
GUÍA Y PLANTILLA GRATUITAS

El índice de tu manual de operaciones

Los doce apartados que lleva un manual de operaciones, qué va en cada uno y cómo se sabe que está terminado — con los cuatro primeros por llenar y un ejemplo ya escrito.

CONTENIDO

Qué tienes en las manos

Antes del índice: qué es un manual de operaciones

Dónde encaja en el sistema documental

Primera parte • Los doce apartados

Qué va en cada apartado

- 1 • Reseña, giro y a quién sirve
- 2 • Rumbo, objetivos y criterios de decisión
- 3 • Organigrama vigente
- 4 • Descripción de puestos
- 5 • Suplencias y cobertura de ausencias
- 6 • Políticas de la operación
- 7 • Límites de autorización
- 8 • Dónde se consulta y quién responde
- 9 • Control del documento
- 10 • Mapa de la cadena de operación
- 11 • Catálogo de procesos con su responsable
- 12 • Anexos y evidencia

Dos cosas que no son apartados y deciden si el manual sirve

La frontera con los procedimientos
La publicación

Segunda parte • Cómo se levantan

Las cuatro palabras que hay que separar antes de empezar

Los seis pasos

Cómo se redacta

Cuánto detalle

Los ocho errores que matan un manual de operaciones

Cuánto trabajo es esto realmente

Cómo se sostiene después

Tercera parte • Los cuatro primeros apartados, por llenar

Apartado 1 • Reseña, giro y a quién sirve

Identificación de la empresa
Reseña
Misión
El alcance: a quién aplica
Qué NO cubre tu manual
Partes interesadas

Apartado 2 • Rumbo, objetivos y criterios de decisión

Visión
Valores

Objetivos

Apartado 3 • Organigrama vigente

- El organigrama
- Áreas y su propósito
- Ocupación de las plazas
- Servicios externos y órganos de gobierno

Apartado 4 • Descripción de puestos

Cuarta parte • Esos mismos apartados, ya escritos

Apartados 1 y 2 • Identidad y rumbo, ya escritos

- Identificación de la empresa
- Reseña
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos del año
- Partes interesadas

Apartado 3 • El organigrama, ya dibujado

- El organigrama
- Áreas y su propósito
- Ocupación de las plazas
- Servicios externos y órganos de gobierno

Apartado 4 • El catálogo de puestos, ya lleno

Y ahora qué sigue

- El kit completo

Licencia y límite de responsabilidad

- Límite de responsabilidad

Qué tienes en las manos

El índice **completo** de un manual de operaciones: los doce apartados que lleva, qué información va en cada uno y cómo se sabe que un apartado está terminado. Más el método para levantarlos, los cuatro primeros por llenar y esos mismos cuatro ya escritos, para que veas el nivel de detalle que sirve.

PARTE	QUÉ CONTIENE	CON QUÉ TE QUEDAS
Primera · El índice	Los doce apartados, qué va dentro de cada uno, cómo se sabe que está terminado y cuál es la trampa de cada uno	Saber qué lleva un manual de operaciones y qué no
Segunda · El método	El vocabulario que hay que separar antes de empezar, los seis pasos del levantamiento, las cinco reglas de redacción, los ocho errores que lo matan y las horas que cuesta	Saber cómo se levanta, en qué orden y a qué costo
Tercera · Por llenar	Los cuatro primeros apartados con su instrucción, su espacio para escribir y su ejemplo de llenado	La identidad, el organigrama y el catálogo de puestos de tu empresa, escritos
Cuarta · Ya escritos	Esos mismos cuatro apartados, terminados, en el manual de una empresa ficticia	El punto de llegada a la vista antes de escribir

El compromiso: Reserva de 4 a 6 horas repartidas en dos semanas. Al final vas a tener escrito a qué se dedica tu empresa y qué no hace, su rumbo y sus objetivos del año, el organigrama vigente y el catálogo de todos sus puestos con quién reporta a quién. Eso ya se puede entregar a alguien que entra.

Hasta dónde llega este documento: Este documento trae el índice **completo** de los doce apartados y los **cuatro primeros por llenar**: identidad, organigrama y catálogo de puestos. Lo que no trae es con qué levantar los otros ocho —las políticas, los límites de autorización, el mapa de la cadena, el catálogo de procesos y el control del documento —, ni el manual entero terminado como ejemplo. Eso es el **kit de manual de operaciones**, que incluye también todo lo de este documento: \$399 MXN, pago único, en softgrade.mx/kit-manual-operaciones.

Antes del índice: qué es un manual de operaciones

Es **el mapa de tu empresa**: quién es, cómo está organizada, qué puestos existen, qué procesos la mueven y qué reglas la gobiernan. Sirve para que alguien que entra hoy entienda cómo funciona el negocio sin que se lo cuenten cinco personas distintas, y para poder entregárselo a un cliente grande, a un banco o a un socio que pregunte cómo operas.

Es **el mapa de tu empresa**: quién es, cómo está organizada, qué puestos existen, qué procesos la mueven y qué reglas la gobiernan. Sirve para que alguien que entra hoy entienda cómo funciona el negocio sin que se lo cuenten cinco personas distintas.

EL MANUAL DE OPERACIONES SÍ ES	EL MANUAL DE OPERACIONES NO ES
El mapa: quién hace qué y cómo se organiza el trabajo.	El instructivo: cómo se ejecuta cada tarea paso por paso.
El documento que se le da a quien entra, a un inversionista o a un banco.	El documento que se consulta a media jornada para resolver una duda operativa.
Uno solo por empresa, de 25 a 60 páginas.	Uno por cada actividad. De esos hay decenas.
Cambia cuando cambia la estructura, la estrategia o las reglas.	Cambia cuando cambia un sistema, un formato o una secuencia.

El error más caro: El error que más manuales mata, y por eso se dice antes que nada: querer meter dentro del manual de operaciones **todos** los procedimientos de la empresa. Ahí es donde nace el documento de 300 páginas que nunca se termina. El manual de operaciones **enlista y referencia** los procedimientos; el detalle vive en documentos aparte.

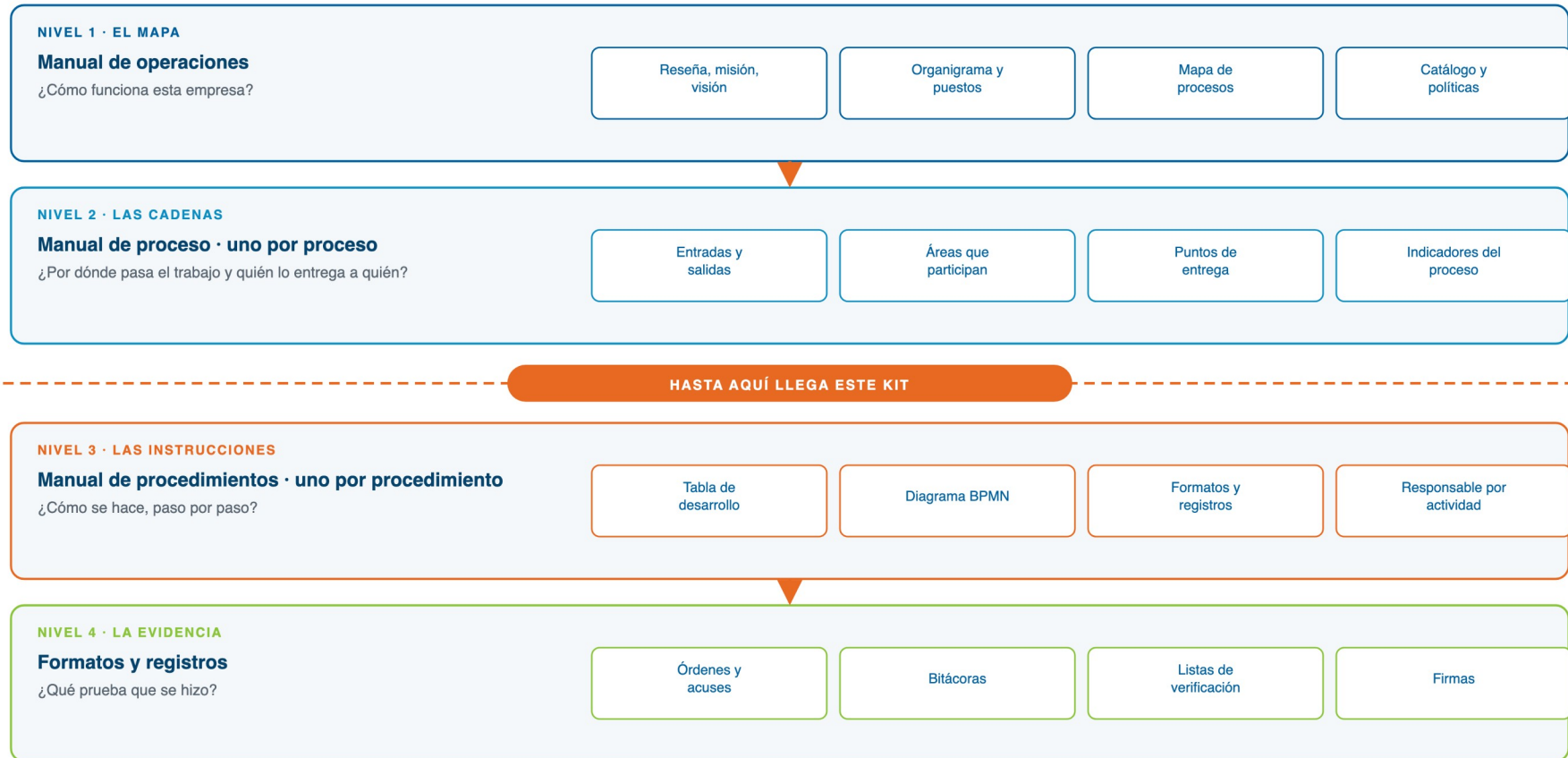
Dónde encaja en el sistema documental

Cuatro niveles, cuatro preguntas distintas. El manual de operaciones son los dos de arriba.

Los cuatro niveles del sistema documental

Los cuatro niveles del sistema documental

Cada nivel responde una pregunta distinta. Confundirlos es lo que produce manuales de 300 páginas que nadie lee.



Los niveles 1 y 2 son el manual de operaciones: el mapa de la empresa. Este kit los cubre completos.

Los niveles 3 y 4 son el manual de procedimientos: las instrucciones. Son otro documento, otro proyecto y otro kit.

Cada nivel responde una pregunta distinta y por eso vive en un documento distinto. La franja naranja marca hasta dónde llega el ****kit de manual de operaciones****, que cubre completos los niveles 1 y 2. Los niveles 3 y 4 —las instrucciones y su evidencia— son otro documento y otro proyecto.

Primera parte • Los doce apartados

Éste es el índice. No es una tabla de contenido bonita: cada apartado es una decisión que la empresa ya tomó sin escribirla, y escribirla es todo el trabajo. La lista está en el orden en que conviene **levantarlos**; en el manual publicado, el control del documento va al principio y los anexos al final.

APARTADO	QUÉ VA DENTRO	DÓNDE SE LLENA
1. Reseña, giro y a quién sirve ●	A qué se dedica la empresa, desde cuándo, para quién y —la mitad que casi siempre falta— qué cosas no hace. Va primero porque es lo que le permite a quien lee el resto entender de qué negocio se está hablando.	en la tercera parte de este documento
2. Rumbo, objetivos y criterios de decisión	A dónde quiere llegar la empresa, con qué se decide cuando hay que elegir y los tres o cuatro objetivos del año. Rumbo y valores en sentido práctico: con qué se decide, no una frase para la pared.	en la tercera parte de este documento
3. Organigrama vigente ●	Quién es quién hoy, dibujado por puestos y no por personas, con cuántas plazas tiene cada puesto y los servicios externos en línea punteada. Es de lo primero que pide cualquiera que quiera entender cómo opera tu empresa desde fuera.	en la tercera parte de este documento
4. Descripción de puestos	Qué entrega cada puesto, de quién depende, qué puede decidir sin preguntar y qué no le toca. El manual lleva el catálogo completo de puestos; la ficha a fondo de cada uno —funciones, responsabilidades, perfil e indicadores— vive en un documento propio y se referencia desde aquí.	el catálogo, en la tercera parte de este documento; la ficha a fondo de cada puesto, en el kit completo
5. Suplencias y cobertura de ausencias	Quién cubre a quién cuando alguien falta —vacaciones, incapacidad, renuncia— y hasta dónde llega esa cobertura. Es la línea más barata del manual y la que más se agradece en la primera ausencia.	no tiene apartado propio: se escribe como una columna más del catálogo de puestos, junto a «reporta a»
6. Políticas de la operación	Las reglas estables que gobiernan el día a día: gastos, viáticos, vacaciones, descuentos, trato al cliente. Cada una con el puesto que responde por ella y la fecha desde la que se puede exigir, que nunca es anterior a su difusión.	en el kit completo — el catálogo, en el apartado 9 de la plantilla del manual; la ficha de cada política, en su propia plantilla

APARTADO	QUÉ VA DENTRO	DÓNDE SE LLENA
7. Límites de autorización	Hasta qué monto puede autorizar cada quien sin llegar a la dirección, y qué pasa arriba de ese monto. Compras, descuentos, gastos, condonaciones, contrataciones: cualquier decisión que mueva dinero.	en el kit completo — la matriz de responsabilidades del apartado 5 y las reglas de negocio del apartado 9
8. Dónde se consulta y quién responde	El lugar —no la persona— al que va alguien con un «¿puedo o no puedo?», y cómo se sabe cuál es la versión buena de lo que ahí encuentre.	en el kit completo — los apartados 1 y 10 de la plantilla del manual
9. Control del documento	Código, versión, fecha de emisión, fecha de próxima revisión , quién elaboró, quién aprobó y dónde vive la versión vigente. Más las tres firmas y el historial de versiones.	en el kit completo — el apartado 1 de la plantilla del manual
10. Mapa de la cadena de operación ●	Cómo se conectan las áreas de que entra un pedido a que se cobra, en una sola hoja y en tres bandas: los procesos que tocan al cliente, los que los habilitan y los que fijan el rumbo.	en el kit completo — el apartado 6 de la plantilla del manual
11. Catálogo de procesos con su responsable	Un renglón por cada caja del mapa, con su tipo, el puesto que responde por el resultado de toda la cadena y dónde está su ficha. Enseguida, la lista de los procedimientos que cuelgan de cada proceso: enlistados y referenciados, nunca transcritos.	en el kit completo — los apartados 7 y 8 de la plantilla del manual
12. Anexos y evidencia	Lo que le entregas a quien te pida ver cómo opera tu empresa: el glosario de tus términos, la lista de documentos relacionados, la plantilla vigente y el acuse firmado de que el manual se difundió.	en el kit completo — los anexos y el apartado 10 de la plantilla del manual

Los tres marcados con ● — 1, 3 y 10 — son los que **bloquean** a los demás: sin saber a qué se dedica la empresa, quién es quién y por dónde pasa el trabajo, los otros nueve no se pueden escribir con sentido.

Qué va en cada apartado

De cada uno: qué información lleva, cómo se sabe que está terminado, cuál es la trampa en la que casi todos caen y dónde se llena.

1 • Reseña, giro y a quién sirve

A qué se dedica la empresa, desde cuándo, para quién y —la mitad que casi siempre falta— qué cosas **no** hace. Va primero porque es lo que le permite a quien lee el resto entender de qué negocio se está hablando.

- **Terminado cuando** alguien que no conoce la empresa puede decir, después de leerlo, a qué se dedica y qué trabajo rechazaría.
- **La trampa:** escribirlo como material de venta. Aquí no van superlativos; van el giro, las sedes, el número de personas y el alcance.
- **Dónde se llena:** en la tercera parte de este documento.

2 • Rumbo, objetivos y criterios de decisión

A dónde quiere llegar la empresa, con qué se decide cuando hay que elegir y los tres o cuatro objetivos del año. Rumbo y valores en sentido práctico: con qué se decide, no una frase para la pared.

- **Terminado cuando** cada objetivo tiene indicador, meta y fecha, y cada valor tiene una frase de cómo se reconoce en la conducta diaria.
- **La trampa:** valores que no se pueden reconocer en una conducta. Un valor que no se puede reconocer no se puede exigir.
- **Dónde se llena:** en la tercera parte de este documento.

3 • Organigrama vigente

Quién es quién hoy, dibujado por **puestos** y no por personas, con cuántas plazas tiene cada puesto y los servicios externos en línea punteada. Es de lo primero que pide cualquiera que quiera entender cómo opera tu empresa desde fuera.

- **Terminado cuando** lo imprimes hoy y nadie tiene que corregirlo a mano.
- **La trampa:** un nombre propio dentro de una caja. El organigrama caduca con la primera renuncia; los nombres van en una tabla aparte que se actualiza sola.
- **Dónde se llena:** en la tercera parte de este documento.

4 • Descripción de puestos

Qué entrega cada puesto, de quién depende, qué puede decidir sin preguntar y qué **no** le toca. El manual lleva el catálogo completo de puestos; la ficha a fondo de cada uno —funciones, responsabilidades, perfil e indicadores— vive en un documento propio y se referencia desde aquí.

- **Terminado cuando** cada caja del organigrama aparece en el catálogo, aunque sea con una sola línea de objetivo.
- **La trampa:** describir a la persona en vez del puesto. Si alguien hace tres cosas que no le tocan porque las heredó, eso se anota aparte como hallazgo; no se convierte en la descripción oficial.
- **Dónde se llena:** el catálogo, en la tercera parte de este documento; la ficha a fondo de cada puesto, en el kit completo.

5 • Suplencias y cobertura de ausencias

Quién cubre a quién cuando alguien falta —vacaciones, incapacidad, renuncia— y hasta dónde llega esa cobertura. Es la línea más barata del manual y la que más se agradece en la primera ausencia.

- **Terminado cuando** cada puesto del catálogo tiene escrito quién lo cubre, y esa persona lo sabe.
- **La trampa:** dejarlo en «pues se lo pasa a fulano». Sin escribirlo, cada ausencia se resuelve improvisando y las vacaciones se negocian en lugar de programarse.
- **Dónde se llena:** no tiene apartado propio: se escribe como una columna más del catálogo de puestos, junto a «reporta a».

6 • Políticas de la operación

Las reglas estables que gobiernan el día a día: gastos, viáticos, vacaciones, descuentos, trato al cliente. Cada una con el puesto que responde por ella y la fecha desde la que se puede exigir, que nunca es anterior a su difusión.

- **Terminado cuando** por cada política está escrito **quién autoriza sus excepciones** y cómo queda registrada la excepción.
- **La trampa:** copiar veinte. Cinco bien escritas valen más que veinte copiadas: una política que nadie va a hacer cumplir te deja por escrito un incumplimiento propio.
- **Dónde se llena:** en el kit completo — el catálogo, en el apartado 9 de la plantilla del manual; la ficha de cada política, en su propia plantilla.

7 • Límites de autorización

Hasta qué monto puede autorizar cada quien sin llegar a la dirección, y qué pasa arriba de ese monto. Compras, descuentos, gastos, condonaciones, contrataciones: cualquier decisión que mueva dinero.

- **Terminado cuando** cada decisión que mueve dinero tiene un renglón con quién decide, a quién se consulta y a quién se informa.
- **La trampa:** fijar el límite y no decirlo. Un límite que solo vive en la cabeza del dueño se consulta igual que si no existiera.

- **Dónde se llena:** en el kit completo — la matriz de responsabilidades del apartado 5 y las reglas de negocio del apartado 9.

8 • Dónde se consulta y quién responde

El lugar —no la persona— al que va alguien con un «¿puedo o no puedo?», y cómo se sabe cuál es la versión buena de lo que ahí encuentre.

- **Terminado cuando** la respuesta a «¿dónde consulto esto?» es una carpeta, una intranet o un documento con fecha, y no un nombre.
- **La trampa:** que la única fuente seas tú. Entonces tu ausencia detiene decisiones que no tendrían por qué detenerse.
- **Dónde se llena:** en el kit completo — los apartados 1 y 10 de la plantilla del manual.

9 • Control del documento

Código, versión, fecha de emisión, **fecha de próxima revisión**, quién elaboró, quién aprobó y dónde vive la versión vigente. Más las tres firmas y el historial de versiones.

- **Terminado cuando** la portada lleva versión, fecha de emisión y fecha de próxima revisión, y están las firmas de elaboró, revisó y aprobó.
- **La trampa:** dejar en blanco la fecha de próxima revisión. Es el campo que más se omite y el que más caro sale: sin él, dentro de un año nadie sabe si el documento sigue siendo confiable.
- **Dónde se llena:** en el kit completo — el apartado 1 de la plantilla del manual.

10 • Mapa de la cadena de operación

Cómo se conectan las áreas de que entra un pedido a que se cobra, en una sola hoja y en tres bandas: los procesos que tocan al cliente, los que los habilitan y los que fijan el rumbo.

- **Terminado cuando** cabe en una página y alguien de fuera entiende, viéndolo, por dónde pasa su pedido.
- **La trampa:** listar cuarenta cajas. Entre 8 y 15 basta para una empresa de menos de cincuenta personas: si salen cuarenta, son procedimientos y no procesos.
- **Dónde se llena:** en el kit completo — el apartado 6 de la plantilla del manual.

11 • Catálogo de procesos con su responsable

Un renglón por cada caja del mapa, con su tipo, el puesto que responde por el resultado de **toda** la cadena y dónde está su ficha. Enseguida, la lista de los procedimientos que cuelgan de cada proceso: enlistados y referenciados, nunca transcritos.

- **Terminado cuando** cada proceso del mapa tiene dueño, y ningún dueño es jefe de una sola de las áreas que el proceso cruza.
- **La trampa:** transcribir aquí el paso a paso. Es lo que convierte un manual de 40 páginas en uno de 300 que nunca se termina de escribir ni de actualizar.
- **Dónde se llena:** en el kit completo — los apartados 7 y 8 de la plantilla del manual.

12 • Anexos y evidencia

Lo que le entregas a quien te pida ver cómo opera tu empresa: el glosario de tus términos, la lista de documentos relacionados, la plantilla vigente y el acuse firmado de que el manual se difundió.

- **Terminado cuando** existe un acuse firmado por el personal al que el manual obliga.
- **La trampa:** publicar sin difundir. Lo que no se comunicó formalmente no se puede exigir, por bien escrito que esté.
- **Dónde se llena:** en el kit completo — los anexos y el apartado 10 de la plantilla del manual.

Dos cosas que no son apartados y deciden si el manual sirve

La frontera con los procedimientos

El manual de operaciones **enlista y referencia** los procedimientos; no los transcribe. Es la decisión que separa un manual de 40 páginas, que se termina y se lee, de uno de 300 que nunca se acaba de escribir ni de actualizar. Si un apartado empieza a decir «primero..., después...», eso ya no es este manual.

La publicación

Un manual que no se firmó, no se difundió y no tiene fecha de próxima revisión no es un manual: es un borrador bien maquettato. Las tres cosas juntas cuestan menos de una jornada y son las que casi siempre faltan.

- **Firmas:** elaboró, revisó y aprobó, con nombre, puesto y fecha. Quien aprueba tiene que poder sostener las reglas cuando alguien las rompa.

- **Difusión con acuse firmado.** Lo que no se comunicó formalmente no se puede exigir.
- **Fecha de próxima revisión,** agendada el mismo día que se publica, a un año — y los disparadores que obligan a revisar antes: cambio de estructura, cambio de dueño de un proceso o cambio de una regla.

¿Y cuáles te faltan a ti? El índice es el mismo para todas las empresas. Lo que cambia es de cuáles apartados ya tienes la información y de cuáles no. El diagnóstico de claridad operativa de lp.softgrade.mx/diagnostico-operaciones te devuelve **este mismo índice con tus huecos marcados** —lo que ya podrías llenar hoy, lo que hay que levantar antes de poder escribirlo y lo que está vacío y detiene a los demás—, usando tus propios números: cuántos puestos tienes, cuántos están descritos y en cuántas áreas se decide sin ti. Es gratuito, toma 10 minutos y el resultado es inmediato.

Segunda parte • Cómo se levantan

Levantar un manual de operaciones son seis pasos. Los cinco primeros producen apartados del índice; el sexto es el que decide si el documento vive o se muere en una carpeta. Los pasos 1 a 5 se pueden hacer en desorden; el único que tiene lugar fijo es el 6, y va al final.

PASO	QUÉ PRODUCE	APARTADOS DEL ÍNDICE	DÓNDE ESTÁ LA HERRAMIENTA
1 • Contexto	Quién es la empresa y a dónde va	1 y 2	Tercera parte
2 • Estructura	El organigrama vigente	3	Tercera parte
3 • Puestos	Qué hace cada puesto y quién lo cubre	4 y 5	Tercera parte
4 • Procesos	El mapa y los dos catálogos	10 y 11	Kit completo
5 • Reglas	Las políticas, los límites y dónde se consultan	6, 7 y 8	Kit completo
6 • Publicación	Un manual firmado, difundido y con fecha de revisión	9 y 12	Kit completo

La última columna dice la verdad sin adornos: los pasos 1, 2 y 3 los terminas con este documento; las herramientas de los pasos 4, 5 y 6 son las del kit completo. Los seis se explican igual de completos aquí, porque empezar sin saber cómo termina el ciclo es empezar mal.

Las cuatro palabras que hay que separar antes de empezar

Casi todo el desorden de un manual de operaciones nace de mezclar estas cuatro. Vale la pena leer esta tabla dos veces.

	QUÉ ES	CÓMO EMPIEZA LA FRASE	DÓNDE SE DOCUMENTA
Proceso	Cadena de trabajo que entrega algo a un cliente, interno o externo. Cruza áreas.	« <i>Atención de pedidos</i> » — un sustantivo, no un verbo	Una ficha por proceso
Procedimiento	El trabajo concreto dentro de un proceso, casi siempre de una sola área.	« <i>Capturar el pedido en el sistema</i> » — verbo en infinitivo	En el manual de procedimientos, que es otro documento
Política	Regla estable que acota lo que se puede y lo que no. No dice cómo hacer.	« <i>No se libera pedido a cliente con saldo vencido</i> »	Una ficha por política

	QUÉ ES	CÓMO EMPIEZA LA FRASE	DÓNDE SE DOCUMENTA
Regla de negocio	Condición concreta, medible, que se cumple o no se cumple. Cambia más seguido que la política.	«El descuento máximo sin autorización es 8 %»	Dentro de la política que la contiene

Regla práctica: si tu frase se puede responder con «sí se cumplió» o «no se cumplió», es una regla. Si describe una secuencia («primero...», «después...»), es un procedimiento y no va en este manual.

Los seis pasos

PASO 1

Establece el contexto de la empresa

El contexto es la primera sección del manual y la que más se despacha con frases hechas. Son cinco piezas: **reseña, misión, visión, valores y objetivos**. Se levantan en un taller, no en un escritorio.

Cómo se hace

- Convoca una sesión de **90 minutos** con quien decide y dos o tres personas con antigüedad. Recórrela en cuatro bloques cronometrados: reseña, misión, visión y objetivos, y valores.
- Anota literal lo que digan, sin redactar. La redacción viene después.
- Redacta tú una primera versión de cada pieza, en una frase.
- Devuélvela a los mismos y corrige. Dos rondas bastan.

Cómo se reconoce una misión que sirve

Cambia el nombre de tu empresa por el de tu competencia. Si la frase sigue siendo cierta, no describe a tu empresa: describe a tu industria, y hay que reescribirla.

✓ **Así sí:** *Surtir material eléctrico de marca a constructoras y contratistas del Bajío el mismo día que lo piden, con crédito que el contratista pueda sostener.* Dice qué, a quién, dónde y con qué diferencia.

✗ **Así no:** *Ser una empresa líder comprometida con la excelencia y la satisfacción total de nuestros clientes.* Le queda a cualquiera.

Los objetivos

Tres o cuatro, con número y fecha. Un objetivo sin número no se puede revisar el año que viene, y el manual se revisa cada año.

PASO 2**Define la estructura de la organización**

El producto de este paso es **un organigrama vigente**, dibujado por puestos y no por personas. Es la pieza que más discusión levanta y la que más valor deja, porque obliga a decir en voz alta quién le reporta a quién.

Cómo se hace

1. Lista **todo el trabajo** que hay que hacer para que la empresa funcione un mes. Sin pensar en quién lo hace.
2. Agrupa ese trabajo en bloques que tengan sentido juntos: por función, por producto o por zona.
3. Ponle nombre de **puesto** a cada bloque. Un puesto es un conjunto de responsabilidades, no una persona.
4. Define quién le reporta a quién y dibújalo.
5. Anota cuántas **plazas** hay de cada puesto y quién las ocupa hoy — eso último en una lista aparte, no en el organigrama.

Las tres reglas del organigrama

- **Por puesto, nunca por persona.** Si sale un nombre propio en una caja, el organigrama caduca el día que esa persona se va.
- **Una persona puede ocupar dos cajas.** En una empresa chica es lo normal, y escribirlo así es lo honesto: hace visible la carga real.
- **Los servicios externos aparecen punteados.** El contador externo recibe trabajo de la empresa; no está en la plantilla, pero omitirlo deja un hueco en el mapa.

PASO 3

Describe los puestos

Una descripción de puesto por cada caja del organigrama. Es el paso más largo del manual —dos horas por puesto bien hecho— y el que más se abandona a la mitad.

Cómo no abandonarlo

No empieces por los trece puestos. Empieza por los **tres o cuatro críticos**: aquellos donde una salida te dejaría parado, o donde ya hubo rotación este año. Los demás entran en la versión 1.1 del manual.

Qué lleva una descripción de puesto

- **Objetivo del puesto** en una frase: para qué existe.
- **Funciones**, de cinco a ocho, con verbo al principio.
- **Responsabilidades** sobre dinero, información, personas o equipo.
- **Perfil**: escolaridad, experiencia, conocimientos y habilidades — lo que se pide para ocupar el puesto, no lo que sabe quien está hoy.
- **Indicadores**: uno o dos, con los que se sabe si el puesto va bien.

✓ **Así sí**: *Registra la entrada de mercancía en el sistema dentro de las 24 horas siguientes a la recepción.* Verbo, objeto y plazo verificable.

✗ **Así no**: *Apoyar en diversas actividades del área según se requiera.* No dice qué hace, no se puede evaluar y da pie a cualquier discusión.

La trampa de este paso

Describir a la persona en vez del puesto. Si Fulano hace tres cosas que no le tocan porque las heredó, **eso se anota aparte** como un hallazgo, no se convierte en la descripción oficial. El manual documenta la mejor versión de lo real, no el acomodo accidental.

PASO 4**Identifica y ordena los procesos**

Aquí se arma el corazón del manual: el **mapa de procesos** de una página y el **catálogo** que lo detalla. El mapa se hace en una sesión; el catálogo toma más.

Cómo se hace el mapa

1. Lista los procesos que se te ocurran, sin filtrar, en una sola hoja. Sale de la pregunta: *¿qué cadenas de trabajo tiene que ocurrir para que un cliente reciba lo que pidió y nosotros cobremos?*
2. Clasifica cada uno en tres bandas: **operativos** (los que tocan al cliente y producen el ingreso), **de soporte** (los que habilitan a los demás) y **estratégicos** (los que fijan el rumbo).
3. Ponlos en una sola hoja, en las tres bandas, con el cliente entrando por la izquierda y saliendo por la derecha.
4. Ponle **un dueño** a cada proceso: un puesto con autoridad sobre todas las áreas que cruza, no el jefe de una de ellas.

Cuántos procesos

Entre **8 y 15** para una empresa de menos de cincuenta personas. Si te salen cuarenta, estás listando procedimientos y no procesos: junta los que entregan la misma cosa al mismo cliente.

Después del mapa

Cada caja del mapa se documenta en una ficha de proceso: dónde empieza, dónde termina, qué recibe, qué entrega, qué áreas cruza y cómo se sabe si va bien. Empieza por los tres procesos que más te duelen hoy.

X Así no: *Documentar los quince procesos a la vez.* Se arranca con entusiasmo, se abandona en el sexto y lo escrito queda desactualizado antes de terminar.

✓ Así sí: *Tres procesos completos y los otros doce enlistados en el catálogo con dueño y una línea de descripción.* El catálogo completo desde el día uno; las fichas, por tandas.

PASO 5**Escribe las reglas del negocio**

Las políticas son el apartado 6 del índice y se documentan en una ficha por política. La pregunta no es cuáles escribir, sino **cuáles te están costando dinero hoy por no estar escritas**.

Cuáles escribir primero

- Las que ya causaron un pleito y no quieres que se repita.
- Las que alguien tiene que venir a preguntar cada vez.
- Las que involucran dinero, datos personales o la seguridad de alguien.
- Las que un cliente, un auditor o la autoridad te puede exigir.

Cuántas

Cinco bien escritas valen más que veinte copiadas. Una política que nadie va a hacer cumplir es peor que no tenerla: te deja por escrito un incumplimiento propio.

La prueba de la excepción

Toda política real tiene excepciones. Si al escribirla no puedes decir **quién autoriza la excepción y cómo queda registrada**, la política se va a romper en la primera semana y nadie va a poder decir si eso estuvo bien.

PASO 6

Valida, firma, difunde y agenda la revisión

El paso que casi ninguna guía trae, y donde mueren los manuales. Cuatro cosas, ninguna toma más de una hora.

1. La prueba del nuevo

Dale el manual a alguien que lleve menos de seis meses en la empresa y pídele que te diga, leyéndolo, quién autoriza un descuento y a quién le reporta el almacenista. Donde dude, falta información. Corrige y repite.

2. Las firmas

Elaboró, revisó y aprobó, con nombre, puesto y fecha. Quien aprueba tiene que ser quien puede sostener las reglas cuando alguien las rompa.

3. La difusión con acuse

Sesión de una hora con el personal, y **acuse firmado**: documento, versión, fecha, nombre y firma. Sin acuse, el manual existe en el papel pero no se puede exigir.

4. La fecha de la próxima revisión

Agéndala en el calendario el mismo día que publicas, a un año. Y define el disparador: **cambio de estructura, cambio de dueño de un proceso o cambio de una regla** obligan a revisar antes de que llegue la fecha.

✓ **Así sí:** *Versión 1.0, aprobada el 15 de marzo, difundida el 18 con 17 acuses firmados, próxima revisión el 15 de marzo del año siguiente.*

✗ **Así no:** *Versión final.* No dice cuándo, quién la aprobó ni cuándo deja de ser confiable. En seis meses nadie sabrá si es la vigente.

Cómo se redacta

Cinco reglas. Con ellas, un manual de operaciones se lee en una sentada; sin ellas se convierte en un texto legal que nadie termina.

REGLA	POR QUÉ	ASÍ NO	ASÍ SÍ
Presente de indicativo	El futuro y el condicional convierten el manual en una intención.	<i>Se deberá procurar...</i>	<i>El almacenista registra...</i>
Un responsable con nombre de puesto	«Se hace» no obliga a nadie.	<i>Se revisa la factura.</i>	<i>El auxiliar contable revisa la factura.</i>
Sin adjetivos de calidad	«Adecuado» y «oportuno» no se pueden verificar.	<i>Atención oportuna al cliente.</i>	<i>Se responde la solicitud el mismo día hábil.</i>

REGLA	POR QUÉ	ASÍ NO	ASÍ SÍ
Números en vez de cantidades vagas	«Varios», «pocos» y «suficientes» significan cosas distintas para cada quien.	<i>Se piden varias cotizaciones.</i>	<i>Se piden tres cotizaciones desde \$20,000 MXN.</i>
El manual no explica, describe	La justificación pertenece a la junta, no al documento.	<i>Es muy importante que, para lograr la excelencia...</i>	<i>El pedido se libera cuando crédito lo autoriza.</i>

Prueba rápida de un párrafo: si al borrar todos los adjetivos el párrafo dice lo mismo, los adjetivos sobran. Si dice menos, alguno de ellos era en realidad un dato y hay que escribirlo con número.

Cuánto detalle

La medida es el **lector objetivo**: alguien que entra a la empresa la semana que viene y no conoce a nadie. Si con lo escrito puede saber a quién preguntarle qué, hay suficiente detalle. Si necesita saber **cómo** ejecutar algo, eso ya no es este manual: es un procedimiento y se referencia.

EXTENSIÓN TÍPICA	EMPRESA	ADVERTENCIA
25 a 35 páginas	Menos de 20 personas	Si te salen 15, faltan los puestos o el catálogo de procesos.
35 a 60 páginas	De 20 a 100 personas	Si pasa de 80, casi siempre se colaron procedimientos.
60 a 90 páginas	Más de 100 personas o varias sucursales	Conviene partirlo: un manual corporativo y un anexo por sucursal.

Los ocho errores que matan un manual de operaciones

Ninguno es de redacción. Los ocho son de decisión, y todos se pueden evitar antes de escribir la primera línea.

#	EL ERROR	QUÉ PASA	QUÉ HACER EN SU LUGAR
1	Meter los procedimientos dentro del manual	El documento crece a 300 páginas, nunca se termina y queda obsoleto antes de publicarse.	Enlistar y referenciar. El detalle vive en documentos aparte.
2	Escribirlo una sola persona, encerrada	Nadie reconoce lo que dice el manual y nadie lo usa.	Levantarlo con quien opera: taller de contexto y entrevista por puesto.
3	Documentar la empresa ideal	El manual contradice a la realidad y pierde autoridad el primer día.	Documentar lo real, anotar aparte los hallazgos y mejorar después.
4	Poner nombres de personas	El manual caduca con la primera renuncia.	Puestos en el documento, nombres en una lista anexa que se actualiza sola.
5	No ponerle dueño a cada proceso	Cuando algo falla en un cruce entre áreas, nadie responde.	Un dueño por proceso, con autoridad sobre todas las áreas que cruza.
6	Publicar sin difundir	Lo que no se comunicó formalmente no se puede exigir.	Sesión de difusión y acuse firmado por quien asiste.
7	No ponerle versión ni fecha de revisión	A los seis meses circulan tres versiones y nadie sabe cuál manda.	Versión, fecha de emisión y fecha de próxima revisión en la portada.
8	Esperar a que esté perfecto	La versión 1.0 nunca sale y el esfuerzo se pierde completo.	Publicar la 1.0 con lo que haya y registrar lo que falta como pendiente.

Cuánto trabajo es esto realmente

Casi nadie lo dice, y es lo que más proyectos hunde: la gente arranca creyendo que es una tarde. Éstas son las horas medidas en empresas de entre quince y cincuenta personas, para quien coordina el trabajo.

PIEZA	HORAS POR UNIDAD	CUÁNTAS UNIDADES	HORAS
Taller de contexto y su redacción	5 h	1	5 h
Organigrama y su validación	3 h	1	3 h
Descripción de puesto	2 h	13 puestos	26 h

PIEZA	HORAS POR UNIDAD	CUÁNTAS UNIDADES	HORAS
Inventario y mapa de procesos	4 h	1	4 h
Ficha de proceso	3 h	12 procesos	36 h
Ficha de política	2 h	8 políticas	16 h
Armado, revisión y prueba del nuevo	6 h	1	6 h
Difusión, acuses y publicación	4 h	1	4 h
Total del manual completo			100 h

Cien horas de quien coordina, más el tiempo de las personas entrevistadas —otras cuarenta o cincuenta repartidas—, en un calendario que en la práctica se estira entre **tres y cinco meses** porque nadie tiene esas horas seguidas.

La estrategia: Por eso conviene ir primero a una **versión 1.0 en 30 días y 22 horas**: contexto, organigrama, los puestos críticos, el mapa completo, el catálogo con dueño y las primeras políticas. Ese documento ya sirve, ya se puede entregar y ya se puede difundir. Lo que queda después —las diez descripciones de puesto restantes, las doce fichas de proceso, las políticas que se van descubriendo— es el 75 % del trabajo, y es un proyecto con calendario, no un pendiente.

Lo que aquí se hace en hoja en blanco: Los pasos 1, 2 y 3 los terminas con la plantilla de la tercera parte. Los pasos 4, 5 y 6 piden herramientas que aquí no vienen: la plantilla del manual íntegro con el mapa y los dos catálogos, la ficha de proceso, la ficha de política, la ficha de puesto a fondo, los cuatro formatos del levantamiento —el guion del taller, los dos inventarios y el acuse de difusión— y el inventario en Excel. Vienen en el **kit de manual de operaciones**: \$399 MXN, pago único, en softgrade.mx/kit-manual-operaciones.

Cómo se sostiene después

El manual no termina el día que se firma. Cada año hay una revisión completa, y entre revisiones hay cambios que obligan a actualizarlo: una reestructura, un puesto nuevo, un proceso que cambia de dueño, una regla que la dirección modifica. Son entre **diez y quince horas al año** si el manual se mantiene al día, y volver a empezar si se abandona dos años.

Cuánto trabajo es esto realmente

DISPARADOR	QUÉ SE ACTUALIZA	PLAZO
Cambia el organigrama	Los apartados 3, 4 y 5 del índice y las descripciones afectadas	Antes de que la persona nueva entre
Cambia el dueño de un proceso	El apartado 11 del índice y la ficha del proceso	El mismo mes
La dirección cambia una regla	La ficha de política y el apartado 6 del índice	Antes de exigirla
Nada de lo anterior	Revisión completa de rutina	Una vez al año

Tercera parte · Los cuatro primeros apartados, por llenar

Aquí empieza lo que vas a escribir. Son los apartados 1, 2, 3 y 4 del índice: identidad, rumbo, organigrama y catálogo de puestos. Se eligieron porque son los que **no** necesitan que entrevistes a nadie más para arrancar y porque dos de ellos bloquean a los otros diez.

Si prefieres ver el punto de llegada antes de escribir, brinca a la cuarta parte: son estos mismos apartados ya terminados. Quien empieza a redactar sin haber visto el resultado casi siempre reescribe todo después.

Los cuatro apartados de esta parte **son el principio de tu manual de operaciones**, todavía vacío. Cada uno trae la instrucción de qué poner, el espacio para escribirlo y, cuando hace falta, la advertencia de lo que suele salir mal ahí.

MARCA	QUÉ SIGNIFICA	QUÉ HACER CON ELLA
Franja naranja al margen izquierdo	Todo lo que queda dentro de la franja lo escribes tú.	Es tu zona. Lo que está fuera lo escribió Softgrade y se queda.
[texto entre corchetes]	Campo por sustituir con un dato de tu empresa.	Sustitúyelo por tu dato y quita los corchetes.
Renglón rayado o celda con fondo crema	Espacio en blanco reservado para tu escritura, a mano o en el Word.	Escribe ahí. Si escribes de más, la caja crece sola.
INSTRUCCIÓN	Andamio: lo que hay que hacer en ese apartado. No es contenido de tu manual.	Bórralo cuando termines el apartado.
texto en <i>itálicas azules</i>	Ejemplo de llenado.	Bórralo cuando termines el apartado.
texto en negritas	Encabezado o término que conviene conservar.	Consérvalo tal cual.

La regla de este documento: Lo que está dentro de la franja naranja lo escribes tú; lo de fuera lo escribió Softgrade.

Es la única regla que necesitas recordar de aquí en adelante: no se repite en cada apartado. Cuando termines, borra las instrucciones y los ejemplos y el documento queda listo para firmarse.

El lector objetivo: Al terminar, tu manual debe poder leerse **de corrido** por alguien que entra a tu empresa la semana que viene. Todo lo que no sirva a ese lector —justificaciones, historia interna, instructivos paso a paso— sobra aquí y va en otro documento.

Apartado 1 • Reseña, giro y a quién sirve

Identificación de la empresa

INSTRUCCIÓN Datos de registro, no de venta. Si no tienes a la mano la fecha de constitución o el domicilio fiscal exacto, sácalos del acta y de la constancia de situación fiscal antes de escribirlos: es el apartado que después se cita en trámites.

LA IDENTIFICACIÓN DE TU EMPRESA

Razón social <i>nombre legal completo, como en el acta</i>	
Nombre comercial <i>como se conoce a la empresa</i>	
Giro o actividad <i>a qué se dedica, en una línea</i>	
Fecha de constitución <i>dd/mm/aaaa</i>	
Domicilio de operaciones <i>calle, número, colonia, ciudad, estado</i>	
Sucursales o unidades <i>lista, o «única unidad»</i>	
Número de personas <i>plantilla a la fecha de emisión</i>	

Reseña

INSTRUCCIÓN Dos o tres párrafos: cuándo y por qué se creó la empresa, qué vende, a quién y qué la hace distinta. No es material de venta: no lleva elogios ni superlativos.

Ejemplo: *Distribuidora Altiplano, S.A. de C.V. se constituyó en 2011 en Querétaro para surtir material eléctrico e iluminación a constructoras y contratistas del Bajío, un mercado que los mayoristas nacionales atienden solo por volumen grande. Opera con 48 colaboradores en dos sedes —matriz en Querétaro y almacén sur en Celaya— y atiende a 320 clientes activos. Su diferencia es la entrega el mismo día en pedidos capturados antes de las 11:00 y el crédito a 30 días para contratistas con historial.*

LA RESEÑA DE TU EMPRESA

Reseña cuándo y por qué se creó, qué vende, a quién y qué la hace distinta

Misión

INSTRUCCIÓN Qué hace la empresa, para quién y con qué diferencia. Una frase.

Prueba: cambia el nombre de tu empresa por el de tu competencia. Si la frase sigue siendo cierta, describe a tu industria y no a ti.

LA MISIÓN DE TU EMPRESA

Misión una frase

✓ **Así sí:** Surtir material eléctrico de marca a constructoras y contratistas del Bajío el mismo día que lo piden, con crédito que el contratista pueda sostener.

✗ **Así no:** Ser una empresa líder comprometida con la excelencia y la satisfacción total de nuestros clientes.

El alcance: a quién aplica

Aplica a [toda la empresa / las áreas de ...], incluyendo [sucursales, personal eventual y proveedores que operen dentro de las instalaciones].

Qué NO cubre tu manual

Declararlo evita que alguien te reclame un vacío que nunca prometiste llenar, y evita que el manual crezca sin control.

INSTRUCCIÓN El primer renglón se queda en todos los manuales. Los otros tres son los que más se repiten: consérvalos si aplican y agrega los tuyos.

LO QUE TU MANUAL NO CUBRE

- **El paso a paso de cada actividad.** Eso vive en los manuales de procedimientos, que el manual enlista y referencia sin transcribirlos.
- Las condiciones individuales de contratación, que viven en cada contrato.
- El reglamento interior de trabajo, que se rige por su propio documento.
- Los manuales técnicos de equipos y sistemas, que provee cada fabricante.

Otros temas que tu manual no cubre

Partes interesadas

INSTRUCCIÓN Quiénes esperan algo de la empresa y qué esperan. Sirve para que el manual no se escriba solo hacia adentro. Los cuatro renglones de la izquierda son los que casi nunca faltan; agrega los tuyos en el último.

LO QUE ESPERAN DE TU EMPRESA

PARTE INTERESADA	QUÉ ESPERA DE LA EMPRESA
Clientes	
Personal	
Proveedores	
Autoridades e instituciones financieras	

Apartado 2 · Rumbo, objetivos y criterios de decisión

Visión

INSTRUCCIÓN Qué quiere ser la empresa y para cuándo. Una frase, con horizonte.

Ejemplo: *Para 2030, ser el distribuidor de material eléctrico con mayor cobertura de obra en el Bajío, operando cuatro sedes y venta en línea.*

LA VISIÓN DE TU EMPRESA

Visión una frase, con año

Valores

INSTRUCCIÓN De tres a cinco. Cada uno con una frase que diga cómo se reconoce en la conducta diaria: un valor que no se puede reconocer en una conducta no se puede exigir.

Ejemplo: *Cumplimiento — cuando no vamos a llegar, avisamos antes de la hora comprometida, no después.*

LOS VALORES DE TU EMPRESA

VALOR	CÓMO SE RECONOCE EN EL TRABAJO DIARIO

Objetivos

INSTRUCCIÓN Tres o cuatro objetivos con número y fecha. Un objetivo sin número no se puede revisar el año que viene, y este manual se revisa cada año.

LOS OBJETIVOS DE TU EMPRESA

OBJETIVO	INDICADOR	META	FECHA

Apartado 3 • Organigrama vigente

El organigrama

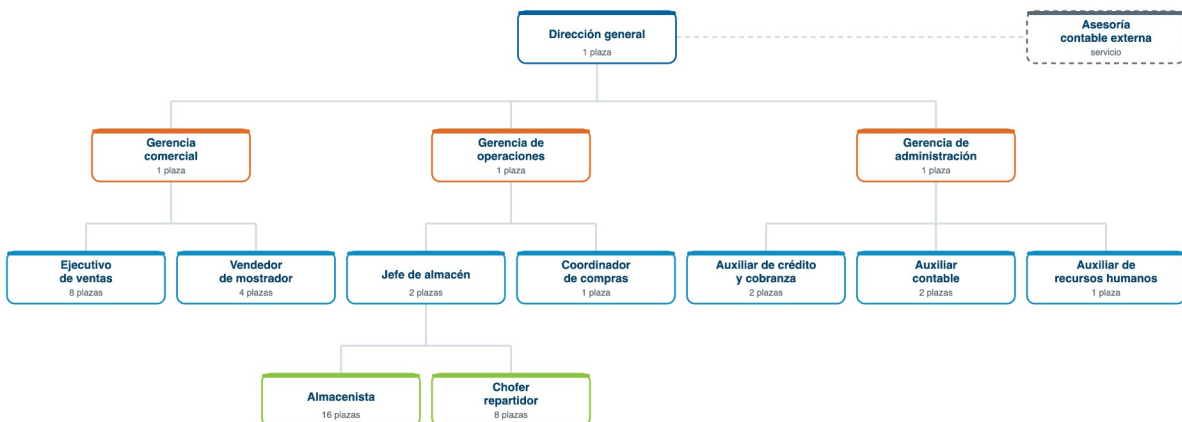
INSTRUCCIÓN Pega aquí el organigrama vigente, dibujado por **puestos** y no por personas, con el número de plazas de cada puesto y los servicios externos en línea punteada. Si lo dejas en un anexo, escribe en el espacio: «Ver anexo A, organigrama vigente a **[fecha]**».

EL ORGANIGRAMA DE TU EMPRESA

Organigrama pégalo aquí, o remite al anexo A

Organigrama · Distribuidora Altiplano

Estructura por puestos, no por personas · 13 puestos · 48 plazas · dos sedes · vigente a enero de 2026



Cómo se lee: cada caja es un PUESTO y el número dice cuántas plazas hay de ese puesto. Una persona puede ocupar dos cajas; una caja nunca lleva un nombre propio. La caja punteada es un servicio externo; aparece porque recibe trabajo de la empresa, no porque forme parte de la plantilla.

Modelo de referencia · organigrama de una empresa ficticia. Sustitúyelo por el tuyo.

La regla del organigrama: Si en una caja aparece un nombre propio, el organigrama caduca con la primera renuncia. Los nombres van en la tabla «Ocupación de las plazas», que se actualiza sola cuando cambia alguien.

Áreas y su propósito

INSTRUCCIÓN Un renglón por área del organigrama. En la segunda columna, una frase: qué le entrega esa área a la empresa. En la tercera, el puesto que la encabeza —el puesto, no la persona.

LAS ÁREAS DE TU EMPRESA

ÁREA	PARA QUÉ EXISTE	PUESTO QUE LA ENCABEZA

Ocupación de las plazas

La única tabla del manual donde aparecen nombres de personas. Se mantiene aparte precisamente para que el resto del documento no caduque cuando cambie alguien.

INSTRUCCIÓN *Un renglón por puesto, con cuántas plazas tiene, quién las ocupa hoy y desde cuándo (mes y año basta).*

QUIÉN OCUPA HOY CADA PLAZA

PUESTO	PLAZAS	QUIÉN LAS OCUPA HOY	DESDE

Servicios externos y órganos de gobierno

INSTRUCCIÓN Quién trabaja para la empresa sin estar en la plantilla —despacho contable, asesor legal, seguridad, sistemas— y qué órganos deciden por encima de la dirección, si existen.

TUS SERVICIOS EXTERNOS Y ÓRGANOS DE GOBIERNO

QUIÉN	QUÉ HACE POR LA EMPRESA	CON QUIÉN SE COORDINA

Apartado 4 • Descripción de puestos

El catálogo de todos los puestos del organigrama, con quién reporta a quién y quién cubre a quién cuando falta —que es el apartado 5 del índice y no tiene tabla propia: vive en esta.

El catálogo de todos los puestos del organigrama. La descripción completa de cada uno —objetivo, funciones, responsabilidades, perfil e indicadores— se documenta en una ficha aparte, que viene en el kit completo, y se referencia desde aquí.

INSTRUCCIÓN Un renglón por cada caja del organigrama, aunque todavía no tenga descripción. En la penúltima columna, quién cubre el puesto cuando falta —que es el apartado 5 del índice—; en la última, el código de su ficha (DP-01, DP-02...) o la palabra «pendiente».

Ejemplo de renglón lleno: *Jefe de almacén • Operaciones • Gerente de operaciones • Garantizar que lo que sale corresponda al pedido y salga en la ruta del día • DP-04.*

EL CATÁLOGO DE PUESTOS DE TU EMPRESA

PUESTO	ÁREA	REPORTA A	OBJETIVO DEL PUESTO, EN UNA LÍNEA	FICHA

Cuatro de doce: Con lo anterior lleno tienes **cuatro de los doce apartados** y el manual ya se puede leer: quién es la empresa, a dónde va, cómo está organizada y quién hace qué. Los ocho que faltan son los que convierten ese documento en el sistema que sostiene la operación, y son los que el kit completo trae hechos: la plantilla íntegra de los diez apartados publicables, las políticas, el mapa, los catálogos y el control del documento. \$399 MXN, pago único, en softgrade.mx/kit-manual-operaciones.

Cuarta parte • Esos mismos apartados, ya escritos

El punto de llegada, con un nivel de detalle que se puede copiar: los apartados 1 a 4 del manual de una empresa inventada, terminados y listos para firmarse. Fíjate en tres cosas mientras lo lees: el tamaño (no hay un solo paso a paso adentro, y por eso cabe), que los nombres propios aparecen en una sola tabla, y que la palabra «pendiente» aparece varias veces a propósito — es el plan de trabajo a la vista, no un defecto.

Empresa ficticia: Distribuidora Altiplano, S.A. de C.V. no existe. Es una empresa ficticia creada por Softgrade para mostrar cómo se ve un manual de operaciones terminado. Todos los nombres, puestos, cifras, fechas y códigos que aparecen en las páginas siguientes son inventados y solo sirven de ilustración. No los copies tal cual: sustitúyelos por la realidad de tu empresa.

Lo que sigue es el resultado de aplicar la plantilla de la tercera parte con el método de la segunda. Ese es el punto de llegada: un documento que una dirección puede aprobar, que alguien que entra puede leer sin que nadie se lo explique y que un cliente corporativo o un banco puede revisar sin sonrojarte.

Apartados 1 y 2 • Identidad y rumbo, ya escritos

Identificación de la empresa

Razón social	Distribuidora Altiplano, S.A. de C.V.
Nombre comercial	Altiplano Eléctrica
Giro o actividad	Distribución mayorista de material eléctrico e iluminación
Fecha de constitución	14/06/2011
Domicilio de operaciones	Av. Pie de la Cuesta 1420, Parque Industrial Bernardo Quintana, Querétaro, Qro.
Sucursales o unidades	Matriz Querétaro • Almacén sur, Celaya, Gto.
Número de personas	48 colaboradores a la fecha de emisión

Reseña

Distribuidora Altiplano, S.A. de C.V. se constituyó en junio de 2011 en Querétaro, fundada por Jorge Landeta y Rebeca Villaseñor, que venían de trabajar en el mostrador de un mayorista nacional. Nació de una observación simple: las constructoras y los contratistas medianos del Bajío compraban a precio de menudeo porque ningún mayorista les surtía pedidos pequeños con crédito.

La empresa distribuye material eléctrico e iluminación de marca —conductor, canalización, tableros, protección y luminarias— a constructoras, contratistas e industria. Empezó con un local de 200 metros cuadrados y una camioneta; en 2015 abrió mostrador propio, en 2021 abrió el almacén sur en Celaya para cubrir la obra de Guanajuato y hoy atiende a 320 clientes activos con ocho ejecutivos de ventas y ocho rutas de reparto.

Su diferencia frente a los mayoristas nacionales es la entrega el mismo día en pedidos capturados antes de las 11:00 y el crédito a 30 días para contratistas con historial, en un mercado donde lo normal es el pago de contado.

Misión

Surtir material eléctrico de marca a constructoras y contratistas del Bajío el mismo día que lo piden, con crédito que el contratista pueda sostener.

Visión

Para 2030, ser el distribuidor de material eléctrico con mayor cobertura de obra en el Bajío, operando cuatro sedes y venta en línea.

Valores

VALOR	CÓMO SE RECONOCE EN EL TRABAJO DIARIO
Cumplimiento	Cuando no vamos a llegar, avisamos antes de la hora comprometida, no después.
Claridad en el precio	El precio que se cotiza es el que se factura. Si algo cambia, se avisa antes de surtir.
Cuidado del cliente que empieza	Al contratista que llega por primera vez se le atiende igual que al que compra millones al año.
Orden	El almacén queda cuadrado al cierre del día, aunque haya que quedarse media hora más.

Objetivos del año

OBJETIVO	INDICADOR	META	FECHA
Sostener la promesa de entrega el mismo día	% de pedidos capturados antes de las 11:00 entregados ese día	95 %	31/12/2026
Reducir la cartera vencida	% de cartera con más de 30 días de vencimiento	menos de 6 %	31/12/2026
Abrir la tercera sede	Sede operando en León	1	30/09/2026
Bajar la rotación en almacén	Rotación anual del puesto de almacenista	menos de 25 %	31/12/2026

Partes interesadas

PARTE INTERESADA	QUÉ ESPERA DE LA EMPRESA
Constructoras y contratistas	Que el material esté cuando lo necesitan en obra y que el precio no cambie entre la cotización y la factura.
Personal	Pago puntual, condiciones seguras en almacén y ruta, y saber qué se espera de cada puesto.
Fabricantes y mayoristas proveedores	Volumen sostenido, pago en plazo y cuidado de la marca en el punto de venta.
Instituciones financieras	Información contable ordenada y cumplimiento del calendario de pagos.

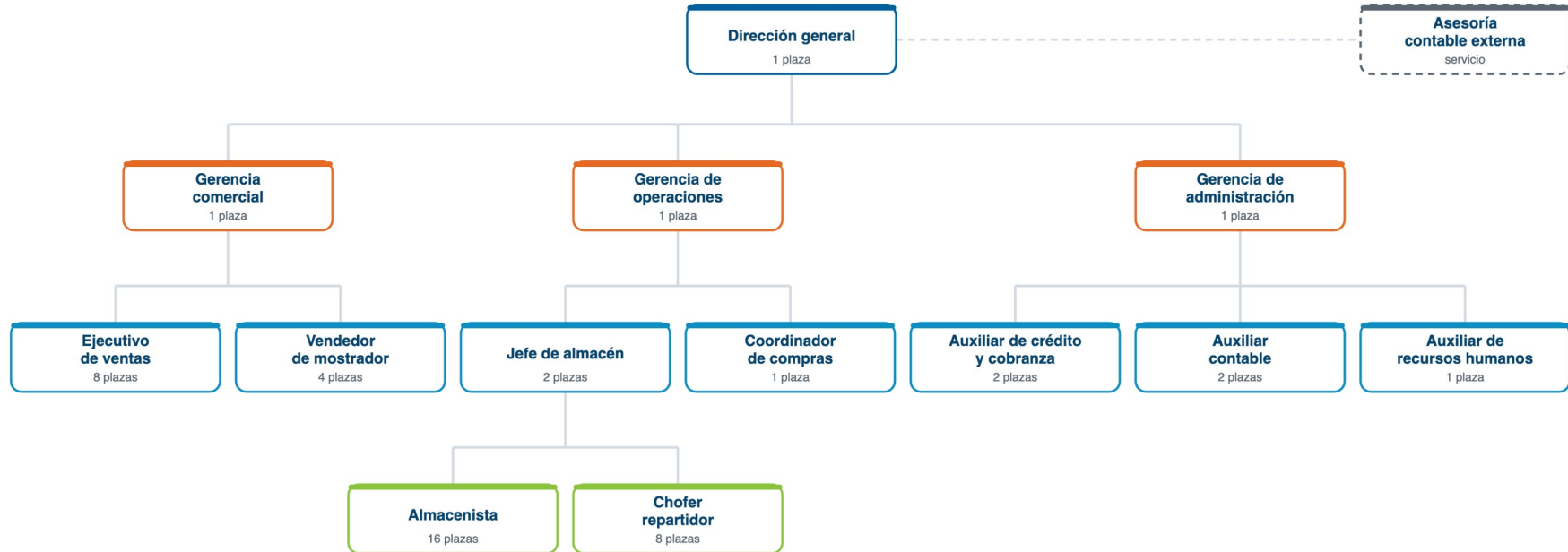
Apartado 3 · El organigrama, ya dibujado

El organigrama

Organigrama de Distribuidora Altiplano, S.A. de C.V. · vigente a enero de 2026

Organigrama · Distribuidora Altiplano

Estructura por puestos, no por personas · 13 puestos · 48 plazas · dos sedes · vigente a enero de 2026



Cómo se lee: cada caja es un PUESTO y el número dice cuántas plazas hay de ese puesto. Una persona puede ocupar dos cajas; una caja nunca lleva un nombre propio. La caja punteada es un servicio externo: aparece porque recibe trabajo de la empresa, no porque forme parte de la plantilla.

Trece puestos y cuarenta y ocho plazas repartidas en dos sedes. Ninguna caja lleva un nombre propio: los nombres viven en la tabla «Ocupación de las plazas», que se actualiza cuando cambia alguien sin tener que reemitir el manual.

Áreas y su propósito

ÁREA	PARA QUÉ EXISTE	PUESTO QUE LA ENCABEZA
Dirección	Fija el rumbo, aprueba las reglas y responde por el resultado de la empresa.	Director general
Comercial	Consigue y sostiene a los clientes: cotiza, vende y da seguimiento a la posventa.	Gerente comercial
Operaciones	Compra, resguarda y entrega el material en la fecha comprometida.	Gerente de operaciones
Administración	Cobra, paga, mantiene la contabilidad y administra al personal.	Gerente de administración

Ocupación de las plazas

La única tabla del manual donde aparecen nombres de personas —todos inventados. Se actualiza cuando cambia alguien, sin reemitir el manual completo.

PUESTO	PLAZAS	QUIÉN LAS OCUPA HOY	DESDE
Director general	1	Jorge Landeta	06/2011
Gerente comercial	1	Sofía Arriaga	02/2019
Gerente de operaciones	1	Rebeca Villaseñor	06/2011
Gerente de administración	1	Mariana Ocampo	09/2017
Coordinador de compras	1	Ismael Ponce	08/2025
Jefe de almacén	2	Luis Tapia (QRO) · Ana Cordero (CEL)	2018 · 2021
Ejecutivo de ventas	8	Ver anexo C, plantilla vigente	—
Vendedor de mostrador	4	Ver anexo C	—
Almacenista	16	Ver anexo C	—
Chofer repartidor	8	Ver anexo C	—
Auxiliar de crédito y cobranza	2	Ver anexo C	—
Auxiliar contable	2	Ver anexo C	—
Auxiliar de recursos humanos	1	Paulina Rentería	03/2023

Servicios externos y órganos de gobierno

QUIÉN	QUÉ HACE POR LA EMPRESA	CON QUIÉN SE COORDINA
Despacho contable externo	Contabilidad fiscal, declaraciones y timbrado de nómina.	Gerente de administración
Asesoría laboral externa	Contratos, terminaciones y trámites ante la autoridad laboral.	Auxiliar de recursos humanos
Junta de socios	Aprueba inversión, apertura de sedes y reparto de utilidades. Sesiona trimestralmente.	Director general

Apartado 4 • El catálogo de puestos, ya lleno

El catálogo de los trece puestos. Cinco tienen descripción completa (documentos DP-01 a DP-05); los ocho restantes están programados para la versión 1.3. Fíjate en que el catálogo salió **completo** desde la versión 1.0 aunque ocho fichas estén pendientes: así se publica.

PUESTO	ÁREA	REPORTA A	OBJETIVO DEL PUESTO, EN UNA LÍNEA	DESCRIPCIÓN
Director general	Dirección	Junta de socios	Fijar el rumbo y responder por el resultado del negocio.	DP-01
Gerente comercial	Comercial	Director general	Sostener la cartera y el volumen de venta de las dos sedes.	DP-02
Gerente de operaciones	Operaciones	Director general	Garantizar que lo vendido salga completo y en la fecha comprometida.	DP-03
Gerente de administración	Administración	Director general	Mantener la cobranza al día y la información financiera confiable.	DP-04
Jefe de almacén	Operaciones	Gerente de operaciones	Garantizar que la mercancía que sale corresponda al pedido y salga en la ruta del día.	DP-05
Coordinador de compras	Operaciones	Gerente de operaciones	Mantener existencia de los productos de mayor rotación al menor costo.	pendiente
Ejecutivo de ventas	Comercial	Gerente comercial	Colocar pedidos en su cartera y sostenerla dentro del plazo de crédito.	pendiente
Vendedor de mostrador	Comercial	Gerente comercial	Atender y cerrar la venta de quien llega al mostrador.	pendiente
Almacenista	Operaciones	Jefe de almacén	Recibir, acomodar y surtir material sin diferencias de inventario.	pendiente
Chofer repartidor	Operaciones	Jefe de almacén	Entregar la ruta del día completa y con remisión firmada.	pendiente
Auxiliar de crédito y cobranza	Administración	Gerente de administración	Autorizar crédito dentro de política y cobrar en plazo.	pendiente
Auxiliar contable	Administración	Gerente de administración	Registrar y conciliar las operaciones del día.	pendiente
Auxiliar de recursos humanos	Administración	Gerente de administración	Sostener la plantilla completa y en regla.	pendiente

Las ocho descripciones pendientes se programaron así: las tres de almacén y ruta para marzo de 2026 (es donde está la rotación) y las cinco restantes para la revisión anual.

Y ahora qué sigue

Si llegaste hasta aquí con la tercera parte llena, ya tienes lo que la mayoría de las empresas chicas no tiene: escrito a qué se dedica la empresa, a dónde va, cómo está organizada y quién hace qué. Y también tienes algo que antes no existía — la lista de lo que falta.

LO QUE YA TIENES	LO QUE EL MANUAL TE VA A PEDIR DESPUÉS
La identidad de la empresa por escrito: giro, alcance, lo que no hace, misión, visión, valores y objetivos con número	Las reglas de la operación —políticas, límites de autorización y dónde se consulta una duda—, que son los tres apartados que más consultas te quitan del día
El organigrama vigente, sin un solo nombre propio, y el catálogo de todos los puestos con su línea de reporte	El mapa de la cadena de operación en una hoja y el catálogo de procesos con un dueño por cada uno
Los dos apartados que bloquean a los demás, resueltos	El control del documento y los anexos: versión, firmas, acuse de difusión y fecha de próxima revisión

El kit completo

El **kit de manual de operaciones** no es otro índice: es con lo que se **levantan** los ocho apartados que este documento no trae. Trae la plantilla del manual íntegro con sus diez apartados publicables —incluidos el mapa de procesos y los dos catálogos—, la ficha de descripción de puesto, la plantilla del manual de políticas, la plantilla del manual de proceso, los cuatro formatos del levantamiento —el guion del taller de contexto, el inventario de puestos, el inventario de procesos y el acuse de difusión—, el inventario en Excel, el manual de la empresa ficticia **completo** de principio a fin, el glosario con los verbos para redactar, los diagramas en formato editable y tres videos de apoyo.

- Es lo que se necesita cuando el problema deja de ser **saber qué lleva** el manual y empieza a ser **escribirlo entero**.
- Incluye todo lo de este documento: quien lo compra no vuelve a empezar de cero.
- Precio: **\$399 MXN**, pago único, entrega inmediata.
- Todo en Word editable, más una copia en PDF y el inventario en Excel.
- Está en softgrade.mx/kit-manual-operaciones.

Licencia y límite de responsabilidad

Compártelo: Este documento es cortesía de Softgrade. Puedes usarlo dentro de tu empresa tantas veces como quieras y compartirlo **completo** con quien te sirva; solo te pedimos no venderlo ni quitarle la marca. El manual que resulte de llenarlo es tuyo: entrégaselo a tu personal, a tus clientes o a tu banco sin pedirnos nada.

Límite de responsabilidad

Este documento y su plantilla son **bases profesionales de trabajo**, no asesoría legal, fiscal, laboral ni de seguridad, y no están hechas a la medida de tu empresa. Adaptarlas a tu operación, a tu marco legal y a las obligaciones que te apliquen es responsabilidad de quien las usa.

Softgrade **no es un organismo de certificación** y este documento no certifica ni acredita nada. Tener un manual de operaciones bien hecho ayuda cuando una empresa decide certificarse, pero la certificación la otorga un organismo de certificación acreditado bajo ISO/IEC 17021-1, con su propio proceso de auditoría, y este documento no lo sustituye ni lo anticipa.

Softgrade no responde por pérdidas, daños o incumplimientos derivados del uso de estos documentos. Revisa lo que publiques antes de publicarlo, con la asesoría que tu caso requiera.