



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**El Sistema de Gestión de la Calidad
en el departamento de Proyectos,
como herramienta para incrementar
el desempeño de los procesos de
operación**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de
Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

David Flores Noriega

DIRECTOR DE TESIS

M. A. Víctor Vázquez Huarota



Ciudad Universitaria, CDMX., 2017.

Contenido

Hipótesis	1
Objetivo	1
Capítulo 1. Generalidades de la Organización	2
1.1 Datos generales de la organización	2
1.1.1 Nombre de la organización	2
1.1.2 Ubicación	2
1.1.3 Giro de la organización	2
1.1.4 Tamaño de la Organización	3
1.1.5 Misión	4
1.1.6 Visión	4
1.2 Descripción del Sistema	6
1.2.1 Descripción de la Estructura Administrativa	6
1.3 Descripción de la Operación	9
1.3.1 Descripción de la Operación en el Departamento de Proyectos	13
Capítulo 2. Análisis y Resultados de la situación	19
2.1 Desarrollo	19
2.1.1 Hallazgos intermitentes en el proceso de operación	19
2.1.2 Fundamento 1	23
2.1.3 Fundamento 2	24
2.1.4 El Diagrama de Gantt	27
2.1.5 Reporte de Auditoría Interna	30
2.2 Implementación de recomendaciones	37
2.2.1 Análisis FODA	39
2.2.2 Diagrama Ishikawa	40
Capítulo 3. Resultado de Propuestas	42
3.1 Resultados	42
Capítulo 4. Conclusiones	48
Anexos	50
Sección I – Modificaciones al Proceso Operativo	50

Sección II – Base de Datos para verificación	51
Sección III – Modificación al inicio del Proceso Operativo	59
Sección IV – Documento de justificación de servicio	60
Sección V – Documento Requerimiento de Información.....	61
Sección VI – Documento de Confidencialidad	62
Sección VII – Documento Entrega de Proyecto	63
Sección VIII – Documento Control	64
Referencias Bibliográficas.....	65

Contenido de Tablas

Tabla 1. Clasificación de las Empresas.....	4
Tabla 2. Políticas Regulatorias del Departamento de Proyectos para la realización de Proyectos	15
Tabla 3. Medición al proceso de operación – Fundamento 1	20
Tabla 4. Medición al proceso de operación – Fundamento 2.....	21
Tabla 5. Base de Datos	51

Contenido de Diagramas

Diagrama 1. Estructura Organizacional.....	5
Diagrama 2. Procedimiento de operación	11
Diagrama 3. Procedimiento de operación Departamento de Tesorería	12
Diagrama 4. Procedimiento de operación para la realización de proyectos	18
Diagrama 5. Estudio de Métodos y Tiempos (análisis)	23
Diagrama 6. Estudio de Métodos y Tiempos (análisis)	24
Diagrama 7. Representación de la programación de actividades situación actual (Fundamento 1) - Gantt.....	28
Diagrama 8. Representación de la programación de actividades situación actual (Fundamento 2) - Gantt.....	29

Diagrama 9. Diagrama de Ishikawa	40
Diagrama 10. Estudio de Métodos y Tiempos (propuesta)	43
Diagrama 11. Estudio de Métodos y Tiempos (propuesta)	46
Diagrama 12. Nuevo Proceso Operativo	50
Diagrama 13. Inicio del Proceso Operativo	59

Contenido de Imágenes

Imagen 1. Ubicación de la organización.....	2
Imagen 2. Calendario de Proyectos	26
Imagen 3. Sistema de Información.....	37
Imagen 4. Base del control mensual de movimientos (status)	38
Imagen 5. Base del control mensual de movimientos (verificación de servicio)	38

Contenido de Gráficas

Gráfica 1. Medición al Proceso – Fundamento 1.....	25
Gráfica 2. Medición al Proceso – Fundamento 2.....	25
Gráfica 3. Medición al Proceso – Fundamento 1.....	44
Gráfica 4. Medición al Proceso – Fundamento 2.....	47

Hipótesis

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ayudará a la organización en la eliminación de intermitencias en sus procesos operativos.

Dado que un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) está conformado por una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo en cada uno de los elementos que componen los procesos, enfocadas en la búsqueda y logro de la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. Siendo este mismo, un futuro benefactor para el incremento del número de entregables realizados y entregados al cliente, cumpliendo con los estándares requeridos.

Objetivo

Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en el departamento de Proyectos (Entregables), en el que fungirá como herramienta para mejorar el desempeño, eficiencia, calidad en el servicio y en los entregables, optimizando a su vez los procesos de operación de modo que pueda generarse mayor número de respaldos a costos menores.

Capítulo 1. Generalidades de la Organización

1.1 Datos generales de la organización

1.1.1 Nombre de la organización

PIU CAPITAL Financial Services

1.1.2 Ubicación

Corporativo Parque Reforma P-14
Calle Campos Elíseos #400
C.P. 11560
Chapultepec Polanco, México DF

Imagen 1. Ubicación de la organización



(Google Maps, 2017)

1.1.3 Giro de la organización

PIU CAPITAL es una organización nacional conformada de abogados, economistas, contadores, ingenieros y actuarios, la cual ofrece soluciones que se materializan en ahorros y beneficios concretos para cada uno de sus clientes; garantizando seguridad y tranquilidad en materia jurídica y fiscal apegándose a procedimientos legales y transparentes, que cumplen con los

más altos rangos de calidad y efectividad en la búsqueda y logro de sus objetivos.

PIU CAPITAL es una organización que diversifica sus servicios en tres ramas

I. Asesoría Fiscal:

- Impuestos e investigación fiscal
- Diseño de estructuras fiscales
- Precios de transferencia

II. Asesoría legal:

- Defensa legal
- Asesoría Corporativa
- Asesoría en procesos empresariales y desarrollo

III. Recursos Humanos

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación externa de personal
- Clima laboral

1.1.4 Tamaño de la Organización

Para su clasificación se tomó de referencia la información que proporciona la Secretaría de Economía considerando los siguientes factores:

- 1) Se conforma por más de 250 colaboradores
(Ubicados en el interior de la República Mexicana y Área Metropolitana)
- 2) Sus montos anuales de facturación superan los \$250 mdp

Por esta razón es considerada en el rubro de grandes empresas.

Tabla 1. Clasificación de las Empresas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 50	Desde \$ 4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios			95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
Grande	Todas	Desde 251	Desde \$250	-

(Secretaría de Economía - Publicado en el Diario Oficial de la Federación, 2009)

1.1.5 Misión

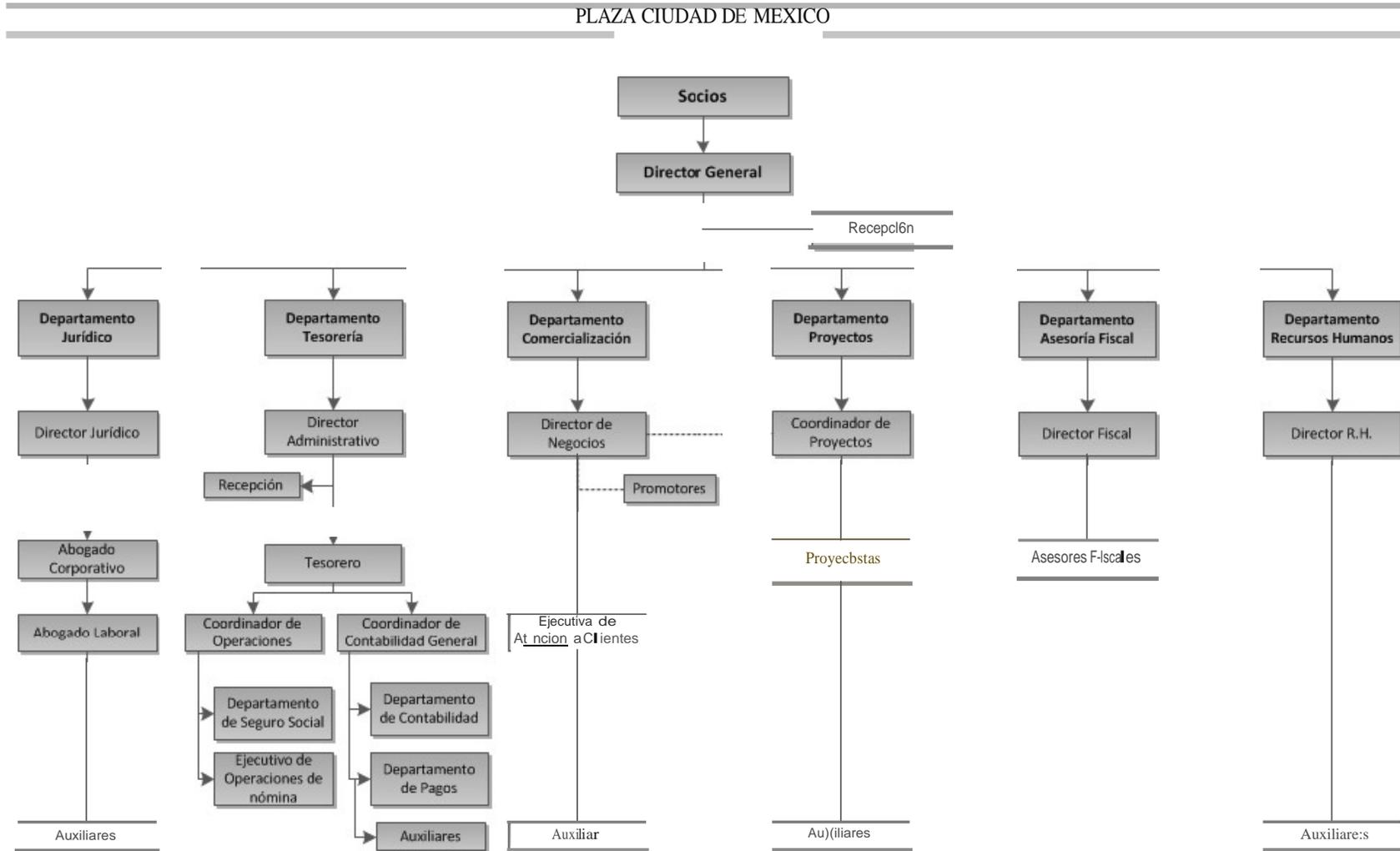
Ofrecer soluciones oportunas, innovadoras, actualizadas, integrales y confiables para empresas de alto rendimiento, materializados en ahorros y beneficios concretos.

1.1.6 Visión

Ser la empresa número uno en su giro a nivel nacional, basados en la legalidad y transparencia; ofreciendo seguridad en cada uno de sus servicios.

Lo que a continuación se presenta es la estructura organizacional bajo la cual se labora en la empresa (*Ver diagrama 1*), con el propósito de facilitar y visualizar la interacción entre las diferentes áreas.

Diagrama 1. Estructura Organizacional



(Elaboración propia)

1.2 Descripción del Sistema

1.2.1 Descripción de la Estructura Administrativa

Toda organización independientemente del giro al cual esté dirigida, se rige mediante un enfoque sistémico, cuya finalidad es determinar la categorización de cada elemento al interior de la organización, comprendiendo la aplicación de un análisis total que detecta la problemática y logra entender el Sistema de Gestión de la Calidad.

Con la finalidad de dar una explicación amplia sobre la organización, se utiliza el organigrama (Ver diagrama 1) como apoyo para describir la operación en conjunto.

De acuerdo con la información que se presenta, la organización cuenta con seis departamentos fundamentales y un grupo externo de promotoría que con fines de facilitar el entendimiento se integrará al departamento de comercialización; cada uno de ellos con una función específica:

- I. Departamento Jurídico: es el encargado de llevar a cabo la garantía al cumplimiento de la legalidad en las operaciones que se realicen planeando, controlando, asesorando y defendiendo en materia corporativa o laboral, con las principales tareas de:
 - Negociación y elaboración de contratos
 - Elaboración y gestión de trámites
 - Asesoramiento en la constitución, gestión y disoluciones de sociedades mercantiles o civiles

- II. Departamento de Tesorería: la peculiaridad con la que cuenta este departamento es que en él se conjuntan diversas áreas (motoras) que son las encargadas de llevar a cabo las operaciones preponderantes para el cliente, involucrando en primera instancia:
 - i. Área de operaciones: como es habitual la existencia de sub-áreas encontraremos un Departamento de Seguro Social encargado de llevar a cabo las gestiones burocráticas referentes a las prestaciones que demandan los trabajadores. Otra sub-área es el departamento de operaciones de nómina, encargado de llevar a

cabo como su nombre lo dice los registros para operar adecuadamente las nóminas de los clientes

- ii. La segunda instancia que se menciona es el Área de Contabilidad: donde nuevamente se encuentra sub dividido. El primer departamento es el de Pagos, encargado de recibir aquellas operaciones emanadas por el departamento de operaciones de nómina, las cuales se deberán ejecutar monetariamente. Concluida su tarea se emite un reporte para entrega al Área de Contabilidad en la que se prepara la información financiera de acuerdo a las políticas y prácticas contables establecidas y declaradas.

- III. Departamento de Comercialización: es el departamento encargado de la gestión de clientes, he aquí que se integra al personal de promotoría; cuya función es dar a conocer sobre los servicios que ofrece la organización y los beneficios que contraerán al contratarlos, además de cumplir la función de filtro en la que se da a conocer la situación del cliente y sus necesidades.

Se encuentra establecida un área en este departamento conocida como Atención a Clientes o Vinculación Comercial, cuya función es realizar la gestión de información principalmente para las áreas jurídico, fiscal y operaciones.

- IV. Departamento Fiscal: es el correspondiente de llevar a cabo el diseño y presentación de propuestas integrales apegadas a la ley, las cuales tienen como objetivo, proporcionar beneficios a la organización y al colaborador.

Este grupo deberá apoyar a los promotores en cuestiones legales para ayudar a un mejor entendimiento del cliente, así como proporcionar asesorías ante los cambios que se presenten.

- V. Departamento de Recursos Humanos: la actividad que aquí se desarrolla está enfocada a planear, supervisar y controlar todo lo relacionado con el colaborador, desempeñando funciones como:
- Función de empleo: se reciben las solicitudes de requerimiento de personal de demanden los demás departamentos, para ser evaluado y si es el caso iniciar los procesos de reclutamiento
 - Función de desarrollo de recursos humanos: creación de planes recreativos
 - Función de relaciones laborales: resolución de problemas laborales
- VI. Departamento de Proyectos: tiene la responsabilidad de atender las solicitudes de materialización de los servicios prestados por la organización para sus clientes, llevando a cabo la documentación física y digital que la autoridad pueda solicitar en caso que se presente una revisión.

1.3 Descripción de la Operación

Este apartado tiene como objetivo describir detalladamente el proceso operativo de la organización y la relación entre departamentos.

Para que una organización sea exitosa y próspera se requiere del elemento más importante, los clientes. Sin los clientes una organización no tendría razón para ofrecer sus servicios y/o productos, por este motivo es que en PIU CAPITAL se requiere de personal que desempeñe la tarea de búsqueda y prospección de clientes.

Después de esta pequeña introducción, PIU CAPITAL inicia su proceso operativo con la búsqueda de nuevos clientes (ya sea se trate de personas físicas o personas morales) tarea ejecutada por el personal de *Promotoría*, quienes son los encargados de hacer las relaciones comerciales y prospección de futuros clientes. Pues de ellos dependerá en primera instancia el interés del cliente a los servicios que se ofrecen y el ajuste a sus necesidades.

El personal de *Promotoría* con el firme propósito de buscar la seguridad del cliente solicita la intervención del *Departamento Fiscal* para ejecutar el desarrollo de propuestas integrales apegadas al régimen fiscal y generalidades del servicio, en las que se consideran en virtud de generar una mejor inercia de trabajo, el proceso operativo y los departamentos y áreas que se involucran.

Concluida la presentación y explicación de las propuestas, el *Cliente* es quien decide si realiza operaciones o no, habiendo la posibilidad de negación a las mismas, que en caso de presentarse dicha situación, el *Departamento Fiscal* deberá diseñar nuevas propuestas con mayores especificaciones y presentarla nuevamente al *Cliente* para su aprobación. En caso de aprobación, se involucrará el *Departamento de Atención a Clientes o Vinculación Comercial* quien hace llegar una solicitud de información, con la responsabilidad de juntarla e inspeccionarla para ser enviada al *Departamento Jurídico y Fiscal*. La tarea que desempeña el Departamento de Vinculación

Comercial es ser el enlace que dé fluidez al envío de información interna y externa de la organización.

Una vez que el *Departamento Jurídico* recibe la documentación realiza los trámites y contratos corporativos y laborales para hacerlos llegar al *Cliente* para su firma y se puedan realizar las operaciones. El departamento da aviso al Departamento de Vinculación Comercial de la elaboración de los contratos quien es el encargado de comunicar la información al *Departamento de Tesorería – Área de Operaciones*, de su realización y paralelamente el *Departamento Fiscal* le envía la información operativa para que también pueda ser comunicada. La información es recopilada en un documento el cual se conoce con el nombre de “Carátula del Cliente”.

El *Área de Operaciones* recibe la información a través de la Carátula y este mismo le hace llegar los expedientes al *Área de Seguro Social* para los trámites correspondientes, misma área le confirma su realización para que se pueda comenzar a operar. Las acciones que se ejecutan no serán descritas, pero a su término se emiten las facturas que son enviadas al Cliente y un reporte de pagos enviado exclusivamente al *Área de Pagos* para su aplicación; y a su término le envía el comprobante al *Área de Operaciones y Contabilidad*. El Área de Contabilidad se encarga de instrumentar los procedimientos para garantizar la seguridad de la captación y registro de las operaciones financieras.

Diagrama 2. Procedimiento de operación

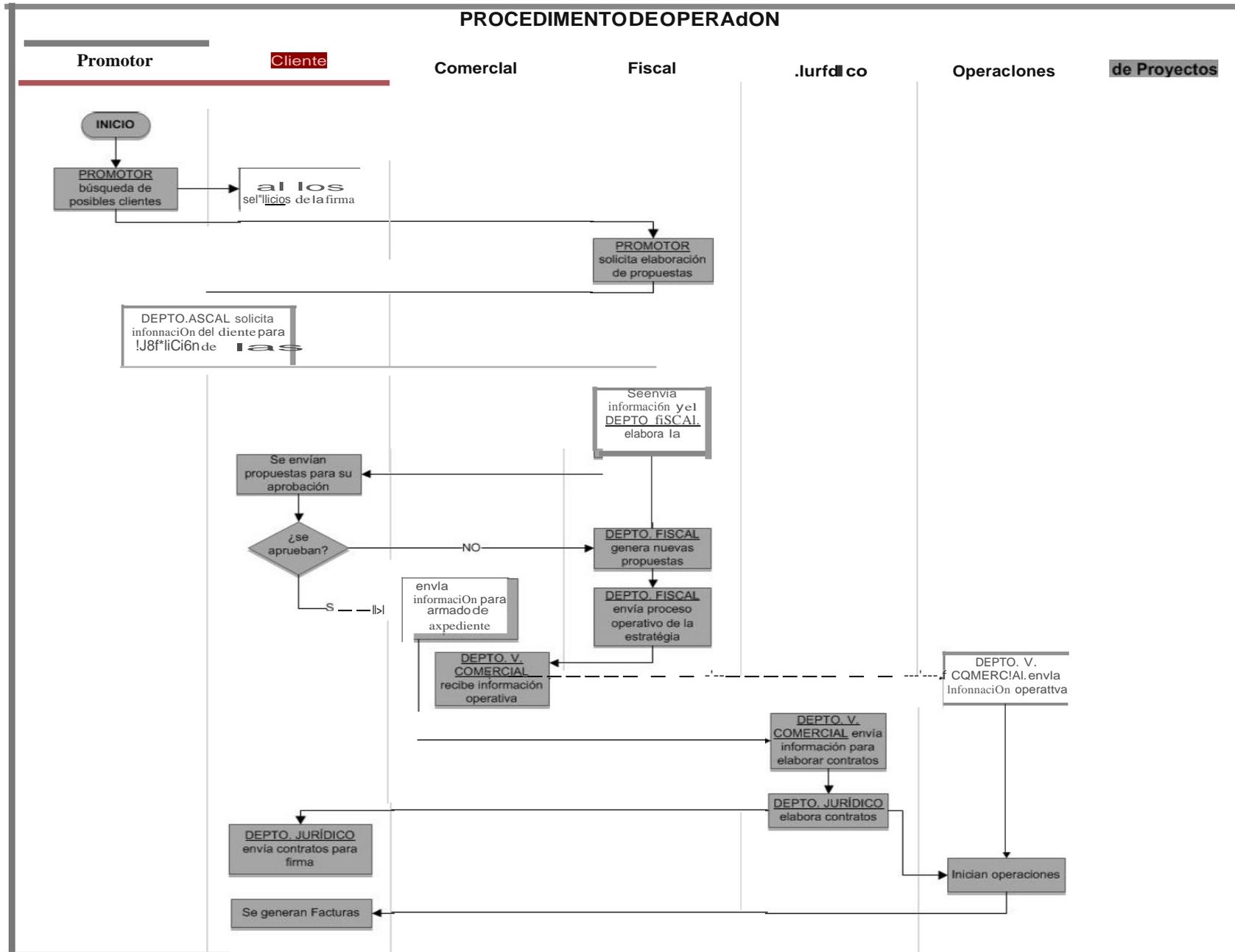
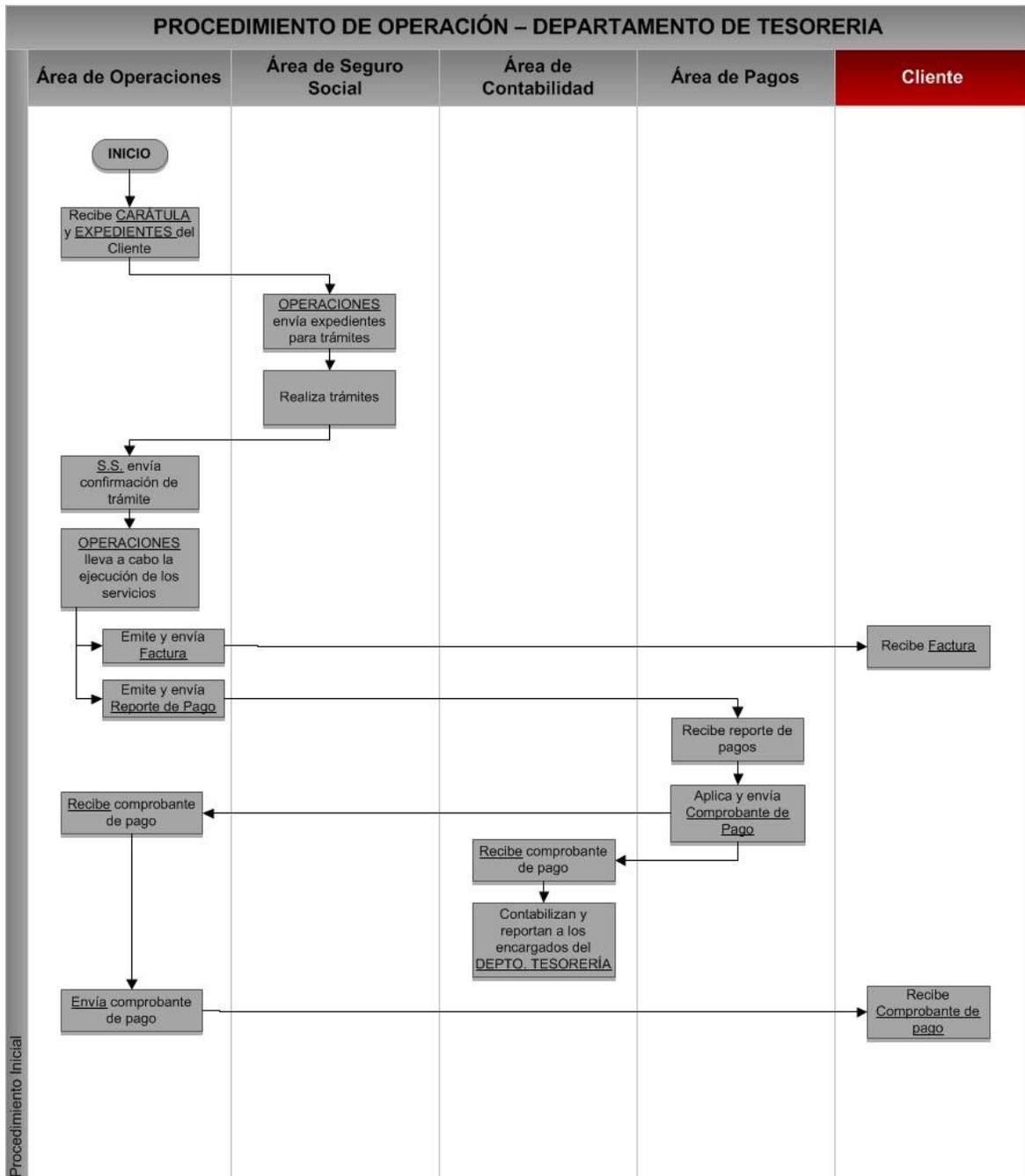


Diagrama 3. Procedimiento de operación Departamento de Tesorería



(Elaboración propia)

1.3.1 Descripción de la Operación en el Departamento de Proyectos

¿En qué momento interviene el Departamento de Proyectos? Para dar respuesta se determinará cuál es su objetivo y el proceso operativo.

Departamento de proyectos

El departamento de proyectos o mejor conocido como Departamento de Entregables, es un área de reciente creación dentro de la organización, la cual tiene por objetivo documentar todo servicio prestado (materializándolo a través de documentos físicos y digitales para su presentación).

Para dar apertura a la descripción del departamento, se comenzará por explicar ¿qué es un entregable? *Un entregable es aquel documento que se realiza como resultado de la prestación de un servicio, conteniendo información referente para su verificación material en caso de presentarse alguna revisión de proyecto o auditoría.*

Entre los documentos que se pueden presentar se consideran:

- Políticas y Procedimientos
- Planes de trabajo
- Estudios
- Reportes operativos
- Gestiones
- Campañas
- Estadísticos
- Manuales

Objetivo:

El objetivo general del departamento de Proyectos es sumarse al equipo de profesionales que integran la cadena de valor, con la particularidad de gestión informativa, análisis y documentación a los servicios que la organización presta.

Lo que a continuación se presenta es la descripción operativa del departamento tal como se realizó anteriormente, añadiendo las políticas bajo las cuales se regula su ejecución. Al término de esta sección se presenta un reporte de hallazgos como simulación de una auditoría.

Como ya se mencionó, el Departamento de Proyecto es de reciente creación por lo que al iniciar sus funciones no contaba con los recursos materiales y humanos necesarios para operar eficientemente conforme a los requerimientos que le demandaba la organización. Debido a la falta de recursos era perceptible la carencia de planeación y dirección, estableciendo un proceso operativo disminuido en todo sentido.

A continuación se muestra el proceso establecido en los inicios del departamento:

La operación está regida por dos fundamentos:

1. El primer fundamento corresponde a que se lleve a cabo el servicio por requerimiento de terceros
2. El segundo fundamento corresponde a que se lleve a cabo por cuestiones operativas

Independientemente del fundamento por el cual se deba prestar el servicio (*Ver diagrama Procedimiento de operación para la realización de proyectos*), es indispensable para que el departamento pueda iniciar su operación, debe contar con la información del cliente, por este motivo es que se solicita al Área de Operaciones el concentrado de facturación (base de datos en Excel descargable del sistema) y los datos del contacto para conocer sobre los servicios presentes. El departamento al recibir la información lleva a cabo una revisión y análisis para desarrollar una propuesta, presentación del proyecto y respaldo documental (con margen regulatorio como lo indican las políticas). Finalizada la presentación del proyecto, el ejecutivo del departamento se pone en contacto con el cliente para agendar una reunión y tratar los siguientes puntos:

- Presentación del departamento y su función dentro de la organización
- Justificación del servicio
- Presentación de la propuesta de proyecto y su documentación

- Solicitud de información al cliente
- Presentación de sugerencias que involucren ambas partes
- Establecimiento de fechas compromiso para entrega de información
- Establecimiento de fechas compromiso para entrega de proyectos (documentación). A partir de la fecha en que se recibe la información completa

El Departamento de Proyectos al recibir la información, realiza el desarrollo del proyecto.

Tabla 2. Políticas Regulatorias del Departamento de Proyectos para la realización de Proyectos

1.	Los clientes que atraviesen por una notificación de requerimiento de terceros deberán ser atendidos con prontitud, siendo ellos lo primordial.
1.1	Los clientes que atraviesen por la situación anterior, deberán dar aviso a sus promotores quienes serán los encargados de comunicarles a las áreas correspondientes. Exclusivamente para el departamento de proyectos se llena un formato de Solicitud de Elaboración de Entregables con los datos solicitados.
1.2	El departamento de proyectos deberá ponerse en contacto con el cliente en un plazo no mayor a 24 horas.
1.3	El tiempo para realizar el entregable deberá no ser mayor a 7 días y así mismo deberá ser entregado al cliente.
2.	Se respaldarán todas aquellas operaciones que representen los montos más altos de facturación.
3.	Se respaldarán las operaciones de los clientes más allegados a los socios de la organización.
4.	En los primeros cinco días hábiles del mes se deberán enviar los proyectos concluidos al Corporativo, cumpliendo con las especificaciones que dicta el "Manual de Procedimientos" establecido por el mismo.

(Información de la Empresa)

Procedimiento de Operación para Realización de Entregables de acuerdo al fundamento 1 requerimiento por terceros

En caso que el cliente presente un requerimiento por un tercero, le comunica a su promotor o principal contacto de las disposiciones del mismo, para que informe a los departamentos correspondientes de la organización.

Para el *Departamento de Proyectos*, el promotor debe llenar el formato de Solicitud de Elaboración de Proyecto (Entregable), en el que se informa:

- Quien elabora la solicitud
- Cliente que requiere la elaboración del entregable
- Motivo por el cual solicitaron la realización del entregable
- Urgencia
- Periodos a requerir

Terminada la solicitud, se envía al departamento para que pueda comenzar sus funciones.

El *Departamento de Proyectos* al recibir la solicitud se comunica con el *Área de Operaciones* a quien le solicita la información del cliente, tal como se mencionó previamente, constando del concentrado de facturación (base de datos en Excel descargable del sistema) y los datos del contacto para una comunicación directa.

El *Área de Operaciones* envía la información y a partir de ese punto se sigue el proceso descrito.

Procedimiento de Operación para Realización de Entregables de acuerdo al fundamento 2 por cuestiones operativas

El proceso por cuestiones operativas se divide en dos:

- Operaciones con altos montos de facturación
- Operaciones de clientes allegados a los socios

El primer paso del *Departamento de Proyectos* es solicitar al *Área de Operaciones* el listado de los clientes con mayores operaciones mensuales, semestrales o anuales; una vez que dicha área descargue y envíe la información, el *Departamento de Proyectos* analiza y determina los clientes que se revisaran en el mes.

El Departamento de Proyectos nuevamente solicita al Área de Operaciones la información desglosada de los clientes elegidos, dicha área, descarga del sistema la información y la envía. En el momento en que el Departamento de Proyectos recibe la información la analiza y desarrolla la propuesta de proyecto para presentarla al cliente y a partir de ese punto se sigue el proceso descrito.

Capítulo 2. Análisis y Resultados de la situación

2.1 Desarrollo

2.1.1 Hallazgos intermitentes en el proceso de operación

Toda organización independientemente del giro al cual esté dirigida, se rige mediante un enfoque sistémico, cuya finalidad es determinar la categorización de cada elemento al interior de la organización, comprendiendo la aplicación de un análisis total que detecta la problemática y logra entender al Sistema de Gestión de la Calidad.

¿Pero cómo definimos al Sistema de Gestión de la Calidad? El SGC es la serie de actividades que se llevan en conjunto de distintos elementos para lograr calidad en los productos y servicios que se ofrecen al cliente. Y esta calidad se logra mediante la planeación, control y mejora de los procesos que influyen en el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo específico del departamento de proyectos (entregables) es generar el mayor número de entregables que respalden las operaciones efectuadas de la organización hacia el cliente, tal como se describe en el Procedimiento de operación para la realización de proyectos.

Metodología en la evidencia de hallazgos

En los primeros meses laborados en PIU CAPITAL, el desarrollo de los proyectos era un proceso lento y fastidioso debido a las pausas existentes en el envío de la información, viéndose afectado el departamento en el desarrollo de los proyectos (documentos). Para la medición del proceso se utilizó una de las metodologías que se conoce con el nombre de Estudio de Métodos y Tiempos, “el cuál es un proceso sistemático de investigación, recolección y registro de datos de la ejecución de un trabajo”¹.

¹Richard C. Vaughn, Version Castellana de Josep Maria Vallhonrat Bou. (1988). Introducción a la Ingeniería Industrial. Barcelona, España: Editorial Reverte S.A.

Para el desarrollo del Estudio se requirió de la colaboración del equipo Proyectos para recolectar la información necesaria acerca de las actividades a realizar en el proceso y el tiempo aproximado de ejecución. Una vez obtenidos los datos se tomaron los tiempos menores para poder hacer una proyección del tiempo total del proceso de los dos fundamentos descritos.

Lo que a continuación se presenta es la medición al proceso de operación descrito del primer fundamento, enlistando las actividades que se llevan a cabo y el tiempo aproximado en días hábiles (*Ver tabla 3*).

Tabla 3. Medición al proceso de operación – Fundamento 1

N°	Concepto	Tiempo [días]
1.	El cliente al recibir notificación por un tercero, informa a su promotor de las disposiciones de la misma.	1
2.	El promotor informa al Departamento Jurídico de la notificación.	1
3.	El promotor realiza solicitud de proyecto (entregable) y la entrega al Departamento de Proyectos.	1
4.	El Departamento de Proyectos solicita la información del cliente al Área de Operaciones.	1
5.	El Área de Operaciones descarga y envía la información.	2 a 4
6.	El Departamento de Proyectos revisa y analiza la información para desarrollar las propuestas.	1
7.	El ejecutivo de proyectos, se pone en contacto con el cliente para solicitar reunión.	1
8.	Espera y desarrollo de la reunión.	2
9.	El cliente envía información.	5 a 10
10.	El ejecutivo de proyectos desarrolla y concluye el trabajo.	20 a 30

(Elaboración propia)

Como ya se mencionó sobre la medición, se partió de la solicitud de dirección y notificación de un tercero para presentar el proyecto de un cliente en el mes de marzo, considerando:

- Destinar un ejecutivo del Departamento para el desarrollo y término de proyecto
- Notificar incidentes en el desarrollo
- Contabilizar únicamente los días hábiles

La siguiente medición corresponde al segundo fundamento, de igual manera enlistando las actividades que se llevan a cabo y el tiempo aproximado en días hábiles (*Ver tabla 4*).

Tabla 4. Medición al proceso de operación – Fundamento 2

N°	Concepto	Tiempo [días]
1.	Departamento de Proyectos solicita listado de clientes al Área de Operaciones.	1
2.	Área de Operaciones descarga y envía información al Departamento de Proyectos.	3
3.	Departamento de Proyectos analiza y determina los clientes que se revisarán en el mes.	1
4.	Departamento de Proyectos solicita al Área de Operaciones la información desglosada del cliente.	1
5.	El Área de Operaciones descarga y envía la información.	5
6.	El Departamento de Proyectos revisa y analiza la información para desarrollar las propuestas.	1
7.	El ejecutivo de proyectos, se pone en contacto con el cliente para solicitar reunión.	4
8.	Espera y desarrollo de la reunión, tiempo aproximado 2 días.	2
9.	El cliente envía información.	10
10.	El ejecutivo de proyectos desarrolla y concluye el trabajo.	20

(Elaboración propia)

Para el segundo fundamento, se partió de la operación del departamento, solicitando el listado de clientes para determinar los clientes a revisar por lo que se consideró:

- Destinar un ejecutivo del Departamento para el desarrollo y término de proyecto
- Notificar incidentes en el desarrollo
- Contabilizar únicamente los días hábiles

El Estudio de Métodos realizado consistió en obtener aquellas generalidades del proceso que ayudarían a determinar sus particularidades halladas y consideradas como factores de retraso. A continuación se presenta la evidencia del estudio.

Diagrama 5. Estudio de Metodos y Tiempos (analysis)

2.1.2 Fundamento 1

Ubicación:	Parque Reforma P-14, Calle Campos Eliseos 400, C.P.: 11560, Chapultepec Polanco, CDMX	Resumen		
Pctividad:	Operacion para el desarrollo de proyectos	Evento	Presente	Propuesto
Fecha:	18-abr-16	Operación	5	
Operador:	Da.,;d Flores Noriega	Transporte	3	
Comentarios: Se elaboró diagrama para evaluar el proceso		Retrazos	2	
		Inspección	0	
		Almacenamiento	0	
		Tiempo [dias]		31
		Costo		

Descripción de los eventos	O	C	D	D	Tiempo [dias]	Comentarios
Cliente recibe notificación e informa a promotor					1	
Promotor informa al Depto Jurídico de la notificación y sus disposiciones					1	El promotor no informa al cliente sobre la existencia del departamento y sus funciones
Promotor elabora solicitud para desarrollo de proyecto y entrega al Depto de Proyectos						
Depto de Proyectos solicita información al Area de Operaciones						
Area de Operaciones descarga y envía información al Depto. De Proyectos					2	El Area de Operaciones tarda en enviar la información
Depto de Proyectos recibe y analiza la información para desarrollo de propuesta						
Ejecutivo de Proyectos se pone en contacto con el cliente para solicitar reunión					2	El ejecutivo de proyectos presenta renuencia al comunicarse con el cliente debido a que le manifiestan desconocer la existencia del departamento y sus funciones. Canalizan la información y el tiempo de respuesta aumenta
Espera y desarrollo de reunión						
El cliente envía información al Ejecutivo de Proyectos					5	El envío de información presenta inconvenientes por falta de documentación de respaldo
Ejecutivo de Proyectos desarrolla trabajo					20	

Simbología

- O** Operación: ocurre cuando el servicio está siendo modificado en sus características, se está creando o agregando algo o preparándose para alguna otra operación, transporte, inspección, etc.
- C** Transporte: ocurre cuando el servicio o grupo de ellos son trasladados de un área a otra
- D** Demora: ocurre cuando se interfiere en el proceso de la operación
- D** Inspección: ocurre cuando el servicio es examinado para su comprobación y verificación de calidad o cantidad cualesquiera sean sus características
- L** Almacenaje: ocurre cuando un servicio o grupo de ellos son retenidos por usos no autorizados

Diagrama 6. Estudio de Metodos y Tiempos (analisis)

2.1.3 Fundamento 2

Ubicación:	Parque Reforma P-14, Calle Campos Eliseos 400, C.P.: 11560, Chapultepec Polanco, CDMX	Resumen			
Actividad:	Operación para el desarrollo de proyectos	Evento	Presente	Propuesto	Ahorros
Fecha:	05-may-16	Operación	6		
Operador:	David Flores Noriega	Transporte	2		
Comentarios: Se elaboró diagrama para evaluar el proceso		Retrazos	2		
		Inspección	0		
		Almacenamiento	0		
		Tiempo [días]	44		
		Costo			

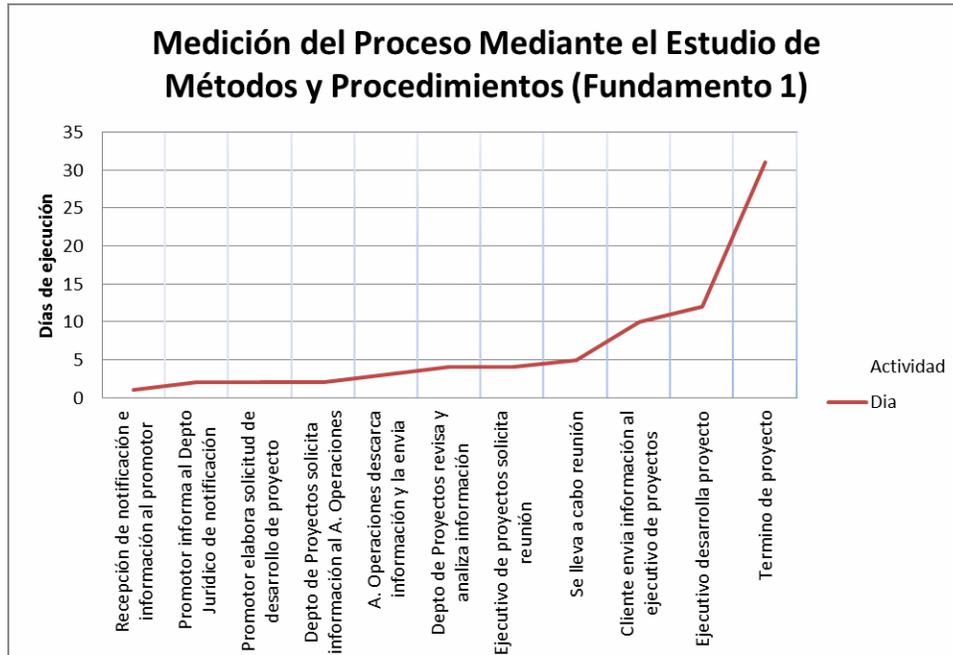
Descripción de los eventos	O	c	Simr:!)olo D	/::	Tiempo [días]	Comentarios
Depto de Proyectos solicita listado de clientes al Area de Operaciones					1	
Area de Operaciones descarga y envia informacion al Depto de Proyectos					3	
Depto de Proyectos analiza y determina los clientes que se revisaran en el mes					1	
Depto de Proyectos solicita al Area de Operaciones la informacion desglosada del cliente						
Area de Operaciones descarga y envia informacion al Depto de Proyectos					5	El Area de Operaciones tarda en emitir la informacion
Depto de Proyectos relisa y analiza la informacion para desarrollo de propuesta						
Ejecutivo de Proyectos se pone en contacto con el cliente para solicitar reunion						
Espera y desarrollo de reunion					4	El ejecutivo de proyectos presenta renuencia al comunicarse con el cliente debido a que le manifiestan desconocer la existencia del departamento y sus funciones. Canalizan la informacion y el tiempo de respuesta aumenta
El cliente envia informacion al Ejecutivo de Proyectos					10	El envio de informacion presenta inconvenientes par falta de documntacion de respaldo
Ejecutivo de Proyectos desarrolla trabajo					20	

Simbologia

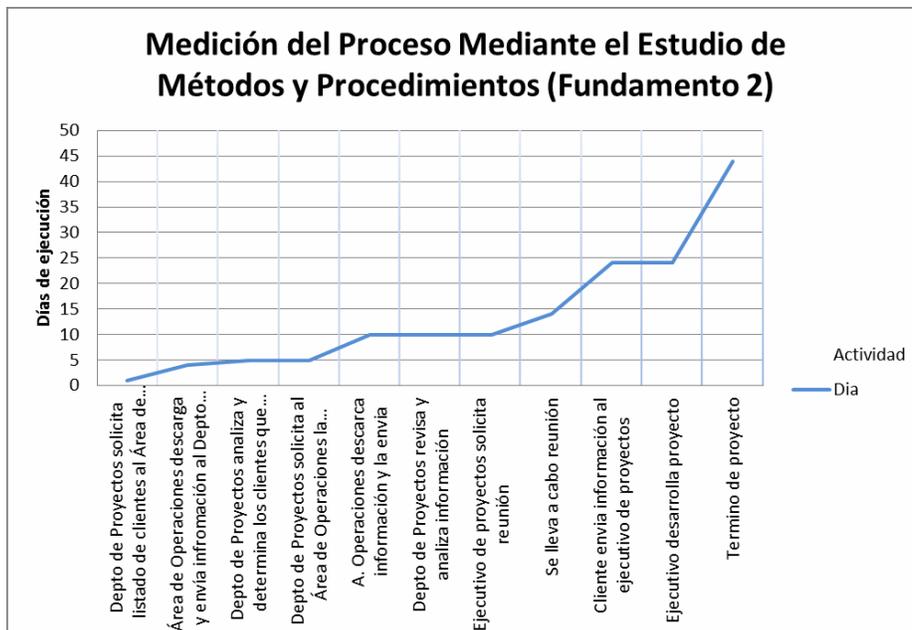
- O** Operación: ocurre cuando el servicio esta siendo modificado en sus características, se esta creando o agregando algo o preparandose para alguna otra operación, transporte, inspección, etc.
- c)** Transporte: ocurre cuando el servicio o grupo de ellos son trasladados de un area a otra
- D** Dem ora: ocurre cuando se interfiere en el proceso de la operación
- D** Inspección: ocurre cuando el servicio es examinado para su comprobación y verificación de calidad o cantidad cualesquieran sean sus características
- li** Almacenaje: ocurre cuando un servicio o grupo de ellos son retenidos por usos no autorizados

De acuerdo al estudio realizado se graficó la proyección del tiempo de ejecución de las actividades teniendo la posibilidad de visualizar cuales de ellas incrementan el tiempo del resultado, justificando paralelamente si requieren de optimización.

Gráfica 1. Medición al Proceso – Fundamento 1

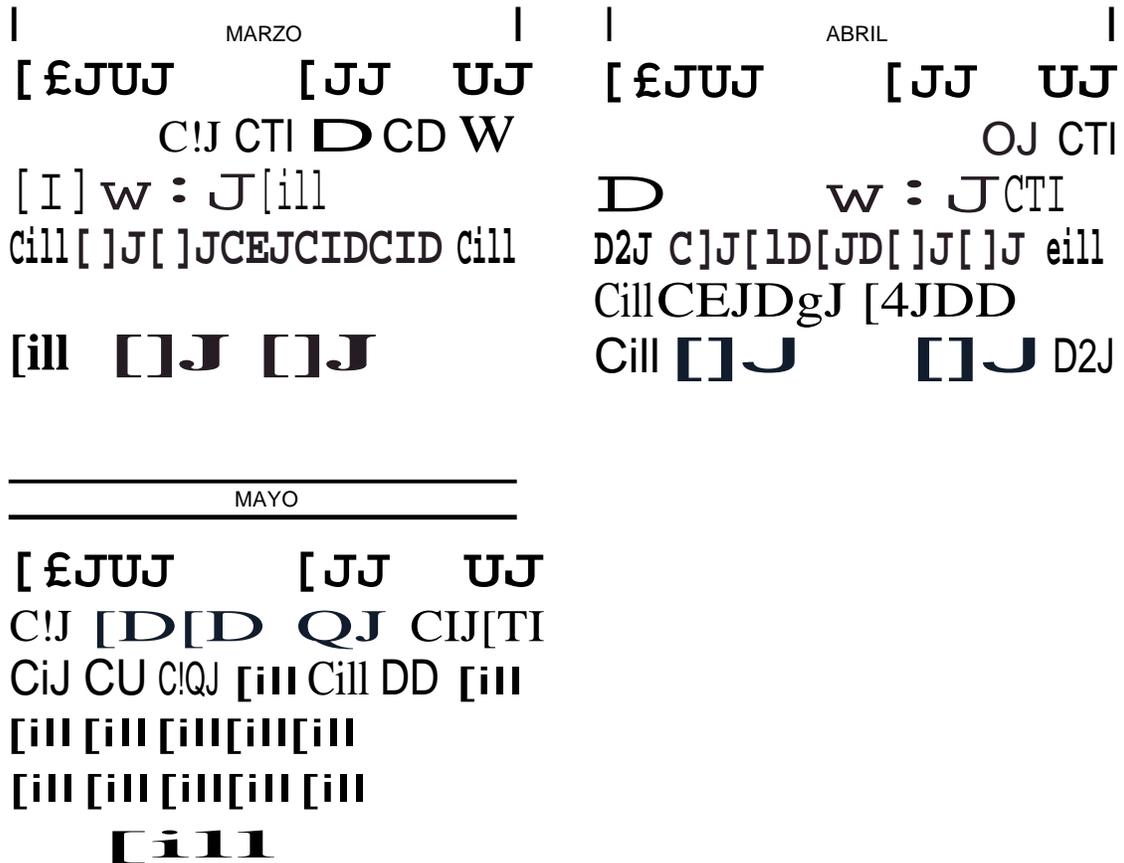


Gráfica 2. Medición al Proceso – Fundamento 2



Asf mismo se muestra a traves de un Diagrama de Gantt el tiempo real de los proyectos (Ver diagramas 7 y 8).

Imagen 2. Calendario de Proyectos



- Dfas habiles
- Dfas productivos fundamento 1
- Dfas productivos fundamento 2

2.1.4 El Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt consiste en una representación gráfica de la extensión de las actividades del proyecto sobre dos ejes: en el eje vertical se colocan las tareas del proyecto y en el eje horizontal se representa el tiempo de ejecución.

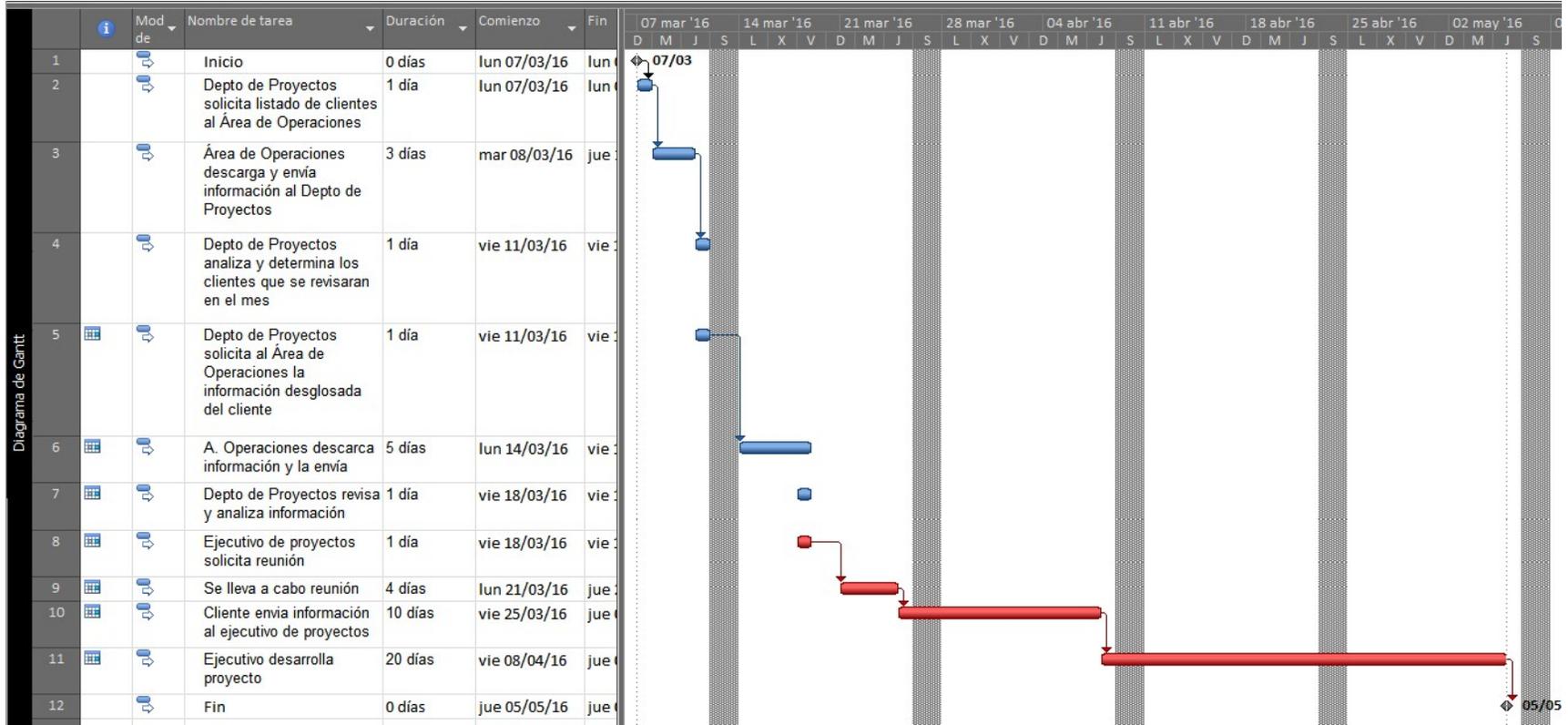
Cada una de las actividades se representa mediante un bloque rectangular cuya longitud indica la duración (en días). La posición de cada bloque en el diagrama indica el momento de inicio y fin de las tareas correspondientes y las flechas de enlace de un bloque a otro indican aquellas actividades que son predecesoras de otras.

En el siguiente diagrama se pueden visualizar algunas tareas en color rojo, las cuales representan a la ruta crítica “La ruta crítica se desarrolló en los Estados Unidos con los primeros trabajos en el año de 1957, en las empresas Dupont y Remington Rand Univac, con la finalidad inmediata de tratar de perfeccionar las técnicas existentes de planeación y programación”¹.

¹Luis Fernando Díaz. (2005). Análisis y Planeamiento. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

La ruta crítica en este diagrama está representada por aquellas tareas que tienen duración mayor a dos días con la peculiaridad de ser interferidas por días no laborales como sábado y domingo, teniendo como resultado la prolongación de término del proyecto.

Diagrama 8. Representación de la programación de actividades situación actual (Fundamento 2) - Gantt



Conocidas las generalidades de retraso en el proceso se optó por utilizar una herramienta muy útil para el hallazgo de las particularidades la cual es conocida como Auditoria Administrativa u Operativa.

La Auditoria Administrativa – Operativa se define como: “una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable”¹.

¹Frankin. (2007). Auditoria Administrativa. Universidad Interamericana para el Desarrollo.

Para este proyecto, utilizaremos la Auditoría para realizar una revisión al proceso operativo de PIU CAPITAL correspondiente al Departamento de Proyectos, presentando un informe de auditoría el cual contendrá hallazgos y recomendaciones que auxiliarán a mejorar el desempeño del departamento.

Reporte de Auditoría Interna

Auditoría número:	01	Fechas de Auditoría:	07 de marzo al 18 de abril del 2016
Fecha de elaboración del reporte	18 de abril del 2016	Reunión de apertura:	07 de marzo del 2016
		Reunión de cierre:	18 de abril del 2016

Resultados de Auditoría	
Número total del cláusulas con No Conformidades	7

Hallazgos

Folio	Descripción de No Conformidad <i>Especificar: Requerimiento (R) - Incumplimiento (I) – Evidencia (E)</i>	Puntos de la Norma ISO 9001:2008 y otras	No Conformidad	
			Mayor	Menor
1	<p>R: La norma ISO 9001:2008 en su cláusula 4.1 en sus incisos establece que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Determinar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización. b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos. <p>I: En el proceso de operación, el Departamento de Proyectos le solicita información al Área de Operaciones, el cual por la carga de trabajo puede llegar a tardar más de dos días en enviarla.</p> <p>E: De acuerdo al Estudio de Métodos y Tiempos y a la proyección de tiempo de ejecución de actividades se muestra que es una acción que no agrega valor al proceso, al contrario, lo prolonga.</p>	4.1 a) 4.1 b)		X
2	<p>R: La norma ISO 9001:2008 en su cláusula 4.1 establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. 	4.a d)	X	

Reporte de Auditoría Interna

Auditoría número:	01	Fechas de Auditoría:	07 de marzo al 18 de abril del 2016
Fecha de elaboración del reporte	18 de abril del 2016	Reunión de apertura:	07 de marzo del 2016
		Reunión de cierre:	18 de abril del 2016

Resultados de Auditoría

Número total del cláusulas con No Conformidades	7
---	---

	<p>I: El Departamento de Proyectos no tiene acceso al Sistema de Información que utiliza la organización.</p> <p>E: Toda información que requiera el Departamento tiene que ser solicitada al Área de Operaciones (no se cuenta con usuarios de accesos al sistema).</p>			
3	<p>R: La norma ISO 27001 en sus cláusula 4.2.2 Implementar y operar el SGSI establece:</p> <p style="margin-left: 20px;">a) Formular un plan de tratamiento de riesgo que identifique la acción gerencial apropiada, los recursos, las responsabilidades y prioridades para manejar los riesgos de la seguridad de información.</p> <p style="margin-left: 20px;">c) Implementar los controles seleccionados para satisfacer los objetivos de control.</p> <p>I: No se cuentan con controles para manejar el Sistema de Información.</p> <p>E: El sistema de Información, al revisarse diversos registros mostraban errores que los mismos usuarios no reconocían.</p>	NOM ISO 27001:2005 4.2.2		X
4	<p>R: La norma ISO 9001:2008 en su cláusula 7.2.3 establece que la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativa a:</p>	7.2.3 a)		X

Reporte de Auditoría Interna

Auditoría número:	01	Fechas de Auditoría:	07 de marzo al 18 de abril del 2016
Fecha de elaboración del reporte	18 de abril del 2016	Reunión de apertura:	07 de marzo del 2016
		Reunión de cierre:	18 de abril del 2016

Resultados de Auditoría

Número total del cláusulas con No Conformidades	7
---	---

	<p>a) La información sobre el producto o servicio</p> <p>I: En el proceso de comunicación con el cliente por parte del Departamento de Proyectos se reflejó la falta información por parte del Promotor o del Departamento Fiscal sobre la cobertura del servicio y los departamentos involucrados.</p> <p>E: Al comunicarse, el cliente mencionaba desconocer completamente la existencia del departamento y sus funciones. Algunos reflejaban desconfianza por lo que solicitaban la intervención por parte de la Dirección.</p>			
5	<p>R: La norma ISO 9001:2008 en su cláusula 4.2.1 en su inciso d) Establece que La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir: Los documento, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.</p> <p>I: En revisión con del departamento se verificó que no se cuenta con documentación, como:</p> <p>i) No se cuenta con documento formato de presentación de información al cliente.</p> <p>ii) No se cuenta con documento formato que justifique la prestación del servicio.</p> <p>iii) No se cuenta con documento formato de contrato o carta de confidencialidad de</p>	4.2.1 d)	X	

Reporte de Auditoría Interna

Auditoría número:	01	Fechas de Auditoría:	07 de marzo al 18 de abril del 2016
Fecha de elaboración del reporte	18 de abril del 2016	Reunión de apertura:	07 de marzo del 2016
		Reunión de cierre:	18 de abril del 2016

Resultados de Auditoría

Número total del cláusulas con No Conformidades	7
---	---

	<p>información.</p> <p>iv) No se cuenta con documento formato de entrega de proyecto al cliente.</p> <p>v) No se cuenta con documento formato de cotización de servicio.</p> <p>E: Para el desarrollo de la reunión con el cliente no se cuenta con la documentación necesaria que ayude a generar confianza entre él y el Departamento de Proyectos. De igual manera no se cuenta con los formatos de cotización y entrega del servicio que acrediten su ejecución y entrega del proyecto al cliente.</p>			
6	<p>R: La norma ISO 9001:2008 en su cláusula 7.3.2 establece en el inciso b) Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros, en los que se deben incluir:</p> <p style="padding-left: 20px;">b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.</p> <p>I: Dentro de los requisitos legales, se establece que deben realizarse los contratos correspondientes a las operaciones y así mismo firmarse de aprobación de ambas partes.</p> <p>E: En la operación nos encontramos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen contratos de ciertas operaciones - No presentan firmas algunos contratos 	7.3.2 b)	X	

Reporte de Auditoría Interna

Auditoría número:	01	Fechas de Auditoría:	07 de marzo al 18 de abril del 2016
Fecha de elaboración del reporte	18 de abril del 2016	Reunión de apertura:	07 de marzo del 2016
		Reunión de cierre:	18 de abril del 2016

Resultados de Auditoría	
Número total del cláusulas con No Conformidades	7

7	<p>R: La norma ISO 9001:2008 en su cláusula 7.3.4 Revisión de diseño y desarrollo, establece en las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado:</p> <p style="margin-left: 20px;">a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para <u>cumplir los requisitos</u>.</p> <p style="margin-left: 20px;">b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.</p> <p>I: Dentro de la operación se cometen errores, provocando que no se cumplan con los requisitos establecidos para el servicio, así como también la carencia de acciones para la detección de errores.</p> <p>E: En la operación hay errores muy comunes que fueron detectados al revisar la información del cliente, esos errores son conceptos erróneos de facturación.</p>	7.3.4 a) y b)	X	
---	---	---------------	---	--

Reporte de Auditoría Interna

Auditoría número:	01	Fechas de Auditoría:	07 de marzo al 18 de abril del 2016
Fecha de elaboración del reporte	18 de abril del 2016	Reunión de apertura:	07 de marzo del 2016
		Reunión de cierre:	18 de abril del 2016

Resultados de Auditoría	
Número total del cláusulas con No Conformidades	7

Recomendaciones

Folio	Contenido
1	Se recomienda proponer un nuevo proceso operativo que evite tener actividades que incrementen el tiempo de ejecución
2	Se recomienda que el Departamento de Proyectos solicite un usuario de acceso al sistema de información con restricciones únicamente de consulta
3	Para el manejo del sistema de información por la parte operativa se recomienda controlar mensualmente los movimientos realizados para evitar errores y en caso de existir, corregirlos oportunamente
4	Se recomienda involucrar al Departamento de Proyectos cuando se trate de un nuevo cliente desde inicio de operaciones para que así el cliente tenga conocimiento de su existencia y sus funciones. En caso de clientes viejos se recomienda hacer un acercamiento con personal directivo o promotores
5	Se recomienda que el Departamento de Proyectos maneje un portafolio de documentos de acuerdo a lo que establece el SGC en el que resulta necesario asegurar una eficaz planeación, operación y control de los procesos, ayudando además a formalizar la ejecución y entrega de los mismos. El manejo de documentos ayudará a generar mayor confianza en el desarrollo de reuniones con clientes.
6	Retomando el punto 1 del proceso operativo, se recomienda monitorear las actividades del Departamento Jurídico (establecer un formato de control) para asegurar la elaboración de contratos y firma de los mismos
7	Se recomienda que se lleve a cabo una revisión bimestral de las operaciones del cliente para asegurar un servicio satisfactorio.

2.2 Implementación de recomendaciones

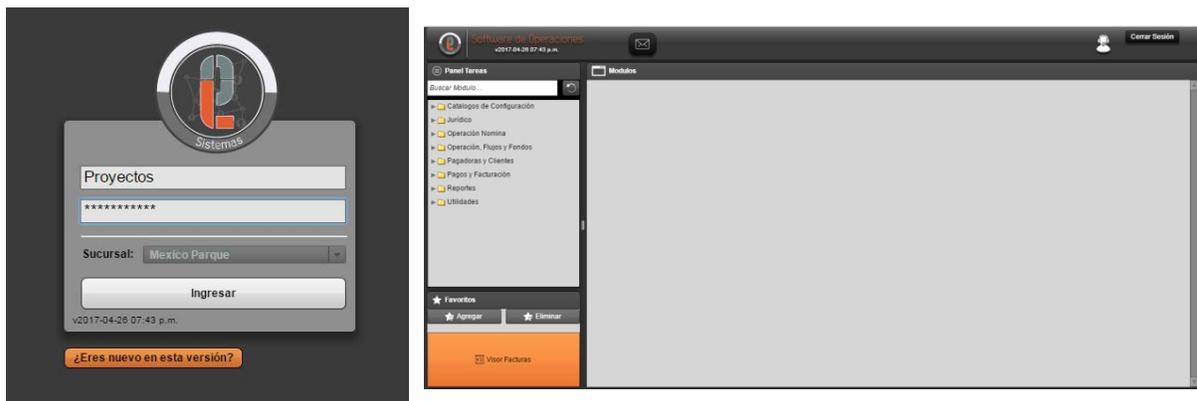
En esta sección se lleva a cabo la implementación de las recomendaciones establecidas en la auditoría operativa apoyados de distintas metodologías.

Como primer punto se recomendó proponer un nuevo proceso operativo donde se evita tener actividades que incrementen el tiempo de desarrollo del proyecto, estableciendo una comunicación más directa con los departamentos. Para este proceso se decidió omitir la intervención del personal de Promotoría, generando que el cliente se comunique directamente con el Área de Operaciones y ésta a su vez, mediante un correo electrónico informe a los departamentos Jurídico – Fiscal – Proyectos (*Ver anexo, sección I*).

De las actividades que se eliminaron directamente hacia el *Departamento de Proyectos*, corresponde la elaboración de solicitud de desarrollo de proyecto (fundamento 1) y por parte del *Departamento de Proyectos* se requería solicitar el concentrado de facturación e información del cliente al Área de Operaciones (ya sea que se opere mediante el fundamento 1 ó 2) con un tiempo aproximado de 2 a 5 días de retraso por la carga de trabajo del área, correspondiente al segundo punto, se recomendó que el *Departamento de Proyectos* solicitara un acceso al sistema de información.

- Se obtuvo acceso al sistema, teniendo la información al momento

Imagen 3. Sistema de Información



La tercera y séptima recomendación corresponde a llevar a cabo un control mensual de los movimientos. El control se realiza en una base de datos por el ejecutivo de Proyectos de acuerdo a la cartera de clientes que manejan los operadores.

Los datos que se verifican en la base, son los siguientes:

- Status del servicio y/o factura
- Concepto del proyecto corresponda al cliente
- Empresa que genera el servicio
- Ejecutivo del Área de Operaciones

(Ver anexo, sección II)

Imagen 4. Base del control mensual de movimientos (status)

	C	D	E	F	G	H	I	L	N	O	P
1	#	Folio Factura	Timbre UUID	Facturadora	RFC Facturadora	Cliente	RFC Cliente	Mes	Status	Importe Nomina	Subtot
4	3	0		EMPRESA 4	XAXX010101000	CLIENTE 43	XAXX010101000	NOSELL	SIN TIMBRAR	9,480.48	9,480.48
5	4	4148	840e48e2-c29e-46c5-8eb1-96367c79b88064	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 31	XAXX010101000	ABR	ACTIVA	9,162.77	9,162.77
6	5	4149	d7498bd5-b741-44c9-a584-36e19da4a06c66	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 42	XAXX010101000	ABR	ACTIVA	36,456.90	36,456.90
7	6	4150	865120c9-e977-4065-9a43-75b87d5bdd0389	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 9	XAXX010101000	ABR	PAGADA		
8	7	4151	bc360780-1b12-4d75-832f-0290e8567e7a51	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 6	XAXX010101000	ABR	ACTIVA		
9	8	4193	f0843ff6-5ca0-464c-9ec6-42760c65245272	EMPRESA 1	XAXX010101000	CLIENTE 21	XAXX010101000	ABR	PAGADA		
10	9	4152	46b7d7c5-24ec-4190-a072-4bfb79e6c33624	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 46	XAXX010101000	ABR	CANCELADA	10,125.33	10,125.33

Se verifica el status del servicio y/o factura

Imagen 5. Base del control mensual de movimientos (verificación de servicio)

	C	D	F	H	R	S	T	U
1	#	Folio Factura	Facturadora	Cliente	Total	Divisa	Tipo de Cambio	CONCEPTO
52	51	4201	EMPRESA 6	CLIENTE 40	4,953.20	MXP	1	SERVICIO DE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.
53	52	4221	EMPRESA 6	CLIENTE 30	12,249.99	MXP	1	MANTENIMIENTO DE COMPUTO Y REDES SOCIALES
54	53	4160	EMPRESA 1	CLIENTE 19	38,507.37	MXP	1	GESTION, RUTIVO EN EL AEROPUERTO DE LA
55	54	4180	EMPRESA 6	CLIENTE 32	206,432.16	MXP	1	SERVICIO DE CON APOYO OIC.
56	55	4202	EMPRESA 6	CLIENTE 40	1,776.96	MXP	1	SERVICIO DE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.
57	56	4222	EMPRESA 9	CLIENTE 11	45,240.00	MXP	1	DESARROLLO DE CONTROLES Y PROCESOS FINANCIEROS
58	57	4161	EMPRESA 6	CLIENTE 19	39,114.31	MXP	1	SERVICIOS PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS PARA ALMACEN Y MANTENIMIENTO DE OFICINA

Se verifica que el concepto de factura corresponda con el cliente

La cuarta recomendación para el Departamento de Proyectos consiste en tener acercamiento con el cliente desde el inicio del proceso operativo, para que se tenga conocimiento de sus funciones y el momento en que éste intervendrá. El problema de comunicación fue determinado mediante el Diagrama Ishikawa (Ver *diagrama 9*) mostrado en la siguiente página y el Análisis FODA.

El Análisis FODA consiste en evaluar los factores internos y externos que favorecen o perjudican a la organización, proponiendo mejoras que beneficiarán a la misma como al cliente con la característica de ser:

- Funcional en la planeación estratégica cuando las debilidades son disminuidas y las fortalezas incrementadas, capitalizando las oportunidades en dirección a los objetivos establecidos.

2.2.1 Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;"><u>Lista de Fortalezas</u></p> <p>F1. Facilidad de acercamiento con el cliente</p> <p>F2. Se cuenta con personal capacitado</p> <p>F3. Disposición del personal</p> <p>F4. Elaboración de Entregables</p>	<p style="text-align: center;"><u>Lista de Debilidades</u></p> <p>D1. Depto Fiscal y Promotores se enfocan únicamente en los beneficios económico - operativo</p> <p>D2. No se explica ampliamente en qué consiste el servicio</p> <p>D3. Depto de Proyectos desconoce la existencia del cliente</p> <p>D4. Se cometen errores operativos</p> <p>D5. Confusión de responsabilidades</p>
<p style="text-align: center;"><u>Lista de Oportunidades</u></p> <p>O1. Tiempo para mejorar las operaciones de la organización</p> <p>O2. Asesorías por parte de la autoridad</p>	<p style="text-align: center;">FO (max - max)</p> <p>Establecer nuevo proceso operativo</p> <p>F1,F2,F3,F4,O1,O2</p>	<p style="text-align: center;">DO (min - max)</p> <p>Contar con acceso al sistema de información</p> <p>D3,D4,O3</p> <p>Interacción con las diferentes áreas / departamentos operativos</p> <p>D1,D2,D3,D4,D5</p>
<p style="text-align: center;"><u>Lista de Amenazas</u></p> <p>A1. Molestia por parte del cliente</p> <p>A2. Proveedores con servicios semejantes</p> <p>A3. Cliente busca más proveedores</p>	<p style="text-align: center;">FA (max - min)</p> <p>Ofrecer servicios completos de calidad</p> <p>A1,A2,A3</p>	<p style="text-align: center;">DA (min - min)</p> <p>Desarrollo de documentos para apoyar el fortalecimiento de la planeación, control de procesos y confianza al cliente</p> <p>D2,A1</p> <p>Mejorar calidad del servicio</p> <p>D4,A3</p>

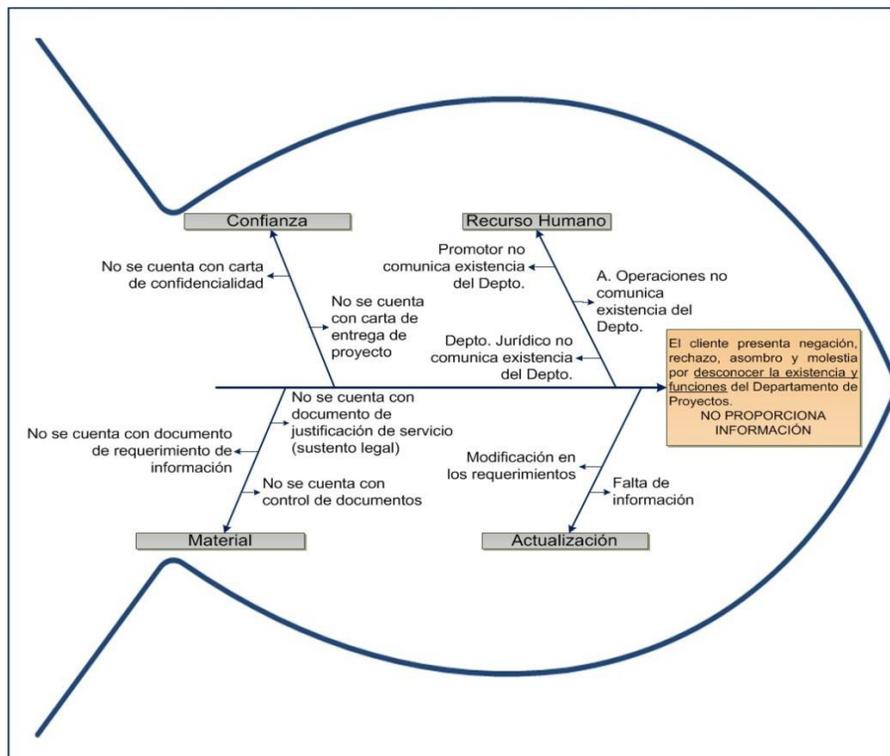
La presentación del departamento se recomendó que se llevara a cabo cuando el Departamento Fiscal tuviera el primer acercamiento con el cliente, una vez explicado el proceso operativo de la organización se expondrá la razón de ser del Departamento de Proyectos y la intervención en el transcurso de las operaciones. (Ver anexo, sección III).

La quinta recomendación está fundamentada en el Estudio de Métodos y Tiempos, donde el personal del *Departamento de Proyectos* al comunicarse con el cliente se encuentra con la situación de negación, rechazo, asombro y en algunas ocasiones molestia al manifestar que no le habían mencionado la existencia del departamento y sus funciones. Para ayudarnos a determinar la causa del problema, utilizamos la metodología del diagrama Causa – Efecto o mejor conocido como Diagrama de Ishikawa, “el cual es una herramienta gráfica, utilizada en empresas, que ofrece una visión global de las causas que han generado un problema y los efectos correspondientes”¹.

¹50Minutos.es. (2016). El Diagrama de Ishikawa, Solucionar los problemas desde su raíz.

2.2.2 Diagrama Ishikawa

Diagrama 9. Diagrama de Ishikawa



Este punto también se sustenta con el SGC en su cláusula 4.2.1 inciso d) Estableciendo que toda documentación del Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir los documentos que la organización determine necesarios para asegurar una eficaz planificación, operación y control de sus procesos. Por este motivo es que se elaboraron los documentos correspondientes:

- Documento Justificación del Servicio (*ver anexo, sección IV*)
- Documento de Requerimiento de Información (*ver anexo, sección V*)
- Documento de Confidencialidad (*ver anexo, sección VI*)
- Documento de entrega de Proyecto (*ver anexo, sección VII*)

La sexta recomendación menciona que se debe tener un monitoreo de las actividades del Departamento Jurídico, razón por la cual se estableció un documento de manejo exclusivo del Departamento de Vinculación Comercial. Dicho documento contiene la información operativa del cliente la cual pasa por revisión por parte de los Departamentos Fiscal y de Proyectos y en el caso de tener su aprobación firman el documento para entregarle la información al *Departamento Jurídico* y pueda elaborar los contratos.

Elaborados los contratos se entregan (al Departamento de Vinculación Comercial) conjuntamente con el documento y en él la firma de elaboración de los mismos. Con este control se garantiza la elaboración y correcto desarrollo del contrato, dejando la responsabilidad de garantizar la firma de los contratos por parte del cliente a Vinculación Comercial. (Ver anexo, sección VIII)

Capítulo 3. Resultado de Propuestas

3.1 Resultados

El resultado de las mejoras propuestas se muestra nuevamente con la utilización del Estudio de Métodos y Tiempos en conjunto con una proyección de proyectos a realizar mes con mes.

El primer estudio corresponde a la elaboración de un proyecto con el fundamento 1 y el segundo estudio con el fundamento 2 ambos realizados en el mes de septiembre.

Para el proyecto del fundamento 1, hubo una reducción de **3** actividades en las que el cliente al recibir una notificación por un tercero informa al Área de Operaciones siendo la encargada de informarle mediante un correo electrónico a los departamentos Jurídico, Fiscal y de Proyectos.

El Departamento de Proyectos al recibir el correo electrónico, descarga y revisa la información directamente en el sistema, eliminando las siguientes actividades:

- Elaboración de solicitud de desarrollo de proyecto por parte del promotor
- Solicitud de envió de información del cliente por parte del Departamento de Proyectos
- Descarga y envió de información del Área de Operaciones

Debido a la eliminación de actividades se tiene una reducción de **5 días de espera**.

También podemos mencionar que debido a la presentación del área ante los clientes y los documentos elaborados a solicitud del SGC, se generó mayor confianza, calidad y fluidez de información con una reducción de **15** días en la ejecución del proyecto.

Diagrama 10. Estudio de Metodos y Tiempos (propuesta)

3.1.1 Fundamento 1

Ubicaci6n:	Parque Reforma P-14, Calle Campos Eliseos 400, C.P.: 11560, Chapultepec Polanco, CDMX	Resumen			
		Evento	Presente	Propuesto	Ahorros
Actividad:	Operacion para el desarrollo de proyectos	Operaci6n	5	4	1
Fecha:	11-jul-16	Transporte	3	2	1
Operador:	Dauid Flores Noriega	Retrazos	2	2	0
Comentarios: Se elabor6 diagrama para evaluar las modificaciones al proceso		Inspecci6n	0	0	0
		Almacenamiento	0	0	0
		Tiempo [dfas]	31	11	20
		Costo	\$ 12,400.00	\$ 4,400.00	\$ 8,000.00

Descripci6n de los eventos	O	c)	D	D	li	Tiempo [dfas]	Comentarios
Cliente recibe notifiacion e informa al Area de Operaciones	O					1	
Area de Operaciones informa al Depto Juridico, Fiscal y de Proyectos de la notifiacion y sus disposiciones							
Depto de Proyectos descarga la informacion del sistema						1	
Depto de Proyectos revisa y analiza la informacion para desarrollo de propuesta							
EjecutiVO de Proyectos se pone en contacto con el cliente para solicitar reuni6n							
Espera y desarrollo de reunion						2	
El cliente envia informacion al EjecutiVO de Proyectos						2	
EjecutiVO de Proyectos desarrolla trabajo						5	

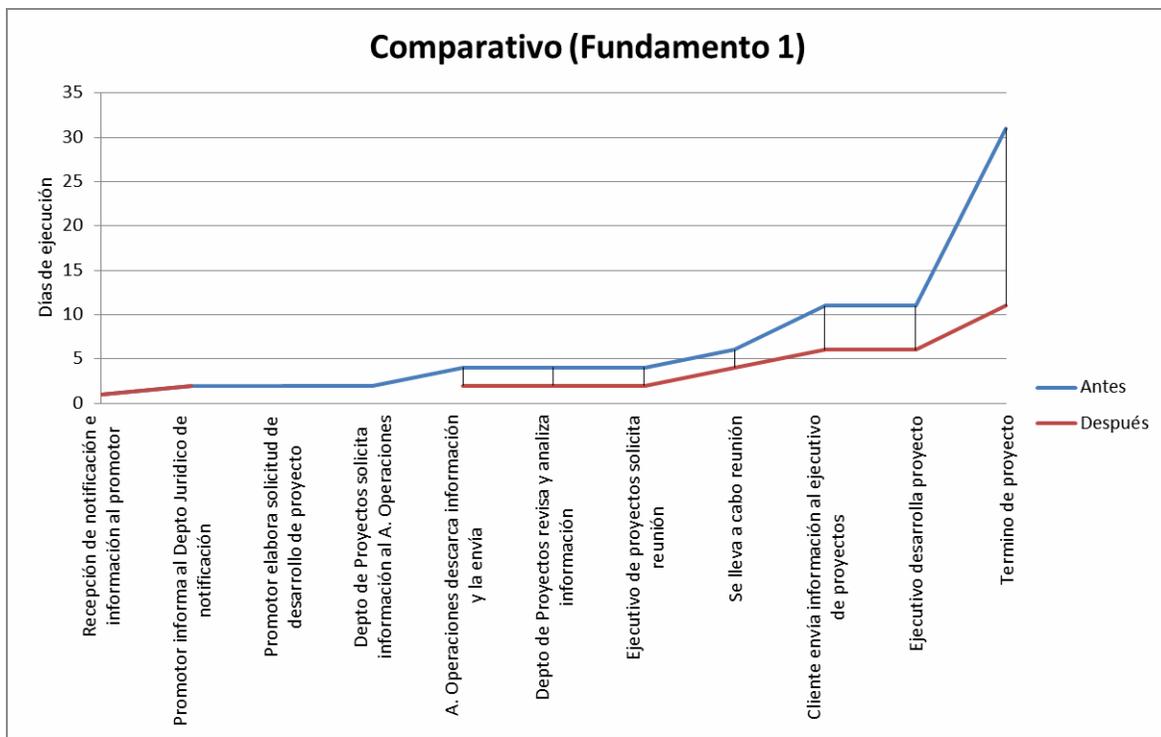
Simbologfa

- O** Operaci6n: ocurre cuando el servicio esta siendo modificado en sus características, se esta creando o agregando algo o preparandose para alguna otra operaci6n, transporte, inspecci6n, etc.
- c)** Transporte: ocurre cuando el servicio o grupo de ellos son trasladados de un area a otra
- D** Demora: ocurre cuando se interfiere en el proceso de la operaci6n
- D** Inspecci6n: ocurre cuando el servicio es examinado para su comprobaci6n y verificaci6n de calidad o cantidad cualesquieran sean sus características
- li** /> Almacenaje: ocurre cuando un servicio o grupo de ellos son retenidos por usos no autorizados

De los indicadores podemos resaltar el ahorro económico de la organización ya que se estableció un pago mensual por ejecutivo de \$12,000.00 considerando 30 días, obtenemos un salario diario de \$400.00.

Se calculó que con el primer proceso operativo se tendría un costo por proyecto de \$12,400.00 mientras que con el proceso propuesto se tendría un costo de \$4,400.00, es decir un ahorro de \$8,000.00

Gráfica 3.Medición al Proceso – Fundamento 1



En la gráfica del comparativo basado en el fundamento 1 (Ver gráfica 3), podemos observar el comportamiento del proceso del proyecto en el que la línea de color azul tiene una proyección a 31 días de ejecución mientras que con las propuestas implementadas se tiene una nueva proyección a 11 días de ejecución (línea en color rojo).

Para el proyecto del fundamento 2, hubo una reducción de 4 actividades debido a que se obtuvo el acceso al sistema de información, las reducciones son las siguientes:

- El Departamento de Proyectos solicita listado de clientes al Área de Operaciones
- Área de Operaciones descarga y envía información al Departamento de Proyectos
- Departamento de Proyectos solicita nuevamente al Área de Operaciones la información desglosada del cliente
- Área de Operaciones descarga y envía información desglosada del cliente al Departamento de Proyectos

Con la eliminación de actividades se tiene una reducción de 18 días de espera.

Y nuevamente mencionamos que debido a la presentación del área ante los clientes y los documentos elaborados a solicitud del SGC, se generó mayor confianza, calidad y fluidez de información con una reducción de 12 días en la ejecución del proyecto.

Diagrama 11. Estudio de Metodos y Tiempos (propuesta)

3.1.2 Fundamento 2

Ubicación:	Parque Reforma P-14, Calle Campos Eliseos 400, C.P.: 11560, Chapultepec Polanco, CDMX
Pctividad:	Operacion para el desarrollo de proyectos
Fecha:	11-jul-16
Operador:	Daïd Flores Noriega

Comentarios: Se elaboró diagrama para evaluar las modificaciones al proceso

Resumen			
Evento	Presente	Propuesto	Ahorros
Operación	6	4	2
Transporte	2	0	2
Retrazos	2	2	0
Inspección	0	0	0
Almacenamiento	0	0	0
Tiempo [días]	44	14	30
Coste	\$ 17,600.00	\$ 5,600.00	\$ 12,000.00

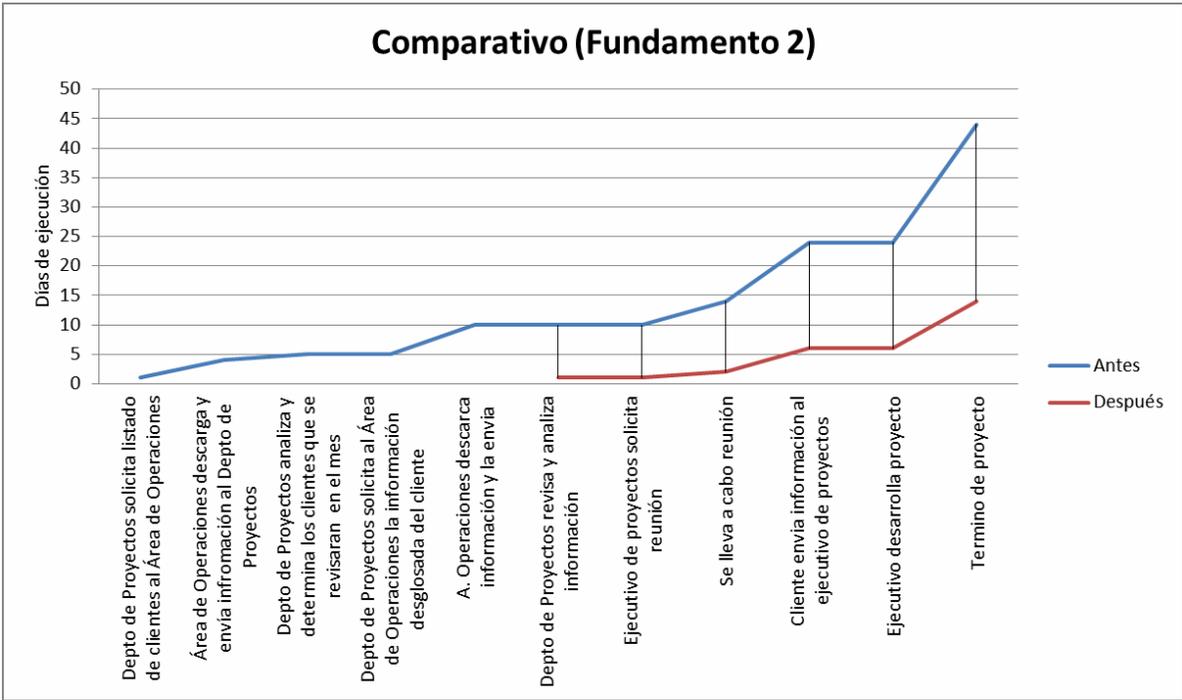
Descripción de los eventos	Simbolo					Tiempo [días]	Comentarios
	O	q	D	D	D		
Depto de Proyectos revisa en sistema el estado de los clientes para determinar los clientes que se revisaran en el mes						1	
Depto de Proyectos descarga, revisa y analiza la informacion para desarrollo de propuesta							
Ejecutivo de Proyectos se pone en contacto con el cliente para solicitar reunion							
Espera y desarrollo de reunion						1	
El cliente envia informacion al Ejecutivo de Prayectos						4	
Ejecutivo de Proyectos desarrolla trabajo						8	

Simbologia

- O** Operación: ocurre cuando el servicio esta siendo modificado en sus características, se esta creando o agregando algo o preparandose para alguna otra operación, transporte, inspección, etc.
- q** Transporte: ocurre cuando el servicio o grupo de ellos son trasladados de un area a otra
- D** Demora: ocurre cuando se interfiere en el proceso de la operación
- D** Inspección: ocurre cuando el servicio es examinado para su comprobación y verificación de calidad o cantidad cualesquieran sean sus características
- D** Almacenaje: ocurre cuando un servicio o grupo de ellos son retenidos por usos no autorizados

Nuevamente resaltamos el indicador del ahorro económico de la organización ya que como se indicó se tiene establecido un pago mensual por ejecutivo de \$12,000.00 considerando 30 días, obtenemos un salario diario de \$400.00. Por lo que el cálculo que con el primer proceso operativo se tendría un costo por proyecto de \$17,600.00 mientras que con el proceso propuesto se tendría un costo de \$5,600.00, es decir un ahorro de \$12,000.00

Gráfica 4. Medición al Proceso – Fundamento 2



En la gráfica del comparativo basado en el fundamento 2 (Ver gráfica 4), podemos observar el comportamiento del proceso del proyecto en el que la línea de color azul tiene una proyección a 44 días de ejecución mientras que con las propuestas implementadas se tiene una nueva proyección a 14 días de ejecución (línea en color rojo).

Capítulo 4. Conclusiones

El desarrollo de un proyecto resulta complicado en muchas ocasiones si no se sustenta con el apoyo de herramientas que proporcionen fundamentos sólidos a nuestras ideas. Para este proyecto nos apoyamos de distintas metodologías funcionales para el análisis de los procesos operativos y desarrollo de propuestas que cumplieran con los siguientes objetivos establecidos:

- Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para mejoramiento de:
 - Procesos operativos
 - Desempeño
 - Eficiencia
 - Calidad de servicio
 - Calidad de proyectos
 - Cantidad de proyectos
 - Reducción de costos

Con la metodología del Estudio de Métodos y Tiempos se evaluaron los procesos de operación, teniendo como resultado intermitencias en distintas actividades que concluían en una disminución de desempeño, eficiencia y calidad dentro del *Departamento de Proyectos* y como consecuencia llevaban a un incremento en tiempos y costos. De igual manera, esta metodología sirvió de base para el desarrollo de la auditoria operativa, mostrando como resultado hallazgos que fortalecían los resultados anteriores.

A dichos resultados se les sometió a un análisis, en el que se determinó necesario establecer un nuevo proceso operativo (consistió en eliminar aquellas actividades que incrementaban el tiempo de ejecución de proyectos), el cual incrementó el desempeño y eficiencia del departamento. Pero estos cambios representaron desarrollar acciones que recaían en las cláusulas que dictan la NOM ISO 9001:2008 y 27001:2005, entre las que destacan:

- Acceso al sistema de información
- Desarrollo de documentos para apoyar en el fortalecimiento de la planeación, operación, control de los procesos y confianza al cliente.

El incremento en desempeño y eficiencia que se menciona se ve relegado en la reducción del tiempo de ejecución de los proyectos (Estudio de Métodos y Tiempos del capítulo 4). Dado que el ejecutivo al desarrollar un proyecto en menor tiempo incrementa sus posibilidades a entregar dos o tres proyectos a final de mes, lo que representa un aumento en la cantidad de proyectos terminados y la reducción de los costos unitarios.

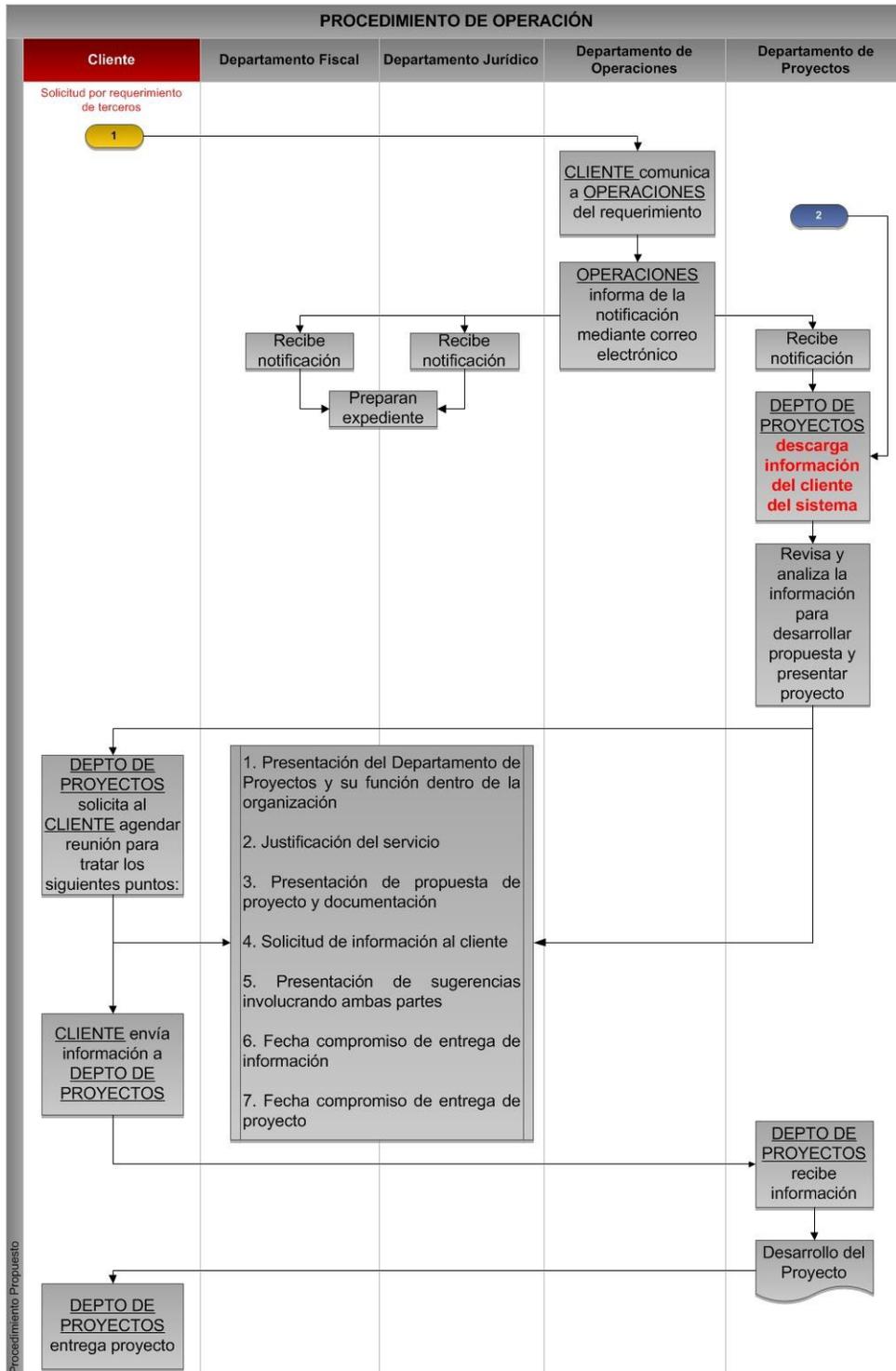
En cuanto a la calidad en servicio y entrega de proyectos se incrementó significativamente gracias al desarrollo de documentos que apoyan a presentar y sustentar al departamento, explicando concisa y brevemente sus funciones ganando la confianza del cliente e integrándolo a la sinergia de trabajo en el que con prontitud comparte la totalidad de su información, ayudando a generar proyectos completos y satisfactorios.

Y para terminar se puede concluir que toda organización independientemente de su giro, puede someterse a un análisis de sus procesos operativos con la finalidad de hallar oportunidades que ayuden a mejorar los indicadores de satisfacción al cliente y así misma, facilitando la posibilidad de crecimiento y estabilidad en el mercado.

Anexos

Sección I – Modificaciones al Proceso Operativo

Diagrama 12. Nuevo Proceso Operativo



Sección II – Base de Datos para verificación

Tabla 5. Base de Datos

№	Folio Factura	Timbre UUUIO	Facturad«a	RFC Facturad«a	Cliente	RFC Cliente	Fect.a Sello	Hora de Sello	Me&	Statua	Importe Nomina	Subtotal
1	0		E...REBAD	XAXXDIDIDOO	CLIENTE 14	XAXXD10101000			NCICSELL	81NT1MBRAR	70.47	71)47
2			Et.FREBAG	XAJOCIDIDIDOO	CLIENTE 14	XAXXD10101000			NCICSELL	&INTWBRAR	...	GC .OC
3	0		E BA.t	XAXXD10101000	CLIENTE 43	XAXXD10101000			NCICSELL	SINTWBRAR	94DO«W	a«MAD
●	1411	e..t0e44a2 ..eeb1.a6367c	Et.FRESAD	XAXXD10101000	CLIENTE 11	XAXXD10101000	01.0412010	10:28:2	AIIR	ACTIVA	8 162 77	8.18277
●	19	tn44 741A OeISda4.oescGO	Et.FREBAG	XAXXDIDIDOO	CLIENTE 42	XAXXD10101000	020AIZGU	oe)4u	AIIR	ACTIVA	3G 4XI BC	30.A1690
G	1110	003120c8-C197T 3-73C07dDd0309	E...RESAD	XAXXDIDIDOO	CLIENTE 9	XAXXD10101000	010412010	10:20:2	AIIR	PACIAOJI		19
7	1. 1	bcJ00700.tDt2..4<17 ...Q290e0007e7aot	Et.FRESAO	XAJOCID10101000	CLIENTE 8	XAXXD10101000	04.Q4'2010	10:09:K	AIIR	ACTIVA		111
G	193	JOG4 0-464c-9ec6-427G0aa 4IJZ12	E...REBA I	XAXXDIDIDOO	CLIENTE 21	XAXXD10101000	04.041'2010	1011:31	AIIR	PAOADA		AI2
●	102	4Cib7a7c3-2.coc...41S0...072-4bb78eCk:3.ICJ24	Et.FRESAO	XAXXDID101DOCI	CLIENTE 4	XAXXD101010DQQ	CMJ41.12G16	11:04.27	AIIR	CANCELADA	10.12il.38	10.12 _]
10	164	11272TOO.J.01dd-44bb-Bbro;M...3C57it;Jb.4281937	E...REBAD	XAXXD10101DOCI	CLIENTE 20	XAXXD10101DQQ	Of201G	12:00JJ	AIIR	ACTIVA	J4 D44. IX]4.64111 5e
11	IM	!U6xCI-7112...JGb..82c1.-eTJ6d!Sba.Jelbe.46	EWPREBA2	XAJOCID10101000	CLIENTE 37	XAXXD10101DQQ	0 1201G	10:28:19	AIIR	PAGAO.I	292 402-	292!d2...59
12	4203	!lo1cr'2 c.A'991...201a.c7cdI00T*.079T	EWPREBAD	XAXXD10101000	CLIENTE 21	XAXXD10101000	01.Zota	10:11:49	AIIR	PACIADA]41,9:10.89	341911099
11	213	4c.MSO.....b4a.42de...aa !fUDt	Et.FRESAG	XAXXD10101000	CLIENTE 11	XAXXD10101000	0 120UJ	1117:50	AIIR	ACTIVA	29 00	29...OC
14	103	12DCieGc.-3dr.4Acet. &2if9..c7 20	Et.FREBA 7	XAXXD10101000	CLIENTE 39	XAXXD10101000	OMI-4120145	11:20:41	AIIR	ACTIVA	122 OJ:3:23	12203:23
11	IM	!0c:J0700-15 a.t-b790429112..W0010	E...RESAG	XAXXD10101000	CLIENTE 12	XAXXD10101DOO	06.0412010	1210:21	AIIR	ACTIVA	11,021.03	1162153
1G	1..	!1);DWjdl).eclJJ-A110-GbJb.-!o!UCIOitte721122	EWPRESA 10	XAXXD10101DOCI	CLIENTE 21	XAXXD10101DQQ	06.0412010	11:J2:11:3	AIIR	PAGAO.I	310037.311	310037 >4
11	1111	!tc1*di123D-440c-bedd-42D40'Z708Dtt TG	E...REBAD	XAXXD10101000	CLIENTE 11	XAXXD10101000	OMJ.41'2010	10. J7.J.C	AIIR	ACTIVA	60,0<10 ...	64.0Ge.Ga

Se verifica el status del servicio y/o factura

(Elaboración propia)

●	IVA	Total	Divisa	Tipode Cambio	CONCEPTO	Usuario
●	10.047.0	17,191.15	MXP		SERVICIOS DE T. ADMINISTRACION OPERATIVA PLAI (IAS (A8R10)	EJECUTIVO OPERA ES 0
3	IAICLO	10,997.3	MXP		"AsISTENCY SUPERVISOR EN LA COMPRAVENTA V OISTRISUCKIH DE VOS YUCORES."	EJECUTIVO OPERA ES 11
▼	LAG0.04	10,020.0	MXP		SERVICIOS DE T. SISTENCIA ADMINISTRATIVA DEL MES DE FEBRERO 2010	EJECUTIVO OPERA ES 11
●	.033.1	42,290.00	MXP		DISENO ESPECIALIZADO PARA PROYECTO OFICE MAX	EJECUTIVO OPERA ES 12
●	11,213.3	62,1104.00	MXP		SERVICIOS PROFESIONALES	EJECUTIVO OPERA ES 9
7	13,100.4	90,400.40	MXP		POSICIONES OEDICADAS DE CONTACT CENTER PARA MONITOREO DE LUWA OAS SEOOH O.A.OCEHA DE MARZO 2010	EJECUTIVO OPERA ES 2
●	4A,017.3	324,920.00	MXP		AsISTENCIA PARA EL DESARROLLO DEL UOERAZGO EFECTIVO EN SERVICIO AL CLIENTE	EJECUTIVO OPERA ES 0
●	1,120.0	11,741.30	MXP		AsISTENCIA Y SUPERVISION EN LA OPERACION DE VENTAS YUCORES.	EJECUTIVO OPERA ES 11
●	40,761.4	339,107.00	MXP		PROPUESTAS DE MEJORAS EN LA ORGANIZACION	EJECUTIVO OPERA ES 12
II	40,761.4	339,107.00	MXP		ASESORAMIENTO METODOLOGICO DE PLANEACION Y REQUERIMIENTOS DE MATERIALES.	EJECUTIVO OPERA ES 0
II	712.1	390,003.10	MXP		AsISTENCIA PARA EL DESARROLLO DEL UOERAZGO EFECTIVO EN SERVICIO AL CLIENTE	EJECUTIVO OPERA ES 0
II	4,720.00	34,220.00	MXP		COORDINACION Y LOGISTICA PARA LA RECEPCION DE MUESTRAS Y ENTREGA POSTERIOR A LA OBTENCION DE LOS CERTIFICADOS DE CALIDAD DE MUESTRAS DE NORIA OACW MEXICANA NOTA A CUENTAS EN EL AREA METROPOLITANA DURANTE EL MES DE ABRIL DE 2010.	EJECUTIVO OPERA ES 7
II	19,200.0	141,800.00	MXP		RECEPCION DE MERCANCIA, EMPACADO, ENVASADO, ETIQUETADO Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS, PERIODO DEL 21 DE MARZO AL 01 DE ABRIL DE 2010.	EJECUTIVO OPERA ES 4
II	UI09.44	13,400.9	MXP		SERVICIOS DE T. ADMINISTRACION OPERATIVA (MAR20)	EJECUTIVO OPERA ES 0
●	49,000.9	308,600.3	MXP		AsISTENCIA PARA EL DESARROLLO DEL UOERAZGO EFECTIVO EN SERVICIO AL CLIENTE	EJECUTIVO OPERA ES 0
17	1,401.3	91,014.0	MXP		PROMOCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TIPO LOGIA PARA LA INDUSTRIA FAARMACEUTICA	EJECUTIVO OPERA ES 1

#	Folio Factura	Timbre UUID	Facturadora	RFC Facturadora	Cliente	RFC Cliente	Fecha Sello	Hora de Sello	Mes	Status	Importe Nomina	Subtotal
18	4205	677432e6-ad0e-4fa1-bf72-004dccc267a301	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 26	XAXX010101000	06/04/2016	10:57:03	ABR	ACTIVA	15,000.00	15,000.00
19	4206	61e77c21-b37e-49d9-abfe-6c9cd40bb67c63	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 26	XAXX010101000	06/04/2016	10:57:09	ABR	ACTIVA	26,300.00	26,300.00
20	4207	ba156a36-b5be-4d8d-ae61-b1992cf2661537	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 27	XAXX010101000	06/04/2016	11:04:05	ABR	ACTIVA	12,500.00	12,500.00
21	4208	1fa9d1a6-4905-4137-a9a4-704514ad67a515	EMPRESA 11	XAXX010101000	CLIENTE 40	XAXX010101000	06/04/2016	11:06:26	ABR	ACTIVA	14,407.01	14,407.01
22	4209	e5a9676d-4650-4400-a9f3-616a26eb9e3e94	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 32	XAXX010101000	06/04/2016	11:06:46	ABR	ACTIVA	160,162.66	160,162.66
23	4210	6f55e676-40b4-4b96-5ade-5690b3c046670	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 40	XAXX010101000	06/04/2016	11:07:06	ABR	ACTIVA	23,997.70	23,997.70
24	4211	7e77b92a-46ca-4b3d-9634-fa74ca66f26460	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 40	XAXX010101000	06/04/2016	11:07:40	ABR	ACTIVA	4,761.91	4,761.91
25	4212	be2d36c9-47a4-4312-9fcc-0d65ae6e161142	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 40	XAXX010101000	06/04/2016	11:08:22	ABR	ACTIVA	17,014.90	17,014.90
26	4214	e3699bcd-bf21-4556-62fc-400c97d910b91	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 14	XAXX010101000	06/04/2016	11:17:57	ABR	ACTIVA	23,500.00	23,500.00
27	4154	6eb80b40-e644-4cf5-be54-eda75e64711545	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 14	XAXX010101000	07/04/2016	11:46:31	ABR	CANCELADA	150.94	150.94
28	4166	d75ea404-3665-4ceb-bf66-6ae6a925676e22	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 14	XAXX010101000	07/04/2016	12:21:23	ABR	ACTIVA	70,502.62	70,502.62
29	4196	6667c396-a31c-4161-9a7e-e79c9db6a726b41	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 13	XAXX010101000	07/04/2016	14:17:03	ABR	ACTIVA	26,000.00	26,000.00
30	4215	30f3aa15-fd65-4b62-952f-f67f9c0d6f1943	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 8	XAXX010101000	07/04/2016	11:16:02	ABR	ACTIVA	16,500.00	16,500.00
31	4155	c956acb5-2612-409a-95df-571f246b9d9c35	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 19	XAXX010101000	06/04/2016	11:56:59	ABR	ACTIVA	5,965.62	5,965.62
32	4167	063a9065-7265-4dc4-9c75-714d4015af0216	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 14	XAXX010101000	06/04/2016	12:24:12	ABR	ACTIVA	75.47	75.47
33	4197	ce3af9de-8597-43e4-6552-f547fb455fe65	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 44	XAXX010101000	06/04/2016	16:16:31	ABR	PAGADA	342,437.29	342,437.29
34	4216	9bd05d2-59bd-41a6-bf6e-661da17a91e659	EMPRESA 6	XAXX010101000	CLIENTE 37	XAXX010101000	06/04/2016	12:03:06	ABR	PAGADA	336,024.49	336,024.49

Revisión de la empresa que genera el servicio

#	IVA	Total	Divisa	Tipo de Cambio	CONCEPTO	Usuario
18	2,400.00	17,400.00	MXP	1	1. SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO EN EL CENTRO TECNICO DE SISTEMAS DEL T. CONSISTE EN REPARACIONES, CAMBIOS DE CODIGOS, CORRECCIONES, CAMBIOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS DIFERENTES MODULOS COMO SON: EQUIPO ALTAMENTE ESPECIALIZADO, DICTAMEN Y APOYO CON PERSONAL PROPIO Y PLAN DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO DURANTE EL MES DE ABRIL DE 2016.	EJECUTIVO OPERACIONES 7
19	4,526.00	32,626.00	MXP	1	1. INCLUYEN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES Y SOLO PARA 16 EQUIPOS: 1. CHECK-UP SERVICIOS RED ISATEL (CONEXION A LOS SERVIDORES, ESTADO DE LA RED, ENLACE DE INTERNET, CORREO, SERVIDORES)	EJECUTIVO OPERACIONES 7
20	2,000.00	14,500.00	MXP	1	1. ASESORIA LABORAL CORRESPONDIENTE AL MES DE ABRIL DE 2016.	EJECUTIVO OPERACIONES 7
21	2,305.12	16,712.13	MXP	1	1. SERVICIO DE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	EJECUTIVO OPERACIONES 5
22	25,626.06	105,766.94	MXP	1	1. SERVICIOS DE ADMINISTRACION Y OPERACION DE NEGOCIOS CORRESPONDIENTES AL MES DE MARZO DE 2016	EJECUTIVO OPERACIONES 11
23	3,639.63	27,637.33	MXP	1	1. SERVICIO DE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	EJECUTIVO OPERACIONES 5
24	761.90	5,523.61	MXP	1	1. SERVICIO DE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	EJECUTIVO OPERACIONES 5
25	2,722.36	19,737.26	MXP	1	1. SERVICIO DE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	EJECUTIVO OPERACIONES 5
26	3,760.00	27,260.00	MXP	1	1. ASESORIA EN COMERCIO EXTERIOR Y ANALISIS DEL IMPACTO DE LAS DIFERENTES RELOCACIONES O MODIFICACIONES QUE PROPUENEN LOS ORGANISMOS CERTIFICADORES, ADUANAS, ENTIDADES GUBERNAMENTALES, LABORATORIO DE PRUEBAS SOBRE LAS DIFERENTES NORMAS, LEYES DE IMPORTACION Y LOS REQUISITOS APLICABLES AL SECTOR ELECTRICO Y COMPUTO DURANTE EL MES DE ABRIL DE 2016.	EJECUTIVO OPERACIONES 7
27	24.15	175.09	MXP	1	1. SERVICIOS DE ADMINISTRACION OPERATIVA (MAR 20)	EJECUTIVO OPERACIONES 6
28	11,260.45	61,763.27	MXP	1	1. SERVICIOS DE ADMINISTRACION OPERATIVA PLANTAS (MAR 20)	EJECUTIVO OPERACIONES 6
29	4,160.00	30,160.00	MXP	1	1. PROCESO CONTABLE DE LA EMPRESA "AUTO TRANSPORTES TURISTICOS SIETE REGIONES S.A. DE C.V." CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2015	EJECUTIVO OPERACIONES 12
30	2,960.00	21,460.00	MXP	1	1. ASESORIA LABORAL CORRESPONDIENTE AL MES DE ABRIL DE 2016.	EJECUTIVO OPERACIONES 7
31	957.70	6,943.32	MXP	1	1. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN EL PROYECTO CHANERE BIKES	EJECUTIVO OPERACIONES 12
32	12.06	67.55	MXP	1	1. SERVICIOS DE ADMINISTRACION OPERATIVA PLANTAS (MAR 20)	EJECUTIVO OPERACIONES 6
33	54,769.97	397,227.26	MXP	1	1. ASESORIA EN LA ELABORACION DE MANIFIESTOS DE IMPACTO AMBIENTAL.	EJECUTIVO OPERACIONES 6
34	53,763.92	389,766.41	MXP	1	1. ASESORAMIENTO EN METODOS DE PLANEACION DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES.	EJECUTIVO OPERACIONES 6

Folio Factura	TimbreUIIO	Facturadora	RFC FacturadOfa	Cliente	RFC Cliente	Fecla S . lo	Hora de S . llo	Mes	Status	1mporte Nomi na	Subtotal
170	14G3te9l-6d02-4l4l-90ti1S i20lc.7c2eG	EMPRESA2	XAXX010101000	CLIENIE 19	XAXX010101000	08.<14J2010	H 9:07	ASR	ACTIVA	1.MZ.0a	3..SOU14
170	oJe.e09-nie;t.41loG t.&oi;9.CO0MI2il:1la1lc21	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENIE 14	XAXX010101000	08.<14J2010	12:27:2	ASR	ACTIVA	40,4.29	40,43 ..29
170	91001.at3.S22f-4)(lG.(la7e-12G7 cse137	EMPRESAJ	XAXX010101000	CLIENIE 19	XAXX010101000	08.<14J2010	B0:34	MAR	C.AHCELAOA	- 199.82	1a,79992
170	0oacd!OG-2<19CJ.Ab)O...a1a.o7d12o193	EMPRESAO	XAXX010101000	CLIENIE 2	XAXX010101000	08.<14J2010	10:12	ASR	C.AHCELAOA	231,034.40	231,044.00
170	0iW1 004 3f9..4etc.-61704Z2000190;19c71	EMPRESACI	XAXX010101000	CLIENIE 20	XAXX010101000	08.<14J2010	12117:49	ASR	C.AHCELAOA	19,900.00	19,900..00
170	l2a1dbd6.1T2 K0-.111e.ef-4S037770407000	EMPRESA4	XAXX010101000	CLIE E 19	XAXX010101000	10.04J2010	H9:14	ASR	ACTIVA	20,000.00	20,000..00
170	017b1bGCl.S70f-473<1.Sbe2-9a010C..l1De73A	EMPRESAG	XAXX010101000	CUEN E 30	XAXX010101000	10.04J2010	12:09:43	ASR	ACTIVA	10,340.04	1a.3A0..0
170	5<<t2102-4ffb.tl092-2 1 0391<1403 30	EMPRESAO	XAXX010101000	CLIE E 19	XAXX010101000	10.04J2010	10:45	MAR	ACTIVA	11904.10	119,604.10
170	7.a00204A-G049.Aatle-6.a3 00037Gec69e4	EMPRESAO	XAXX010101000	CLIE E 30	XAXX010101000	10.04J2010	197:17	ASR	ACTIVA	339,84393	339,903
170	a1223Cioll-2...:tt.S7...-ee1Cl07d0700049	EMPRESAO	XAXX010101000	CUEN EO	XAXX010101000	10.04J2010	12:27:32	ASR	ACTIVA	30,000.00	30,000..00
170	13-497f...&4;t0.()7atf9101'e2d01	EMPRESAO	XAXX010101000	CUEN E 19	XAXX010101000	11.44J2010	12110:10	ASR	ACTIVA	130,091.00	130,091.00
170	l1r9 1c2 92-4790-.11tj)1).4. 20e.a19009	EMPRESA3	XAXX010101000	CUEN E 22	XAXX010101000	11.04J2010	12:09:20	ASR	ACTIVA	29,3813.00	29,393..3
170	9ci:KilOco.OCU 402b-Gc27-CIOOC19ae3bt074	EMPRESAO	XAXX010101000	CLIE E 31	XAXX010101000	11.04J2010	19:14:20	ASR	PAGAOA	9,102.10	9,102.70
170	1S...1te-4l110.SJ<...-702cl930edll730	EMPRESAO	XAXX010101000	CLIE E 20	XAXX010101000	11.04J2010	1:07	ASR	ACTIVA	19,900.00	19,900..00
170	lcAe49eG-6l)7.Abt7.&c44- 9>4t3374	EMPRESAO	XAXX010101000	CLIE E 19	XAXX010101000	12.04J2010	12110:21	ASR	ACTIVA	221,400.2A	221.4'0...24
170	104)4(1d0.217.a.ACWe.oc9cl-24Je270034	EMPRESA2	XAXX010101000	CUEN E 10	XAXX010101000	12.04J2010	11:32:03	ASR	ACTIVA	130,904.70	130,904.70
170	00tCidf)O.d(CB-4b01-.112b7-Cl1301tt00C104e71	EMPRESAO	XAXX010101000	CUEN E 40	XAXX010101000	12.04J2010	09:02:29	ASR	ACTIVA	4,21000	4,270..00

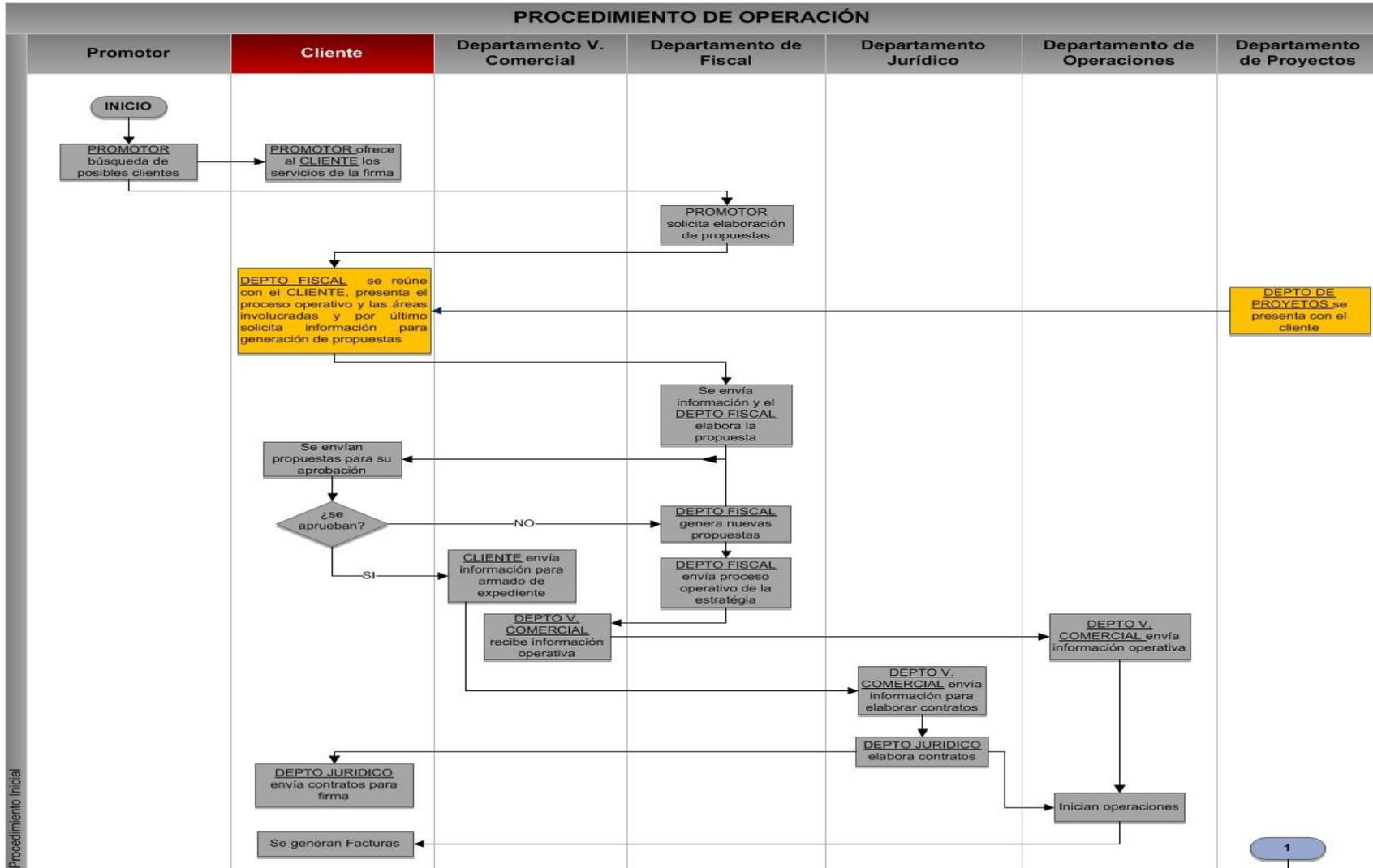
#	IVA	Total	Divisa	Tipo de Cambio	CONCEPTO	Usuario
35	570.05	4,132.89	MXP	1	SERVICIOS PROFESIONALES TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS EN EL PROYECTO DENOMINADO PLIMEROS	EJECUTIVO OPERACIONES 12
36	7,429.65	53,864.94	MXP	1	SERVICIOS DE ADMINISTRACION OPERATIVA PLANTAS (MAR 2Q)	EJECUTIVO OPERACIONES 6
37	2,527.99	16,327.91	MXP	1	PRESTACIONES DE SERVICIO BAJO EL REGIMEN DE SUBCONTRATACION CONFORME A LO DISPUESTO EN EL ART. 15-A DE LA LFT	EJECUTIVO OPERACIONES 12
38	36,965.52	266,000.00	MXP	1	ASESORIA EN EL CUIDADO Y MANTENIMIENTO DE INVERNADERO HIDROPONICO	EJECUTIVO OPERACIONES 11
39	3,154.00	23,054.00	MXP	1	SERVICIOS DE VIGILANCIA CORRESPONDIENTES AL MES DE FEBRERO DEL 2016	EJECUTIVO OPERACIONES 11
40	4,240.00	30,740.00	MXP	1	SERVICIOS PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS EN VARIOS PROYECTOS	EJECUTIVO OPERACIONES 12
41	2,454.41	17,794.45	MXP	1	SERVICIOS DE INGENIERIA PARA DESARROLLO DE PROYECTOS EN EL RAMO DE LA CONSTRUCCION	EJECUTIVO OPERACIONES 1
42	19,136.66	136,740.76	MXP	1	GESTION TECNICA Y ADMINISTRATIVA EN CAS OFICINAS Y PROYECTOS, EN ESTUDIOS DE EVALUACION Y DIAGNOSTICO PARA PROPUESTAS DE MEJORAS EN LA ORGANIZACION	EJECUTIVO OPERACIONES 12
43	54,391.03	394,334.90	MXP	1	ASISTENCIA EN LA ELABORACION DE PROYECTOS ARQUITECTONICOS	EJECUTIVO OPERACIONES 11
44	5,856.00	42,456.00	MXP	1	SERVICIOS DE LIMPIEZA DEL CENTRO COMERCIAL CORRESPONDIENTE AL MES DE MARZO 2016	EJECUTIVO OPERACIONES 11
45	20,894.70	151,466.55	MXP	1	SERVICIOS EN GESTION Y APOYO EN DERECHO DE VIA EN LA CARRETERA DE TOLUCA ATLACOMULCO PARA LA OBTENCION DE LA TITULACION AL GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO, PARA LA MODERNACION DE LA AUTOPISTA	EJECUTIVO OPERACIONES 12
46	4,702.96	34,096.49	MXP	1	SERVICIO DE SUPERVISION EN LA OPERACION RESTAURANTERA	EJECUTIVO OPERACIONES 1
47	1,466.04	10,626.01	MXP	1	SERVICIOS DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DEL MES DE MARZO 2016	EJECUTIVO OPERACIONES 11
48	3,164.00	23,054.00	MXP	1	SERVICIOS DE VIGILANCIA CORRESPONDIENTES AL MES DE MARZO 2016	EJECUTIVO OPERACIONES 11
49	35,432.04	256,652.28	MXP	1	SERVICIOS DE GESTION DE DERECHO DE VIA, IDENTIFICACION DE AREAS SUJETAS A CAMBIO DE USO DE SUELO RELACIONADO CON LA LIBERACION DE LAS TIERRAS, PARA LA OBTENCION DE LOS PERMISOS PARA REALIZAR TRABAJOS TOPOGRAFICOS Y DE INGENIERIA	EJECUTIVO OPERACIONES 12
50	22,224.76	161,129.52	MXP	1	PROMOTORES PUNTO DE VENTA - ABRIL 2016 PROYECTOS "CERVECERIA" Y "TABACO" EN CAMPO (ZONA METROPOLITANA) - 20 PROMOTORES - 30 DIAS	EJECUTIVO OPERACIONES 4
51	663.20	4,953.20	MXP	1	SERVICIO DE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	EJECUTIVO OPERACIONES 5

Folio Factura	TimbreUUIO	Facturadora	RFC FacturadOfa	Cliente	RFC Cliente	Fecha S .llo	Hora de S.llo	Mes	Status	Importe Nomina	Subtotal
4221	30e2ae011-0db46f18.bo02-374-dcl0CIC7.a29	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 30	XAXX010101000	12.04J2:010	13:34	ABR	PAGAOA	10,000.34	10,500.34
4100	3e19eCol0C.0l1b.AOb9 2aifOtt4c9tb02	EMPRESA 1	XAXX010101000	CLIENTE 19	XAXX010101000	13.<14J2:010	12110:20	ABR	ACTIVA	33 190.00	33,190.01
41110	n00404-330 30e-9D0-.11974oe414e:MO'1	EMPRESACI	XAXX010101000	CLIENTE 32	XAXX010101000	13.<14J2:010	11:39:3	ABR	ACTIVA	177,900.15	177.9>>.70
4202	U&c370.0C20-47fii.S.O.OII0e000220111	EMPRESAO	XAXX010101000	CLIENTE 40 /	XAXX010101000	13.<14J2:010	09.:ot31f	ABR	ACTIVA	1,031.00	1.1t..OC
M4222	0000d130-4f'01).430c.S70701131 OS	EMPRESAI	XAXX010101000	CLIENTE 11	XAXX010101000	13.<14J2:010	14:04:20	ABR	ACTIVA	39,000.00	39,000.00
7101	s<I20l:11197-GOao.Allo.talle9:321cb9G079oe12	EMPRESAO	XAXX010101000	CLIENTE 19	XAXX010101000	14.04J2:010	12110:3	ABR	ACTIVA	33 719.23	33,711...23
M400	bON.J0-44Je.AIS.03b2-Gb>H p	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 30	XAXX010101000	14.04J2:010	13:20:4	ABR	ACTIVA	12,000.00	12,000.00
4223	a.300tw19.007o.A102.ot109.000.921:d79963ot	EMPRESA 11	XAXX010101000	CLIENTE 1	XAXX010101000	14.04J2:010	11:10:2	ABR	ACTIVA	10,000.00	10,000.00
GO4102	0lta 73b3-4CI07.Soe :S0219oc01000	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 19	XAXX010101000	10..04J2:010	12110:41	ABR	ACTIVA	206,300.10	204.3)CHO
014102	UJ2G:K3;t41131-4100-G017OC33006'0b42	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 30	XAXX010101000	10..04J2:010	13:ot2.30	ABR	ACTIVA	10,021.00	10.0.27..9
024224	190.d1Ge..SJ<IJ..<Ud Q.c;14t60CC0.U	EMPRESA 13	XAXX010101000	CLIENTE 1	XAXX010101000	10..04J2:010	11:10:3	ABR	ACTIVA	0.1,000.00	00..000.00
0341113	22b7e9d1-cGCJa..42 1>.of1C7b4)17411	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 19	XAXX010101000	10.04J2:010	12110:40	ABR	ACTIVA	119,004.10	119,004.10
044103	a.a3c7993.771c-Ac 7a.t710.9714e30017	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 40.	XAXX010101000	10.04J2:010	10. 0:30	ABR	PAGAOA	320,440.23	32Cl.4.&0.27
4220	07e19e.c..t239-471CI Uil+13C0.30c90dea7	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 29	XAXX010101000	10.04J2:010	17:20:50	ABR	ACTIVA	7,100.2	7.10)..27
Ga41o.t	00C12o.2Cie-17a6-ACIE.03aE...ctla001133b43	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 17	XAXX010101000	17.04J2:010	14:20:05	ABR	CAHCELAOA	104,000.00	104,000.00
074220	300CIColdf:3491.Aett.of2e.cf:743l e-4e<L..e.a:577	EMPRESAG	XAXX010101000	CLIENTE 29	XAXX010101000	17.04J2:010	109:U	ABR	ACTIVA	27,007.19	27,057.19
Ga410>:1	000.0IG40744-A949IOC.S9adO:000CG03	EMPRESA4	XAXX010101000	CLIENTE 40	XAXX010101000	10.04J2:010	10:31:40	ABR	ACTIVA	4,000.00	4.0)0..00

●	IVA	Total	Divisa	Tipode Cambio	CONCEPTO	Usuario
●	10690:1	12,249.18	MXP		1 MAHTEN. IE	EJ EctnIVO OPERA. ES 13
●	J.H.3C	30,007.37	MXP		1 MAHTEN. IE	EJECUTIVO OPERA. ES 12
■	20.411.4Q	200,432.10	MXP		1 SERVICIOE	EJECUTIVO OPERA. ES 1
Se verifica que el concepto de factura corresponda con el						
■	24.10	1,100.00	MXP		1 SERVICIOE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	EJ EctnIVO OPERA. ES
■	0.240.00	240.00	MXP		1 DESARROLLO DE CONTROLES Y PROCESOS INW-C-EROS	EJ EctnIVO OPERA. ES 10
●	\$.390CI	39,114.31	MXP		SERVICIOS PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS PARA ALMACEN Y MANTENIMIENTO DE OFICINA	EJ EctnIVO OPERA. ES 12
■	1.921.311	13,930.00	MXP		COLOCACION SOPORTERIA PARA BARAHOALES	EJECUTIVO OPERA. ES 4
●	2.960.00	21,400.00	MXP		1 MAHTEN. IENTO A PAGA WEB CORRESPONDIENTE AL MES DE ABRIL DE 2010	EJECUTIVO OPERA. ES
■	4,114.97.0	129,114.97	MXP		1 PROPUESTAS DE MEJORAS EN LA ORGANIZACION	EJECUTIVO OPERA. ES 12
●	2.902.44	21,492.00	MXP		COLOCACION SOPORTERIA PARA BARAHOALES	EJ EctnIVO OPERA. ES 4
●	Q000.00	61,100.00	MXP		1 SERVICIOS INFORMATICOS MONITOREO ANALISIS Y PROSPECCION TRAVES DE PAG...S WEB CORR. ESPONIBLES AL MES DE ABRIL DE 2010	EJ EctnIVO OPERA. ES
●	19130.01	130,740.70	MXP		1 PROPUESTAS DE MEJORAS EN LA ORGANIZACION	EJ EctnIVO OPERA. ES 12
■	2.211.11	310,999.99	MXP		1 ASESORIA EN EL ASESORAMIENTO MANIFIESTOS DE IMPACTO AMBIENTAL	EJ EctnIVO OPERA. ES 0
■	1.140.44	0,311.70	MXP		1 ASESORIA EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE INGENIERIA PARA EL SECTOR DE CONSTRUCCION (CORRECCION DE CARRETERA EN CARRETERA FEDERAL EN EL BARRIO DE LOS REYES MUNICIPIO DE TULTEPEC, ESTADO DE MEXICO) M.10e2	EJ EctnIVO OPERA. ES 1
■	10.720.00	121,220.00	MXP		1 REQUISITO CALL CENTER	EJ EctnIVO OPERA. ES 0
07	4.330.7	313,97.94	MXP		1 ASESORIA EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE INGENIERIA PARA EL SECTOR DE CONSTRUCCION (CORRECCION DE CARRETERA EN CARRETERA FEDERAL EN EL BARRIO DE LOS REYES MUNICIPIO DE TULTEPEC, ESTADO DE MEXICO) M.10e2	EJ EctnIVO OPERA. ES 1
■	049.04	4,700.00	MXP		1 SERVICIOE LOGISTICA Y GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	EJ EctnIVO OPERA. ES

Sección III – Modificación al inicio del Proceso Operativo

Diagrama 13. Inicio del Proceso Operativo



Procedimiento Inicial

(Elaboración propia)

Seccion IV-Documento de justificacion de servicio

JUSTIFICACION DEL SERVICIO	PIJCAPITAL
Versión:00	Código: IN-OJ-01

Como parte de la prestación de servicios otorgados por nuestra firma para con usted, nos es de gran importancia hacer de su conocimiento que dentro del proceso integral que es grato ofrecerle, es necesario llevar a cabo la acreditación de dichos servicios que se encuentran manifestados en el Comprobante Fiscal expedido para su beneficio.

Esto en relación con lo establecido en el Art 169-B del Código Fiscal de la Federación, en su penúltimo párrafo. Donde especifica que las personas físicas o morales que hayan dado cualquier efecto fiscal a los comprobantes fiscales expedidos por un contribuyente, deberán acreditar ante la propia autoridad, que efectivamente adquirieron los bienes o recibieron los servicios que amparan los citados comprobantes fiscales.

Mencionando así y como consecuencia del mismo, que en caso de que la autoridad fiscal, en uso de sus facultades de comprobación, detecte que una persona física o moral no acreditó la efectiva prestación del servicio o adquisición de los bienes, determinará el o los créditos fiscales que correspondan.

De igual manera, la misma autoridad dentro de la Ficha de trámite 157/CFF contenida en el Anexo 1-A de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2015, especifica que dicho acreditamiento, deberá llevarse a cabo con respaldo de la documentación e información con la que compruebe la realización de las operaciones que amparan los comprobantes.

Es por ello que encontramos de suma importancia proporcionarle los soportes que puedan comprobar la prestación de nuestros servicios mencionados en el Comprobante fiscal, con la información que amablemente será proporcionada por su parte, previniendo así algún contingente que en un futuro se pueda suscitar en su operación.

Atentamente.

FIRMA DE ACUERDO
del Cliente

FIRMA DE ACUERDO
de la Organización

Propiedad Industrial, con penas que van desde los dos años hasta los seis años de prisión y con
en el Distrito Federal, además de la responsabilidad Civil y Penal en que podría incurrir con el

www.pijcapital.com

Seccion V – Documento Requerimiento de Informacion

REQUERIMIENTO DE INFORMACION	PIJCAPITAL
Versión:00	Logo:IN-DR-01

Ref.: Elaboración de los entregables que respaldan las operaciones realizadas en los ejercicios xxxx, xxxx y xxxx.

i., ¿Que es un entregable?

Es el soporte documental del concepto facturado, el cual tiene por objetivo materializar el servicio contratado. Soportando las facturas emitidas para cualquier aclaración que la autoridad solicite.

Nota: El documento se basa en las actividades propias de la organización, por lo cual la información deberá ser proporcionada por el cliente.

A continuación se presenta una tabla donde se muestran los conceptos, facturados correspondientes.

NOTA; El plazo para dar respuesta a la solicitud es de 20 días hábiles, y excepcionalmente puede ser prorrogado por otros 10 días hábiles, cuando existan circunstancias que hagan difícil reunir la información solicitada, caso en que la Institución requerida comunicará al solicitante, antes del vencimiento del plazo, la prórroga y sus fundamentos.

De esta forma, después de haber recibido dicha información en un plazo no mayor a 15 días hábiles se hará llegar la planeación de proyectos y las fechas tentativas de entrega, dado la complejidad de ellos.

FIRMA DE ACUERDO
Cliente

FIRMA DE ACUERDO
Organización

Propiedad Industrial, con penas que van desde los dos años hasta los seis años de prisión y con en el Distrito Federal, además de la responsabilidad Civil y Penal en que podría incurrir con

www.ahuentel.com

Seccion VI – Documento de Confidencialidad

CARTA DE CONFIDENCIALIDAD	PIJCAPITAL
Versión:00	Código: IN-DC - 01

Por medio de la presente, la Empresa declara que las sociedades que la integran están debidamente constituidas bajo las leyes de la República Mexicana, que parte de su objeto es prestar servicios de promoción, coordinación, realización de sus sociedades, otorgar asesoría administrativa, fiscal y financiera, auditoría operacional, servicios de consultoría administrativa tales como la administración de los recursos humanos, administración de inventarios y de la producción, diseño e implementación de sistemas administrativos en la organización de oficinas.

Que para efectos de proporcionarle nuestros servicios y efectuar una propuesta que se ajuste a las necesidades de su empresa, es necesario que nos proporcionen cierta información, previo acuerdo y con base en el tipo de servicio solicitado, que nos permita cumplir con el objetivo siguiente:

"Elaborar el proyecto de documentación de los servicios contratados para su uso ante cualquier necesidad administrativa o de consulta interna".

Compromete a salvaguardar la confidencialidad, el acceso y el buen uso de toda aquella información que le sea proporcionada por Ustedes, como puede ser documentación contable, jurídica o corporativa misma que servirá para lograr el objetivo que se plantea en el párrafo inmediato anterior.

Además se compromete a utilizar dicha información solo para la realización del proyecto de prestación de servicios, mismo que será entregado a "Nombre del Cliente...", previa análisis y estudio de la información que nos sea proporcionada.

Atentamente.

FIRMA DE ACUERDO

FIRMA DE ACUERDO
Omanjza Wn

Propiedad Industrial, con penas que van desde los dos años hasta los seis años de prisión y con en el Distrito Federal, además de la responsabilidad Civil y Penal en que podría incurrir con n

www.pijcapital.com

Sección VII – Documento Entrega de Proyecto



Datos del Cliente
Razón Social
RFC:
Dirección:

Fecha: xx / xx / xx.

Datos de la Organización
Razón Social:
RFC:
Dirección:

Presente.
De mi consideración:
PIU CAPITAL, en calidad de proveedor: adjunta la siguiente carta de entrega de recepción referente al siguiente Proyecto:

Cantidad	Descripción

Establecido que dicho Proyecto ha sido elaborado y entregado por PIU CAPITAL, en el tiempo establecido.

Esperamos ser de su utilidad en un futuro próximo y cualquier información estaremos complacidos en brindarles atención.

Para constancia de lo anterior se firma a los xx días de xx del año xxxx.



Sección VIII – Documento Control

CARATULA GENERAL PARA ARCHIVO DE CLIENTES					
Labor6:		Fecha elaboración:			
Fiscalista:		fecha inicio:			
COOlinador:		Jurídico laboral:			
Contacto Ejecutivo de Cuenta:		E-mail:			
L. DATOS PARA FACTURACION					
Nombre o Razón Social					
RFC					
Domicilio					
Ciudad/Estado					
Actividad Preponderante					
Banco		Num. Cia.			
CLABE Interbancaria					
Nombre del Contacto		Puesto			
Tel. Contacto		Contacto			
3. DATOS PROMOTOR					
Nombre Promotor		No. De cuenta		% Comisión	
Banco				Contacto	
4. DATOS DE OPERACION					
PERIODICIDAD					
Fecha de Inicio de Operaciones		Semanal		Catorcenal	
		Quincenal		Mensual	
				Esooradico	
				Otro	
CONDICIONES					
Servicio Contratado		Comisión	IVA	EsQuema	Cuota Diaria
					Recibo de Pago
Empresa Fronting					
Empresa Fronting					
Banco de la fronting		Cuenta:		CLABE:	
Banco de la fronting		Cuenta:		CLABE:	
Empresa Patronal				Prima de Riesgo	
Empresa Patronal				Prima de Riesgo	
Estuema de Contratadon		Observaciones: enemes			
CUCA					
Outsourcing puro					
Outsourcing fiscal					
S.A. y Asimilables					
S.A. y Fideicomiso					
S.A. y Sindicato					
Promotor Sindical					
Asimilables					
4. ANEXOS					
ANEXOS PERSONA MORAL			OK		INCONFORMIDAD
Contrato de prestación de servicios					
Cooa de la Cedula de Identificación Fiscal (RFC)					
CoJa de Comprobante de Domicilio					
IFE (Representante legal o Apoderado)					
Acta Constitutiva (E.M.)					
CoJa de Acta nacimiento (E.F. con A.E.) pasaporte					
CONCEPTOS DE FACTURACION			N		
1					

FISCALISTAS

PROYECTOS

JURIDICO

Referencias Bibliográficas

- Richard C. Vaughn, version castellana de Josep Maria Vallhonrat Bou. (1988). Introducción a la Ingeniería Industrial. Barcelona, España: Editorial Reverte S.A.
- Frankin. (2007). Auditoria Administrativa. .: Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- Díaz, Luis Fernando. (2005). Análisis y planeamiento. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- 50Minutos.es. (2016). El Diagrama de Ishikawa, Solucionar los problemas desde su raíz.
- SECRETARIA DE ECONOMÍA. (2009, Junio). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México, D.F.: