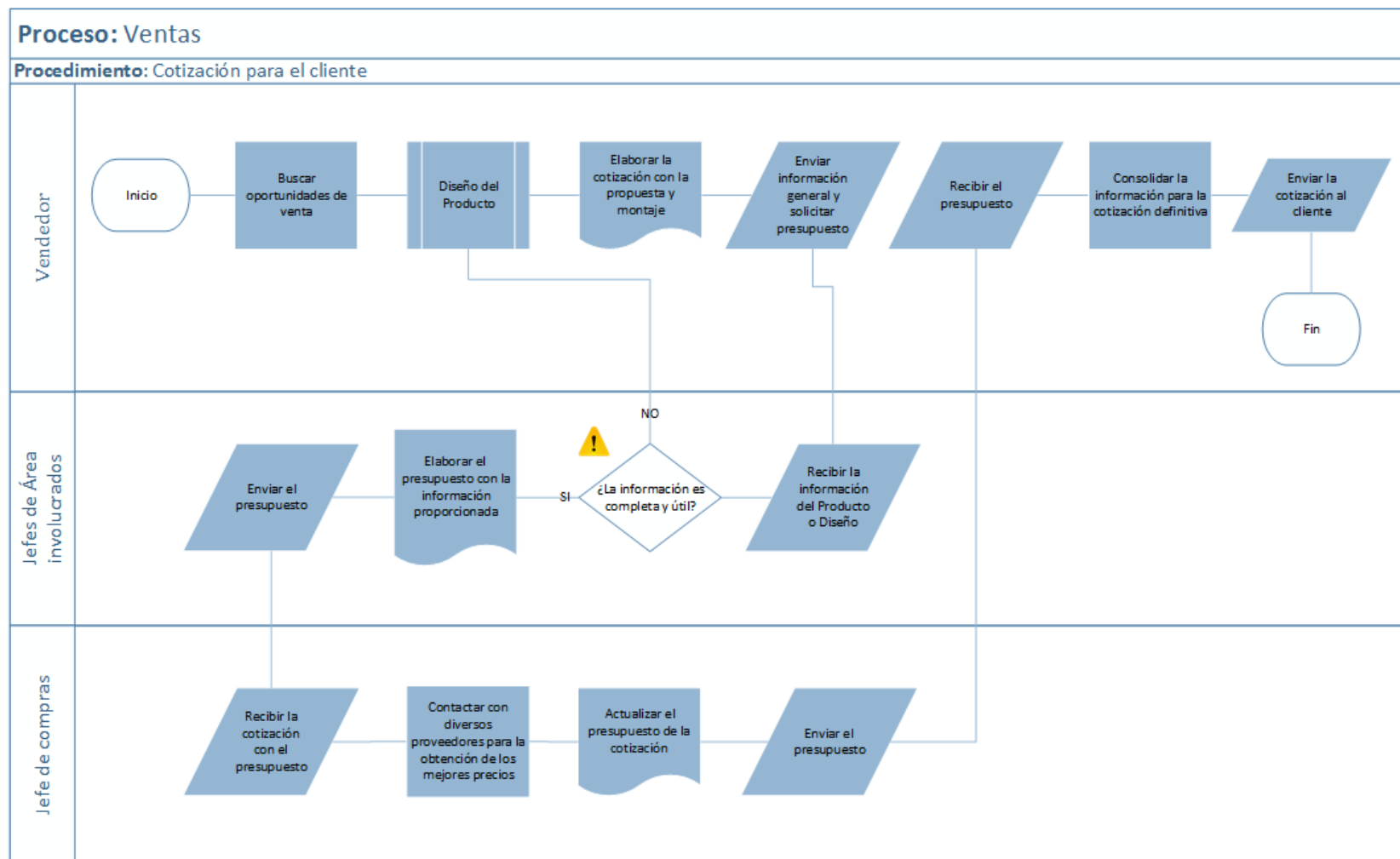
Cotización para el cliente		
No.	Responsable	Acciones
1	Vendedor.	Buscar oportunidades de ventas.
2	Vendedor.	Investigar y recabar la información necesaria para poder dar una solución al cliente. Procedimiento: Diseño del producto.
3	Vendedor.	Elaborar la cotización con la propuesta y montaje. (Anexo 3 - Cotización).
4	Vendedor.	Solicitar el presupuesto del trabajo al Jefe de Instalación, Producción o Taller, con base en los requerimientos de la cotización.
5	Jefes de Áreas.	Recibir el correo electrónico con la información de la cotización.
6	Jefes de Áreas.	¿Está completa la información y es útil?

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 61 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

		A. Si, actividad 7. B. Si no, actividad 2.
7	Jefes de Áreas.	Elaborar el presupuesto con la información proporcionada.
8	Jefes de Áreas.	Enviar la cotización y el presupuesto al departamento de compras vía correo electrónico.
9	Asistente Admón.	Recibir la cotización y presupuesto del trabajo.
10	Asistente Admón.	Contactar con diversos proveedores para la obtención de los mejores precios.
11	Asistente Admón.	Actualizar y completar el presupuesto de la cotización.
12	Asistente Admón.	Enviar la cotización y el presupuesto al departamento de ventas vía correo electrónico.
13	Asistente Admón.	Recibir la cotización y el presupuesto con la información completa.
14	Asistente Admón.	Consolidar la información para la cotización definitiva.
15	Asistente Admón.	Enviar la cotización al cliente.

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 62 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 63 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.1.2. Diseño de Producto

Objetivo:

Elaborar y/o entregar al Departamento de Ventas el diseño de la solución para la cotización o el área que corresponda, de tal manera dar el seguimiento oportuno a la solicitud del cliente.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al Departamento de Ventas (Área de Diseño), Jefes de área, Gerencia General y el cliente.

Generalidades:

Una vez teniendo los requerimientos del cliente, sea éste las mediciones y detalles de la estructura a desarrollar o el arte/diseño a imprimir, se desarrollan los patrones y detalles de la estructura a desarrollar y/o el arte o diseño (según sea el caso), los cuales se enviarán al área que corresponda.

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del departamento de ventas, el área de diseño en específico, el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas.
- Es responsabilidad del encargado de impresión recibir y dar seguimiento al diseño recibido.
- Es responsabilidad de la Gerencia General dar el visto bueno al diseño del producto.
- Es responsabilidad del Jefe de Producción apoyar al área de Diseño para elaborar una propuesta acorde a las necesidades del cliente.

Procedimiento:

Diseño del producto		
No.	Responsable	Acciones
1	Diseñador.	Recibir la información general del pedido.
2	Diseñador.	¿Se recibe un arte para ser impreso?:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 64 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

		A. Si, Actividad 3. B. No, Actividad 4.
3	Diseñador.	¿Es correcto el formato y dimensiones del archivo con el arte? A. Si, Actividad 5. B. No, Actividad 4.
4	Diseñador.	Notificar al Depto. de Ventas que se debe de enviar el archivo nuevamente. Fin.
5	Diseñador.	Confirmar al Depto. de Ventas que el archivo está bien.
6	Diseñador.	¿Se debe de diseñar el arte para ser impreso? A. Si, Actividad 7. B. No, Actividad 11.
7	Diseñador.	Contactar o coordinar una reunión con el cliente para para conocer mejor sobre el arte requerido (dimensiones, colores, imagen, contexto, etc.)
8	Diseñador.	Elaborar la propuesta de arte.
9	Diseñador.	Enviar al cliente el arte con base a los requerimientos levantados.
10	Cliente.	¿El cliente aprueba el arte diseñado? A. Aprobado, actividad 11. B. Observación, actividad 7.
11	Diseñador.	¿Se debe de diseñar una estructura, mueble u otro producto? A. Si, Actividad 12. B. No, Actividad 15.
12	Jefes de Áreas involucradas y Diseño.	Coordinar reunión in situ para tomar medidas, determinar el material a utilizar y la lógica de la estructura, etc.
13	Jefes de Áreas involucradas y Diseñador	Consolidar la información para la propuesta de diseño y montaje (listado de materiales, insumos, cantidades, colores, etc.).
14	Diseñador.	Elaborar la propuesta de diseño y montaje para la estructura, mueble, objeto o remodelación.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 65 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

15	Diseñador.	Enviar la propuesta de diseño del producto al Gerente para su aprobación.
16	Gerencia General.	¿Se aprueba el diseño del producto? A. Aprobado, Actividad 17 B. Con observaciones, Actividad 13.
17	Diseñador.	Enviar la propuesta de diseño y montaje al Área de Ventas para su respectivo seguimiento.
18	Diseñador.	Actualizar el registro del pedido dentro del control en Excel.

Anexos



Sistema de Gestión de Calidad

Manual de Procesos

Revisión del documento: **1**

Revisión de página: **1**

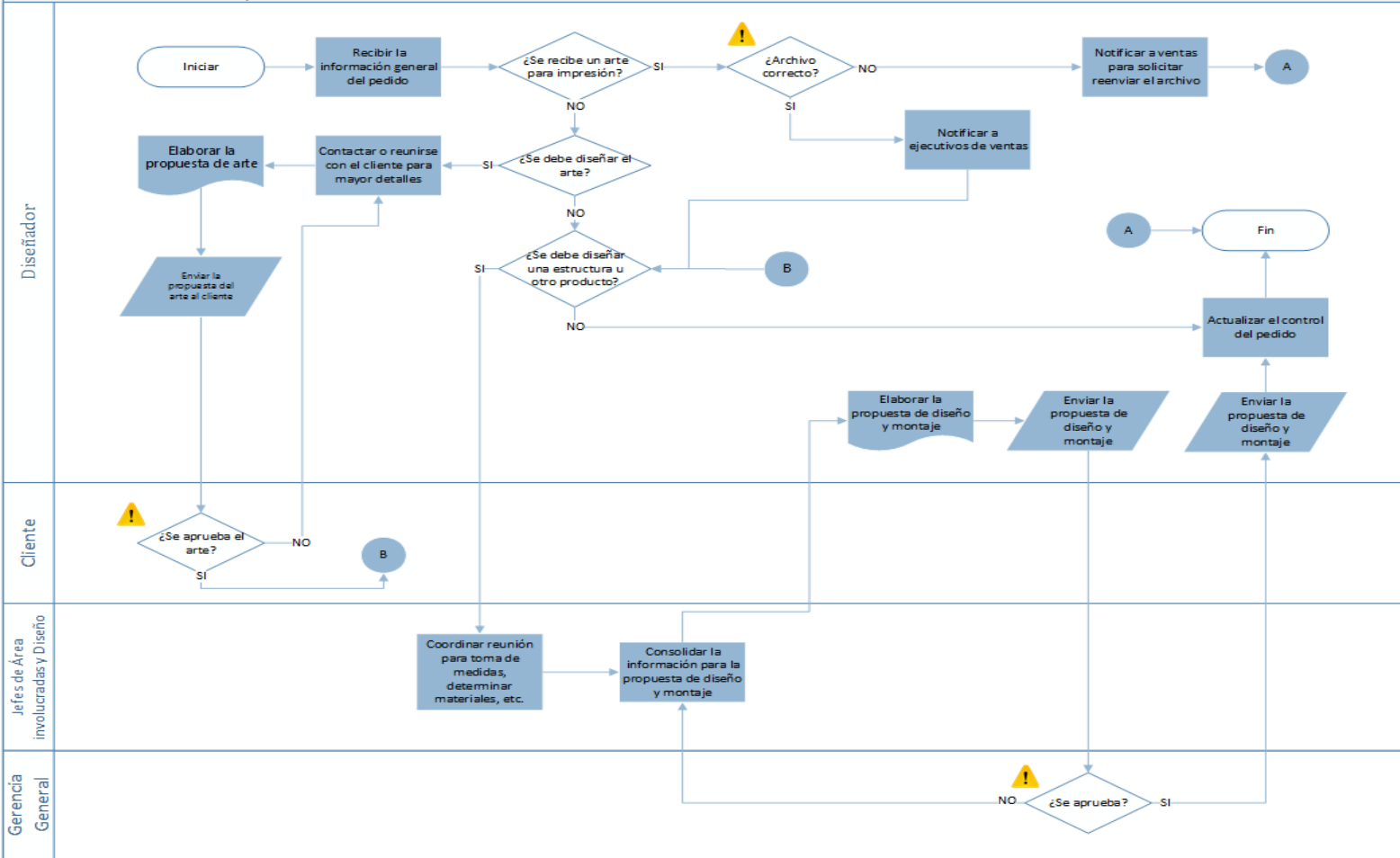
Fecha de revisión:
24/07/2019

Fecha de revisión de página:
24/07/2019

Página: 66 de 144

Proceso: Ventas

Procedimiento: Diseño del producto



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 67 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.1.3. Gestión de cobros

Objetivo:

Gestionar los cobros según la fecha de vencimiento del respectivo pago del cliente, de tal manera asegurar la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al Departamento de Ventas, Asistente Administrativo y al cliente.

Generalidades:

La administración estará pendiente de las fechas de vencimiento según arreglo de pago acordado con el cliente; Al encontrarse un saldo pendiente, se notifica al área de ventas para que realice la gestión de cobro respectivo mediante correo electrónico o teléfono.

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Ventas el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas; además, es responsable de dar seguimiento al contacto con el cliente para dicha gestión.
- Es responsabilidad del Asistente Administrativo de revisar el vencimiento de pagos y notificar oportunamente al Departamento de Ventas para su respectivo seguimiento.

Procedimiento:

Gestión de cobro		
No.	Responsable	Acciones
1	Asistente Admón.	Verificar los saldos pendientes de los clientes.
2	Asistente Admón.	¿Ya venció el saldo de alguna/s cuenta/s?

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 68 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

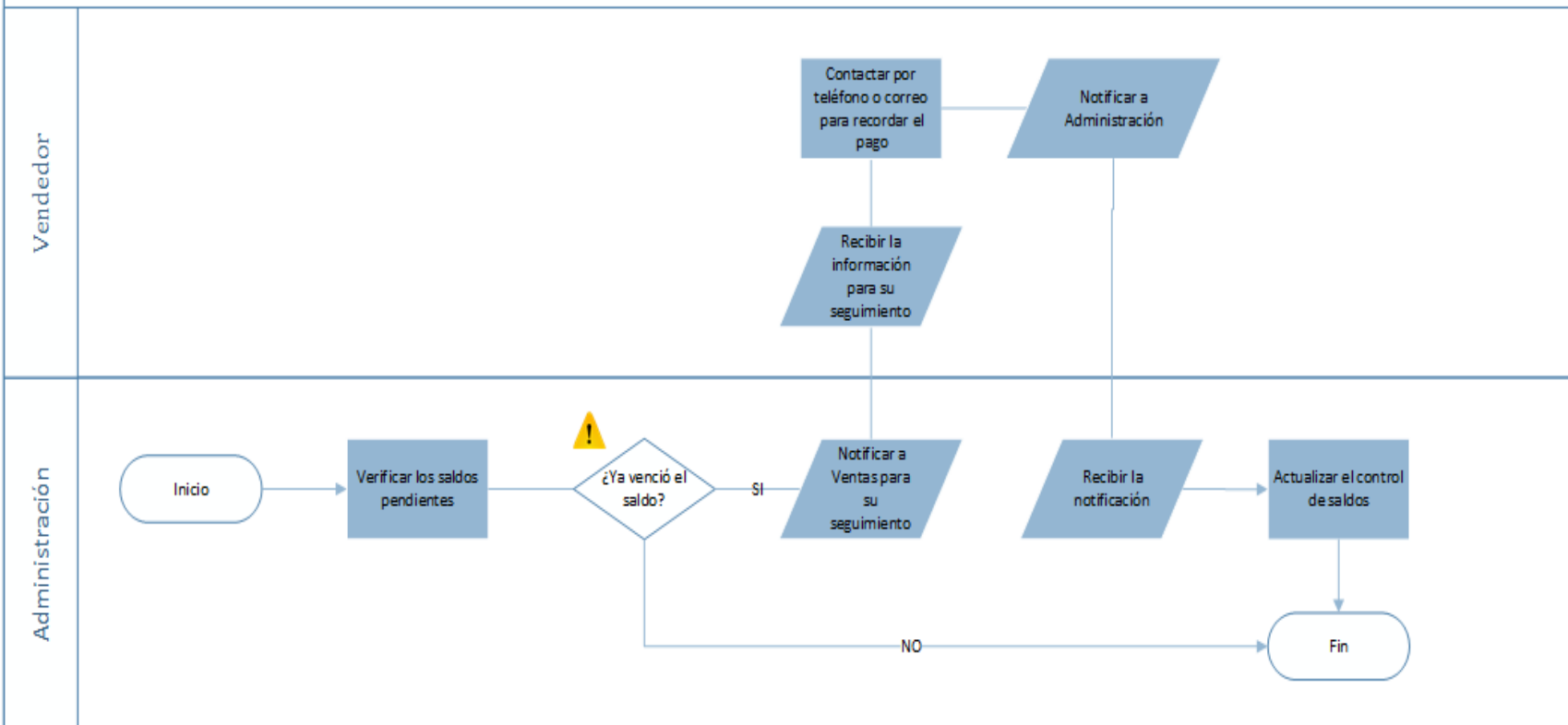
		A. Si, actividad 3. B. No, actividad 8.
3	Asistente Admón.	Notificar a ventas para realizar el respectivo seguimiento de cobro.
4	Vendedor.	Recibir la información para realizar la gestión de cobro.
5	Vendedor.	Contactar por teléfono o correo al cliente para recordar el pago.
6	Vendedor.	Notificar a administración por correo.
7	Asistente Admón.	Recibir la notificación.
8	Asistente Admón.	Actualizar el control de saldos.

Anexos



Proceso: Ventas

Procedimiento: Gestión de Cobro



Conceptos Digitales, S.A. de C.V.			Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1			Revisión de página: 1	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019		Página: 70 de 144

7.2.2 Producción

FICHA DE PROCESO - PRODUCCIÓN				
Responsable: Jefe de Producción.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
- Ventas - Encargado de bodega	- Orden de trabajo. - Materia prima. - Especificaciones de producto.	 - Elaboración de productos router. - Elaboración de productos en acrílico. - Elaboración de productos Impresos. - Armado de productos terminado - Elaboración de productos en taller.	- Productos terminados. - Calidad en producto terminado.	- Instalación
Recursos • Software informático para uso de router y equipos de impresión • Equipo router para cortes en diferentes materiales • Equipo informático, Impresoras e insumos para impresiones como tinta, cabezales. • Insumos de materias primas para elaboración del producto (Madera, Hierro, Tornillos, pernos, clavos, pintura, etc.). • Herramientas de soldadura (Mesa de soldadura, protección personal, gafas de soldadura,				

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 71 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

máscara de soldadura, guantes, Limas, martillos, cepillo metálico, tornillos de banco y sargento) - Herramientas para carpintería (Cinta métrica, formón, martillo, cepillo de madera, compás, escofina, escuadra, escoplo, sierra de corte de madera, serrucho, maquinaria de perforación, Lijadoras, etc.) - Herramienta para pintura (Brochas de pintar, pinceles, rodillos, cubetas, espátulas, cinta, lijas, cubetas, mezcladores de pintura)	
Requisitos Legales / Normativas	
Requisitos Legales:	
- Ley y Reglamento de seguridad ocupacional - Ley y reglamento quejas y reclamos	
Requisitos Normativa:	
- ISO 9001:2015 - Manual de proceso	
Medición del proceso	
Controles del proceso: - Verificación de recepción de insumos - Verificación de recepción de materias primas - Planificación para la elaboración de productos	Indicadores del proceso: - Número de productos entregados - Tiempos de entrega en producto - Desperfectos en productos
Riesgos asociados	

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 72 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Contexto de la organización		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo		
	Medio ambiental	Desastres naturales			3A
	Tecnológica	Fallos en suministro de energía		2A	
	Proveedores	Incumplimiento de proveedores		4C	
	Política	Restricción normativa o contractual para la adecuación, remodelación y modificación de espacios		1A	
	Tecnológica	Problemas para acceder a Drive por falta de Internet		3C	
	Administrativo	Demora en la compra de materia prima para comenzar el proceso de producción			4B
	Administrativo	Ausencia de personal		3C	
	Administrativo	Deficiencia en comunicación con las áreas de Ventas, Taller o Instalación			4B
	Tecnológica	Desperfecto en equipos por falta de mantenimiento			4B
	Tecnológica	Fallas mecánicas por obsolescencia de equipo.		2A	
	Tecnológica	Carencia en capacidad instalada		1A	
	Operativo	Manejo inadecuado de herramientas			3A

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 73 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

	Personal	Irregularidades locativas (Caída o pisar objetos)	1D		
	Personal	Sobrecarga física (Esfuerzo)		4C	
	Operativo	Producto con baja calidad por falta de capacitación		3B	
	Operativo	Errores en requerimientos de productos			4B

7.2.2.1. Elaboración de productos router

Objetivo:

Elaborar y entregar al área de armado un producto con la calidad requerida del producto de manera oportuna; orientando el proceso a su mejora continua.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al departamento de producción, armado o acrílico.

Generalidades:

El proceso inicia al recibir orden de trabajo desde el departamento de ventas, el producto final de router, puede entregarse al área de armado o directamente al área de instalación de producto, validando cada área la calidad del producto recibida.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del departamento de producción coordinar y asegurar todas las actividades dentro de este procedimiento, así como el jefe de producción difundir la información entre todas las partes involucradas, así como entregar productos de calidad a las áreas de armado e instalación.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 74 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Procedimiento:

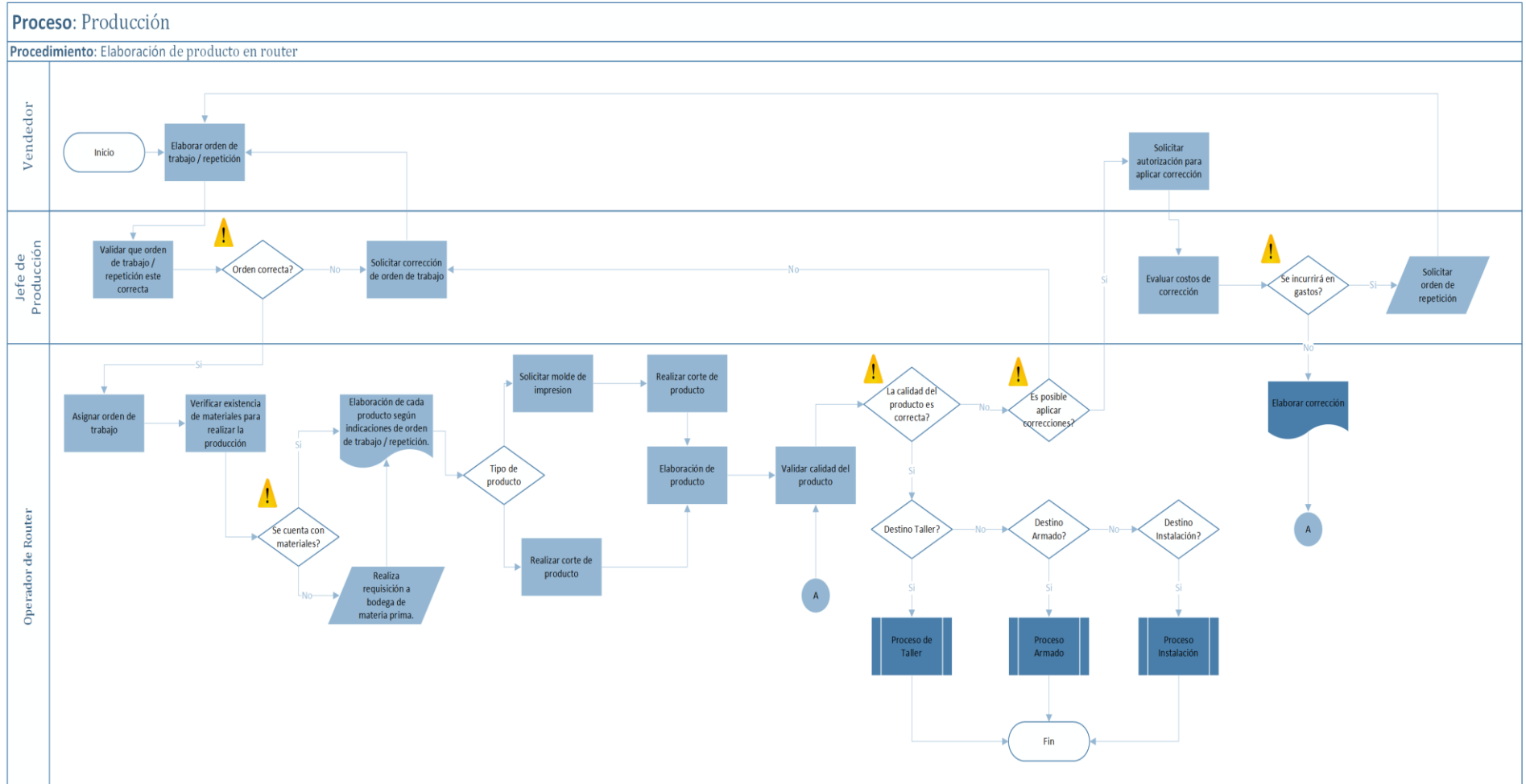
Elaboración de productos en router		
No.	Responsable	Acciones
1	Vendedor	Elaborar orden de trabajo (Formulario)
2	Jefe de producción	Validar que la orden de trabajo / repetición de orden / memoria USB A. Esté correcta, actividad 4 B. Este incorrecta, actividad 3
3	Vendedor	Elaborar re-orden de trabajo, tomando en cuenta las inconsistencias encontradas en proceso anterior
4	Jefe de producción	Asignar orden de trabajo / repetición
5	Operador de router	Verificar que estén materiales para realizar la producción A. Se cuenta con materiales para la elaboración del producto, actividad 7 B. No se cuenta con materiales para la elaboración del producto, actividad 6
6	Operador de router	Realizar requisición a bodega de almacén de materias primas, para realizar el abastecimiento de los materiales necesarios. (#Formulario)
7	Operador de router	Verificar el tipo de producto solicitado según orden de trabajo. A. Realización de corte de producto, actividad 8 B. Realización de figura o texto, actividad 9
8	Operador de router	Elaborar producto según indicaciones de orden de trabajo / Elaborar repetición de producto según re-orden de trabajo
9	Operador de router	Actividad a realizar para elaboración de producto: A. Solicitar molde a impresión y elaboración de producto B. Elaboración de cada producto, corte de producto según medidas solicitadas / repetición.
10	Operador de router	Validar calidad de producto según especificación de orden de trabajo: A. La calidad del producto es correcta, actividad 16

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 75 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			

			B. No cumple calidad de producto, actividad 11
11	Operador router	de	¿Es posible aplicar correcciones a defectos de producto?: A. No es posible corregir, actividad 1 B. Es posible corregir, actividad 13
12	Operador router	de	Solicitar orden de trabajo para repetición, actividad 1
13	Operador router	de	Solicitar autorización para aplicar corrección (#Formulario)
14	Operador router	de	¿Realizar la corrección implica gastos en la operación?: A. No se incurrirá en gastos, actividad 15 B. Se debe incurrir en gastos, actividad 12
15	Operador router	de	Aplicar las correcciones al producto según la nueva orden de trabajo, actividad 10.
16	Operador router	de	Enviar orden de trabajo a Taller.
17	Operador router	de	Enviar orden de trabajo a Armado.
18	Operador router	de	Enviar orden de trabajo a Acrílico.
19	Operador router	de	Enviar orden de trabajo a Instalación.

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 76 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 77 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.2.2. Elaboración de productos en acrílico

Objetivo:

Elaboración y entrega a las áreas armado o instalación, productos terminados o semiterminados en acrílico de forma oportuna y con la calidad requerida del producto.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al departamento de Ventas, Producción, Instalación y al departamento de compras.

Generalidades:

El área de acrílicos puede recibir la orden de trabajo desde el área de ventas o router dependiendo de la complejidad del corte en acrílico, el área de acrílico puede entregar el producto terminado al área de instalación o semiterminado al área de armado dependiendo de las características del producto.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del jefe de producción el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas; es responsabilidad del auxiliar de acrílicos, elaborar los productos en acrílicos con la calidad requerida y de forma oportuna, realizar la requisición de materia prima si fuera necesario.

Procedimiento:

Elaboración de productos en acrílicos		
No.	Responsable	Acciones
1	Vendedor.	Elaborar orden de trabajo
2	Jefe de producción	Validar que orden de trabajo o repetición esté correcta A. Está correcta, actividad 4 B. Está incorrecta, actividad 3

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 78 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

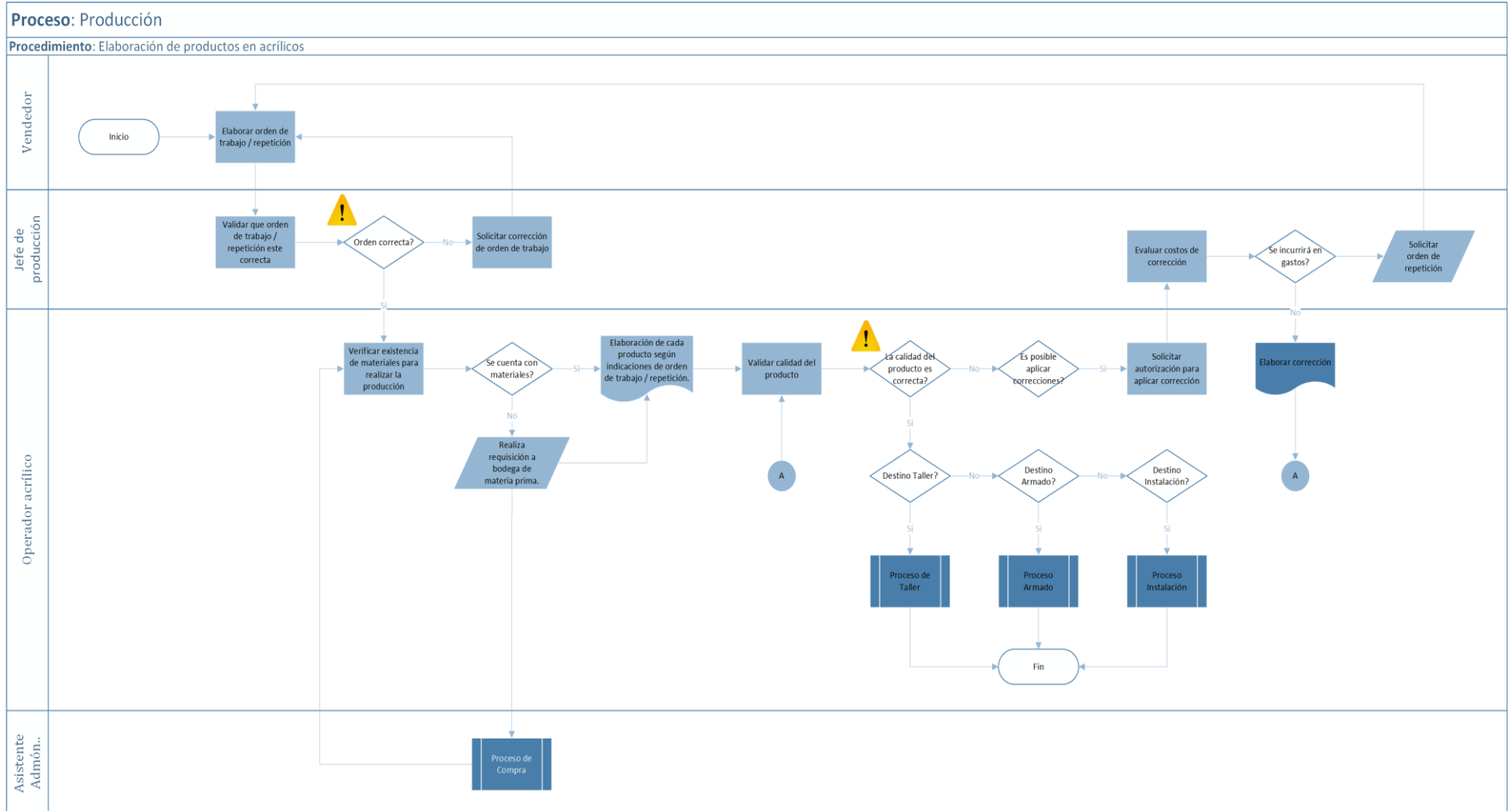
3	Vendedor	Corregir orden de trabajo / repetición
4	Jefe de producción	Asignar orden de trabajo / repetición / impresión
5	Operador de acrílicos	Verificar existencia de materiales para realizar la producción A. Se cuenta con materiales actividad 7 B. No se cuenta con materiales actividad 6
6	Operador de acrílicos	Realizar requisición a bodega de materia prima.
7	Operador de acrílicos	Elaborar orden de trabajo o repetición de cada producto.
8	Operador de acrílicos	Validar calidad de producto A. La calidad del producto es correcta, actividad 14 B. No cumple calidad de producto, actividad 9
9	Operador de acrílicos	Es posible corregir el defecto A. No es posible corregir, actividad 10 B. Es posible corregir, actividad 11
10	Vendedor	Realizar orden de repetición, actividad 2
11	Operador de acrílicos	Solicitar autorización a jefe inmediato para aplicar corrección. (Revisar si existe documento o se registra en sistema)
12	Jefe de producción	La corrección del desperfecto hará incurrir en gastos: A. No se incurrirá en gastos, actividad 13 B. Se debe incurrir en gastos, actividad 10
13	Operador de acrílicos	Aplicar las correcciones al producto, actividad 8.
14	Operador de acrílicos	El producto requiere ser enviado a taller A. Si, actividad 15 B. No, actividad 16
15	Operador de acrílicos	Enviar orden de trabajo a taller
16	Operador de acrílicos	El producto requiere ser enviado a armado A. Si, actividad 17 B. No, actividad 18

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1	Página: 79 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

17	Operador acrílicos	de	Enviar orden de trabajo a armado
18	Operador acrílicos	de	Enviar orden de trabajo a instalación

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 80 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 81 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.2.3. Elaboración de productos impresos

Objetivo:

Elaboración y entregar al área de armado de impresiones en forma oportuna y con la calidad requerida del producto.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al departamento de ventas, producción y al departamento de Compras.

Generalidades:

El proceso inicia al recibir orden de trabajo desde el departamento de ventas, el producto final impreso, puede entregarse al área de armado o directamente al área de instalación de producto.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del jefe de producción el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas; es responsabilidad del operador de impresión, elaborar las impresiones con la calidad requerida y de forma oportuna, realizar la requisición de materia prima si fuera necesario.

Procedimiento:

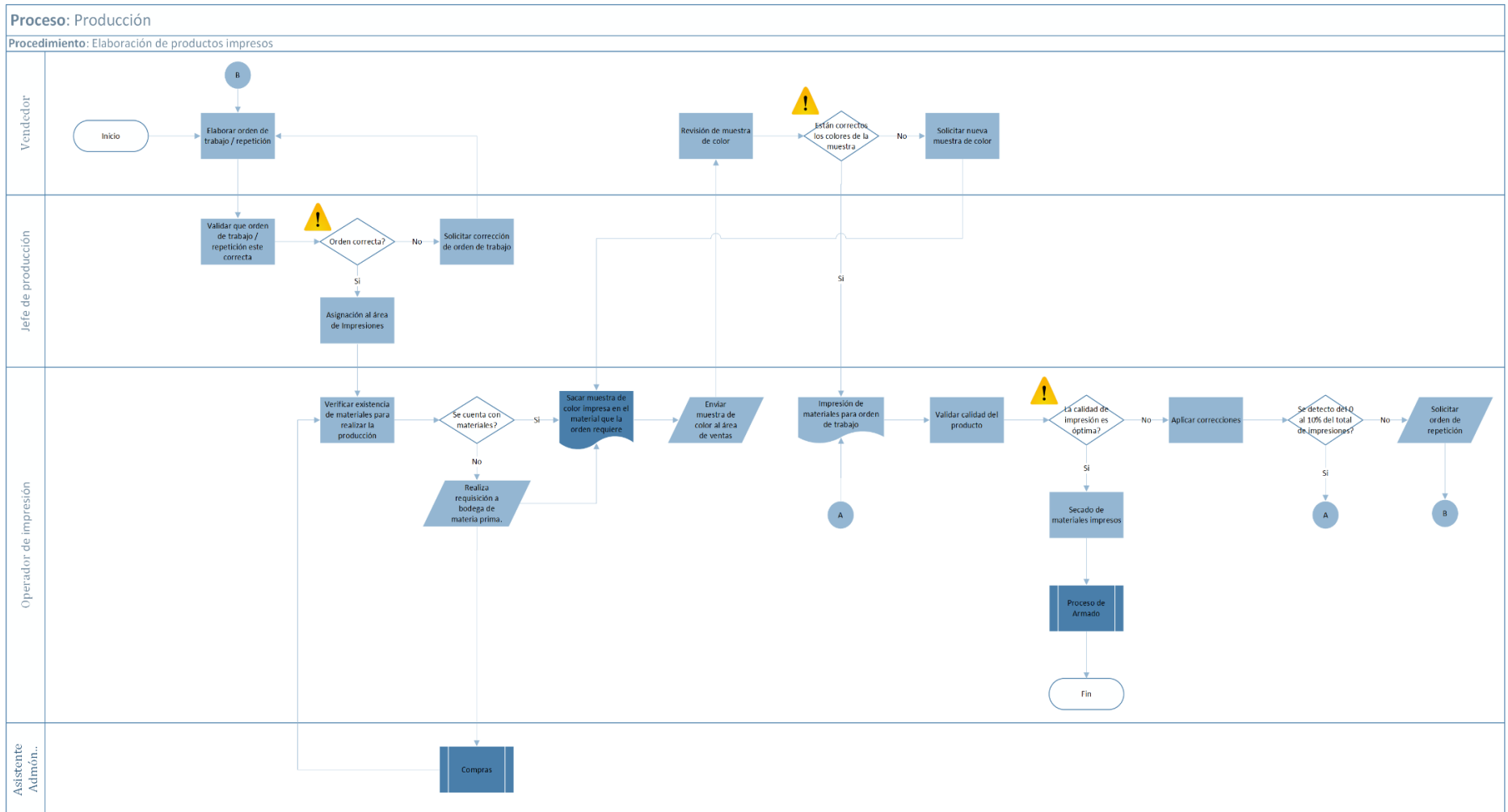
Elaboración de productos impresos		
No.	Responsable	Acciones
1	Vendedor	Elaborar orden de trabajo
2	Jefe de producción	Validar que orden de trabajo / repetición esté correcta A. Está correcta, actividad 4 B. Está incorrecta, actividad 3
3	Vendedor	Corregir orden de trabajo / repetición
4	Jefe de producción	Asignar orden de trabajo / repetición al área de impresiones

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 82 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			

5	Operador impresión	de	Verificar existencia de materiales para realizar la(s) impresión A. Se cuenta con materiales actividad 7 B. No se cuenta con materiales actividad 6
6	Operador impresión	de	Realizar requisición a bodega de materia prima.
7	Operador impresión	de	Generar muestra de color impresa en el material que la orden de trabajo requiere
8	Operador impresión	de	Enviar muestra de color impresa al área de ventas
9	Vendedor		Revisar muestra impresa A. Están correctos los colores de la muestra, actividad 10 B. No están correctos, actividad 7
10	Operador impresión	de	Realizar impresión de materiales para de orden de trabajo / repetición.
11	Operador impresión	de	Validar calidad de impresión A. La calidad de impresión es óptima, actividad 16 B. Impresión no cumple con calidad requerida, actividad 12
12	Operador impresión	de	Aplicar correcciones
13	Operador impresión	de	En qué momento de la producción se detectó A. De 0 a 10%, actividad 10 B. Mayor que el 10%, actividad 14
14	Operador impresión	de	Solicitar orden de repetición
15	Vendedor		Realizar orden de repetición, actividad 2
16	Operador impresión	de	Secado de materiales impresos
17	Jefe de producción		Entregar impresiones al área de armando (total o parcial)

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 83 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 84 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.2.4. Armado de productos terminados

Objetivo:

Elaborar y entregar al área de instalación un producto con la calidad requerida del producto de manera oportuna; orientando el proceso a su mejora continua.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al departamento de Producción e Instalación.

Generalidades:

El proceso inicia recibiendo productos de las áreas de producción o taller, así como también la validación de los requerimientos del producto recibido por parte de las otras áreas, una vez terminado el armado de producto es necesario empacar y entregar el producto a área de instalación.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del departamento de producción el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas; es responsabilidad del jefe de producción verificar la información recibida, determinar los insumos necesarios, es responsabilidad del jefe de producción entregar el producto al área de instalación con la calidad solicitada.

Procedimiento:

Armado de productos terminados		
No.	Responsable	Acciones
1	Jefe de producción	Validar que la orden de trabajo / repetición A. Esté correcta, actividad 2 B. Este incorrecta, actividad 9
2	Operador de acabado	Solicitar productos e insumos para armado de producto.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 85 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

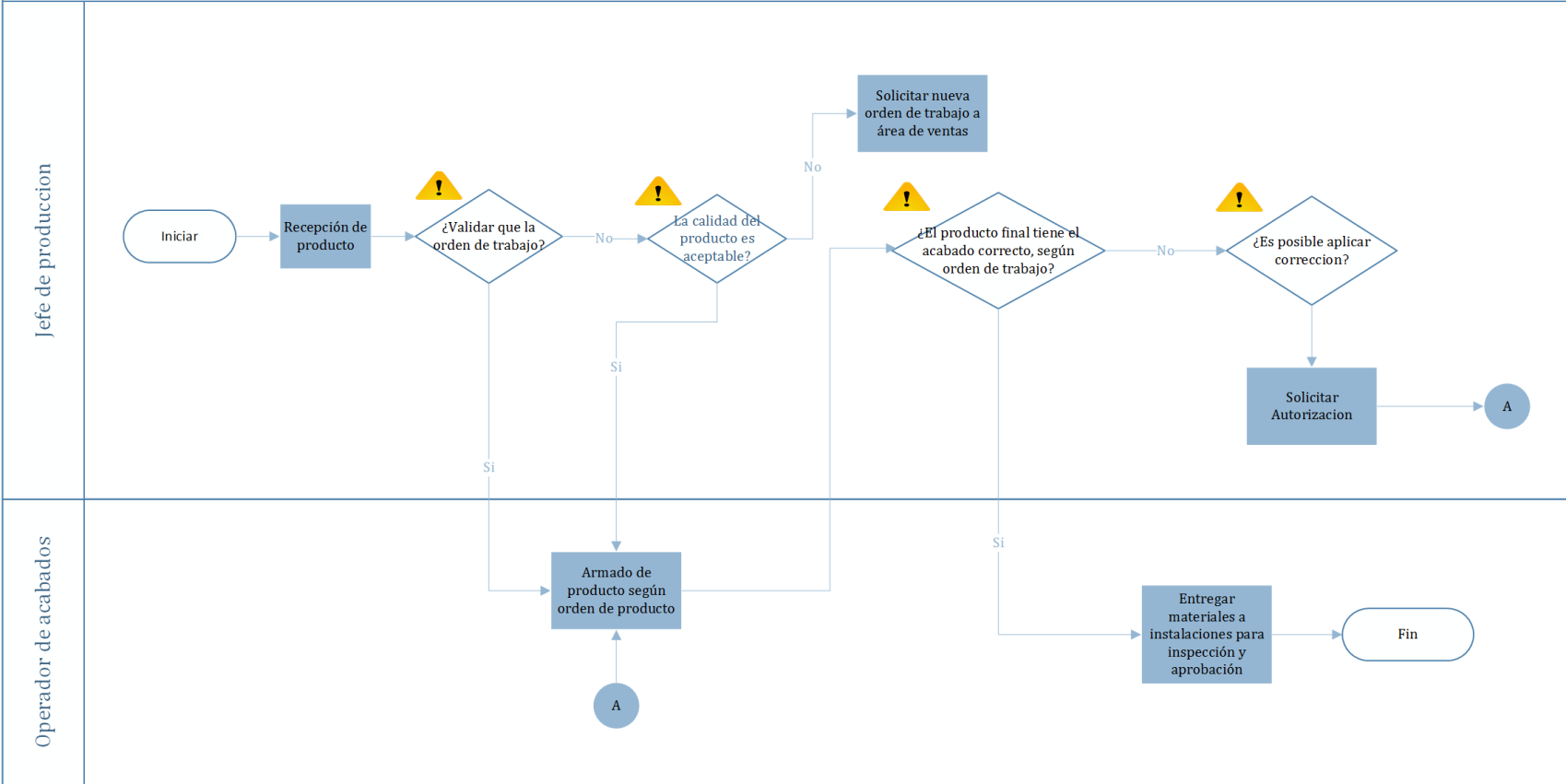
2	Operador de acabado	Armado de producto según orden de producto (Laminado, Pegado, Cortes, Costuras, etc.)
3	Operador de acabado	¿El producto final tiene el acabado correcto, según orden de trabajo?: A. El acabado del producto es correcto, actividad 4 B. No cumple calidad de producto, actividad 5
4	Operador de acabado	Entregar materiales a instalaciones para inspección y aprobación
5	Operador de acabado	Es posible aplicar correcciones que disimulen el desperfecto A. No es posible corregir, actividad 9 B. Es posible corregir, actividad 6
6	Operador de acabado	Solicitar autorización para aplicar corrección
7	Operador de acabado	Proceder con la corrección: A. La corrección fue autorizada, actividad 8 B. No se autorizó la corrección, actividad 9
8	Operador de acabado	Aplicar correcciones, Actividad 2
9	Jefe de producción	Solicitar re-orden de trabajo a área de ventas(#Formulario), repetición

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 86 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Proceso: Producción

Procedimiento: Armado de producto



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 87 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.2.5. Elaboración de productos en taller

Objetivo:

Elaborar y entregar al área de instalación un producto con la calidad requerida de manera oportuna; orientando el proceso a su mejora continua.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al departamento de taller, producción e instalación.

Generalidades:

El proceso inicia al recibir orden de trabajo desde el departamento de Ventas, el producto terminado, puede entregarse al área de armado o directamente al área de instalación de producto.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del departamento de taller el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas; es responsabilidad del jefe de taller verificar la información recibida, determinar los insumos necesarios y entregar la información al departamento de bodegas para solicitud de insumos necesarios para la elaboración de producto; es responsabilidad de jefe de taller entregar producto con calidad al área de instalación.

Procedimiento:

Elaboración de productos en taller		
No.	Responsable	Acciones
1	Jefe de taller	Recibir la orden de trabajo, según requerimiento / repetición A. Esté correcta la información proporcionada en la orden de trabajo, actividad 3 B. Este incorrecta proporcionada en la orden de trabajo, actividad 2

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.			Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1			Revisión de página: 1	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019		Página: 88 de 144

2	Jefe de taller	Validar de orden de trabajo y solicitar cambios en la orden de trabajo, enviar a área de ventas.
3	Jefe de taller	¿Verificación de materiales para la elaboración de del producto según orden de trabajo? A. Se cuenta con materiales actividad 5 B. No se cuenta con materiales, actividad 4
4	Jefe de taller	Solicitar insumos de la orden de trabajo con área de compras, Actividad 3
5	Jefe de taller	Planificar y asignar orden de trabajo, según producto solicitado en orden de trabajo: A. Área de carpintero, Actividad 6 B. Área de soldado, actividad 11
6	Carpintero	Recibir orden de trabajo e insumos para elaboración. (Formulario)
7	Carpintero	Preparar área de trabajo y herramientas
8	Carpintero	Verificar tipo de madera (natural o mdf), si es madera natural se une de acuerdo a la medida
	Carpintero	Verificar medidas, Planificación de trabajo (Cortes y medidas)
9	Carpintero	Realizar cortes de producto.
10	Carpintero	Actividad según tipo de producto: A. Madera natural, Actividad 11 B. Producto diferente a madera natural, Actividad 13
11	Carpintero	Cepillado y pulido de madera, Actividad 15
12	Carpintero	Realizar corte en router y afinado (rasurado)
13	Carpintero	Si es madera artificial pasa a proceso de pegado (plywood aplicar formica si es melamina se pega tapa canto)
14	Carpintero	Ensamblado de la estructura (armado), Actividad 15
15	Carpintero	Lijar y enmasillar
16	Carpintero	Acabados finales (puertas, chapas, haladeras, limpieza general)
17	Carpintero	Entrega de producto A. Área de pintura, Actividad 15

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 89 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

		B. Validación de producto, Actividad 20
18	Soldador	Recepción orden de trabajo e insumos (Formulario)
19	Soldador	Preparar área de trabajo y herramientas
10	Soldador	Realizar corte del producto
21	Soldador	Realizar punteado (soldado punteado)
22	Jefe de Taller	Verificar puntos A. Puntos correctos, Actividad 23 B. Hubo problema en punteado, Actividad 21
23	Soldador	Soldado y armado de producto
24	Soldador	Orden de trabajo y producto(s) finalizado, área de pintura actividad 25
25	Pintor	Recibir orden de trabajo e insumos (Formulario).
26	Pintor	Preparar área de trabajo y herramientas
27	Pintor	Realizar preparación de enmasillado y aplicación de base (1era mano de barniz o sellador) y lijado
28	Jefe de taller	Punto de control (reparación de imperfecciones) Verificar de producto enmasillado, cumple las características: A. Cumple las características, Actividad 23 B. No cumple las características, Actividad 21
29	Jefe de taller	Solicitar a área de ventas nueva orden de trabajo
30	Pintor	Pintura, barnizado si aplica y secado de producto
31	Pintor	Lijado fino
32	Pintor	Segunda mano de pintura y secado de producto
33	Pintor	Pulido final de producto
34	Jefe de taller	verificar si la pintura está bien (Punto de control) A. Cumple las características, Actividad 35 B. No cumple las características, Actividad 31
35	Pintor	Empaque de producto, si se requiere
36	Pintor	Entrega de producto, Actividad 42
37	Jefe de taller	Validar calidad de producto A. La calidad del producto es correcta, actividad 35

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 90 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

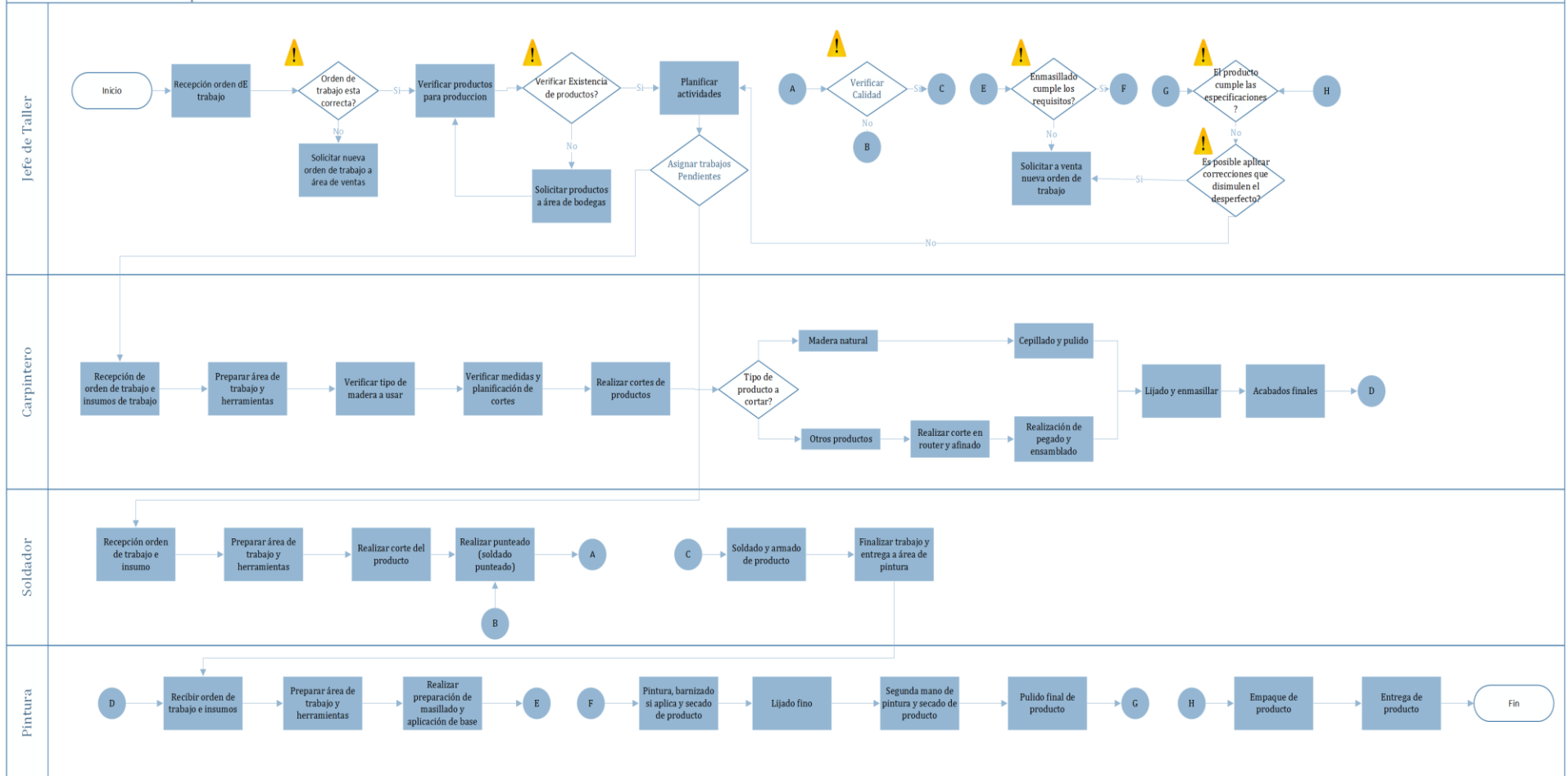
		B. No cumple calidad de producto, actividad 38
38	Jefe de taller	Es posible aplicar correcciones que disimulen el desperfecto: A. No es posible corregir, actividad 39 B. Es posible corregir, actividad 40
39	Jefe de taller	La corrección del desperfecto hará incurrir en gastos: A. No se incurrirá en gastos, actividad 5 B. Se debe incurrir en gastos, actividad 29
40	Jefe de taller	Solicitar repetición de orden de trabajo a área de ventas
41	Jefe de taller	Solicitar autorización, Actividad 5
42	Jefe de taller	Orden de trabajo y producto(s) finalizado, siguiente área de instalación

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 91 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

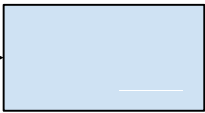
Proceso: Taller

Procedimiento: Elaboración de productos en taller



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 92 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

7.2.3 Instalación de productos

FICHA DE PROCESO - INSTALACIÓN DE PRODUCTOS				
Responsable: Auxiliar de instalación, jefe de instalación				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Armado, Taller o Router	- Orden de trabajo - Insumos (Materias primas)	 -- Instalación de producto	- Ficha de entrega de producto - Reporte de entrega de producto	- Satisfacción del cliente. - Producto o servicio.
Recursos				
• Herramientas de transporte de producto (Dispositivos para mover muebles y objetos pesados, vehículo de transporte, rampa de descarga y carga de producto, arnés de carga, dispositivos diversos) • Herramientas de electricista (Alicate, Destornilladores, detector de tensión, pelacables y remachadoras, tijera de electricista, pinzas, reglas, martillo) • Herramientas de instalación (Cinta métrica, formón, martillo tenaza, destornilladores, alicates, tijeras, etc..)				
Requisitos Legales / Normativas				
Requisitos Legales:				
• Ley y Reglamento de seguridad ocupacional				

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 93 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Requisitos Normativa:																																								
• Norma ISO 9001:2015 • Manual de procesos.																																								
Medición del proceso																																								
Controles del proceso: • Verificación de recepción de productos terminados • Ejecución de plan de instalaciones			Indicadores del proceso: • Número de instalaciones realizadas • Promedio de tiempos de instalación • Número de malas instalaciones realizadas																																					
Riesgos Asociados:																																								
<table><tr><th colspan="2" rowspan="2">Contexto de la organización</th><th rowspan="2">Identificación de los riesgos</th><th colspan="3">Valor del riesgo</th></tr><tr><th></th><th></th><th></th></tr><tr><td rowspan="5"></td><td>Cliente</td><td>Falta de suministros por parte cliente</td><td></td><td>5D</td><td></td></tr><tr><td>Tecnológica</td><td>Fallos en suministro de energía</td><td>2D</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Proveedores</td><td>Incumplimiento de proveedores</td><td>3E</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Política y social</td><td>Inseguridad ciudadana</td><td></td><td></td><td>4A</td></tr><tr><td>Cliente</td><td>Insatisfacción de nuestros clientes por producto y servicios.</td><td></td><td></td><td>5A</td></tr></table>						Contexto de la organización		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo							Cliente	Falta de suministros por parte cliente		5D		Tecnológica	Fallos en suministro de energía	2D			Proveedores	Incumplimiento de proveedores	3E			Política y social	Inseguridad ciudadana			4A	Cliente	Insatisfacción de nuestros clientes por producto y servicios.			5A
Contexto de la organización		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo																																					
																																								
	Cliente	Falta de suministros por parte cliente		5D																																				
	Tecnológica	Fallos en suministro de energía	2D																																					
	Proveedores	Incumplimiento de proveedores	3E																																					
	Política y social	Inseguridad ciudadana			4A																																			
	Cliente	Insatisfacción de nuestros clientes por producto y servicios.			5A																																			

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 94 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

	Administrativo	Demora en tiempos de entrega de productos por áreas Taller o Armado			5A
	Administrativo	Falta de personal		4B	
	Administrativo	Deficiencia en comunicación con las áreas de Ventas, Taller o Producción		3D	
	Tecnológica	Desperfecto en equipos por falta de mantenimiento			4B
	Operativo	Manejo inadecuado de productos a instalar			4B
	Operativo	Mala coordinación de actividades laborales			4B
	Personal	Sobrecarga física (Esfuerzo)			5C
	Operativo	Mala instalación de productos falta de capacitación			4A
	Operativo	Errores en requerimientos de productos			4B

7.2.3.1. Instalación de productos

Objetivo:

Entregar productos de calidad y con un buen servicio a nuestros clientes, optimizando los recursos y cumpliendo los tiempos estipulados de entrega e instalación

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al departamento de ventas, producción y taller.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 95 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Generalidades:

El proceso inicia al recibir productos terminados directamente de las áreas taller, producción o armado, es necesario tener firmado los documentos de entregas de productos a los clientes, es necesario solicitar autorización a gerencia general sobre cambios o correcciones en productos instalados.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del departamento de instalación el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas; es responsabilidad del jefe de instalación verificar la información recibida, determinar los insumos necesarios y entregar la información al personal de instalación para solicitud de insumos necesarios para la instalación de producto; es responsabilidad de jefe de instalación entregar producto con calidad a sus clientes así como también validar la satisfacción del cliente.

Procedimiento:

Instalación de productos		
No.	Responsable	Acciones
1	Jefe de instalación	Recibir producto de instalación, validación de calidad: A. La calidad de producto está correcta, actividad 3 B. No cumple calidad de producto, actividad 2
2	Jefe de instalación	Solicitar Orden de repetición al área ventas.
3	Jefe de instalación	Elaborar programa y planificación de ruta
4	Jefe de instalación	Verificar de disponibilidad y asignación de vehículos para transporte de productos incluye insumos de instalación,
5	Jefe de instalación	Validar insumos por parte del clientes (Instalaciones eléctricas, espacios disponibles, etc.)
6	Jefe de instalación	Asignar actividades de planificación de trabajo según ordenes de trabajo A. Logística de transporte, Actividad 9. B. Electricista, Actividad 12.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 96 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

		C. Instalación, Actividad 15.
7	Jefe de instalación	Asignar vehículo y herramientas
8	Auxiliar de instalación	Asignar encargado de grupo para validación de herramientas y orden de trabajo.
9	Motorista	Verificar trabajos de transporte pendientes por realizar
	Motorista	Verificar condición del vehículo (Llantas, niveles de agua y aceite, etc.)
10	Motorista	Verificar tipo de trabajo a realizar, según asignación de orden de trabajo.
11	Motorista	Realizar entregas de productos y herramientas de trabajo
12	Electricista	Verificar de trabajos pendientes a realizar
13	Electricista	Verificar insumos de trabajo, según orden de trabajo.
14	Electricista	Preparar área de trabajo y herramientas en sitio.
15	Electricista	Realizar trabajo según orden de trabajo.
16	Electricista	Entregar orden de trabajo finalizada (Formulario)
17	Asistente de Instalación	Validar calidad de producto, Electricista y producto a instalación: A. La calidad del producto es correcta, actividad 19 B. No cumple calidad de producto, actividad 18
18	Jefe de instalación	Solicitar cambio de producto a área de ventas, según inconsistencia encontrada al área de trabajo.
19	Auxiliar de Instalación	Realizar instalación de producto, según orden de trabajo
20	Auxiliar de Instalación	Realizar de pruebas funcionales de instalación
21	Cliente	¿Entrega de producto, solicitud de aceptación por el cliente? A. La calidad de producto fue aceptada por el cliente, actividad 26 B. La calidad del producto no fue aceptada por el cliente, actividad 23
22	Auxiliar de Instalación	Notificar a jefe de instalación la inconformidad del cliente
23	Jefe de instalación	Recibir orden de trabajo finalizada con inconformidad
24	Jefe de instalación	¿Verificar la calidad de producto instalado?

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1	Página: 97 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

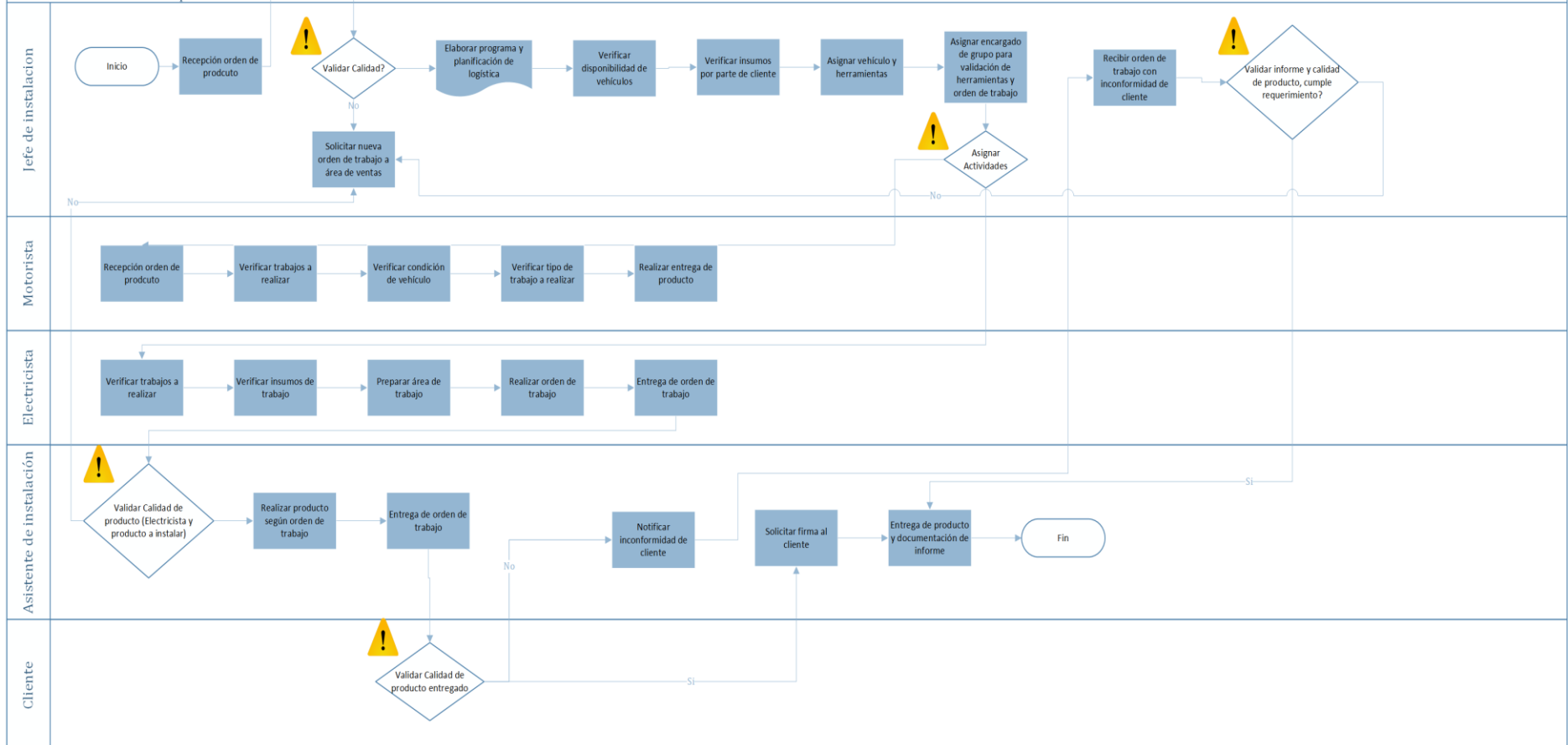
		A. La calidad del producto es correcta, actividad 26 B. No cumple calidad de producto, actividad 22
25	Jefe de instalación	Envía a ventas la inconformidad para realización de nuevo orden de trabajo
26	Auxiliar Instalación	Solicitar firma de cliente, entrega de producto y elaboración de reporte de finalización.

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 98 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Proceso: Instalacion

Procedimiento: Instacion de productos



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 99 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.4 Compras

FICHA DE PROCESO - COMPRAS				
Objetivo: Gestionar compras de materia prima de manera eficiente y oportuna para cubrir las necesidades de la empresa Conceptos Digitales, buscando la rentabilidad, relaciones a largo plazo y con beneficio mutuo con los proveedores. Custodiar, suministrar espacio y equipo para contener y proteger los artículos hasta que se utilicen o embarquen en la forma que sea más eficiente en costos. Gestionar la relación con los proveedores, analizar, evaluar e identificar nuevos proveedores considerando la calidad de la materia prima y maximizando el costo.				
Responsable: Encargado de compras				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
- Ventas - Producción - Taller	- Orden de trabajo. - Solicitudes de Compras	 - Gestión de compras - Recepción de materiales e insumos - Salida de inventario - Fondos de caja chica - Evaluación y reevaluación de proveedores - Realización de inventarios en bodega Almacenamiento y control de producto no conforme	- Orden de compra - Materia prima y materiales - Reporte de ordenes aprobadas Otros productos y servicios adquiridos	- Ventas - Instalaciones - Producción - Taller

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 100 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Recursos	
• Recursos para la gestión (Correo electrónico, Internet, etc.) • Teléfono • Equipo Informático/sistemas • Personal • Archivo de proveedores y precios	
Requisitos Legales / Normativas	
Requisitos Legales:	
• NA	
Requisitos Normativa:	
• Norma ISO 9001:2015 • Manual de procesos	
Medición del proceso	
Objetivo estratégico asociado: • Ampliar el número de proveedores de insumo claves	Indicadores del proceso: • Número de proveedores de insumos clave
Riesgos Asociados:	

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos		
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 101 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

Contexto de la organización		Identificación de los riesgos	Valor del riesgo		
			Alto	Medio	Bajo
Externo	Proveedores	Lentitud en el envío de cotización		4D	
	Proveedores	Falta de cumplimiento de la cotización		4D	
	Clientes	Reclamos por calidad de materiales			4B
	Clientes	Reclamos por falta de entregas a tiempo			4B
Interno	Operativo	Despachos de proveedores suspendidos por falta de pago			5C
	Administrativo	Demora en entrega de orden de trabajo		4D	
	Financiero	Falta de recursos financieros para realizar compra			4C
	Financiero	Manejo inadecuado de caja chica			3C
	Tecnológica	Desperfecto en equipos por falta de repuestos		3D	

7.2.4.1. Gestión de compras

Objetivo:

Asegurar la adquisición de la materia prima y/o servicios para la empresa Conceptos Digitales, optimizando costos, flexibilidad y rapidez de gestión y creando relaciones beneficiosas en ambas partes con los proveedores.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 102 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al departamento de Producción, Taller, Ventas, Bodega y al departamento de Compras.

Generalidades:

El proceso inicia al recibir una orden de requisición de materia prima que es generada por las áreas de taller, producción, ventas o bodega, en el proceso se adquieren productos y/o servicios que luego se custodian en bodega. Existe una caja chica para disponer de compras pequeñas y se tiene un monto pre aprobado para adquirir.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del encargado de compras el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas realizar los procesos de compra con prontitud, calidad y eficiencia; es responsabilidad las áreas solicitantes, elaborar las órdenes de requisición con la calidad requerida.

Procedimiento:

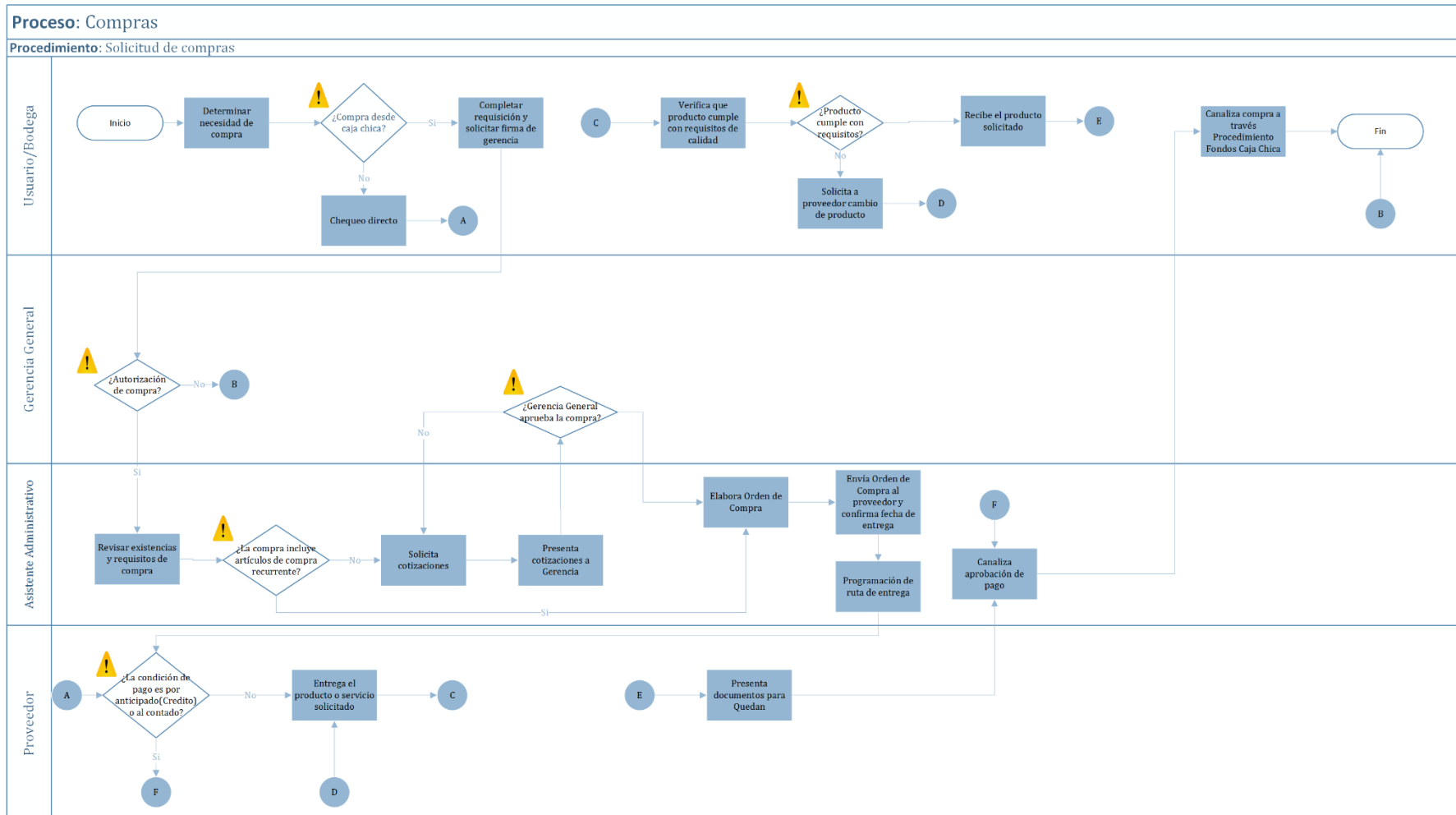
Gestión de compras		
No.	Responsable	Acciones
1	Asistente Administrativo	Recibir requisición de compra
2	Asistente Administrativo	Validar que requisición esté correcta A. Está correcta, actividad 4 B. Está incorrecta, actividad 3
3	Área solicitante	Corregir orden de requisición
4	Asistente Administrativo	¿Se realizará cotización? A. Si, actividad 5 B. No, actividad 6
5	Asistente Administrativo	Realizar cotizaciones a proveedores

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 103 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

6	Asistente Administrativo	Registrar los materiales de la orden con sus respectivos costos en el reporte de Excel
7	Asistente Administrativo	Elaborar orden de compra
8	Asistente Administrativo	Requiere aprobación de orden de compra A. Requiere aprobación 7 B. No requiere aprobación
9	Gerente General	Revisar orden de compra: A. Orden de compra aprobada B. Orden de compra rechazada, actividad 10
10	Asistente Administrativo	¿Requiere nueva cotización? A. Si requiere, actividad 5 B. No requiere, actividad 7
11	Asistente Administrativo	Envío de orden de compra al proveedor
12	Asistente Administrativo	Recepción de materia prima
13	Asistente Administrativo	Registro de entrada a inventario

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 104 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 105 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.4.2. Recepción de materiales e insumos.

Objetivo:

Almacenar en bodega la materia prima adquirida en el procedimiento de compra, decepcionando a los proveedores, actualizando en sistema stock de inventarios y validando el cumplimiento de acuerdo a la orden de compra en cantidad y tipo de materia prima garantizando la calidad de producto deseada.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al departamento de compras y al encargado de bodega.

Generalidades:

El proceso inicia en la recepción de materia prima de acuerdo a una orden generada por el área de compras.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del encargado de bodega el cumplimiento de este procedimiento y difundirlo entre todas las partes involucradas, recibir, custodiar, e ingresar en sistema stock de la materia prima y herramientas con diligencia y responsabilidad.

Procedimiento:

Recepción de materiales e insumos		
No.	Responsable	Acciones
1	Bodeguero	Recibir materia prima
2	Asistente Administrativo	Validar coincidencia en cantidad y tipo, el material recibido: A. No coincide en cantidad o tipo, actividad 3 B. Coincide en cantidad y tipo, actividad 4

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 106 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

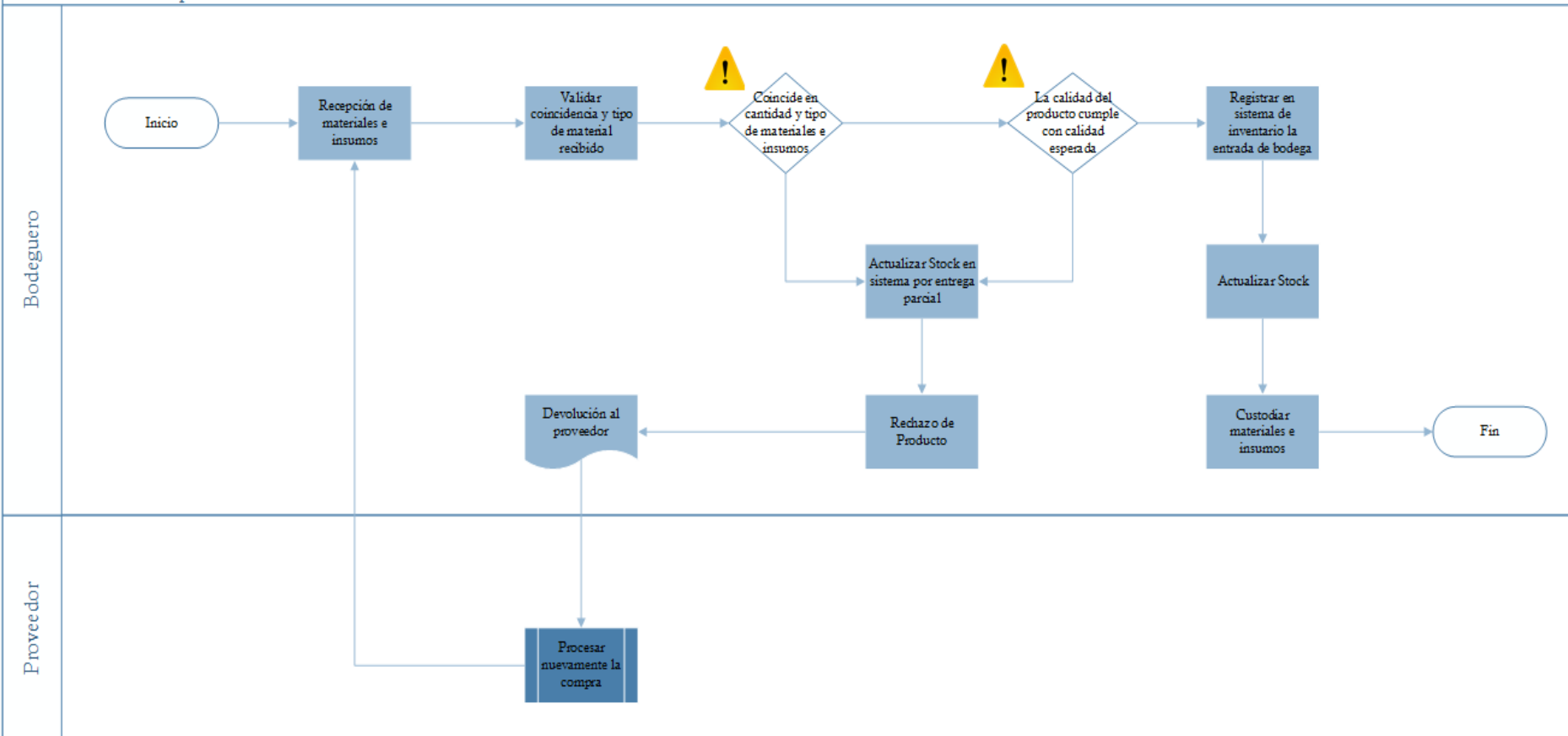
3	Asistente Administrativo	Actualizar stock en sistema por entrega parcial y rechazar orden, actividad 6
4	Asistente Administrativo	La calidad del producto recibido cumple con mínimos de calidad esperados: A. Cumple criterios de calidad, actividad 7 B. No cumple criterios de calidad, actividad 5
5	Asistente Administrativo	Actualizar en sistema entrega parcial y rechazar productos defectuosos
6	Proveedor	Procesar nuevamente la compra, actividad 1
7	Asistente Administrativo	Registrar en sistema de inventario la entrada a bodega
8	Asistente Administrativo	Actualizar stock de materia prima
9	Asistente Administrativo	Custodiar materia prima.

Anexos



Proceso: Compras

Procedimiento: Recepción de materiales e insumos.



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 108 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.4.3. Fondos de caja chica

Objetivo:

Proporcionar los lineamientos para la administración y control de fondos de caja chica.

Alcance:

Este procedimiento se aplicará encargados de fondos de caja chica y a todo el personal involucrado en transacciones con bodegas Conceptos Digitales, S.A.

Generalidades:

- Los fondos de caja chica deben ser utilizados para pago de gastos menores a \$ 50
- Cada colaborador con caja chica asignada, es responsable de su custodia y de responder por los fondos asignados.
- Todo vale, factura o crédito fiscal con el que se liquide no debe ser aprobado por la misma persona que cobró el efectivo.
- Los vales de caja chica deben liquidarse en un máximo de 3 días hábiles a partir de la entrega del efectivo.
- En caso de arqueo, todo sobrante deberá depositarse a la cuenta de Conceptos Digitales, S.A.; ante faltantes, el responsable de la caja será responsable de pagar para completar el fondo.
- No es permitido presentar comprobantes de un mismo proveedor, de un mismo correlativo y de la misma fecha.
- Los comprobantes para liquidar los fondos deben cumplir con los siguientes requisitos:
 - ✓ Crédito fiscal a nombre de Conceptos Digitales, S.A. de C.V.
 - ✓ Datos del número de registro y giro de la empresa debe coincidir con los que indica la tarjeta de registro.
 - ✓ Documentos no deben presentar tachaduras o enmendaduras
 - ✓ Deben contar con la firma de autorización correspondiente
 - ✓ Deben incluir el nombre de la persona que liquidó el comprobante

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 109 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Responsabilidades:

- Del Asistente Administrativo:
 - ✓ Cumplir con lo indicado en este procedimiento
 - ✓ Solicitar reintegro del fondo con la antelación debida para evitar escasez del mismo
- De todos los usuarios de bodega: cumplir con lo especificado en este procedimiento.

Procedimiento:

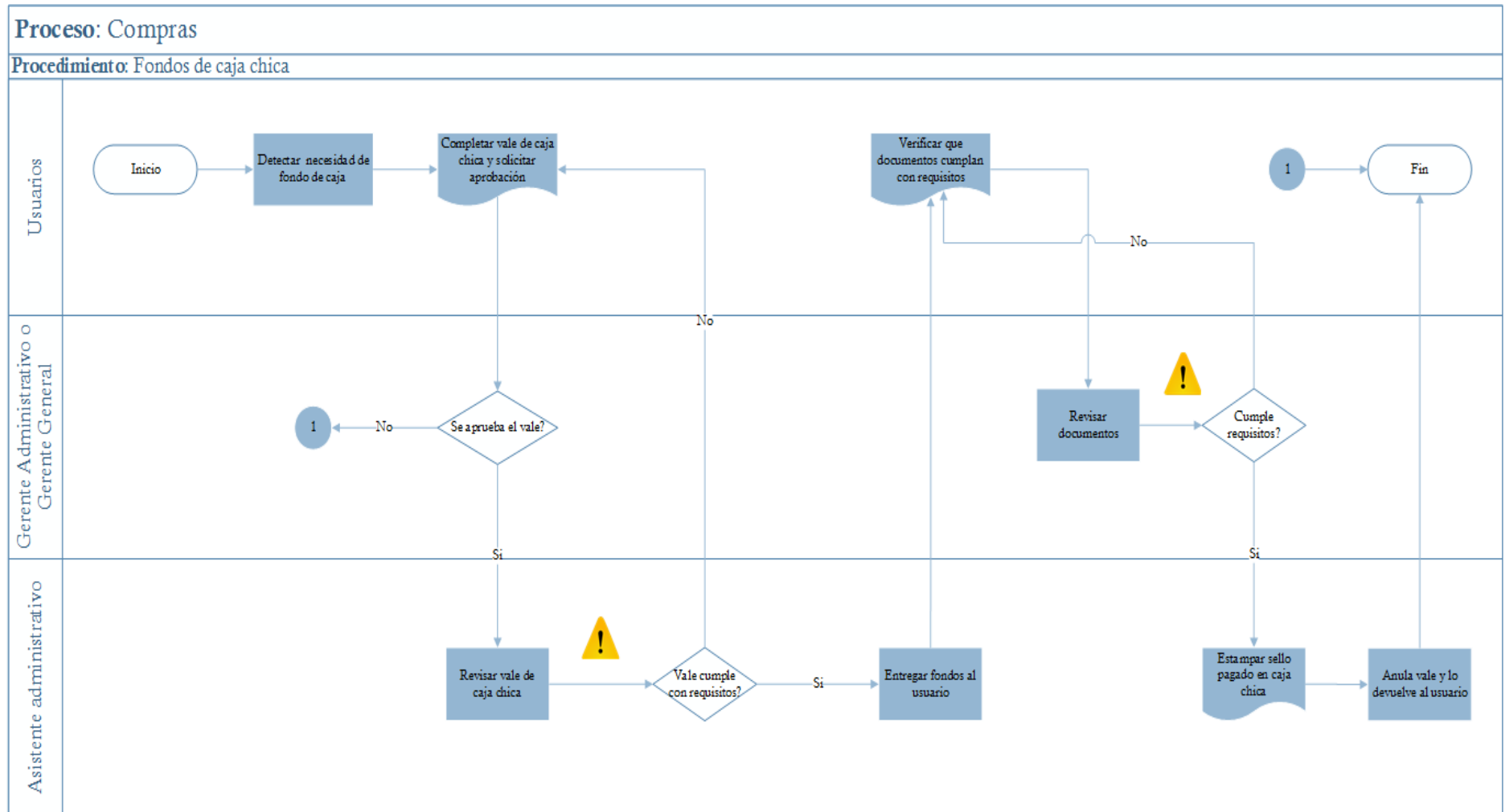
Fondos de caja chica		
No.	Responsable	Acciones
1	Usuarios	Detectan necesidad de fondo de caja
2	Usuarios	Completan Vale de Caja Chica y obtienen aprobación correspondiente
3	Gerencia General o Gerencia Administrativa	¿Aprueban el vale? Sí, continúa actividad 4 No, fin del procedimiento
4	Asistente Administrativo	Revisa Vale de Caja Chica
5	Asistente Administrativo	¿Vale cumple con requisitos? Sí, continúa actividad 6 No, regresa actividad 2
6	Asistente Administrativo	Entrega fondos al usuario
7	Usuario	Verifica que documentos (factura o crédito fiscal) cumplan con requisitos establecidos
8	Usuario	Se presenta con Asistente Administrativo a liquidar contra documentos
9	Asistente Administrativo	Revisa documentos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 110 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

10	Asistente Administrativo	¿ Documentos cumplen requisitos? Si, continúa actividad 11 No, regresa actividad 7
11	Asistente Administrativo	Estampa sello “PAGADO CON CAJA CHICA” en documentos
12	Asistente Administrativo	Anula vale y lo devuelve al usuario

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 111 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 112 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.4.4. Evaluación y reevaluación de proveedores

Objetivo:

Proporcionar los lineamientos para evaluar y seleccionar los proveedores que suministran artículos o servicios que inciden en la calidad de tal manera que se pueda valorar la capacidad de cumplimiento de requisitos y minimizar desviaciones.

Alcance:

Este Este procedimiento aplica a la gestión de compras relacionada con la selección y reevaluación de proveedores que suministran artículos que afectan directamente la calidad del producto de Conceptos Digitales, S.A. tales como: proveedores de lonas, vinyles, acrílico, estructuras, pintura (Ver lista de proveedores críticos aprobados).

Generalidades:

- Evaluación: es la que se realiza antes de iniciar la primera compra a un proveedor de artículos críticos
- Artículos críticos: todos aquellos que afectan directamente la calidad del producto final como: vinyles, acrílico, estructura, etc.
- Reevaluación: es la medición del cumplimiento de requisitos que se le hace a un proveedor trimestralmente para evaluar la capacidad del proveedor de cumplir con los requisitos establecidos.
- Escala de evaluación: Los proveedores son evaluados trimestralmente mediante un formulario. Todo proveedor debe obtener como mínimo un promedio de calificación de 8 (escala de 1 a 10). Para Resultados debajo de 8, Gerencia General evaluará si proveedor continúa en lista de proveedores autorizada o se busca otra alternativa

Responsabilidades:

Del Asistente Administrativo:

- Coordinar la evaluación y reevaluación de proveedores de forma trimestral.
- Proponer nuevos proveedores

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 113 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Del Gerencia General:

- Aprobar la lista de Proveedores Críticos.

De los jefes de área/departamento:

- Evaluar la calidad de los artículos críticos y realizar pruebas de nuevos productos

Procedimiento:

Evaluación y reevaluación de proveedores		
No.	Responsable	Acciones
1	Asistente Administrativo	Coordina trimestralmente reevaluación de proveedores aprobados mediante su pertinente formulario
2	Gerencia General	Analiza resultados reevaluación de proveedores
3	Gerencia General	¿Existe necesidad de buscar nuevos proveedores? Sí, continúa actividad 4 No, fin del procedimiento
4	Asistente Administrativo	Realiza búsqueda de nuevos proveedores
5	Asistente Administrativo	Somete lista de posibles proveedores a Gerencia General (incluyendo precios y condiciones)
6	Gerencia General	Define terna posibles proveedores
7	Asistente Administrativo	Coordina muestra de productos
8	Jefes – Gerencia General	Evalúan y prueban la calidad de las muestras
9	Gerencia General	¿Calidad del producto y/o servicio cumple con requisitos? Sí, continúa actividad 10 No, regresa actividad 4
10	Gerencia General	Negocia precios y condiciones con proveedor seleccionado
11	Gerencia General	¿Se logró negociación óptima? Sí continúe actividad 12

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 114 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

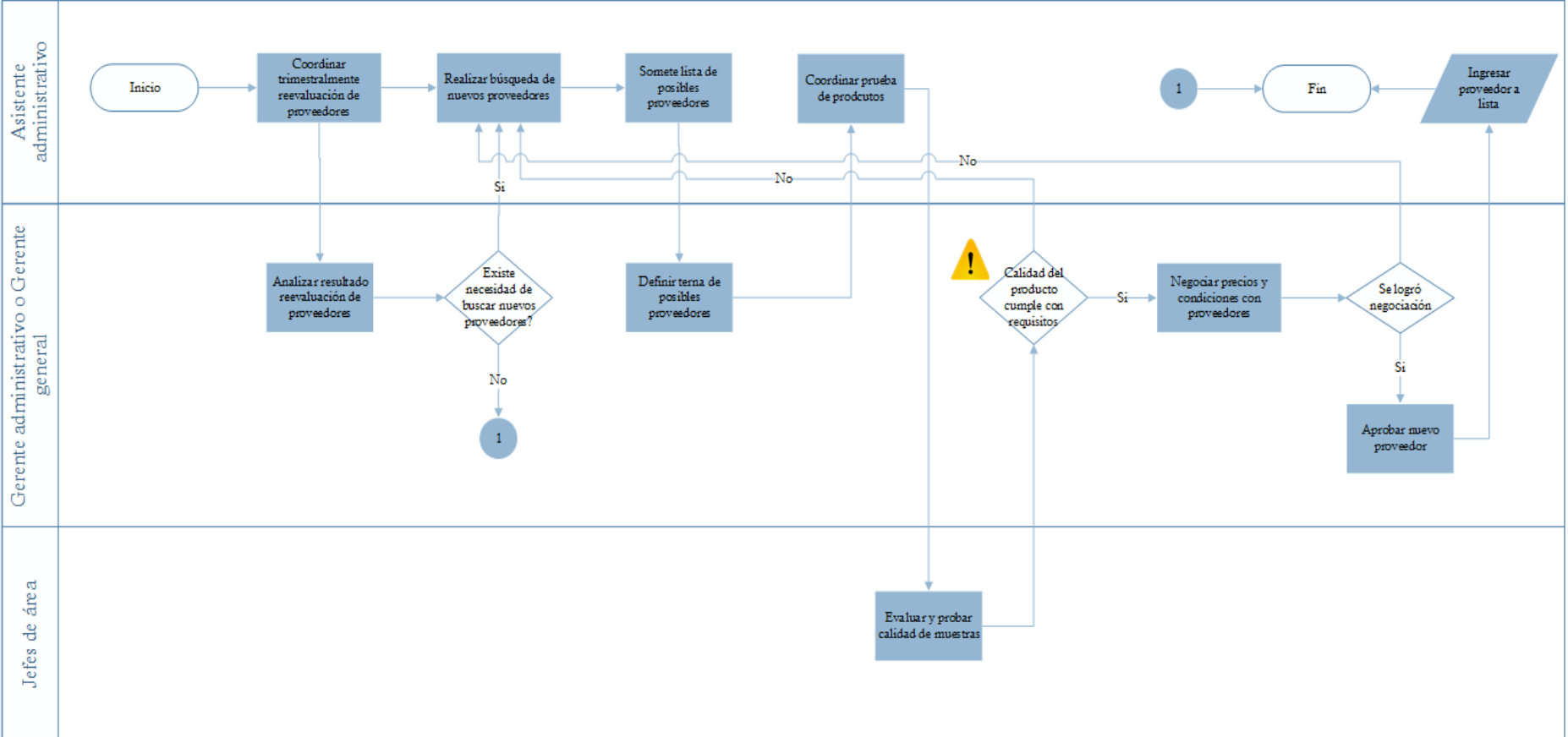
		No, regrese actividad 4
12	Gerencia General	Aprueba nuevo proveedor
13	Asistente Administrativo	Ingresa proveedor a lista de proveedores críticos

Anexos



Proceso: Compras

Procedimiento: Evaluación y reevaluación de proveedores críticos



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 116 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.4.5. Realización de inventarios en bodega

Objetivo:

Proporcionar los lineamientos para la realización de inventarios y control de artículos en bodega con el fin de verificar, cotejar y controlar las existencias reales con lo registrado en el sistema.

Alcance:

Este procedimiento se aplicará al bodeguero, Asistente Administrativo responsable de bodega, Jefe de Taller y a todo el personal involucrado en transacciones con bodegas de Conceptos Digitales, S.A.

Generalidades:

- Inventario general: inventario que incluye a todos los productos almacenados en la bodega de la empresa. Este inventario debe realizarse por lo menos una vez al año.
- Inventario selectivo: comprende a un grupo de productos previamente seleccionados. Se realiza periódicamente o cada vez que sea necesario comprobar que los registros se mantienen al día, así como para verificar que las existencias físicas concuerden con estos.
- El responsable de contabilidad puede intervenir en la realización de inventarios selectivos y deberá participar en inventario general a fin de verificar la exactitud del resultado del inventario.

Responsabilidades:

- Bodeguero: realiza inventarios de los artículos según programa y se asegura de investigar diferencias resultantes.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 117 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

- Asistente Administrativo: verifica que los inventarios se realicen periódicamente y que sean resueltas las diferencias encontradas en un plazo no mayor de 72 horas.
- De todos los usuarios de bodega: cumplir con lo especificado en este procedimiento.

Procedimiento:

Realización inventarios en bodega		
No.	Responsable	Acciones
1	Asistente Administrativo	Elabora programa realización inventarios
2	Asistente Administrativo	¿Fecha corresponde a inventario selectivo? Sí, continúa actividad No, continúa actividad
3	Asistente Administrativo	Determina aleatoriamente los artículos a inventariar
4	Asistente Administrativo	Coordina con contabilidad inventario general
5	Bodeguero	Procede al conteo físico por SKU a inventariar
6	Asistente Administrativo	Elabora reporte de Inventario con información de existencia física
7	Asistente Administrativo	Incorpora existencia teórica según Kardex/sistema a reporte de inventarios
8	Asistente Administrativo	Establece diferencias teórico versus físico
9		¿Existen diferencias entre existencia física y teórica? Si, continúa actividad 10 No, continúa actividad 14
10	Asistente Administrativo	Realiza nuevo conteo para artículos con diferencia inventario
11	Asistente Administrativo	Solicita investigación diferencias a Bodeguero

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 118 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

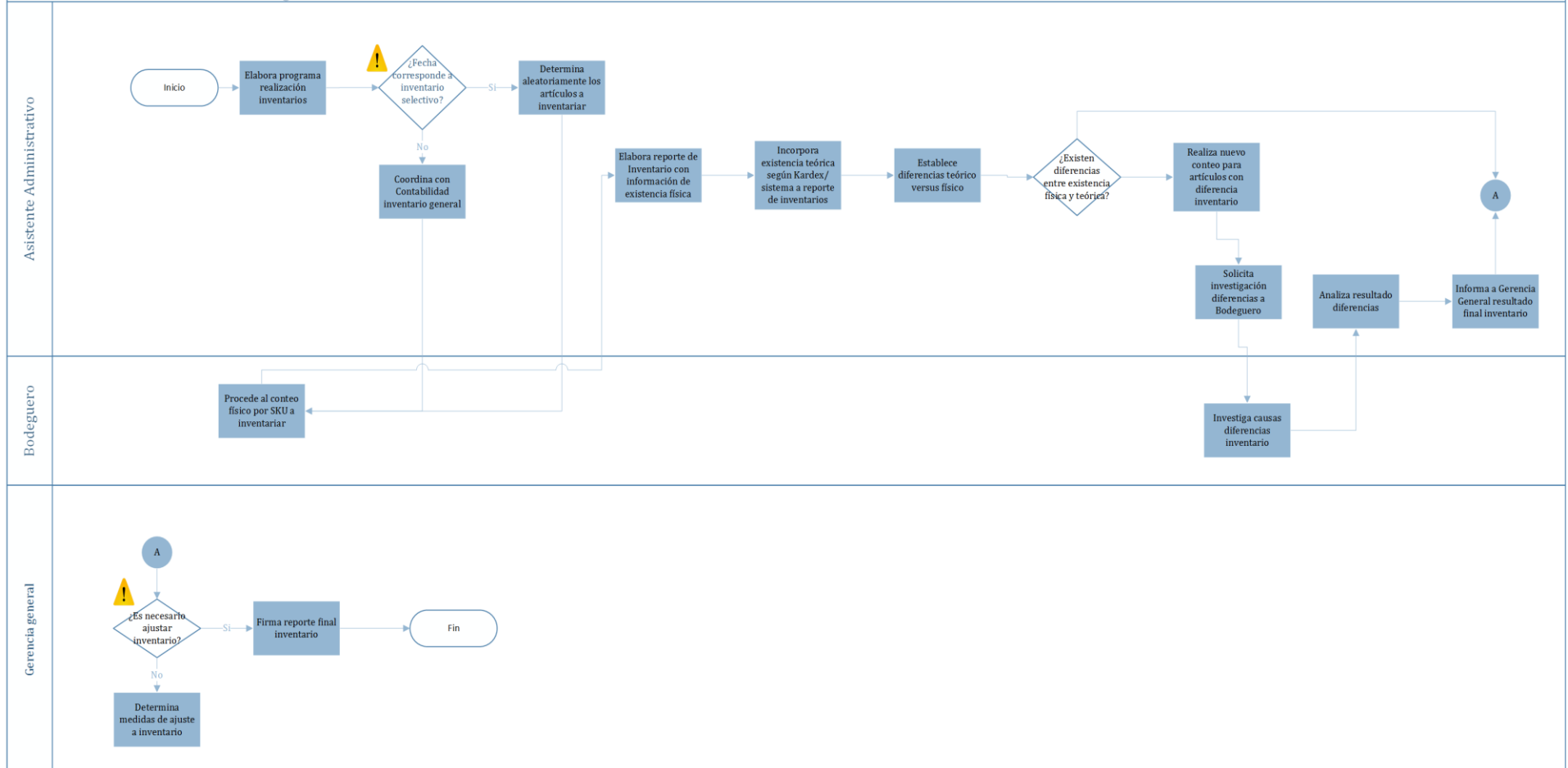
12	Bodeguero	Investiga causas diferencias inventario
13	Asistente Administrativo	Analiza resultado diferencias
14	Asistente Administrativo	Informa a Gerencia General resultado final inventario
15	Gerencia General	¿Es necesario ajustar inventario? Sí, continúa actividad 16 No, continúa actividad 17
16	Gerencia General	Determina medidas de ajuste a inventario
17	Gerencia General	Firma reporte final inventario

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 119 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Proceso: Bodega

Procedimiento: Realización inventario bodega



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 120 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.4.6. Control Salidas de Inventario artículos en Bodega

Objetivo:

Proporcionar los lineamientos para el despacho y control de artículos en bodega.

Alcance:

Este procedimiento se aplicará al Asistente Administrativo responsable de bodega, Jefe de Taller y a todo el personal involucrado en transacciones con Bodegas en Conceptos Digitales, S.A.

Generalidades:

- No se podrán entregar materiales sin antes haber digitado en sistema la salida correspondiente e impreso el comprobante de salida respectivo.
- Método PEPS: método para controlar la salida de inventarios por medio del cual se le da salida al material de mayor antigüedad en el lote (primero que entra, primero que sale)
- Bodega: sitio donde se almacenan y custodian los materiales

Responsabilidades:

Del Bodeguero, Asistente Administrativo y jefe de taller

- Vigilar porque se cumplan las directrices indicadas en este procedimiento
- Velar porque el producto esté bajo control: identificado, bajo resguardo; además, cuidar que existencias físicas cuadren con existencias en sistema. Para el producto que no pueda estar bajo llave, realizar inventarios más periódicos para evitar extravíos.

De todos los usuarios de bodega: cumplir con lo especificado en este procedimiento.

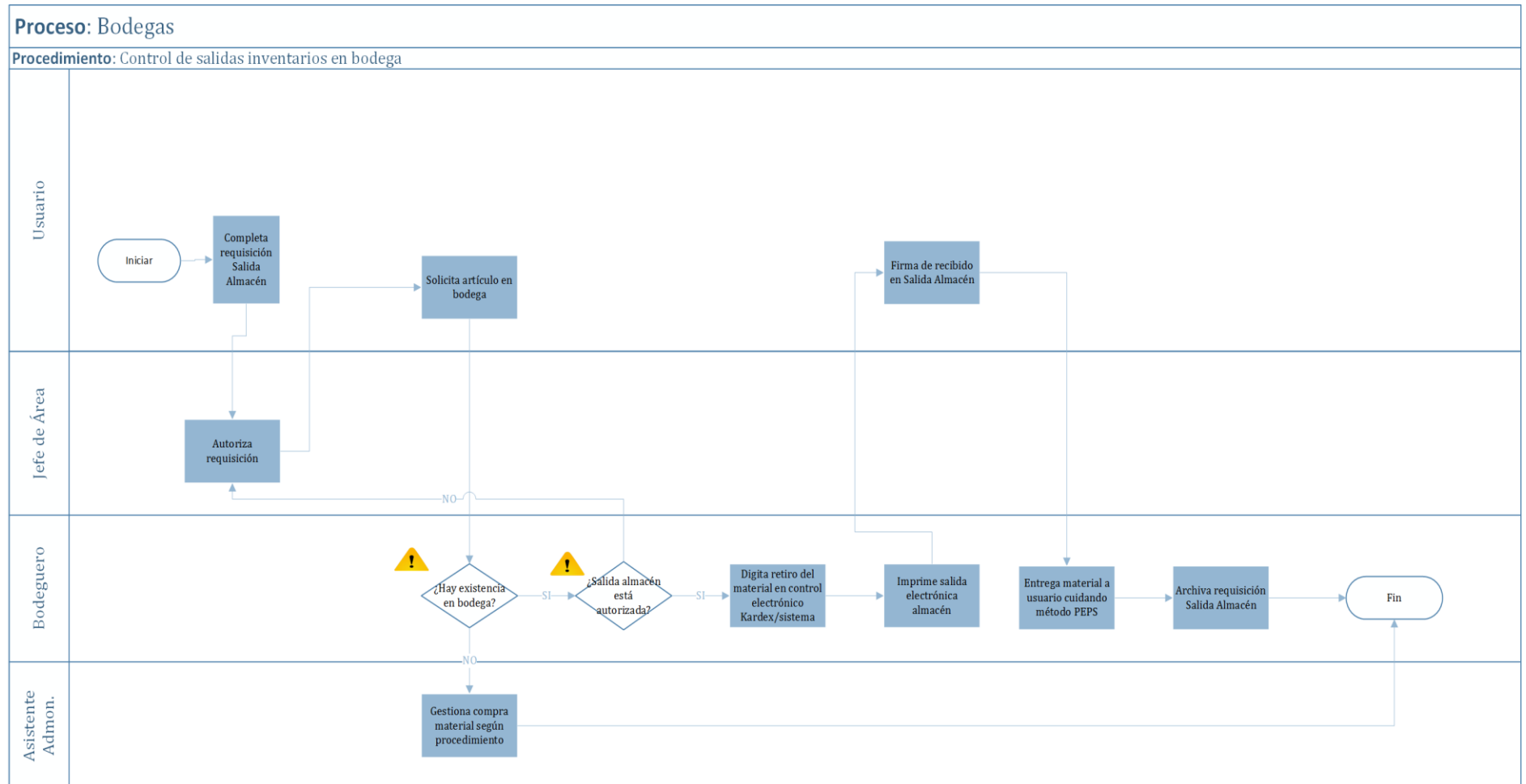
Procedimiento:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 121 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Control salidas inventario artículos en bodega		
No.	Responsable	Acciones
1	Usuario	Completa requisición salida almacén
2	Jefe de Área	Autoriza requisición
3	Usuario	Solicita artículo en bodega
4	Bodeguero	¿Hay existencia en bodega? Sí, continúa actividad 7 No, continúa actividad 6
5	Bodeguero	¿Salida almacén está autorizada? Sí, continúa actividad 7 No, regresa actividad 2
6	Comprador	Gestiona compra material según procedimiento
7	Bodeguero	Digita retiro del material en control electrónico Kardex/sistema
8	Bodeguero	Imprime salida electrónica almacén
9	Usuario	Firma de recibido en Salida Almacén
10	Bodeguero	Entrega material a usuario cuidando método PEPS
11	Bodeguero	Archiva requisición Salida Almacén
12	Bodeguero	Fin del procedimiento

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 122 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 123 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.2.4.7. Almacenamiento y control de producto no conforme

Objetivo:

Proporcionar los lineamientos para el almacenaje, conservación y control de producto en bodegas.

Alcance:

Este procedimiento se aplicará al Asistente Administrativo responsable de Bodega, Jefe de Taller y a todo el personal involucrado en transacciones con bodegas Conceptos Digitales, S.A.

Generalidades:

- Materias Primas e insumos: materiales necesarios para elaborar los productos
- Producto Terminado: son los productos ya elaborados listos para venta a los clientes
- Método PEPS: método para controlar la salida de inventarios que significa Primeras Entradas, Primeras Salidas.
- Producto no conforme: es cualquier material (materia prima, insumos, producto terminado) que no cumple con las especificaciones para poder ser utilizado en la producción y/o distribución a clientes.
- Bodega: lugar específico donde se almacenan materiales y/o productos.
- Posibles causas de producto no conforme:
 - Devoluciones de clientes
 - Mal manejo en bodega
 - Mala rotación del producto
 - Producto manchado, defectuoso o con problemas de calidad
 - Falta de revisión de productos durante la recepción al proveedor.

Responsabilidades:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 124 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

- Del Asistente Administrativo y Jefe de Taller
 - ✓ El Asistente Administrativo y Jefe de Taller son responsables del control, orden, clasificación, identificación y rotación de los materiales almacenados en bodega.
 - ✓ Cumplir con el método PEPS para las salidas de insumos en bodega
 - ✓ Controlar fechas de vencimiento de artículos perecederos como por ejemplo tintas
 - ✓ Tomar acciones inmediatas en caso de identificar condiciones que afecten la calidad de los materiales almacenados (plagas, goteras, productos con fecha de caducidad vencida, producto no conforme no clasificado, etc.)

- De todos los usuarios de bodega: cumplir con lo especificado en este procedimiento.

Procedimiento:

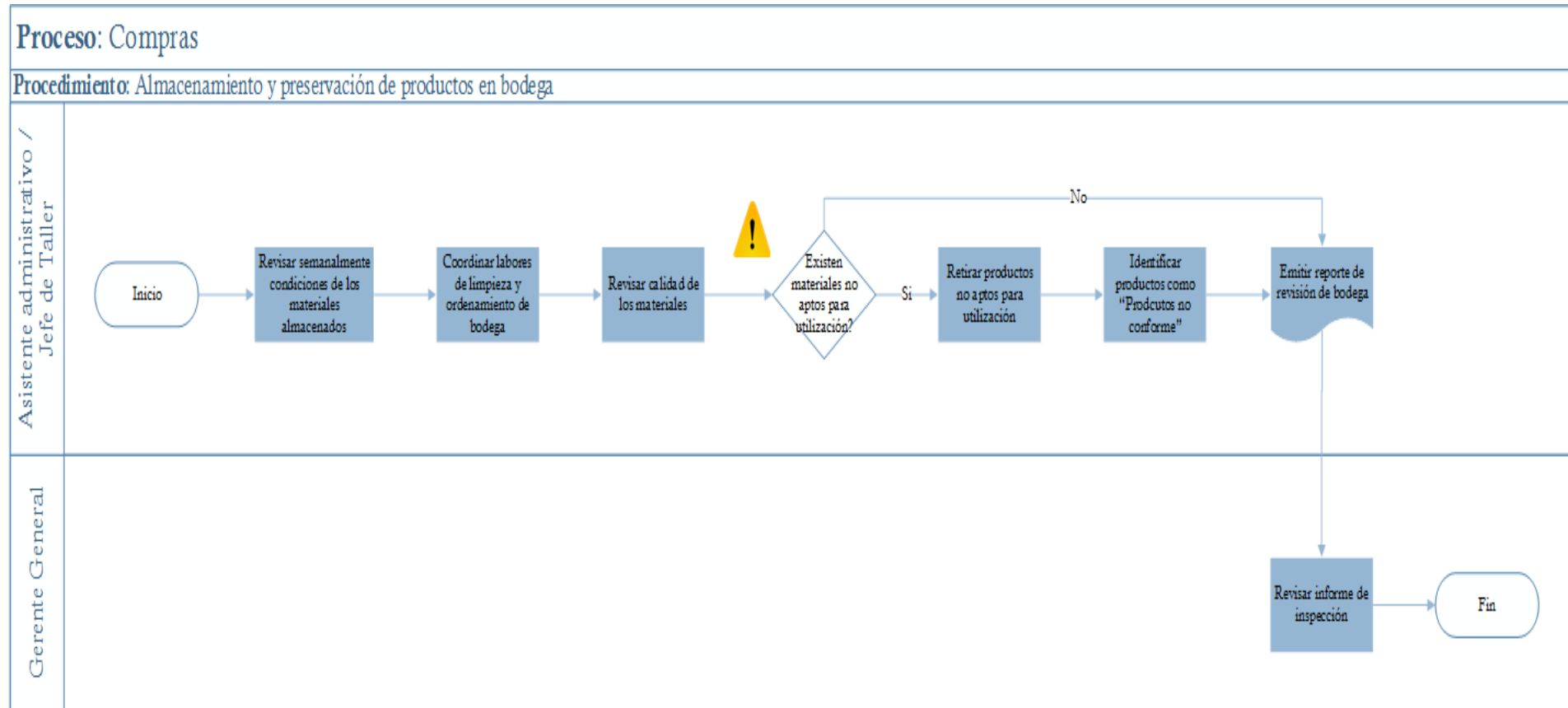
Almacenamiento y preservación de productos en bodega		
No.	Responsable	Acciones
1	Asistente Administrativo – Jefe de Taller	Revisa semanalmente orden, limpieza, condiciones de bodega y de los materiales almacenados.
2	Asistente Administrativo – Jefe de Taller	Coordina labores de limpieza y ordenamiento en bodega
3	Asistente Administrativo – Jefe de Taller	Revisa calidad de los materiales (fechas de vencimiento, material averiado, etc.)
4	Asistente Administrativo – Jefe de Taller	¿Existen materiales no aptos para utilización? Si, continúa actividad 5 No, continúa actividad 7
5	Asistente Administrativo – Jefe de Taller	Aparta o retira productos no aptos para utilización ubicándolos en el espacio para producto no conforme. Si fuese imposible

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 125 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

		separarlos, debe asegurarse que la identificación de producto no conforme sea completamente visible para evitar su uso.
6	Asistente Administrativo – Jefe de Taller	Identifica los productos con fecha vencida o con avería como “Producto no conforme”
7	Asistente Administrativo – Jefe de Taller	Emite reporte de revisión de bodega que indica: Fecha de revisión Incidencias identificadas Acciones tomadas y a tomar
8	Gerencia General	Revisa informe de inspección bodegas y refuerza planes de acción

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1		Página: 126 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 127 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.3 Procesos de apoyo

7.3.1 Administración

7.3.2 Recursos Humanos

FICHA DE PROCESO – RECURSOS HUMANOS				
Objetivo: gestionar los procesos de recursos humanos que aseguren que Conceptos Digitales cuente con el personal idóneo y competente que contribuya de manera eficiente a cumplir con los objetivos.				
Responsable: Encargado de compras.				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Gerentes y Jefes de Área.	- Requisición de personal. - Descriptor de Puesto. - Necesidades de capacitación del personal. - Logros, anuncios, información a socializar.	 - Comunicación interna. - Reclutamiento y Selección - Capacitación	- Colaborador contratado. - Colaborador capacitado. - Personal informado de los logros, anuncios e información relevante.	Gerentes y Jefes de Área
Recursos • Recursos para la gestión (Correo electrónico, Internet, etc.). • Personal.				

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 128 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

• Teléfono. • Equipo Informático/sistemas. • Sitio web (CMS Wordpress).																							
Requisitos Legales / Normativas																							
Requisitos Legales:																							
• N/A																							
Requisitos Normativa:																							
• Norma ISO 9001:2015 • Manual de procesos. • Manual de puestos.																							
Medición del proceso																							
Objetivo estratégico relacionado • Desarrollar competencias y compromiso del personal			Indicadores del proceso: • % colaboradores que mejoran competencias técnicas • % nivel satisfacción de los colaboradores - clima laboral																				
Riesgos asociados:																							
<table><tr><th colspan="3">Contexto de la organización</th><th colspan="2">Identificación de los riesgos</th><th>Valor del riesgo</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Clientes</td><td>Pérdida de clientes por fallas en calidad.</td><td></td><td>3B</td><td></td></tr></table>						Contexto de la organización			Identificación de los riesgos		Valor del riesgo								Clientes	Pérdida de clientes por fallas en calidad.		3B	
Contexto de la organización			Identificación de los riesgos		Valor del riesgo																		
	Clientes	Pérdida de clientes por fallas en calidad.		3B																			

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 129 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

	Comunidad vecina	Quejas por personal contratado.	3E		
	Operativo	Falta de personal para cumplir con proyectos clientes.		3A	
	Financiero	Personal sin competencias requeridas no contribuye a logro de objetivos/metast.		4C	
	Administrativo	Personal contratado con falta de integridad.		3B	
	Operativo	Alta rotación de personal por falta de recurso humano idóneo.	2D		
	Financiero	Personal insatisfecho ocasiona daños a la empresa.		3A	
	Financiero	Personal contratado que no cumple requisitos ocasiona reprocesos.		4D	

7.3.2.1. Comunicación y difusión interna

Objetivo:

Comunicar al interior de la empresa información de interés, para mantener un canal de comunicación que permita el fortalecimiento de la cultura de la organización.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable a la Administración, Jefe de Producción, Jefe de Instalaciones, Jefe de Taller, Departamento de Ventas y Gerencia General.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 130 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Generalidades:

Uno de los canales de comunicación formal institucional es la intranet corporativa; se entiende por anuncio institucional a los mensajes referente a los logros de un área, notificación de cumpleaños del mes, noticias de interés, oferta de empleo, notificación de asueto, socialización de algún proceso institucional, entre otros que se considere de importancia para la organización.

Medios de Comunicación: son los instrumentos o vías utilizados para informar y comunicar mensajes o información de interés, por ejemplo: correo electrónico, carteleras, boletines, Intranet, etc.

Los medios de comunicación con los que cuenta Conceptos Digitales son los siguientes:

Medio	Aplica a	Responsable
Correo electrónico	Personal con computadora asignada	Gerencia General
Carteleras Principales	Todo el personal	Administración
Carteleras Secundarias	Colaboradores de cada área	Responsable del área
Intranet	Personal con acceso a correo electrónico	Gerencia General
Comunicación individual o directa	Todo el personal que exprese sus inquietudes directamente con su jefe o jefe inmediato superior	Todos los jefes / Gerentes de la compañía

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 131 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Responsabilidades:

Del Gerente General:

- Aprobar las publicaciones en Intranet.

Del Gerente Administrativo:

- Mantener carteleras ubicadas en sitios de alta afluencia para que sean visibles por todo el personal, limpias, ordenadas y atractivas; así como mantener la información actualizada y publicada según las secciones establecidas.

De los Gerentes / Jefes de Área:

- Promover comunicación abierta con el personal a su cargo
- Canalizar inquietudes del personal a su cargo.
- Mantener actualizadas carteleras de su área

Procedimiento:

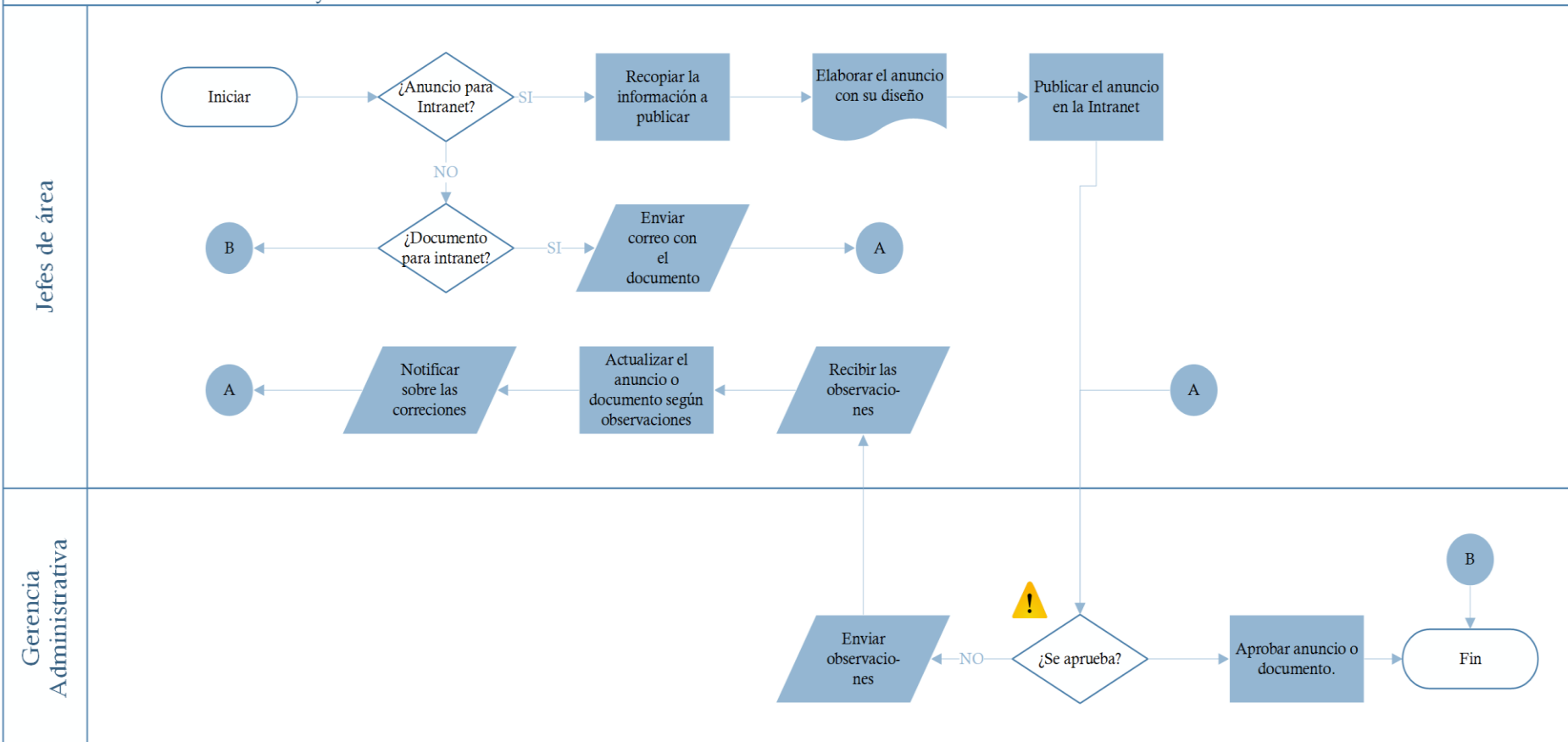
Comunicación interna		
No.	Responsable	Acciones
1	Jefes de área o Gerencias.	¿Se trata de un anuncio para la Intranet? A. Si, actividad 2. B. No, actividad 11.
2	Jefes de área o Gerencias.	Recopilar la información a ser publicada en la Intranet corporativa.
3	Jefes de área o Gerencias.	Elaborar el anuncio tomando como base la plantilla establecida.
4	Jefes de área o Gerencias.	Publicar el anuncio en la Intranet corporativa con estado pendiente de aprobación.
5	Gerente de Administración.	¿Se aprueba la publicación del anuncio? A. Si se aprueba, actividad 10. B. No se aprueba, actividad 6.
6	Gerente de Administración.	Enviar las observaciones por correo para corregir el anuncio.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 132 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019		

7	Jefes de área o Gerencias.	Recibir las observaciones por correo electrónico.
8	Jefes de área o Gerencias.	Actualizar el anuncio en estado pendiente de aprobación, corrigiendo las observaciones.
9	Jefes de área o Gerencias.	Notificar la aplicación de las correcciones a la Gerencia de Administración para su aprobación. Actividad 5.
10	Gerente de Administración.	Aprobar el anuncio dentro de la Intranet. Fin.
11	Jefes de área o Gerencias.	¿Se trata de un documento oficial para la biblioteca de documentos u otro tipo de comunicación? A. Si, actividad 12. B. No, actividad Fin.
12	Jefes de área o Gerencias.	Enviar el documento por correo a la Gerencia de Administración para su aprobación.
13	Gerente de Administración.	¿Se aprueba la publicación del documento o comunicación? A. Si, actividad 15. B. Observaciones, actividad 19.
14	Gerente de Administración.	Enviar las observaciones por correo para corregir el anuncio.
15	Jefes de área o Gerencias.	Recibir las observaciones por correo electrónico.
16	Jefes de área o Gerencias.	Actualizar el documento con las correcciones.
17	Jefes de área o Gerencias.	Notificar la aplicación de las correcciones a la Gerencia de Administración para su aprobación. Actividad 14.
18	Gerente de Administración.	Aprobar el documento. Fin.

Anexos

Procedimiento: Comunicación y Difusión Interna



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 134 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.3.2.2. Reclutamiento y selección

Objetivo:

Proporcionar los lineamientos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, velando por la contratación del personal cualificado para el óptimo desempeño de sus responsabilidades.

Alcance:

Este procedimiento se aplicará al Gerente Administrativo y Asistente Administrativo de Conceptos Digitales.

Generalidades:

- Jefe Inmediato Superior es cualquier persona que tendrá bajo su supervisión a la persona a contratar.
- Fuentes de reclutamiento: lugares de origen donde se podrán encontrar los Recursos Humanos que necesita la empresa al generarse una vacante: publicación en periódicos, redes sociales, escuelas y universidades, colaboradores que ya pertenecen a la compañía que refiere candidatos, etc.
- Reclutamiento: proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.
- Selección: proceso mediante el cual se elige a los colaboradores idóneos para ocupar uno o varios puestos de trabajo.

Responsabilidades:

- El Gerente Administrativo es el responsable de la supervisión del proceso de Reclutamiento y Selección a través de la verificación del cumplimiento de requisitos básicos y autorización de contratación.
- El Asistente de Recursos Humanos es el responsable del proceso a través de recepción de requisiciones de personal, preselección de hojas de vida, realizar entrevista inicial, citar a los candidatos a entrevista cuando sea necesario, chequeo de

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 135 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

referencias laborales, referir candidatos potenciales (con expedientes completos) a jefes inmediatos, elaborar contratos de trabajo y coordinar plan de Inducción al puesto de Trabajo.

- El Gerente Administrativo será responsable de la autorización del expediente para su contratación y de ser necesario realizará la entrevista final a candidatos ya seleccionados por el Jefe Inmediato.
- El Gerente General es el responsable de autorizar requisiciones de personal para reemplazo de personal o posiciones nuevas, así como aprobar la contratación del candidato final.
- Los Jefes de Área deben proporcionar y/o asegurarse que se proporcione, la “Inducción al puesto de trabajo” al colaborador antes que éste inicie en su puesto de trabajo.

Procedimiento:

Reclutamiento y selección		
No.	Responsable	Acciones
1	Jefes de Área.	Confirmar junto con Gerencia General la necesidad de cubrir una vacante (reemplazo o plaza nueva).
2	Jefes de Área.	Determinar si hay candidatos internos para cubrir la posición A. Si hay candidatos, actividad 3. B. No hay candidatos, actividad 5.
3	Gerente General.	Determinar en base al desempeño y experiencia del colaborador propuesto, si puede realizarse una promoción interna. A. Cumple criterios de promoción, actividad 4. B. No cumple criterios de promoción, actividad 5.
4	Gerente General.	Conversa con candidato interno seleccionado y acuerdan su traslado al nuevo puesto
5	Jefes de Área.	Completar requisición de personal con base a la plaza a cubrir (la original o la que queda vacante como consecuencia de la promoción interna)

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.				Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1		Página: 136 de 144	
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019			

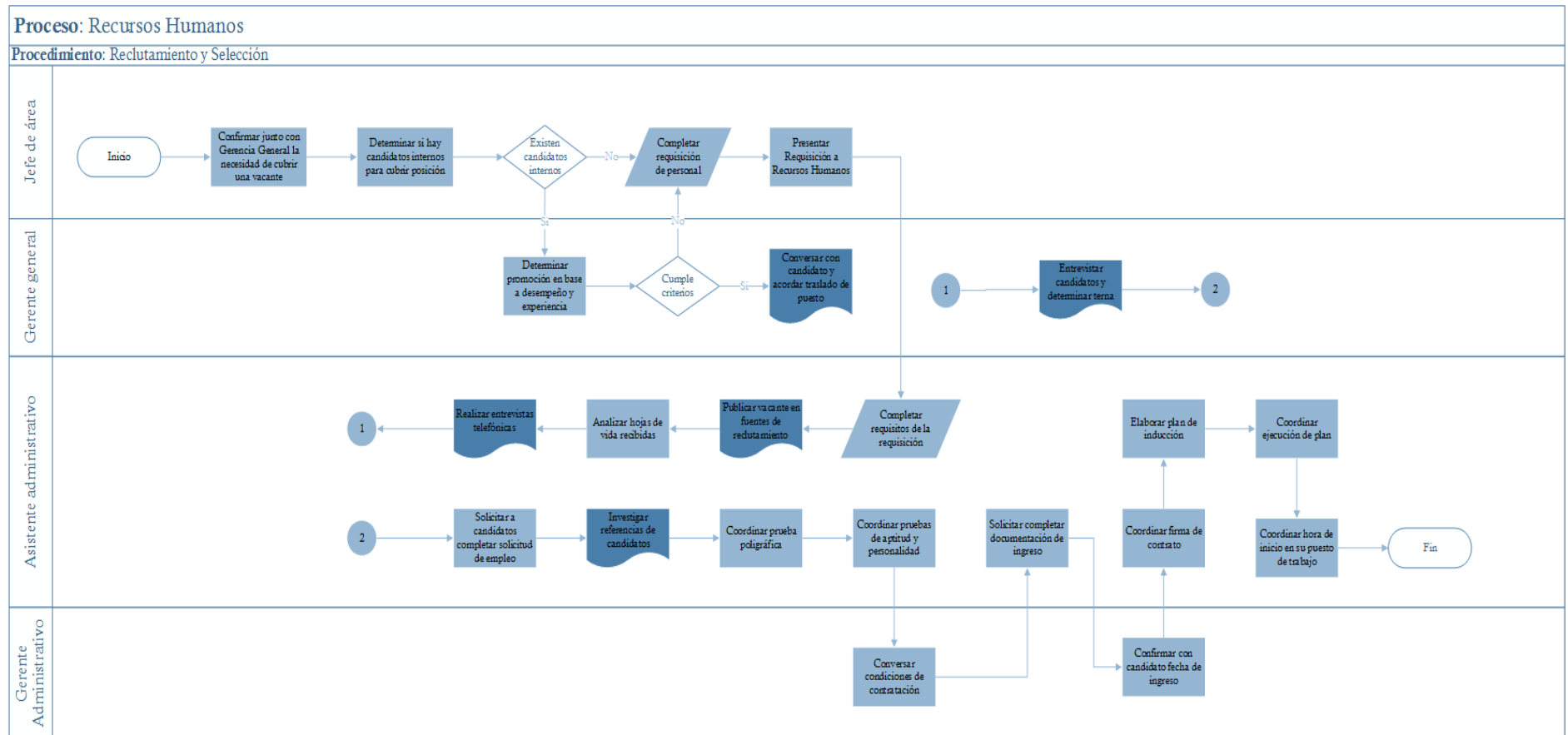
7	Jefes de Área.	Presentan Requisición de personal al Asistente de Recursos Humanos debidamente aprobada por Gerencia General
8	Asistente Administrativo.	Complementa requisitos de la posición por medio del descriptor de puestos correspondiente
9	Asistente Administrativo.	Publica vacante en fuentes de reclutamiento (base de datos interna, prensa, cartelera interna si la posición no es confidencial, bolsas de empleo, centros educativos, redes sociales u otras)
10	Asistente Administrativo.	Analiza hojas de vida recibidas
11	Asistente Administrativo.	Realiza entrevista telefónica para determinar candidatos a llamar a entrevista presencial
12	Gerente General.	Entrevista candidatos y determina terna final que cumple requisitos del puesto
13	Asistente Administrativo.	Solicita a candidatos terna final que completen solicitud de empleo
14	Asistente Administrativo.	Investiga referencias de candidatos (en Recursos Humanos de las empresas en las que ha laborado y por lo menos con uno de los jefes inmediatos anteriores para confirmar desempeño, sin llamar a la empresa en la que labora actualmente el candidato)
15	Asistente Administrativo.	Si referencias son positivas, coordina prueba poligráfica
16	Asistente Administrativo.	Si prueba resultado del polígrafo es recomendable, coordina pruebas de aptitud y personalidad
17	Gerente Administrativo	Si candidato continúa proceso, se conversa con él condiciones de contratación. Nombre exacto del puesto Horario de labores Salario y forma de pago

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 137 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

18	Asistente Administrativo.	Si candidato acepta las condiciones, solicita que complete documentación de ingreso, aclarándole que si los documentos que presente están en regla se continuará con el proceso: 1 fotografía reciente Copia de DUI/NIT/Tarjeta AFP/ No. Seguro Social Historial AFP Solvencia Policía Nacional Civil Solvencia Antecedentes penales Constancias empleos anteriores
19	Gerente Administrativo.	Si los documentos cumplen con requisitos, se procede a confirmar con el candidato que es el elegido para la posición y se acuerda fecha de ingreso.
20	Asistente Administrativo.	Coordina firma de contrato de trabajo por parte del candidato
21	Asistente Administrativo.	Elabora plan de inducción del candidato
22	Asistente Administrativo.	Coordina ejecución del plan de inducción con apoyo de las áreas involucradas dependiendo del puesto. El itinerario deberá incluir la fecha, hora y encargado de la inducción.
23	Asistente Administrativo.	Coordina hora de inicio en su puesto de trabajo con el jefe inmediato correspondiente.

Anexos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 138 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 139 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

7.3.2.3. Capacitación

Objetivo:

Definir los lineamientos para identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento de todo el personal que mejore sus conocimientos y habilidades, que, complementadas con su experiencia, mejoren sus competencias.

Alcance:

Este procedimiento se aplicará a todo el personal que labora para Conceptos Digitales, S.A.

Generalidades:

Capacitación: es el proceso por medio del cual se mejora los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador que no cuentan aún con la capacidad para desarrollar una función, pero poseen la aptitud para desarrollarla.

Entrenamiento: enseñanza que se proporciona a los colaboradores que ya poseen la capacidad para desarrollar una función y que les ayuda a perfeccionar o actualizar sus competencias.

Inducción de Personal: es el proceso mediante el cual se integra a cada colaborador a la empresa proporcionándole los conocimientos básicos sobre la organización y su puesto de trabajo.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 	Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 140 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Descripción de puesto (DP): documento que describe el propósito, las responsabilidades y los requisitos básicos que debe cumplir un colaborador al serle asignado el puesto.

Tipos de capacitación y/o entrenamiento:

- En el puesto de trabajo: la que se utiliza para mejorar los conocimientos y habilidades necesarias para realizar el trabajo requerido en cada puesto.
- Técnico Administrativa: enfocada a mejorar los conocimientos generales de administración, así como incrementar el nivel de especialización técnica necesaria para desempeñar una función.
- Humana: orientada a desarrollar una cultura de trabajo en equipo, cambio de actitudes y reflexionar sobre los conceptos: persona, autoridad, liderazgo, negociación, actitud frente al cambio.

Responsabilidades:

Del Asistente de Recursos Humanos:

- Coordinar la elaboración de la detección de necesidades de capacitación (DNC).
- Preparar y dar seguimiento al plan anual de capacitación.
- Revisar mensualmente el cumplimiento del plan anual de capacitación.
- Reprogramar mensualmente aquellos cursos que no pudieron impartirse.
- Custodiar los registros que evidencian las capacitaciones por colaborador: copias de diplomas o registros de listas de asistencia.

De los Jefes de Área:

- Revisar y actualizar la DNC del personal a su cargo.
- Del Asistente de Recursos Humanos:
- Consolidar la detección de necesidades de capacitación y programar otras capacitaciones que surjan.
- Apoyar en el cumplimiento de capacitaciones que se programen.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos
Revisión del documento: 1	Revisión de página: 1	Página: 141 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019	Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

Procedimiento:

Capacitación		
No.	Responsable	Acciones
1	Asistente Administrativo.	Por lo menos una vez al año, recopila con jefes de área, las necesidades de capacitación del personal (DNC) considerando: a) Las responsabilidades descritas en la Descripción de Puesto (DP) correspondiente. b) El nivel de complejidad, técnico y de especialización que se requieren para desempeñar adecuadamente una función. c) Manuales de Operación de Equipo. d) Nuevos Procesos, Productos y/o Equipos e) Cambios en los procesos. f) Adición de nuevos productos. g) Nuevas políticas de la empresa (si aplican)
2	Asistente Administrativo.	Agrupar necesidades de capacitación por temas comunes.
3	Asistente Administrativo.	Presenta a Gerente Administrativo resumen de necesidades de capacitación.
4	Gerente Administrativo.	Analiza Consolidado de Necesidades de Capacitación con Gerencia General determinando las capacitaciones que procederán.
5	Asistente Administrativo.	Elabora Plan de Capacitación que incluye: • Descripción de la Capacitación y/o Entrenamiento. • Colaboradores a capacitar • Horas capacitación • Mes en que se impartirá. Nota: El plan de capacitación se diseña tomando en cuenta el presupuesto y las necesidades de la organización.
7	Gerente General.	Autoriza plan de capacitación.
8	Asistente Administrativo.	Coordina capacitaciones de acuerdo al plan.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1	Página: 142 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

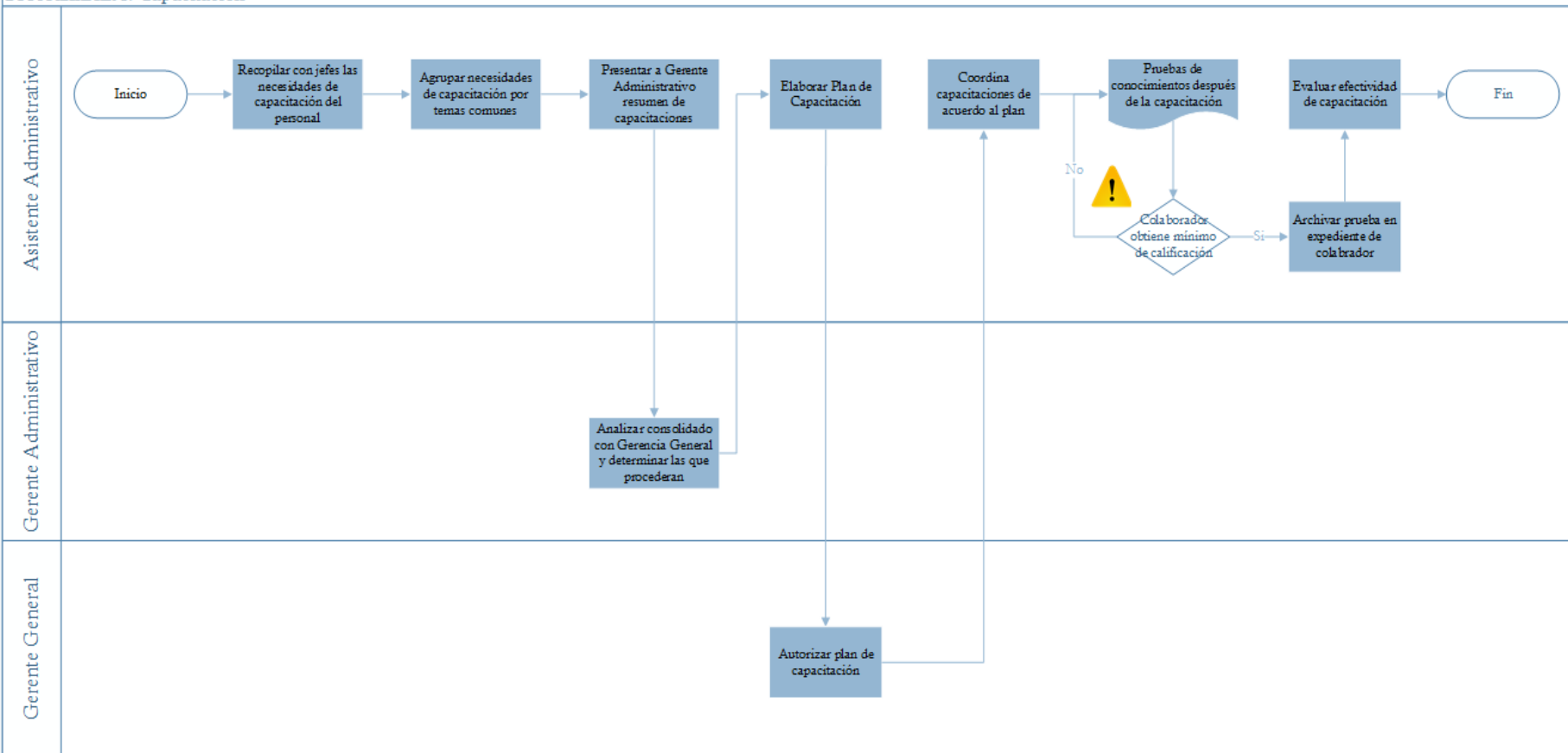
9	Asistente Administrativo.	Después de finalizada cada capacitación, coordina prueba de conocimientos/desarrollo de nuevas habilidades para lo cual puede auxiliarse de los jefes inmediatos (en el caso de pruebas manuales/prácticas). La nota mínima aprobatoria establecida es de 9 puntos (de diez).
10	Asistente Administrativo.	Si el colaborador obtiene como mínimo la calificación de 9, archiva la prueba en expediente del colaborador.
11	Asistente Administrativo.	Si el colaborador no obtiene el mínimo de calificación, programa la repetición de la prueba.
12	Asistente Administrativo.	Evalúa la efectividad de la capacitación a través de los jefes inmediatos del colaborador capacitado.

Anexos



Proceso: Recursos Humanos

Procedimiento: Capacitación



Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Sistema de Gestión de Calidad Manual de Procesos	
Revisión del documento: 1		Revisión de página: 1	Página: 144 de 144
Fecha de revisión: 24/07/2019		Fecha de revisión de página: 24/07/2019	

8. Definición de indicadores de gestión



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE OPERACIÓN ASOCIADOS

Dimensión	Objetivo estratégico	Cómo?	Indicador seguimiento	Objetivos de Operación	Meta 2019	Meta 2020
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Aumentar ingresos	% incremento en ventas	Captar nuevos clientes interior del país	5	7
				Captar nuevos clientes regionales	3	5
				Cumplir plan de acción para Incursionar en PYMES	100%	100%
		Disminuir costos	% disminución en costos	Disminuir costo repeticiones	90%	95%
				Disminuir gastos financieros	1%	2%
				Ampliar número proveedores insumos clave	1	2
Cientes	Incrementar clientes satisfechos	Mejorar nivel de servicio	% nivel de satisfaccción clientes	Incrementar entregas en tiempo	93%	96%
				Disminuir quejas y reclamos	90%	95%
Procesos y Tecnología	Incrementar posicionamiento de marca	Innovación digital	No. Likes fanpage/inbound marketing	Cumplimiento plan comunicación de marca		
	Incrementar portafolio de productos	Producir termoformados	Nuevos productos	Cumplimiento plan trabajo procesos temoformados	100%	100%
				Cumplimiento plan comercial nuevos productos	100%	100%
Mejorar control financiero	Contar con información contable oportuna	Número de meses con información contable al día	Cumplir plan de acción nuevo sistema contable	100%	100%	
			Cumplimiento plan acción sistema costeo	100%	100%	
Recursos Humanos	Desarrollar competencias y compromiso del personal	Mejorar nivel de competencias técnicas del personal	% colaboradores que mejoran competencias técnicas	Cumplir programa del Plan Anual de Capacitación	100%	100%
				Cumplir programa rotación de puestos	100%	100%
				Incrementar número colaboradores multifunción	8	15
		Mejorar nivel de compromiso del personal	% nivel satisfacción colaboradores - clima laboral	Cumplimeinto plan acción mejora clima laboral	100%	100%
				Cumplir plan de acción compensación alineada a logro de resultados	100%	100%

Conceptos Digitales,
S.A. de C.V.



Sistema de Gestión de Calidad Manual de Puestos

Fecha de elaboración:
25/07/2019

Fecha de revisión:

Manual de Puestos

Firmas	
Aprobado por: Gerencia General y Gerencia Administrativa	Fecha de aprobación

Índice

Introducción	1
Objetivos.....	1
Alcance del manual	1
Definición de los componentes del manual	2
Competencias genéricas	2
Estructura organizativa actual	3
Detalle de puestos.....	4
Clasificación de puestos	5
Descriptores de puestos	7
Gerencia General	8
Gerente General.....	8
Gerencia Administrativa	10
Gerente Administrativo	10
Bodeguero.....	12
Asistente Administrativo I	14
Asistente Administrativo II	16
Mensajero.....	18
Auxiliar de Limpieza	20
Vigilante.....	22
Auxiliar de Cocina	24
Ventas	26
Jefe de Ventas	26
Diseñador	28
Vendedor.....	30
Producción.....	32
Jefe de Producción.....	32
Operador de Router.....	34
Operador de impresión.....	36
Operador de Acrílico.....	38
Operador de Armado.....	40

Instalaciones.....	42
Jefe de Instalaciones.....	42
Asistente de Instalaciones.....	44
Jefe de Grupo (Instalaciones)	46
Auxiliar Instalaciones - Electricista	48
Auxiliar Instalaciones – Mecánico	50
Ayudante de Instalaciones	52
Taller	54
Jefe de Taller.....	54
Técnico Asistente Taller	56
Auxiliar Acabado y Pintura	58
Soldador	60
Carpintero.....	62
Anexos:.....	64
Estructura Organizativa a Futuro.....	65
Contador.....	66
Analista de Procesos.....	68
Matriz de especificación por puesto	70
Formato base para recopilación de información por puesto	76
Anexo recopilación de información descriptores de puesto.....	77
Formato descriptor de puestos.....	78

Introducción

El presente manual documenta los Descriptores de Puestos de la estructura organizativa de Conceptos Digitales, S.A.

A través de este documento se contará con la información clave de los cargos como: conocimientos, habilidades, experiencia, formación, competencias técnicas, otros requisitos básicos, relaciones de autoridad, contribución del puesto a la organización y las funciones a desempeñar por los ocupantes del puesto.

Además de ello, se incluye la estructura organizativa actual de Conceptos Digitales y la estructura organizativa que se propone preliminarmente para fortalecer los procesos del negocio, así como los Descriptores de Puestos de estas posiciones sugeridas.

Objetivos

- a) Proporcionar información clave al equipo de supervisión de Conceptos Digitales que facilite la gestión del recurso humano y apoye a la eficiencia en la organización
- b) Contar con la información base que facilite los procesos de selección, inducción, capacitación y desarrollo del talento de Conceptos Digitales, S.A.
- c) Sensibilizar a los ocupantes de los puestos de trabajo sobre la información clave de su cargo y cuál es la contribución esperada para el logro de los objetivos organizacionales.

Alcance del manual

El Manual tiene como alcance la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en Conceptos digitales, S.A.

Además de ello, se incluye los puestos que a esta fecha se considera importante incorporar en la organización para fortalecer su estructura organizativa en pro de la mejora continua del negocio.

Definición de los componentes del manual

Descriptor de Puestos: lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.

Especificación del puesto: lista de los “requerimientos humanos” del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc. necesarias para desempeñar un puesto de trabajo en la organización.

Puesto de trabajo: es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

Competencias: “es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo u otra situación”. (Spencer y Spencer, 1993; citado por Martha Alles, 2003)

Competencias genéricas

Influencia: la capacidad para persuadir a otros seleccionando las palabras y acciones que lograrán la reacción esperada eligiendo la forma y el momento oportuno de argumentar para lograr el máximo impacto.

Trabajo en equipo: trabajar y cooperar con los demás en procesos, tareas u objetivos compartidos reconociendo el valor de las aportaciones de los demás integrantes en pro del logro de una meta común.

Pensamiento estratégico: capacidad de comprender los cambios del entorno y la situación interna de la organización con el objetivo de implementar acciones vitales oportunamente que contribuyan al crecimiento sostenido de la organización.

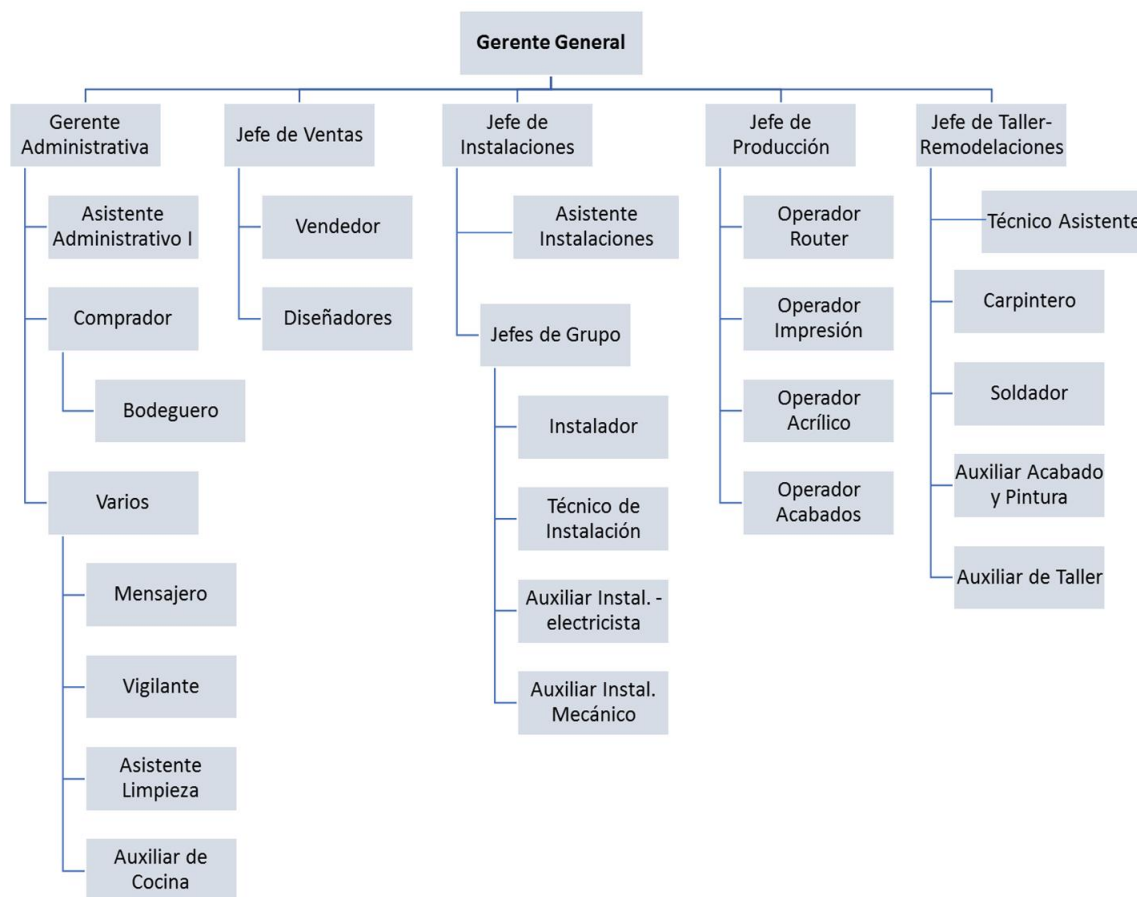
Calidad del trabajo: búsqueda constante de la mejora continua, por realizar el trabajo de acuerdo a los requisitos establecidos evitando fallas, defectos o errores o reprocesos.

Liderazgo: capacidad de dirigir equipos con el objetivo de lograr los resultados esperados; fijar objetivos, prioridades, comunicar, considerar las opiniones del colaborador, dar seguimiento y retroalimentar al equipo. Motivar e inspirar confianza; promover el desarrollo del colaborador.

Orientación al cliente: capacidad para comprender la importancia del servicio; búsqueda constante por apoyar a los clientes internos o externos, de comprender sus necesidades o requerimientos y cumplir con sus expectativas generando soluciones.

Orientación a resultados: actuar con velocidad y sentido de urgencia buscando que las acciones logren la meta o efecto esperado y fijando altos estándares de eficiencia.

Estructura organizativa actual



Detalle de puestos

Área	Código Puesto	Puesto
Gerencia General	1000	Gerente General
Ventas	100	Jefe de Ventas
	101	Diseñador
	102	Vendedor
Producción	200	Jefe de Producción
	201	Operador Router
	202	Operador de Impresión
	203	Operador de acrílico
	204	Operador de Armado
Instalaciones	300	Jefe de Instalaciones
	301	Jefe de Grupo (Instalaciones)
	302	Asistente de Instalaciones
	303	Instalador
	304	Técnico Instalación
	305	Auxiliar Instalaciones – Electricista
	306	Auxiliar Instalaciones – Mecánico
Taller	400	Jefe de Taller
	401	Técnico Asistente Taller

Área	Código Puesto	Puesto
	402	Auxiliar Acabado y Pintura
	403	Soldador
	404	Carpintero
	405	Auxiliar de Taller
Administración	900	Gerencia Administrativa
	901	Asistente Administrativo I
	902	Asistente Administrativo II
	903	Bodeguero
	904	Mensajero
	905	Vigilante
	906	Auxiliar de Limpieza
	907	Auxiliar de Cocina

Clasificación de puestos

Tabla 10 : Puestos Gerenciales

Código Puesto	Puesto
1000	Gerente General
900	Gerencia Administrativa

Tabla 11 : Mandos Medios

Código Puesto	Puesto
100	Jefe de Ventas
200	Jefe de Producción
300	Jefe de Instalaciones
400	Jefe de Taller

Tabla 12 : Personal Administrativo

Código Puesto	Puesto
101	Diseñador
102	Vendedor
901	Asistente Administrativo I
902	Asistente Administrativo II

Tabla 13 : Personal Técnico

Código Puesto	Puesto
301	Jefe de Grupo (Instalaciones)
302	Asistente de Instalaciones
303	Instalador
304	Técnico Instalación
305	Auxiliar Instalaciones - Electricista
306	Auxiliar Instalaciones - Mecánico

Tabla 14 : Personal Operativo

Código Puesto	Puesto
201	Operador Router
202	Operador de Impresión
203	Operador de Acrílico
204	Operador de Armado
401	Técnico Asistente Taller
402	Auxiliar Acabado y Pintura
403	Soldador
404	Carpintero
405	Auxiliar de Taller
903	Bodeguero
904	Mensajero
905	Vigilante
906	Auxiliar de Limpieza
907	Auxiliar de Cocina

Descriptores de puestos



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
1000

Gerente General

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Administración

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Ing. Industrial, Lic. Administración de Empresas o afines
Escolaridad deseable:	Maestría en Finanzas o Administración de Empresas
Experiencia (indique área y años)	En puestos de Gerencia General: 5 años
Dominio de software	Microsoft office (básico)
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	Inglés intermedio (deseable)
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Vehículo propio
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Influencia, Pensamiento Estratégico.

Reporta a

➤ Junta Directiva

Puestos que le reportan:

➤ Jefe de Ventas; Gerente Administrativo, Jefe de Producción; Jefe de Taller, Jefe Instalaciones

Misión del Puesto

❖ Desarrollar estrategias y asegurar la adecuada ejecución de planes/programas que logren los resultados esperados del negocio.

Participación en indicadores clave

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Ventas US\$	Cotizaciones	Inventarios en bodega
Rentabilidad	Compras	Cotizaciones
Participación de mercado	No conformidades y acciones correctivas	Planeación Estratégica
Satisfacción de Clientes	Salidas inventario bodega	Revisión Gerencial

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra	X		
Órdenes de compra	X		
Descuentos	X		
Despachos	X		
Gastos diferentes áreas	X		

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Definir y coordinar ejecución del plan estratégico del negocio.
- ✓ Administrar la distribución de los recursos humanos y materiales (inversiones y presupuestos de gastos).
- ✓ Mantener contacto y relaciones con clientes, proveedores, empleados, organizaciones empresariales, Sociales y Gubernamentales de acuerdo a la conveniencia y necesidad del negocio.
- ✓ Velar por el cumplimiento de indicadores financieros, de productividad, servicio, entre otros
- ✓ Administrar y evaluar el desempeño del personal de ventas
- ✓ Asegurar cumplimiento de presupuestos de ventas, gastos y rentabilidad
- ✓ Liderar nuevos proyectos que conduzcan al crecimiento del negocio
- ✓ Buscar permanentemente la optimización de los diferentes recursos
- ✓ Tomar acciones inmediatas en caso de desviaciones.
- ✓ Liderar y apoyar con los recursos necesarios el Sistema de Gestión de Calidad en la organización
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Otras actividades en pro del crecimiento del negocio

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto: 900	Gerente Administrativo			
Fecha emisión:	15/04/2019	Fecha revisión:		Área: Administración

Especificaciones del Puesto:	
Escolaridad básica:	Lic. Administración de Empresas, Contaduría Pública o afines
Escolaridad deseable:	Maestría en Finanzas o Administración de Empresas
Experiencia (indique área y años)	En puestos similares: 3 años
Dominio de software	Microsoft office (básico)
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	Inglés intermedio (deseable)
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Vehículo propio (deseable)
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Negociación.

Reporta a	➤ Gerente General
Puestos que le reportan:	➤ Asistentes Administrativos

Misión del Puesto	❖ Contribuir al logro de los resultados del negocio mediante la administración eficiente de los recursos a su cargo.

Participación en indicadores clave	Principales Procedimientos que aplican al puesto	
Índice de liquidez	Difusión externa	Planeación Estratégica
Rentabilidad	Revisión Gerencial	Fondos Caja Chica
Exactitud de inventarios	Comunicación interna	Reclutamiento y Selección
Servicio al cliente y entregas a tiempo	Capacitación	

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra	X		
Órdenes de compra	X		
Descuentos	X		
Despachos	X		
Gastos diferentes áreas	X		

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Coordinar los aspectos contables buscando proporcionar información financiera actualizada que permita tomar acciones oportunas.
- ✓ Coordinar los procesos de reclutamiento y selección del personal idóneo
- ✓ Coordinar procesos de facturación, compras y bodega de tal manera que se proporcione un servicio eficiente a las diferentes áreas de la organización y por ende al cliente final.
- ✓ Planificar los recursos financieros de la organización
- ✓ Velar porque los aspectos legales del negocio se encuentren al día
- ✓ Revisar y autorizar pagos por medio de cheques y transferencias bancarias de la compañía
- ✓ Revisar y autorizar documentación de soporte para pagos (gastos)
- ✓ Controlar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos departamentales con el objetivo de mantener un ambiente de control adecuado
- ✓ Apoyar a la Gerencia General en la búsqueda y evaluación de nuevas propuestas de mejora y crecimiento en el negocio.
- ✓ Vigilar por la oportuna renovación de permisos de funcionamiento, renovaciones gubernamentales y otros aspectos legales y tributarios relacionados.
- ✓ Gestionar permisos, vacaciones y otras incidencias del personal a su cargo
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Otras actividades necesarias para el crecimiento del negocio.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
903

Bodeguero

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Administración

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller
Escolaridad deseable:	Opción Contador
Experiencia (indique área y años)	2 años en puestos similares
Dominio de software	Excel básico
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a

➤ Gerente Administrativo

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Administrar y custodiar la recepción, manejo, registro y despacho de los productos asignados a la Bodega

Participación en indicadores clave

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Exactitud de inventarios	Almacenamiento y preservación del producto	Realización de Inventarios
Rentabilidad	Compras	Recepciones materiales
Servicio al cliente	Control salidas inventarios	
Entregas a tiempo		

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Revisar que los artículos para ingreso a la bodega cumplan con los requisitos especificados en orden de compra (costo, calidad y cantidad solicitada).
- ✓ Hacer entrega a los usuarios, de los materiales solicitados según procedimiento.
- ✓ Realizar inventario físico de producto para asegurar que existencias físicas y teóricas cuadren aclarando y dando seguimiento a las diferencias (si existieran).
- ✓ Coordinar que diariamente se ingrese y liquide toda documentación relacionada con las operaciones de bodega.
- ✓ Coordinar y controlar la correcta rotación del producto bajo el método de almacenaje PEPS (Primera que entra primero que sale).
- ✓ Controlar el producto No-conforme.
- ✓ Supervisar el orden y limpieza del área de Bodega.
- ✓ Es responsable del inventario y de los activos asignados a su bodega.
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas que se le asignen.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto: 901	Asistente Administrativo I			
Fecha emisión:	15/04/2019	Fecha revisión:		Área: Administración

Especificaciones del Puesto:	
Escolaridad básica:	Bachiller Comercial
Escolaridad deseable:	Estudios universitarios Administración de Empresas o Contabilidad (deseable)
Experiencia (indique área y años)	Experiencia en puestos similares: 2 años
Dominio de software	Office avanzado
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a	➤ Gerente Administrativa
Puestos que le reportan:	➤ Ninguno

Misión del Puesto	❖ Realizar funciones administrativas con diligencia, eficacia, integridad sin descuidar medidas de control relacionadas y el servicio al cliente tanto interno como externo.

Participación en indicadores clave	Principales Procedimientos que aplican al puesto	
Horas capacitación	Reclutamiento y selección	
Días cartera	Cobro	
Servicio al cliente	Capacitación	

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Llevar control de permisos de funcionamiento para la renovación anual
- ✓ Gestionar permisos de funcionamiento con alcaldías anualmente
- ✓ Renovar anualidad de Junta de Vigilancia profesión Químico Farmacéutica
- ✓ Controlar y archivar de pólizas de seguro de vehículos, siniestros, seguro médico y de vida de ejecutivos
- ✓ Canalizar pago de pólizas de seguro
- ✓ Publicar, y pasar a entrevista candidatos para cubrir plazas vacantes
- ✓ Coordinar con empresa externa la aplicación de pruebas psicológicas y poligráficas a terna final de candidatos.
- ✓ Elaborar contratos de trabajo personal de nuevo ingreso
- ✓ Resguardar expedientes de los colaboradores
- ✓ Impartir charla de inducción personal de nuevo ingreso: permisos, marcación, constancias de salario, jefe inmediato, autorización de permisos, entrega de uniformes, vacaciones
- ✓ Completar inscripción al Seguro Social (tarjeta Seguro Social)
- ✓ Reportar al contador documentos para planillas ISSS AFP
- ✓ Llevar control de vacaciones del personal
- ✓ Elaborar constancias de salario
- ✓ Emitir facturas (con cotización adjunta, firma de recibido del producto/servicio, fotografías).
- ✓ Custodiar facturas y quedan
- ✓ Elaborar el libro de ventas (digital en Excel)
- ✓ Alimentar reporte de órdenes de trabajo en línea (Excel) para cerrar la orden de trabajo.
- ✓ Reservar cheques
- ✓ Realizar trazabilidad de transferencia bancaria o remesa, nota de abono y traslado de nota de abono a contabilidad para que se aplique en bancos
- ✓ Elaborar reporte semanal de cuentas por cobrar y ordenes de trabajo pendientes
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
902

Asistente Administrativo II

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Administración

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller Comercial
Escolaridad deseable:	Estudios universitarios Administración de Empresas o Contabilidad (deseable)
Experiencia (indique área y años)	Experiencia en puestos similares: 2 años
Dominio de software	Office avanzado
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a

➤ Gerente Administrativa

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Realizar funciones administrativas con diligencia, eficacia, integridad sin descuidar medidas de control relacionadas.

Participación en indicadores clave

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Exactitud de inventarios	Fondos de caja chica	Evaluación y Reevaluación Proveedores
Servicio al cliente	Realización Inventarios bodega	Compras
Entregas a tiempo	Recepciones materiales en bodega	Control salidas inventario

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Elaborar reporte en Excel de pagos efectuados por los clientes
- ✓ Elaborar cheques para pagos de servicios básicos y compras
- ✓ Canalizar con mensajería el pago de las compras o servicios
- ✓ Mantener custodia de vouchers de los cheques emitidos
- ✓ Entregar vouchers, anexos y otros documentos bancarios al despacho externo
- ✓ Llevar control en Excel de pagos pendientes de proveedores que dan crédito
- ✓ Control de viáticos en Excel
- ✓ Administrar fondo de caja chica
- ✓ Mantener resguardadas (bajo llave) chequeras bancarias
- ✓ Elaborar reporte de incidencias para efectos de elaboración de planilla de salarios.
- ✓ Canalizar necesidades de mantenimiento de equipos de oficina
- ✓ Controlar existencias en bodegas manteniendo inventarios sin diferencias
- ✓ Cotizar materiales y canalizar órdenes de compra a proveedores
- ✓ Entregar herramientas y materiales de los productos que se ejecutan diariamente
- ✓ Verificar las existencias mínimas de los materiales que se requieren en base al Listado de Stocks mínimos autorizados
- ✓ Canalizar requisición de compra (al contado y al crédito) en base a parámetros
- ✓ Cotizar para proporcionar el costo de los diferentes materiales que solicitan las áreas (Producción, Taller, Instalaciones) que sirven de base para elaborar presupuestos de órdenes de trabajo requeridas por los clientes.
- ✓ Registrar los materiales de la orden con sus respectivos costos en el reporte de Excel, incluyendo los viáticos correspondientes (cada pestaña es una orden de trabajo).
- ✓ Elaborar vales de combustible y llevar control de ellos
- ✓ Mantener orden y limpieza en bodegas
- ✓ Mantener archivos de materiales entregados en bodega.
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
904

Mensajero

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Administración

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	9º. Grado
Escolaridad deseable:	Bachiller
Experiencia (indique área y años)	1 año en puestos similares
Dominio de software	
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Vehículo
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir liviana
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a

➤ Gerente Administrativo

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Realizar compras o diligencias en entidades públicas o privadas de acuerdo a la necesidad de los diferentes usuarios o departamentos y cuidando cumplir con los tiempos requeridos

Participación en indicadores clave

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Servicio al cliente

Compras

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Realizar trámites en bancos y demás instituciones de acuerdo al orden de prioridad
- ✓ Devolver acuses de recibo y/o documentos tramitados a los usuarios solicitantes.
- ✓ Recopilar entre los usuarios sus necesidades para establecer su ruta diaria apoyando en trámites administrativo internos que se requieran para completar documentación a diligenciar.
- ✓ Realizar compras u otras diligencias que se le indiquen
- ✓ Reportar al usuario solicitante los casos en los que la diligencia podría tener retraso o problemas en su ejecución.
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
906

Auxiliar de Limpieza

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Administración

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	6º. Grado
Escolaridad deseable:	9º. Grado
Experiencia (indique área y años)	1 año en puestos similares
Dominio de software	n/a
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	n/a
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Herramientas para limpieza
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	n/a
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a

➤ Gerente Administrativo

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Velar por el orden y la limpieza de las áreas designadas a su cargo y colaborar con tareas varias en armado de producto.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Servicio al cliente

Armado

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Mantener ordenada y limpia el área designada.
- ✓ Servir agua, café u otras atenciones que se le soliciten para las visitas de la empresa
- ✓ Realizar un buen uso de los insumos y herramientas brindadas para la ejecución de las tareas brindadas.
- ✓ Mantener bajo orden y limpieza todas las áreas de la compañía, incluyendo baños, oficinas, etc.
- ✓ Mantener ordenadas áreas de manejo de desechos
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas que se le asignen.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
905

Vigilante

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Administración

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:

9º. Grado

Escolaridad deseable:

Experiencia (indique área y años)

1 año en portería o puestos similares

Dominio de software

Idiomas (básico, intermedio, avanzado):

Maquinaria/equipo/herramientas:
computadora, sierra, taladro, pulidora,
vehículo, etc.

Otros (vehículo propio, licencia, etc.):

Otras competencias:

Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en
Equipo

Reporta a

➤ Gerente Administrativa

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Cumplir con los protocolos y procedimientos de vigilancia que minimicen riesgos tanto para el personal como para las instalaciones de la empresa.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Servicio al cliente

Consignas de vigilancia

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Cumplir con consignas que se le indiquen
- ✓ Cumplir con procedimientos de ingreso y acceso tanto de visitantes como para colaboradores
- ✓ Controlar salida de vehículos de la compañía anotando en el control respectivo
- ✓ Controlar salida de herramientas anotando en el control respectivo
- ✓ Avisar al personal administrativo sobre visitas de clientes, proveedores y otros antes de permitir su ingreso.
- ✓ Asegurar cierre de oficinas, apagado de aires acondicionado, cierre entrada principal en horas no hábiles.
- ✓ Notificar al responsable en oficina en caso de visitas gubernamentales y en caso de ausencia del responsable principal a otro colaborador que pueda tomar nota del requerimiento de la visita.
- ✓ Notificar a Gerencia Administrativa o General incidencias o novedades que indiquen comportamiento fuera de lo normal de colaboradores, visitas, proveedores, etc.
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas que se le asignen.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
907

Auxiliar de Cocina

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Administración

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	6º. Grado
Escolaridad deseable:	9º. Grado
Experiencia (indique área y años)	1 año en puestos similares
Dominio de software	n/a
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	n/a
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Cocina de gas; hornos convencionales
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	n/a
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a

➤ Gerente Administrativo

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Procesar alimentos para proporcionar una dieta económica, saludable, variada y de buen sabor a los usuarios.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Preparar alimentos cuidando las buenas prácticas de manipulación de alimentos
- ✓ Mantener limpia y ordenada el área de trabajo, insumos, utensilios, equipos y otros
- ✓ Acompañar en compras de insumos para la preparación de alimentos
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que corresponda
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas que se le asignen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto: 100	Jefe de Ventas			
Fecha emisión:	15/04/2019	Fecha revisión:		Área: Administración

Especificaciones del Puesto:	
Escolaridad básica:	Estudios en Mercadeo, Administración de Empresas o afines
Escolaridad deseable:	Graduado universitario
Experiencia (indique área y años)	3 años en puestos similares
Dominio de software	Office básico
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner; vehículo
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir liviana
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Influencia, Liderazgo.

Reporta a	➤ Gerente General
Puestos que le reportan:	➤ Vendedores; Diseñadores

Misión del Puesto	❖ Cumplir, ejecutar, supervisar y evaluar los planes y presupuestos de ventas, así como monitorear el comportamiento del mercado y sus tendencias.

Participación en indicadores clave	Principales Procedimientos que aplican al puesto	
Rentabilidad	Cotizaciones a clientes	Revisión Gerencial
Cobertura	Diseño del producto	Planeación Estratégica
Días Cartera	Fondos Caja Chica	
Servicio al cliente		
Ventas US\$		

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Cumplir, ejecutar, controlar y evaluar los presupuestos de ventas.
- ✓ Apoyar el desarrollo de los productos nuevos en todos los canales de distribución.
- ✓ Presentar mensualmente a la Gerencia General, los resultados de ventas, clientes nuevos, competencia, y todo lo relacionado con el desempeño del departamento en el mercado.
- ✓ Mantener un adecuado desarrollo de ventas en el mercado con una rentabilidad asignada por la Gerencia General
- ✓ Mantener el recurso humano con alto grado de motivación y actitud de servicio al cliente.
- ✓ Monitorear y tomar acciones inmediatas sobre el comportamiento de indicadores clave.
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas que se le asignen.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
101

Diseñador

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Ventas

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller en Diseño Gráfico
Escolaridad deseable:	Estudios universitarios intermedios en Diseño Gráfico
Experiencia (indique área y años):	Experiencia en puestos similares: 1 año
Dominio de software:	Photoshop, Illustrator, Office básico
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo.

Reporta a

✓ Gerencia General

Puestos que le reportan:

✓ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Apoyar a la parte de ventas, preparando artes sobre productos y/o servicios solicitados por los clientes.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Servicio al cliente

Diseño del producto

Cotizaciones a
Clientes

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Proporcionar el archivo de comunicación (impreso) o las piezas (vector con los que van a cortar) para la fabricación de un producto (Propuesta de solución o montaje)
- ✓ Proponer la forma de producir el producto, el tipo y detalles del mismo.
- ✓ Coordinar reuniones con los clientes para el levantamiento de requerimientos.
- ✓ Levantar los requerimientos del cliente.
- ✓ Actualizar el control de pedido (Control (cuadro en Excel) por pedido del diseño)
- ✓ Generar Impresiones de hasta 12x47 pulgadas de largo en papel.; por ejemplo: flyers.
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
102

Vendedor

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Ventas

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller
Escolaridad deseable:	Estudios universitarios en Mercadeo
Experiencia (indique área y años)	En ventas: 2 años
Dominio de software	Office básico
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Vehículo propio (deseable); licencia de conducir liviana
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, negociación.

Reporta a

➤ Gerencia General

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

- ❖ Contactar clientes activos y potenciales para generar ventas dando el seguimiento posterior a las órdenes de trabajo y a las necesidades, de sus clientes para asegurar un buen servicio a los mismos.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Ventas US\$	Cotizaciones a clientes	Diseño del producto
Servicio al cliente	Atención Quejas y Reclamos	Gestión de cobros
Entregas a tiempo		
Quejas y reclamos		

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Revisar correo para revisar lo que los clientes tradicionales han solicitado
- ✓ Proporcionar información sobre productos/servicios
- ✓ Elaborar cotización en Word y enviarla a los clientes de manera inmediata cuando son productos de lista de precios, como lonas, viniles, vinil microperforado
- ✓ Coordinar con las áreas de Producción, Taller e Instalación para armar cotizaciones para proyectos (productos y/o servicios que no están en lista de precios).
- ✓ Canalizar con Gerencia General el margen que se incrementará a presupuestos antes de enviar cotizaciones a clientes en caso de proyectos fuera de lista de precios.
- ✓ Elaborar orden de trabajo en Excel en base a la cotización aprobada por el cliente incluyendo todos los detalles que requiere éste y remitirlas a las áreas involucradas (una impresión a taller y otra impresión a producción).
- ✓ Coordinar con Impresión una muestra de color que se enviará al cliente para aprobación.
- ✓ Confirmar a Producción muestra aprobada por cliente para producción en firme
- ✓ Coordinar con clientes visita de entrega o de instalación del producto
- ✓ Confirmar con cliente nivel de satisfacción del producto o servicio con llamada telefónica.
- ✓ Entregar documentos a facturación para el respectivo trámite de quedan o pago.
- ✓ Realizar llamadas a clientes potenciales para ofrecer servicios y enviar catálogo por correo
- ✓ Apoyar en la entrega formal del producto/servicio
- ✓ Realizar cobros a los clientes y recibir pagos
- ✓ Asistir a reuniones de seguimiento a los clientes (Ventas y facturación).
- ✓ Elaborar órdenes de trabajo
- ✓ Atender conmutador, dar seguimiento o transferir llamadas
- ✓ Atender llamadas por reclamos o quejas de clientes.
- ✓ Completar formato en Excel histórico de ventas por cliente
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
200

Jefe de Producción

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Producción

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Técnico en Ing. Industrial
Escolaridad deseable:	Egresado o graduado en Ing. Industrial
Experiencia (indique área y años)	Experiencia en puestos similares: 3 años
Dominio de software	Office intermedio
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Impresoras y cortadoras industriales (deseable); computadora, escáner, fotocopidora
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir liviana (deseable)
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Liderazgo.

Reporta a

➤ Gerencia General

Puestos que le reportan:

➤ Operadores de Impresión; Operadores de Router; Acrilistas; Operadores de Armado

Misión del Puesto

❖ Coordinar las labores de manufactura de los productos vigilando porque éstos se elaboren con calidad requerida por los clientes sin descuidar la eficiencia del proceso.

Participación en indicadores clave

Principales Procedimientos que aplican al puesto

Rentabilidad	Producción en acrílico	Impresiones
% repeticiones	Diseño del producto	Cortes en router
Servicio al cliente	Cotización a clientes	Difusión externa
Entregas a tiempo		
Quejas y reclamos		

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Elaborar presupuestos de obras solicitadas por clientes
- ✓ Revisar órdenes de trabajo en proceso
- ✓ Programar inicio de trabajos en base a órdenes firmadas/aceptadas por clientes
- ✓ Revisar que archivos digitales coincidan con las especificaciones de la orden de trabajo
- ✓ Asignar órdenes de trabajo entre el personal a su cargo
- ✓ Supervisar que los avances en los trabajos estén cumpliendo los tiempos según programación de entregas
- ✓ Dar seguimiento a las compras de materiales para que la disponibilidad de estos sea la requerida para los avances de obras
- ✓ Elaborar reportes de trabajos nocturnos; gastos en viáticos; ordenes fuera de aceptación, estado de los equipos de trabajo, número de presupuestos elaborados.
- ✓ Canalizar permisos del personal a su cargo.
- ✓ Elaborar programación de vacaciones del personal a su cargo y canalizar la respectiva aprobación.
- ✓ Velar por el mantenimiento del equipo de cómputo de la Empresa.
- ✓ Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a impresoras de gran formato
- ✓ Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a Sistema de cámaras de vigilancia
- ✓ Canalizar requisiciones de compra (cuando no se realizó el presupuesto oportunamente o completo) para concluir obras.
- ✓ Mantener reuniones con su personal incentivando trabajo en equipo y aspectos puntuales de la calidad de los trabajos.
- ✓ Vigilar porque se mantenga el orden y limpieza del área a su cargo
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
201

Operador de Router

**Fecha
emisión:**

13/04/2019

Fecha revisión:

27/04/2019

Área:

Producción

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller
Escolaridad deseable:	Bachiller Industrial
Experiencia (indique área y años):	Experiencia en puestos similares: 1 año (deseable)
Dominio de software:	Office básico
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Router (deseable) Computadora, teléfono, impresora, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Destreza manual
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo.

Reporta a

✓ Jefe de Producción

Puestos que le reportan:

✓ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de manejar herramienta de corte Router, desarrollando los trabajos con rapidez sin descuidar la calidad y haciendo buen uso de los recursos.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Cortes en router

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Operar equipo de corte Router realizando cortes complejos en diferentes materiales para entregar al área de armado
- ✓ Elaborar requisición de materia prima
- ✓ Mantener el aseo del equipo Router y el área de trabajo
- ✓ Mantener Router en condiciones de operación, reportar desperfectos
- ✓ Engrasar equipo Router semanalmente
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
202

Operador de impresión

**Fecha
emisión:**

13/04/2019

Fecha revisión:

27/04/2019

Área:

Producción

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller
Escolaridad deseable:	Bachiller Industrial
Experiencia (indique área y años)	Experiencia en puestos similares: 1 año (deseable);
Dominio de software	Office (básico)
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Máquinas impresoras industriales: 1 año (deseable); Computadora, teléfono, impresora, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Destreza manual
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo.

Reporta a

✓ Jefe de Producción

Puestos que le reportan:

✓ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de realizar los trabajos de impresión asignados, desarrollándolos rapidez sin descuidar la calidad y haciendo buen uso de los recursos.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Impresiones

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Realizar trabajos de impresión
- ✓ Elaborar requisición de materia prima
- ✓ Mantener el aseo del equipo de impresión, cómputo y el área de trabajo
- ✓ Limpiar cabezales de impresoras
- ✓ Engrasar equipos de impresión
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
203

Operador de Acrílico

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Producción

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:

Bachiller

Escolaridad deseable:

Bachiller Industrial

Experiencia (indique área y años)

En puestos similares: 1 año (deseable)

Dominio de software

Idiomas (básico, intermedio, avanzado):

Maquinaria/equipo/herramientas:
computadora, sierra, taladro, pulidora,
vehículo, etc.

Sierras, router de mesa, rallador, horno de calor y pistola de calor, plancha de calor para hacer dobleces; cuchillas.

Otros (vehículo propio, licencia, etc.):

Destreza manual

Otras competencias:

Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en

Reporta a

➤ Jefe de Producción

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de realizar trabajos en acrílico asignados, desarrollándolos rapidez sin descuidar la calidad y haciendo buen uso de los recursos

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Producción en acrílico

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite – observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Cortar de material de acuerdo al diseño
- ✓ Raquetear el material para quitarle lo rústico
- ✓ Armar el producto o el mueble (pegado)
- ✓ Realizar función de fundición de plástico cuando lo requiere
- ✓ Realizar proceso de acabado de mueble (limpieza, pulido)
- ✓ Llevar registro de producto final entregado al área de tráfico (control de firma de recibido en libreta)
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
204

Operador de Armado

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Armado

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:

Bachiller

Escolaridad deseable:

Bachiller Industrial

Experiencia (indique área y años)

En puestos similares: 1 año (deseable)

Dominio de software

Idiomas (básico, intermedio, avanzado):

Maquinaria/equipo/herramientas:
computadora, sierra, taladro, pulidora,
vehículo, etc.

Laminadora para laminación sobre vinil, cortadora de stickers
en volumen, cuchilla, troqueladora para elaborar ojetes.

Otros (vehículo propio, licencia, etc.):

Destreza manual

Otras competencias:

Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en

Reporta a

➤ Jefe de Producción

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de realizar los trabajos de armado asignados,
desarrollándolos rapidez sin descuidar la calidad y haciendo buen
uso de los recursos

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Realizar cortes de materiales para posterior pegado en muebles o artículos
- ✓ Realizar laminado de materiales que lo requieran
- ✓ Pegar stickers o lonas impresas sobre estructuras
- ✓ Realizar funciones de pegado para acabado final de ruedos o camisas
- ✓ Realizar costuras para cortinas, sombrillas, colchonetas u otro producto que lo requiera
- ✓ Revisar que el material no vaya roto, mal cortado, limpio,
- ✓ Entregar material a instalaciones para inspección y aprobación
- ✓ Anotar en formulario de entrega: No. orden proceso que se realizó, fecha y hora de entrega al área de instalaciones
- ✓ Mantener archivo de las ordenes entregadas
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto: 300	Jefe de Instalaciones			
Fecha emisión:	15/04/2019	Fecha revisión:		Área: Instalaciones

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller Industrial o Técnico en Arquitectura/Ingeniería
Escolaridad deseable:	Estudios universitarios a nivel intermedio en carreras afines
Experiencia (indique área y años)	Puestos similares: 2 años
Dominio de software	Office: básico
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner; vehículo
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir: liviana; vehículo propio (deseable)
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Liderazgo.

Reporta a	➤ Gerencia General
Puestos que le reportan:	➤ Asistente de Instalaciones; Instaladores; Ayudantes de Instalación; Electricistas.

Misión del Puesto	❖ Coordinar trabajos de instalación vigilando porque éstos se realicen con la eficiencia requerida por la organización y por los clientes.

Participación en indicadores clave	Principales Procedimientos que aplican al puesto	
% repeticiones	Instalaciones	Fondos caja chica
Servicio al cliente	No conformidades y acciones correctivas	Revisión gerencial
Quejas y reclamos	Cotización a clientes	
Entregas a tiempo		

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Revisar proyectos y coordinar lineamientos y recursos: inspecciones, instalaciones, visitas de campo, supervisiones, etc.
- ✓ Asignar personal por obra a ejecutar
- ✓ Participar en levantamientos: medidas, foto, tipo de material, herramientas a utilizar, elaborar el reporte correspondiente
- ✓ Participar en reuniones con clientes según necesidad
- ✓ Seguimiento a otras áreas involucradas sobre pendientes para finalizar obras
- ✓ Elaborar presupuestos de obras a ejecutar
- ✓ Tomar acciones para corregir desviaciones que reportan clientes sobre ejecución de obras.
- ✓ Coordinar entregas de producción o del taller para asignar prioridades de instalación.
- ✓ Coordinar asignación de vehículos de acuerdo a la obra a ejecutar
- ✓ Controlar a través de vigilancia la utilización de vehículos (formulario Control de Vehículos)
- ✓ Controlar a través del mecánico, el funcionamiento de los vehículos
- ✓ Controlar a través de vigilancia las visitas de terceros a las instalaciones
- ✓ Reportar incidencias del personal para efectos de planilla: faltas de personal/permisos/ausencias; trabajos nocturnos o extraordinarios (trabajos realizados y cómo se realizaron); amonestaciones y sanciones; entre otros.
- ✓ Programar vacaciones del personal a su cargo
- ✓ Vigilar por el correcto mantenimiento del edificio (sistema eléctrico)
- ✓ Mantener reuniones con su personal incentivando trabajo en equipo y aspectos puntuales de la calidad de los trabajos.
- ✓ Vigilar porque se mantenga el orden y limpieza del área a su cargo
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
302

Asistente de Instalaciones

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Instalaciones

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller
Escolaridad deseable:	Estudios universitarios en Arquitectura o Ing. Civil
Experiencia (indique área y años)	Puestos similares: 1 año
Dominio de software	Office (intermedio)
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir liviana (deseable)
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a

➤ Jefe de Instalaciones

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Realizar funciones administrativas del área de instalaciones con diligencia, eficacia, integridad sin descuidar el servicio al cliente.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones	Instalaciones	Fondos caja chica
Servicio al cliente	No conformidades y acciones Correctivas	
Quejas y reclamos		
Entregas a tiempo		

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Entregar a ventas orden de instalación firmada por el cliente, acompañado de la orden de trabajo (registrando en el libro para que ventas firme de recibido)
- ✓ Elaborar presupuestos de instalación requeridos por ventas.
- ✓ Revisar el arte aprobada por el cliente contra el producto físico para determinar si cumple con las especificaciones que solicitó el cliente (si tiene dudas consultar con jefe inmediato).
- ✓ Coordinar con ventas la programación de entrega o instalación del producto solicitado por el cliente.
- ✓ Canalizar con bodega el material que se necesitarán los instaladores para ejecutar las obras.
- ✓ Actualizar el cuadro de instalaciones diariamente (compartido en línea)
- ✓ Preparar documento de entrega de obra (el que firmará el cliente a instaladores de recibido a satisfacción).
- ✓ Monitorear a través de GPS ubicación del equipo de instalaciones, tomar acciones en caso de desvíos y reportarlo al jefe.
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
301

Jefe de Grupo (Instalaciones)

**Fecha
emisión:**

Fecha revisión:

Área:

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller Industrial
Escolaridad deseable:	Técnico en Ing. Eléctrica o Mecánica
Experiencia (indique área y años)	2 años como Supervisor de Obras o Instalador
Dominio de software	
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Taladro; cuchillas, tenazas
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia liviana
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Liderazgo

Reporta a

➤ Jefe de Instalaciones

Puestos que le reportan:

➤ Electricista, mecánico y Ayudante de Instalaciones

Misión del Puesto

❖ Realizar trabajos de instalación y supervisar porque estos se realicen con la eficiencia requerida por la organización y por los clientes

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones	Instalaciones	Fondos caja chica
Servicio al cliente	No conformidades y acciones correctivas	Atención quejas y reclamos
Quejas y reclamos		
Entregas a tiempo		

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Revisar pizarra diariamente para ver cuál es el trabajo o la orden de trabajo que se ejecutará en el día
- ✓ Revisar el tipo de trabajo para evaluar las herramientas o equipo que utilizarán en el campo (andamios, escalera, conos, arnés, etc.)
- ✓ Completar formulario de bodega para retirar el equipo a utilizar
- ✓ Evaluar el tipo de vehículo a transportarse para que producto no se dañe
- ✓ Revisar que herramientas, materiales y otros necesarios para la instalación estén completos antes de salir al campo.
- ✓ Revisar el área a instalar para distribuir trabajos
- ✓ Apoyar en la instalación de la obra
- ✓ Verificar las pruebas de instalación
- ✓ Tomar fotografías de la instalación (panorámicas y de cerca)
- ✓ Obtener la firma de recibido del cliente en la orden de trabajo
- ✓ Verificar conformidad del cliente de obra instalada conforme requerimiento original
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
305

Auxiliar Instalaciones – Electricista

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Instalaciones

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller Industrial
Escolaridad deseable:	Técnico en Ing. Eléctrica
Experiencia (indique área y años)	Instalaciones eléctricas: 2 años
Dominio de software	
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Téster, tenaza de electricista, cuchilla, taladro; vehículo
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir: liviana
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en

Reporta a

➤ Jefe de Instalaciones

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de realizar los trabajos eléctricos asignados y efectuar actividades de instalación, desarrollando sus labores rapidez sin descuidar la calidad, seguridad industrial y haciendo buen uso de los recursos

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Instalación de productos

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Revisar pizarra diariamente para ver cuál es el trabajo o la orden de trabajo que se ejecutará en el día
- ✓ Revisar el tipo de trabajo para evaluar las herramientas o equipo que utilizarán en el campo (andamios, escalera, conos, arnés, etc.)
- ✓ Completar formulario de bodega para retirar el equipo que necesitarán
- ✓ Evaluar el tipo de vehículo a transportarse para que producto no se dañe
- ✓ Revisar el área a instalar para distribuir trabajos o ponerse de acuerdo con compañeros sobre cómo se ejecutará la labor
- ✓ Realizar trabajos eléctricos en las obras
- ✓ Apoyar en otros trabajos de instalación necesarios para completar la obra.
- ✓ Realizar pruebas de instalación
- ✓ Obtener la firma de recibido del cliente en la orden de trabajo
- ✓ Tomar fotografías de la instalación (panorámicas y de cerca)
- ✓ Ordenar herramientas y efectuar limpieza en el área
- ✓ Descargar vehículo y entregar sobrantes de material y herramientas a bodega
- ✓ Entregar hoja de firma al jefe de grupo junto con las fotografías en digital
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
306

Auxiliar Instalaciones – Mecánico

**Fecha
emisión:**

Fecha revisión:

Área:

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Bachiller Industrial
Escolaridad deseable:	Opción mecánica
Experiencia (indique área y años)	En puestos similares (estructuras metálicas): 1 año
Dominio de software	
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Aparato para soldar, pulidora, lijadora; vehículo
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir liviana
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a

➤ Jefe de Instalaciones

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Realizar los trabajos mecánicos asignados y efectuar actividades de instalación, desarrollando sus labores rapidez sin descuidar la calidad, seguridad industrial y haciendo buen uso de los recursos

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Instalación de productos

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Realizar trabajos mecánicos y/o de estructuras en las obras
- ✓ Revisar pizarra diariamente para ver cuál es el trabajo o la orden de trabajo que se ejecutará en el día
- ✓ Revisar el tipo de trabajo para evaluar las herramientas o equipo que utilizarán en el campo (andamios, escalera, conos, arnés, etc.)
- ✓ Completar formulario de bodega para retirar el equipo que necesitarán
- ✓ Evaluar el tipo de vehículo a transportarse para que producto no se dañe
- ✓ Revisar el área a instalar para distribuir trabajos o ponerse de acuerdo con compañeros sobre cómo se ejecutará la labor
- ✓ Apoyar en otros trabajos de instalación necesarios para completar la obra.
- ✓ Realizar pruebas de instalación
- ✓ Obtener la firma de recibido del cliente en la orden de trabajo
- ✓ Tomar fotografías de la instalación (panorámicas y de cerca)
- ✓ Ordenar herramientas y efectuar limpieza en el área
- ✓ Descargar vehículo y entregar sobrantes de material y herramientas a bodega
- ✓ Entregar hoja de firma al jefe de grupo junto con las fotografías en digital
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
307

Ayudante de Instalaciones

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Instalaciones

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:

9º. Grado

Escolaridad deseable:

Bachiller Industrial

Experiencia (indique área y años)

Puestos similares: 1 año

Dominio de software

Idiomas (básico, intermedio, avanzado):

Maquinaria/equipo/herramientas:
computadora, sierra, taladro, pulidora,
vehículo, etc.

Herramientas de construcción: taladros, cuchillas

Otros (vehículo propio, licencia, etc.):

Licencia de conducir: liviana (deseable)

Otras competencias:

Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en

Reporta a

➤ Jefe de Instalaciones

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de realizar trabajos de instalación que se le asignen, desarrollándolos rapidez sin descuidar la calidad, seguridad industrial y haciendo buen uso de los recursos

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Instalación de productos

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Revisar pizarra para saber qué trabajos se ejecutarán en el día
- ✓ Revisar material que utilizarán para la instalación (arnés, escalera, casco, chaleco, andamios, tornillería, alambre, fuentes, led, alcohol, wipe, otros)
- ✓ Tramitar contra aprobación correspondiente el material a utilizar en bodega
- ✓ Cargar producto en el vehículo.
- ✓ Revisar diariamente estado del vehículo (nivel de aceite, estado de llantas, nivel agua, etc.) y pasar la hoja de chequeo al mecánico
- ✓ Ayudar en la labor de instalación
- ✓ Obtener firma del cliente en señal de recibido a entera satisfacción
- ✓ Tomar fotografías de la obra realizada
- ✓ Hacer limpieza de la zona trabajada
- ✓ Devolver sobrantes de material a bodega
- ✓ Descargar el vehículo
- ✓ Devolver hoja de entrega del trabajo con respectiva firma de recibido del cliente y fotografías al jefe del área
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto: 400	Jefe de Taller			
Fecha emisión:	15/04/2019	Fecha revisión:		Área: Taller

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Ing. Industrial o en Diseño de Interiores
Escolaridad deseable:	
Experiencia (indique área y años)	Experiencia como Supervisor: 2 años
Dominio de software	Office básico
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir: liviana
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Liderazgo.

Reporta a	➤ Gerencia General
Puestos que le reportan:	➤ Carpinteros, Soldadores, Pintores, Ayudantes

Misión del Puesto	❖ Coordinar las labores de manufactura de muebles, estructuras, servicios de remodelación, entre otros, vigilando porque éstos se elaboren con calidad requerida por los clientes sin descuidar la eficiencia del proceso.

Participación en indicadores clave	Principales Procedimientos que aplican al puesto	
% repeticiones	Procesos carpintería y estructuras	Atención quejas y reclamos
Servicio al cliente	Diseño del producto	Cotizaciones a clientes
Quejas y reclamos	Almacenam. y preservación producto	
Entregas a tiempo		

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Asignar trabajos al personal a su cargo según las prioridades de trabajo en el día
- ✓ Evaluar necesidades de compra de material
- ✓ Planificar tiempos de entrega de trabajos
- ✓ Elaborar presupuestos
- ✓ Supervisar personal a su cargo y avances de los trabajos
- ✓ Realizar levantamientos de campo de estructuras ya instaladas (mantenimiento) o de muebles empotrados.
- ✓ Participar en entregas de obras, según necesidad, para verificar conformidad del cliente.
- ✓ Revisar, tomar medidas oportunas y reportar condiciones de maquinaria y equipo a su cargo.
- ✓ Elaborar mediciones de tiempos de los productos elaborados
- ✓ Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo del edificio
- ✓ Vigilar porque se cumpla con las medias de Seguridad industrial previniendo accidentes.
- ✓ Mantener bajo custodia las llaves del edificio
- ✓ Elaborar requisiciones de insumos para limpieza o de herramientas
- ✓ Mantener reuniones con su personal incentivando trabajo en equipo y aspectos puntuales de la calidad de los trabajos.
- ✓ Velar por mantenimiento de puertas, portones, pintura, sistema hidráulico (de la empresa en general)
- ✓ Elaborar reportes para planilla; reportes de trabajos nocturnos, gastos en viáticos, órdenes fuera de aceptación, estado de los equipos de trabajo, No. de presupuestos elaborados.
- ✓ Canalizar permisos, programación y ejecución vacaciones del personal a su cargo.
- ✓ Canalizar requisiciones de compra (cuando no se realizó el presupuesto oportunamente o completo) para concluir obras.
- ✓ Vigilar porque se mantenga el orden y limpieza del área a su cargo
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
401

Técnico Asistente Taller

**Fecha
emisión:**

15-04-2019

Fecha revisión:

Área:

Taller

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:

Bachiller

Escolaridad deseable:

Estudios en Ing. Industrial o Diseño de Interiores

Experiencia (indique área y años)

Experiencia en talleres de carpintería o estructuras metálicas:
1 año

Dominio de software

Office intermedio

Idiomas (básico, intermedio, avanzado):

Maquinaria/equipo/herramientas:
computadora, sierra, taladro, pulidora,
vehículo, etc.

Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner

Otros (vehículo propio, licencia, etc.):

Licencia de conducir: liviana

Otras competencias:

Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en
Equipo

Reporta a

➤ Jefe de Taller

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Apoyar en labores administrativas y técnicas del área de taller velando porque los procesos cumplan con los requerimientos definidos.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Cotización a clientes

Procesos taller

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Elaborar presupuestos
- ✓ Realizar levantamientos de campo de estructuras ya instaladas (mantenimiento) o de muebles empotrados.
- ✓ Participar en entregas de obras, según necesidad, para verificar conformidad del cliente.
- ✓ Elaborar reporte de presupuestos elaborados versus proyectos realizados
- ✓ Elaborar mediciones de tiempos de los productos elaborados
- ✓ Elaborar requisiciones de insumos para limpieza o de herramientas
- ✓ Vigilar porque se mantenga el orden y limpieza del área a su cargo
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
402

Auxiliar Acabado y Pintura

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Taller

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:

9º. Grado

Escolaridad deseable:

Bachiller

Experiencia (indique área y años)

En puestos similares: 1 año

Dominio de software

Idiomas (básico, intermedio, avanzado):

Maquinaria/equipo/herramientas:
computadora, sierra, taladro, pulidora,
vehículo, etc.

Compresor, pistola para pintar

Otros (vehículo propio, licencia, etc.):

Destreza manual

Otras competencias:

Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en

Reporta a

➤ Jefe de Taller

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de realizar los trabajos de pintura asignados, desarrollándolos rapidez sin descuidar la calidad y haciendo buen uso de los recursos

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Procesos taller

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Preparar herramientas antes de iniciar labores de pintura.
- ✓ Preparar equipo de seguridad
- ✓ Preparar la pieza antes de pintar
- ✓ Pintar la pieza
- ✓ Lijar la pieza después de pintada (cuando es madera)
- ✓ Pintar nuevamente y revisar (cuando es madera)
- ✓ Empacar artículos pintados cuando estos lo requieren (piezas delicadas)
- ✓ Realizar limpieza en el taller
- ✓ Realizar limpieza de herramientas de trabajo
- ✓ Recibir material y distribuirlo entre las áreas de acuerdo a lo requerido por cada usuario.
- ✓ Realizar presupuestos según necesidad.
- ✓ Dar mantenimiento preventivo a herramientas.
- ✓ Apoyar en otras áreas según necesidad (como ayudante)
- ✓ Realizar limpieza en áreas comunes, sacar basura, servicios sanitarios, bodegas
- ✓ Custodiar materiales de bodega a su cargo
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
403

Soldador

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Jefe de Taller

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:

9º. Grado

Escolaridad deseable:

Bachiller

Experiencia (indique área y años)

Puestos similares: 1 año

Dominio de software

Idiomas (básico, intermedio, avanzado):

Maquinaria/equipo/herramientas:
computadora, sierra, taladro, pulidora,
vehículo, etc.

Equipo para soldar, electrodo, prensa de banco, dobladora,
taladro, sierra para metal, cortadora eléctrica, pulidora.

Otros (vehículo propio, licencia, etc.):

Destreza manual

Otras competencias:

Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en

Reporta a

➤ Jefe de Taller

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de realizar los trabajos de soldadura asignados, desarrollándolos rapidez sin descuidar la calidad y haciendo buen uso de los recursos

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Procesos taller

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Preparar herramientas, equipo de seguridad a utilizar y limpieza del área
- ✓ Realizar el corte del material
- ✓ Realizar punteado y armado
- ✓ Revisar soldadura finalizada
- ✓ Esmerilar obra antes de pasar a área de pintura
- ✓ Custodiar las herramientas y equipo asignados
- ✓ Realizar limpieza aseo en áreas comunes, sacar basura, servicios sanitarios, bodegas
- ✓ Custodiar materiales de bodega a su cargo
- ✓ Apoyar en actividades de mantenimiento de las instalaciones en general
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:
404

Carpintero

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Taller

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:

9º. Grado

Escolaridad deseable:

Bachiller

Experiencia (indique área y años)

En puestos similares: 1 año

Dominio de software

Idiomas (básico, intermedio, avanzado):

Maquinaria/equipo/herramientas:
computadora, sierra, taladro, pulidora,
vehículo, etc.

Caladora, sierra circular, ingletadora, lijadora, mesa de corte,
banco de trabajo, taladro.

Otros (vehículo propio, licencia, etc.):

Destreza manual

Otras competencias:

Reporta a

➤ Jefe de Taller

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Encargado de realizar los trabajos de carpintería asignados, desarrollándolos rapidez sin descuidar la calidad, seguridad industrial y haciendo buen uso de los recursos.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones

Procesos taller

Servicio al cliente

Quejas y reclamos

Entregas a tiempo

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

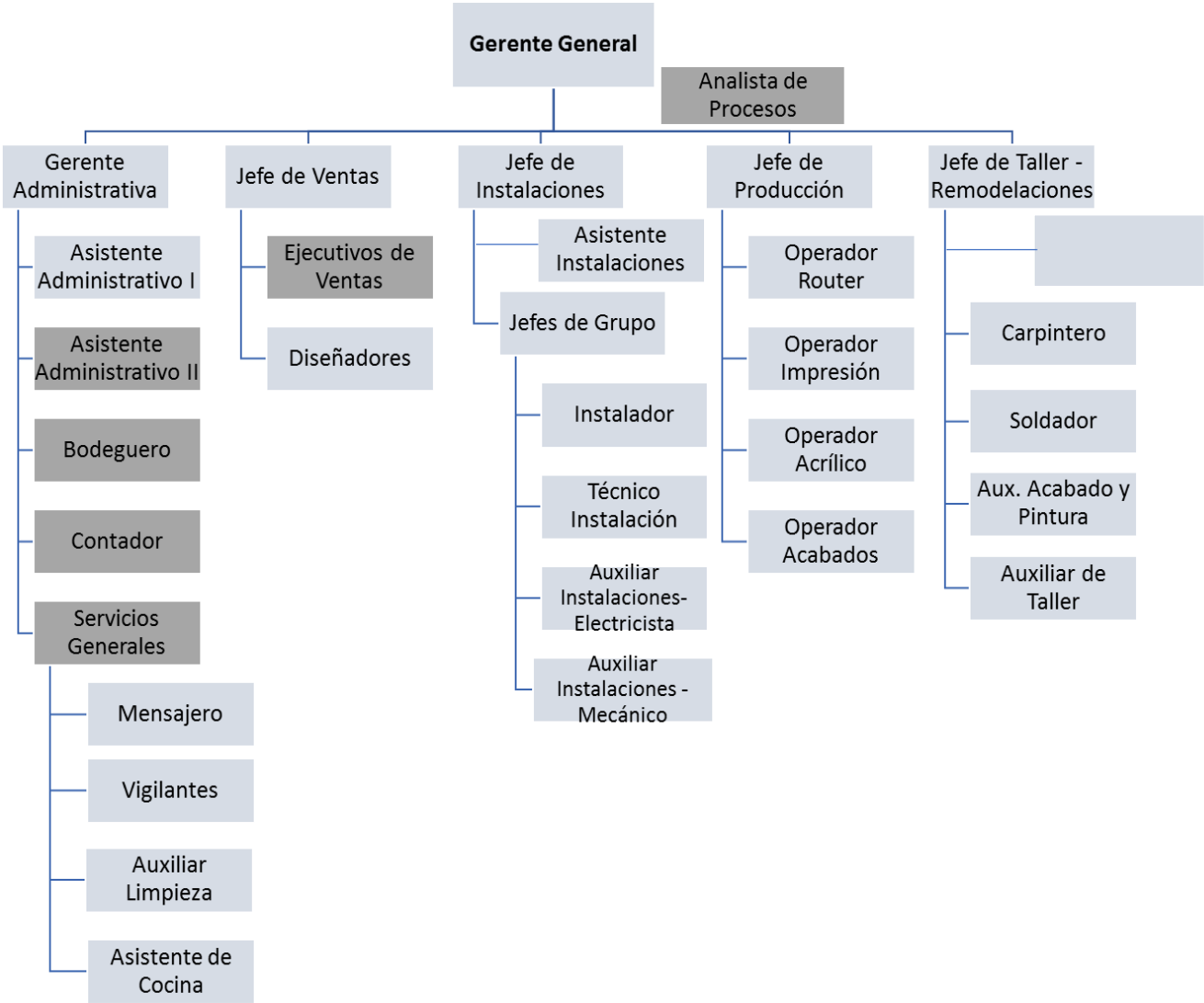
- ✓ Preparar herramientas a utilizar
- ✓ Realizar cortes de piezas a la medida cuidando que los cortes queden perfectos sin ninguna astilladura
- ✓ Realizar tapa canteado (cuando es melamina)
- ✓ Cortar, cepillar, enderezar si es necesario, armar, enmasillar, lijar materiales para la producción de muebles
- ✓ Instalar muebles según se requiera
- ✓ Dar mantenimiento preventivo a herramientas de trabajo
- ✓ Apoyar en otras áreas según necesidad (como ayudante)
- ✓ Realizar limpieza en áreas comunes, servicios sanitarios, bodegas, sacar basura,
- ✓ Custodiar materiales de bodega a su cargo
- ✓ Apoyar en actividades de mantenimiento de las instalaciones en general
- ✓ Utilizar el equipo de protección personal que se le asigne
- ✓ Cumplir con otras tareas o responsabilidades que se le indiquen

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Anexos:

- Estructura Organizativa a futuro
- Descriptores de Puesto posiciones sugeridas
 - a) Analista de Procesos
 - b) Contador
- Formato de Descriptor de Puesto
- Matriz de especificaciones por puesto

Estructura Organizativa a Futuro





DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:	Contador			
Fecha emisión:	15/04/2019	Fecha revisión:		Área: Administración

Especificaciones del Puesto:	
Escolaridad básica:	Lic. en Contaduría Pública
Escolaridad deseable:	Con estudios en maestría en Administración de Empresas
Experiencia (indique área y años)	3 años en posiciones similares: contabilidad de costos y financiera
Dominio de software	Excel avanzado; demás paquetes office: intermedio
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Vehículo propio (no indispensable)
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo

Reporta a	➤ Gerente Administrativo
Puestos que le reportan:	➤ Ninguno

Misión del Puesto	❖ Mantener información financiera y legal actualizada para proporcionar información oportuna para la toma de decisiones así como realizar costeo de productos y/o proyectos.

Participación en indicadores clave	Principales Procedimientos que aplican al puesto	
Rentabilidad		
Servicio al cliente		

Autoridad – toma de decisiones:			
Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Controlar la correcta aplicación de las leyes tributarias
- ✓ Realizar cierres contables
- ✓ Mantener conciliaciones bancarias actualizadas
- ✓ Realizar el costeo de los productos
- ✓ Provisionar cuentas por pagar
- ✓ Realizar registros contables
- ✓ Elaborar cheques y/o canalizar transferencias para pago por productos y/o servicios.
- ✓ Analizar e interpretar variaciones en costos y gastos
- ✓ Realizar arqueos de caja chica
- ✓ Preparar y elaborar reportes especiales que se le soliciten.
- ✓ Elaborar Estados Financieros
- ✓ Mantener registros contables al día
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas que se le asignen.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



DESCRIPTOR DE PUESTOS

Puesto:

Analista de Procesos

**Fecha
emisión:**

15/04/2019

Fecha revisión:

Área:

Administración

Especificaciones del Puesto:

Escolaridad básica:	Egresado o graduado de Ing. Industrial
Escolaridad deseable:	Estudiante de maestría en Administración de Empresas
Experiencia (indique área y años)	En puestos similares: 1 año
Dominio de software	Excel avanzado; demás paquetería office: intermedio
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	Computadora personal, fotocopidora, teléfono, escáner
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	Licencia de conducir vehículos; Vehículo propio (deseable)
Otras competencias:	Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en

Reporta a

➤ Gerencia General

Puestos que le reportan:

➤ Ninguno

Misión del Puesto

❖ Contribuir al logro de resultados del negocio mediante el análisis y puesta en marcha de iniciativas que contribuyan al buen desempeño de los diferentes procesos en la organización.

**Participación en indicadores
clave**

Principales Procedimientos que aplican al puesto

% repeticiones	Procedimientos de producción
Servicio al cliente	Procedimientos de instalaciones
Quejas y reclamos	Procedimientos de Servicio y ventas
Entregas a tiempo	

Autoridad – toma de decisiones:

Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra		X	
Órdenes de compra		X	
Descuentos		X	
Despachos		X	
Gastos diferentes áreas		X	

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

- ✓ Elaborar reportes estadísticos del desempeño de los principales indicadores clave del periodo en curso, acumulado y comparativos entre periodos.
- ✓ Realizar análisis de eficiencia de los equipos, estudios de tiempos y movimientos, etc.
- ✓ Generar análisis de consumos y costos de recursos: energético, materiales, materias primas, desperdicios, estándares, eficiencias, etc.
- ✓ Mantener actualizados los diferentes procedimientos
- ✓ Implementar y mantener los sistemas de seguridad e higiene en el trabajo
- ✓ Verificar condiciones de seguridad en áreas de trabajo.
- ✓ Programar auditorías permanentes de seguridad, orden y limpieza para mantener un adecuado estándar.
- ✓ Contribuir mediante su gestión a una cultura orientada a la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Cumplir con otras tareas que se le asignen.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma



Matriz de especificación por puesto

Área	Puesto	Escolaridad básica	Escolaridad deseable	Experiencia	Dominio de software	Maquinaria y/o equipo	¿Vehículo propio?	Otros
Gerencia General	Gerente General	Ing. Industrial o Administrador de Empresas	Maestría Admón. Empresas	5 años en posiciones similares	Office básico	Computadora personal	Indispensable	Inglés intermedio (deseable)
Ventas	Jefe de Ventas	Estudios en Administración de Empresas, Mercadeo o afines	Graduado Universitario	Supervisor o Jefe de Ventas: 3 años	Office básico	Computadora personal	Indispensable	-----
	Vendedor	Bachiller	Estudios universitarios en mercadeo	Como Ejecutivos de Ventas: 2 años	Office básico	Computador personal	Deseable	-----
	Diseñadores	Bachiller	Estudios en diseño gráfico	Puestos similares: 1 año	Photo Shop Illustrator; Office básico	Computador personal; cámara fotográfica/video	n/a	-----
Instalaciones	Jefe de Instalaciones	Bachiller Industrial o Técnico en Arquitectura/Ingeniería	Estudios universitarios a nivel intermedio en carreras afines	Puestos similares: 2 años	Office básico	Computador personal	Deseable	Licencia de conducir: liviana
	Asistente de Instalaciones	Bachiller	Estudios universitarios en Arquitectura o Ing. Civil	Puestos similares: 1 año	Office intermedio	Computador personal	-----	Licencia de conducir: liviana (deseable)



Matriz de especificación por puesto

Área	Puesto	Escolaridad básica	Escolaridad deseable	Experiencia	Dominio de software	Maquinaria y/o equipo	¿Vehículo propio?	Otros
	Jefe de Grupo	Bachiller industrial	Técnico en Ing. Mecánica o eléctrica	Puestos similares: 2 años como supervisor de obra o instalador.	-----	-----	-----	Licencia de conducir: liviana
	Instalador	9º. Grado	Bachiller Industrial	Puestos similares: 1 año	-----	-----	-----	Licencia de conducir: liviana
	Técnico de Instalación	9º. Grado	Bachiller Industrial	Puestos similares: 1 año	-----	-----	-----	Licencia de conducir: liviana
	Auxiliar Instalaciones - Mecánico	Bachiller industrial	Opción mecánica	Puestos similares: 1 año; dominio de procesos de soldadura	-----	Equipo para soldar, pulidora, lijadora.		Licencia de conducir: liviana (deseable)
	Auxiliar Instalaciones - Electricista	Bachiller Industrial	Técnico en Ing. Eléctrica	Experiencia en instalaciones eléctricas: 2 años	-----	Téster, tenaza para electricista, cuchilla, taladro	-----	Licencia de conducir: liviana (deseable)
	Ayudante Instalaciones	9º. Grado	Bachiller	En puestos similares: 1 año	-----	-----	-----	-----
Producción	Jefe de Producción	Técnico en Ing. Industrial	Egresado o graduado en Ing. Industrial	Experiencia en puestos similares: 3 años	Office intermedio	Impresoras y cortadoras industriales (deseable)	-----	-----
	Operador de Impresión	Bachiller	Opción Industrial	Experiencia en puestos	-----	Máquinas impresoras	-----	Destreza manual



Matriz de especificación por puesto

Área	Puesto	Escolaridad básica	Escolaridad deseable	Experiencia	Dominio de software	Maquinaria y/o equipo	¿Vehículo propio?	Otros
				similares: 1 año (deseable)		industriales (deseable)		
	Operador de Armado	Bachiller industrial	-----	Experiencia en puestos similares (deseable)	-----	Laminadora para laminación sobre vinil, cortadora de stickers en volumen, cuchilla, troqueladora para elaborar ojetes	-----	Destreza manual
	Operador de Acrílico	Bachiller industrial	-----	Experiencia en puestos similares (deseable)	-----	Sierras, router de mesa, rallador, horno de calor y pistola de calor, plancha de calor para hacer dobleces; cuchillas	-----	Destreza manual
	Operador de Router	Bachiller industrial	-----	Experiencia en puestos similares (deseable)	-----	-----	-----	Destreza manual
Taller	Jefe de Taller	Ing. Industrial o en Diseño de Interiores	-----	Experiencia como	Office básico	-----	-----	Licencia de conducir: liviana



Matriz de especificación por puesto

Área	Puesto	Escolaridad básica	Escolaridad deseable	Experiencia	Dominio de software	Maquinaria y/o equipo	¿Vehículo propio?	Otros
				Supervisor: 2 años				
	Técnico Asistente Taller	Bachiller	Estudios de Ing. Industrial o Diseño Interiores	-----	Office intermedio	-----	-----	Licencia de conducir: liviana
	Soldador	9º. Grado	Bachiller	Experiencia en puestos similares: 1 año	-----	Equipo para soldar, electrodo, prensa banco, dobladora, taladro, sierra para metal, cortadora eléctrica, pulidora	-----	Destreza manual
	Carpintero	9º. . grado	Bachiller	Experiencia en puestos similares: 1 año	-----	Herramientas de carpintería	-----	Destreza manual
	Auxiliar Acabado y Pintura	9º. Grado	Bachiller	Experiencia en puestos similares: 1 año	-----	Compresor, pistola	-----	Destreza manual
	Auxiliar de Taller	9º. Grado	Bachiller	-----	-----	-----	-----	Destreza manual
Administración	Gerente Administrativo	Lic. en Contaduría Pública o Administración	Maestría en Finanzas o Admón. Empresas	Experiencia en puestos similares: 3 años	Office intermedio	Computadora personal	Deseable	-----



Matriz de especificación por puesto

Área	Puesto	Escolaridad básica	Escolaridad deseable	Experiencia	Dominio de software	Maquinaria y/o equipo	¿Vehículo propio?	Otros
		n de Empresas						
	Asistente Administrativo - I	Bachiller Comercial	Estudios universitarios Administración de Empresas o Contabilidad	Experiencia en puestos similares: 2 años	Office avanzado	Computadora personal	-----	-----
	Asistente Administrativo - II	Bachiller Comercial	Estudios universitarios Administración de Empresas o Contabilidad	Experiencia en puestos similares: 2 años	Office avanzado	Computadora personal	-----	-----
	Bodeguero	Bachiller Comercial	-----	Experiencia en puestos similares: 2 años	Excel básico	Computadora personal	-----	-----
	Mensajero	9º. Grado	Bachiller	Experiencia en puestos similares: 1 año	-----	-----	-----	Licencia de conducir liviana
	Auxiliar de Limpieza	6º. Grado	9º. Grado	Experiencia en puestos similares: 1 años	-----	-----	-----	-----
	Auxiliar de Cocina	6º. Grado	9º. Grado	Experiencia en puestos similares: 1 año	-----	-----	-----	-----
	Vigilante	9º. Grado	-----	Experiencia en puestos	-----	-----	-----	-----



Matriz de especificación por puesto

Área	Puesto	Escolaridad básica	Escolaridad deseable	Experiencia	Dominio de software	Maquinaria y/o equipo	¿Vehículo propio?	Otros
				similares: 1 año				
Competencias para todos los puestos: Orientación al Cliente; Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo. Competencias para Gerentes y Mandos Medios: Liderazgo, Orientación a Resultados Competencias para personal de ventas y Gerencia General: Influencia, Orientación a Resultados Competencias para Gerencia General: Pensamiento estratégico								

Formato base para recopilación de información por puesto

Instrucciones para redacción de funciones:

La redacción de cada función (conjunto de tareas) se compone de: **Verbo** en infinitivo + **objeto** + **resultado**

Ejemplos de **objeto**: materiales, insumos, materias primas, procedimientos, documentos/reportes, herramientas, máquinas, procesos en general.

Ejemplos de redacción de funciones:

Elaborar reporte de indicadores de gestión

Capturar pedidos telefónicos de los clientes

Puesto:	

Puesto del jefe inmediato:

Puestos que supervisa:

Indicadores que administra:

Autorizaciones que realiza:

Resumen de su puesto:

Maquinaria y/o equipo que utiliza:

Función general (Verbo en infinitivo + objeto). Ejemplo: Procesar solicitudes de pedido de clientes	Resultado Ejemplo: cotización a clientes	Periodicidad (diaria, semanal, mensual, anual)

Anexo recopilación de información descriptores de puesto

Verbos de referencia para redacción de funciones

Verbos de Referencia				
Abrir	Colocar	Diseñar	Manejar	Proporcionar
Acompañar	Comprar	Distribuir	Mantener	Prospectar
Actualizar	Completar	Documentar	Marcar	Realizar
Administrar	Comunicar	Elaborar	Medir	Recetar
Alimentar	Concertar	Emitir	Mejorar	Recibir
Almacenar	Conciliar (cuentas)	Empacar	Mezclar	Recopilar
Analizar	Conectar	Encender	Monitorear	Rediseñar
Anotar	Contar	Entregar	Negociar	Registrar (contabilidad)
Apagar	Controlar	Etiquetar	Notificar	Reparar
Aplicar	Convocar	Evaluar	Obedecer	Reportar
Archivar	Coordinar	Evitar	Observar	Resguardar
Arreglar	Corregir	Examinar	Ofertar	Reunir
Asegurar	Cortar	Facturar	Operar	Revisar
Asistir	Costear	Firmar	Ordenar	Sancionar
Atender	Cotizar	Fomentar	Organizar	Seleccionar
Auditar	Crear	Generar	Orientar	Separar
Autorizar	Cuidar	Guardar	Parar	Solucionar
Ayudar	Cumplir	Identificar	Participar	Supervisar
Bajar	Custodiar	Imprimir	Pesar	Tramitar
Borrar	Chequear	Informar	Planear	Trasladar
Buscar	Depurar	Inspeccionar	Preparar	Ubicar
Cambiar	Desarmar	Leer	Presentar	Vaciar
Canalizar	Descargar	Levantar	Presupuestar	Velar
Capturar (datos)	Desconectar	Liberar	Probar	Vender
Cargar	Diagnosticar	Liderar	Procesar	Vigilar
Clasificar	Digitar	Limpiar	Programar	Visitar
Cobrar	Dirigir	Liquidar	Proponer	Etcétera

Formato descriptor de puestos

		DESCRIPTOR DE PUESTOS			
Puesto:					
Fecha emisión:		Fecha revisión:		Área:	

Especificaciones del Puesto:	
Escolaridad básica:	
Escolaridad deseable:	
Experiencia (indique área y años)	
Dominio de software	
Idiomas (básico, intermedio, avanzado):	
Maquinaria/equipo/herramientas: computadora, sierra, taladro, pulidora, vehículo, etc.	
Otros (vehículo propio, licencia, etc.):	
Otras competencias:	

Reporta a	➤
Puestos que le reportan:	➤

Misión del Puesto	❖

Participación en indicadores clave	Principales Procedimientos que aplican al puesto	

Autoridad – toma de decisiones:			
Autorización de	Sí	No	Límite - observación
Solicitudes de compra			
Órdenes de compra			
Descuentos			
Despachos			
Gastos diferentes áreas			

Funciones y/o responsabilidades del puesto: iniciar con un verbo en infinitivo, enumerar las funciones indicando el resultado específico que debe lograr.

Elaboró	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Vo. Bo. Jefe Inmediato Superior
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 1 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

Plan estratégico 2019 - 2021

Firma	
Aprobado por Gerencia General y Administrativa	Fecha de aprobación

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 2 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

Tabla de Contenido

1. Introducción	3
2. Marco filosófico de Conceptos Digitales	3
2.1. Historia	3
2.2. Misión	5
2.3. Visión	5
2.4. Valores	6
5. Análisis de la situación y diagnóstico	7
5.1. Análisis FODA	7
6. Estrategias de gestión	11
6.1 Análisis CAME	11
6.1.1. Estrategias defensivas	12
6.1.2. Estrategias ofensivas	12
6.1.3. Estrategias de reorientación	13
6.1.4. Estrategias de supervivencia	13
7. Objetivos estratégicos	13
7.1 Indicadores de gestión	14
8. Monitoreo y seguimiento de acciones	19
9. Glosario	20
10. Anexos	21

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 3 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

1. Introducción

Para Conceptos Digitales, el plan estratégico es una herramienta que recoge lo que se desea conseguir, de tal forma cumplir la misión y visión, por cuanto se considera el diseño y la construcción del futuro para la empresa, entendiendo que el futuro es imprevisible. En éste plan se establecerán las acciones al mediano y largo plazo.

“El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.” Postulado de Ackoff R (1981)

2. Marco filosófico de Conceptos Digitales

2.1. Historia

La empresa fue fundada por el actual Gerente General, el Sr. Marco Tulio Álvarez; Su principal motivación e inspiración para dicha conformación, fue el emprendimiento y el aprovechamiento de la astucia para los negocios que posee, lo cual le permitió independizarse y crear su propia empresa; además, se fundó para atender a un mercado que tenía demanda en el servicio de productos publicitarios.

El Sr. Marco Tulio se encontraba trabajando con un tío en el año 1999, específicamente en el área de ventas, el cual no se sentía conforme por su salario y el nivel de responsabilidad que tenía; es entonces cuando decidió renunciar a dicho trabajo debido a que no era reconocido por su esfuerzo laboral, por cuanto busco emprender en el sector de impresión. A

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 4 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

los 4 meses, ya contaba con su propio plotter lo cual le permitió iniciar el negocio. La Grupo Callejas, en el año 2003, le brindó la oportunidad de poder hacer negocio con la misma, lo cual fue de gran soporte para la empresa y, al día de hoy, sigue siendo uno de sus principales clientes. En ese momento, formó una sociedad con 2 amigos y con su esposa, la Lcda. Carmen de Álvarez, la cual tuvo que renunciar a su trabajo en ese momento para dedicarse a tiempo completo al negocio también.

Cuando se inició el proceso de formalización de la empresa, se encontraban alquilando un local para poder operar; ya para el año 2006, se realizó la primera inversión de compra de un local, el cual es donde reside actualmente Conceptos Digitales. Durante éste mismo año, también se formalizó el taller donde se elaboran las estructuras necesarias para la instalación de los productos publicitarios.

En el año 2008, se determinó adquirir una maquinaria importante para la operación de la empresa; el router, un equipo de corte y grabado, permitió por primera vez expandir sus operaciones de negocio a otro país como lo es Honduras, solo que por un tiempo limitado y a solicitud de un cliente importante.

En el año 2012, se intentó formalizar operaciones en Guatemala para incursionar en ese mercado, pero el intento no dio los resultados esperados. Actualmente, la empresa se encuentra en el proceso de construcción de la segunda planta de su local, para ordenar sus operaciones y permitir mayor espacio para la elaboración de los productos y mejorar los servicios, para lograr así tener la capacidad para ampliar la cartera de clientes.

El negocio se encuentra actualmente en dificultades financieras debido a las bajas ventas y afectando al flujo de efectivo, lo cual dificulta el cubrir su operatividad mensual; Además de ello, no se cuenta con un gerente de ventas que les apoye en dicha gestión, ocasionando problemas en la coordinación de esta área y provocando que el gerente general retome esta función además de los de su cargo normal. En el área de taller, se ha tenido inconvenientes con los vecinos dado el ruido generado en el proceso de fabricación de los

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 5 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

productos, provocando visitas de entidades para el monitoreo de sus actividades y cumplimientos de normas para funcionamiento; además, la delincuencia ha sido influyente hasta llegar al punto de no tener distintivo en la sede matriz y la participación en redes sociales, para no exponerse demasiado al público.

Se trata de un negocio familiar en donde participan, a nivel estratégico, tanto el Sr. Marco Álvarez como la Lcda. Carmen de Álvarez. La influencia del Estado hacia el negocio es con respecto a las obligaciones tributarias, la alcaldía municipal con respecto a disposiciones de la comunidad, además que existen organizaciones como CONAMYPE que asisten para apoyar a las empresas; también, el ministerio de trabajo, también influye en lo que respecta a las disposiciones legales respectivas. En el área de taller, se requiere contar con permisos específicos de la OPAN y del Ministerio de Salud para poder operar adecuadamente.

2.2. Misión

Proporcionamos soluciones innovadoras por medio de: impresión digital, rotulación, material para punto de venta, estructuras, mobiliario, así como servicios de instalación y remodelación, utilizando tecnología de punta y materiales de primera calidad que garanticen la satisfacción de nuestros clientes.

2.3. Visión

Posicionarnos como líderes en el mercado nacional y expandirnos a nivel regional, logrando la captación de una amplia cartera de clientes que nos consideren como la mejor propuesta de valor agregado en cuanto a servicio, calidad e innovación.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 6 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

2.4. Valores

A continuación, los 8 valores institucionales con su descripción:

- **Innovación:**
 - Hacemos cambios para introducir novedades, con el fin de mejorar nuestros productos y servicios.
- **Actitud positiva:**
 - Estamos dispuestos a pensar y actuar de la mejor forma y de acuerdo a nuestros valores.
- **Trabajo en equipo:**
 - Buscamos el compañerismo y el sentido de pertenencia de cada uno, de tal manera trabajar unánimes hacia la meta.
- **Compromiso:**
 - Es nuestra obligación contraída trabajar para nuestros clientes de la mejor forma.
- **Soluciones inmediatas:**
 - Trabajamos por ofrecer una respuesta eficaz a los requerimientos de nuestros clientes.
- **Respeto:**
 - Tenemos consideración y damos valoración especial a nuestros clientes internos y externos.
- **Mejora continua:**

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 7 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

- Nos enfocamos en mejorar nuestros procesos operativos revisándolos continuamente para evitar problemas y lograr mayor calidad.
- **Honestidad:**
 - Buscamos desarrollar la virtud de la honradez para todos los aspectos del negocio.

5. Análisis de la situación y diagnóstico

5.1. Análisis FODA

Mediante una lluvia de ideas entre la gerencia y los consultores de ConsultINT; se determinaron los factores internos y externos del contexto de la organización:

Fortalezas

1. La trascendencia histórica de la empresa, además del crecimiento que ha tenido a lo largo de los años.
2. Se fabrican productos de calidad, según la percepción de la administración y testimonio de los clientes.
3. Se cuenta con autonomía de decisión, dado que no hay otras entidades o personas que influyan en las decisiones estratégicas de la empresa.
4. La empresa cuenta con todos los permisos medioambientales para poder funcionar, lo cual promueve una cultura de conciencia al medio ambiente.
5. A pesar de la competencia, ha logrado la fidelización de sus clientes que reconocen la calidad de sus productos y servicios.
6. Se ofrece garantía en la fabricación e instalación de los productos.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 8 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

7. Actualmente se está ampliando las instalaciones para responder a nuevas oportunidades
8. El producto se evalúa en cada fase de tal manera esté de acuerdo a los requerimientos del cliente.
9. El registro del producto se realiza en línea y está disponible para su consulta.
10. Se tienen bien identificados los principales residuos industriales y son tratados por otra empresa que se encarga de su transformación.
11. Estar asociado con CONAMYPE y así recibir las ventajas.
12. Se tiene tecnología de punta para la producción.
13. Capacidad de producción instalada

Oportunidades

1. Posibilidad de presentar los productos y servicios a las PYMES.
2. Aplicar inbound marketing (combinar técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar el potencial cliente al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final.
3. Posibilidad de expansión regional dado que se tiene una experiencia previa.
4. Hay diversas ferias tecnológicas para poder actualizar los conocimientos e implementar nuevas tecnologías.
5. Grandes empresas interesadas en publicidad impresa.
6. Oportunidad en construcción y remodelaciones para sectores público / privado.
7. Diversificar en productos rentables muebles y estructuras.
8. Incorporar canales de venta y distribución regionales.
9. Vallas publicitarias en el exterior.

Debilidades

1. Actualmente no se tienen instrumentos de gestión que apoyen la toma de decisiones.
2. La toma de decisiones se realiza principalmente de manera empírica.
3. Las tareas y responsabilidades no están formalizadas con descriptores de puesto.
4. No todos los procedimientos están documentados y difundidos.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 9 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

5. No están documentados los niveles de autoridad para la toma de decisiones.
6. Los reportes de ventas son generados en Excel a demanda.
7. No cuenta con un sistema apropiado para la gestión de ventas.
8. Los reclamos de los clientes no son canalizados y documentados de forma apropiada.
9. La base de clientes es administrada a través de un archivo Excel, por lo cual no cumple con los criterios de seguridad de la información (Integridad, disponibilidad y confidencialidad)
10. La empresa no cuenta con un responsable directo de la gestión post Venta.
11. No se cuenta con un instrumento para medir la satisfacción de los clientes.
12. Los logros y objetivos no son comunicados entre las unidades de trabajo.
13. Los resultados de gestión, las venta, operación y finanzas no se dan a conocer al personal.
14. Existen bloqueos de comunicación entre jefaturas.
15. No se cuentan con instrumentos de medición.
16. Se tienen identificados los puntos críticos del proceso, pero éstos no se miden, no están documentados ni controlados en tiempo y recursos.
17. Actualmente no se audita la calidad.
18. No se cuenta con una herramienta en línea para manejo de entradas y salidas materiales en la bodega.
19. No se lleva control en bodega del material sobrante.
20. No existen procesos establecidos en bodega para manejo de inventarios.
21. Falta de actualización de la información contable.
22. Poca fuerza de ventas en el campo para la captación de nuevos clientes.

Amenazas

1. La competencia ha crecido al paso de los años.
2. Hay competencia con mejor tecnología para la producción de sus productos.
3. Competencia a través de precio con menor calidad
4. Aproximadamente, el 90% de las ventas está concentrado en sus principales clientes.
5. Inseguridad general por grupos delincuenciales.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 10 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

6. Depresión en empresas que dificultan el pago contado / 30 días.
7. Gestión de permisos complicados.
8. Disminución en la publicidad impresa

Con base en toda la información recolectada, se consolidó y se definió el siguiente resumen:

Fortalezas

1. Empresa con experiencia y trayectoria de crecimiento.
2. Productos de calidad.
3. Fidelización de sus principales clientes.
4. Respuesta oportuna ante reclamos por garantía.
5. Personal clave con experiencia en su función.
6. Nivel tecnológico de equipos permite responder a demanda actual.
7. Accionistas al frente del negocio e independencia en la toma de decisiones.
8. Capacidad de producción instalada.

Debilidades

1. No se cuenta con instrumentos de gestión para análisis de información y toma de decisiones.
2. Responsabilidades, tareas y procedimientos no están documentados.
3. No está documentada la medición de la satisfacción del cliente.
4. Información contable desactualizada y falta de proceso de costeo estructurado.
5. Falta de fuerza de ventas externa y de responsable directo post venta.
6. Falta de sistema para controlar inventarios en bodega.
7. Falta de plan de capacitación para desarrollo de habilidades del personal.

Oportunidades:

1. Competencia ofrece menores precios, pero con menor calidad.
2. Posibilidad de expansión regional debido a experiencia previa.
3. Mercado local al interior del país.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 11 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

4. Nuevos productos por desarrollar.
5. Diversidad proveedores de insumos y materia prima.
6. Oportunidad de negocio en PYMES.

Amenazas:

1. Competencia ha crecido en últimos años.
2. Aproximadamente, el 90% de las ventas está concentrada en sus principales clientes (9 clientes)
3. Inseguridad general por grupos delincuenciales.
4. Costumbre de empresas que dificultan el pago contado / 30 días.
5. Disminución en la publicidad impresa

6. Estrategias de gestión

6.1 Análisis CAME

Se trata de una herramienta que, generalmente, se desarrolla al finalizar el análisis FODA, dado que requiere de dicha información para hacer un cruce de los puntos más relevantes y, de ésta manera, obtener los insumos necesarios para realizar los objetivos estratégicos. A continuación, la descripción de las siglas de CAME:

- C = Correct (Corregir).
- A = Adapt (Afrontar).
- M = Maintain (Mantener).
- E = Explore (Explotar).

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 12 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

El objetivo del análisis CAME es lograr que las debilidades de la empresa puedan ser corregidas; las amenazas se deben de afrontar, las fortalezas se deben de mantener y las oportunidades se deben explotar.

A continuación, las respectivas estrategias resultantes del análisis CAME:

6.1.1. Estrategias defensivas

Propias de negocios consolidados que cuentan con grandes fortalezas y las hacen valer frente a los posibles competidores.

Mantener las **fortalezas** (ventajas competitivas), utilizándose para afrontar las **amenazas**.

1. Implementar plan comunicación de marca
2. Disminuir costos financieros
3. Incursionar en marketing digital
4. Establecer sistema estructurado medición satisfacción de clientes

6.1.2. Estrategias ofensivas

Estas son conocidas también como de ataque y posicionamiento de mercado.

Explotar las **fortalezas** y aprovechar las **oportunidades**:

1. Potenciar la captación de clientes PYMES aprovechando la capacidad de producción instalada.
2. Propiciar la expansión regional.
3. Establecer canales de venta a nivel nacional.
4. Producir termoformado.

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 13 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

6.1.3. Estrategias de reorientación

Es optar por una estrategia totalmente distinta, o incluso, cambiar su modelo de negocio radicalmente para sobrevivir, si es necesario.

Aprovechar las **oportunidades** no sin antes haber corregido las **debilidades**.

1. Reforzar equipo comercial
2. Implementar sistema costeo
3. Mejorar competencias técnicas del personal
4. Mejorar control de procesos
5. Implementar nuevo sistema control inventarios e información contable
6. Fortalecer estructura administrativa

6.1.4. Estrategias de supervivencia

Afrontar las **amenazas**, evitando además que las **debilidades** crezcan o continúen afectando:

1. Fortalecer equipo comercial
2. Buscar alternativas para contar información contable en tiempo
3. Implementar sistema control Indicadores Clave (KPI's)
4. Mantener fidelización clientes actuales
5. Mejorar competencias técnicas del personal
6. Mejorar control de procesos

7. Objetivos estratégicos

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 14 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

Mediante reuniones con la gerencia y los consultores de ConsultINT, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Dimensión: Financiera
 - Incrementar la rentabilidad:
 - Aumentar ingresos
 - Disminuir costos
- Dimensión: Clientes
 - Incrementar los clientes satisfechos
 - Mejorar nivel de servicio
- Procesos y Tecnología
 - Incrementar el posicionamiento de la marca
 - Innovación digital
 - Incrementar el portafolio de productos
 - Producir termoformados
 - Mejorar el control financiero
 - Contar con información contable oportuna
- Recursos Humanos
 - Desarrollar competencias y compromiso del personal
 - Mejorar nivel de competencias técnicas del personal
 - Mejorar nivel de compromiso del personal

7.1 Indicadores de gestión

Por cada objetivo estratégico, se han definido los siguientes indicadores de rendimiento (KPI's) y su respectiva meta:

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021	
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 15 de 21	
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019		

Tabla 15 : Incrementar la rentabilidad

¿Cómo?	Indicador seguimiento	Responsable	Meta	Fecha	Objetivos de Operación	Indicador	Meta julio 2019-junio 2020	Fecha
Aumentar ingresos	% incremento en ventas	M. T. Álvarez	5% incremento Dólares vendidos	Dic. 2020	Captar nuevos clientes interior del país	Número clientes nacionales	5 clientes	mar-20
					Captar nuevos clientes regionales	Número clientes regionales	3 clientes	jun-20
					Cumplir plan de acción para incursionar en PYMES	Número clientes PYMES	10 clientes	mar-20
Disminuir costos	% disminución en costos	M. T. Álvarez	8% reducción de costos de producción y gastos de operación	Dic. 2020	Disminuir costo repeticiones	Costo US\$ repeticiones	90% reducción US\$ repeticiones	jun-20
					Disminuir gastos financieros	Gastos financieros US\$	1% US\$ reducción costo financiero	jun-20
					Ampliar número proveedores insumos clave	Número proveedores clave	1 proveedor adicional por insumo clave	dic-19

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.			Plan Estratégico 2019 - 2021	
Revisión del procedimiento: 1		Revisión de página: 1		Página: 16 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019		Fecha de revisión de página: 21/05/2019		

Tabla 16 : Incrementar los clientes satisfechos

¿Cómo?	Indicador seguimiento	Responsable	Meta	Fecha	Objetivos de Operación	Indicador	Meta julio 2019-junio 2020	Fecha
Mejorar nivel de servicio	% nivel de satisfacción clientes	M. T. Álvarez	96% clientes satisfechos	ene-21	Incrementar entregas en tiempo	Entregas a tiempo	93% del total de entregas	mar-20
					Disminuir quejas y reclamos	Número quejas y reclamos clientes	90% del número quejas actuales	mar-20

Tabla 17 : Incrementar posicionamiento de la marca

¿Cómo?	Indicador seguimiento	Responsable	Meta	Fecha	Objetivos de Operación	Indicador	Meta julio 2019-junio 2020	Fecha
Mejorar innovación digital	# de visitas en sitio web por mes	M. T. Álvarez	100 visitas	dic-20	Captar nuevos clientes virtuales	Número clientes página Web	50 clientes	mar-20
					Interactuar con clientes mediante comentarios o chat	Número chats resueltos	5 visitas	jun-20

Conceptos Digitales, S.A. de C.V.			Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1		Revisión de página: 1	Página: 17 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019		Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

	Número de campañas en Facebook por mes	M. T. Álvarez	5 campañas	dic-20	Promocionar el negocio mediante redes sociales y el sitio web	Número seguidores en Facebook	250 seguidores	mar-20

Tabla 18 : Incrementar portafolio de productos

¿Cómo?	Indicador seguimiento	Responsable	Meta	Fecha	Objetivos de Operación	Indicador	Meta julio 2019-junio 2020	Fecha
Producir termoformados	Número nuevos productos	M. T. Álvarez	2 líneas de productos	ene-21	Cumplir plan producción procesos termoformados	Cumplimiento plan producción	90% cumplimiento plan producción	jun-20
					Cumplir plan comercial nuevos productos	Venta mensual US\$ nuevos productos	US\$ 5,000	sep-20

Tabla 19 : Mejorar control financiero

¿Cómo?	Indicador seguimiento	Responsable	Meta	Fecha	Objetivos de Operación	Indicador	Meta julio 2019-junio 2020	Fecha
Contar con información contable oportuna	Número de meses con información contable al día	C. de Álvarez	9 meses	Dic. 2020	Cumplir plan de acción nuevo sistema contable	Cumplimiento plan mejora información contable	100% cumplimiento plan acción contabilidad al día	mar-20



¿Cómo?	Indicador seguimiento	Responsable	Meta	Fecha	Objetivos de Operación	Indicador	Meta julio 2019-junio 2020	Fecha
					Cumplir plan acción sistema costeo	Cumplimiento plan sistema costeo	100% cumplimiento plan acción costeo	mar-20

Tabla 20 : Desarrollar competencias y compromiso del personal

¿Cómo?	Indicador seguimiento	Responsable	Meta	Fecha	Objetivos de Operación	Indicador	Meta julio 2019-junio 2020	Fecha
Mejorar nivel de competencias técnicas del personal	% colaboradores que mejoran competencias técnicas	C. de Álvarez	85% del personal	ene-21	Cumplir programa del Plan Anual de Capacitación	Cumplimiento plan capacitación	100% cumplimiento plan capacitación	jun-20
					Cumplir programa rotación de puestos	Cumplimiento plan rotación puestos	100% cumplimiento plan rotación puestos	jun-20
					Incrementar número colaboradores multifunción	Número colaboradores multifunción	8 colaboradores multifunción	jun-20
Mejorar nivel de compromiso del personal	% nivel satisfacción colaboradores - clima laboral	C. de Álvarez	80% colaboradores satisfechos	ene-21	Cumplir plan acción mejora clima laboral	Cumplimiento plan acción clima laboral	100% cumplimiento plan clima	jun-20
					Cumplir plan de acción compensación alineada a logro	# colaboradores con incentivo variable	12 colaboradores con incentivo variable	jun-20

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021	
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 19 de 21	
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019		

8. Monitoreo y seguimiento de acciones

**Conceptos Digitales,
S.A. de C.V.**

[illegible]

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 20 de 21
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019	

9. Glosario

Planeación Estratégica:” Es el proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas” (Anthony, 1998).

FODA: sigla de las palabras “fortalezas”, “oportunidades”, “debilidades” y “amenazas”. Es una técnica que se utiliza para analizar la situación interna de la organización (fortalezas y debilidades) y la externa (oportunidades y amenazas), de tal manera que podamos visualizar los riesgos y los desafíos.

FODA CRUZADO: también conocido como CAME es una técnica utilizada para identificar las acciones que servirán de marco para definir el Plan Estratégico y Operativo de la organización por medio de la combinación de los resultados del FODA. A través del análisis CAME se busca Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades

Las diferentes acciones estratégicas que se identificarán por medio del FODA se logran a través de las combinaciones siguientes:

- Estrategias Ofensivas: al combinar fortalezas y oportunidades
- Estrategias Defensivas: al combinar fortalezas y amenazas
- Estrategias de Supervivencia: al combinar debilidades y amenazas
- Estrategias de Reorientación: al combinar debilidades y oportunidades

Objetivo Estratégico: son los resultados que la empresa espera alcanzar para cumplir con su misión, inspirados en la visión a largo plazo.

Técnica SMART para definir objetivos: la técnica SMART corresponde a siglas en inglés que resumen que para fijar objetivos se debe considerar que estos sean: específicos, medibles, alcanzables, realista y temporalmente determinados (en una línea de tiempo)

Conceptos Digitales, S.A. de C.V. 		Plan Estratégico 2019 - 2021	
Revisión del procedimiento: 1	Revisión de página: 1	Página: 21 de 21	
Fecha de revisión: 21/05/2019	Fecha de revisión de página: 21/05/2019		

Indicador Clave de Desempeño (KPI): estándares de medición que permiten controlar y monitorear el logro de los resultados y posteriormente evaluar el grado de cumplimiento y retroalimentar para la toma de decisiones en los distintos niveles organizacionales.

10. Anexos

		ACCIONES VITALES LOGRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Objetivo estratégico:		Responsable:			
Indicador:		Meta:			
Áreas involucradas:					
1.- 2.- 3.-					
Acciones Vitales					
No.	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Observaciones de seguimiento
Presupuesto asociado: US\$					
..... F: Responsable		 F: Gerencia General			