



# **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ**

## **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

### **INFORME FINAL DEL PROYECTO DE RESIDENCIA PROFESIONAL**

“Desarrollo e implementación de procedimientos y procesos para la fusión de 2 divisiones internas, Plantas de Concretos y Distribución de Materiales, del SGC de Grupo GORSA S.A. de C.V. conforme a la Norma ISO 9001:2008”

#### **DESARROLLADO POR:**

Eduardo Díaz Tapia- 09270607

Rosa Isela Díaz Santiago -09270606

Guillermo de Jesús Castillejos Esteban- 09270603

#### **ASESOR**

ING. JORGE ARTURO SARMIENTO TORRES

#### **REVISORES**

ING. ALEXIS AGUILAR BRINDIS

ING. CARLÓS RAMON ALFONZO SANTIAGO

Tuxtla Gutiérrez, Chis. Diciembre del 2013



Su Presente con No. 112  
Caj. Centro, C.P. 29000  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  
Teléfono (961) 418 9100  
www.grupogorsa.com.mx

## CONSTANCIA DE TERMINACIÓN DE RESIDENCIAS PROFESIONALES

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a 17 de Diciembre de 2013

**C.D. JOSÉ FRASMO CAMERAS MOTA**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VINCULACIÓN**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIERREZ**

Por medio del presente hacemos constar que el **C. Guillermo de Jesús Castillejos Esteban**, alumno de la carrera de **Ingeniería Industrial** realizó su Residencia Profesional en: **GRUPO GORSA**, cubriendo el total de **640 horas** en el periodo de **Agosto a Diciembre** del presente año.

El **C. Guillermo de Jesús Castillejos Esteban**, durante este tiempo realizó actividades en nuestro departamento de **Auditoría de Procesos** y se considera que ha obtenido experiencia de tipo profesional, inminente para el desempeño y desarrollo en su formación como **Ingeniero Industrial**.

  
ATENTAMENTE  
\_\_\_\_\_  
**ING. CARLOS ALBERTO ORDUÑA ALONSO**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORIA**  
**CORPORATIVO**





Su. Palenque s/n No. 132

Cal. Centro, C.P. 29000

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Teléfono: (985) 618-9100

www.grupogorsa.com.mx

## CONSTANCIA DE TERMINACIÓN DE RESIDENCIAS PROFESIONALES

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a 17 de Diciembre de 2013

**C.D. JOSÉ ERASMO CAMERAS MOTA**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VINCULACIÓN**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIERREZ**

Por medio del presente hacemos constar que la **C. Rosa Isela Díaz Santiago**, alumno de la carrera de **Ingeniería Industrial** realizó su Residencia Profesional en: **GRUPO GORSA**, cubriendo el total de **640 horas** en el periodo de **Agosto a Diciembre** del presente año.

La **C. Rosa Isela Díaz Santiago**, durante este tiempo realizó actividades en nuestro departamento de **Auditoría de Procesos** y se considera que ha obtenido experiencia de tipo profesional, inminente para el desempeño y desarrollo en su formación como Ingeniero Industrial.

  
**ATENTAMENTE**

**ING. CARLOS ALBERTO ORDUÑA ALONSO**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORIA**  
**CORPORATIVO**



9a Poniente sur No. 172  
Col. Centro, C.P. 29000  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  
Teléfono (961) 618.9100  
www.grupogorsa.com.mx

## CONSTANCIA DE TERMINACIÓN DE RESIDENCIAS PROFESIONALES

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a 17 de Diciembre de 2013

**C.D. JOSÉ ERASMO CAMERAS MOTA**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VINCULACIÓN**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIERREZ**

Por medio del presente hacemos constar que el C. **Eduardo Díaz Tapia**, alumno de la carrera de **Ingeniería Industrial** realizó su Residencia Profesional en: **GRUPO GORSA**, cubriendo el total de **640 horas** en el periodo de **Agosto a Diciembre** del presente año.

El C. **Eduardo Díaz Tapia**, durante este tiempo realizó actividades en nuestro departamento de **Auditoria de Procesos** y se considera que ha obtenido experiencia de tipo profesional, inminente para el desempeño y desarrollo en su formación como Ingeniero Industrial.

ATENTAMENTE

  
\_\_\_\_\_  
**ING. CARLOS ALBERTO ORDUÑA ALONSO**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORIA**  
**CORPORATIVO**

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	2
1.2 Definición del Problema.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitación.....	3
1.6 Impactos.....	4
1.6.1 Impacto Social.....	4
1.6.2 Impacto Económico.....	4
CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
2.1 Razón Social.....	6
2.2 Ubicación de la Empresa.....	6
2.3 Antecedentes.....	8
2.4 Distribución de Planta.....	9
2.5 Misión.....	10
2.6 Visión.....	10
2.7 Valores.....	10
2.8 Productos o Servicios.....	11
2.8.1 Agregados.....	11
2.8.2. Dragados.....	11
2.8.3. Concretos.....	12
2.8.4. Materiales.....	12
CAPÍTULO 3. MARCO TEORICO.....	15
3.1 Definición de Proceso.....	16
3.2 Límites, Elementos y Factores de un Proceso.....	17
3.2.1 Límites de un Proceso.....	17

3.2.2. Elementos de un Proceso.....	18
3.2.3. Factores de un Proceso .....	21
3.2.4. Las Interacciones de los Procesos .....	22
3.2.5. La Importancia de la Percepción .....	22
3.2.6. Ventajas del Enfoque a Proceso.....	22
3.3 Definición de Procedimiento.....	23
3.4 Políticas y Procedimientos .....	24
3.4.1. Mejoramiento de Políticas y Procedimientos .....	25
3.5. Diagramas de Flujo .....	25
3.5.1. Ventajas de los diagramas de flujo .....	26
3.5.2. Pasos para elaborar un diagrama de flujo para apoyar el desarrollo de procedimientos.....	27
3.6 Definición de Formatos .....	28
3.6.1. Uso de los Formatos.....	28
3.6.2. Elaboración de Formatos .....	28
3.6.3. Los Formatos y Manuales.....	29
3.7 ¿Qué es ISO? .....	33
3.7.2. Estructura y Requisitos de la Norma ISO 9001:2008 .....	34
3.8. Los 8 Principios de Gestión de la Calidad .....	36
3.8.1. Relación con la Norma ISO 9004 .....	37
3.8.2. Norma.....	38
3.8.3. Manual de la Calidad.....	38
<b>CAPÍTULO 4. DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL .....</b>	<b>39</b>
4.1 Crecimiento de la Empresa GRUPO GORSA S.A. de C.V. ....	40
4.2. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa) .....	42
<b>CAPÍTULO 5. MÉTODO PROPUESTO .....</b>	<b>44</b>
5.1 Descripción de Actividades .....	45
5.1.1 Definir el contenido.....	45
5.1.2 Diagnostico preliminar de las áreas .....	46
5.1.3 Recopilación de la información .....	46
5.1.4. Análisis de la información .....	46
5.1.5. Elaboración de procedimientos .....	47

5.1.6. Revisión de los procedimientos .....	48
5.1.7. Implantación y recomendaciones .....	48
<b>CAPÍTULO 6. PROPUESTA DEL MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.</b>	<b>49</b>
6.1. Estructura Orgánica.....	50
6.2 Responsabilidades.....	52
6.2.2. Objetivo .....	56
6.2.3. Alcance .....	56
6.2.5. Descripción de la interacción de los procesos. ....	62
6.2.6. Procedimientos documentados del SGC.....	62
6.2    Procedimientos .....	67
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>168</b>
7.1 Conclusiones.....	169
7.2 Recomendaciones .....	170
BIBLIOGRAFIA.....	171

## INTRODUCCIÓN

Es común que las empresas grandes tengan manuales de procedimientos no solo largos sino muy bien definidos, y con manuales por cada departamento o área. Esto es realmente necesario, solo imaginen controlar en todo el mundo a más de 1500 empleados, 3 mil o más, por ello es necesario que todas las actividades sean entendibles en todo el mundo en diferentes idiomas.

Muchas PYMES no cuentan con manuales de procedimientos, sobre todo cuando una empresa pequeña inicia o aun llevando tiempo laborando debe estrictamente llevar uno, ya que al momento en que la empresa crece entran en conflictos cuando hay reclutamiento y selección ya que es más complicado encontrar a la gente adecuada en el puesto adecuado si no están específicamente establecidas las actividades, prioridades, responsabilidades, limitantes, entre otras de cada puesto y persona.

El presente proyecto tuvo como objetivo principal el desarrollar y mejorar los procesos y procedimientos internos de la empresa enfocado a un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar el servicio que se ofrece al cliente. Para cumplir con esta finalidad el trabajo se estructuró en 7 capítulos para llevar a cabo la realización de procesos y procedimientos.

En el capítulo 1 se describió la problemática existente en la empresa de forma específica y más amplia, tomando en cuenta la forma en la que afectaba a toda la población en la que se desarrolló. De igual manera se mencionaron los objetivos que se pretendían lograr con la realización de procesos y procedimientos de la empresa y con su correspondiente análisis; así como también la justificación, alcances, limitaciones e impactos de la realización del proyecto

En el capítulo 2 se realizó una reseña de las características y aspectos más importantes de la empresa, abarcando desde su fundación hasta una breve descripción de las operaciones que se realizan dentro de la planta. Así como también de su misión, visión, valores, ubicación, organigrama y distribución de planta, entre otros muchos aspectos relevantes de la organización.

En el capítulo 3 se dio a conocer la información más relevante para la realización del proyecto, es decir, la fundamentación teórica, ya que fue la base con la que se obtuvieron los conocimientos requeridos para comprender de manera total el problema, para llevar a cabo la realización de los procedimientos, para plantear las propuestas de mejora y las recomendaciones. Algunos de los temas fueron:



definición procesos y procedimientos, manual de calidad, requisitos de la norma ISO 9001:2008, entre otros.

En el capítulo 4 se estableció la situación actual en la que se encuentran la empresa, se realizó el diagnóstico del funcionamiento de la sucursal y se describió detalladamente la problemática existente en la organización; al mismo tiempo se recopilaron, analizaron y se presentaron de manera clara y precisa en una matriz FODA.

En el capítulo 5 se presentó la propuesta del manual de procesos y procedimientos, además se describieron las actividades que son necesarias para desarrollarlo.

En el capítulo 6 se presentó el resultado de la información obtenida en el capítulo anterior en forma de procedimientos. De lo descrito en este capítulo se desprendieron las conclusiones y recomendaciones que se proporcionan posteriormente.

Finalmente, en el capítulo 7 se plantearon las conclusiones, propuestas de mejora y recomendaciones que contribuirán a la solución de la problemática descrita en el proyecto y servirán para tener un mejor ambiente de trabajo, a brindar servicios de mayor calidad y a que la empresa destaque en el ámbito comercial dentro y fuera de la empresa, esto se logró con base en la realización de los procesos y procedimientos y con el análisis de la situación actual de esta área de la empresa.

# **CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO**

## **1.1 Antecedentes del Problema**

GORSA S.A. de C.V. tiene actualmente 4 Divisiones comerciales: Agregados, Dragados, Concretos y Materiales.

La necesidad del mercado ha llevado a la empresa a utilizar una estrategia comercial que consiste en la fusión de dos de sus divisiones (Plantas de Concretos y Distribución de Materiales).

Por lo anterior es necesario buscar el buen funcionamiento de los procesos y la especialización de los mismos por medio de manuales de Calidad con Instrucciones de Trabajo específicas por puestos (IT´s). Esto beneficiará a establecer la definición exacta de las actividades por puesto y en tiempos en apego exacto a los procedimientos administrativos. Las IT´s incluidas en manuales de procedimientos le permitirá al usuario tener de manera impresa el cómo hacer sus actividades y evitar los errores constantes por desconocimiento o falta de capacitación.

## **1.2 Definición del Problema**

La empresa GORSA S.A. de C.V. no tiene procesos y procedimientos actualizados que puedan asegurar el buen cumplimiento de las actividades dentro de la empresa. Con la fusión de dos divisiones comerciales dentro de la empresa ha surgido la necesidad de desarrollar y mejorar los procesos e implementar procedimientos dentro de la empresa enfocándolos a un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar el servicio al cliente.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar y mejorar los procesos y procedimientos internos de la empresa enfocado a un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar el servicio que se ofrece al cliente.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Determinar las responsabilidades de cada uno de los departamentos dentro de los procedimientos.
- Identificar las interacciones necesarias entre departamentos para implantar y operar el Sistema de Gestión de Calidad actual de la empresa.
- Mantener los registros y documentación utilizada dentro del proceso actualizado, de acuerdo a las versiones vigentes.
- Crear una filosofía de Mejora Continua en el personal de la empresa a través de la difusión y aplicación de los procedimientos.
- Implementar procedimientos que determinen las actividades a realizar dentro de la organización.
- Establecer las propuestas de mejora y las recomendaciones que contribuyan a mantener un Sistema de Gestión de Calidad.

### **1.4 Justificación**

Por lo antes mencionado se propone desarrollar e implementar procedimientos y procesos para la fusión de 2 divisiones internas (Plantas de Concretos y Distribución de Materiales) del SGC en Grupo GORSA S.A. de C.V. conforme a la norma ISO 9001:2008, todo el personal involucrado en estos procesos deben tener las pautas necesarias para el desarrollo de sus actividades de manera óptima y eficiente a través de la estandarización de las tareas y roles asignados a cada uno de los empleados.

De igual manera se podrán determinar los insumos utilizados dentro de cada uno de los departamentos, y así evaluar si son aprovechados de manera adecuada en la realización de las actividades para el funcionamiento eficiente de la empresa.

### **1.5 Delimitación**

El presente proyecto se desarrolla en las divisiones internas: Plantas de Concretos y Distribución de Materiales de la empresa Grupo GORSA S.A. de C.V. sucursal Chiapa de Corzo, Chiapas; durante el periodo agosto-diciembre del año 2013. Algunos de los factores que afectan la realización del proyecto son:

- Limitaciones del tiempo de operación del proyecto.
- Información mal clasificada para su tratamiento.

- Falta de personal.
- Falta de compromiso del personal con la realización de su trabajo.
- Información incompleta para realizar el análisis.
- Cargas de trabajo variables.
- Resistencia al cambio.

## **1.6 Impactos**

El presente proyecto impacta diversos ámbitos tanto de la empresa como de sus clientes.

### **1.6.1 Impacto Social**

Con el establecimiento de procedimientos dentro de la organización se logrará un mejor funcionamiento de la empresa; de igual manera su imagen y su posicionamiento en el mercado será mayor debido al reconocimiento con el que cuenta la ISO 9001:2008 a nivel mundial.

### **1.6.2 Impacto Económico**

Con la implementación de procedimientos se logrará reducir o aprovechar los tiempos de proceso, lo que derivará en una mayor producción o en su defecto un mejor aprovechamiento de la mano de obra durante la jornada laboral, con el establecimiento de formas y métodos de trabajo en las diversas tareas se facilitará la realización y desarrollo de las mismas, mejorando con esto la productividad de la empresa.

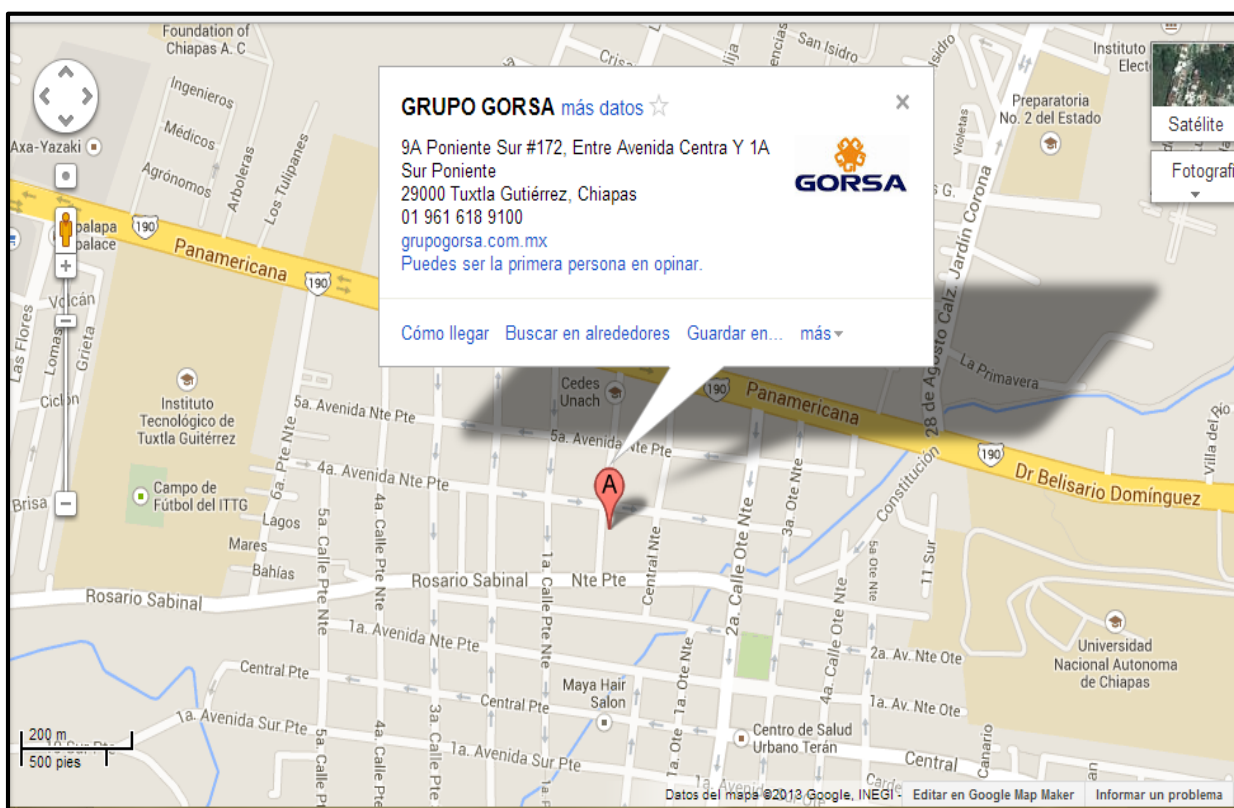
# **CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

## 2.1 Razón Social

La razón social de la empresa es Grupo GORSA S.A de C. V.

## 2.2 Ubicación de la Empresa

Grupo GORSA S.A de C.V. sucursal Tuxtla Gutiérrez está ubicado Calle: Av. Central Poniente, entre 7 y 8 Poniente, Número: 841, como punto estratégico para poder cubrir los servicios que se presentan en las rutas alrededor de dicho municipio. En la figura 2.1 se muestra la ubicación de la empresa.

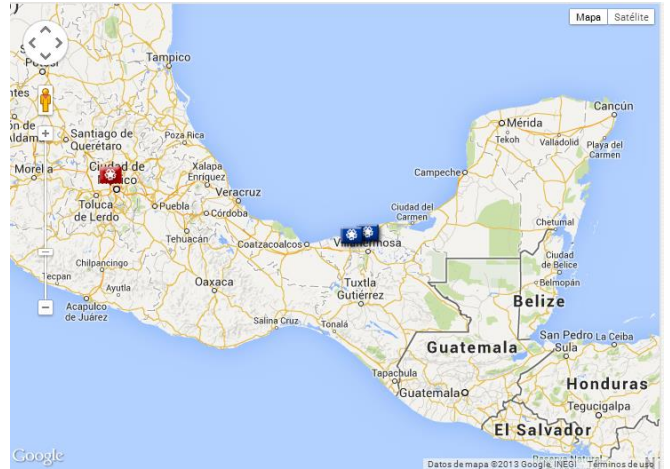


**Figura 2.1** Ubicación de la empresa  
(Fuente Grupo GORSA S.A. de C.V. sucursal Tuxtla Gutiérrez)

Grupo GORSA tiene cuatro divisiones funcionales que suman 47 Unidades de Negocio organizadas en regiones en donde se producen, distribuyen y comercializan productos y servicios para la construcción.



**Figura 2.2** Distribución Geográfica de Sucursales de Plantas de Agregados en México.  
(Fuente Grupo GORSA S.A. de C.V. sucursal Tuxtla Gutiérrez)



**Figura 2.3** Distribución Geográfica de Sucursales de Plantas de Dragados en México.  
(Fuente Grupo GORSA S.A. de C.V. sucursal Tuxtla Gutiérrez)



**Figura 2.4** Distribución Geográfica de Sucursales de Plantas de Concretos en México.  
(Fuente Grupo GORSA S.A. de C.V. sucursal Tuxtla Gutiérrez)



**Figura 2.5** Distribución Geográfica de Sucursales de Plantas de Materiales en México.  
(Fuente Grupo GORSA S.A. de C.V. sucursal Tuxtla Gutiérrez)



## 2.3 Antecedentes

La empresa tiene sus orígenes en el Estado de Chiapas a principios de los años 70's. El proyecto original fue el de comercializar materiales para la construcción en el Estado de Chiapas. Gracias a los logros reflejados y al empuje y entusiasmo de los fundadores dieron pie al crecimiento sostenido y constante en varios Estados del Sureste Mexicano.

En 1998, ya con una amplia experiencia en la venta de materiales para la construcción, se decide iniciar en Tabasco con la producción y comercialización del Concreto Premezclado y más tarde en 2001, se incursiona con la producción y comercialización de Agregados para la construcción, inicialmente en el Estado de Chiapas.



**Figura 2.6** Materiales Balún Canan en la Década de los 70's  
(Fuente Grupo GORSA S.A. de C.V. sucursal Tuxtla Gutiérrez)

## 2.4 Distribución de Planta

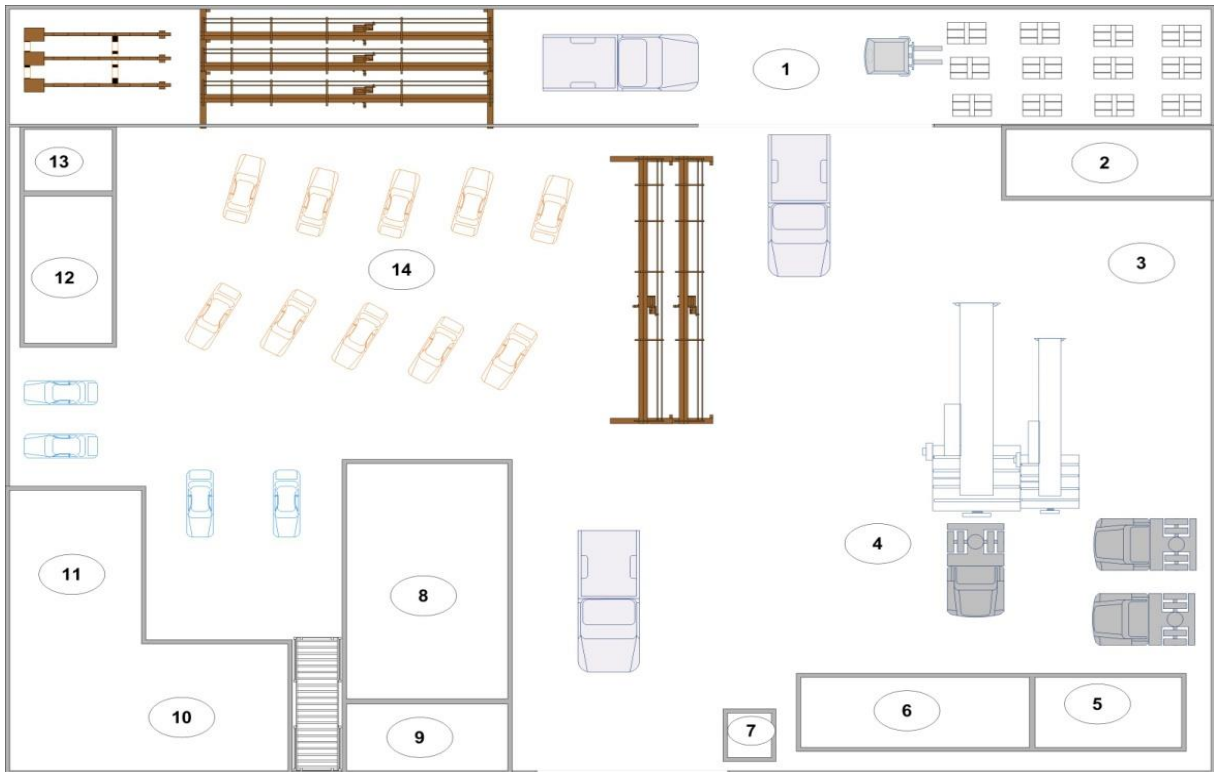


Figura 2. Distribución de la planta

### SIMBOLOGÍA

1. Almacén de Materia Prima Materiales.
2. Departamento del Almacenista.
3. Almacén de Materia Prima Concretos.
4. Área de Producción Concretos.
5. Laboratorio Concreto.
6. Departamento del Jefe de Planta y Dosificador.
7. Caseta de Vigilancia
8. Departamento del Gerente de Plaza y de Ejecutivos de Ventas.
9. Ferretería.
10. Recepción del Cajero-Facturista Materiales.
11. Departamento de trabajadores Plantas Concretos.

12. Departamento de Programación Centralizada.

13. Departamento de Mantenimiento.

14. Estacionamiento de los trabajadores.

## 2.5 Misión

Producir y comercializar productos y servicios de calidad de manera rentable y eficiente para la industria de la construcción, ofreciendo soluciones integrales para el cliente buscando posicionarnos como una empresa confiable y con un recurso humano de clase mundial.

## 2.6 Visión

Ser un Grupo líder con solidez financiera dentro de la industria de la construcción fabricando y comercializando soluciones integrales con responsabilidad social, sustentabilidad y tecnología de vanguardia.

## 2.7 Valores

- **Responsabilidad:** Nos comprometemos con nuestras tareas y asumimos las consecuencias de nuestro desempeño.
- **Liderazgo:** Nos esforzamos por ser los mejores en todo lo que hacemos.
- **Integridad:** Nos conducimos con honestidad y respeto hacia compañeros y clientes y somos congruentes con nuestros pensamientos y acciones.
- **Institucionalidad:** Actuamos regidos por la misión, visión y valores del Grupo y con apego a sus sistemas orientamos nuestras acciones en beneficio de sus grupos de interés.
- **Colaboración:** Fomentamos permanentemente una fuerte cultura de trabajo en equipo.
- **Humildad:** Nos dirigimos con sencillez, apertura y cordialidad. Escuchamos las críticas, reconocemos nuestros errores y tomamos acciones para mejorar.

- **Proactividad:** Compartimos un enfoque hacia el logro y buscamos adelantarnos a los eventos relevantes.

## **2.8 Productos o Servicios**

### **2.8.1 Agregados**

GORSA agregados, comercializa, produce y suministra agregados de gran calidad para la industria de la construcción. Los productos son fabricados a través de:

La obtención de productos a base de trituración.

- La obtención de productos de mina.
- La obtención de productos de río (dragado).

Los Agregados que producen se aplican principalmente para la realización de Concretos Hidráulicos y para la construcción de estructuras en Caminos y Asfaltos.

La importancia de utilizar el tipo y calidad de los agregados no debe ser subestimada pues los agregados finos y gruesos ocupan comúnmente de 60 a 70% del volumen de concreto, e influyen notablemente en las propiedades del concreto recién mezclados y en la durabilidad del concreto endurecido, así mismo influyen en las propiedades de la estructura. Los agregados finos consisten comúnmente en arena natural o material triturado, siendo la mayoría de sus partículas menores de 5mm. Los agregados gruesos consisten en grava o una combinación de gravas o agregado triturado.

### **2.8.2. Dragados**

GORSA Dragados ofrece el servicio de dragado mediante el uso de equipos propios aptos para distintas aplicaciones y materiales a remover. Nos enfocamos en detectar y definir juntos con nuestros clientes la mejor solución técnica, económica y ambientalmente sustentable en materias de remoción, extracción y tendido del material en el depósito (tarquina) y transporte de sólidos o sedimentos, brindando una solución integral.

Cuenta con equipos propios para la realización de diversos tipos de proyectos de desazolve, bien sea en arenas limpias o limosas. La experiencia y capacidad de

nuestro personal nos permite desarrollar satisfactoriamente las obras de infraestructura que nuestros clientes nos confían.

#### Servicios en General

- Bancos de Arena
- Desazolve de Ríos, Lagunas, Esteros, Dársenas y Canales

#### Servicios Especiales

- Reposición de Playas
- Rellenos en Gasoductos
- Limpieza de canales de acceso en termoeléctricas

#### **2.8.3. Concretos**

GRUPO GORSA cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecer el mejor servicio y adecuarnos a tus necesidades

- Pavimentadora: Ideal para optimizar los tiempos y mejorar la productividad en obra.
- Plantas Móviles: También cuenta con la versatilidad necesaria para integrar plantas móviles en cualquier territorio del país, si las condiciones de la obra lo demandan.
- Servicio de Bombeo.
- Regla vibratoria

#### **2.8.4. Materiales**

##### **Aceros**

Dentro de la familia del acero destacan el acero laminado y el corrugado. El primero utilizado para la edificación de estructuras metálicas y obras públicas, el cual se obtiene a través de la laminación de acero en una serie de perfiles normalizados. El acero corrugado se trata de barras de acero que presentan corrugas que mejoran la adherencia con el concreto o cemento.

Van desde los humildes clavos hasta las varillas que son literalmente, el esqueleto metálico de todas las edificaciones.

Ninguno de los productos de esta familia alcanza a verse una vez terminada la construcción, pero son tan necesarios como el cemento y el agua.

- Alambres
- Clavo
- Varilla
- Grapas y Púas
- Lámina

## **Cementos**

Los cementantes son aquellos productos que, mezclados con agua y con otros elementos que le dan personalidad al material resultante, experimentan una reacción química que los endurece y soportan el alma de toda obra civil.

El cemento es un conglomerante que cuando se mezclan con áridos, agua y fibras de acero tienen la propiedad de conformar una masa pétreo resistente y duradera.

Se agrupan en tres principales grupos:

- Los grises, también llamados Portland
- Los blancos, más usados en Arquitectura y acabados
- Morteros, cuyo uso más importante es el pegado de blocks y los acabados de obra gris

## **Polvos**

Definimos como polvos a los productos aglomerantes distintos del cemento; se trata de materiales que al mezclarse con los agregados (con arenas y gravas), forman morteros y concretos, las mezclas básicas de la industria de la construcción. Los polvos más conocidos son cales y el yeso.

## **Calhida**

Diversos usos para construcción, agrícola e industrial. Sirve para pegar ladrillos, piedras y también para aplanar paredes y techos. Sacos de 50 Kg.

## Color para cemento

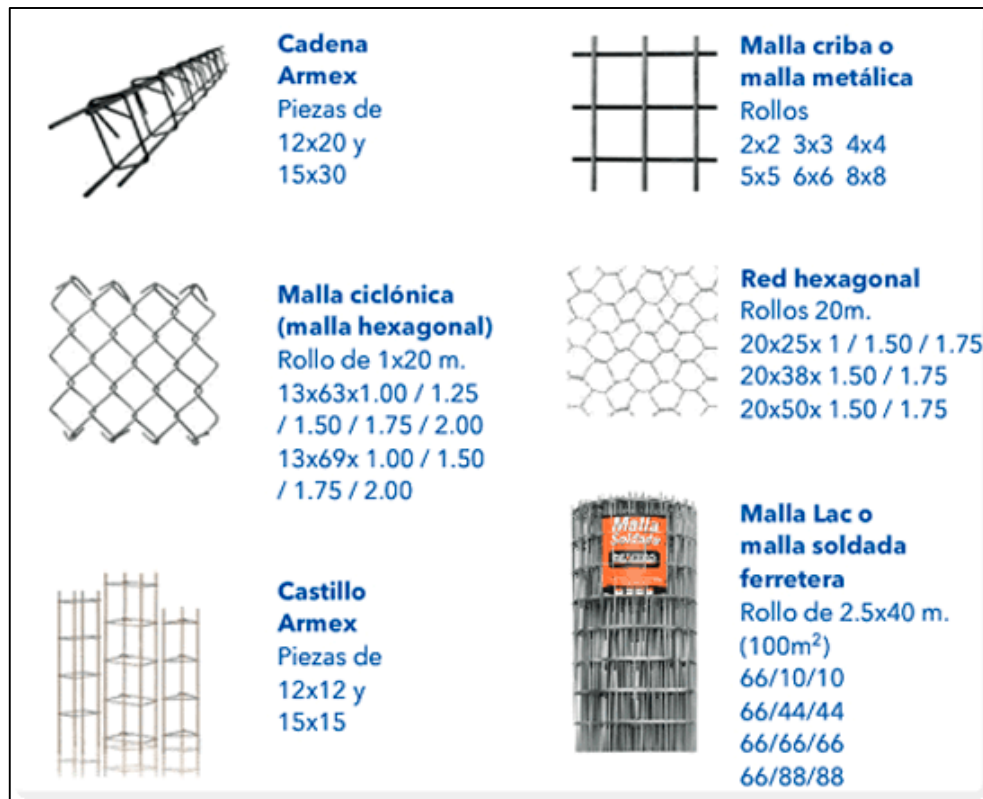
Pintura para cemento, marca Cemix. Pigmenta cualquier material que contenga cemento. Caja de 1 Kg. Azul rey, azul celeste, azul turquesa, rojo óxido, verde nilo, verde cristal y verde brillante.

## Pega pisos y azulejos

Para instalación de pisos y muros en interior y exterior. Sacos de 20 Kg.

## Trefilados

Los trefilados son aquellos productos cuya materia prima es el alambrión. Su proceso de fabricación consiste en el estiramiento en frío del alambrión a diferentes calibres de acuerdo al uso final del producto.



**Figura 2.8** Materiales trefilados

(Fuente Grupo GORSA S.A. de C.V. sucursal Tuxtla Gutiérrez)

## **CAPÍTULO 3. MARCO TEORICO**



### 3.1 Definición de Proceso

La real academia lo define como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

También se define un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien consumen (Entradas al proceso).

ISO 9000 define proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Una sencilla definición de proceso: “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”

Dando por supuesto que:

- Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.
- Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.
- Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente.

Por actividad entendemos “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”. En este contexto podemos definir un sistema como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”. La definición más clásica y utilizada es “conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común”. El ciclo de mejora continua del proceso se puede observar en la figura 3.1.

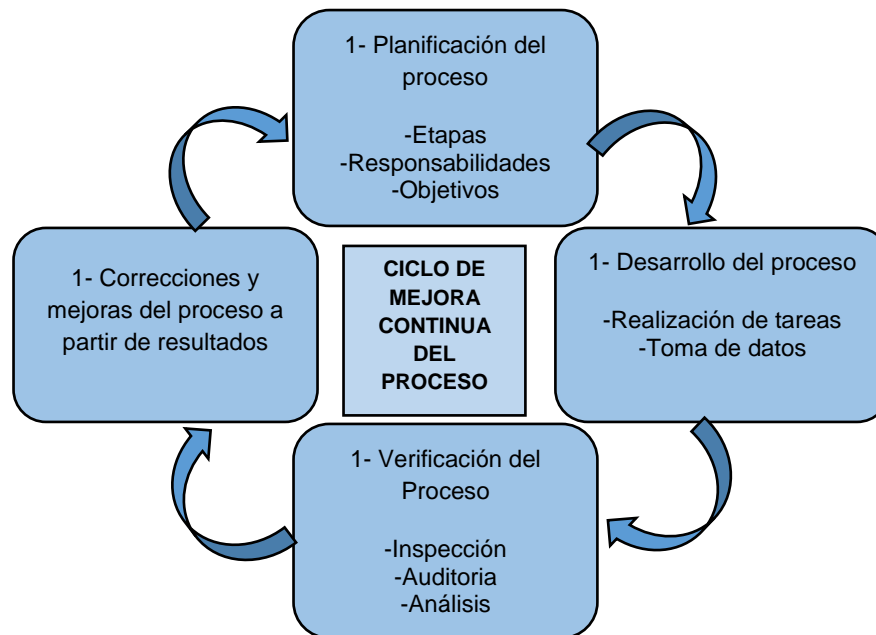


Figura 3.1 Ciclo de mejora continua del proceso  
(Fuente José Antonio Pérez Fernández; Gestión por Procesos)

## 3.2 Límites, Elementos y Factores de un Proceso

Los procesos, han existido desde siempre ya que es una forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción. Para ello, y en primer lugar, hemos de:

- Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

### 3.2.1 Límites de un Proceso

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

- Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.

- Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de los procesos (proveedores y clientes).
- El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamentos, en cuanto a su alcance, existirán tres tipos de procesos:

- Unipersonales.
- Funcionales o interdepartamentales.
- Interfuncionales o interdepartamentales.

### **3.2.2. Elementos de un Proceso**

Todo proceso tiene 3 elementos:

- Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (procedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

La existencia de un input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso. Se adjunta un cuadro con la secuencia de procesos que componen el Proceso del Negocio de una empresa de fabricación bajo pedido; compruebe el lector como el output de un proceso es el input del siguiente.

- La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlos siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesaria para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo

desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc,

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Propugnamos considerar siempre dos tipos de output:

- De **producto** tangible que posteriormente será sometido a control de calidad (Medición y seguimiento del producto según ISO 9001).
- Finalista, de **eficacia** (resultados) o sus sinónimos valor, satisfacción.

Entre estos dos output tiene que haber un desfase temporal durante el cual el cliente hace alguna actividad (“el proceso del cliente”). Cuando retiramos el coche después de arreglar una avería mecánica, el primer output, de producto, es la recogida del coche reparado en el taller, mientras que el segundo, de eficacia, no se producirá hasta que no hayamos comprobado su correcto funcionamiento después de realizar un viaje.

La tabla 3.1 muestra alternativas de output para diferentes procedimientos; la evaluación y selección de la alternativa más adecuada ha de hacerse con criterios de valor

PROCEDIMIENTO	SALIDA/OUTPUT
INCORPORACION DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona con perfil requerido, el día previsto y al coste estimado.</li> <li>• Persona integrada; pasado un cierto tiempo su cliente interno ha podido “percibir el valor”.</li> </ul>
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos impartidos según lo planificado</li> <li>• Valor de la aplicación “in situ” del aprendizaje.</li> </ul>
COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes difundidos al personal</li> <li>• Percepción de las personas de la satisfacción de su necesidad de comunicación.</li> </ul>
MEDICION DE LA SATISFACION DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas recibidas</li> <li>• Información: datos procesados y adecuadamente estructurados y presentados</li> <li>• Plan de acciones de mejora acometidas con la información recogida</li> </ul>
AUDITORIA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de auditoria</li> <li>• Plan de acciones correctivas, preventivas o de mejora</li> <li>• Eficacia del plan de acción</li> </ul>
SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos recogidos</li> <li>• Plan de acción</li> </ul>
ENTREGA AL CLIENTE (“proceso del negocio”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto entregado</li> <li>• Valor/satisfacción percibida por el cliente</li> </ul>

**Tabla 3.1** Alternativas de output para diferentes procedimientos  
(Fuente José Antonio Pérez Fernández; Gestión por Procesos)

Así pues input y output, proveedor y cliente, definen los límites de todo procedimiento que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidad pertinente. Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que entradas y salidas estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional.

También se puede definir proceso como: “Un mecanismo para transformar entradas en salidas, es decir, la forma de utilizar y combinar los recursos”. “Proceso = Producto y Cliente”. Esto se explica claramente en la siguiente Tabla 3.2 donde se establece la entrada, el proceso y la salida de un producto que se le entregara al cliente

ENTRADA / INPUT	PROCESO DE NEGOCIO	SALIDA / OUTPUT
Pedido de un cliente	Comercial Determinación y Revisión de Requisitos Diseño del Producto Compras Producción Logístico	Entrega del producto Recepción del producto Satisfacción percibida

**Tabla 3.2** La concatenación de los procesos  
(Fuente José Antonio Pérez Fernández; Gestión por Procesos)

### 3.2.3. Factores de un Proceso

- Personas. Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
- Materiales. Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de “Gestión de Proveedores”.
- Recursos físicos. Instalación, maquinaria, utillaje, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.
- Métodos/Planificación del proceso. Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y muy ocasionalmente el cómo.
- Medio ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso. Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input.
- En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de gran importancia para orientar la acción de mejora y hacer una autentica gestión de calidad.

### 3.2.4. Las Interacciones de los Procesos

“Los procesos interactúan porque comparten productos, evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente”. Se producen interacciones a nivel de:

- Input.
- Output.
- Salidas laterales. En un punto intermedio del proceso de fabricación pudieran generarse subproductos que desencadenaran la ejecución de un proceso de Gestión Medioambiental.
- Entradas laterales o factores del proceso: Personas (Gestión de Personal), Recursos materiales (Gestión de Proveedores) y Recursos físicos (Mantenimiento).

### 3.2.5. La Importancia de la Percepción

Solo la percepción que el cliente tenga satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado.

Aunque hay gente que no lo acepta, la percepción del cliente podemos decir que es la única realidad en tanto en cuanto condiciona su fidelidad, es decir, la probabilidad de recompra y la intensidad de su recordación a terceros.

Por otra parte, la capacidad de percepción del cliente está muy limitada por sus conocimientos técnicos. Existe la evidencia de que muchos clientes no tienen claro cómo definir la calidad, aunque si saben cómo la perciben. Como toda percepción tiene mucho de **subjetivo**, surge la necesidad de preguntar siempre al cliente para conocer su nivel de satisfacción.

### 3.2.6. Ventajas del Enfoque a Proceso

Está demostrado que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones, no los empleados que se limitan a ejecutarlos.

A diferencia de la orientación tradicional del directivo hacia las funciones empresariales especializadas, departamentos, surgidas como consecuencia de la necesidad de coordinar y controlar las diferentes áreas de la Organización, centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientada hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación.
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, Procesos Claves, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos internacionales e integrados eficazmente a las personas.

### **3.3 Definición de Procedimiento**

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo; (Martin G. Álvarez Torres).



(“Gómez Ceja”) Lo define como una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.

Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más que un pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. (“ Koontz y O’ Donnell “).

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regida por métodos y procedimientos. Los métodos y procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones, generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso, la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método o procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con que amanecen.

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la respetabilidad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

### **3.4 Políticas y Procedimientos**

Las políticas dicen “Que hacer”, y los procedimientos dicen en detalle y paso a paso “Como hacerlo”. “Una política es reforzada e implementada a través de al menos un procedimiento. Todo procedimiento es reforzado con al menos una política”. Las políticas muestran que la Dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada.

Los procedimientos formalizan la implantación de políticas. A partir de las políticas se pueden desarrollar los procedimientos. A partir del desarrollo de los procedimientos, se descubren y proponen las políticas que la organización requiere.

Una política sin procedimientos se puede quedar solamente en buenos deseos. Un procedimiento sin políticas, está incompleto. Las políticas revisten al

procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad. Los procedimientos aseguran la implantación de las políticas. Las políticas y los procedimientos se complementan mutuamente.

### **3.4.1. Mejoramiento de Políticas y Procedimientos**

La forma de asegurar que las políticas, métodos o procedimientos se mejoren, es poniéndolos por escrito para que así puedan ser usados, revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera formal. Por política general, para los documentos controlados se ha establecido que toda la documentación sea formalmente revisada por lo menos una vez al año de su emisión o antes si hay algún cambio significativo en la organización.

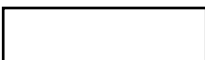
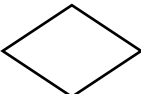

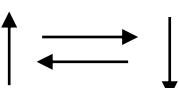
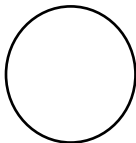

## **3.5. Diagramas de Flujo**

Los diagramas de flujo son parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez grafica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.

Los DIAGRAMAS DE FLUJO son medios gráficos que sirven principalmente para:

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- Hacer presentaciones directivas.

La figura 3.2 muestra la simbología básica para elaborar un diagrama de flujo.

	<p>El símbolo Actividad es un Rectángulo que designa una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.</p>
	<p>El símbolo Decisión es un Rombo. Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se pueda seguir.</p>
	<p>El símbolo Terminal es un Ovalo que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal.</p>
	<p>La línea de Flujo representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso.</p>
	<p>El Conector es un Círculo que se utiliza para indicar continuidad del Diagrama de Flujo. Se utiliza cuando el diagrama de flujo abarca 2 o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar la flecha.</p>
	<p>El símbolo Documento representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.</p>

**Figura 3.2** Simbología de los Diagramas de Flujo

(Fuente Martín G. Álvarez Torres; Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos)

### 3.5.1. Ventajas de los diagramas de flujo

- **Proporcionan una comprensión del conjunto:** Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión.
- **Facilitan la comunicación:** Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen (sin tantas palabras y confusiones) el proceso a otras personas y departamentos.
- **Descubren los clientes ignorados previamente:** Algunos equipos enfrentan con la sorpresa de que se hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes. Todos suponen que “Todo el mundo” sabe quiénes son los clientes. Pero resulta que sin la disciplina de la preparación del diagrama de flujo se pueden ignorar o pasar por alto algunos clientes internos muy importantes.

- **Descubren las oportunidades para mejorar:** La mayoría de los diagramas de flujo exhiben subprocesos o ciclos, que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos debemos cuestionar la realización de este tipo de actividades.
- **Hacen más fácil establecer límites:** Los diagramas de flujo proporcionan una ayuda gráfica para establecer los límites. Cuando nos ponemos a planificar/replanificar algún proceso, pronto nos damos cuenta de que tenemos que establecer un límite a nuestra tarea. La razón es que cada proceso interactúa con algunos de los otros procesos de dentro y fuera de la organización.

### **3.5.2. Pasos para elaborar un diagrama de flujo para apoyar el desarrollo de procedimientos**

1. Enliste las personas o departamentos que participan en el procedimiento, dividiendo una hoja blanca en tantas columnas como personas o departamentos participen en el procedimiento.
2. Utilice los símbolos y defina la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen personas o departamentos involucrados en el procedimiento.
3. Asegúrese que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos. Sobre todo, los rombos de decisión deben indicar el camino que siguen los SI's y No's.
4. Verifique que todos los textos dentro de cada símbolo, empiecen con un verbo de acción (comprar, firmar, revisar, aceptar, aprobar, devolver, sellar, etc.).
5. Revise que el diagrama este completo. Que todo lo que hace en realidad, corresponda a lo allí plasmado. Sométalo a consideración de otras personas.
6. Pruebe la validez del diagrama, verificando que no se mezcle lo que es, con que debería ser.
7. Una vez aprobado el diagrama. Inicie con el desarrollo del procedimiento correspondiente, utilizando el PROCEDIMIENTO MAESTRO para elaborar, controlar y revisar políticas y procedimientos.
8. Identifique en el diagrama de flujo cada actividad con el número que le corresponde dentro del procedimiento correspondiente.

## **3.6 Definición de Formatos**

Los formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el sistema de trabajo de la organización.

### **3.6.1. Uso de los Formatos**

Los formatos sirven para:

- Recopilar y analizar información.
- Documentar el avance y situación de un producto a través de un proceso.
- Monitorear y rastrear información.
- Hacer comparaciones de un periodo a otro.
- Solicitar actividades específicas (materiales, documentos, información, etc.).
- Obtener aprobaciones/autorizaciones.

Los formatos tienen que ver con cliente, proveedor, procesos, gerencias, etc.

### **3.6.2. Elaboración de Formatos**

En la organización, es conveniente que todos los formatos estén debidamente codificados e identificados para facilitar tanto el control interno como la reproducción y el abastecimiento adecuado de la papelería correspondiente.

Al llegar a la fase de diseño o rediseño de Formatos, es muy importante tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Definir claramente los objetivos o propósitos del formato.
- Dar una codificación especial, para que sea fácilmente identificado y del dominio general.
- Conocer perfectamente los requisitos de todas las áreas involucradas, para asegurar que a todos les sea útil.
- Solicitar en todos los cuadros o renglones del formato únicamente información útil y comprensible. Esto se evalúa muy fácilmente, cuando un formato no se llena completamente o cuando usuarios le ponen información adicional (no solicitada por el formato) es señal de que el formato requiere mejoras. Un

buen formato es aquel que se llena al cien por ciento y no pide información ni de más ni de menos, justo lo que se necesita, facilitando así la comunicación entre personas y áreas.

- Usar de preferencia materiales (papel bond, cartulina, etiqueta adherible, etc.) y tamaños estándar (carta, mediana carta o cuarto de carta). Esto simplifica su reproducción y abastecimiento.
- Evaluar la cantidad de copias que realmente necesitan. No hace falta que de la información cotidiana se le dé copia a todos los directores y gerentes de la organización. Además, no necesariamente la persona que autoriza un documento, debe conservar una copia para él personalmente, con que sepa donde se archiva es suficiente, y en caso de necesitarlo sabe dónde buscarlo.
- Evitar la repetición de formatos similares. Esto además de eliminar desperdicio, evita muchas confusiones y errores.
- Foliar todo lo que son órdenes de trabajo, requisiciones, solicitudes, remisiones, facturas, recibos, contrarrecibos, reportes y todos los formatos donde la secuencia en el tiempo y el control sean factores muy importantes. Esto asegura un mejor seguimiento y rastreabilidad.
- Al usar formatos de color, es conveniente que de preferencia también los colores enfatizen y refuercen a simple vista el tipo de información requerida.
- Depurar toda la papelería para evitar contaminación y confusión con los nuevos formatos.
- Definir el tiempo que se deben guardar los formatos llenos (registros y evidencias).

### **3.6.3. Los Formatos y Manuales**

Los formatos forman parte de los manuales, por lo que es importante que en una sección claramente definida se anexen, presentando un formato lleno como ejemplo y cuando se considere conveniente, también su instructivo de llenado. En algunas ocasiones, los Formatos son anexados directamente junto con alguna política o procedimiento.

Es importante que también los formatos, por política también sean revisados con alguna frecuencia. Una frecuencia razonable es hacerlo cuando menos una vez al año. Además, es conveniente conocer a simple vista el nivel de revisión que tienen estos documentos agregándoles algún código especial.

### 3.6.3.1. ¿Por qué se deben elaborar manuales de políticas y procedimientos?

Porque es una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.

### 3.6.3.2. ¿Qué tipo de organizaciones necesitan manuales de políticas y procedimientos?

Todas aquellas organizaciones:

- Que estén buscando la certificación con las NORMAS ISO 9000.
- Que requieran normalizar su operación.
- Que buscan eliminar estrés y desperdicio.
- Que desean multiplicar su cultura organizacional.
- Que desean incrementar y/o consolidar su posición competitiva.
- Que desean tener un crecimiento sostenido.

### 3.6.3.3. ¿Cuáles son los principales manuales que debe tener una organización?

**MANUAL DE CALIDAD:** es un manual que contiene las directrices generales acerca del funcionamiento del Sistema de Calidad de la organización. Se puede desarrollar con base en la NORMA ISO 10013. Es conveniente que EL MANUAL DE CALIDAD lo tengan todas las áreas autorizadas y los departamentos de los primeros tres niveles jerárquicos de la organización. El contenido del Manual de Calidad es:

- Índice General
- Portada
- I. Bitácora de cambios realizados al Manual de Calidad.
- II. Catálogo de áreas autorizadas.
- III. Hoja de autorización.
- IV. Misión y filosofía de la Organización.
- V. Política de calidad.
- VI. Manual de Calidad.

**MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS:** son manuales que documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización. Es importante que cada área autorizada tenga su propio Manual de Políticas y

Procedimientos. El contenido de Los Manuales de Políticas y Procedimientos de un área es:

- Portada
- Índice
- I. Hoja de autorización del área.
- II. Política de Calidad. (cuando se aplique).
- III. Objetivos del Manual.
- IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- V. Políticas.
- VI. Procedimientos.
- VII. Formatos.
- VIII. Anexos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN: podría desarrollarse en base a procedimientos especialmente diseñados para ello y que incluyan principalmente los procedimientos para elaborar ya actualizar organigramas y para elaborar y actualizar descripciones de puesto. Es conveniente que cada área autorizada tenga su propio Manual de Organización. El contenido del Manual de Organización es:

- Portada
- Índice
- I. Catálogo de áreas autorizadas.
- II. Hoja de autorización.
- III. Introducción.
- IV. Historia de la organización.
- V. Objetivos del Manual.
- VI. Misión de la organización.
- VII. Misión del área.
- VIII. Filosofía y valores de la organización.
- IX. Organigrama general.
- X. Organigrama del área.
- XI. Objetivos del negocio
- XII. Factores clave de éxito.
- XIII. Políticas generales.
- XIV. Descripción de puesto del área correspondiente.
- XV. Anexos.



**MANUALES DE METODO:** Son manuales especializados que desarrollan y utilizan principalmente las áreas técnicas de la Organización: Ventas, Producción, Ingeniería, Diseño, Control de Calidad, Investigación y Desarrollo, Informática, Sistemas y Mantenimiento, entre otras áreas. Se pueden desarrollar a partir de un procedimiento que muestre como elaborar, revisar y controlar métodos.

Debido a la tecnología especializada que los manuales contienen, es conveniente que cada Manual solamente permanezca en manos del área que lo haya generado. El contenido de un Manual de Métodos es:

- Portada
- Índice
- I. Objetivos del Manual.
- II. Métodos.
- III. Formatos.
- IV. Anexos.

**OTROS MANUALES:** se pueden desarrollar en función de las necesidades específicas por documentar la información relacionada con un tema en particular. Los Manuales que se generen deben estar solamente en manos de personas que directamente los vayan a estar utilizando. Algunos ejemplos de otros Manuales son: Manual de Planeación Estratégica, Manual para el Desarrollo de Proveedores, Manual del Corporativo, Manuales de Maquinaria y Equipo para el ahorro de energía eléctrica, Manual para el tratamiento de aguas residuales, etc.

#### 3.6.3.4. ¿Cuándo se justifica elaborar un manual?

Cuando el estrés de la gente, el desperdicio de la organización, los conflictos interdepartamentales y las quejas de los clientes sean mayores que el costo y el tiempo dedicados al diseño y elaboración de políticas, procedimientos y Manuales.

#### 3.6.3.5. ¿Qué tipo de actividades se deben documentar en un procedimiento?

Principalmente aquellas que conforman la razón de ser de la organización y aquellas en que es muy costoso el no contar con una guía detallada para hacer correctamente una actividad. Por ejemplo: ¿Cómo arrancar una subestación?, ¿Cómo manejar un montacargas?, ¿Cómo atender a un visitante?, ¿Qué hacer en caso de un terremoto o incendio?, etc.

Las actividades que pueden o no ser documentadas, son aquellas que no son para el buen funcionamiento de la organización, o que son esporádicas y que no afectan sensiblemente el resultado final. Por ejemplo, como inaugurar una nueva instalación (maquinaria, oficinas, edificio), como organizar una excursión, como hacer un análisis comparativo como los productos o servicios de la competencia, etc. Para realizar bien este tipo de actividades, en lugar de hacer todo un procedimiento, tal vez es conveniente elaborar solamente un pequeño plan de acción.

### 3.7 ¿Qué es ISO?

ISO (*International Standard Organization*) u Organización Internacional de Normalización, es un organismo que se dedica a publicar normas a escala internacional y que, partiendo de una norma ya existente de British Standard: BS-5720, ha venido confeccionando la serie de normas ISO 9000, referidas a los Sistemas de la Calidad, desde hace varios años. La primera versión es de 1987 y sufrió una profunda revisión en 1994, por lo que esta nueva redacción del año 2000 supone la tercera modificación de su texto<sup>1</sup>.

Se llama ISO 9000 a una serie de normas, formada por:

- ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Definiciones y Fundamentos.
- ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- ISO 9004 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

R. Hernández y M. Negrón (2006) mencionan que la familia de normas ISO 9000 se orientan principalmente a la gestión de la calidad. Esto significa, que se analiza lo que debe hacerse para satisfacer plenamente los requerimientos de calidad del cliente y los requerimientos regulatorios necesarios y, al mismo tiempo, incrementar constantemente la satisfacción del cliente, la calidad y mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La ISO 9001 abarca diversos aspectos necesarios en todo programa de calidad a implementarse en aquellas empresas que diseñan, fabrican, instalan y dan servicio a productos; ésta es la norma más completa y, por lo tanto, la más difícil de cumplir.

---

<sup>1</sup> Fernández Hatre Alfonso, (2010). Manual y Procedimientos de un Sistema de Calidad ISO 9001-2000.

### **3.7.2. Estructura y Requisitos de la Norma ISO 9001:2008**

La Norma ISO 9001:2008 consiste en una introducción y las siguientes 8 cláusulas o capítulos:

- Capítulo 1: Objeto y campo de aplicación.
- Capítulo 2: Normas para consulta.
- Capítulo 3: Términos y definiciones.
- Capítulo 4: sistema de Gestión de Calidad.
- Capítulo 5: Responsabilidades de la dirección.
- Capítulo 6: Gestión de los recursos.
- Capítulo 7: Realización de productor.
- Capítulo 8: Medición, análisis y mejora.

Capítulo 1 al 3: Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.

- 1: Ámbito.
- 1.1: Generalidades.
- 1.2: Aplicación.
- 2: Normativas de referencia.
- 3: Términos y definiciones.

Los capítulos 4 a 8 constituyen la base del Sistema de Gestión de Calidad documentado.

#### **3.7.2.1. Sistema de Gestión de Calidad (Capítulo 4)**

Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

- 4.1: Requisitos generales.
- 4.2: Requisitos de documentación

#### **3.7.2.2. Responsabilidades de la Dirección (Capítulo 5)**

Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

- 5.1: Compromiso de la dirección.
- 5.2: Enfoque al cliente.
- 5.3: Política de la calidad.
- 5.4: Planificación.
- 5.5: Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- 5.6: Revisión por la dirección.

#### 3.7.2.3. Gestión de los recursos (Capítulo 6)

La norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar; Recurso humano, infraestructura y ambiente de trabajo. Aquí se contiene los requisitos exigidos en su gestión.

- 6.1: Provisión de recursos.
- 6.2: Recursos humanos.
- 6.3: Infraestructura.
- 6.4: Ambiente de trabajo.

#### 3.7.2.4. Realización del producto (Capítulo 7)

Se encuentran contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

- 7.1 Planificación de la realización del producto y/o servicio.
- 7.2 Procesos relacionados con el cliente.
- 7.3 Diseño y desarrollo.
- 7.4 Compras.
- 7.5 Producción y prestación del servicio.
- 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición.

#### 3.7.2.5. Medición, análisis y mejora (Capítulo 8)

Se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

- 8.1 Generalidades.
- 8.2 Seguimiento y medición.
- 8.3 Control de producto no conforme.
- 8.4 Análisis de los datos.
- 8.5 Mejora.

## Beneficios de la Norma ISO 9001

Dearing J (2007), en su artículo cuales son los beneficios de ISO 9001 plantea que implementar la norma en mención genera las siguientes ventajas:

- Proporciona disciplina al interior del sistema donde se esté implementado.
- Contiene las bases de un buen sistema de gestión de la calidad, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a estos.
- Garantiza que tenemos talento humano, edificios, equipos, servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes. Y nos permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos.
- También se constituye en un programa de marketing con impacto al nivel mundial, al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países.

### 3.8. Los 8 Principios de Gestión de la Calidad

La ISO 9001:2008 ha sido desarrollada tomando como base los 8 principios de gestión de la calidad que se ofrece en la ISO 9000:2005.

Los 8 principios de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque del sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos 8 principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de las normas ISO 9000.

### 3.8.1. Relación con la Norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, existente y en constante cambio. Proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua de la organización.

### **3.8.2. Norma**

Una norma es un documento que describe un producto o una actividad con el fin de que las cosas sean similares. El cumplimiento de una norma es voluntario pero conveniente, ya que de esta forma se consiguen objetos o actividades intercambiables, conectables o asimilables. La norma sirve para describir los parámetros básicos de aquello que normaliza, por lo que puede darse el caso de que, cumpliendo los requisitos mínimos definidos por la norma, dos cosas pueden tener diferencias importantes o estén adaptadas a las circunstancias particulares de cada una de ellas.

### **3.8.3. Manual de la Calidad**

El manual de calidad es el conjunto de declaraciones y de procedimientos documentados que describen los procesos de la organización. En el caso de que no se considere conveniente su inclusión, el manual describirá los criterios fundamentales del sistema de calidad de acuerdo con esta norma, pero en los apartados correspondientes deberá hacer referencia a los procedimientos documentados, los cuales existirán separadamente.

El manual debe describir la relación entre los procesos y el alcance del sistema y cuando no sean de aplicación uno o varios requisitos de esta norma, a causa de la naturaleza de la organización o de su producto, se justificará la correspondiente exclusión, la cual sólo debe referirse a cuestiones relacionadas con la realización del producto.

# **CAPÍTULO 4. DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL**



## **4.1 Crecimiento de la Empresa GRUPO GORSA S.A. de C.V.**

Con el objetivo de brindar un servicio eficiente a sus clientes, GRUPO GORSA S.A de C.V. desde hace algunos años ha comenzado un proceso de crecimiento. Dicho crecimiento se refieren a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que esta sea diferente al estado anterior al que se encontraba la organización.

Es decir en los últimos años ha utilizado estrategias de crecimiento que se han reflejado actualmente en sus diferentes departamentos como lo son:

- Mercadotecnia,
- Financiero
- Personal
- Relaciones Públicas.
- Ventas
- Compras

Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento empresarial es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro y GRUPO GORSA S.A de C.V. es una empresa que ha sabido invertir en el crecimiento de su empresa.

GRUPO GORSA S.A de C.V. es una empresa que evoluciona de forma permanente como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades, el tipo de actividades que realizan por sí misma, entre otras, han logrado que en los últimos años la empresa haya evolucionado de forma rápida.

Existen actualmente 3 divisiones funcionales DISAC, TRICOSUR Y PYASUR que suman 47 unidades de negocio organizadas en regiones en donde se producen, distribuyen y comercializan productos y servicios para la construcción. La expansión y crecimiento de la empresa se ha dado en diferentes estados de la República, actualmente se encuentra presente en 10 estados: Chiapas, Tabasco, Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Oaxaca, Veracruz, Puebla, Querétaro, México.

Así mismo la empresa que en un inicio se encontraba dividida por 4 sucursales (Agregados, Dragados, Concretos y Materiales) decidió realizar una estrategia de integración en 2 de sus divisiones (Concretos y Materiales) lo que le ha beneficio en el desarrollo y expansión de sus servicios.



**Figura 4.1** Integración de las 2 divisiones GRUPO GORSA S.A de C.V.  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

Algunas de las razones por las que el GRUPO GORSA S.A de C.V. decidió realizar la integración de 2 de sus divisiones son las siguientes:

- Concretos y Materiales son negocios del mismo giro y los socios comparten una misma visión.
- Para crear en conjunto proyectos más grandes e importantes.
- Para tener mayor poder de negociación con proveedores.
- Para tener mayor poder de negociación con los clientes.
- Para incrementar su cobertura geográfica.
- Para reducir costos y mejorar la rentabilidad.
- Para adquirir activos productivos de otras empresas mejorando su rentabilidad e incrementando su participación de mercado.

## **4.2. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa)**

En este apartado se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa implementando la metodología denominada FODA (Iniciales de las siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) definidas a los efectos de este trabajo de la siguiente manera:

**Fortalezas:** es un elemento favorable interno al sector; puede constituir, por ejemplo, en un recurso o capacidad que pueden emplear las empresas para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva a partir de la mejora de su gestión interna.

**Oportunidades:** es una circunstancia o situación del entorno que es potencialmente favorable para la organización; puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta, una tendencia del entorno o algún tipo de cambio que puede permitir mejorar la posición en el mercado del subsector o conjunto de empresas.

**Debilidades:** es una limitación, defecto o inconsistencia en la organización que constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión.

**Amenazas:** es una circunstancia o situación del entorno desfavorable para el sector analizado; puede ser una barrera de salida del mercado o algún tipo de restricción o cambio referente a los mecanismos de aislamiento con que cuentan el grupo de empresas analizadas para mantener su posición en el mercado.

## Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados del GRUPO GORSA S.A. de C.V. tienen un alto compromiso, lealtad y entrega en su trabajo.</li> <li>2. Buena comunicación y atención directa con los clientes.</li> <li>3. GRUPO GORSA S.A. DE C.V. alienta a sus trabajadores a una mejora continua a nivel personal y empresarial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen procedimientos bien establecidos que muestren las actividades, responsabilidades, el nivel de autoridad que tiene cada puesto y las políticas que deben cumplirse.</li> <li>2. Falta de recursos para la expansión de la empresa hacia el norte.</li> <li>3. Falta de presupuesto para la contratación de nuevo personal.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Escasa presencia de plantas productoras de concreto al norte del país</li> <li>2.- crecimiento de GRUPO GORSA S.A DE C.V. en la venta de materiales.</li> <li>3.- Venta de materia prima a los competidores nivel sureste.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar reuniones de negocios para mostrar que se tiene el personal adecuado para abrir nuevas plantas en los estados del norte del país.</li> <li>2. Indicar que una correcta atención al cliente permite que el servicio ofrecido sea satisfactorio, por tal motivo sea recomendable no solo de un cierto producto sino de la gama que la empresa ofrece.</li> <li>3. La empresa tiene empleados capacitados que realizan sus funciones buscando siempre ser el mejor en su trabajo, consiguiendo así las herramientas necesarias para ofrecer con seguridad y confianza su producto a otras empresas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar procedimientos que permitan el mejor desempeño laboral de cada trabajador y así mostrar la capacidad que tiene la empresa para aumentar su nivel nacional.</li> <li>2. Hacer publicidad en el lado norte del país, realizar un estudio de mercado que nos refleje cuales son los clientes potenciales y que es lo que quieren para analizar si la empresa cumple las expectativas que necesitan.</li> <li>3. Comunicarse con los clientes del sureste para que proporcione algunos de sus socios o clientes a los que les puedan interesar los productos y así crecer el mercado hacia nuevos horizontes, permitiendo la necesidad de solicitar nuevos trabajadores que formen parte de la empresa.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de nueva tecnología y modernización de instalaciones de competidores.</li> <li>2. La competitividad en el mercado es muy alta</li> <li>3. Bajo surgimiento de licitaciones y convenios vitales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El compromiso que los empleados ofrecen en la empresa permite que no le tengan miedo a la modernización que exista en los aparatos y formas de trabajar, lo cual lograra su crecimiento.</li> <li>2. El servicio de atención a clientes que ofrece la empresa es de alta calidad que hace ser una de las mejores en su giro, por tal motivo el nivel de competitividad en la que se encuentra provoca luchar por ser el número uno.</li> <li>3. Con la alta calidad en servicio que ofrece la empresa gracias a la preparación de sus trabajadores se tiene la capacidad y las herramientas necesarias para realizar nuevos convenios, entrar a concursos de licitaciones lo cual permitirá el crecimiento y reconocimiento para lograr ser la número uno en su giro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La tecnología se va innovando, un claro ejemplo dentro de la empresa es el departamento de programación centralizada, la cual ha provocado cambios en los procesos en el área de ventas y es necesario realizar procedimientos donde marquen las nuevas actividades, personal que interviene, responsabilidades y políticas.</li> <li>2. Tener más conocimiento de los productos que ofrecen en el mercado los competidores para así poder ofrecer un producto con mayor calidad o hacernos más fuertes en los puntos débiles de nuestros competidores.</li> <li>3. Buscar buenas alianzas, contratos o convenios que nos ayude a tener mayor número de trabajo y con eso recibir un ingreso más fuerte para poder crecer como empresa o abrir nuevas plantas de concreto hacia el norte del país.</li> </ol>

Figura 4.2 Matriz FODA de la empresa.

# **CAPÍTULO 5.MÉTODO PROPUESTO**

Para llevar a cabo la realización de procesos y procedimientos de la empresa GORSA S.A de C.V es necesario establecer la metodología a seguir, ya que de esta manera se tendrá una guía que facilite el desarrollo del proyecto. En la figura 5.1 se pueden observar las actividades o etapas del método utilizado para llevar a cabo la medición de la productividad de las operaciones de ruta.



**Figura 5.1** Actividades del método propuesto para el desarrollo de procedimientos para la empresa

## 5.1 Descripción de Actividades

A continuación se explica de manera detallada en que consiste cada una de las actividades de la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto.

### 5.1.1 Definir el contenido

En este paso se realiza la definición del contenido que contendrá el manual con la finalidad de conocer con certeza cada una de las partes que lo integran. Al definirlo nos iremos familiarizando con la estructura que contendrá el manual, además de que una vez que se tengan definido todo el contenido sabremos qué es lo que necesitamos.

### **5.1.2 Diagnostico preliminar de las áreas**

En esta etapa examinamos a detalle las funciones, responsabilidades, habilidades y el nivel de autoridad de cada puesto de trabajo, los cuales ayuda a conocer con certeza que actividades deben de hacer en su horario laboral.

Es necesario conocer la secuencia de las actividades que realiza el personal en la empresa al efectuar su labor, tanto dentro como fuera de la empresa, así como también los requisitos que deben de cumplir. De igual manera se debe de tener conocimiento de los formatos involucrados en el desarrollo del proceso y que son manejados por el personal que labora en Gorsa S.A de C.V.

El perfil de puesto es un método que nos proporciona la información a recopilar de los requisitos y datos personales necesarios para cumplir satisfactoriamente las actividades que se requiere el puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta esta información comparamos con el análisis de los procesos para así revisar si coincide con lo marcado dentro de las políticas descritas en cada proceso. Con ello tener conocimiento para realizar la siguiente etapa donde se observaran a los trabajadores realizando sus funciones laborales.

### **5.1.3 Recopilación de la información**

Para realizar una adecuada validación de las actividades que realiza el personal dentro de su horario de trabajo, es necesario observar las actividades que realizan los operarios en sus puestos de trabajos y hacer anotaciones de acuerdo al observado.

Las anotaciones serán de gran importancia para la elaboración de los procesos y procedimientos, ya que estos ayudarán a los operarios a un buen desempeño de sus actividades durante su jornada de trabajo.

### **5.1.4. Análisis de la información**

Una vez que tengamos toda la información recolectada será necesario hacer una mesa de diálogo en la que se analice la información que se obtuvo, todo ello con la finalidad de desechar información obsoleta para la realización de los procedimientos.

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer
- Describir
- Descomponer
- Examinar críticamente
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué? Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

### **5.1.5. Elaboración de procedimientos**

Es necesario conocer la secuencia de las actividades que realiza el personal en la empresa al efectuar su labor, tanto dentro como fuera de la empresa, así como también los requisitos que deben de cumplir. De igual manera se debe de tener conocimiento de los formatos involucrados con el desarrollo del proceso y que son manejados por el personal que labora en Gorsa S.A de C.V.



### **5.1.6. Revisión de los procedimientos**

La etapa de revisión de los procedimientos consiste en validar los procedimientos realizados antes de implantarlos. En esta etapa participará personal de la empresa para dar juicio a la información elaborada, validando con visto bueno una vez que consideren que los procedimientos se encuentran listos para la etapa de implementación.

Es importante que antes de dar a conocer los procesos y procedimientos a los trabajadores de la empresa, pase por un proceso de validación el cual servirá para identificar algunas áreas de oportunidad que puedan existir en el trabajo, además de que la redacción y entendimientos es de vital importancia para una buena interpretación y aplicación de los mismos.

### **5.1.7. Implantación y recomendaciones**

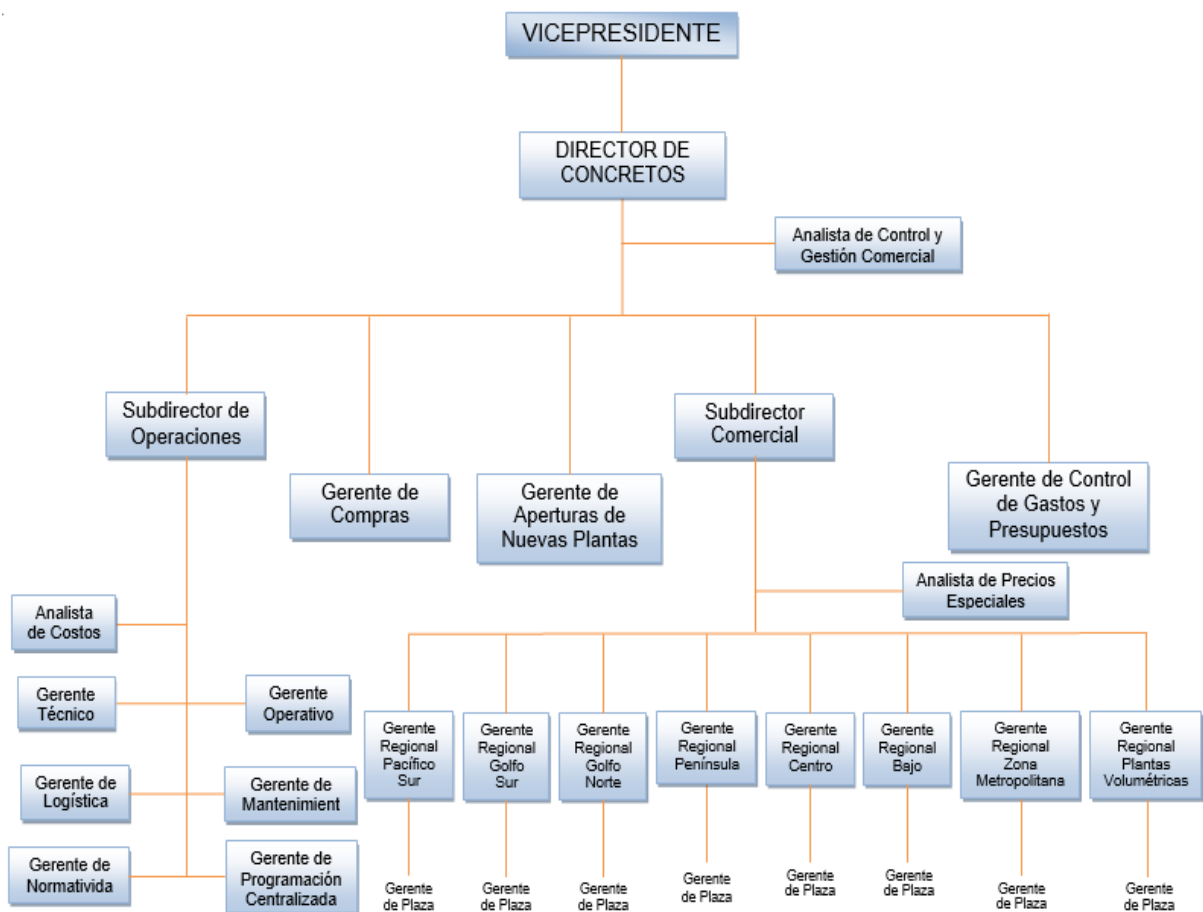
Esta etapa es la más importante ya que es aquí donde se pondrá a prueba todo el trabajo realizado anteriormente, y por esa misma razón es necesario que se hagan anotaciones de los resultados al implementar el manual, observaciones, opinión de los trabajadores al desarrollar su actividad, posibles modificaciones en el trabajo, y toda aquella información que sea de vital importancia para el desarrollo del manual.

# **CAPÍTULO 6. PROPUESTA DEL MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

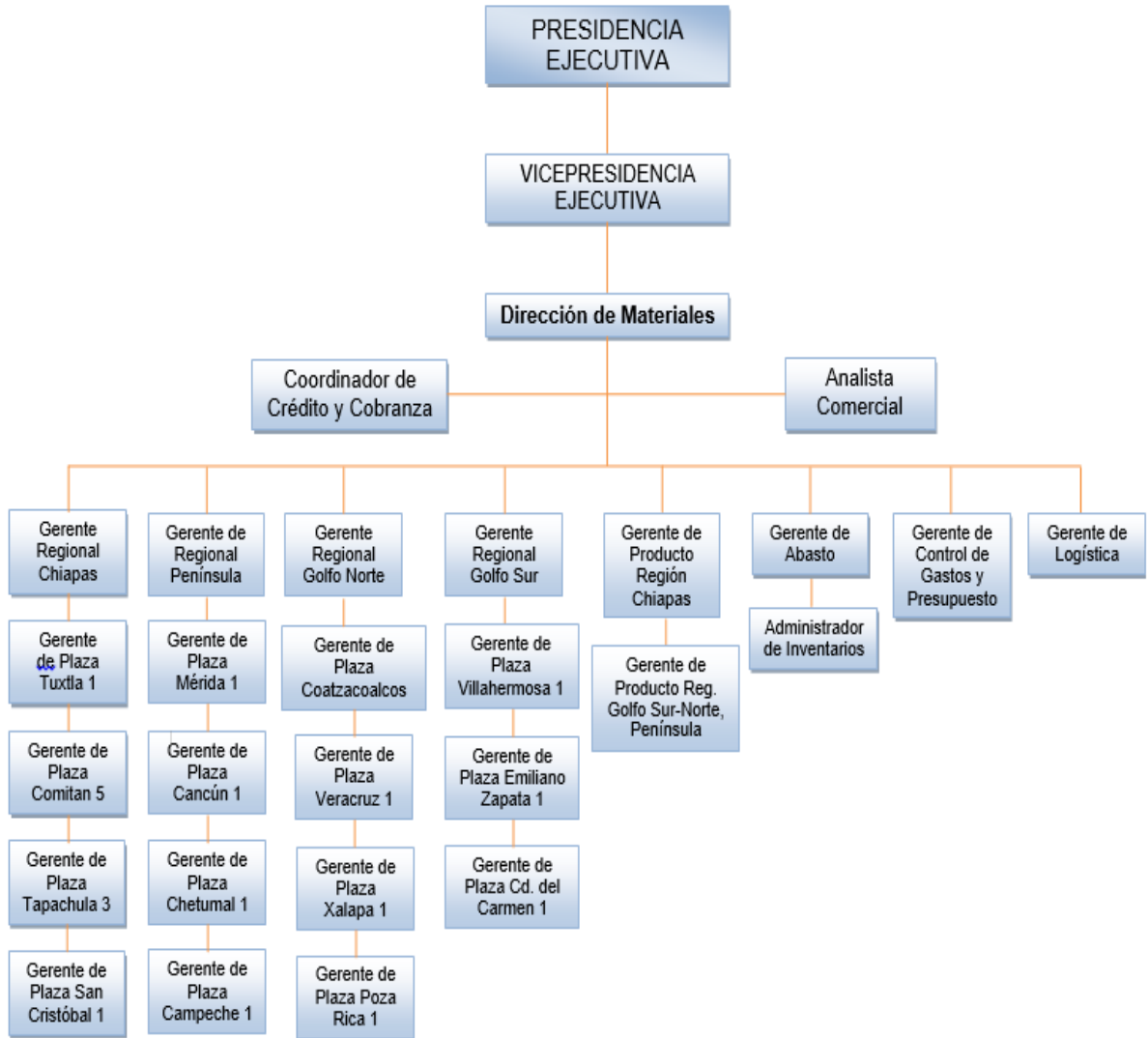
El manual que se presenta a continuación es una propuesta que se le presenta a la empresa Grupo GORSA S.A de C.V. para que ofrezca un excelente servicio de sus productos y con ello conseguir la satisfacción de sus clientes y de nuevos clientes, teniendo la capacidad de tener y aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad con un sentido de mejora continua, permitiendo el cumplimiento de los requisitos de los clientes y de la norma ISO 9001:2008. Consiguiendo con esto alcanzar ser el número uno en su ramo no solo en el sureste del país, sino con las nuevas Plantas Concretos y Distribución de Materiales que se abrirán al norte de México.

## 6.1. Estructura Orgánica

Grupo GORSA S.A. de C.V. Cuenta con una estructura orgánica como se muestra en la figura 6.1. y 6.2.



**Figura 6.1** Organigrama de la división de concretos  
(Fuente Proporcionada por la empresa)



**Figura 6.2** Organigrama de la división de Materiales  
 (*Fuente* Proporcionada por la empresa)

## 6.2 Responsabilidades

Las funciones y responsabilidades están definidas de la siguiente manera en la tabla 6.1. :

CARGO	RESPONSABILIDADES
<p><b>JEFE DE PLANTA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y aplicar los conocimientos propios de cualquier carrera profesional</li> <li>• Dirigir y controlar las actividades de los procesos de la Planta, la disponibilidad y utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de los programas de producción y mantenimiento.</li> <li>• Controlar y verificar el cumplimiento de normas, especificaciones y procedimientos para garantizar los requerimientos de nuestros clientes.</li> <li>• Detectar las fallas técnicas reales o potenciales que se puedan presentar en el desarrollo de la producción y de mantenimiento; informando oportunamente su ocurrencia para acometer acciones que aseguren el cumplimiento de los parámetros del proceso y requisitos de calidad de los productos.</li> <li>• Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el normal desarrollo de los procesos de producción y mantenimiento y el cumplimiento de lo establecido en los programas de producción y mantenimiento preventivo.</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>CAJERO-FACTURISTA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones así como el Manual de Normas y Procedimientos de su área.</li> <li>• Formular, ejecutar y evaluar el plan de trabajo de Área.</li> <li>• Efectuar los cálculos monetarios, valorizando los servicios que presta la</li> </ul>

**JEFE ADMINISTRATIVO**

empresa, en base a las tarifas establecidas, emitiendo facturas o boletas en todos los casos.

- Proponer normas y procedimientos orientados a mejorar las actividades del Área.
- Programar, supervisar y controlar permanentemente los procesos de facturación, así como la información estadística emitida por el sistema.
- Garantizar que los procesos administrativos se ejecuten de manera eficaz y según lo planificado, aplicando procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- Velar por la efectiva descentralización operativa, realizando todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa.
- Establecer, supervisar y vigilar controles de inventarios.
- Realizar cualquier otra función que requiera la Dirección Ejecutiva en el ámbito de su competencia.

la gerencia de Administración y a la Contraloría Interna información de los ingresos, la facturación y el importe de cartera por recuperar.

- Autoriza los movimientos relacionados con el área.
- Procesa y tramita puntos de cuentas relacionados con pagos, contratación de servicios y otros.
- Informa a la autoridad competente sobre la situación financiera y administrativa de la dependencia.
- Suple a la autoridad competente en reuniones referentes al área administrativa.

**JEFE DE ALMACEN**

- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Supervisa la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.
- edifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.
- Elabora la programación mensual de material para abastecer el almacén.

- Supervisa los niveles de existencia de inventario establecidos de bienes y servicios.
- Mantiene actualizados los sistemas de registros.
- Realiza reportes diarios de entrada y salida de material del almacén.

**AUXILIAR CONTABLE**

- Emitir estados de cuenta de todos los clientes facturados, a fin de que sean entregados con su factura respectiva
- Emitir reporte de Clientes (deuda) para conocimiento y seguimiento de la cobranza.
- Recibir vía fax y correo electrónico y ordenar los reportes diarios de ingresos.

- Elaborar cotizaciones de costos por concepto de servicios de seguridad, de todos los clientes y comandancias que lo soliciten y enviarlo por fax o Correo electrónico, para su aprobación y contratación del servicio.

**CARGO**

**RESPONSABILIDADES**

**ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS**

- Planifica, coordina, dirige y supervisa las labores desarrolladas por el personal a su cargo.
- Realiza reuniones con integrantes de la unidad, para la fijación de las acciones a seguir en el desarrollo de los programas asignados.

- Elabora informes técnicos finales de los inventarios realizados.
- Programa y coordina con el área de Contabilidad, el cierre del ejercicio económico del mes fiscal correspondiente.

<p style="text-align: center;"><b>JEFE DE COMPRAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara la toma de inventario físico de los bienes de la Institución y/o mantiene actualizado el inventario automatizado existente</li> <li>• Ejecutar el proceso de planificación de materiales a Largo, Mediano y Corto Plazo.</li> <li>• ejecutar los planes de compra con proveedores previa negociación optimizando costos.</li> <li>• Alinear las proyecciones de Producción, Plan de Mantenimiento con los planes de compras establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesora a nivel interno permanentemente a las secciones funcionales o unidades de trabajo que conforman el Departamento, de acuerdo a los proyectos existentes y en relación con el área de inventarios.</li> <li>• Analizar evolución de los niveles de inventario de materiales, lead times de atención y consumos a nivel corporativo para definir una política de cobertura y coordinar acciones con proveedores.</li> <li>• Seguimiento al cumplimiento de planes de compra.</li> <li>• Participar en proceso de discontinuación de códigos de materiales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>EJECUTIVO DE VENTAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar prospecciones de mercado y seguimiento de clientes para mantener informado al Director Comercial periódicamente.</li> <li>• Elaborar presupuestos para la consecución de pedidos y realizar demostraciones de productos y servicios, así como asesorar técnicamente sobre los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer a la Compañía la elaboración de productos a medida que satisfagan las necesidades del cliente gran cuenta.</li> <li>• Gestionar la cartera de clientes grandes cuentas, realizando visitas comerciales y manteniendo la información sobre nuevos productos para conseguir consolidar y aumentar el volumen de ventas en cartera.</li> </ul>

**Tabla 6.1** Lista de responsabilidades de GRUPO GORSA S.A de C.V.  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

### 6.2.1. Matriz de responsabilidades

En la Matriz de Responsabilidades de la **Figura 6.3 y 6.4**, se muestra de forma clara cada uno de los procesos que se realizan en la empresa y demuestra quien o quienes son los responsables de cada uno de ellos.

No.	Código	Comercial	Gerente de UEN	Analista comercial	Ejecutivo de ventas	Auxiliar de ventas	Cajero-Facturista	Almacenerista	Encargado de ferreteria	Chofer de reparto	Jefe administrativo	Administrador de Inventarios	Jefe de compras	Jefe de Compras Cemneto	Jefe de Compras Materiales	Auxiliar de Crédito Corporativo	Gte. Ingresos y Ctas. por cobrar	Gerencia de Información y Fiscal	Jefe de Información Financiera	Gerencia de Egresos	Auxiliar de Crédito	
1	DMT-LO-3.1	Traspaso de Materiales (Entrega entre Almacenes)					1		1		1											
2	DMT-AB-3.3	Solicitud de Cemento y Material con Entrega Almacen					1				1											1
3	DMT-LO-3.3	Programación de Suministro de Materiales			1		1			1												
4	DMT-LO-3.9	Devolución de Material en Sistema			1		1				1					1		1			1	1
5	DMT-AB-3.7	Recepción de Material y Cemento	1				1				1						1					
6	DMT-LO-3.2	Traspaso de Material Entrega Directa al Cliente					1						1	1	1							
7	DMT-AB-3.4	Solicitud de Cemento con Entrega Directa al Cliente	1				1	1			1	1	1						1		1	
8	DMT-LO-3.2	Traspaso de Material (Entrega Directa al Cliente)			1		1	1		1		1										
9	DMT-AB-3.8	Cancelación de Pedido con Entrega Directa al Cliente			1		1	1														
10	DMT-LO-3.11	Rechazo de Pedido					1	1		1												1
11	DMT-AB-3.5	Solicitud de Material con Entrega Directa al Cliente																				
12	DMT-LO-3.8	Solicitud de Devolución	1	1	1		1	1			1											

**Figura 6.3** Matriz de responsabilidades división concretos  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

No.	Código	Comercial	Director de Concretos	Gte. Regional Administrativo	Gerente Regional	Gte Regional Comercial	Gerente de Plaza	Ejecutivo de Cuenta Corporativo	Ejecutivo de Ventas	Ejecutivo de Ventas Externo	Cajera/Facturista	Coordinador Regional	Coordinador Técnico	Coordinador de Ingresos	Gda de Crédito y Cobranza e Ingresos	Gda de Auditoría Interna e Integral	Analista de Control y Gestión Comercial	Jefe de Planta	Jefe Administrativo	Programador Cajero/Facturista	Programador	Auxiliar de Egresos/Conciliaciones	Auxiliar de Crédito Corporativo	Auxiliar de Crédito y Cobranza	
1	DRC-CM-3.5	Captura de pedido en Sistema								1				1					1		1		1		
2	DRC-CM-3.7	Programación de concreto					1			1				1	1				1	1	1		1	1	
3	DRC-CM-3.9	Facturación de Concreto						1		1									1					1	
4	DRC-CM-3.12	Generación de Corte de Caja					1	1		1									1	1			1	1	
5	DRC-CM-3.21	Contratación a Ejecutivos Externos	1	1			1			1									1						
6	DRC-CM-3.24	Solicitud de Devolución					1							1					1						
7	DRC-CM-3.25	Facturación por Anticipo de Cliente		1						1				1					1						
8	DRC-CM-3.26	Amortización por Facturas								1		1							1		1				

**Figura 6.4** Matriz de responsabilidades división material  
(Fuente Proporcionada por la empresa)



### **6.2.2. Objetivo**

Establecer y concretar las actividades y responsabilidades que tiene cada trabajador de Grupo GORSA S.A de C.V en los distintos procesos elaborados en el manual con los requisitos y lineamientos obligatorios para la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad basados en la ISO 9001:2008, para brindar un producto de alta calidad satisfaciendo las especificaciones de la cartera de nuevos y viejos clientes.

### **6.2.3. Alcance**

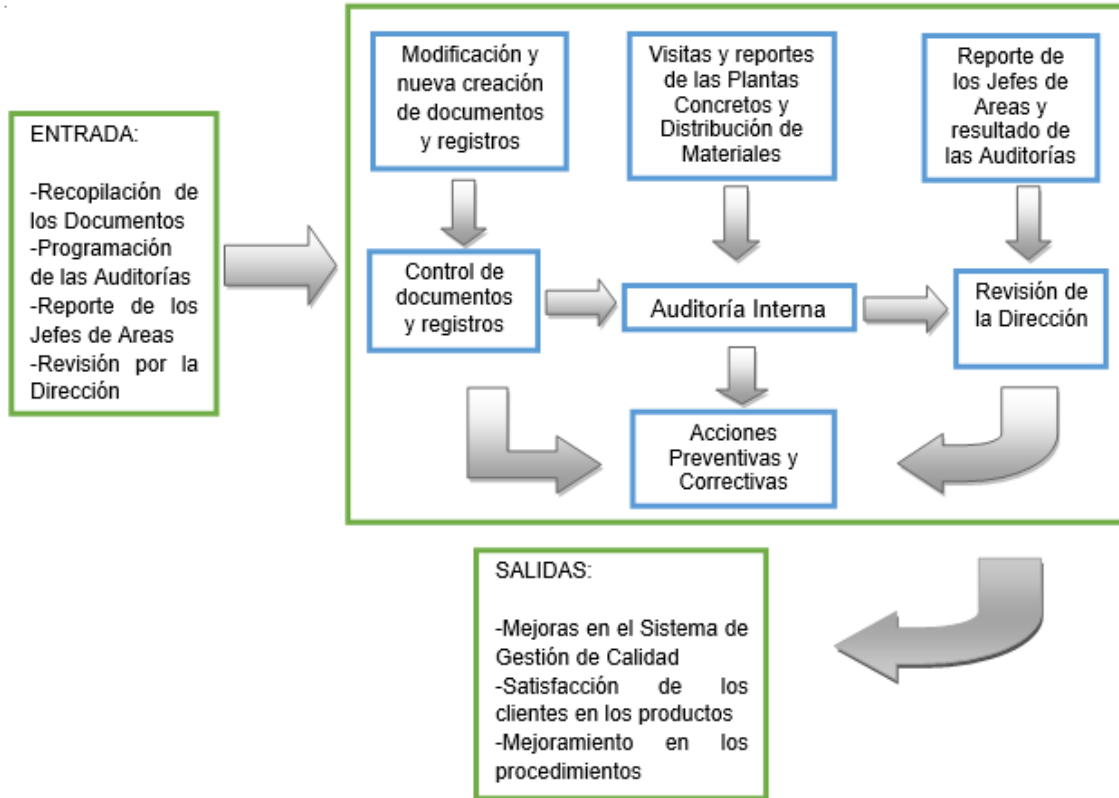
Es aplicable a todas las áreas de las Plantas Concreto y Distribución de Materiales del Grupo GORSA S.A de C.V y las futuras que se abran en el resto del país, alcanzando la meta de superar a sus competidores y conseguir ser los número uno en su ramo; teniendo un equipo de trabajo y ambiente laboral con pensamiento de mejora continua tanto en su persona como en sus actividades laborales.

### **6.2.4. Descripción e Interacción de Procesos**

El Proceso de la empresa está constituido por 4 (cuatro) procesos estratégicos, los cuales se muestran en los mapas de procesos de las **figuras 6.5, 6.6, 6.7 y 6.8**, los cuales son:

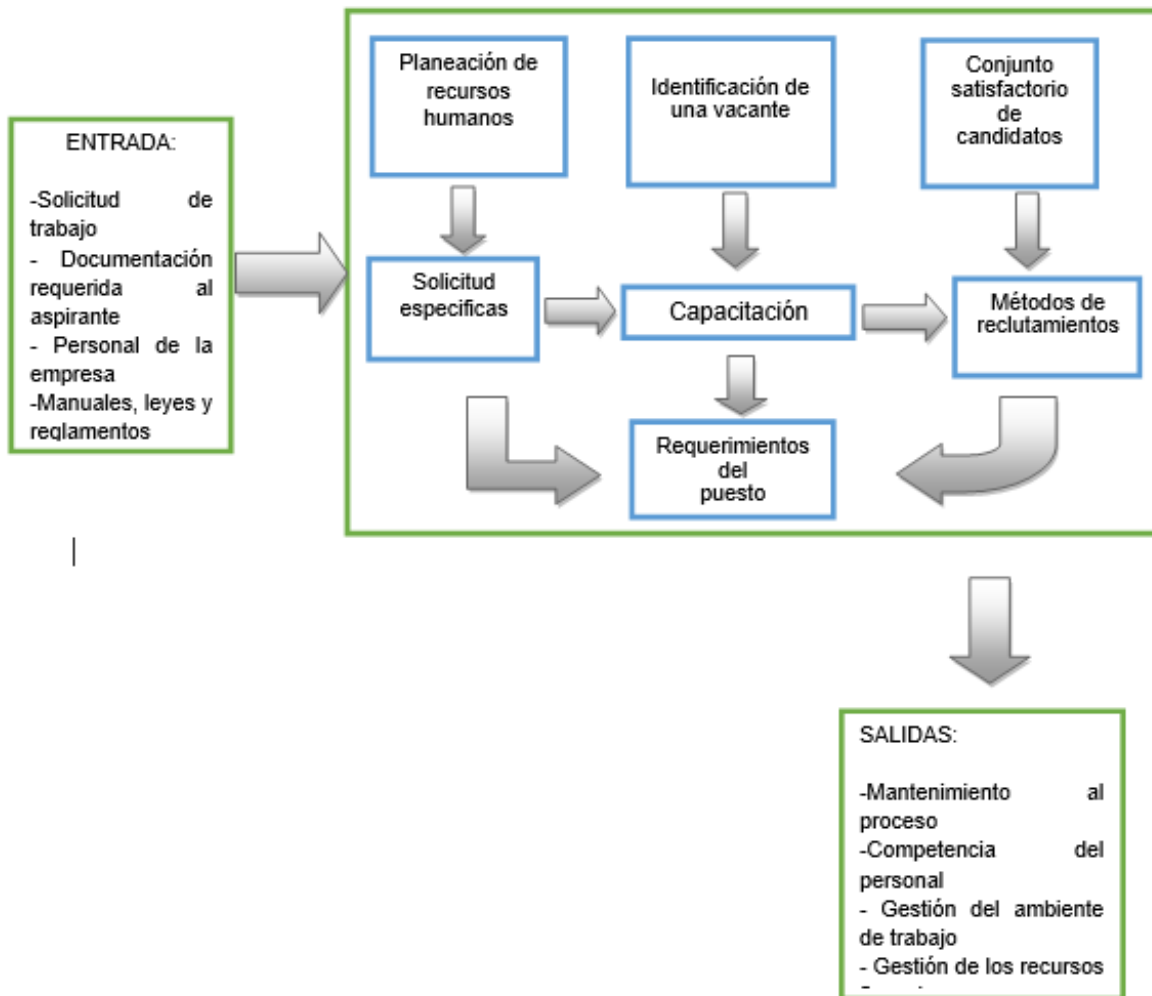
1. Calidad.
2. Contratación de personal.
3. Producción de concretos.
4. Producción de Material.

## PROCESO DE CALIDAD



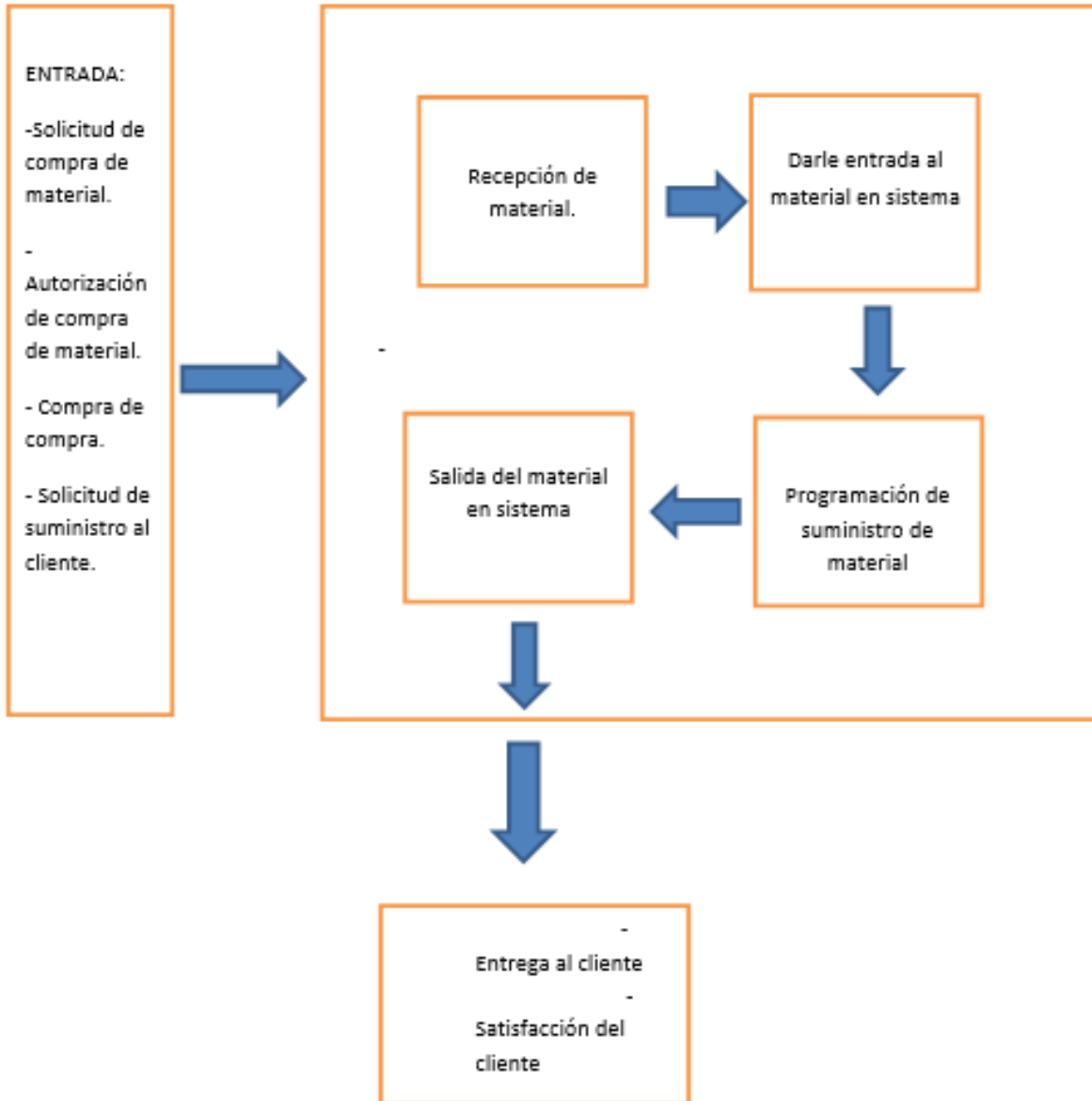
**Figura 6.5** Mapa de los procesos de calidad  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

## PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL



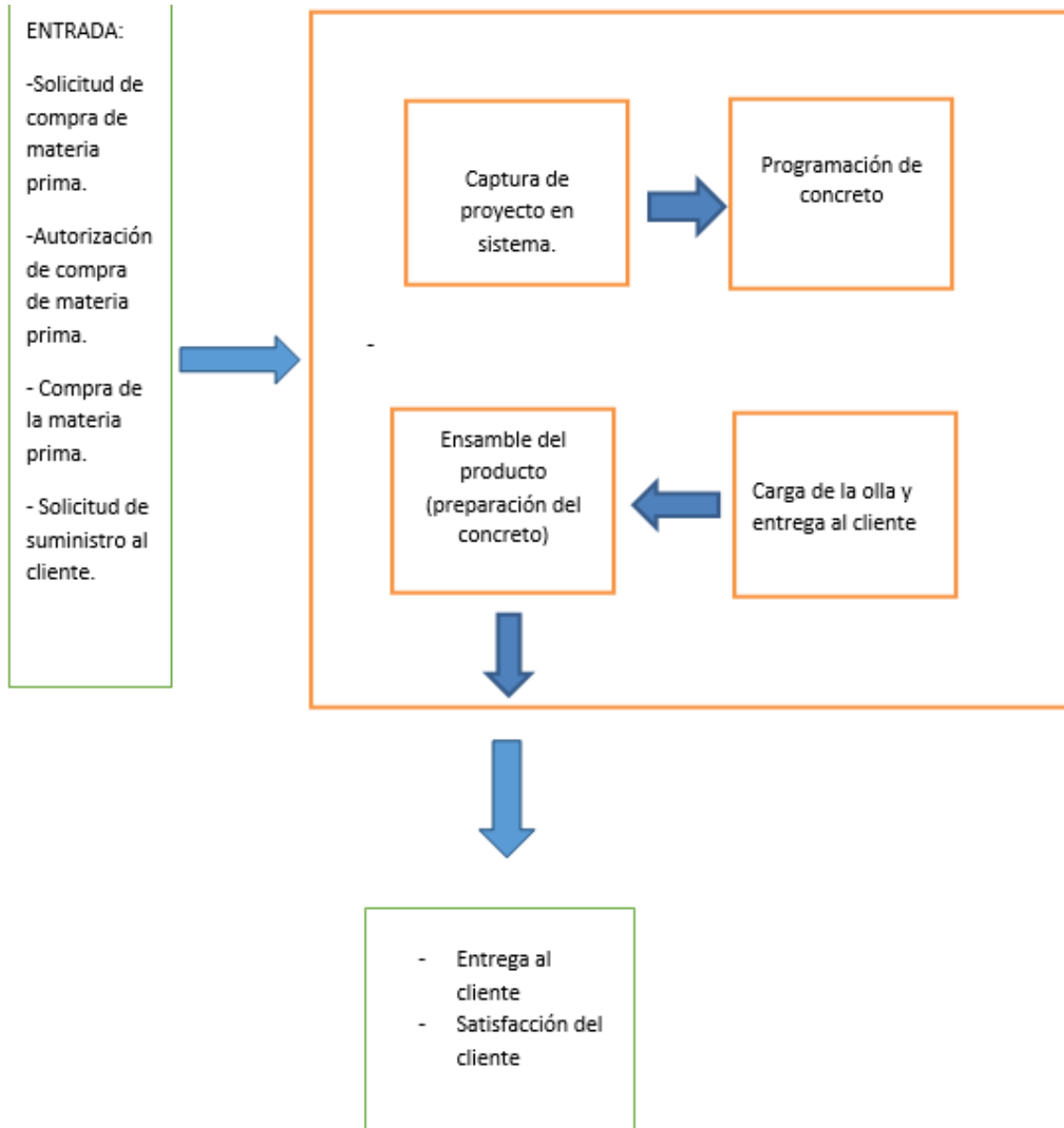
**Figura 6.6** Mapa de los proceso de contratación de personal.  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

## PROCESO DE PRODUCCION MATERIALES



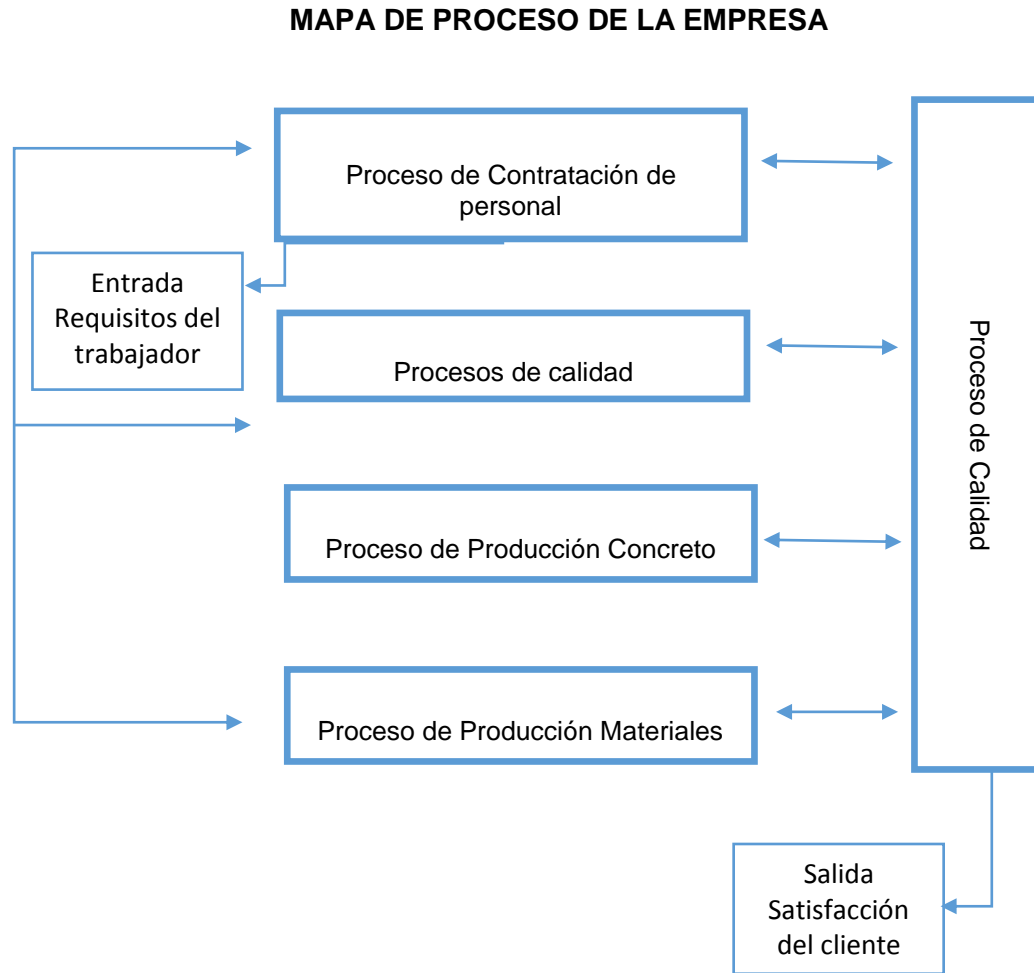
**Figura 6.7** Mapa de los proceso de producción de material.  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

## PROCESO DE PRODUCCION CONCRETOS



**Figura 6.8** Mapa de los proceso de producción de concreto.  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

La interrelación de los procesos se muestra en la **figura 6.9** en el Mapa de interacción de Procesos, en el cual se esquematiza cómo interactúan.



**Figura 6.9** Mapa de interacción de procesos de Grupo GORSA S.A de C.V.  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

### 6.2.5. Descripción de la interacción de los procesos.

Los procesos que se realizan en el corporativo son los Procesos de Recursos Humanos en la contratación del personal, el Proceso de Calidad y los Procesos de Producción de los dos departamentos que son Plantas Concretos y Distribución de Materiales que es el complemento para la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad en la que se refiere a recursos, documentación, medición análisis y mejora. La **Figura 6.10** que a continuación se presenta muestra la interacción que existe entre estos procesos mencionados.

A DE	RECURSOS HUMANOS	CALIDAD	PRODUCCIÓN MATERIALES Y CONCRETO
RECURSOS HUMANOS		Personal adecuado y capacitado para el cumplimiento de los requisitos y especificaciones.	Empleados eficientes para la realizar de manera correcta sus actividades laborales correspondientes.
CALIDAD	Desarrollo y crecimiento de la empresa necesario para la contratación de nuevo personal que permita la mejora <u>continua</u> .		Productos elaborados con la más alta calidad que tendrá como resultado la satisfacción de los clientes consiguiendo ser lo número uno en su ramo.
PRODUCCIÓN MATERIALES Y CONCRETO	La alta producción necesitará de un personal competente y dispuesto a crecer con ayuda de capacitación y experiencia brindada por viejos o nuevos compañeros de trabajo.	Los productos terminados deben de cumplir con los estándares de calidad para que los clientes queden satisfechos de lo que se le está entregando.	

**Figura 6.10** Descripción de la interacción de los procesos  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

### 6.2.6. Procedimientos documentados del SGC.

En la Tabla 6.2 se presenta una lista maestra de documentos internos del Grupo GORSA S.A DE C.V. en donde se relacionan todos los documentos necesarios para el SGC, mediante los cuales se brinda un soporte a los procesos antes mencionados.

No	Nombre del proceso	código del proceso	No de revisión	Fecha de autorización
1	Procedimiento de control de documentos	PG-CR-3.1	2	Nov
2	Procedimiento de control de registro	PG-AL-3.5	2	Nov
3	Procedimiento de acciones correctivas	PG-AG-3.4	2	Nov
4	Procedimiento de acciones preventivas	PG-AP-3.3	2	Nov
5	Procedimiento de auditoria interna		2	Nov
6	Procedimiento de captura del proyecto en sistema	DCR-PC-3.4	2	Nov
7	Procedimiento de programación de concreto	DCR-PC-3.6	2	Nov
8	Proceso de solicitud de cemento y material con entrega al almacén	DMT-AB-3.3	2	Nov
9	Procedimiento de traspaso de material (entrega al almacén)	DMT-LO-3.1	2	Nov
10	Procedimiento de entrega de suministro de material	DMT-LO-3.3	2	Nov
11	Procedimiento de devolución en el sistema	DTM-LO-3.4	2	Nov
12	Recepción de material y cemento a proveedores	DMT-AB-3.4	2	Nov
13	Traspaso de material con entrega directa al cliente	DMT-LO-3.2	2	Nov
14	Solicitud de cemento con entrega directa al cliente	DMT-AB-3.4	2	Nov
15	Generación de corte de caja	DCR-CM-3.13	2	Nov
16	Amortización por facturas especiales	DCR-CM-3.26	2	Nov
17	Facturas de concreto	DCR-PC-3.8	2	Nov
18	Solicitud de devolución	DCR-CM-3.10	2	Nov
19	Cancelación de pedido con entrega directa al cliente	DMT-AB-3.8	2	Nov
20	Rechazo de pedido	DMT-LO-3.11	2	Nov
21	Solicitud de devolución	DMT-LO-3.8	2	Nov
22	Solicitud de material con entrega directa al cliente	DMT-BA-3.5	2	Nov
23	Contratación de ejecutivos externos	DCR-CM-3.21	2	Nov
24	Solicitud de devolución de dinero	DCM-CM-3.24	2	Nov

**Tabla 6.2** Lista maestra de documentos internos  
 (*Fuente* Proporcionada por la empresa)



El control de los Registros de Calidad para el SGC que se muestra en la Lista Maestra de la tabla 6.3, se establece de forma clara y objetiva el manejo, almacenamiento y protección, el tiempo de retención, disposición y el responsable de la conservación de cada uno de los registros del SGC en la empresa.

No.	Proceso	Nombre del documento controlado	Fecha de Emisión o Actualización
1	Abasto	Autorización de descuento especial	Enero 2013
2		Requisición de cemento	Enero 2012
3		Loja de verificación de sitio de entrega de pedido	Enero 2012
4		Alta de Clientes Nuevos	Diciembre 2012
5		Perfil de proveedores Autorizado	Septiembre 2012
6		Carta a proveedores Materiales	Septiembre 2012
7		Cedula de alta de Proveedores	Junio de 2011
8		Formato de Arqueo de Almacén	Diciembre de 2012
9		Formato Inventarios Anual Materiales	9 de abril de 2012
1			Formato Inventarios Anual Materiales
1	Logística	Recepción de Documentos y Valores	Junio 2012
1		Orden de Posibles Fallas	Junio 2013
1		Bitácora de entradas y salidas de material	Enero 2012
1	Comercial	Registro de Ventas perdidas	Enero 2012
1		Caratula de corte de caja	Enero 2012
1		Tabla de descuento	Enero 2013
1		Reporte de ingresos diarios	Enero 2012
2		Solicitud de material de factura anticipada	Enero 2011
2		Contrato de compra venta	Mayo 2013
2		Plan de vuelo	Mayo 2012
2		Bitácora de contingencias	Mayo 2012
2		Carta de anticipo de clientes( personas físicas)	Diciembre 2012
2		Carta de anticipo de clientes (personas morales)	diciembre 2012
2	Gerencia de operaciones	Manual de Dosificador	Noviembre 2013
2		Manual de procedimientos para la evaluación de inventarios	Noviembre 2013
2		Cubicaciones	Agosto 2013
2		Bitácora de salida	Febrero 2012
3	Gerencia de mantenimiento	Check list para inspección diaria	Enero 2013
3		Orden de posibles fallas	Enero 2012
3		Check list de dosificador	Enero 2012
3		Check list para inspección diaria a tracto camión revolvedora	Diciembre 2012
3		Entrega recepción de unidades	Septiembre 2012
3		Movimiento de llantas	Septiembre 2012
3		Información de llantas	Junio de 2011
3		Hoja de verificación de sitio	Diciembre 2012

3	Subdirección comercial	Solicitud de combustible adicional	9 de abril 2012
3		Caratula de corte de caja	mayo de 2013
4		Carta de garantía de producto y servicio	Enero 2013
4		Programa de mantenimiento	Enero 2012
4		Programa de suministro de concreto	Enero 2012
4		Plan de vuelo	Diciembre 2012
4		Bitácora de plan de contingencia	Septiembre 2012
4		Bitácora de control de vigilancia	Septiembre 2012
4		Gestión administrativa y operativa	Junio 2011
4		Arqueo de caja y fondo revolvente	Diciembre 2012
4		Reconocimiento de deuda	9 de abril 2012
4		Autorización de precio de vena	mayo 2013
5		Autorización especial de crédito	Enero 2013
5		Solicitud de liberación de crédito y aplicación de precio	Enero 2012
5		Carta de anticipo a clientes	Enero 2012
5		Gerencia de control de inventarios	Solicitud de cancelación de entrada de material
5	Gerencia de compras	Requisición de materia prima	Septiembre 2012
5		Requisición granel semanal	Septiembre 2012
5		Cedula de proveedores	Junio 2011
5		Perfil de proveedor autorizado	Diciembre 2012
5		Carta convenio proveedores	9 de abril 2012
5		Control de entrada de materia prima	mayo 2013
6	Administración de gastos de operación	Solicitud de combustible	Diciembre 2012
6		Días y horarios de recepción de documentos para pago	Septiembre 2012
6		Solicitud de dinero	Septiembre 2012
6		Envío de pólizas	Mayo 2013

**Tabla 6.3** Lista maestra de documentos externos  
(Fuente Proporcionada por la empresa)

## Política de Calidad

*La alta dirección de la empresa Grupo GORSA S.A de C.V., tiene como propósito que los procesos y procedimientos elaborados para el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad estén vigentes en tiempo y forma, así como actualizados de manera correcta y orden, permitiendo la mejora continua acatando los requisitos y requerimientos de la norma ISO 9001:2008; fortaleciendo y consolidando el compromiso del servicio para la satisfacción de los clientes.*

**Esta política deberá ser difundida a través de diferentes medios en todas las áreas del Grupo GORSA S.A de C.V, así como ser revisada para su continua adecuación por la alta dirección.**

## Objetivos de la calidad

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Cumplir los requisitos y requerimientos de la norma ISO 9001:2008
- Mejorar los procesos y procedimientos
- Proporcionar personal competente a los procesos y procedimientos de la Empresa.
- Operar bajo un sistema de gestión de la calidad

## Objetivo general

Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad del Grupo GORSA S.A de C.V certificado bajo normativa ISO 9001:2008 fortaleciendo el compromiso del servicio de productos satisfactorio para los clientes.

## 6.3 Procedimientos



### 1. OBJETIVO.

Definir las actividades al manejo, uso y control de los documentos que formen parte de la empresa Grupo GORSA S.A de C.V.

### 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al Gerente de procesos, Director de la división y dueño de Grupo GORSA S.A de C.V.

### 3. DEFINICIONES.

**3.1. Control de Documentos:** Proporcionar instrucciones para el control de la edición, distribución y revisión de los documentos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), así como de los documentos de origen externo.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Dirección	Gerente de Procesos	Director de la División	Dueño de Grupo GORSA	Auxiliar de proceso e informática
PG-CR-3.1	Control de Documentos	✓	✓	✓	✓

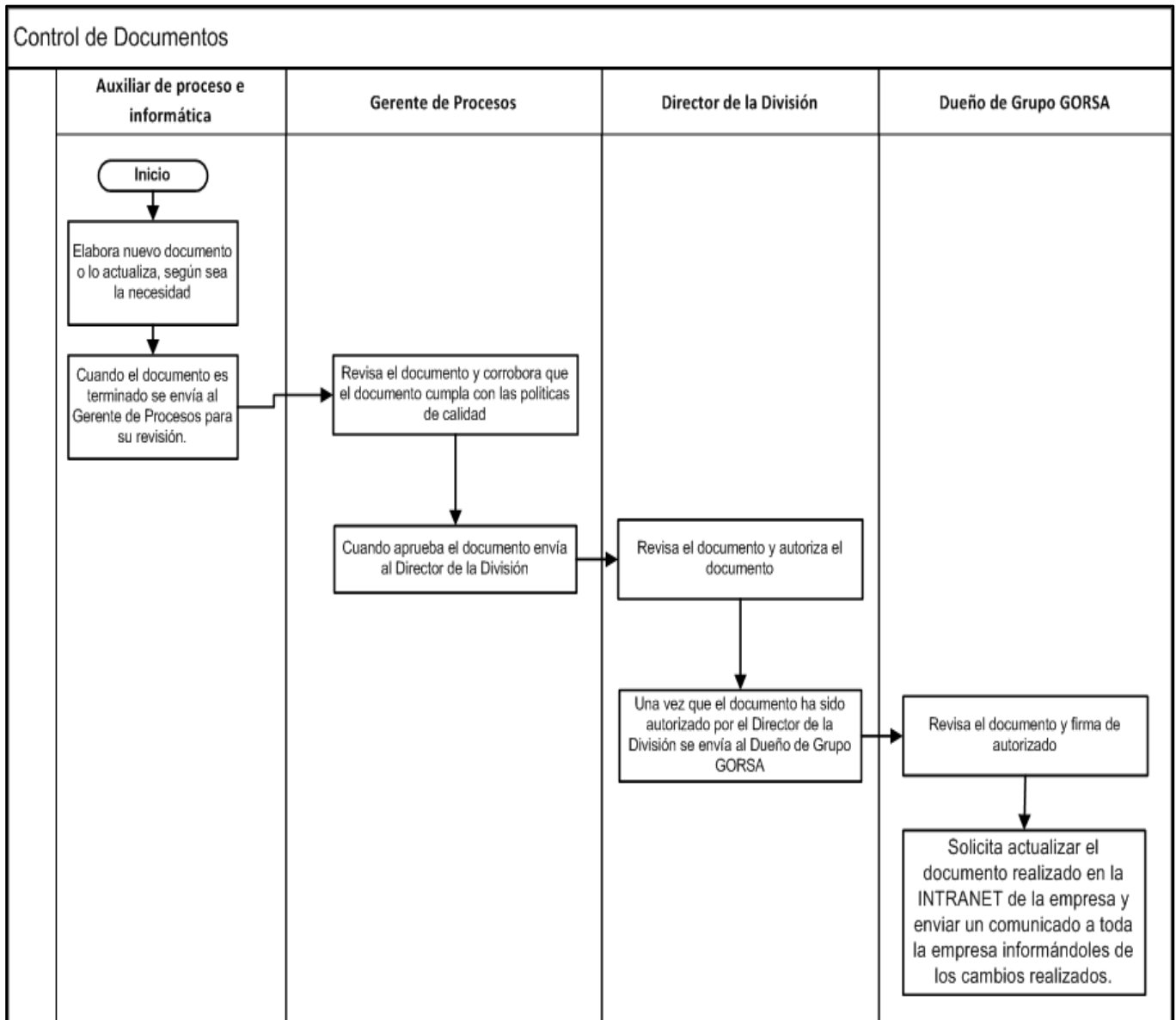
### 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del Gerente de procesos revisar la documentación.

**5.2.** Es responsabilidad del Director de la División autorizar la documentación.

**5.3.** Es responsabilidad de Dueño de GRUPO GORSA firmar el documento una vez que considere que está terminado y no se requieren más modificaciones.

## DIAGRAMA DE FLUJO



### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

#### 6.1. Origen del Control de Documentos.

6.1.1. Este procedimiento tiene que ver con todos los documentos que son parte del sistema de gestión de calidad.

#### 6.2. Realización del Control de Documentos.

6.2.1. El departamento de procesos e informática es el departamento encargado de elaborar un nuevo documento o actualizar los documentos que se consideren obsoletos según sea la necesidad, estos documentos pueden ser un nuevo formato, nuevo proceso, nueva política, nuevo perfil de puestos, etc.

**6.2.2.** Una vez que el documento ha sido creado o actualizado es responsabilidad del Gerente de procesos revisar la documentación y corroborar que el documento cumpla con las políticas de calidad y se deberá enviar al Director de la División.

**6.2.3.** Cuando el documento ha sido autorizado por el Gerente de procesos es responsabilidad del Director de la División revisar y autorizar el documento y posteriormente enviar al dueño de Grupo GORSA.

**6.2.4.** Es responsabilidad del dueño de Grupo GORSA revisar la documentación y firmar de autorizado.

**6.2.5.** Una vez que el dueño de Grupo GORSA firme el documento de autorizado, es necesario actualizar el documento realizado en la INTRANET de la empresa y se deberá enviar un comunicado a toda la empresa informándoles de los cambios realizados.

## **7. POLÍTICAS**

**7.1.** Todo documento externo que pueda afectar el sistema de calidad, debe ser entregado y revisado por el departamento de procesos e informática antes de ser utilizado.

**7.2.** Es responsabilidad del departamento de procesos e informática hacer las actualizaciones del documento en la INTRANET de la empresa.

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
<b>GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA</b>	<b>ING. BELLA LAURYS MENDEZ</b>	<b>ING. CARLOS ORDUÑA</b>

## 1. OBJETIVO.

Asegurar la rentabilidad, control, actualización, difusión, resguardo, almacenamiento, protección, recuperación, consulta, conservación y mantenimiento de todos los registros realizados en Grupo GORSA S.A de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al departamento de Procesos e Informática y al departamento de auditoría de procesos de Grupo GORSA S.A de C.V

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Control de Registros:** Son documentos que se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del sistema de administración de calidad.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

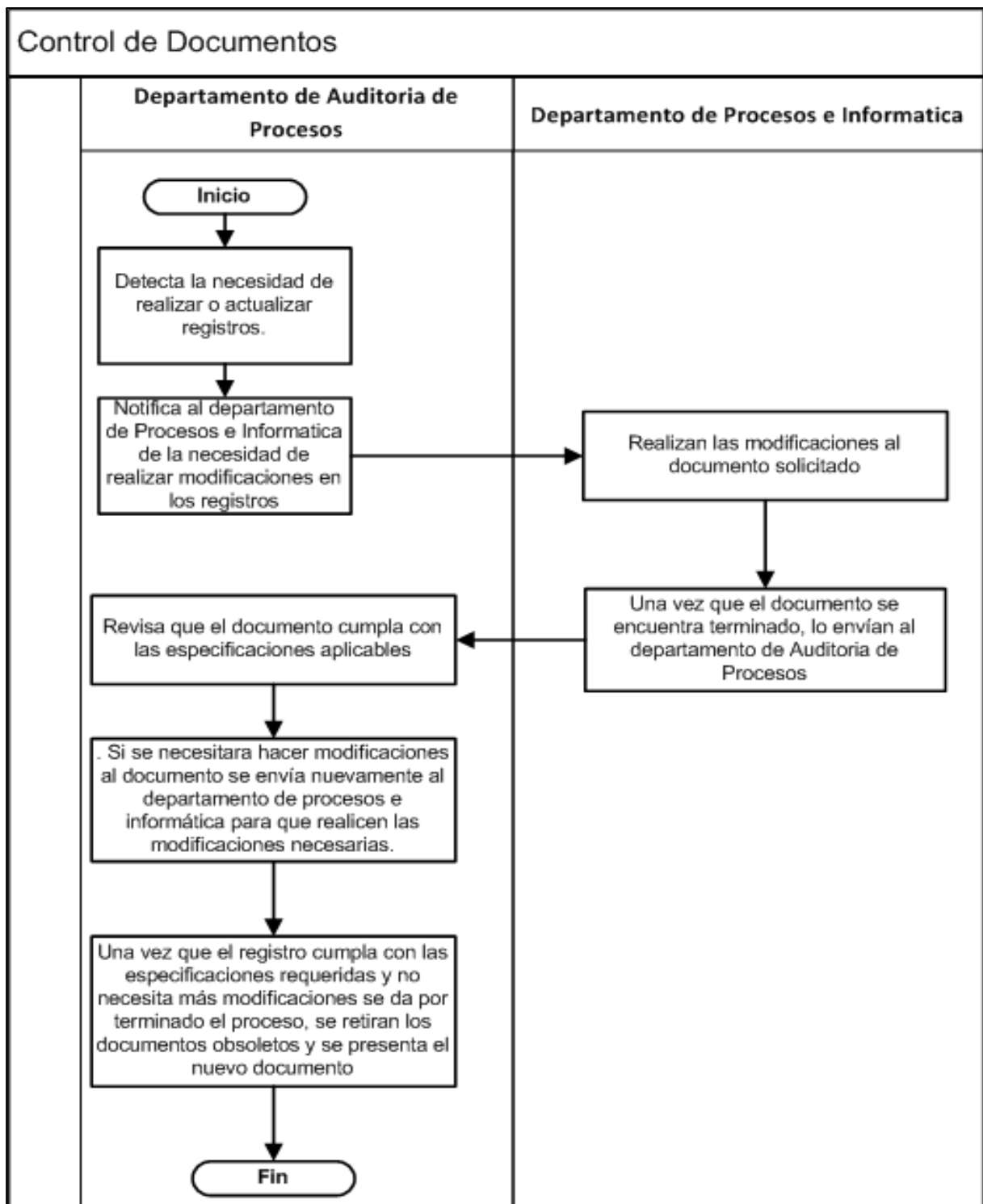
Código	Departamento de proceso e informática y departamento de auditoria de procesos	Departamento de procesos e informática	Departamento de auditoria de procesos
PG-AL-3.5	Procedimiento de control de Registros	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del departamento de auditoria de procesos, definir, controlar y hacer seguimiento de la documentación del sistema.

**5.2.** Los cambios en el control de registros serán realizados por el departamento de procesos e informática una vez que hayan sido validados por el departamento de auditoria de procesos.

## DIAGRAMA DE FLUJO





## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen del control de registros.

6.1.1. El control de registros es un procedimiento que tiene que ver con todos los documentos que son parte del sistema de gestión de calidad de la empresa.

### 6.2. Realización del control de registros.

6.2.1. El departamento de auditoria de procesos detecta la necesidad de emitir un nuevo registro o actualizar uno ya existente y se lo notifican al departamento de procesos e informática.

6.2.2. Revisan que el registro cumpla con las especificaciones aplicables.

6.2.3. Una vez que el registro se encuentra terminado se lo envían al departamento de auditoria de procesos.

6.2.4. El departamento de auditoria de procesos revisa que el registro cumpla con las especificaciones aplicables.

6.2.5. Si se necesitara hacer modificaciones al documento se envía nuevamente al departamento de procesos e informática para que realicen las modificaciones necesarias.

6.2.5. Una vez que el registro cumpla con las especificaciones requeridas y no necesita más modificaciones se da por terminado el proceso, se retiran los documentos obsoletos y se presenta el nuevo documento.

## 7. POLÍTICAS

7.1. Todo documento externo que pueda afectar el sistema de calidad de la empresa, debe ser entregado y revisado por el departamento de auditoria de procesos o el departamento de procesos e informática.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Elaborar un buen procedimiento y seguimientos de las actividades a realizar para la realizar la solicitud de acciones correctivas, por parte de a GRUPO GORSA S.A. DE C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica desde que se tiene identificado la falta ocurrida que afecta el proceso en el sistema SAP, a su vez aplica a todos los almacenes de la división Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

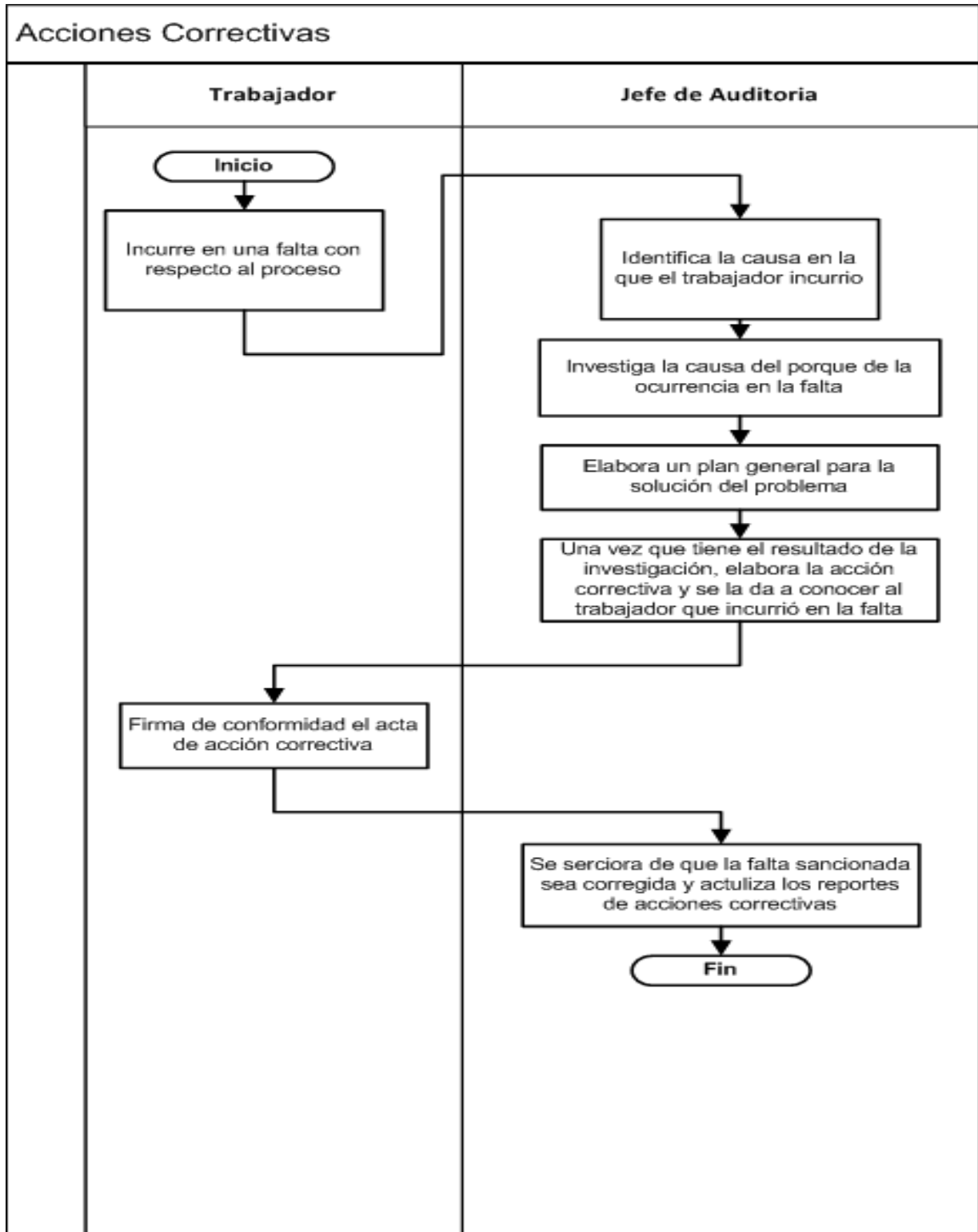
<b>Código</b>	<b>Dirección</b>	<b>Jefe de Auditoria de Procesos</b>	<b>Trabajador</b>
PG-AC-3.4.	Acciones Correctivas	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del EJECUTIVO DE VENTAS cumplir a detalle las instrucciones que indica el proceso

**5.2.** Es responsabilidad del JEFE DE AUDITORIA DE PROCESOS de levantar un acta correctiva al ejecutivo de ventas que no cumpla a detalle el proceso

## DIAGRAMA DE FLUJO



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la solicitud de una acción correctiva

6.1.1. Esta solicitud es generada cuando el trabajador responsable comete una faltante con respecto a los posesos

### 6.2. Realización de una acción correctiva.

6.2.1. El jefe de auditoria de procesos investiga la causa del porque la falta ocurrente en el proceso y en funciona esto elaborar un plan general para la solución del problema

6.2.2. EL jefe de auditoria de proceso elabora la acción correctiva dependiendo de los resultados de la investigación y procede a la notificación del trabajador responsable

6.2.3 El trabajador responsable firma de conformidad el acata de acción correctiva

6.2.4. El jefe de auditoria de procesos verifica que la falta sancionada sea corregida y actualiza los reportes de acciones correctivas

## 7. POLÍTICAS

7.1. Todo documento externo que pueda afectar el sistema de calidad, debe ser entregado y revisado por el departamento de procesos e informática antes de ser utilizado.

7.2. Es responsabilidad del departamento de procesos entregar una copia de la acción correctiva al trabajador que incurrió en la desviación del proceso.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO

Elaborar un buen procedimiento y seguimientos de las actividades evitando prevenir acciones que incurran en una falta con el proceso, por parte de a GRUPO GORSA S.A. DE C.V.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde planta hasta corporativo con el fin de evitar faltantes en el proceso (solo con los empleados nuevos), su vez aplica a todos los almacenes de la división Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIÓN

Este procedimiento aplica desde que se tiene identificado la cantidad de material a solicitar, hasta que se realiza el pago al proveedor, a su vez aplica a todos los almacenes de la división Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

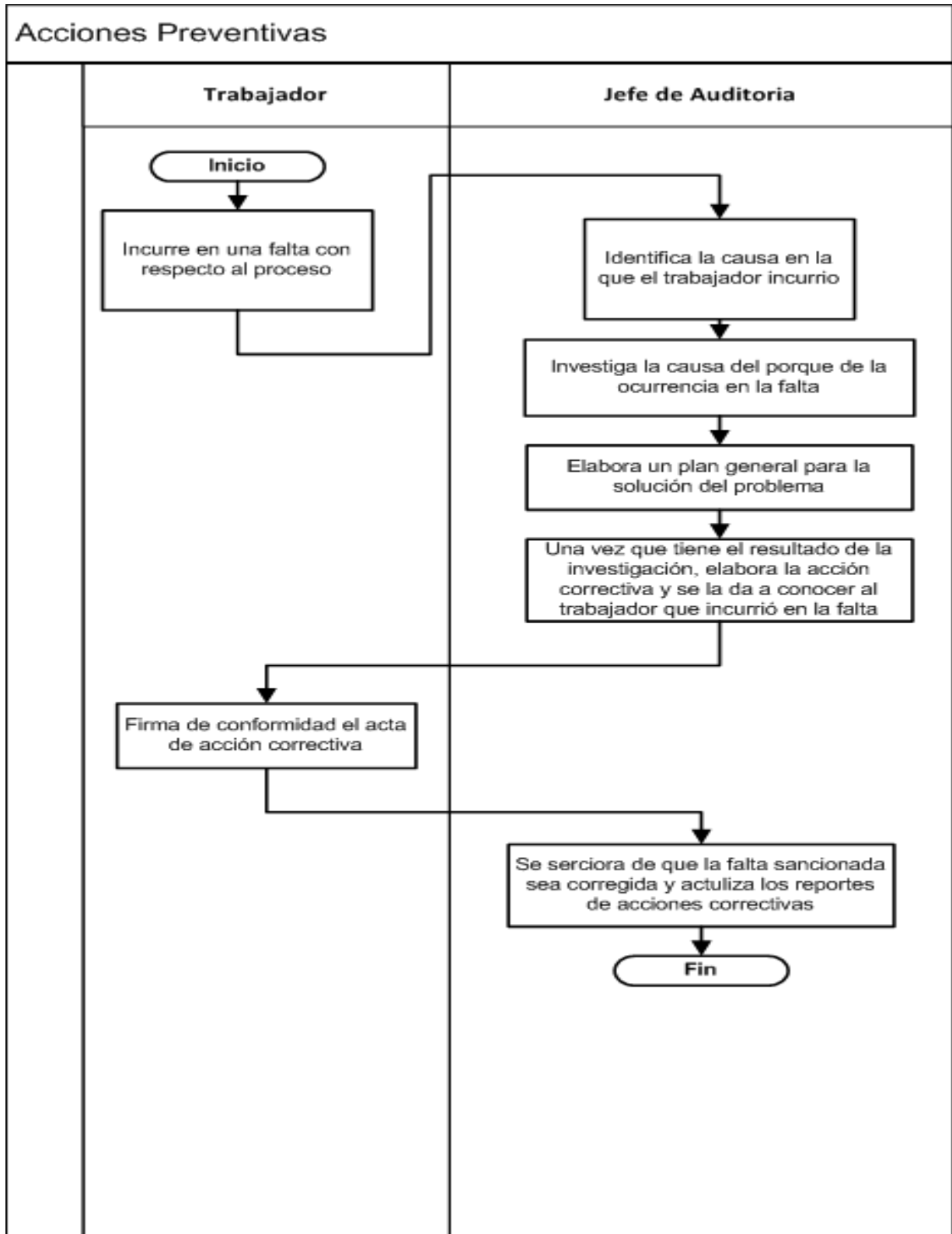
Código	Dirección	Jefe de Auditoria	Trabajador
PG-AP-3.3.	Acciones Preventivas	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES

5.1. Es responsabilidad del personal nuevo tener conocimiento de las instrucciones de los procesos

5.2. Es responsabilidad del jefe de auditoria de procesos darle conocimiento al personal nuevo de los procesos y cuando ocurra una faltante levantar el acta correspondiente.

## Diagrama de Flujo



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

### 6.1 origen del acta de acción preventiva

6.1.1. Esta solicitud es generada cuando el trabajador responsable comete una faltante con respecto al proceso

6.1.2. El jefe de auditoria de procesos investiga la causa del porque la falta ocurrente en el proceso y en funciona esto elaborar un plan general para la solución del problema

6.1.3. EL jefe de auditoria de proceso elabora la acción correctiva dependiendo de los resultados de la investigación y procede a la notificación del trabajador responsable.

6.1.4. El trabajador responsable firma de conformidad el acata de acción correctiva

6.1.5. El jefe de auditoria de procesos verifica que la falta sancionada sea corregida y actualiza los reportes de acciones correctivas.

## 7. POLÍTICAS

7.1. Todo documento externo que pueda afectar el sistema de calidad, debe ser entregado y revisado por el departamento de procesos e informática antes de ser utilizado.

7.2. Es responsabilidad del departamento de procesos entregar una copia de la acción correctiva al trabajador que incurrió en la desviación del proceso.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer los criterios en la realización de una auditoría interna en las Plantas Concretos y en la Distribución de Materiales del Grupo GORSA S.A de C.V para la toma de decisiones que conlleve los resultados de esta.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todos los trabajadores de las Plantas Concretos y Distribución de Materiales del Grupo GORSA S.A de C.V

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Auditoría Interna:** La auditoría interna es un proceso cuya responsabilidad parte de la Alta Gerencia de las compañías, y se encuentra diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Departamento de Auditoría de Procesos y Control Interno	Director del Centro de Servicios	Gerencia de Auditoría	Jefe de Auditoría de Control Interno
PG-AI-3.5	Auditoría Interna	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Director del Centro de Servicios**, el **Gerente de Auditoría** y el **Jefe de Auditoría de Control Interno** asignar la Planta de Concreto o Distribución de Almacén que se le hará una auditoría en un periodo de tiempo establecido.

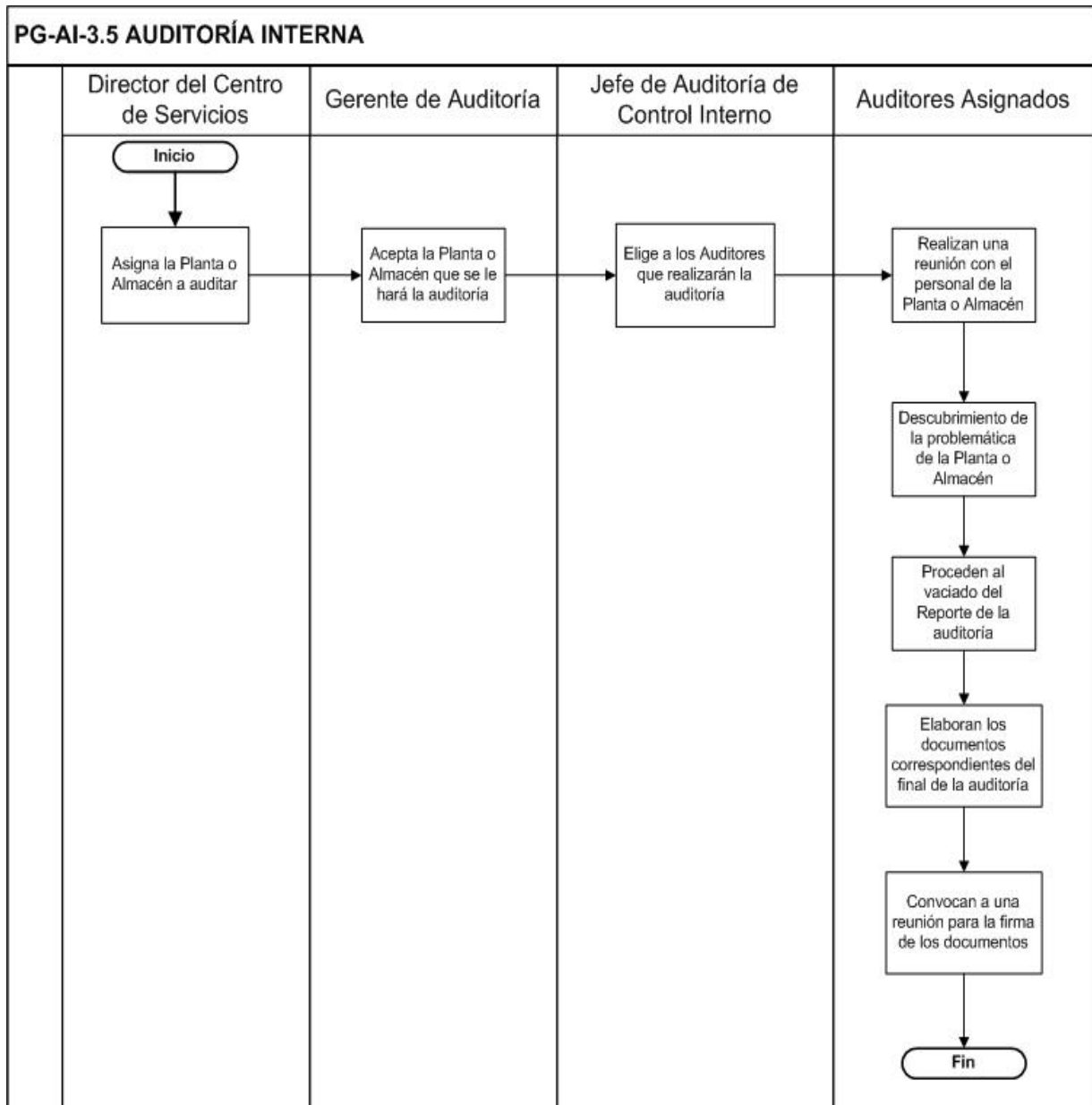
**5.2.** Es responsabilidad del **Jefe de Auditoría de Control Interno** asignar los auditores que realizarán la auditoría.

**5.3.** Es responsabilidad de los **Auditores Asignados** realizar una junta con el Gerente, Jefe Administrativo, Jefe de Almacén y Ejecutivos a los que se le harán la auditoría para que estén informados.

**5.4.** Es responsabilidad de los **Auditores Asignados** elaborar un reporte al final de la auditoría.



## DIAGRAMA DE FLUJO



### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

#### 6.1. Origen de una Auditoría Interna.

6.1.1. Una Auditoría se lleva a cabo por la decisión que realizan en conjuntos el Director del Centro de Servicios, el Gerente de Auditoría y el Jefe de Auditoría de Control Interno de acuerdo a las siguientes situaciones que se pueden presentar:

- Por Desvinculación de puestos Administrativos (Gerente, Jefe Administrativo, Jefe de Almacén, Jefe de Planta).
- Robo, Abuso de confianza.

- A Solicitud de las Direcciones de cada UEN o Planta.
- A Solicitud de Presidencia.
- Por programación previa de acuerdo a las Regiones y ubicación de cada una de las Sucursales.

## **6.2. Asignación de los Auditores.**

**6.2.1.** El **Jefe de Auditoría de Control Interno** asigna y organiza a los auditores de acuerdo a la experiencia de cada uno de ellos y a los que se especializan en lo siguiente:

- Cuentas Por Cobrar.
- Inventarios con el sistema SAP.
- Inventarios con el Sistema Solomon.
- Peritajes.

## **6.3. Realización de la Auditoría Interna.**

**6.3.1.** Los **Auditores Asignados** realizan una reunión con el personal a Auditar, tales como: Gerente, Administrativos, Jefes y Ejecutivos, esto para dar a conocer el motivo de nuestra visita.

**6.3.2.** Los **Auditores Asignados** detectan la problemática que existe dentro de la sucursal a Auditar, esto de acuerdo a los resultados que se vayan dando en relación a los siguientes procedimientos:

- Confirmación del el área de compras y se revisa de que NO existan compras a proveedores de materiales pendientes por generar la entrada al sistema.
- Conciliación del reporte del sistema de Facturación Anticipada contra las Facturas y soportes de los materiales entregados o pendientes de entrega.
- No existir materiales pendientes por facturar.
- Revisar que no existan traspasos pendientes entre sucursales, tanto de entrada como de salida.
- Que no existan devoluciones pendientes por realizar en sistema.
- Emitir el reporte de las existencias obtenidos del sistema y se procede a realizar el inventario físico.

## **6.4. Finalización de la Auditoría**

**6.4.1** Los Auditores Asignados realizan el vaciado de los conteos en la Cedula de Inventarios (Reporte de Auditoria), para luego verificar las diferencias que se encuentren.

**6.4.2.** En caso existan diferencias Faltantes o Sobrantes que sean representativas en el resultado; se vuelven a recontar con el responsable del almacén o la planta.

**6.4.3.** Una vez terminada la Auditoria, se procede a realizar el Informe de la Auditoria, Acta de Entrega y Recepción, Compromisos y Cedula de Inventarios.

**6.4.4** Una vez terminado el Informe; se procede a realizar la Reunión para hacer la entrega del Informe y así mismo para que firmen los papeles de trabajo.

## **7. POLÍTICAS**

**7.1.** El Informe realizado al final de la Auditoría deben ser firmado por el Gerente Regional, Gerente de Plaza, Jefe Administrativo, Cajero-Facturista y Ejecutivos de Ventas que intervienen.

7.2. Si existió algún tipo de irregularidad que no se consiguió respaldar por un documento o correo electrónico, se procederá a realizar una acción correctiva para la persona responsable de esa falta.



## FORMATO PARA REALIZAR ARQUEO DE CAJA



<b>PLAZA</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>División:</b>	
<b>Almacén</b>	

DOCUMENTOS EMITIDOS		
DESCRIPCION	FOLIO INICIAL	FOLIO FINAL
Facturas		
Nota de Credito		
Folios de Cobranza		

	IMPORTE	
VENTAS DE CONTADO		
VENTAS A CREDITO		
COBRANZA		
BONIFICACIONES	-	
DEVOLUCIONES	-	
<b>SUMA</b>		\$ -

EFECTIVO		
BILLETES	CANTIDAD	IMPORTE
1,000.00		\$ -
500.00		\$ -
200.00		\$ -
100.00		\$ -
50.00		\$ -
20.00		\$ -
<b>MORRALLA</b>		
10.00		\$ -
5.00		\$ -
2.00		\$ -
1.00		\$ -
0.50		\$ -
0.20		\$ -
0.10		\$ -
	<b>SUMA</b>	\$ -

FICHA DE DEPOSITO/CHEQUES		
BANCO	REFERENCIA	IMPORTE
<b>SUMA</b>		<b>\$0.00</b>

RESUMEN	
VENTAS Y COBRANZA	IMPORTE
VENTAS DE CONTADO	\$ -
COBRANZA	\$ -
FONDO DE CAJA	\$ -
PENDIENTE X DE CAMBIO	\$ -
<b>SUMA</b>	<b>\$0.00</b>
INGRESOS POR VENTAS	IMPORTE
DEPOSITOS/CHEQUE	\$0.00
EFECTIVO	\$ -
Fichas	\$0.00
<b>SUMA</b>	<b>\$0.00</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>\$0.00</b>

**RESPONSABLE**

**AUDITOR**

Cajera Facturista

Auditor

**DIRECCIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**  
**GERENCIA DE AUDITORIA INTERNA INTEGRAL**  
**ARQUEO DE FONDO REVOLVENTE**



<b>PLAZA</b>	
Fecha:	
División:	
Almacén	

<b>Fondo Asignado</b>	
-----------------------	--

<b>GASTOS FISCALES</b>			
Nombre del Emisor	Folio	Fecha	Importe
		<b>S U M A</b>	<b>\$ -</b>

<b>EFFECTIVO</b>		
Billetes	Cantidad	Importe
\$ 1,000.00		\$ -
\$ 500.00		\$ -
\$ 200.00		\$ -
\$ 100.00		\$ -
\$ 50.00		\$ -
\$ 20.00		\$ -
<b>Morralla</b>		
\$ 10.00		\$ -
\$ 5.00		\$ -
\$ 2.00		\$ -
\$ 1.00		\$ -
\$ 0.50		\$ -
\$ 0.20		\$ -
\$ 0.10		\$ -
	<b>S U M A</b>	<b>0.00</b>





## REPORTE GENERAL DE AUDITORÍA

<b>UEN</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>División:</b>	
<b>Almacén</b>	
<b>Sistema Admon.</b>	<b>SAP</b>

### 1.- INVENTARIO FISICO

*Jefe de Almacén*

1	Existencia Física	\$ -
2	Existencia en Sistema	\$ -
3	Diferencia	\$ -
4	Mermas	\$ -

**Producción del Periodo:**

### 1.- INVENTARIO FISICO

OBSERVACIONES

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Verificar las causas que provocan un producto no conforme, determinar las circunstancias y establecer las consecuencias que provocan dicho acontecimiento, tanto para el cliente como para los trabajadores del Grupo GORSA S.A de C.V

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todos los trabajadores de las Plantas Concretos y Distribución de Materiales del Grupo GORSA S.A de C.V

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Producto no Conforme:** Resultado de un proceso que no cumple con los requisitos especificados.

**3.2. Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.

**3.3. No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	División Concreto y Materiales	Jefe de Planta Concreto	Almacenista de Materiales	Gerente Regional	Subdirector de Operaciones	Directores de División de Concreto y Materiales	Jefe de Auditoría de Control Interno
PG-PC-3.6	Producto No Conforme	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

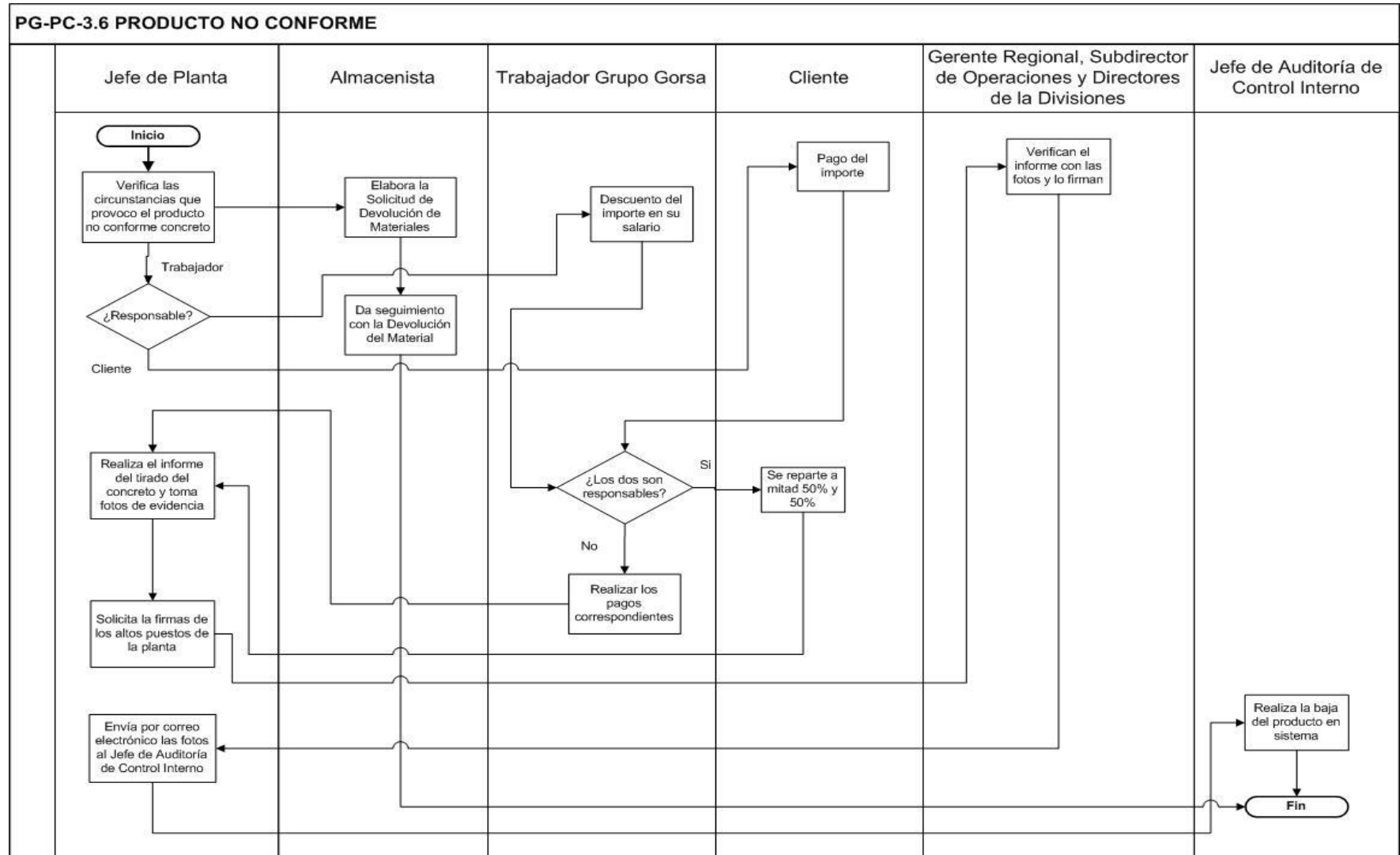
**5.1.** Es responsabilidad del **Jefe de Planta Concreto** elaborar el informe que contenga fotos de evidencia y enviárselo al Jefe de Auditoría de Control Interno

**5.2.** Es responsabilidad del **Almacenista de Materiales** realizar la Solicitud de Devolución de Material para darle el debido seguimiento.

**5.3.** Es responsabilidad del **Jefe de Auditoría de Control Interno** realizar la cancelación de la factura para darle de baja la salida de concreto.

**5.4.** Es responsabilidad del **Gerente Regional**, el **Subdirector de Operaciones** y el **Director de División de Concreto** para dar la autorización y firmar el informe.

DIAGRAMA DE FLUJO





## **6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.**

### **6.1. Origen de un Producto no Conforme.**

**6.1.1.** Un Producto no Conforme se llega a dar en el caso del concreto en las siguientes circunstancias en las que no se asegura la calidad del producto por exceso de tiempo en olla:

- Un accidente de la olla.
- Mucho tráfico provocado por un choque o manifestación.
- Espera de tiempo de descarga por parte del cliente.
- El clima (lluvia), que impide que se realice el tirado del concreto.

Otro punto en la que es responsabilidad la empresa es en el tipo de material incorrecto que se va a suministrar.

**6.1.1.1.** En el caso de materiales un producto no conforme sucede en algunas de las siguientes circunstancias:

- Un saco de cemento roto o húmedo.
- Material equivocado.

### **6.2. Elaboración del informe y la solicitud de devolución de material.**

**6.2.1.** Es responsabilidad del **Jefe de Planta Concreto** verificar las circunstancias en las que se dieron los hechos para redactar el informe que contendrán los siguientes datos:

- Descripción del suceso (por qué)
- Datos del cliente
- El importe
- El tipo de concreto (características)
- El responsable (cliente o trabajador)
- Lugar del Tirado.
- Fotos

**6.2.2.** Es responsabilidad del **Almacenista de Materiales** elaborar la Solicitud de Devolución del Material descrito en el procedimiento DMT- LO-3.8 “Solicitud de Devolución” para luego llevar a cabo el procedimiento de DMT-LO-3.9 “Devolución de Material en Sistema”.

### **6.3. Establecimiento de las consecuencias en la división de concreto.**

**6.3.1.** El responsable es un trabajador del Grupo GORSA S.A de C.V, se le descuenta de su salario el importe del concreto y se le asigna en pagos determinados por el departamento encargado.

**6.3.2.** El responsable es el cliente, tiene que pagar el monto del importe antes de solicitar otra programación para el suministro del concreto.

**6.3.3.** Los responsables es tanto el cliente como un trabajador del Grupo GORSA S.A de C.V, el importe se paga entre los dos, es decir un 50% y 50%.

**6.3.4.** El Jefe de Planta elabora el informe agregando las fotos de la evidencia del tirado del concreto y se las envía al Jefe de Auditoría de Control Interno para confirmar el acto.

**6.3.5.** El suceso de Producto no Conforme llega a repetirse varias veces por un mismo trabajador se tendrá que tomar medidas más graves como una acción preventiva o una acción correctiva.

## 7. POLÍTICAS

7.1. El Informe realizado por el Jefe de Planta debe de estar firmado por el Gerente Regional; el Subdirector de Operaciones y Directores de la División para que el Jefe de Auditoría de Control Interno realice la baja de salida del concreto.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
<b>GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA</b>	<b>ING. BELLA LAURYS MENDEZ</b>	<b>ING. CARLOS ORDUÑA</b>

## 1. OBJETIVO.

Verificar que se realice la correcta programación de concreto, donde el cliente tenga contacto directo con el programador para el correcto suministro del concreto en las distintas Plantas de Concretos del GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todos los Ejecutivo de Ventas y Programadores de cada sucursal

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema Solomon:** Es el software de gestión empresarial ideal para PYMES con alto potencial que operan bajo el esquema de servicios, distribución y/o proyectos, y que requieren administrar mejor sus recursos, integrar sus procesos y conocer oportunamente el estatus de sus operaciones. Es un ERP modular que le permite adquirir la funcionalidad que necesita en este momento e incrementarla cuando su operación lo requiera.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

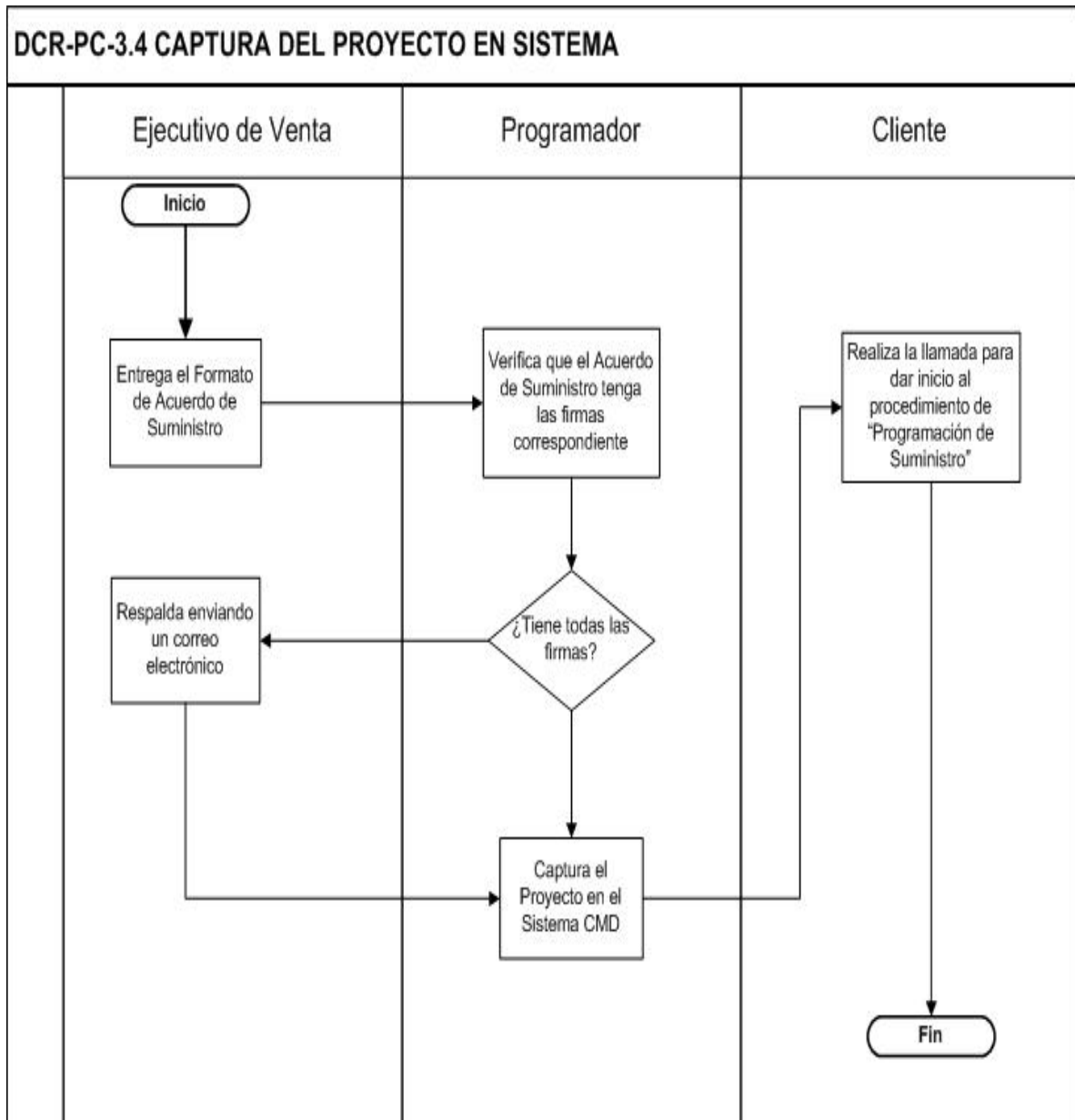
Código	Comercial	Programador	Ejecutivo de Venta	Cliente
DCR-PC-3.4.	Captura del Proyecto en Sistema	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Ejecutivo de Ventas** entregar el Formato de Acuerdo de Suministro, Hoja de Verificación y Autorización de Precio de Venta que son necesarias para la captura del proyecto en sistema.

**5.2.** Es responsabilidad del **Programador** Capturar el Proyecto en el Sistema Solomon.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la Captura del Proyecto en Sistema.

6.1.1. La Captura de Proyecto en Sistema ocurre cuando el Ejecutivo de Ventas realiza un Levantamiento de Pedido, el cual debe de ir acompañado de:

- Hoja de Verificación de Sitio.
- Autorización del Precio de Venta.

**6.1.2.** Es responsabilidad del **Programador** verificar que Formatos de Acuerdo de Suministro cuenten con las firmas del Ejecutivo de Ventas, Cliente y Jefe Administrativo.

**6.1.2.1.** En caso de que no se encuentre plasmada la firma del cliente en el acuerdo debe de estar respaldado por un correo electrónico de confirmación del producto solicitado.

## **6.2. Captura del Proyecto en Sistema**

**6.2.1.** Para la Captura del Proyecto en el Sistema CMD llena como primer punto el campo “Cliente” el nombre o el código de cliente.

**6.2.1.1.** En caso de que el cliente es nuevo en vez de llenar el campo “Cliente”, se coloca en el campo “Proyecto” el No. de Folio del Formato de Acuerdo de Suministro.

**6.2.2.** El Programador ingresa los siguientes datos al sistema CMD de acuerdo a lo descrito en el Formato de Acuerdo de Suministro:

- La opción “Principal”
  - ✓ Nombre de la Obra.
  - ✓ Dirección.
  - ✓ Referencias (en dado momento se necesiten por no tener claro el sitio de suministro).
  - ✓ El nombre y número del contacto en obra.
  - ✓ El nombre y número del contacto con facultades para hacer pedidos.
  
- La opción “Precios”
  - ✓ Planta de Precios (Planta más cercana).
  - ✓ Categoría de Precios
  
- La opción “Contabilidad”: Tipo de facturación por
  - ✓ Obra.
  - ✓ Pedido.
  - ✓ Ticket.
  
- La opción “Distribución”
  - ✓ Código.
  - ✓ Planta.
  - ✓ Tipo de camión (Capacidad de la olla).

**6.2.3.** El programador debe anotar en la opción “Productos” el concreto solicitado, si lleva algún producto extra (adhesivo, fibra, etc), si es mortero y los servicios extras (bomba).

**6.2.4.** Al término, el Programador guarda el pedido y queda en espera de la llamada del cliente para dar inicio al proceso DCR-PC-3.6 “Programación de Concreto”.

## **7. POLÍTICAS**

**7.1.** Todos los acuerdos del Suministro que no lleguen completos, es decir, sin firmas e impresión de autorización de descuento, no se tomará en cuenta y se regresará al Ejecutivo de Ventas correspondiente.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Realizar un adecuado servicio de programación de concreto, donde el cliente tenga contacto directo con el programador para el correcto suministro del concreto en las distintas Plantas de Concretos del GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento aplicable al programador de cada sucursal.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema Solomon:** Es el software de gestión empresarial ideal para PYMES con alto potencial que operan bajo el esquema de servicios, distribución y/o proyectos, y que requieren administrar mejor sus recursos, integrar sus procesos y conocer oportunamente el estatus de sus operaciones. Es un ERP modular que le permite adquirir la funcionalidad que necesita en este momento e incrementarla cuando su operación lo requiera.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Comercial	Programador	Auxiliar del Jefe Administrativo	Analista de Crédito, Ingresos y Cuentas por Cobrar	Despachador
DCR-PC-3.6.	Programación de Concreto	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

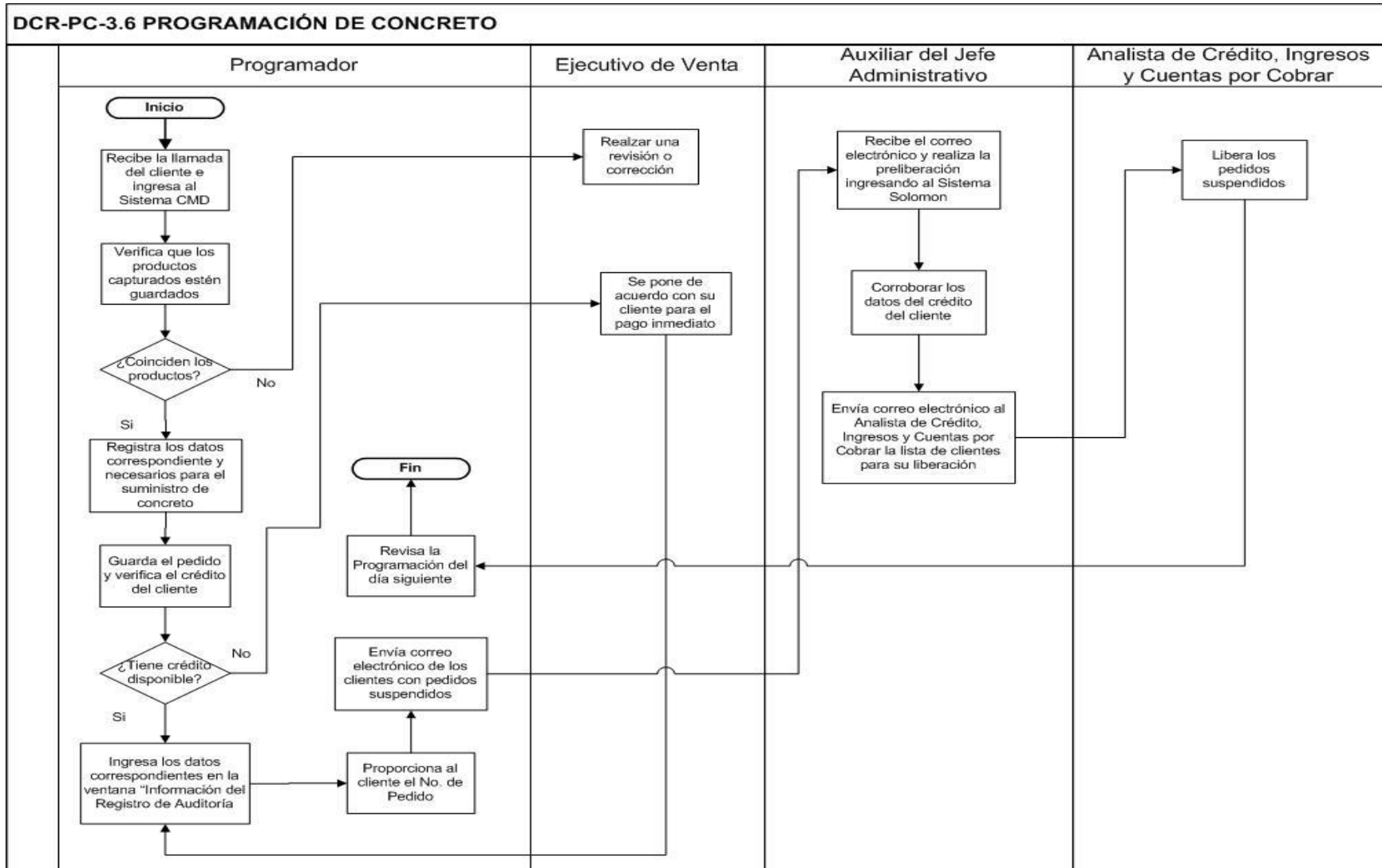
**5.1.** Es responsabilidad del **Programador** informarle al cliente que todo pedido de programación de suministro tendrá que ser solicitado mínimo con 24 horas de anticipación, por medio de un Acuerdo de Suministro firmado por él.

**5.2.** Es responsabilidad del **Programador** revisar que los proyectos tengan el tipo de facturación que solicita el cliente. Si no incluye este dato, se lo deberá regresar al Ejecutivo de Ventas.

**5.3.** Es responsabilidad del **Despachador** informar a los clientes con acuerdos en espera, así sea por crédito o descuento, la fecha exacta de despacho en el mismo día o al día siguiente.

**5.4.** Es responsabilidad del **Cliente** avisar de la cancelación del suministro, si es local en un mínimo de 2 horas antes de su horario y si es foráneo en 4 horas.

**DIAGRAMA DE FLUJO**



## **6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.**

### **6.1. Origen de la Programación de Concreto.**

**6.1.1.** La Programación de Concreto inicia con la llamada directa del Cliente para el suministro de concreto a la Gerencia de Programación Centralizada con el Programador.

### **6.2. Programación del Concreto.**

**6.2.1.** El Programador ingresa al sistema CMD, en la parte de “Pedidos” selecciona la opción “Despacho” y le solicita al cliente la fecha que requiere el suministro.

**6.2.2.** Revisa que se cuenta con el espacio de horario disponible para el suministro.

**6.2.2.1.** En caso de que la fecha solicitada por el cliente no está disponible se le da otras opciones al cliente hasta que sea aceptada.

**6.2.3.** El programador ingresa el nombre del cliente para ser buscado en el sistema y verifica si el cliente cuenta con diferentes proyectos (obras) para seleccionar el solicitado, automáticamente muestra los productos previamente guardados en el proceso de DR-PC-3.4 “Captura de Pedido en Sistema”.

**6.2.3.1.** En dado momento que en la verificación los productos que se guardaron no coinciden con lo que el cliente está solicitando, se deberá comunicar con su ejecutivo de ventas para hacer la revisión o corrección.

**6.2.4.** Teniendo los productos verificados, el Programador procede a registrar los siguientes datos:

- Cantidad (volumen m3).
- Horario.
- Tamaño de la carga.
- Tiempo de Lavado.
- Tiempo de planta a obra.
- Tiempo de obra a planta.
- Espaciamiento (Tiempo entre olla).
- Tipo de Producto.
- Otro (Directo o Bombeado).
- Número de bomba.
- Vendedor.
- Nota “Llamar antes de cargar” (si el cliente lo solicita)

**6.2.5.** Al termino, el Programador guarda el pedido en sistema y automáticamente verifica el crédito con que cuenta el cliente.

**6.2.5.1.** El crédito fue aceptado, genera una ventana de “Información del Registro de Auditoria” donde ingresas el nombre de la persona que programo y el asunto “Nuevo Pedido”.

**6.2.5.2.** En caso de que al guardar el pedido te abre una ventana donde te muestre el adeudo que tiene el cliente, el pedido queda suspendido e informa al cliente para que se ponga de acuerdo con su Ejecutivo de Ventas para revisar su crédito.

**6.2.6.** Confirma el pedido proporcionándole al cliente su número de pedido para cualquier aclaración o cancelación.



**6.2.7.** El Programador envía al final del día un correo electrónico al Área de Crédito la programación incluyendo los clientes con pedidos suspendidos para que sean liberados, con copia a los Ejecutivos de Ventas involucrados, Cajero/Facturista, Jefe Administrativo, Gerente de Plaza, Jefe de Planda, Dosificador, Despachador y al Gerente de Programación Centralizada.

### **6.3. Liberación de Pedidos en Sistema.**

**6.3.1.** Una vez recibido el correo electrónico, el Auxiliar del Jefe Administrativo realiza la pre-liberación del pedido, ingresando al sistema "Solomon" seleccionando la opción "Modulo" que se encuentra en la ventana superior, elige "Cuentas por Cobrar" le da clic a clientes, generando la ventana donde se coloca el Nombre o Código del Cliente para que el sistema lo busque.

**6.3.1.1.** El Auxiliar del Jefe Administrativo verifica si cuenta con disponibilidad de crédito, pago en efectivo o recibo de pago de un banco.

**6.3.1.2.** Envía correo electrónico a los Ejecutivos de Ventas y a Cajero/Facturista para corroborar los datos de créditos registrados en el sistema antes de enviar el correo de liberación.

**6.3.1.3.** Ya corroborado los datos de créditos, se envía por medio de correo electrónico al Programador y al Analista de Crédito, Ingresos y Cuentas por Cobrar, la lista de los clientes para la liberación de pedidos.

**6.3.2.** El Analista de Crédito, Ingresos y Cuentas por Cobrar revisa durante el día la posible existencia de pedidos suspendidos por crédito o pago.

**6.3.2.1.** En caso de que exista alguna autorización ingresa al Sistema Solomon para realizar la liberación de los pedidos suspendidos.

**6.3.3.** El programador revisa al final del día junto con el Despachador la programación del día siguiente.



# HOJA DE VERIFICACIÓN DEL SITIO

**CÓDIGO:** DCR-  
CM-9.1  
**REVISIÓN:** 1  
**FECHA:**  
25/06/2020

<b>SITIO</b>		<b>PUES</b>		<b>FEC</b>	
				<b>SE REQUIERE INTERVENCIÓN DEL ASESOR TÉCNICO DE PLANTA</b>	
<b>DIRECCIÓN DEL SITIO:</b>				S <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
<b>CANTIDAD</b>	<b>VOLU</b>	<b>ELEMENTO A</b>		<b>DESCRIP</b>	<input type="checkbox"/>
<b>TIEMPO DE</b>	<b>DIST. DE</b>	<b>NOMBRE DE QUIEN</b>		<b>TELEF</b>	<input type="checkbox"/>
<b>PUNTOS DE VERIFICACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>El sitio ya fue verificado y no representa ningún problema para la descarga, el camino hacia el sitio tiene buena cimentación y es adecuado para las unidades de transporte (ollas).</li> <li>El acceso al sitio esta libre de instalaciones eléctricas que puedan poner en riesgo las maniobras de descarga.</li> <li>El concreto será bombeado y la altura en la cual se realizará el vaciado se encuentra dentro del rango del equipo (Bomba) utilizada por la empresa.</li> <li>El concreto será bombeado y el sitio donde se ubicará la unidad cuenta con el espacio necesario para efectuar las maniobras correctamente.</li> <li>El cliente ya tiene conocimiento de que el concreto bombeado requiere "mortero" (lechada) y que en el suministro quedará un remanente aprox. de 0.50 m<sup>3</sup> que al mismo tendrá que colocarse.</li> </ol>				<b>CUMP</b>	<b>CROQ</b>
				SI ( )	
				SI ( ) NO ( )	
				SI ( )	
				SI ( )	
<b>OBSERVACION</b>					
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE</b>			<b>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE PLANTA</b>		

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Elaborar de acuerdo a las necesidades una solicitud de material y/o cemento para la entrega a los diferentes Almacenes Solicitantes de GRUPO GORSA S.A. de C.V

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todos los almacenistas de la sucursal y Gerencia de Compras.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar a cabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

Código	Comercial	Almacenista	Jefe de Compras	Jefe Administrativo	Gerente de Plaza	Administrador de Inventarios	Auxiliar Contable	Egresos y Control de Presupuesto
DMT-AB-3.3	Solicitud de Cemento y Material con Entrega Almacén	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Jefe de Compras** revisar diariamente las solicitudes de pedido liberadas en Sistema para realizar la liberación de la Orden de Compra.

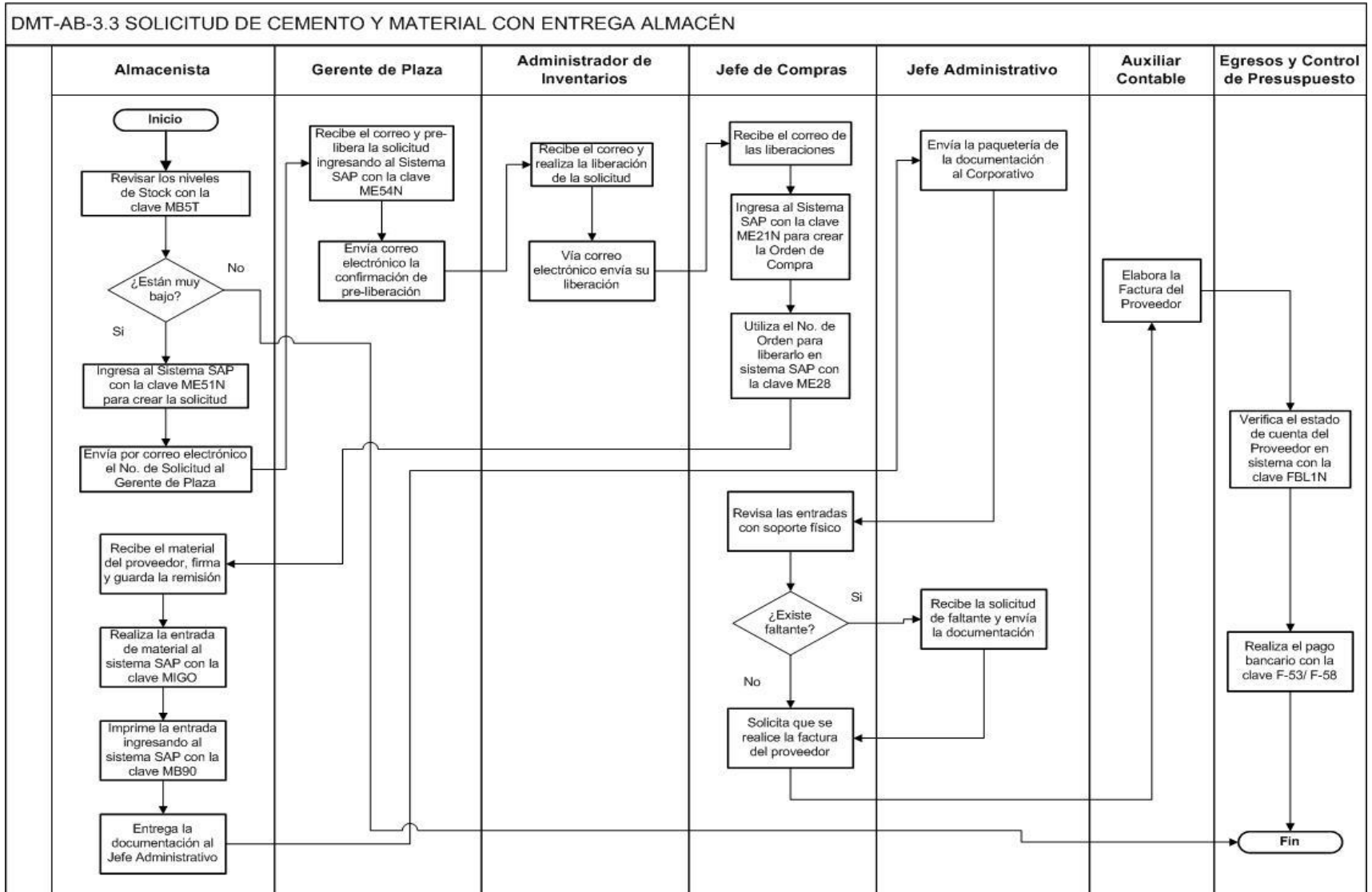
**5.2.** Es responsabilidad del **Almacenista** elaborar las entradas de Almacén el mismo día de la recepción del material.

**5.3.** Es responsabilidad del **Jefe de Administrativo** enviar sin falta la documentación de soporte al Área de Compras los días lunes, miércoles y viernes.

**5.4.** Es responsabilidad del **Gerente de Plaza** realizar la pre-liberación de la solicitud del pedido en el Sistema SAP.

**5.5.** Es responsabilidad del **Administrador de Inventarios** realizar la liberación de la solicitud en el sistema SAP y notificar al Jefe de Compras.

# DIAGRAMA DE FLUJO



## **6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.**

### **6.1. Origen de la Solicitud de Material y/o Cemento con Entrega a Almacén.**

**6.1.1.** El almacenista deberá validar los niveles de stock en sistema en la transacción MB5T (ver guía de usuario “Verificación del Status de un Traspaso”) y en caso de que los materiales se encuentren por debajo de los niveles mínimos o bien se requiere de cantidades extras para el pedido de un cliente y/o varios clientes, deberá realizar la solicitud de compra en sistema en la transacción ME51N.

### **6.2. Elaboración de la Solicitud de Material y/o Cemento.**

**6.2.1. El almacenista** deberá realizar la solicitud de pedido de Compra en el Sistema SAP con la clave ME51N “Crear una Solicitud de Pedido de Compra” activa el resumen de posiciones registrando los siguientes datos:

- Código de material.
- Cantidad.
- Centro receptor.

Al darle Enter se terminará de llenar las otras columnas con los respectivos datos.

**6.2.2.** Selecciona el tipo de “Urgencia de la Necesidad” en el campo “Posición” en la pestaña “Fuente de Aprovechamiento” eligiendo alguna de las siguientes opciones:

- Reposición de Stock “96”.
- Concursos y/o Gobierno “97”.
- Promociones “98”.
- Especiales “99”.

**6.2.3.** Genera el No. de la Solicitud de Pedido de Compra haciendo clic en el botón “Grabar”.

**6.2.4.** Envía correo electrónico el No. de la Solicitud de Pedido de Compra al Gerente de Plaza para su liberación y al administrador de inventarios para su conocimiento.

**6.2.5.** El Gerente de Plaza recibe el No. de Solicitud de Pedido de Compra e ingresa al Sistema SAP para la pre-liberación utilizando la clave ME54N o ME55N y comunica vía electrónica al administrador comercial y Jefe de Compras.

**6.2.6.** El Administrador de Inventarios ingresa al Sistema SAP para liberar la Solicitud de Pedido de Compra e informa vía electrónica al Jefe de Compras.

**6.2.7.** El Jefe de Compras recibe del Gerente de Plaza y el Administrador de Inventarios las solicitudes de pedido liberadas e ingresa al Sistema SAP con la clave ME21N para Crear una Orden de Compra, el cual genera un No. de Orden de Compra que servirá para liberarlo en el sistema SAP con la clave ME28/ME29.

### **6.3. Entrada del Material al Sistema.**

**6.3.1.** El Almacenista recibe el material del proveedor, firma de recibido la remisión (anotando fecha, hora, nombre y firma) y guarda la remisión.

**6.3.2.** El Almacenista ingresa al Sistema SAP para dar entrada al material con la clave MIGO generando el No. de Asignación de entrada, el cual te corroborará que el documento quedo contabilizado.

**6.3.3.** El Almacenista imprime la entrada al sistema ingresando al Sistema SAP con la clave MB90, agrega la remisión y se los entrega al Jefe Administrativo.

**6.3.4.** El Jefe Administrativo es responsable de enviar la documentación requerida en los días establecidos al área de compras, quedándose con una copia para su respaldo.

#### **6.4. Verificación de las Entradas en Sistema con los Documentos Físicos**

**6.4.1.** El Jefe de Compras revisa las entradas contra el soporte documental (pedido, factura, orden de compra).

**6.4.1.1.** En caso de que no coincidan dicha revisión, solicita la información faltante al Jefe de Administrativo.

**6.4.1.2.** En caso de que si coincidan dicha revisión se generara un reporte indicando material entregado y precio, para enviar al área de Conciliación de Cemento.

**6.4.2.** En caso de Solicitud de Cemento, la Conciliación de Cemento recibe la documentación y revisa que sea correcta para dar su Visto Bueno.

**6.4.3.** El Auxiliar Contable realiza verificación de Factura de Proveedor para generar pasivo con la clave MIRO.

**6.4.4.** Egresos y control de Presupuestos revisa el estado de cuenta del Proveedor en Sistema con la clave FBL1N.

**6.4.5.** Egresos y Control de Presupuestos realiza el pago bancario con la clave F-53/F-58.

### **7. REFERENCIAS**

ME51N Crear una Solicitud de Pedido de Compra	SAP-AML-01
ME21N Crear un pedido de traspaso de material	SAP-AML-02
MIGO Recepción de Materiales por un Traspaso	SAP-AML-07
MB90 Reimpresión de una Entrada de Mercancía	SAP-AML-09

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Realizar de manera correcta y eficiente un adecuado traspaso de materiales con entrega entre almacenes del GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento aplicable a todos los Jefes de Almacén de cada Sucursal y Administrador de Inventarios.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar a cabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

**3.2. Traspaso de Material:** Solicitud de apoyo de intercambio entre los almacenes para entrega de productos a los clientes.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Comercial	Almacenista Proveedor	Almacenista Solicitante	Chofer de Reparto	Administrador de Inventarios
DMT-LO-3.1	TRASPASO DE MATERIALES (ENTREGA ENTRE ALMACENES)	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Almacén** contar con una copia de las salidas de material emitidas por el sistema llevando un control interno.

**5.2.** Es responsabilidad del **Almacén Solicitante** enviar por correo electrónico especificando la fecha, los materiales y cantidades que necesita al Almacenista Proveedor.

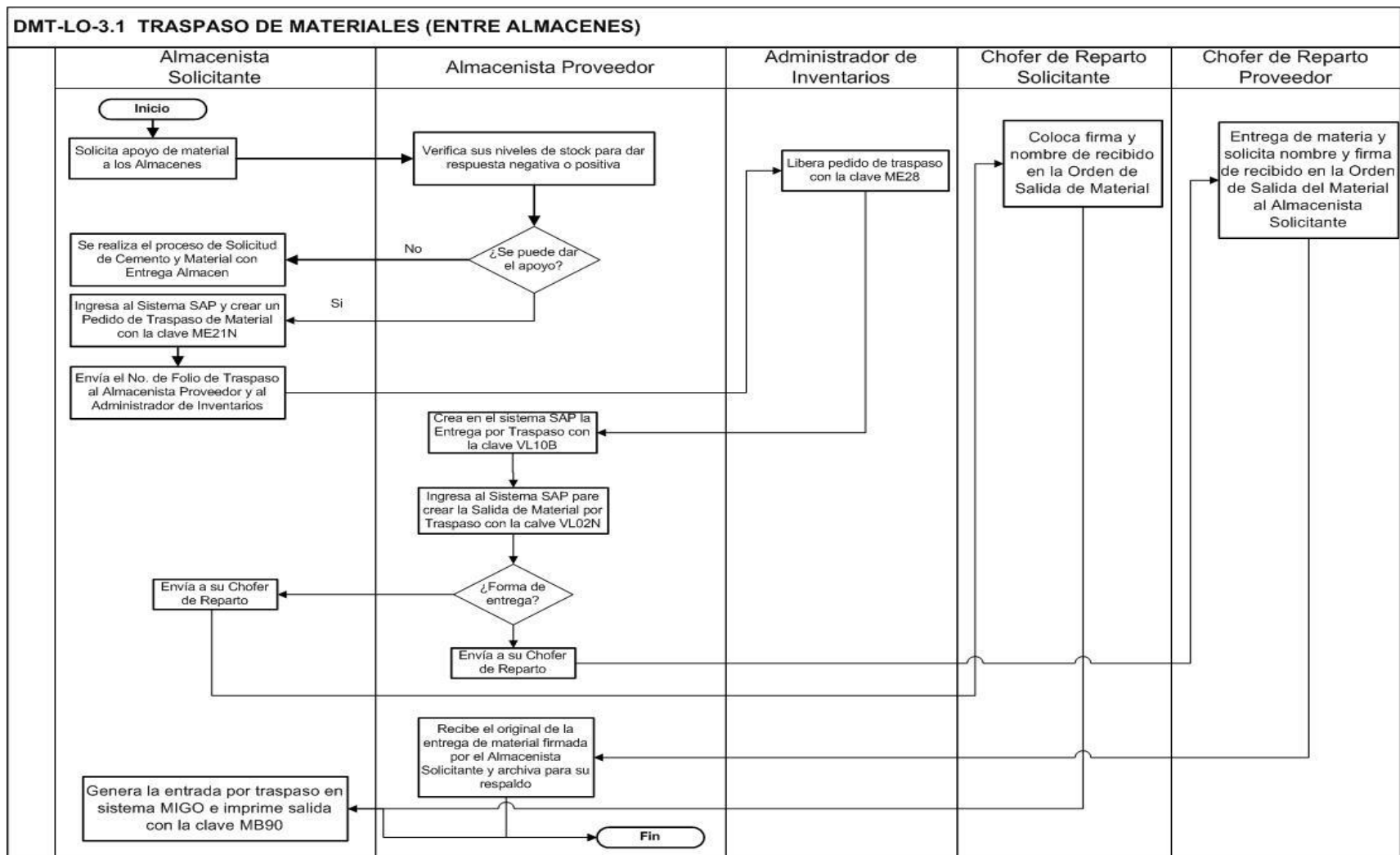
**5.3.** Es responsabilidad del **Administrador de Inventarios** liberar el pedido de traspaso en el Sistema SAP.

**5.4.** Es responsabilidad del **Almacenista Solicitante** verificar la existencia suficiente de material en sucursales, así como de la elaboración de pedido de traspaso y dar entradas de los materiales por traspaso en el Sistema SAP.

**5.5.** Es responsabilidad del **Almacenista Proveedor** verificar la programación de su almacén, realizar las órdenes de salida por traspaso del material en el Sistema SAP.

**5.6.** Es responsabilidad del **Chofer de Reparto** entregar el material solicitado al cliente.

## DIAGRAMA DE FLUJO





## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de Traspaso con entrega entre almacenes.

6.1.1. Los traspasos de material con entrega entre almacenes se realizan cuando en el almacén no se cuenta con la cantidad disponible, es decir cuando el cliente solicite de manera personal o a través de un ejecutivo la requisición de material y no se tenga la disponibilidad de suministrarlo.

### 6.2. Elaboración traspaso de material con entrega entre almacenes.

6.2.1. **El Almacenista Solicitante** deberá verificar en sucursales con amplio nivel de stock si cuentan con el material solicitado además enviara un correo electrónico al Almacenista Proveedor con la descripción del material requerido (tipo, cantidad y nombre del producto).

6.2.2. **El Almacenista Proveedor** recibe la solicitud de traspaso, valida si puede efectuar el movimiento con base a sus niveles de stock y las ventas que se hayan programado durante el día, notifica vía electrónica al almacenista solicitante el cumplimiento o la negativa de la solicitud.

6.2.2.1. En caso de recibir respuesta negativa por parte del Jefe de Almacén de la falta de existencia de material, es responsabilidad del **Almacenista Solicitante** dar inicio al proceso de Solicitud de Material.

6.2.2.2 En caso ser positiva la respuesta del Almacenista Proveedor, es responsabilidad del **Almacenista Solicitante** ingresar al Sistema SAP y crear un Pedido de Traspaso de Material con la clave ME21N “Crear un pedido de traspaso de material” colocando primero en la opción centro de suministrado el almacén


6.2.2.2.1. Procede a ingresar los datos de los siguientes campos:

- Organización de Compras
- Grupo de Compras
- Sociedad

6.2.2.2.2. De igual manera desplegamos “Posición” para ingresar los datos en los siguientes campos:

- Material.
- Cantidad de pedido.
- Centro receptor.

6.2.2.2.3. Ejecutamos enter y automáticamente se llenan los demás campos.


6.2.2.2.4. De clic el botón guardar  y se genera el No. de Pedido de Traspaso y envíe vía correo electrónico el número de folio del traspaso generado del sistema SAP al Administrador de Inventarios para su liberación y adjunta el pedido del cliente.


6.2.3. Es responsabilidad del **Administrador de Inventarios** liberar el pedido de traspaso en el sistema SAP con la clave ME28 y deberá informar al personal involucrado.

6.2.4. El Almacenista Solicitante envía el folio de liberación en un correo electrónico al Jefe de Compras (Cemento o Material)

6.2.5. Al recibir la confirmación del pedido de traspaso es responsabilidad del **Almacenista Proveedor** verificar su programación para darle lugar al envío así como crear en el sistema SAP la Entrega por

Traspaso con la clave VL10B “Crear la Entrega de Traspaso” borramos la información de los campos y activamos la pestaña “Pedidos de Compras”

**6.2.5.1.** Registre el No. de Pedido de Traspaso en el campo de “Documento de Compras” y se ejecuta en el botón  icono de reloj.

**6.2.5.2.** Colocamos el cursor en de modo que seleccionemos toda la fila y le damos clic. Observe la opción “Fondo” y se le da clic generándose un mensaje, el cual significa que se continúa dándole clic al icono  y te da el No. de Entrada visualizada en el campo “Doc. Comer.”

**6.2.6.** El Almacenista Proveedor deberá ingresar al Sistema SAP para crear la Salida de Material por Traspaso con la clave VL02N “Salidas de Materiales por un Traspaso” colocamos en el campo “Entrega de Salida” el No. de Entrega damos enter y en la parte de Resumen de Posiciones muestra en el campo “Cantidad Entrega” la cantidad real de salida.

**6.2.6.1.** Active en la pestaña la opción “Picking y llena los campos:

- Ctd. Picking.
- Almacén.

**6.2.6.2.** Ejecute la opción “Contabilizar” y verifica que el sistema te genere el informe que la entrega fue grabada. Observe la parte superior de la pantalla y le damos clic a la opción “Entrega de Salida” te despliega las opciones y elegimos la de “Dar Salida” para que te visualiza la “Orden de Salida del Material”.

**6.2.7.** El Almacenista Proveedor deberá realizar dos impresiones de la “Orden de salida del material”.

### **6.3. Entrega del material solicitado.**

**6.3.1.** Es responsabilidad del **Almacenista Proveedor** solicitar al Almacenista Solicitante la forma de entrega del material.

**6.3.1.1.** Cuando el **Almacenista Solicitante** envía a su Chofer de Reparto a recoger el material, coloca firma y nombre de recibido en la Orden de Salida de Material, deja una copia y regresa original a Almacén.

**6.3.1.2.** En caso de que el Almacenista Proveedor envía a su Chofer de Reparto a dejar el material, lo entrega y solicita nombre y firma de recibido en la Orden de Salida del Material al Almacenista Solicitante, deja una copia y regresa original a Almacén.


**6.3.1.2.1.** Una vez que el **Almacenista Proveedor** recibe el original de la entrega de material firmada por el Almacenista Solicitante y archiva para su respaldo

**NOTA: La Orden de Compra es realizada en la página de INTRANET**

### **6.4. Entrada por traspaso en Sistema**



**6.4.1.** Es responsabilidad del **Almacenista Solicitante** ingresar al Sistema SAP para generar la entrada por traspaso en sistema MIGO “Recepción de Materiales por un Traspaso”; se llenan los campos de:

- Clase de Documento
- Motivo del Documento
- No. de Entrega del Pedido de Traspaso.

6.4.1.1. Ejecuta en el icono de reloj  y visualiza la entrega. Verifica las entradas y marca las cantidades recibidas con un "OK".

6.4.1.2. Selecciona "Contabilizar" y se genera el No. de asignación de entrada que corrobora que el documento quedo contabilizado.

6.4.2. Es responsabilidad del **Almacenista Solicitante** imprimir las entradas por traspaso para su respaldo ingresando al sistema SAP con la clave MB90 "Reimpresión de una Entrada de Mercancía" colocando en el campo "Documento Material" el No. del Documento del Material y ejecute F8.

6.4.2.1. Seleccione el  documento, haga clic en el botón "Visualizar Impresión"  y ejecute la impresión.

## 7. POLÍTICAS

7.1. Todas las Salidas y Entradas por Traspaso se deben realizar el mismo día en que se llevo a cabo la Operación.

7.2. El Almacenista Proveedor entrega materiales únicamente a solicitudes realizadas por el Almacenista Solicitante.

7.3. Todo Almacenista deberá verificar que se le entregue el material solicitado y en buenas condiciones además de colocar nombre y firma de conformidad en documento "Salida de Material en Sistema.

7.4. Todos los gastos por fletes se cargarán a la Sucursal Solicitante.

## 8. REFERENCIAS

CLAVE	NOMBRE	GUIA DE USUARIO
ME21N	Crear un pedido de traspaso de material.	SAP-AML-02
VL10B	Crear la Entrega de Traspaso.	SAP-AML-03
VL02N	Salidas de Materiales por un Traspaso	SAP-AML-04
MIGO	Recepción de Materiales por un Traspaso	SAP-AML-07
MB90	Reimpresión de una Entrada de Mercancía	SAP-AML-09

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

### 1. OBJETIVO.

Realizar la adecuada programación del suministro de material, para ofrecer un servicio eficiente de envío de materiales a los clientes del GRUPO GORSA S.A de C.V

### 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todos los Jefes de Almacén, Cajero-Facturista y Ejecutivos de Ventas cada sucursal.

### 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

**3.2. Suministro de material:** Envió o entrega de los productos solicitado a la dirección marcada por el cliente.

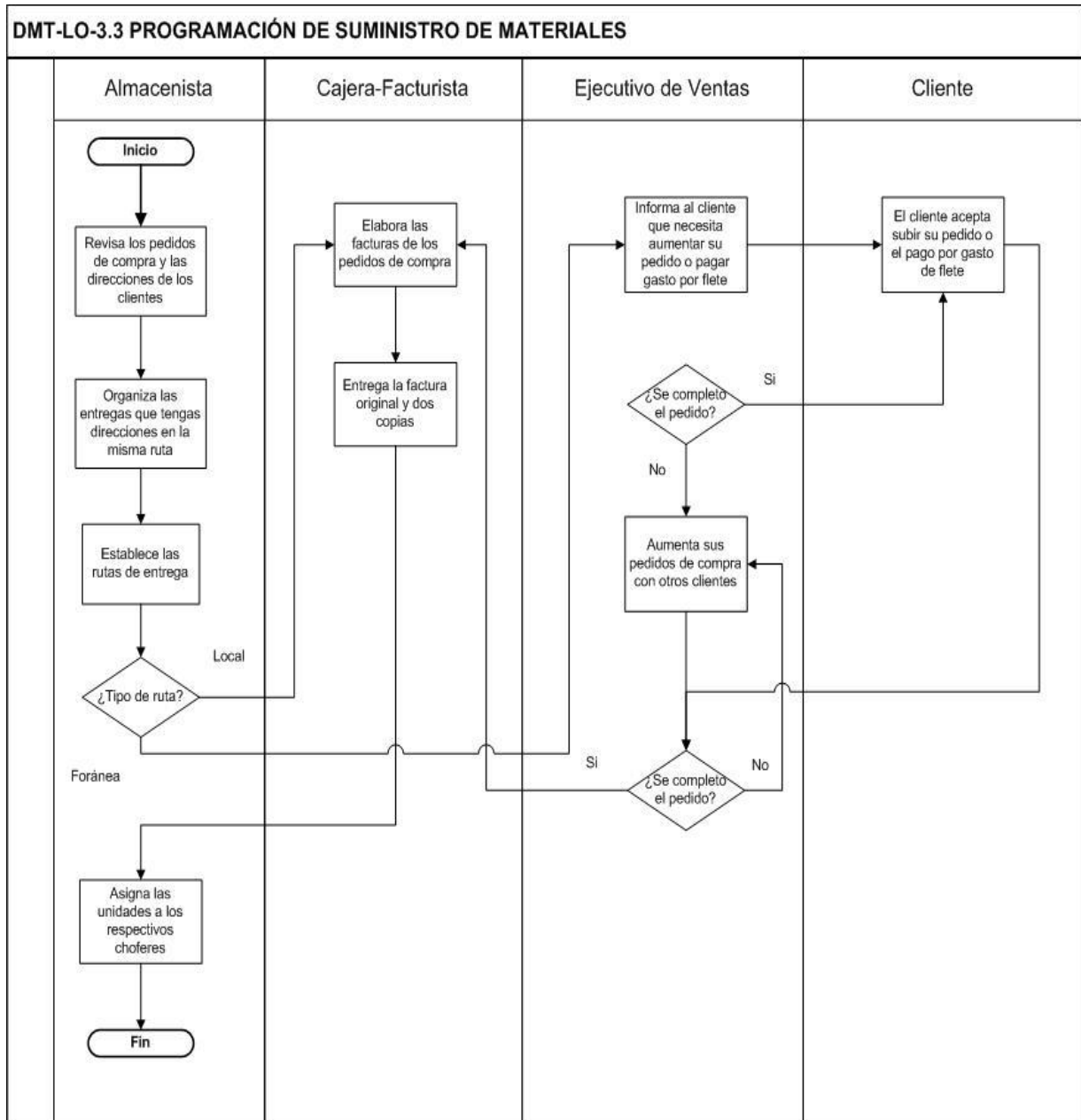
### 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Comercial	Almacenista	Cajero- Facturista	Ejecutivo de Ventas	Cliente
DMT-LO-3.3	Programación de Suministro de Materiales	✓	✓	✓	✓

### 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del Jefe de Almacén contar con una copia de las salidas de material emitidas por el sistema llevando el control interno.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la Programación de Suministro de Materiales.

**6.1.1.** El Jefe de Almacén deberá programar el suministro de los materiales de acuerdo a las rutas de entrega establecidas cuidando el costo-beneficio.

## **6.2. Revisión de las rutas de entregas.**

**6.2.1.** El Almacenista revisa los pedidos de compra y de acuerdo a las direcciones va clasificando las rutas de suministro, de tal forma que los puntos de entrega se encuentren en la misma trayectoria.

**6.2.2.** El establecimiento de las rutas se realiza con el Coordinador de Logística junto al Almacenistas para determinar el kilometraje máximo de las rutas y así fijar si es una entrega local o foránea.

## **6.3.1. Análisis de rutas de entregas.**

### **6.3.1 Entrega Local.**

**6.3.1.1** Las entregas locales están consideradas de no más de 30km a la redonda de donde está localizada la sucursal.

**6.3.1.2.** La Cajera-Facturista realiza la factura de los pedidos de compra que se entregaran en ese día

**6.3.1.3.** La Cajera-Facturista le entrega al Jefe de Almacén factura original y dos copias para la entrega y firma de recepción de material por parte del cliente.

### **6.3.2. Entrega Foránea.**

**6.4.1.** Las entregas foráneas son consideradas así cuando rebasan de los 30km a la redonda de la ubicación de la sucursal.

**6.4.1.** El Almacenista revisa del pedido de compra que la cantidad solicitada por el cliente es muy baja y le notifica por correo electrónico al Ejecutivo de Ventas que le comunique a su cliente que si puede aumentar su pedido o bien que se le hará un cargo extra por flete, otra opción sería que le pide que cierre más ventas para esa ruta.

**6.4.1.1.** La unidad se completo para el envío de los materiales y se procede a que la Cajera-Facturista realice la factura del o los clientes de manera parcial o total de acuerdo a lo indicado por parte de éstos.

**6.4.1.2.** El Jefe de Almacén le informa por correo electrónico o vía telefónica que no se hará el envío a menor que el cliente acepte un cargo extra por flete.

**6.4.1.2.1.** El cliente acepta el cargo del flete, por lo cual el Jefe de Almacén solicita a la Cajera-Facturista elabore la factura por concepto de flete o aumente el precio de los productos según sea el caso

## **6.4. Planeación de las rutas de entregas.**

**6.4.1.** El Almacenista tiene asignado un Chofer de Reparto por cada unidad.

**6.4.2.** El Almacenista carga las unidades de acuerdo a su capacidad y a los pedidos solicitados en los puntos de entrega asignados a esa ruta.

**6.4.3.** El Almacenista espera a que una unidad regrese al Almacén para que se vuelva a cargar y realizar otra entrega de acuerdo a la siguiente ruta programada.

## **6.5. Entrega de los Materiales**

**6.5.1.** Se procede a efectuar el proceso DMT-LO-3.4 Suministro de Materiales.

## **7. POLÍTICAS**

**7.1.** No se podrá entregar material al cliente si no se cuenta con la impresión de Salida de Material emitida por el sistema aparada con su Factura o Ticket de Compra.

**7.2.** Para el caso de Salidas por Traspaso, el único documento válido para enviar el material será Salida de Traspaso emitida por el sistema.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO

Asegurar que se lleve a cabo una devolución de material que sea satisfactoria tanto para el cliente como para el GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todos los almacenistas y jefes administrativos de la sucursal.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar a cabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

**3.2. Nota de Crédito:** Es un documento comercial emitido por el vendedor en el cual se detallan conceptos por los que un comprador dispone de crédito a su favor en su cuenta comercial. Se solicita por lo general, cuando existe Errores de facturación, Aplicación de bonificaciones y/o descuentos y Devoluciones.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Comercial	Almacenista	Analista Comercial	Jefe Administrativo	Cajero-Facturista	Analista de Crédito Corporativo	Jefe de Ingresos
DMT-LO-3.9	Devolución de Material en Sistema	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Almacenista** revisar el flujo de documentos del pedido original, antes y después de realizar movimientos en Almacén.

**5.2.** Es responsabilidad del **Almacenista** revisar que el monto de la solicitud de devolución coincida con el monto de la Factura a devolver.

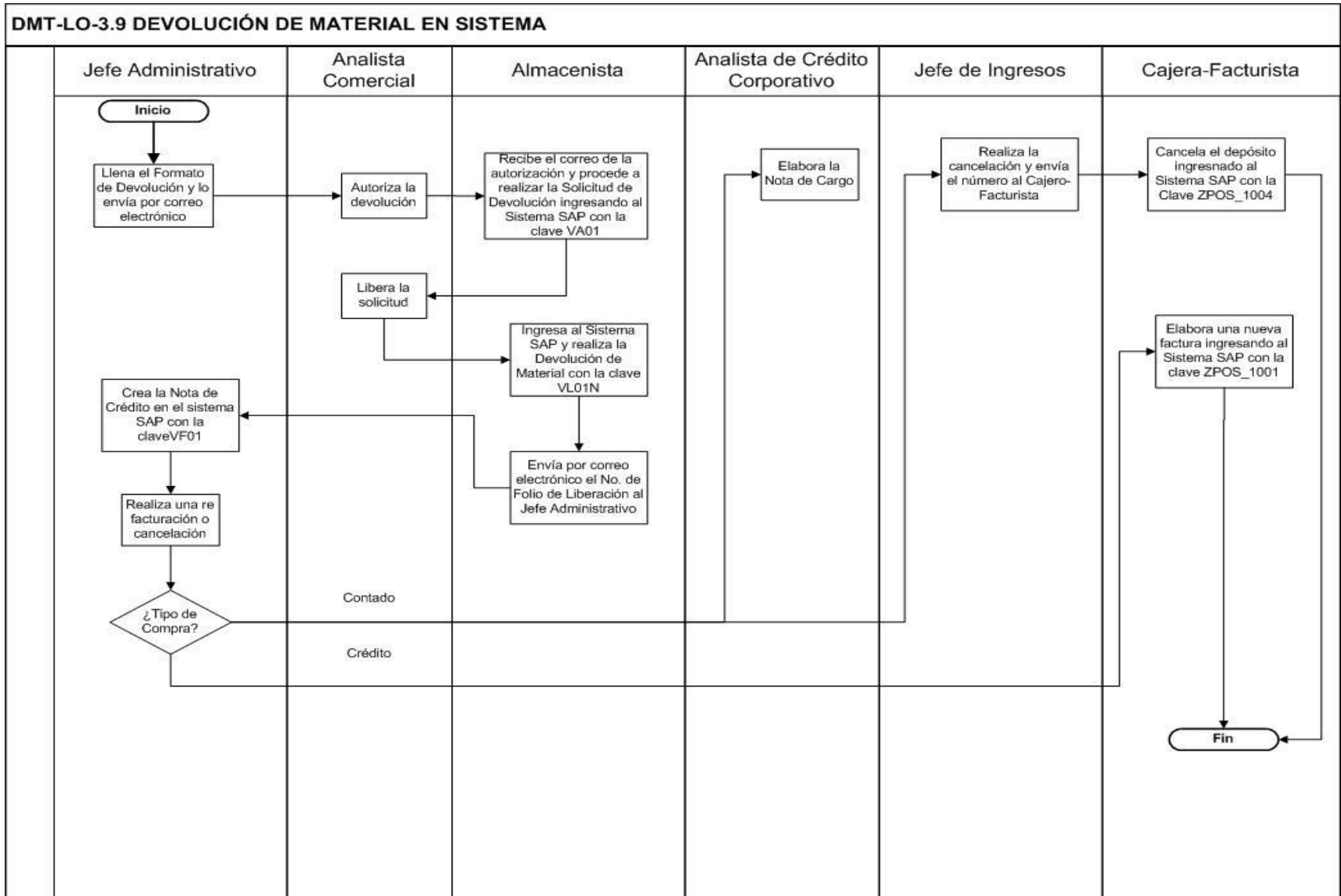
**5.3.** Es responsabilidad del **Almacenista** crear la Solicitud de Devolución y la Devolución de Material en el Sistema SAP.

**5.4.** Es responsabilidad del **Analista Comercial** realizar la liberación de la Solicitud de Devolución en el sistema SAP.

**5.5.** Es responsabilidad del **Analista de Crédito Corporativo** realizar la Nota de Cargo.



**DIAGRAMA DE FLUJO**



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la Devolución de Material en Sistema.

6.1.1. El cliente solicita al ejecutivo de ventas realizar una devolución de material por motivo de defectos en los productos, cambio de material, cambio de domicilio fiscal o por errores en los datos de la factura.

6.1.2. El Auxiliar del Jefe Administrativo realiza el llenado del Formato de Devolución y lo envía por correo electrónico a las siguientes personas:


- Analista Comercial
- Auditoría de Control Interno
- Almacenista

6.1.3. El Analista Comercial da la autorización de la devolución y lo envía por correo electrónico a las siguientes personas:

- Auxiliar del Jefe Administrativo
- Auditoría de Control Interno.
- Almacenista

### 6.2. Elaboración de la Solicitud de Devolución.

6.2.1. El **Almacenista** recibe el correo de la autorización y procede a realizar la Solicitud de Devolución ingresando al Sistema SAP con la clave VA01. “Crear Solicitud de Devolución”; selecciona en el campo “Clase de Pedido” la bodega que corresponde.

6.2.1.1. Elija en la parte superior la opción “Crear con referencia”, el cual habilitara el campo donde se colocará el No. de Factura, damos clic en el botón  para seguir con la solicitud.

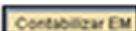
6.2.1.2. De clic en la opción “Motivo de Pedido” elegimos “M/C por Devolución de Materiales”.

6.2.1.3. Guardamos  y te genera el No. de Solicitud de Devolución.

6.2.2. El **Almacenista** envía por correo electrónico el No. de Solicitud de Devolución al Analista Comercial para que lo libere.


6.2.3. El **Analista Comercial** recibe el No. de Solicitud de Devolución e ingresa al Sistema SAP para que lo libere; al término informa la confirmación de la liberación de la solicitud al Almacenista.


6.2.4. El **Almacenista** ingresa al Sistema SAP y realiza la Devolución de Material con la clave VL01N “Devolución de Material” en el campo Puesto de Expedición se encuentra la opción “Pedido” donde se coloca el No. de Solicitud de Devolución le damos enter, generando un No. de Folio de Liberación.

6.2.4.1. Es necesario darle clic a la opción  “Contabilizar” para que el material regrese al inventario.

6.2.5. Envía por correo electrónico el No. de Folio de Liberación al Jefe Administrativo.

### 6.3. Elaboración de la Nota de Crédito

**6.3.1.** El **Jefe Administrativo** ingresa al Sistema SAP con la clave VF01 para crear la Nota de Crédito; colocando en el campo “Documento” el No. de Folio de Liberación se le da ejecutar en el botón  para desplegar los datos correspondientes del pedido.

**6.3.1.1.** De clic en el botón “Guardar” , generando el No. de Nota de Crédito”, el cual lo podremos visualizar en la parte de “Cuentas por Cobrar”

**6.3.2.** El **Jefe Administrativo** le entrega al cliente dependiendo de lo que solicite una refacturación o la cancelación dependiendo del tipo de compra.

### 6.4. Compra de Contado

**6.4.1.** La compra fue de contado se hace una cancelación total y es responsabilidad del Analista de Crédito Corporativo realizar la Nota de cargo, la cual es el respaldo de la Nota de Crédito.


**6.4.1.1.** Es responsabilidad del **Analista de Crédito Corporativo** elaborar la Nota de Cargo.

**6.4.2.** Es responsabilidad del **Jefe de Ingresos** realizar la cancelación utilizando el número de la Devolución generada por el Almacenista enviada por correo electrónico del Auxiliar del Jefe Administrativo.

**6.4.2.1.** La cancelación genera un número, la cual se le envía a la Cajera-Facturista que la utiliza para anular el depósito bancario.

**6.4.2.2.** La Cajera-Facturista ingresa al Sistema SAP con la Clave ZPOS\_1004 “Creación de Depósitos” llenando los campos siguientes:

- Sociedad
- Banco propia
- Número de depósito (anota el número de cancelación)

**6.4.2.3.** Ejecuta el botón guardar  generando un No. de Folio, el cual se colocara en el corte de caja al final del día.

### 6.5. Compra a Crédito

**6.5.1.** La compra fue a crédito se realiza la cancelación parcial y se procede a elaborar una nueva factura ingresando al sistema SAP con la Clave ZPOS\_1001

## 7. POLÍTICAS

**7.1.** El proceso de devolución de material en sistema aplica para toda venta y que haya sido surtido en sistema.

**7.2.** Los movimientos de Solicitud de Devolución (VA01), Devolución de Material en Sistema (VL01N) y Creación de Nota de Crédito (VF01) se deberán realizar el mismo día.

## 8. REFERENCIAS

VA01 Crear Solicitud de Devolución	SAP-AML-17
VL01N Devolución del Material	SAP-AML-18
VF01 Nota de Crédito	

<b>FORMATO DE DEVOLUCIÓN</b>	<b>DMT-FD-3.3</b>	
No. de Factura SAP		
No. de Factura Serie Suc.		
Fecha de la factura		
Importe de la factura		
Cliente		
Motivo		
DEVOLUCION TOTAL O PARCIAL		
Centro		
Re facturación	Si	No
Devolución de efectivo	Si	No

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control, manejo y seguimiento de la recepción de material y cemento de proveedores que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al Vigilante, Almacenista y Administrador de Cemento de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

**3.2. Remisión:** Es todo documento que se utiliza para acreditar o dejar constancia de la entrega de un pedido, el mismo que para que tenga efecto y validez deberá ser firmado por el receptor de la mercancía, hecho que dará constancia que el producto ha sido recibido correctamente y de acuerdo a las políticas de calidad que maneje la empresa.

**3.3. Recepción de Mercancías:** Constituye el inicio para que puedan llevarse a cabo el resto de actividades de almacenaje. Es importante recibir los productos correctamente para manipularlos de forma adecuada en los procesos de almacenaje, preparación de pedidos o envío

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Comercial	Vigilante	Almacenista	Administrador de Cemento
DMT-AB-3.7	Recepción de Material a Proveedores	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

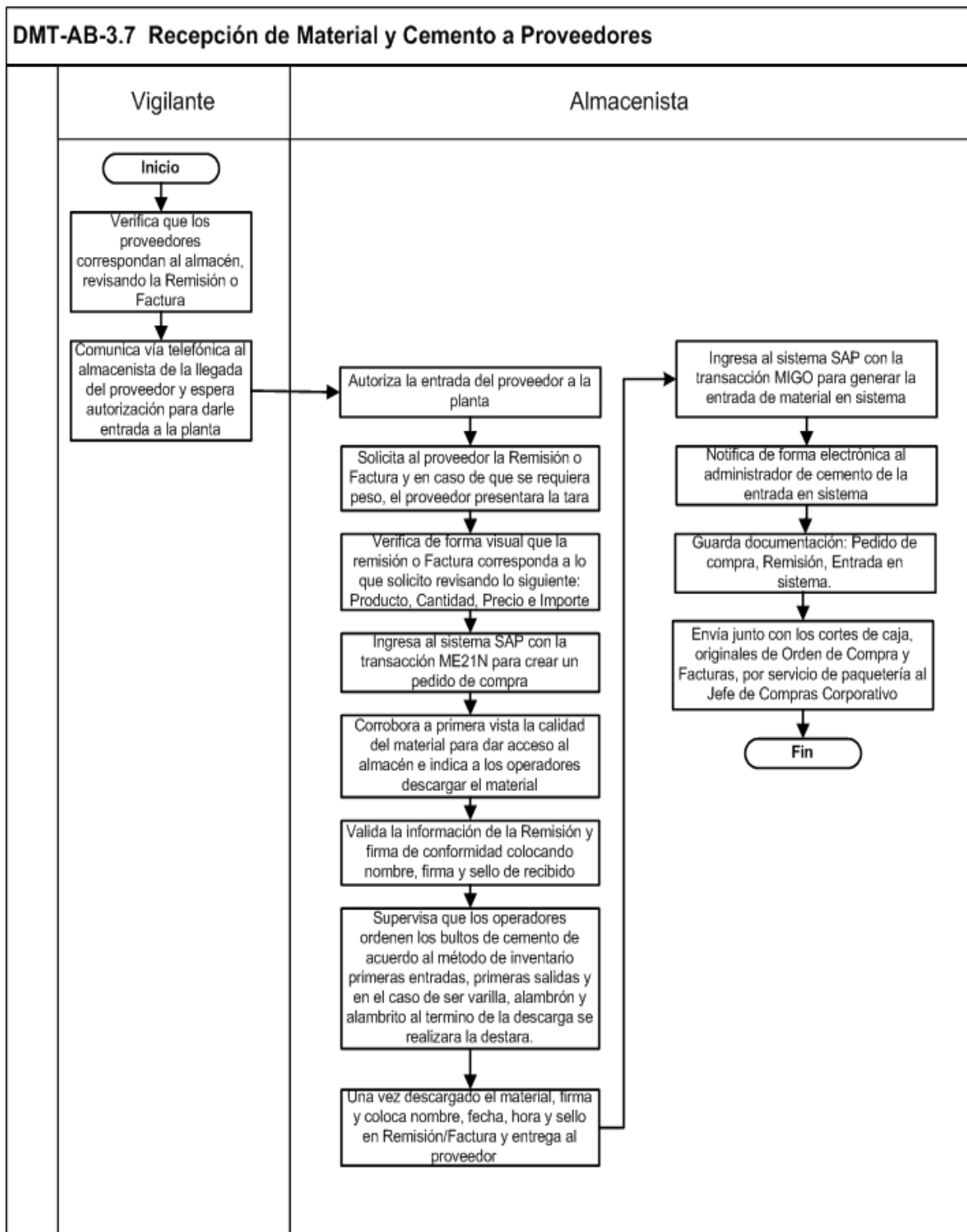
**5.1.** Es responsabilidad del **Almacenista** revisar que los documentos contengan los siguientes datos:

- Tipo de material
- Cantidad
- Lugar de entrega

**5.2.** Es responsabilidad del **Almacenista** revisar los siguientes aspectos en la recepción del material:

- Polvos: verifica que no llegue húmedo.

**DIAGRAMA DE FLUJO**



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la Recepción de Material y Cemento a Proveedores.

6.1.1. La recepción de material se genera cuando el jefe de almacén recibe físicamente material de un proveedor.

### 6.2. Recepción de Material y Cemento a Proveedores

6.2.1. Cuando algún proveedor llegue a la planta el **Vigilante** será quien verifique que los proveedores sean correspondiente al almacén revisando la remisión y/o factura.

6.2.2. El vigilante comunica al **Almacenista** la llegada de los proveedores vía telefónica y espera su autorización para darle entrada a la planta al proveedor.

6.2.3. Una vez que el proveedor ingreso a la planta el **Almacenista** será responsable de recibirle la remisión y/o Factura y en caso de que se requiera el peso del material el proveedor deberá presentar la tara y verificar de forma visual que la remisión y/o factura corresponda a lo que se solicitó, revisando lo siguiente: producto, cantidad, precio e importe de pago.

6.2.4. Luego de hacer la inspección visual, el **Almacenista** ingresa al sistema SAP e introduce la clave ME21N "Documentos de Compra", llenando el campo de centro (No. de sucursal), selecciona la opción "Ejecutar" y extrae la hoja de Orden de Compra.

- **Ver guía SAP- ALM-01 Crear un pedido de compra**

6.2.5. El **Almacenista** verifica que los datos emitidos del sistema como la Fecha, Producto, Lugar de entrega y en caso de ser Factura, nombre del correspondan a los de la remisión y procede a imprimir.

6.2.6. El **Almacenista** corrobora a primera vista la calidad del material para dar el acceso al almacén. Posteriormente:

- Revisa los productos de polvo (cemento, cal, cemento blanco) antes de la descarga al almacén, la cantidad de acuerdo al tonelaje marcado en la remisión y corrobora contando bulto por bulto colocado en cada estiba. En cuestión a los materiales en el caso de la varilla, alambón y alambrito a la llegada del proveedor se dirigen hacer la tara acompañado de un personal del área de almacén para verificarlo antes de hacer la descarga.
- En cuestión a la malla se recibe en rollo pero se cuenta por metro lineal y con respecto a los clavos se recibe por cajas pero se verifica contando por Kg.

6.2.7. Una vez que reviso la calidad del material, el **Almacenista** Indica a los operadores descargar el material.

6.2.8. El **Almacenista** valida la información de la remisión y firma de conformidad la remisión, colocando nombre, fecha, firma y sello de recibido.

6.2.9. Cuando el material no se entregue con forme a las especificaciones solicitadas en la orden de compra, el **Almacenista** de la sucursal deberá anotar en la remisión el faltante de dichos material o el defecto que contenga el producto (en el caso de los materiales en polvo).

6.2.10. El **Almacenista** supervisa que los operadores ordenen los bultos de cemento de acuerdo al método de inventario primeras entradas primeras salidas (PEPS) y en el caso de la varilla, alambón y alambrito al término de la descarga se realizara la destara, donde revisan si la cantidad marcada en la factura es lo que realmente recibieron.

**6.2.11.** Una vez descargado el material en el almacén el **Almacenista** entrega la remisión/factura con su Firma y nombre (fecha, hora y sello) al chofer proveedor.

**6.2.12.** El **Almacenista** ingresa al sistema SAP para generar las entradas el mismo día en que se recepciona el material, utilizando la clave MIGO “recepción de materiales de un proveedor”.

- **Ver guía SAP-AML-08. “Recepción de Materiales de un Proveedor”.**

**6.2.13.** El **Almacenista** selecciona la opción “Entrada”, se introduce el No. de la Orden de Compra, se llena los siguientes campos:

- Fecha de Documento
- No. de Folio
- Nota de Entrega
- Producto
- Cantidad



Y selecciona la) “Posición OK”.

**6.2.14.** El **Almacenista** da clic en el botón contabilizar y automáticamente se registra en el sistema.

**NOTA:** La entrada al sistema de los productos en polvo (cemento, cal, cemento blanco) será por bulto y en el caso de la varilla será por pieza , el alambrón, alambrito y clavos se ingresaran por Kg y la malla por metro lineal.

**6.2.15.** El **Almacenista** Ingresa nuevamente al sistema SAP para imprimir la entrada por traspaso para su respaldo MB90 “Reimpresión de una Entrada de Mercancía” colocando en el campo “Documento Material” el No. del Documento del Material y ejecute F8.

- **Ver guía SAP AML-09.”Reimpresión de una Entrada de Mercancía”.**

**6.2.16.** El **Almacenista** selecciona el documento , da clic en el botón “Visualizar Impresión” , ejecuta la impresión y notifica de forma electrónica al administrador de cemento la entrada en sistema, guarda documentación (pedido de compra, remisión, entrada y salida al sistema) para su respaldo.

**6.2.17.** Queda bajo resguardo del **Almacenista** copias de los documentos de la entrada (Remisión, Orden de Compra, Entrada al sistema)

**6.2.18.** El **Almacenista** envía originales de orden de compras y facturas por servicio de paquetería al Jefe de Compras corporativo junto con los Cortes de Caja los días lunes, miércoles y viernes.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA



## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado traspaso de materiales con entrega directa al cliente en GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al Administrador de inventarios, Almacenista, Cajero Facturista, y Ejecutivo de Ventas de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

**3.2. Traspaso de Material:** Una Orden de Traspaso de Materiales es un documento en el cual se solicita el movimiento de materiales de un almacén a otro.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Logística	Administrador de Inventarios	Almacenista Solicitante	Almacenista Proveedor	Cajero-Facturista	Chofer de reparto	Ejecutivo de ventas
DMT-LO-3.2	Traspaso de Material (Entrega Directa al Cliente)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Almacenista Solicitante** contar con una copia de las salidas de material emitidas por el sistema y deberá soportar el traspaso de material con los siguientes documentos:

- Impresión de entrada por traspaso
- Salida de material firmada
- Copia de factura por anticipo

**5.2.** Es responsabilidad del Almacenista Solicitante y Proveedor verificar la existencia suficiente de material en sus bodegas.

**5.3.** Es responsabilidad del Almacenista Solicitante, realizar el requerimiento de traspaso de material vía electrónica, especificando los materiales y cantidades que necesita del Almacenista Proveedor.

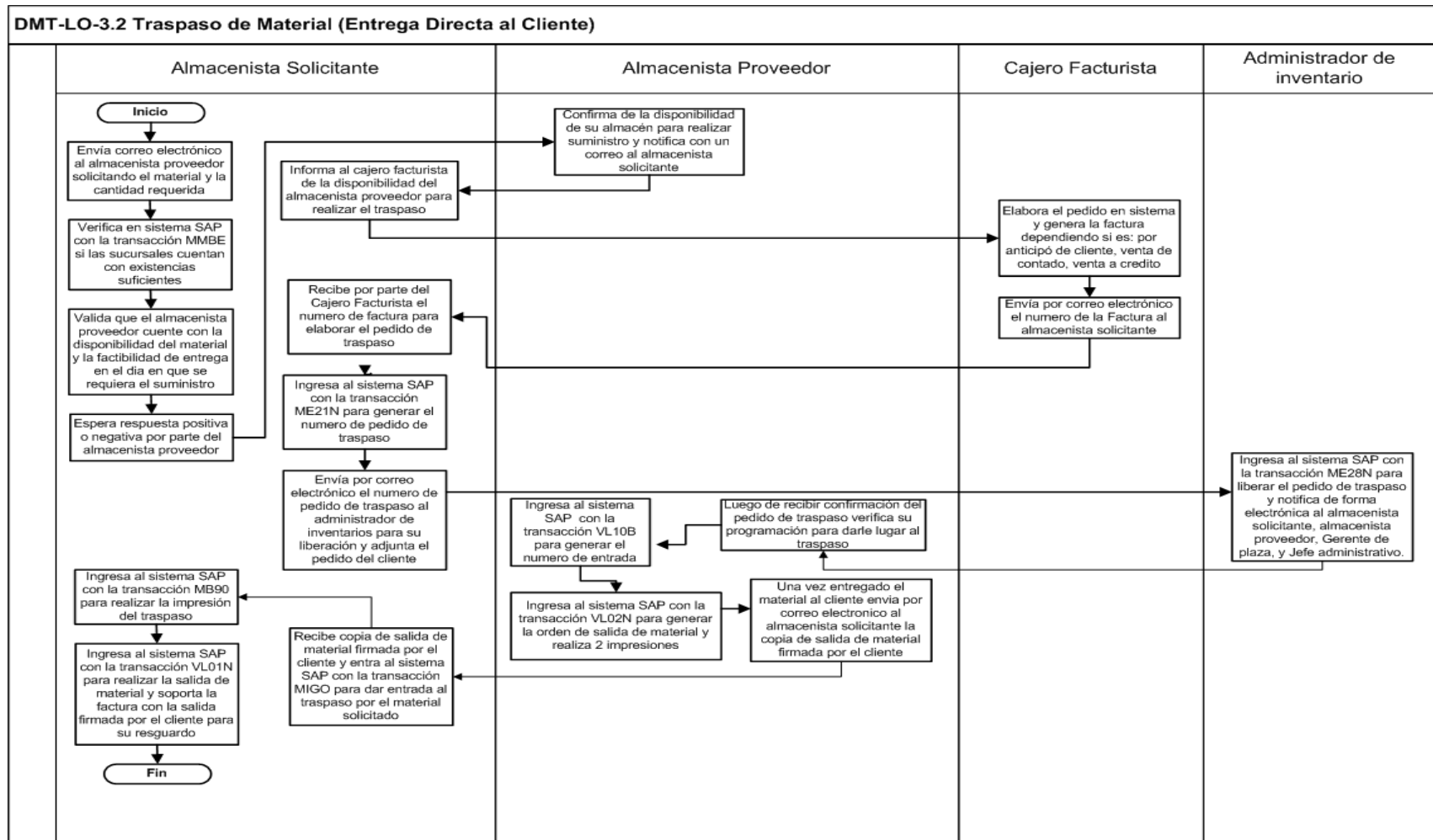
**5.4.** Es responsabilidad del **Administrador de Inventarios** realizar la liberación de pedido en el sistema SAP.

**5.5.** Es responsabilidad del **Almacenista proveedor** realizar el traspaso de material físico como en sistema e imprimir el formato de salida de material para control interno.

**5.6.** Es responsabilidad del **Almacenista solicitante** realizar la entrada de material en sistema e imprimir el formato de entrada de material generado del sistema para control interno

**5.7.** Es responsabilidad del **Cajero Facturista** enviar el número de factura por anticipo realizada en el sistema SAP.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de Traspaso con entrega directa al cliente.

6.1.1. Los traspasos de material con entrega directa al cliente, se realizan cuando el cliente compra materiales que requiere para su obra en una sucursal la cual no corresponde a la de la región donde solicita sea suministrado los materiales.

### 6.2. Elaboración traspaso de material con entrega directa al cliente.

6.2.1. El **Almacenista Solicitante** envía un correo electrónico al Almacenista Proveedor, solicitando el material y la cantidad requerida. El Almacenista proveedor será especificado durante el proceso de venta por el cliente, dependiendo el lugar del suministro.

6.2.2. El **Almacenista Solicitante** verifica en sucursales si cuentan con existencias suficientes, ingresando al sistema SAP con la clave **MMBE** "Consulta de Existencias por Artículo", ingresa el nombre del material y presiona "Enter" e inmediatamente mostrara en la opción "Marca Libre Utilización" la cantidad disponible en el almacén.

- **Ver guía SAP-ALM-10. "Consulta de Existencias por Artículo"**.

6.2.3. El **Almacenista Solicitante** valida que el almacenista proveedor cuente con la disponibilidad del material y la factibilidad de la entrega en el día en el que se requiera realizar el suministro.

6.2.4. El **Almacenista Solicitante** espera respuesta negativa o positiva por parte de la sucursal para informarle al **Ejecutivo de Ventas o Cajera-Facturista** de la disponibilidad del material.

6.2.5. El **Almacenista Proveedor** confirma de la disponibilidad de su almacén para realizar suministro y notifica con un correo electrónico al Almacenista Solicitante.

6.2.6. El **Almacenista Solicitante** informa al Cajero Facturista de la disponibilidad del Almacenista Proveedor para realizar el traspaso.

6.2.7. El **Cajero-Facturista** elabora el pedido en sistema y genera la factura dependiendo si es anticipo de cliente, venta de contado, venta a crédito y envía por correo eléctrico al almacenista solicitante el número de factura.

6.2.8. El **Almacenista Solicitante** recibe por parte del Cajero-Facturista el número de factura para elaborar el pedido de traspaso.

6.2.9. El **Almacenista Solicitante** Ingresar al sistema SAP para elaborar el pedido de traspaso, ingresa el código ME21N "Crear un Pedido de Traspaso de Materiales", colocando primero en la opción Centro de Suministrado el almacén donde se solicita el pedido.

6.2.10. El **Almacenista Solicitante** procede a ingresar la información de los siguientes campos:


- Organización de Compras.
- Grupo de compras.
- Sociedad.

De igual manera despliega “Posición” para ingresar los datos en los siguientes campos:

- Material.
- Cantidad de pedido.
- Centro receptor.

Ejecuta “Enter” y automáticamente se llenan los demás campos.

**6.2.11.** El **Almacenista Solicitante** verifica que el sistema informe si existe o no mensajes de advertencia o error.

**6.2.12.** El **Almacenista Solicitante** ejecuta el botón guardar  y se genera el No. de Pedido de Traspaso.


**6.2.13.** El **Almacenista Solicitante** envía vía correo electrónico el número de folio del traspaso generado del sistema SAP al Administrador de Inventarios para su liberación y adjunta el pedido del cliente.

- **Ver guía SAP-ALM-02. “Crear un Pedido de Traspaso”.**


**6.2.14.** El **Administrador de Inventarios** libera el pedido de traspaso en el sistema SAP con la clave **ME28N** y notifica de forma electrónica al Almacenista solicitante, Almacenista proveedor, Gerente de Plaza y Jefe de Administrativo de la liberación una vez realizado.

**6.2.15.** Luego de recibir la confirmación del pedido de traspaso el **Almacenista Proveedor** verifica su programación para darle lugar al envió.

**6.2.16.** El **Almacenista Proveedor** ingresa al SAP para crear la entrega del traspaso en la transacción VL10B “Crear la Entrega de Traspaso”, borra la información de los campos y activa la pestaña “Pedidos de Compras”.

**6.2.17.** El **Almacenista Proveedor** registra el No. de Pedido de Traspaso en el campo de “Documento de Compras y da clic en el botón ejecutar  .

**6.2.18.** El **Almacenista Proveedor** coloca el cursor de modo que seleccione toda la fila y le da clic.

**6.2.19.** El **Almacenista Proveedor** observa la opción “Fondo” y da clic generándose un mensaje, el cual significa que se continúa dándole clic al icono  en donde se emite el No. de entrada visualizada en el campo “Doc. Comer.”

**6.2.20.** El **Almacenista Proveedor** termina lo anterior y en el mismo sistema se crea la salida del material por traspaso. VL02N “Salidas de Materiales por un Traspaso” coloca en el campo “Entrega de Salida” el No. de Entrega, da Enter y en la parte de Resumen de Posiciones muestra en el campo “Cantidad Entrega” la cantidad real de salida.

**6.2.21.** El **Almacenista Proveedor** activa en la pestaña la opción “Picking y llena los campos:

- Ctd. Picking.
- Almacén.

Ejecuta la opción “Contabilizar” y valida que se genere la nota de que la entrega fue grabada.

**6.2.22.** El **Almacenista Proveedor** observa la parte superior de la pantalla y le da clic a la opción “Entrega de Salida”, al desplegarse las opciones elige la opción de “Dar Salida” para que se visualice la “Orden de Salida del Material”.

**6.2.23.** El **Almacenista Proveedor** realiza dos impresiones de la “Orden de salida del material”.

- Ver guía SAP-ALM-03. “Crear la entrega de un traspaso”
- Ver SAP-ALM-04. “Salidas de Materiales por un Traspaso”.

**6.2.24.** Cuando la entrega sea directa al cliente, será responsabilidad del **Chofer de Reparto** entregar el material y solicitar nombre y firma del cliente con acuse de recibido en salida de material, dejando una copia de salida de material al cliente.

**6.2.25.** Una vez entregado el material solicitado al cliente es responsabilidad del **Almacenista Proveedor** solicitar copia de salida de material firmada por el cliente y deberá enviar electrónicamente al almacenista solicitante.

**6.2.26.** Una vez que el **Almacenista solicitante** recibe la documentación enviada donde rectifica la entrega del material al cliente por parte del Almacenista Proveedor, Ingresa al sistema SAP para darle entrada al traspaso por el material solicitado en la transacción MIGO “Recepción de Materiales por un Traspaso” llenando los campos de:



- Clase de Documento
- Motivo del Documento
- No. de Entrega del Pedido de Traspaso.

Da clic en el icono ejecutar  y visualiza la entrega.

**6.2.27.** El **Almacenista solicitante** verifica las entradas y marca las cantidades recibidas con un “OK”.

**6.2.28.** El **Almacenista solicitante** selecciona el botón “Contabilizar” y en automático se genera el “No. de asignación de entrada” el cual le corrobora que el documento quedo contabilizado.

**6.2.29.** El **Almacenista solicitante** ingresa nuevamente al sistema SAP para imprimir la entrada por traspaso para su respaldo en la transacción MB90 “Reimpresión de una Entrada de Mercancía” colocando en el campo “Documento Material” el No. del Documento del Material y ejecuta F8.

**6.2.30.** El **Almacenista solicitante** selecciona el documento  , da clic en el botón “Visualizar Impresión”  y ejecuta la impresión.

- Ver guíaSAP-ALM-07. “Recepción de Materiales por un Traspaso”
- Ver guía SAP-ALM-09.”Reimpresión de una Entrada de Mercancía”.

**6.2.31.** El **Almacenista solicitante** realiza la salida de material con base a la factura generada del sistema SAP con la clave VLO1N y soporta factura con la salida de material firmada por el cliente para su resguardo.

- **Ver guía SAP-ALM-16. “Salida de material por factura anticipada”.**

## 7. POLÍTICAS

7.1. No se podrá entregar material al cliente bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando no se cuente con la impresión de salida de material emitida por el sistema y amparada con su factura o ticket de compra.
- Cuando la salida de material de factura anticipada no cuente con la impresión de salida emitida por el sistema y la copia de formato de solicitud de material de factura anticipada.
- Cuando no cuente con el documento de salida por traspaso emitido por el sistema.

## 8. ANEXOS

Guía SAP-ALM-10.	Consulta de Existencias por Artículo
Guía SAP- ALM -02	Crear un Pedido de Traspaso
Guía SAP- ALM -03	Crear la entrega de un Traspaso
Guía SAP-ALM -04.	Salidas de Materiales por un Traspaso
Guía SAP- ALM -16	Salida de material por factura anticipada
GuíaSAP-ALM-07	Recepción de Materiales por un Traspaso
Guía SAP-ALM-09	Reimpresión de una Entrada de Mercancía

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control, manejo y seguimiento de las solicitudes de cemento con entrega directa al cliente que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al área de abasto de la división de Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

**3.2. Remisión:** Es todo documento que se utiliza para acreditar o dejar constancia de la entrega de un pedido, el mismo que para que tenga efecto y validez deberá ser firmado por el receptor de la mercancía, hecho que dará constancia que el producto ha sido recibido correctamente y de acuerdo a las políticas de calidad que maneje la empresa.

**3.3. Solicitud de Material (Cemento):** Es una hoja especial que generalmente se hace por triplicado, exigida por el almacenista para entregar la materia prima con destino a un trabajo específico. Una de las copias de esa solicitud queda en poder del almacenista, y las otras dos se envían a los departamentos de contabilidad y de Costos. Se establece así un control más efectivo de los materiales que se suministran a producción.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Abasto	Administrador de cemento	Almacenista	Analista comercial	Auxiliar Contable	Auxiliar de logística	Cajero-Facturista	Conciliación de cemento	Coordinador de logística	Egresos y control de presupuesto	Ejecutivo de ventas	Gerente de inventario	Analista Comercial (planta)	Jefe administrativo
DMT-AB-3.4	Solicitud de cemento con Entrega Directa al Cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Cajero Facturista** ingresar al sistema SAP para elaborar la solicitud de pedido de venta.

**5.2.** Es responsabilidad del **Analista Comercial (planta)** pre-liberar la Solicitud de pedido de compra.

**5.3.** Es responsabilidad del **Coordinador de Logística** liberar el pedido de compra, así como solicitar al proveedor las remisiones de las entregas directas a clientes.



**5.4.** Es responsabilidad del **Auxiliar de Logística** seleccionar las remisiones de cada gerencia de plaza y enviarlas de forma electrónica a los jefes de planta.

**5.5.** Es responsabilidad del **Almacenista** generar en el sistema SAP la recepción de materiales de un proveedor.

**5.6.** Es responsabilidad del **Administrador de Cemento** revisar, imprimir, armar documentación, y entregar al gerente de inventarios las entradas de mercancía en sistema.

**5.7.** Es responsabilidad del **Gerente de Inventarios** generar el reporte de cemento solicitado.

**5.8.** Es responsabilidad de **Conciliación de Cemento** revisar la documentación, asegurándose de que sea la correcta.

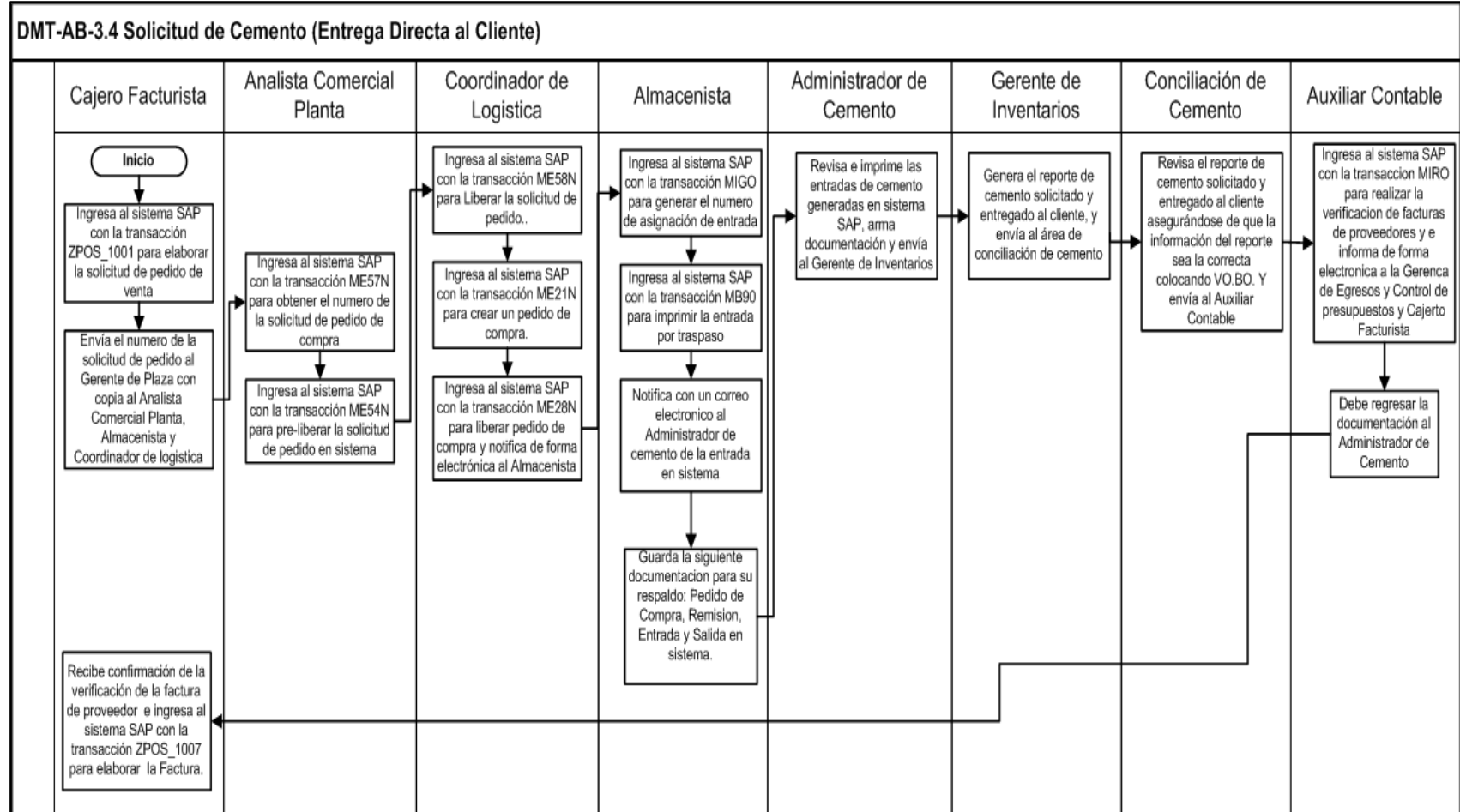
**5.9.** Es responsabilidad del **Auxiliar Contable** de realizar la verificación de la Factura.

**5.10.** Es responsabilidad del **Cajero Facturista** elaborar Facturas.

**5.11.** Es responsabilidad de **Conciliación de Cemento** de realizar mensualmente la conciliación de cemento.

**5.12.** Es responsabilidad de **Egresos y Control de Presupuestos** de revisar el estado de cuenta del proveedor en sistema y realizar el pago Bancario.

**DIAGRAMA DE FLUJO**



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de las Solicitudes de Cemento con entrega directa al cliente.

6.1.1. Las solicitudes de Cemento se generaran cuando el cliente solicita en ventanilla de forma personal o a través de un ejecutivo de ventas el material que requiere, especificando además del tipo de material, la cantidad a utilizar.


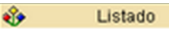
**Nota:** Ver procedimientos:


- DMT-CM-3.3. Levantamiento de pedido.
- DMT-CM-3.5. Venta de contado.
- DMT-CM-3.6. Venta de crédito.

### 6.2. Elaboración de Pedido de Venta

6.2.1. Cuando el cliente solicite de manera personal o a través de un ejecutivo de ventas el material a utilizar, el **Cajero-Facturista** ingresa al sistema SAP con la clave **ZPOS\_1001** “Selección de Operación” para elaborar la solicitud de pedido de venta, en la cual se desplazarán las siguientes opciones:

- Contado Detalle
- Contado Mayoreo
- Crédito Detalle
- Crédito Mayoreo
- Intercompañía Contado
- Intercompañía Crédito

6.2.2. El **Cajero-Facturista** elige cualquiera de estas opciones según sea el tipo de operación y posteriormente da un clic en la opción “Venta Normal” e inmediatamente se abrirá una ventana en la cual coloca en el campo “Cliente” el No. de Cliente; para continuar registrando el o los productos utilizando el icono  que es para añadir una línea, selecciona los productos con el botón  el cual desglosará la lista de productos.

6.2.3. El **Cajero-Facturista** concluye la captura de la venta presionando el icono “Facturar”  y envía el N° de solicitud de pedido al Gerente de plaza con copia al Analista Comercial Planta, Almacenista y Coordinador de Logística.

- **Ver guía SAP-VT-06 “Venta de contado”.**

6.2.4. El **Analista Comercial (Planta)** recibe notificación, e ingresa al sistema SAP con la clave ME57N para obtener el número de solicitud de pedido de compra.

6.2.5. El **Analista Comercial (Planta)** ingresa al sistema SAP con la clave ME54N para pre-liberar la solicitud de pedido en sistema.

- **Ver guía SAP-ALM-26 “Liberar solicitud de pedido”.**

6.2.6. El **Coordinador de Logística** ingresa al sistema SAP con la clave ME58N para liberar la solicitud de pedido. Luego de esto crea un pedido de compra en sistema con la clave ME21N. Libera pedido de compra con la clave ME28N y notifica de forma electrónica al Almacenista.

**6.2.7.** El **Coordinador de Logística** debe solicitar al proveedor las remisiones de las entregas directas a clientes y hará entrega de ellas al auxiliar de logística


**6.2.8.** EL **Auxiliar de Logística** deberá seleccionar las remisiones de cada gerencia de plaza y enviar de forma electrónica al Almacenista con copia al jefe administrativo.

**6.2.9.** El **Almacenista** genera la entrada en sistema SAP con la clave MIGO "Recepción de material de un proveedor" llenando los campos:

- Clase de Documento
- Motivo del Documento
- No. de Pedido de Compra

Y posteriormente da clic en el icono  "Ejecutar" para visualizar el pedido de compra.

**6.2.10.** El **Almacenista** anota en la parte de "Cabecera" la fecha de remisión o el número de factura, da Enter y automáticamente el sistema abre "Detalle de Posición"

**6.2.11.** El **Almacenista** verifica las entradas de cada partida de pedido y la marca con un "OK" .

**6.2.12.** El **Almacenista** selecciona el botón "Contabilizar" y en automático se genera el No. de asignación de entrada.

**6.2.13.** El **Almacenista** ingresa nuevamente al sistema SAP para imprimir la entrada por traspaso para su respaldo MB90 "Reimpresión de una Entrada de Mercancía" colocando en el campo "Documento Material" el No. del Documento del Material y ejecute F8.

**6.2.14.** El **Almacenista** seleccione el documento , da clic en el botón "Visualizar Impresión"  y ejecuta la impresión.

**6.2.15.** El **Almacenista** notifica de forma electrónica al Administrador de Cemento la entrada en sistema y guarda documentación (pedido de compra, remisión, entrada y salida al sistema) para respaldo.

- **Ver guía SAP-AML-08. "Recepción de Materiales de un Proveedor".**
- **Ver guía SAP-AML-09."Reimpresión de una Entrada de Mercancía".**

**6.2.16.** La responsabilidad de revisar e imprimir las entradas de cemento generadas en sistema SAP será del **Administrado de Cemento**, además será responsable de armar la documentación y entregar al gerente de inventarios.

**6.2.17. El Gerente de Inventarios** es quien deberá generar el reporte de cemento solicitado y cemento entregado al cliente. Y será su responsabilidad enviarlo al área de conciliación de cemento.


**6.2.18.** Es responsabilidad de **Conciliación de Cemento** revisar el reporte de cemento solicitado y cemento entregado al cliente, asegurándose que la información del reporte sea la correcta, colocando Vo. Bo. Además deberá enviar al auxiliar contable.


**6.2.19.** Es responsabilidad del **Auxiliar Contable** realizar en sistema SAP con la clave MIRO la verificación de facturas de proveedores así como la de informar a la Gerencia de Egresos y Control de Presupuestos, Cajero Facturista.

**6.2.20.** El **Auxiliar Contable** deberá regresar la documentación al Administrador de Cemento.

**6.2.21.** El **Cajero Facturista** recibe confirmación de la verificación de la factura de proveedor del Auxiliar Contable para retomar el ticket, ingresando al sistema SAP con la clave ZPOS\_1007 donde aparecerá la pantalla “SAP” colocando los datos del ticket en los campos:

- Clave de País
- ID Caja Registradora
- ID Ticket

Presiona el icono “Ejecutar”  donde se mostraran los datos previamente capturados.

**6.2.22.** El **Cajero Facturista** selecciona el icono “Facturar”  y te visualizara la factura lista para impresión.

**6.2.23.** El **Cajero Facturista** elabora factura en sistema y notifica a los involucrados.

- **Ver guía SAP-VT-09 “Tratar ticket para Continuar Ventas de Crédito”**

**6.2.24.** Es la responsabilidad de la **Conciliación de Cemento** con apoyo del **Administrador de cemento** y **Auxiliar Contable** de realizar mensualmente la conciliación de cemento y deberá enviar la conciliación a egresos y control de presupuesto.

**6.2.25.** **Egresos y Control de Presupuestos** es responsable de revisar en sistema SAP con la clave FBL1N el estado de cuenta del proveedor en sistema y de realizar el pago Bancario con la clave F-53/F58.

## 7. Políticas

**7.1.** No se aceptaran las solicitudes de pedido bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando el documento no se encuentre firmado por el cliente, o no se presente algún comprobante de dicho pedido, el cual puede ser un correo u orden de compra de parte del cliente.
- Cuando el documento presente tachaduras.
- Cuando el documento no muestre de forma legible los datos del cliente, fecha, material, montos.
- Cuando en caso de ser un cliente nuevo, no se anexe un croquis para la entrega del material.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control, manejo y seguimiento de la generación de cortes de caja que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al Cajero-Facturista, Jefe Administrativo, y Gerente Regional Administrativo de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SOLOMON:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, Es un sistema de clase mundial, multi-compañía, multi-moneda, integrado, flexible y fácil adaptación a las necesidades de las empresas. Una solución diseñada para pequeñas y medianas empresas que están en crecimiento. Ofrece a las organizaciones una funcionalidad integral con los módulos Financiero, Logística, Proyectos, Servicios, Comercio electrónico, etc.

**3.2. Corte de caja:** Consiste en el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el Saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	Abasto	Cajero-Facturista	Gerente de Regional Administrativo	Jefe Administrativo
DCR-CM-3.13	GENERACION DE CORTE DE CAJA	✓	✓	✓

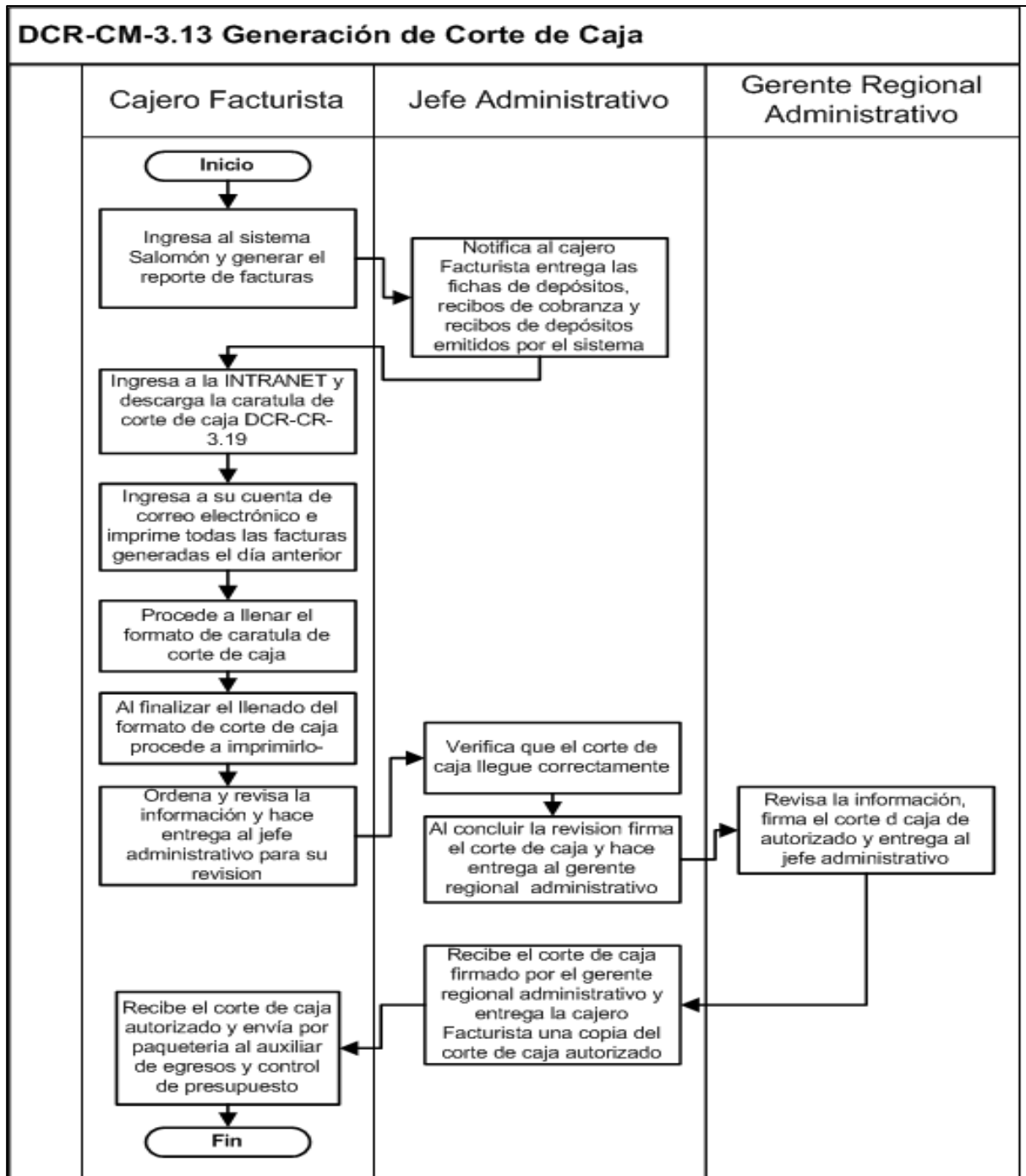
## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Cajero Facturista** Generar los reportes de facturas, reportes de ventas y realizar la captura de la caratula de corte de caja.

**5.2.** Es responsabilidad del **Jefe Administrativo** hacer entrega al Cajero Facturista de las fichas de depósito, recibos de cobranza y recibos de depósitos emitidos desde el sistema. Además deberá revisar, firmar el corte de caja y enviar por paquetería.

**5.3.** Es responsabilidad del **Gerente Regional Administrativo** revisar el corte de caja y firmar de autorizado

DIAGRAMA DE FLUJO



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la Generación de Cortes de Caja.

6.1.1. Los cortes de caja se generan diariamente por el Cajero-Facturista al concluir la facturación del día.

### 6.2. Elaboración de Cortes de Caja.

6.2.1. Al concluir la facturación del día, el **Cajero-Facturista** ingresa al sistema SOLOMON para generar el **Reporte de Facturas** de la siguiente manera:

- Ingresar al sistema Solomon y elegir la opción Module la cual se encuentra localizada en la parte superior de la ventana del programa.
- Seleccionar la opción Cuentas por Cobrar y dar un clic en Reportes.
- Seleccionar la opción Cortes de Caja y escoger la opción Cortes de Caja por Folios.
- Dar un clic en el botón Load Template y dirigirse a la pestaña Select para luego anotar el número de folio interno de la factura inicial y final.
- Dar un clic en Print Previous y generar el formato de todas las facturas que se generaron en el tiempo establecido.

6.2.2. Para generar los **Reportes de Ventas** el **Cajero-Facturista** ingresa al sistema SOLOMON de la siguiente manera:

- Ingresar al sistema Solomon y elegir la opción Module la cual se encuentra localizada en la parte superior de la ventana del programa.
- Seleccionar la opción Ventas y elegir Reportes.
- Seleccionar la opción Estadísticas de Operados y elegir Cargar por Folios.
- Dar un clic en el botón Load Template.
- Seleccionar la pestaña Select y anotar el primer y último folio interno de la factura.
- Dar un clic en Print Previous y generar el formato de reportes de ventas.

6.2.3. Una hora antes del cierre de la plaza el **Jefe Administrativo** entrega al Cajero-Facturista las fichas de depósitos, Recibos de cobranza y recibos de depósitos emitidos por el sistema.

6.2.4. El **Cajero-Facturista** Ingresar al sistema INTRANET y descargar la Caratula de Corte de Caja DCR-CR-3.19.

6.2.5. Ingresar a su cuenta de Correo electrónico e imprimir todas las facturas generadas el día anterior.

6.2.6. Proceder a llenar formato de caratula de corte de caja llenando primero la columna Depósitos la cual debe contener la siguiente información:

- Banco "Nombre del Banco"
- Fecha de Depósito
- Importe
- Número de Lote "Generado del depósito Bancario ingresado en el sistema"

6.2.7. Continuar llenando con el Número de Folio inicial y final la columna de Venta de contado:

- "Control Folios Electrónicos"
- "Control Folios Internos"



**6.2.8.** En la columna Contado con Facturas anota el costo total de facturas generadas en ventas de contado. De igual forma anota en la opción Venta de Contado Anticipada el total de facturas generadas de ese tipo.

**6.2.9.** Con el Número de Folio inicial y final llena las siguientes opciones de la columna Venta Crédito:

- Control Folios Electrónicos”
- “Control Folios Internos “

**6.2.10.** Con el Número de Folio inicial y final llena las siguientes opciones de la columna Reporte de Devoluciones S/Ventas:

- “Control Folios Electrónicos”
- “Control Folios Internos “

**6.2.11.** En la columna de Reporte de Cobranza debe colocar los Folio inicia y final de la recaudación total del día.

**6.2.12.** Al finalizar verifica que el resultado que aparece en la columna Cobranza Total y el resultado de la columna Total de Deposito en Cheque sean el mismo.

**6.2.13.** Imprime el formato de Caratula de Corte de Caja

**6.2.14.** Ordena la información en el siguiente orden:

- Facturas
- Formato de Corte de Caja
- Formato de Venta
- Caratula de Corte de Caja

**6.2.15.** Revisa detalladamente el corte de caja, firma el corte y hace entrega al Jefe Administrativo para su revisión.

**6.2.16.** El **Jefe Administrativo** verifica que el corte de caja llegue con la siguiente Documentación:

- Facturas
- Formato de Corte de Caja
- Formato de Venta
- Caratula de Corte de Caja

**6.2.17.** Al concluir la revisión el Jefe Administrativo Firma el corte de Caja y hace entrega al Gerente Regional Administrativo.

**6.2.18.** El **Gerente Regional Administrativo** revisa la información, firma de autorizado el corte de caja y entrega al Jefe Administrativo para su envío.

**6.2.19.** El **Jefe administrativo** entrega al cajero- facturista la copia de autorización del corte de caja firmada por el gerente de plaza y envía el corte de caja por paquetería al Auxiliar de Egresos Y Control de Presupuestos.

## 7. POLÍTICAS

7.1. El envío de los cortes de caja será de la siguiente forma:

- Los realizados los días LUNES y MARTES se enviaran el día MIÉRCOLES.
- Los realizados los días MIÉRCOLES y JUEVES se enviran el día VIERNES.
- Los realizados los días VIERNES y SÁBADOS se enviaran el día LUNES.

## 8. ANEXOS

DCR-CM-9.10	Caratula de Corte de Caja

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
<b>GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA</b>	<b>ING. BELLA LAURYS MENDEZ</b>	<b>ING. CARLOS ORDUÑA</b>

## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control, manejo y seguimiento de las amortizaciones por facturas especiales que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al Cajero-Facturista, Jefe Administrativo, y Gerente Regional Administrativo de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SOLOMON:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, Es un sistema de clase mundial, multi-compañía, multi-moneda, integrado, flexible y fácil adaptación a las necesidades de las empresas. Una solución diseñada para pequeñas y medianas empresas que están en crecimiento. Ofrece a las organizaciones una funcionalidad integral con los módulos Financiero, Logística, Proyectos, Servicios, Comercio electrónico, etc.

**3.2. Amortización:** proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero o pérdida de valor que se va teniendo con el tiempo. Las amortizaciones son reducciones en el valor de los activos o pasivos para reflejar en el sistema de contabilidad cambios en el precio del mercado u otras reducciones de valor.

## 4. MATRIZ DE PROCESO

Código	Abasto	Cajero-Facturista	Gerente de Regional Administrativo
DCR-CM-3.26	Amortización por Facturas Especiales	✓	✓

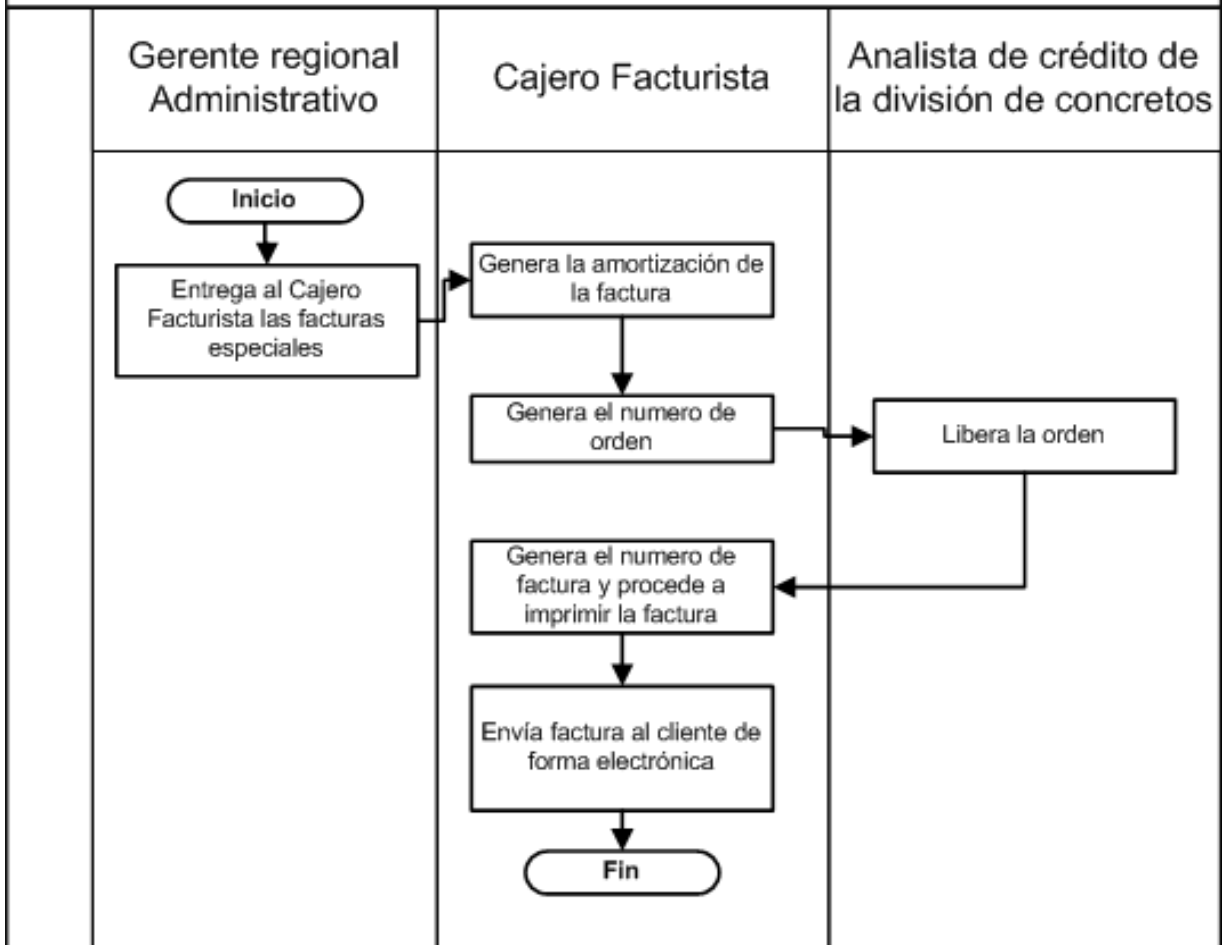
## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Cajero Facturista** Generar las amortizaciones por facturas especiales.

**5.2.** Es responsabilidad del **Gerente Regional Administrativo** hacer entrega al Cajero-Facturista de las facturas especiales.

## DIAGRAMA DE FLUJO.

### DMT-AB-3.4 Solicitud de Cemento (Entrega Directa al Cliente)



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la Amortización Por Facturas Especiales.

6.1.1. Se generan cuando el Cajero-Facturista genera una factura por amortización a un cliente que previamente ya había sido facturado algún producto.

### 6.2. Elaboración de Amortización Por Facturas Especiales.

6.2.1. El **Gerente Regional** Administrativo hace entrega al Cajero-Facturista de las Facturas Especiales "Documento de Anticipo a Clientes".

6.2.2. El **Cajero-Facturista** ingresa al sistema SOLOMON para generar la amortización de la factura de la siguiente manera:

- Ingresar al sistema Solomon y en la opción Module.
- Dar un clic en Ventas y seleccionar la opción Órdenes de Venta.
- Dar un clic en la opción New y llenar los siguientes datos:
  - Numero de orden
  - Tipo de orden
  - A que almacén corresponde
  - Numero de cliente
  - Vendedor (Nombre de Ejecutivo)
  - Pedido (Numero de Pedido)
  - Numero de Artículo (Producto, Resistencia, Cantidad)

6.2.3. Al terminar de llenar la información anterior, observa una nota en la parte inferior de la pantalla, la cual le mostrara la disponibilidad de material que tiene el almacén.

6.2.4. Verifica el Folio de Autorización de Precio de Venta de la siguiente manera:

- Ingresar a la INTRANET y en la opción Autorización de Precio de Venta dar un clic a la opción Ver Solicitudes para llenar la opción de Folio.
- Verificar que el nombre del Ejecutivo de Ventas y el Cliente que aparecen en la INTRANET correspondan al de la Remisión.
- Dar un clic en la opción Folio y verificar visualmente la siguiente información:
  - La Residencia
  - El Costo de Venta
  - Porcentaje que se Aplico
  - N° de almacén
  - Cantidades Ordenada
  - Precio Unitario
  - Porcentaje de Descuento
  - Centro
- Dar un clic en el icono Guardar y automáticamente se genera el Número de Orden.

6.2.5. El **Cajero-Facturista** envía por correo electrónico el Número de Orden y Número de Folio al Analista de Crédito de la división de Concretos, Ingresos y cuentas por Cobrar para que verifique lo que se ingresó.

**6.2.6.** El **Cajero-Facturista** compara que el precio de sistema coincida con el de la hoja de pedido que le entrego el Ejecutivo de Ventas.

**6.2.7.** El **Analista de Crédito de la división de Concretos, Ingresos y cuentas por cobrar** libera la Orden.

**6.2.8.** El **Cajero-Facturista** da clic en la Orden liberada, ubica el cursor en el Número de Cliente y presiona la tecla Repag para guardar los cambios.

**6.2.9.** El Cajero-Facturista da un clic en el botón Embarque y luego selecciona Refrescar y selecciona el Embarque para llenar los siguientes campos:

- Método de Pago (Contado, Crédito, Cheque, Cuenta).
- Formas de Envío (Vía Electrónica, Impreso, Ambos).
- Email (Se escribe el del Cliente, Cajero-Facturista, Auxiliar Administrativo, Jefe de Planta).
- N° de Cuenta (se escriben los últimos 4 dígitos de la cuenta de donde se depositó el dinero).

**6.2.10.** Da clic en la opción Campaña el cual muestra las remisiones ingresadas y presiona la tecla Aceptar.

**6.2.11.** Para confirmar el embarque el Cajero-Facturista coloca el cursor en la opción Liberar/Confirmar y selecciona la opción Confirmar Embarque.

**6.2.12.** Se coloca en el Número de Embarque y presiona las teclas Repag- Avpag. Da clic en la opción de Cargos Misceláneos y selección con un clic el botón Anticipos e inmediatamente se genera el Número de Factura y se elige la factura a la que se le quiere aplicar el anticipo.

**6.2.13.** Da clic en el botón Factura Electrónica y automáticamente se envía la factura al correo del Cajero-Facturista.

**6.2.14.** El Cajero-Facturista ingresa a su correo electrónico, abre la factura generada y la convierte a un formato PDF. Envía la factura de forma electrónica en formato PDF al cliente.

**6.2.15.** El Cajero-Facturista anota en la remisión original el Número de Factura y los envía al departamento de archivos para su resguardo.

**6.2.15.1.** En caso de ser una facturación a crédito se debe anexar a la remisión un formato de Contra Recibo o Formato de Recepción de Remisiones.

## 7. POLÍTICAS

**7.1.** El envío de la factura al cliente debe ser de forma electrónica y en caso de que el cliente solicite la factura físicamente será responsable el Ejecutivo de Ventas de hacerla llegar.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control, manejo y seguimiento de las facturaciones de concreto que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al Cajero-Facturista, Jefe de Planta, y Ejecutivo de Ventas de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SOLOMON:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, Es un sistema de clase mundial, multi-compañía, multi-moneda, integrado, flexible y fácil adaptación a las necesidades de las empresas. Una solución diseñada para pequeñas y medianas empresas que están en crecimiento. Ofrece a las organizaciones una funcionalidad integral con los módulos Financiero, Logística, Proyectos, Servicios, Comercio electrónico, etc.

**3.2. Facturación:** Es un documento que refleja toda la información de una operación de compraventa. La información fundamental que aparece en una factura debe reflejar la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar en relación a existencias, bienes poseídos por una empresa para su venta en eso ordinario de la explotación, o bien para su transformación o incorporación al proceso productivo.

## 4. MATRIZ DE PROCESO

Código	Abasto	Cajero- Facturista	Jefe de Planta	Ejecutivo de Ventas
DCR-CM-3.8	Facturación de Concreto	✓	✓	✓

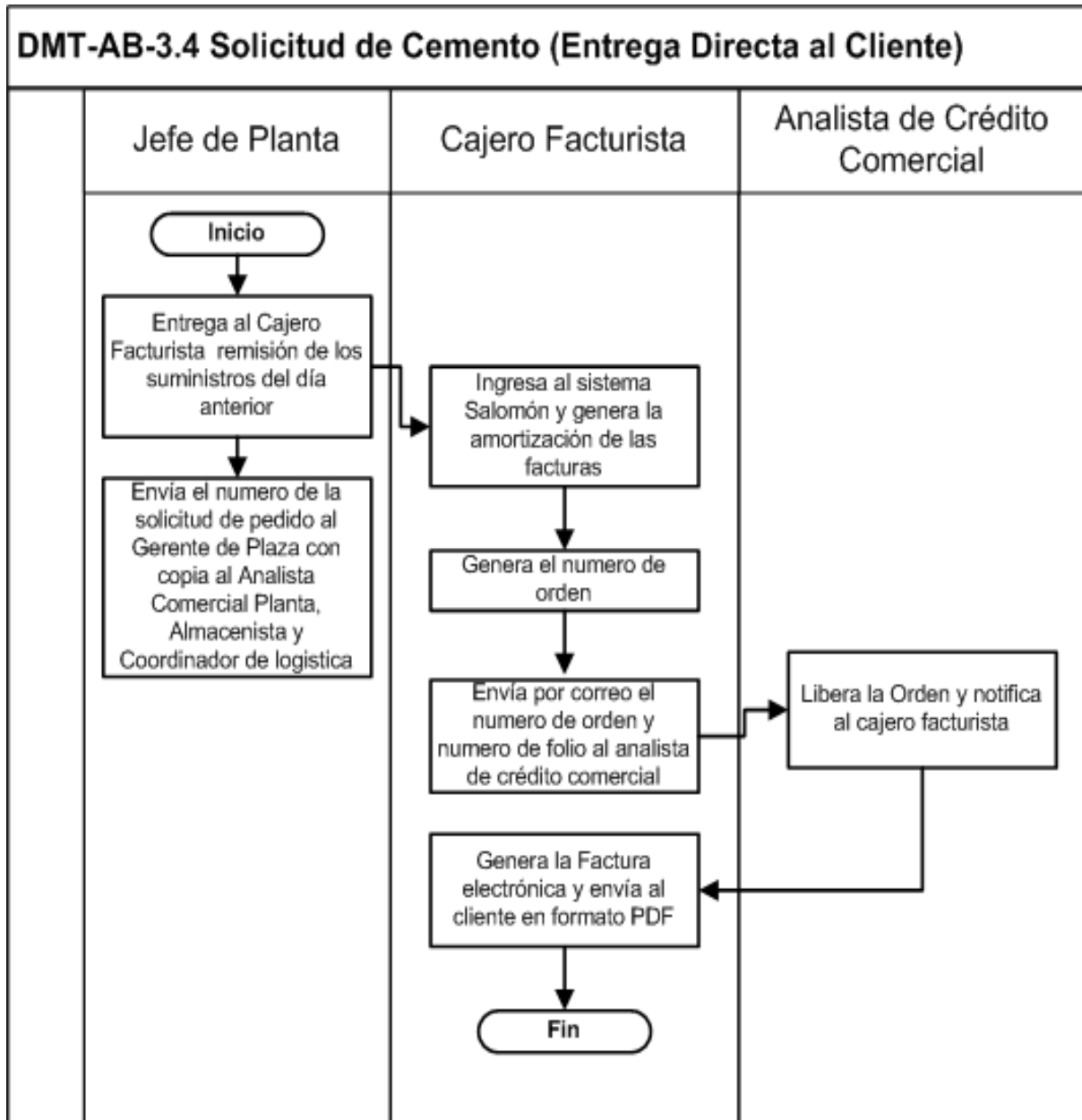
## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Cajero Facturista** Generar las Facturas de concretos.

**5.2.** Es responsabilidad del **Jefe de Planta** hacer entrega al Cajero-Facturista de las remisiones generadas por suministro generadas el día anterior.

**5.3.** Es responsabilidad del **Ejecutivo de Ventas** hacer entrega al Cajero-Facturista de la hoja de pedido

DIAGRAMA DE FLUJO





## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la Facturación de Concreto.

6.1.1. Se generan cuando el Cajero-Facturista genera una factura por los suministros de concreto que se hicieron un día antes.

### 6.2. Elaboración de la Facturación.

6.2.1. El **Jefe de Planta** hace entrega al Cajero-Facturista de las remisiones generadas por los suministros que se realizaron el día anterior.

6.2.1.1. El **Ejecutivo de Ventas** hace entrega al Cajero-Facturista de las hojas de pedido.

6.2.2. El **Cajero-Facturista** ingresa al sistema SOLOMON para generar la amortización de la factura de la siguiente manera:

- Ingresa al sistema Solomon y en la opción Module.
- Da un clic en Ventas y selecciona la opción Órdenes de Venta.
- Da un clic en la opción New y llena los siguientes datos:
  - Número de orden
  - Tipo de orden
  - A que almacén corresponde
  - Número de cliente
  - Vendedor (Nombre de Ejecutivo)
  - Pedido (Numero de Pedido)
  - Número de Artículo (Producto, Resistencia, Cantidad)

6.2.3. Al terminar de llenar la información anterior, observa una nota en la parte inferior de la pantalla, la cual le mostrara la disponibilidad de material que tiene el almacén.

6.2.4. Verifica el Folio de Autorización de Precio de Venta de la siguiente manera:

- Ingresa a la INTRANET y en la opción Autorización de Precio de Venta da un clic a la opción Ver Solicitudes para llenar la opción de Folio.
- Verifica que el nombre del Ejecutivo de Ventas y el Cliente que aparecen en la INTRANET corresponda al de la Remisión.
- Da un clic en la opción Folio y verifica visualmente la siguiente información:
  - La Residencia
  - El Costo de Venta
  - Porcentaje que se Aplico
  - N° de almacén
  - Cantidades Ordenada
  - Precio Unitario
  - Porcentaje de Descuento
  - Centro
- Da un clic en el icono Guardar y automáticamente se genera el Número de Orden.

**6.2.5.** El **Cajero-Facturista** envía por correo electrónico el Número de Orden y Número de Folio al Analista de Crédito de la división de Concretos, Ingresos y cuentas por Cobrar para que verifique lo que se ingresó.

**6.2.6.** El **Cajero-Facturista** compara que el precio de sistema coincida con el de la hoja de pedido que le entregó el Ejecutivo de Ventas.

**6.2.7.** El **Analista de Crédito de la división de Concretos, Ingresos y cuentas por cobrar** libera la Orden.

**6.2.8.** El **Cajero-Facturista** da clic en la Orden liberada, ubica el cursor en el Número de Cliente y presiona la tecla Repag para guardar los cambios.

**6.2.9.** El Cajero-Facturista da un clic en el botón Embarque y luego selecciona Refrescar y selecciona el Embarque para llenar los siguientes campos:

- Método de Pago (Contado, Crédito, Cheque, Cuenta).
- Formas de Envío (Vía Electrónica, Impreso, Ambos).
- Email (Se escribe el del Cliente, Cajero-Facturista, Auxiliar Administrativo, Jefe de Planta).
- N° de Cuenta (se escriben los últimos 4 dígitos de la cuenta de donde se depositó el dinero).

**6.2.10.** Da clic en la opción Campaña el cual muestra las remisiones ingresadas y presiona la tecla Aceptar.

**6.2.11.** Para confirmar el embarque el Cajero-Facturista coloca el cursor en la opción Liberar/Confirmar y selecciona la opción Confirmar Embarque.

**6.2.12.** Se coloca en el Número de Embarque y presiona las teclas Repag- Avpag. Da clic en la opción de Cargos Misceláneos y selección con un clic el botón Anticipos e inmediatamente se genera el Número de Factura y se elige la factura a la que se le quiere aplicar el anticipo.

**6.2.13.** Da clic en el botón Factura Electrónica y automáticamente se envía la factura al correo del Cajero-Facturista.

**6.2.14.** El Cajero-Facturista ingresa a su correo electrónico, abre la factura generada y la convierte a un formato PDF. Envía la factura de forma electrónica en formato PDF al cliente.

**6.2.15.** El Cajero-Facturista anota en la remisión original el Número de Factura y los envía al departamento de archivos para su resguardo.

**6.2.15.1.** En caso de ser una facturación a crédito se debe anexar a la remisión un formato de Contra Recibo o Formato de Recepción de Remisiones.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control, manejo y seguimiento de las solicitudes de devolución que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable al Cajero-Facturista, Jefe Administrativo, Analista de Gestión y Crédito Comercial, Jefe de Planta Y Auxiliar de Crédito de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SOLOMON:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, Es un sistema de clase mundial, multi-compañía, multi-moneda, integrado, flexible y fácil adaptación a las necesidades de las empresas. Una solución diseñada para pequeñas y medianas empresas que están en crecimiento. Ofrece a las organizaciones una funcionalidad integral con los módulos Financiero, Logística, Proyectos, Servicios, Comercio electrónico, etc.

## 4. MATRIZ DE PROCESO

Código	Abasto	Cajero-Facturista	Analista de Gestión y Crédito Comercial	Jefe de Planta	Jefe Administrativo	Auxiliar de Crédito
DCR-CM-3.10	Solicitud de Devolución	✓	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Cajero Facturista** realizar la solicitud de devolución.

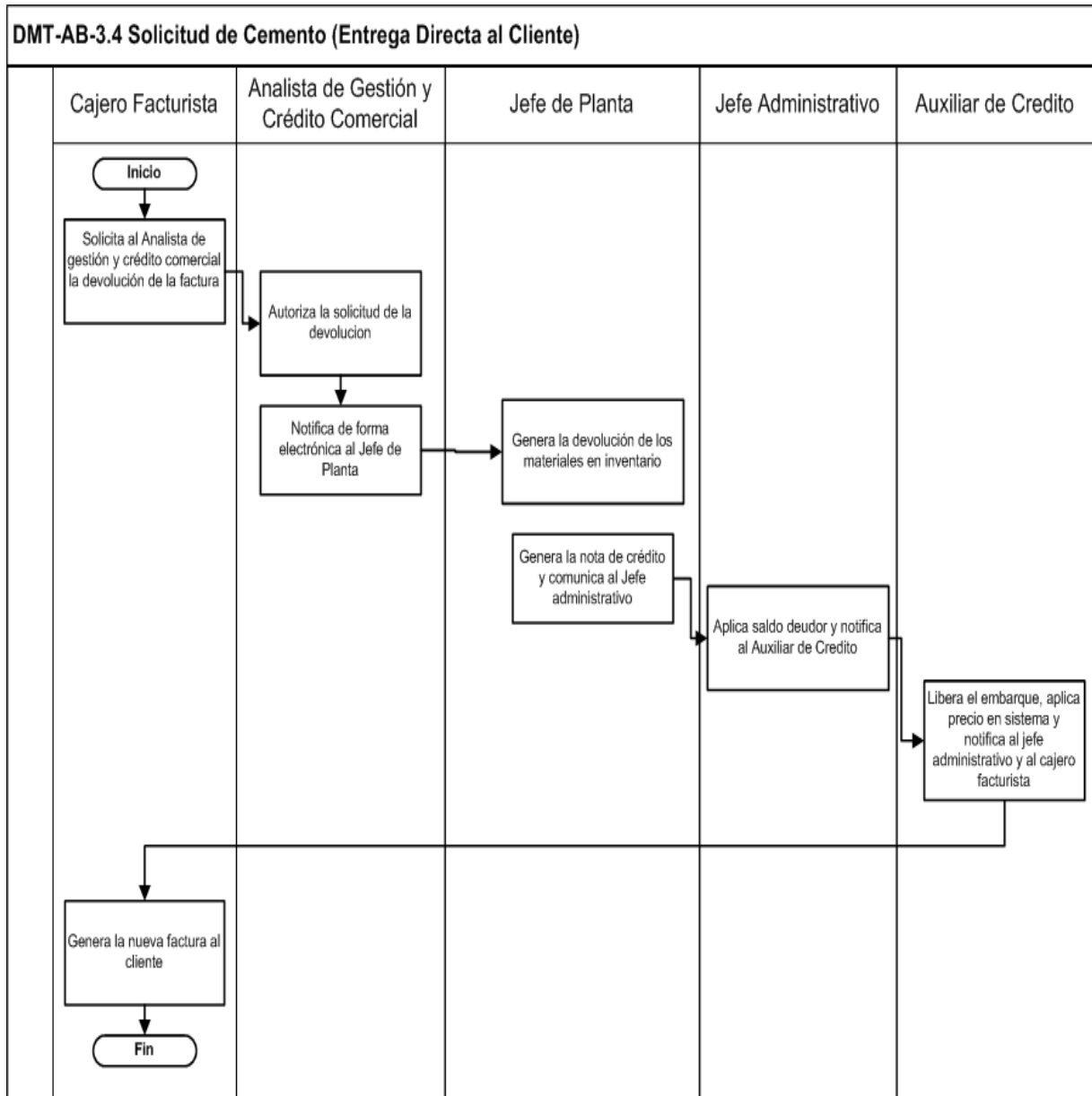
**5.2.** Es responsabilidad del **Analista de Gestión y Crédito Comercial** autorizar la solicitud de devolución.

**5.3.** Es responsabilidad del **Jefe de Planta** generar la nota de crédito.

**5.4.** Es **responsabilidad del jefe administrativo** aplicar saldo deudor al cliente.

**5.5.** Es responsabilidad del **Auxiliar de crédito** realizar la liberación de los embarques.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la Solicitud de Devolución.

6.1.1. Los cortes de caja se generan diariamente por el Cajero-Facturista al concluir la facturación del día.

### 6.2. Elaboración de la Solicitud de Devolución.

6.2.1. El **Cajero-Facturista** solicita vía electrónica al analista de gestión y crédito comercial la devolución de la factura, el correo debe ir acompañado de la siguiente información:

- N° de Factura
- Fecha de la Facturación
- Importe de la Factura
- Cliente
- Motivo de la Devolución
- N° de planta

6.2.2. El **Analista de Gestión y Crédito Comercial** autoriza la solicitud de devolución y notifica vía electrónica al jefe de planta, solicitándole que genere la devolución en sistema.

6.2.3. El **Jefe de Planta** genera la devolución de los materiales al inventario, genera la nota de crédito y realiza los ensambles.

6.2.4. El **Jefe Administrativo** recibe de parte del jefe de planta la nota de crédito y le aplica saldo deudor al cliente. Notifica vía electrónica al Auxiliar de Crédito de las devoluciones.

6.2.5. El **Auxiliar de Crédito** libera el embarque, aplica el precio en sistema y notifica al jefe administrativo

6.2.6. El **Cajero-Facturista** genera la nueva factura al cliente y soporta su corte de caja con los documentos correspondientes.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer el mejor procedimiento para darle entrada de nuevo a un material que ya se le dio salida del sistema y se le vuelve a dar de alta debido a la cancelación del cliente. de la empresa Grupo GORSA S.A de C.V.

## 2. ALCANCE.

El procedimiento abarca desde la notificación del cliente al cajero Facturista hasta que se cancela la orden de compra o factura, e involucra a gran parte del personal de GRUPO GORSA S.A. DE C.V. ya que participan personal de la planta de material como personal de corporativo.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1.Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	ABASTO	Cajero Facturista	Coordinador de Logística	Auxiliar Contable	Jefe de Almacén	Jefe de auditoria operativa de control interno
DMT-AB-3.8	Cancelación de pedido con entrega directa al cliente	✓	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

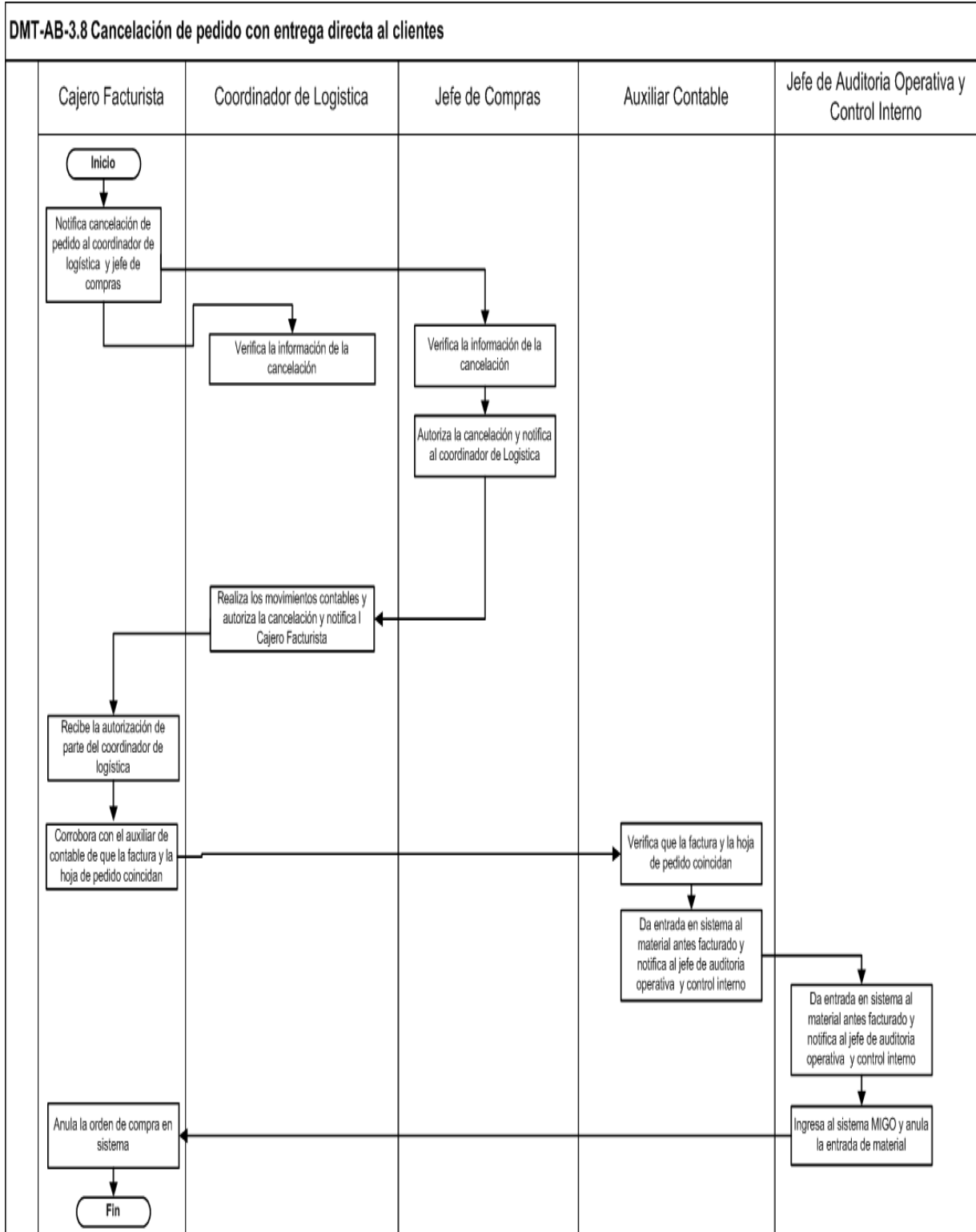
**5.1.** Es responsabilidad del cajero Facturista informar al coordinador de logística y al jefe de compras de materiales de la cancelación de pedido que solicito el cliente, verifica con el auxiliar contable de que la factura sea de acuerdo con el pedido de compra. Consultar con el jefe de almacén si le dio entrada al material, solicita al jefe de auditoria operativa de control interno la cancelación de la entrada de material al sistema.

**5.2.** Es responsabilidad del coordinador de logística de revisar la información del porque la cancelación del pedido y dar autorización y cancelar la orden de compra generada e informar al cajero Facturista.

**5.3.** Es responsabilidad del auxiliar contable la verificación de factura y hacer la reversiva e informar al jefe de auditoria operativa de control interno y cajero Facturista.

**5.4.** Es responsabilidad del jefe de almacén realizar la entrada de material al sistema.

**DIAGRAMA DE FLUJO**



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. *Origen de la cancelación de pedido por parte del cliente hacia el cajero Facturista.*

6.1.1. El cajero Facturista informa al coordinador de logística y al jefe de compra de materiales la cancelación de pedido que solicita el cliente.

### 6.2. *Realización de la cancelación de pedido por parte del cliente hacia el cajero Facturista*

6.2.1. El coordinador de logística y jefe de compras de materiales verificara la información de porque la cancelación del cliente y podrá dar la autorización hasta que se realicen los movimientos contables de esa operación y hasta que tenga la autorización por correo electrónico del jefe de compras.

6.2.2. El cajero Facturista consulta vía telefónicas con el auxiliar contable de que la factura sea la misma con la orden de pedido para poder hacer la cancelación de factura.

6.2.3. El auxiliar contable verifica la factura y realiza la reversiva (le da entrada en el sistema al material que ya estaba facturado) y notifica por vía correo electrónico al jefe de auditoria operativa y control interno y al cajero Facturista.

6.2.4. El cajero Facturista consulta por vía telefónica con el jefe de almacén si le dio entrada al material en el sistema (en caso de que no le haya dado de alta al material en el sistema saltarse al paso 6.2.7.).

6.2.5. Si el jefe de almacén dio entrada al material en el sistema, el cajero Facturista solicita al jefe de auditoria operativa y de control interno la anulación de entrada de material al sistema indicándole la salida de material.

6.2.6. El jefe de auditoria operativa y de control interno anula la entrada de material en el sistema MIGO.

6.2.7. El cajero Facturista consulta vía telefónica con el auxiliar contable/jefe de compra de materiales si ha generado la orden de compra en caso de que si haya generado una orden de compra el mismo la cancela con la clave ME22N y notifica al cajero Facturista.

6.2.8. El cajero Facturista podrá anular la orden de compra en el sistema con la clave ZPOS\_1007.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA



## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control, manejo y seguimiento de los rechazos de pedido que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V. En el estado de Chiapas.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica desde que el producto es notificado como no conforme por el cliente, hasta que se realiza la compensación en sistema, a su vez aplica a todos los almacenes de la división Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V. en el Estado de Chiapas.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1.Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	LOGISTICA	Jefe de Almacén	Jefe Administrativo	Auxiliar de Crédito Corporativo
DMT-LO-3.11	Rechazo de Pedido	✓	✓	✓

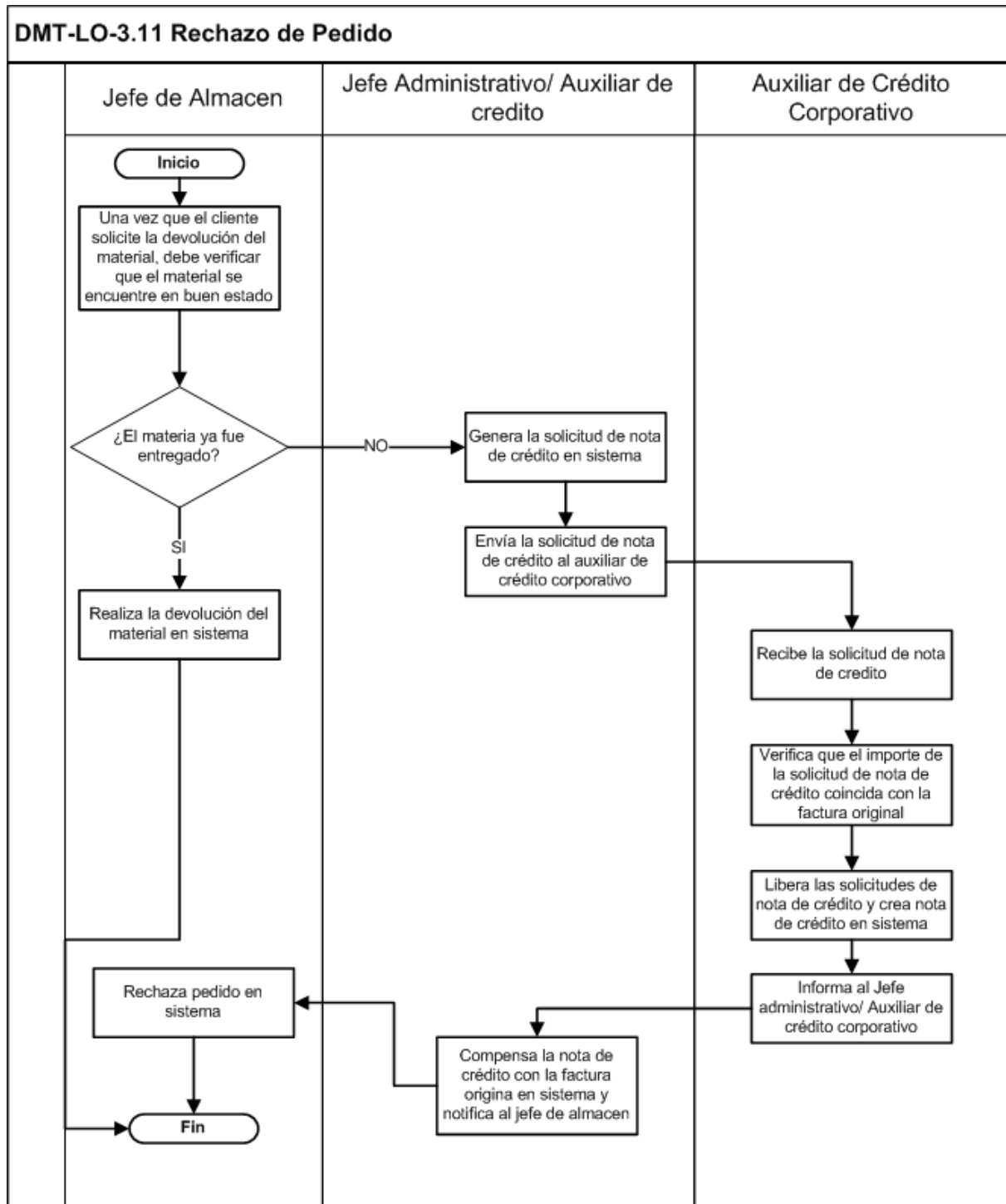
## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Jefe de Almacén** Verificar a través de las remisiones que el material se haya entregado de acuerdo a las políticas de calidad de la empresa, así como revisar el flujo de documentos del pedido original, antes y después de realizar movimientos en almacén, también será responsabilidad suya la de notificar al jefe administrativo al finalizar el rechazo de pedido.

**5.2.** Es responsabilidad del **Jefe Administrativo/Auxiliar de Crédito** enviar por correo electrónico la siguiente información al auxiliar de crédito corporativo: N° de Factura, N° de Solicitud, Importe de la Factura.

**5.3.** Es responsabilidad del **Auxiliar de Crédito Corporativo** revisar la solicitud de nota de crédito enviadas por el jefe administrativo/auxiliar de crédito verificando que el importe coincida con la factura original, también será su responsabilidad dar liberación a las solicitudes de nota de crédito y crear nota de crédito en sistema

**DIAGRAMA DE FLUJO**



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1 Origen de Rechazo de Pedidos

**6.1.1.** El proceso de rechazo de pedidos se genera cuando el cliente solicita a través de un ejecutivo de ventas o de forma personal en caja, la cancelación de su pedido.

**6.1.2.** El proceso de rechazo de pedido aplica únicamente en las siguientes circunstancias:

- Cuando no se haya surtido el material en sistema.
- Ventas que fueron generadas en días anteriores.
- Pedidos cargados de pendientes de entrega, elaborados por la Gerencia de Auditoria interna e integral.
- Facturas anticipadas pendientes de surtir.

### 6.2. Elaboración del Rechazo de Pedido.

**6.2.1.** El cliente solicita a través de un ejecutivo de ventas o de forma personal en caja la cancelación de su pedido, el **Jefe de Almacén** deberá verificar si el material ya ha sido entregado. En caso de ya haber sido entregado deberá realizar el proceso de DMT-LO-3.0 Devolución de material en sistema o DMT-LO-3.10 Devolución de material sin referencia.

**6.2.1.1.** En caso de no haber sido entregado el **Jefe de Administrativo/Auxiliar de crédito** es responsable de generar la solicitud de nota de crédito en sistema SAP y enviarla por correo electrónico al Auxiliar de crédito corporativo.

**6.2.2.** El **Auxiliar de Crédito Corporativo** es responsable de revisar que el importe de la solicitud de nota de crédito coincida con la factura original. Luego de esto libera las solicitudes de Nota de crédito y deberá crear la Nota de crédito en sistema.

**6.2.3.** El **Jefe de Administrativo/Auxiliar de crédito** deberá ingresar al sistema SAP para compensar la nota de crédito con la factura original correspondiente.

**6.2.4.** Finalmente el **Jefe de Almacén** rechaza el pedido pendiente de entrega en el sistema SAP seleccionando el motivo de rechazo correspondiente.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control y aplicación de las Solicitudes de Devolución que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V. en el estado de Chiapas.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica desde que se notifica la devolución o cambio del material, hasta que se realiza la devolución de efectivo o bien se informa al cliente de la negativa de la devolución, a su vez aplica a todos los almacenes de la división Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V. en el Estado de Chiapas.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1. Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	LOGISTICA	Jefe de Control Interno	Cajero Facturista/ Ejecutivo de Ventas	Jefe Administrativo	Jefe de Almacén	Analista de Gestión Comercial
DMT-LO-3.8	Solicitud de Devolución	✓	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del **Jefe de Control Interno** (Auditoria) de negar una solicitud de devolución en caso de detectar alguna desviación en el proceso.

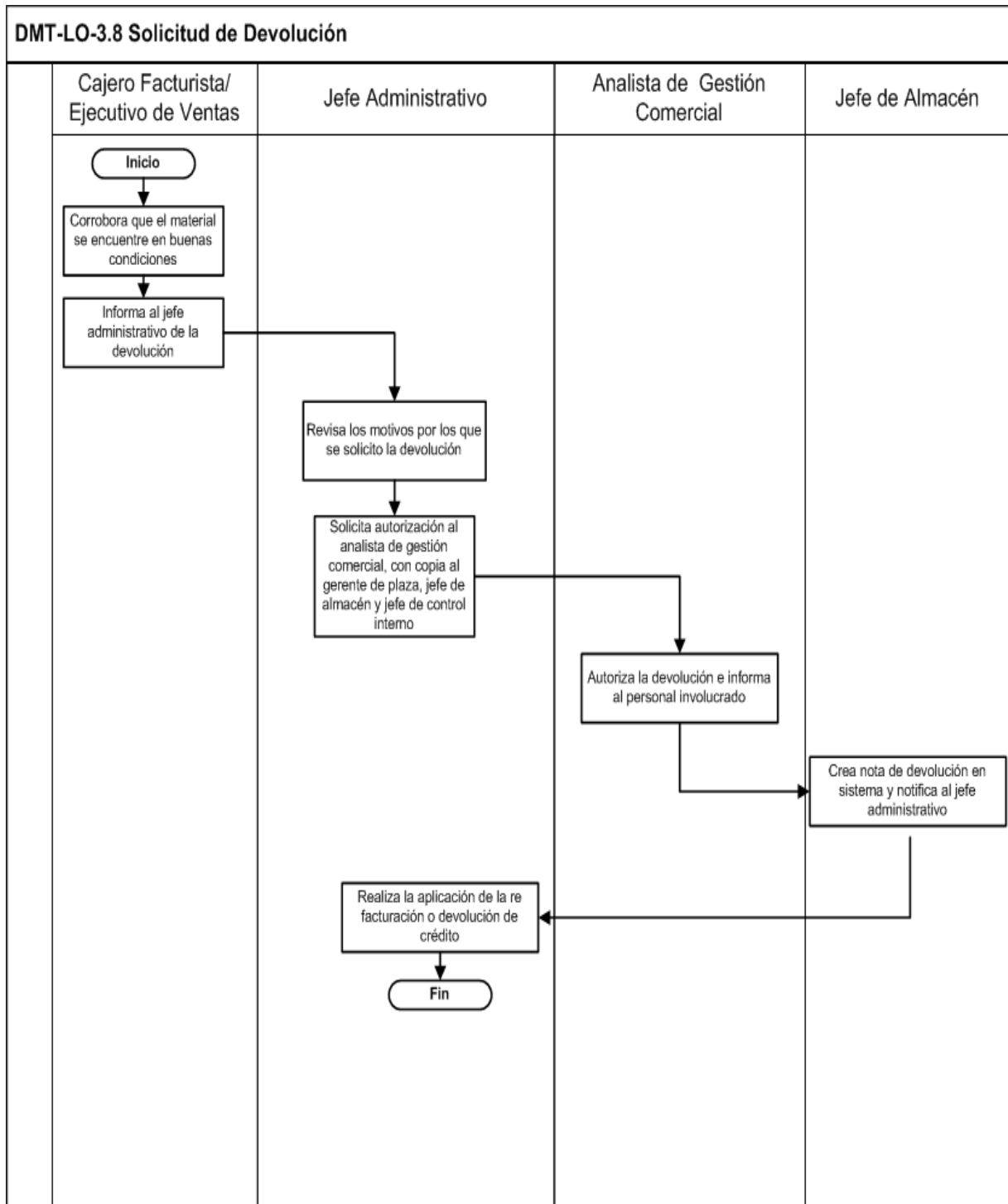
**5.2.** Es responsabilidad del **Ejecutivo de Ventas/Cajero Facturita** informar al jefe administrativo sobre la devolución o cambio del material.

**5.3.** Es responsabilidad del **Jefe Administrativo** revisar los documentos de devolución y solicitar la autorización de forma electrónica al Analista de Gestión Comercial.

**5.4.** Es responsabilidad del **Jefe de Almacén** realizar la Solicitud de devolución en el sistema, SAP.

**5.5.** Es responsabilidad del **Analista de Gestión Comercial** informar al jefe de almacén de forma electrónica sobre la autorización de la devolución.

**DIAGRAMA DE FLUJO**



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de las Solicitudes de devolución.

**6.1.1.** Las solicitudes de devolución se generan cuando el cliente notifica la devolución o cambio de material.

**6.1.2.** Se aceptaran las solicitudes de devolución únicamente bajo las siguientes circunstancias:

- Corrección de datos del cliente (RFC, Dirección Fiscal). Para el caso de Razón social se realizara únicamente con la solicitud por escrito en hoja membretada por parte de cliente.
- Cambio del producto por parte del cliente.
- Cuando el almacenista envía retrasada la entrega de material y el cliente ya no la quiere.
- Cuando se elabore una venta errónea o nombre del vendedor equivocado. **Nota:** en este caso se levantara una acción correctiva al responsable del error.
- Cuando se retrasa el proveedor en enviar el material y el cliente cancela el pedido.

### 6.2. Elaboración de Solicitud de devolución.

**6.2.1.** Cuando el cliente solicite de manera personal o a través de un ejecutivo de ventas la devolución o cambio de material que le fue facturado será responsabilidad del **Ejecutivo de Ventas/Cajera Facturista** comunicar al Jefe de Administrativo acerca de la devolución o cambio de material indicando que el producto se encuentra en buenas condiciones.

**6.2.2.** Es responsabilidad del **Jefe Administrativo** revisar cuales fueron los motivos por los que se realizó la solicitud de devolución. Luego de esto deberá solicitar de forma electrónica la autorización al Analista de Gestión Comercial con copia al Gerente de plaza, Jefe de Almacén y Jefe de control Interno. El correo electrónico debe contener la siguiente información:

- Numero de factura SAP
- Fecha de factura
- Importe de factura
- cliente
- Motivo de devolución
- Indicar si la devolución es total o parcial
- Centro
- Si es re facturación o devolución de efectivo.

**6.2.3.** Una vez que la solicitud de devolución es aceptada es responsabilidad del **Jefe de Almacén** ingresar al sistema SAP y crear una solicitud de devolución.

**6.2.4.** Luego de que el Jefe de Almacén realiza la solicitud de devolución en el sistema SAP será responsabilidad del **Jefe Administrativo** realizar la aplicación de la re facturación o devolución de crédito.

**6.2.4.1.** En caso de que no se autorice la devolución del material será responsabilidad del **Analista de Gestión Comercial** notificar vía electrónica la negativa de la devolución del material.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Elaborar un buen procedimiento y seguimientos de las actividades a realizar para la realizar la solicitud de material con entrega directa al cliente, por parte de a GRUPO GORSA S.A. DE C.V.

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica desde que se tiene identificado la cantidad de material a solicitar, hasta que se realiza el pago al proveedor, a su vez aplica a todos los almacenes de la división Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1.Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	LOGISTICA	Cajero Facturista	Gerente de Plaza	Administrador de Compras	Jefe de Almacén
DMT-BA-3.5	Solicitud de material con entrega directa al cliente	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

**5.1.** Es responsabilidad del Cajero Facturista ingresa al sistema SAP para dar entrada a la solicitud de pedido y enviar número de pedido al Gerente de plaza, elaboración de factura.

**5.2.** Es responsabilidad del Gerente De Plaza dar la liberación de pedido.

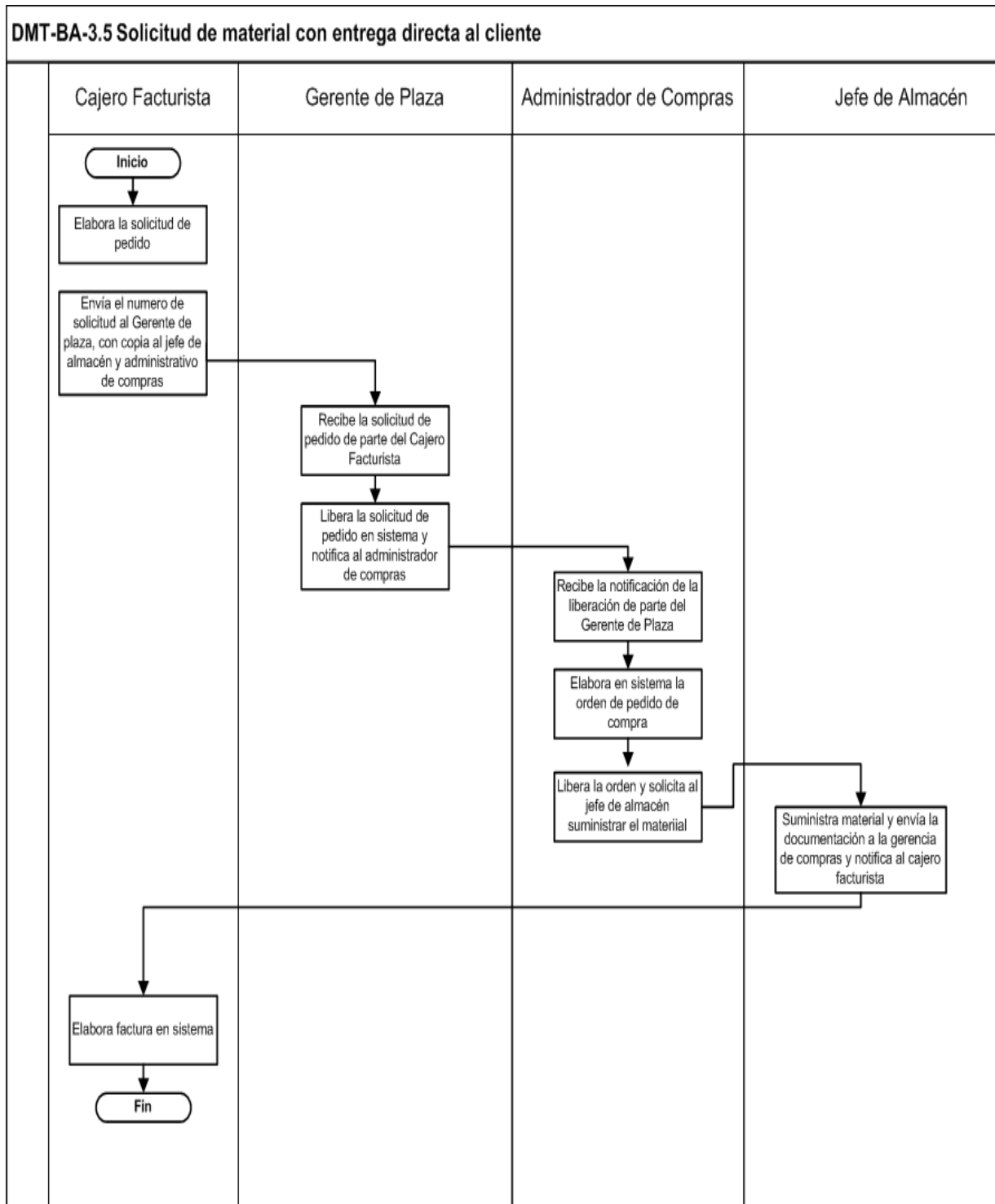
**5.3.** 3 Es responsabilidad del Administrador De Compras De Materiales de elaborar el pedido de compra, elaboración reportes de documentos y notificación de facturación al Cajero Facturista.

**5.4.** Es responsabilidad del Proveedor la entrega de material al cliente y que le firme la nota de remisión.

**5.5.** Es responsabilidad del Ejecutivo De Ventas recuperar la nota de remisión firmada por el cliente y enviársela al Jefe De Almacén.

**5.6.** Es responsabilidad del JEFE DE ALMACEN enviar documentación a la gerencia de compras y guardar una copia de la documentación.

**DIAGRAMA DE FLUJO**





## **6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.**

### **6.1. Origen de la solicitud de material con entrega directa al cliente**

**6.1.1.** Esta solicitud se realiza en ventanilla con el Cajero Facturista o el cliente se pone en contacto con el ejecutivo de ventas.

### **6.2. Realización de la solicitud de material con entrega directa al cliente**

**6.2.1.** El cajero Facturista Ingresa al sistema SAP para elaborar la solicitud de pedido de venta con la clave ZPOS\_1001 donde aparece la pantalla “Selección de Operación” dando las opciones siguientes:

- Contado Detalle
- Contado Mayoreo
- Crédito Detalle
- Crédito Mayoreo
- Intercompañía Contado
- Intercompañía Crédito

Elegimos cualquiera de estas opciones y da clic en la opción “Venta Normal” donde nos abrirá la pantalla en la cual colocamos en el campo “Cliente” el No. de Cliente para continuar registrando el o los productos utilizando el icono que es para añadir una línea, selecciona dichos productos con el botón que te desglosara la lista de productos.

**6.2.2.** Concluye la captura de la venta presionando el icono “Facturar”

**6.2.3.** Envía número de solicitud de pedido al gerente de plaza con copia al jefe de almacén y al administrativo de compra de materiales.

**6.2.4.** El gerente de plaza recibe notificación de número de solicitud de pedido de compra y teclea en el sistema la clave ME57 la cual procederá a la liberación de pedido e informa al administrador de compra de materiales de la liberación de pedido

**6.2.5.** El administrador de compras de materiales elabora en el sistema la orden de pedido de compra con la clave ME21N y libera la orden con otra clave en el sistema ME29N.

**6.2.6.** El proveedor entrega material al cliente y solicita que le firme la remisión (carta poder) indicando que fue recibido el material

**6.2.7.** El Ejecutivo De Ventas recupera con el proveedor la remisión (carta poder) firmada por el cliente. Envía la remisión físicamente al Jefe de Almacén.


**6.2.8.** El Jefe De Almacén envía documentación a la gerencia de compras y se queda con una copia del documento (remisión, orden de compra y la entrada al sistema.

**6.2.9.** El Administrador De Compras De Materiales Elabora reporte de documentos que contiene entrada de almacén, fecha, proveedor, importe de factura, y le envía al auxiliar contable y espera notificación de la verificación de factura del proveedor Elbe informa a los involucrados (por via correo electrónico) .

**6.2.10.** El Auxiliar Contable Verifica la facturación de proveedor para realizar el pasivo de proveedor, MIRO informa al administrativo de compras de materiales.

**6.2.10.** El Cajero Facturista recibe confirmación de la verificación de la factura de proveedor del Auxiliar Contable para retomar el ticket, ingresando al sistema SAP con la clave ZPOS\_1007 donde aparecerá la pantalla “SAP” colocando los datos del ticket en los campos:

- Clave de País
- ID Caja Registradora
- ID Ticket

Presiona el icono “Ejecutar”  donde te mostrara los datos previamente capturados.

**6.2.11.** Selecciona el icono “Facturar” y te visualizara la factura lista para impresión.

**6.2.12.** Elabora factura en sistema y notifica a los involucrados.

**Nota:** Para realizar detalladamente los puntos 6.11 y 6.11.1 consulte la guía del sistema SAP el documento SAP-VT-09 “Tratar ticket para Continuar Ventas de Crédito”

**6.2.13.** En la Gerencia De Egresos y Control De Presupuesto revisa estado de cuenta de proveedor en sistema FBL1N posteriormente realiza el pago bancario F-53/F-58.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMOCASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

## 1. OBJETIVO.

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control y aplicación de la contratación de ejecutivos externos que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V

## 2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica desde que se notifica al director de concretos hasta el jefe administrativo que es que evaluara a los nuevos ejecutivos, a su vez aplica a todos los almacenes de la división Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V.

## 3. DEFINICIONES.

**3.1.Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Código	COMERCIAL	Gerente de Plaza	Gerente Regional	Director de Concretos	Jefe Administrativos
DCR-CM-3.21	Contratación de Ejecutivos Externos	✓	✓	✓	✓

## 5. RESPONSABILIDADES.

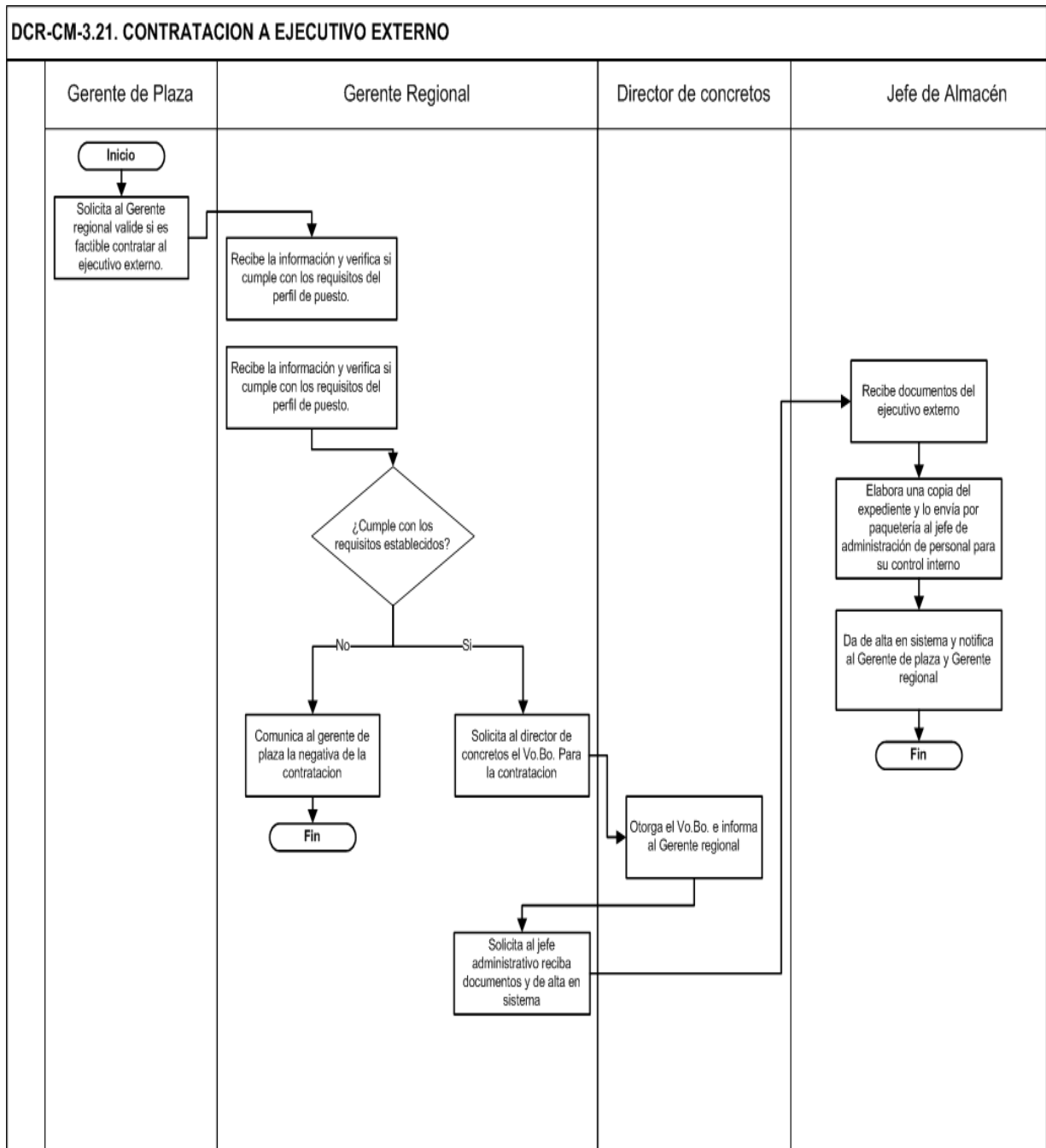
**5.1.** Es responsabilidad de gerente de plaza solicitud de ejecutivos de ventas.

**5.2.** Es responsabilidad del gerente regional valorar si es factible o no la nueva contratación de un ejecutivo de ventas.

**5.3.** Es responsabilidad del director de concretos que los solicitantes al puesto cumplan con todos sus requerimientos.

**5.4.** Es responsabilidad del jefe administrativo dar alta en el sistema SAP al nuevo ejecutivo externo.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

**6.1. Origen de la solicitud de contratación de ejecutivos externos.**

**6.1.1** La solicitud de la contratación de un ejecutivo externo se genera cuando el Gerente de plaza consulta con el gerente regional si es factible la contratación de un ejecutivo externo

**6.1.2.** En caso de que sea factible el gerente regional Verifica que cumpla con el perfil de ejecutivo externo con el proceso DCR-CM-5.6:

**6.1.3.** Verifica que cumpla con el perfil de ejecutivo externo con el proceso DCR-CM-5.6.

**6.1.4.** En caso de que no cumpla con los requisitos establecidos comunica por vía correo electrónico la negatividad de contratar a un ejecutivo de ventas externo. Termina proceso.

**6.1.5.** Si cumple con los requisitos establecidos Solicita al director de concretos el Vo. Bo. Para la contratación de un ejecutivo externo e indicando los motivos.

**6.1.6.** El director de concretos Verifica si cumple con los requisitos establecidos si no cumple comunica al gerente regional los motivos de la negativa y el proceso regresa a la actividad 6.3.3.

**6.1.7.** En caso de que si cumpla los requisitos establecidos se lo cumínica a la gerente regional.

**6.1.8.** El gerente regional Se comunica con el gerente de plaza vía correo electrónico para que contacte al ejecutivo externo y lleve documentos con el jefe administrativo y de alta n sistema.

**6.1.9.** El jefe administrativo recibe documentación y verifica que estén correctos, en caso de algún documento faltante solicita al ejecutivo externo entregue documentos.

**6.1.10.** Si los documentos están correctos elabora una copia de expediente y lo envía por paquetería al jefe de administración de personal para control interno.

**6.1.11.** Da de alta en el sistema y notifica al gerente de plaza y gerente regional. Termina proceso

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA

**1. OBJETIVO.**

Establecer el procedimiento mediante el cual se realice el adecuado control y aplicación de la solicitud de devolución de dinero que se realizan en GRUPO GORSA S.A. de C.V.

**2. ALCANCE.**

Este procedimiento aplica desde que se notifica la devolución de dinero por parte del cliente hasta que se le regresa, a su vez aplica a todos los almacenes de la división Materiales de GRUPO GORSA S.A. de C.V. en el Estado de Chiapas.

**3. DEFINICIONES.**

**3.1.Sistema SAP:** Software utilizado para llevar acabo las funciones de ERP dentro de la empresa, el cual comparte toda la información que se genera en él entre todos los módulos que la necesiten y que puedan tener acceso a ella.

**4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Código	COMERCIAL	Jefe Administrativo	Coordinador de Ingresos
DCR-CM-3.24	Solicitud de Devolución de Dinero	✓	✓

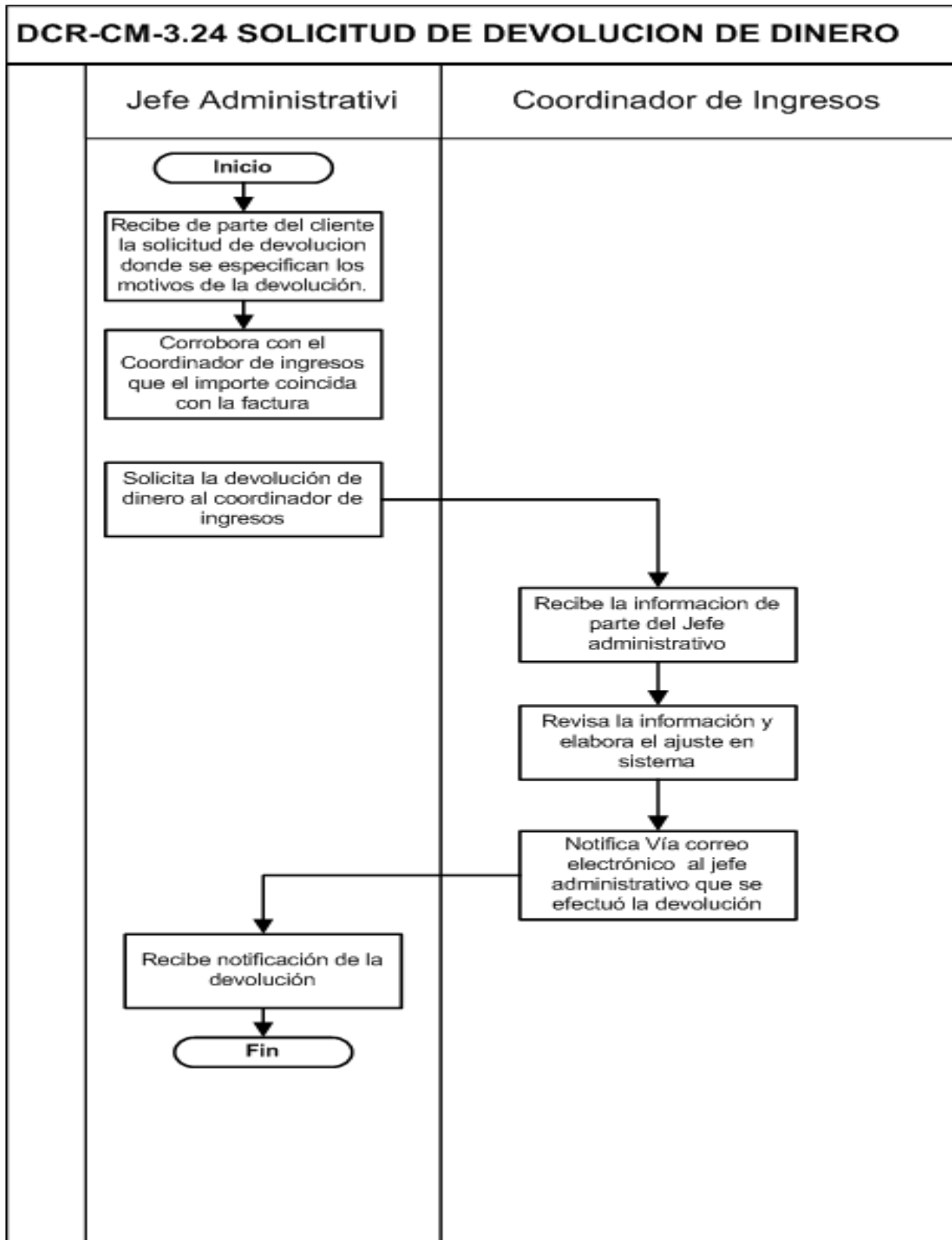
**5. RESPONSABILIDADES.**

**5.1.** Es responsabilidad del JEFE DE ADMINISTRACIÓN corroborar que la solicitud de devolución de dinero coincida con el importe de factura en el sistema SAP.

**5.2.** Es responsabilidad del COORDINADOR DE INGRESOS corroborar la información que pide el jefe administrativo.

**5.4.** Es responsabilidad del jefe administrativo la alta en el sistema SAP al nuevo ejecutivo externo.

DIAGRAMA DE FLUJO



## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

### 6.1. Origen de la solicitud de devolución de dinero.

**6.1.1** La solicitud se genera a partir de que el cliente solicita al jefe administrativo la devolución de dinero.

**6.1.2** El jefe administrativo Recibe por parte del cliente una solicitud (es una carta donde debe especificar los motivos de la devolución de dinero, nombre del banco, número de cuenta, clave interbancaria y el importe y corrobora con coordinador de ingresos que el importe coincida con la factura) para la devolución de dinero.

**6.1.3.** Solicita la devolución de dinero al coordinador de ingresos.

**6.1.4.** El coordinador de ingresos Revisa la información y elabora el ajuste en sistema.

**6.1.5.** Notifica vía correo electrónico al jefe administrativo solicitante que se haya realizado la devolución de dinero en sistema termina el proceso.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
GUILLERMO CASTILLEJOS ESTEBAN ROSA ISELA DIAZ SANTIAGO EDUARDO DIAZ TAPIA	ING. BELLA LAURYS MENDEZ	ING. CARLOS ORDUÑA



# **CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 7.1 Conclusiones

La empresa Grupo GORSA S.A de C.V demuestra una situación actual en la cual no tienen procesos y procedimientos actualizados para llevar a cabo la fusión de dos departamentos que son Plantas Concretos y Distribución de Materiales, por lo cual se recurrió a desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 que permitirá el cumplimiento de las actividades de los trabajadores y así mejorar el servicio al cliente.

Por lo cual, con ayuda de los requisitos que la norma ISO 9001:2008 se realizaron la debida organización de la documentación y registros de los procesos y procedimientos que intervienen para llevar a cabo correctamente las labores que cada trabajador tiene que hacer y así conseguir la satisfacción de los clientes, permitiendo el desarrollo y crecimiento no solo en el sur del país sino también en el norte, convirtiéndose en el primer lugar en su giro.

Los procesos y procedimientos elaborados en este proyecto ayudarán a conocer realmente las responsabilidades y actividades que cada trabajador tiene dentro de la empresa Grupo GORSA S.A de C.V, de igual manera como se interrelacionen uno con otros y conocer de qué depende para ser desarrollados.

Con la propuesta de este proyecto se facilitará la fusión de los dos departamentos ya que con los procesos y procedimientos bien establecidos se consiga que los trabajadores realicen sus actividades de manera eficiente, lo cual permite un buen clima laboral, ser mejores cada día y una visión de mejora continua.

## 7.2 Recomendaciones

1. Compromiso por parte de la alta dirección del Grupo GORSA S.A de C.V, ya que como primer punto ellos deben de trabajar de manera grupal, con determinación, espíritu de crecer, responsabilidad, comunicación y respeto, para que lo difundan a cada miembro de su equipo de trabajo con quien realizan sus labores cotidianas y así lograr el crecimiento y reconocimiento de la empresa.
2. Analizar los nuevos formatos que se han usado internamente en cada Planta de Concretos o Distribución de Materiales y tomar la decisión si es factible aplicarlas a todas para su debida difusión en cada puesto de trabajo que necesite de ellos.
3. El departamento de Sistemas actualice constantemente la pagina de la INTRANET de acuerdo a los nuevos perfiles de puestos que se realicen cuando se haga la fusión de los departamentos, de igual forma los formatos de los nuevos procesos y procedimientos realizados en este proyecto.
4. Darle el seguimiento adecuado de la actualización de los procesos, procedimientos y formatos que estén de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad para tener el cumplimiento de un buen servicio al cliente.
5. Conseguir el personal capacitado para realizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y lograr la certificación de la norma ISO 9001:2008.

## BIBLIOGRAFIA

Fernández Hatre Alfonso (2002). Manual y Procedimientos de un Sistema de Calidad ISO 9001-2000. Editorial Centro para la Calidad en Asturias. España. Pg 139.

Fernández Hatre Alfonso, (2010). Manual y Procedimientos de un Sistema de Calidad ISO 9001-2000. Editorial Instituto de Fomento Regional Parque Tecnológico de Asturias. 5º Edición. España. Pg.13

Freire S. José L. y Alcover D. Roberto (2003) La Nueva ISO 9000:2000. Editorial Fundación Confemetal. 3ª Edición. España. Pg. 28

Lee J. Krajewsk, (2000) Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. Editorial Pearson Educación. 5º Edición. México. Pg. 233

Nava C. Víctor y Jiménez V. Ana (2005) ISO 9000:2000: Estrategias párrafo Implantar la norma de Calidad Para La Mejora Continua. Editorial Limusa. 1ª Edición Pg. 33

Romero H. Omar y M. Negrón David, (2006). Introducción a la Ingeniería Industrial: Un enfoque Industrial. International Thomson Editores. 1ª Edición. México. Pg. 89