

# SA Amerika Zertifizierung

Una relación **Confiable, Profesional,  
Transparente, Independiente y Reconocida**  
hacia la **Certificación®**



## Certificador de éxito

**Acreditamientos**

**Alcance amplio de los  
Acreditamientos**

**Importantes Asociaciones  
Técnicas**

**¿Por qué SA Amerika?**

**Proceso de Certificación  
INICIO**

**Proceso de Certificación  
FASE 1**

**Proceso de Certificación  
FASE 2**

- Más de 15 años proporcionando servicios de Auditorias, Certificación e Inspección;
- Presencia en 15 países y 3 Continentes;
- Amplia inversión en tecnología y capacitación para soportar servicios con valor al cliente;
- Más de 2000 clientes en distintas ramas como Hoteles y Hospitales, Metalmecánica, Construcción, Eléctrica & Electrónica, Gubernamental, Puertos y Operaciones Portuarias, Servicios de Imprenta y Publicaciones, Oil & Gas y Minería, entre otras;



**Certificador de éxito**

**Acreditamientos**

**Alcance amplio de los  
Acreditamientos**

**Importantes Asociaciones  
Técnicas**

**¿Por qué SA Amerika?**

**Proceso de Certificación  
INICIO**

**Proceso de Certificación  
FASE 1**

**Proceso de Certificación  
FASE 2**

- SA Amerika, parte de Swiss Approval fue fundada por con el propósito de proveer servicios de auditoria y certificación amplios y personalizados, con los mejores auditores (política del “pelo blanco o falta de pelo”), conoedores de los giros en que auditan y con estándares de desempeño por arriba de la Industria de Certificación.
- Queremos servir como una ventanilla única de sus necesidades de certificación, ofreciendo una amplia gama de normativas, certificaciones y servicios relacionados.



# **WEBINAR ISO 9001:2015**

## **Gestión del Cambio**



# **OBJETIVOS**

- ***Discutir los temas centrales de la Gestión de Cambios en el ISO 9001:2015 y los requisitos normativos involucrados.***
- ***Discutir y establecer la relación en Gestión de Cambios y la Mejora Continua.***
- ***Posibilitar a los asistentes la comprensión y un marco de discusión de los aspectos a considerar y los alcances del requisito de gestión de cambios en el ISO 9001:2015***

+52 229 1003566 / 229 1003399  
info@swissapproval.mx

# ***CONCEPTOS y DEFINICIONES***

**"El cerebro nunca deja de cambiar, por lo tanto nunca dejamos de aprender y transformarnos", Mariano Sigman**

# **DEFINICIONES**

## ***Cambiar – Real Academia Española (RAE)***

**“Convertir o mudar algo en otra cosa”, también puede ser visto como “la transición de un estado actual a un estado futuro”.**

- La necesidad de cambiar se origina de factores:
  - EXTERNOS (por ejemplo, cambios en el contexto o en los requisitos pertinentes de la partes interesadas)
  - INTERNOS (por ejemplo, cambios en los objetivos; por el análisis del desempeño de los procesos o de la Organización; por nuevos o modificados productos y servicios, etc.)
- ¿La MEJORA es un CAMBIO también? **“Ey” (o sea SI), y esto implica entonces temas que se deben observar**



# *Entendiendo el Cambio*

- *“Locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes” – Albert Einstein*
- El contexto en el que trabajan las Organizaciones se caracteriza por un cambio acelerado (la globalización, “alertas de sanidad”, la limitación de los recursos, los cambios tecnológicos y del conocimiento, etc.).
- Las organizaciones son un organismo social vivo y deben aprender y adaptarse a través del cambio en sus sistemas, procesos y actividades, adaptándose a su contexto dinámico (**capacidad de cambio**).



# “El Cambio” es un “proceso”

- *No confundan “gestión del cambio” con “cambio de documentos” – es muy posible que el 1º lleve al 2º, aunque no siempre.*
- *La planificación de los cambios es una parte importante para garantizar que la organización pueda lograr los resultados de forma continua.*
- *Como parte de la gestión del cambio, se debe considerar los cambios planificados y no planificados, temporales y permanentes (foco en las consecuencias del cambio, impacto en los resultados y la integridad del SG)*
  - *“Toda solución crea un problema nuevo...., Olavo Villaça”*
- *Ejemplos de cambio incluyen:*
  - *cambios en los requisitos (clientes, partes interesadas, legales, etc.);*
  - *cambios en productos, procesos, servicios, operaciones, equipos o instalaciones;*
  - *cambios de personal (distintas competencias o niveles de competencia);*
  - *cambios los requisitos de volumen de productos y servicios;*
  - *cambios de proveedores externos, incluidos los contratistas*

+52 229 1003566 / 229 1003399  
info@swissapproval.mx



# ***Etapas Clave***

- *Antes de realizar un cambio, la organización debe comprender las consecuencias probables, deseadas y no deseadas, del cambio y considerar cómo estas se abordarán (análisis de riesgos y oportunidades y determinación de acciones)*
- *Después de realizar un cambio, la organización debe monitorear el cambio (implementación y resultados) para determinar su eficacia e identificar / confirmar / revisar cualquier riesgo y oportunidad adicional y residual.*
- *Identificar y determinar las acciones para lidiar con los riesgos relacionados con el logro de los objetivos del cambio y asegurar su continuidad (gestión del proceso de cambio).*



# ***Tipos/Clasificación del Cambio***

*Los cambios pueden ser:*

<b><i>Permanentes</i></b>	<b><i>Temporales</i></b>
<b><i>Planificados</i></b>	<b><i>No Planificados</i></b>

*El tipo de gestión del cambio debe basarse una serie de variables:*

- la complejidad tecnológica;*
- el número y tipo de grupos de partes interesadas afectados;*
- el grado de cambio y sus complejidad (“el tamaño del animal”);*
- la cantidad de ajuste en la estructura de la Organización, incluyendo redefinición de responsabilidades y autoridades, ajustes de la fuerza laboral y dispersión geográfica;*
- los impactos potenciales del cambio (positivos y negativos);*
- la velocidad de implementación.*

***La gestión del cambio no tiene un enfoque único y se puede escalar para adaptarse a cualquier tipo de cambio.***

+52 229 1003566 / 229 1003399  
info@swissapproval.mx



# DEFINICIONES

## Innovación (ISO 9000:2015 – 3.6.15)

**Objeto (3.6.1 – “Cualquier cosa que puede percibirse o concebirse”) nuevo o cambiado que crea o redistribuye valor.**

- Nota 1: Las actividades que resultan en innovación generalmente se gestionan (*Nota SAAZ: “Planificación para el Cambio”*).
- Nota 2: La innovación es generalmente significativa en su efecto (*Nota SAAZ: “efecto del Cambio”*).



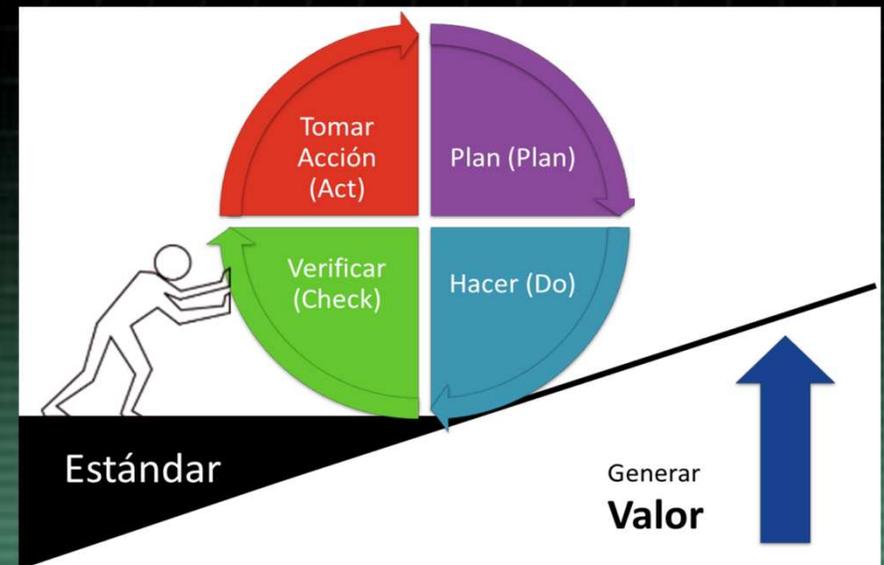
# DEFINICIONES

## Mejora Continua (ISO 9000:2015 – 3.3.2)

Actividad recurrente para mejorar el *desempeño*  
(Resultado medible).

- La mejora implica:
  - Acción / Actividad (**Cambio**)
  - Resultados (**Efecto**)

**Las acciones y sus  
efectos requieren ser  
gestionados  
(Gestión del Cambio)**



# **DEFINICIONES**

## **Otros términos relacionados**

### **Association of Change Management Professionals**

**Impacto del cambio:** ¿Cómo las personas, los procesos, la tecnología y el lugar de trabajo se ven afectados durante la transición del estado actual al estado futuro? (Nota SAAZ: Mantener la integridad del SG durante el proceso de cambio).

**Gestión del cambio:** La práctica de aplicar un enfoque estructurado para hacer la transición de un estado actual a un estado futuro para lograr los beneficios esperados.

**Riesgos (y Oportunidad) de cambio:** Un evento o condición que, si ocurre, puede tener un efecto sobre los beneficios del cambio.



# ***CAMBIO ES UN PROCESO***



# Disparadores (Entradas) del Proceso de Cambio

Factores Externos	Factores Internos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contexto externo (Amenazas y Oportunidades);</li><li>• Requisitos de los clientes y otras partes interesadas (P.I.);</li><li>• Retroalimentación de los clientes;</li><li>• Quejas y reclamaciones de los clientes y otras partes interesadas;</li><li>• Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contexto interno (Fortalezas y Debilidades)</li><li>• Objetivos y desempeño observado (resultados de la revisión por la dirección);</li><li>• Nuevos o modificados productos y servicios;</li><li>• Retroalimentación de los trabajadores (parte interesada);</li><li>• Innovación o Mejora;</li><li>• Resultados de auditorías;</li><li>• Etc.</li></ul>

# “El proceso de cambio”

Entradas  
(disparadores del cambio)

- ¿Qué efecto tendría en?:
- cumplimiento requisitos legales
- requisitos del cliente y P.I.
- satisfacción del cliente
- objetivos
- eficacia (y eficiencia)

¿Qué afectará?

¿Cómo se aprueba?

¿Cómo el cambio afecta R&O?

¿Significativo?

- Estructuras de la Organización
- Responsabilidad/ Autoridad o Competencias
- Infraestructura /
- Tecnología
- Controles
- Planes y programas
- Productos y/o Servicios
- Inversión, etc.

**NO**

**Gestión “sencilla”**

**SI**

**Requiere Gestión del Cambio**

+52 229 1003566 / 229 1003399  
info@swissapproval.mx

# **Algunos temas que deberían considerar en “el Proyecto” (cambio)**

## **Entendiendo el Cambio**

- *Descripción del Cambio (en pocas palabras qué se cambia/modifica).*
- *Razones del cambio (¿qué disparó el cambio?).*
- *Entregables del cambio (¿qué se espera como resultado en términos de entregables?).*
- *Resultados del cambio (¿qué se espera en términos de desempeño?).*
- *Consecuencias/Impacto en no implementar de forma adecuada el cambio (identifique que puede pasar si el cambio no se implementa adecuadamente).*
- *Prioridad del cambio.*

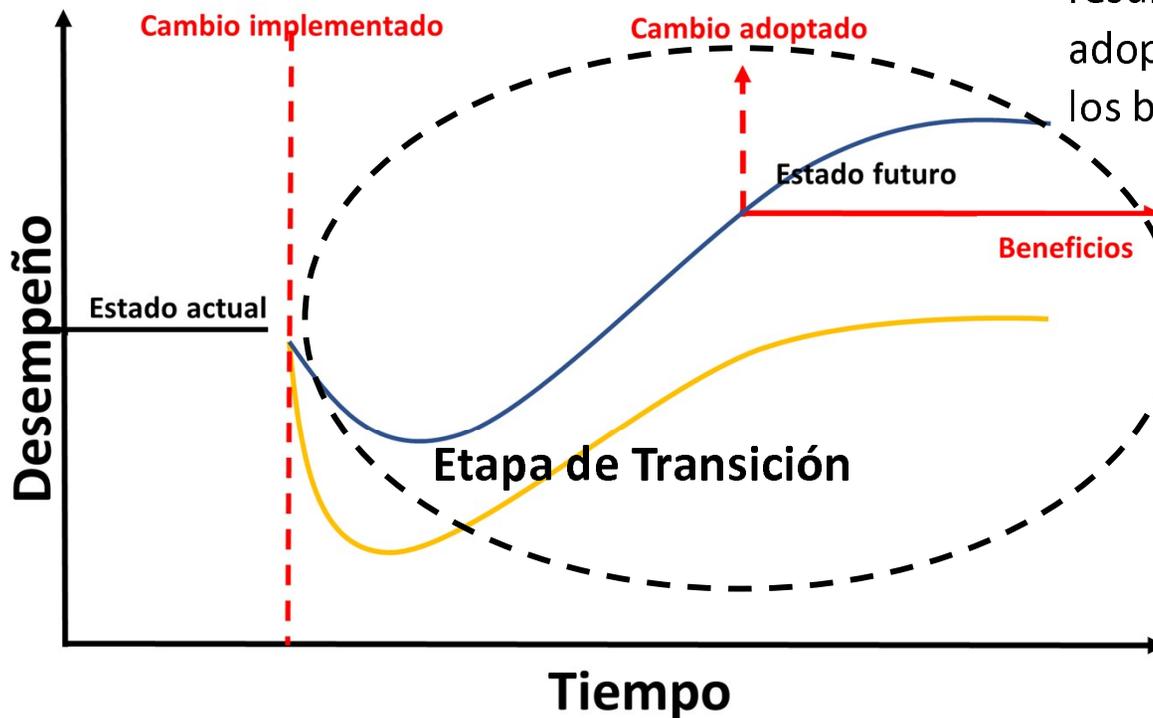


# ***Algunos temas que deberían considerar en “el Proyecto” (cambio) Planificación del Cambio***

- *Actividades, Fechas y Responsables.*
- *Evaluación de temas relativos a Costos, Calidad, Medio Ambiente, Seguridad & Salud, etc.*
- *Riesgos & Oportunidades (Calidad, Ambiental, Seguridad & Salud, etc.*
- *Definición o reedición de responsabilidades y autoridades.*
- *Interacciones (personas, responsabilidades, procesos, etc.)*
- *Recursos requeridos (competencias, tecnología, información, estructuras de la Organización, etc.).*
- *Documentación afectada, caso aplique.*
- *Opciones y alternativas, caso aplique, recomendaciones y comentarios.*



# El efecto de la gestión del cambio en el proceso de transición



La gestión eficaz del cambio tiene como resultado una mayor probabilidad de adopción de los cambios y obtención de los beneficios / resultados planificados.

En algún momento el cambio deberá ser auditado

# Un “proceso de gestión del cambio” bajo control

*Para reducir los efectos disruptivos inherentes al cambio y aumentar la probabilidad de alcanzar los beneficios y resultados planificados, El **proceso de gestión del cambio** debería:*

- Aumentar la preparación, la flexibilidad y la adaptabilidad de la organización al cambio.*
- Aumentar el compromiso y la preparación para el cambio de las partes interesadas involucradas.*
- Minimizar cualquier disminución del desempeño durante el cambio.*
- Acelerar y maximizar el desempeño durante y después del cambio.*
- Minimizar la curva de aprendizaje y acelerar la adopción del cambio.*
- Mejorar la competencia de las partes interesadas en el cambio.*
- Analizar las interacciones del cambio y los riesgos y oportunidades relacionadas.*
- Optimizar la sostenibilidad a largo plazo una vez que se logre el cambio.*



# ***Cambio – Priorización***

- Algunos cambios tiene un impacto importante en la conformidad con los requisitos del producto y/o servicios y la satisfacción del cliente, mientras otros no tanto.
  - Esto podría determinar el grado de flexibilidad, documentación y alcance en la planificación, ejecución y gestión del cambio.
  - ¿Cuál es el criterio definido para determinar qué cambios se gestionarán?
- Ejemplo de criterios:
  - Evaluación de riesgos y oportunidades (consecuencias del cambio – impacto/severidad, probabilidad de las consecuencias).
  - Impacto en los clientes.
  - Impacto en las partes interesadas relevantes.
  - Impacto en los objetivos de calidad.
  - Impacto en la eficacia de los procesos.



# ***Elementos del “Proyecto de Cambio” Funciones, Responsabilidades y Competencias***

- **Conocimientos, Aptitudes y Habilidades:**
  - Enfocadas al proyecto/cambio: responsabilidades y autoridades (o redefinición de) y competencias para operar efectivamente los nuevos o modificados sistemas, procesos y recursos.
  - Enfocadas a la gestión del cambio (para poner en práctica y sostener el cambio): Tutoría, capacitación a los involucrados y seguimiento al avance del proyecto. Se requiere identificar la necesidad de funciones y competencias requeridas para influir positivamente en el comportamiento de los involucrados en el cambio, considerando elementos de la cultura organizacional.
  - Identificar y documentar las superposiciones de funciones, caso existan, así como las interdependencias (cambio), la forma en que se compartirá la información y la forma en que se tomarán las decisiones (gestión del cambio).



# Elementos del “Proyecto de Cambio” Metodología y Plan

- **Gestión del Proyecto/Cambio (aspectos técnicos)**
  - Organización (estructuras y funciones participantes – organigrama del proyecto, sistema de reporte, etc.)
  - Gestión de los Recursos
  - Gestión de las Acciones / Actividades
- **Gestión del Cambio (necesarias para completar el cambio dentro del alcance, calidad, presupuesto y calendario)**
  - Aspectos humanos (comunicación, participación y consulta)
  - Gestión de las Acciones / Actividades para preparación de la Organización para el cambio
- Los proyectos tienen fechas específicas de inicio y finalización, pero las actividades de gestión del cambio suelen continuar después de que se entregue el cambio y se cierre el proyecto.



# ***Elementos del “Proyecto de Cambio” Herramientas y Recursos***

Herramientas y recursos para determinar, implementar, controlar y medir el cambio.

- Análisis de partes interesadas involucradas en el cambio y que afectan la gestión del cambio
- Personal
- Proveedores externos y materiales (no todos los cambios se relacionan con proveedores externos, pero si el cambio involucra nuevos o cambios a materiales y/o proveedores, la gestión de proyectos y la gestión del cambio deben considerar los riesgos y oportunidades relacionados, las etapas y los controles aplicables)
- Equipo y sistemas informáticos
- Instalaciones
- Finanzas



# ***Elementos del “Proyecto de Cambio” Objetivos y Resultados***

- El objetivo común de la gestión de proyectos y la gestión del cambio es añadir valor a la organización.
  - La gestión del proyecto/cambio proporciona el cambio planificado.
  - La gestión del cambio garantiza que el cambio proporcionado se aplique y adopte para permitir la realización de los beneficios esperados.
- Se debe determinar los objetivos y resultados específicos, detallados y esperados del cambio.



# ***Elementos del “Proyecto de Cambio” Riesgos y Oportunidades***

La gestión de proyectos y la gestión del cambio reconocen que los riesgos y oportunidades pueden tener un impacto significativo en la capacidad de la organización para realizar e implementar el cambio.

- Gestión de proyectos (riesgos y oportunidades relacionados con el cambio – “actualización de la matriz de riesgos y oportunidades”
- Gestión del cambio
  - Riesgos y oportunidades para la implementación y adopción del cambio.
  - Riesgos y oportunidades que afectan al calendario, el alcance, el presupuesto la obtención de los beneficios previstos.



# ***“Proyecto de Cambio” Etapas Típicas***

- Definir los detalles de lo que se va a cambiar (Gestión de Proyectos) y el cómo se va a cambiar (Gestión del Cambio).
  - Determinar los objetivos del cambio.
  - Determinar el plan (etapas, incluyendo etapas de revisión y tareas, cronograma, responsabilidades, autoridades, presupuesto, recursos, información necesaria, etc.).
  - Determinar los riesgos y oportunidades (equipo multidisciplinario).
  - Involucrar a las personas, según corresponda, en el proceso de cambio.
  - Desarrollar un plan de comunicación para las personas adecuadas dentro de la organización (clientes, proveedores externos, partes interesadas, etc.) que pueden necesitar ser informadas.
  - Capacitar a las personas en el cambio
  - Determinar la eficacia del cambio y de la gestión del cambio.
  - Documentar las lecciones aprendidas y actualizar documentos

+52 229 1003566 / 229 1003399  
info@swissapproval.mx



# ***ISO 9001:2015***

# ***GESTIÓN DE CAMBIOS***

# ***Cláusulas Relacionadas***

**ISO 9001:2015**  
**Cláusulas relacionadas**  
**4.4.1 g) – SGC y sus procesos**

“La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;...”

- *No es el mismo enfoque de la mejora – aprovechamiento de oportunidades (la mejora se trata en el inciso h)*
- *Estos son cambios con un enfoque hacia “corregir el rumbo del desempeño” (ej.: acciones correctivas)*



**ISO 9001:2015**  
**Cláusulas relacionadas**  
**5.3 e)**  
**Roles, responsabilidades y autoridades en la organización**

**“La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.**

**e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad...”**

- ***Gestión del Cambio.***



**6.3 – Planificación de los cambios**

*“Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada.”*

- El requisito aplica a cualquier cambio en procesos dentro del alcance del Sistema de Gestión (entradas, actividad, salidas, controles, seguimiento y medición, recursos, información, responsabilidades, etc.).
- Cualquier cambio que afecte a objetivos, satisfacción del cliente y al cumplimiento de requisitos, incluyendo los requisitos aplicables al producto y/o servicio.
- **Planificación de Proyecto.**

**8.1 – Planificación y Control Operacional**

***“La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos (nota SAAZ: Cláusula 6.3/8.5.6), tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.”***

Ejemplo de acciones/controles podrían ser:

- Inspecciones adicionales a las ya definidas en el SG.
- Subcontratación de procesos “mientras” o definitivos.
- Supervisión y tutoría.
- Etc.



**ISO 9001:2015**  
**Cláusulas relacionadas**  
**8.5.6 – Control de los cambios**

**“La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.**

**Ejemplos:**

- Implementar o modificar un proceso o actividad de realización del producto o prestación del servicio.

Cuando los cambios se realizan en actividades o procesos de realización del producto o provisión del servicio, estos cambios además de cumplir con los requisitos del 6.3, deben cumplir con 8.5.6 (viene del 8.1).

**ISO 9001:2015**  
**Cláusulas relacionadas**  
**10.2 – Acciones Correctivas**

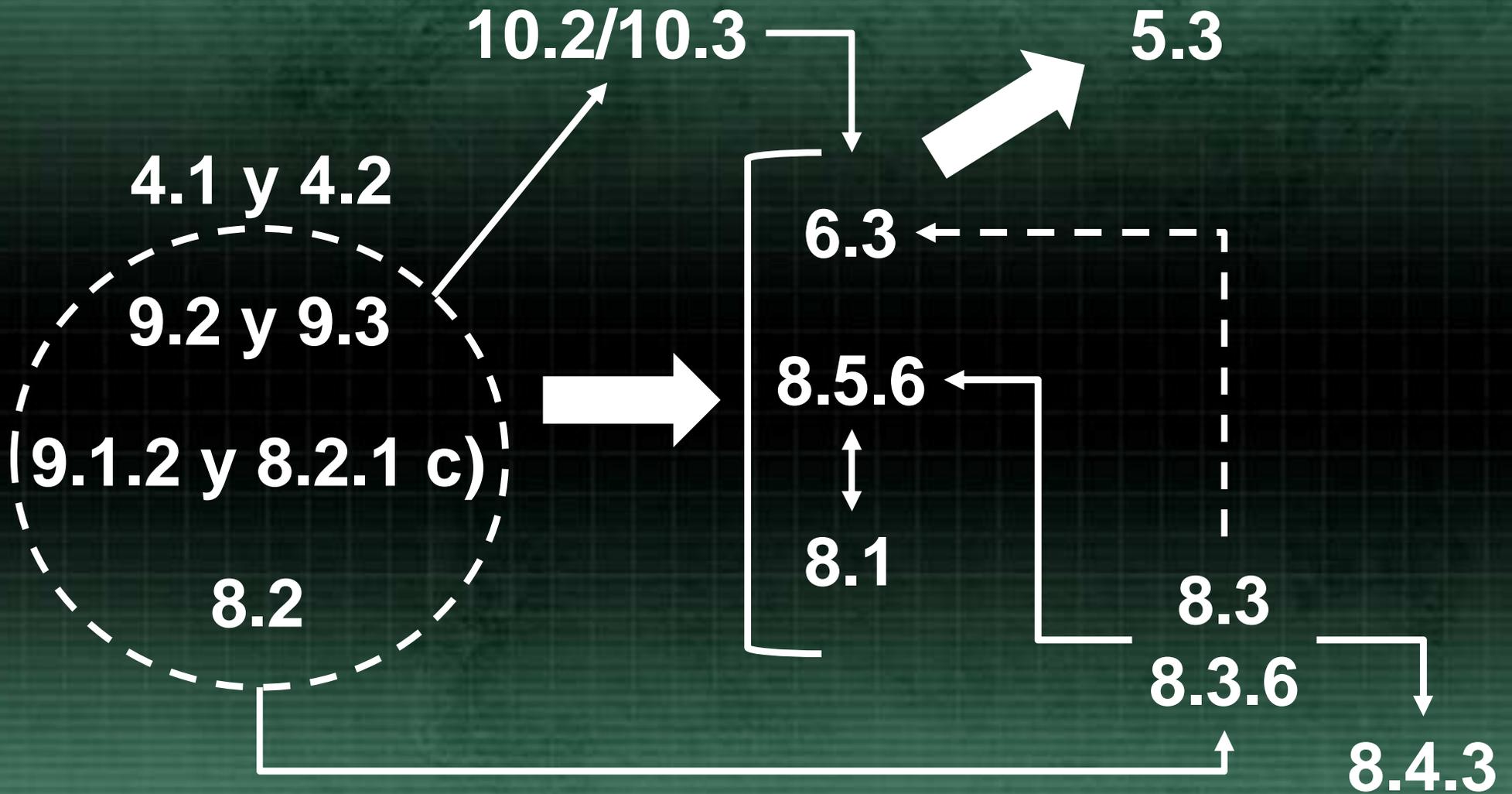
“10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad...”

- Estos cambios incluyen los cambios definidos como parte de las acciones correctivas (modificación a controles, definición de acciones, nuevas competencias, etc.).
- Una acción correctiva para ser eficaz requiere, regularmente, establecer “nuevas formas de trabajo” y por lo tanto son cambios.



Interacción requisitos – Gestión de Cambios



- Comprender el/los proceso(s) y método(s)/procedimiento(s) de gestión del cambio.
- Identifique y evalúe los controles clave dentro de la gestión de cambios que garanticen que todos los cambios estén debidamente autorizados y probados antes de su implementación.
- Evaluar “la calidad” de la información generada por el método de gestión del cambio y evaluar si es suficiente para gestionar el proceso de gestión del cambio.
- Evaluar los indicadores de desempeño del cambio para determinar su eficacia, así como las actividades de monitoreo y respuestas a cualquier desviación del cambio.



# ***Auditando el Cambio – Generalidades***

## **2**

- Identificar la perspectiva de riesgos y oportunidades, relacionados con la gestión de cambios: preventiva, “detectiva”/correctiva y el equilibrio entre estas perspectivas.
- Determinar las líneas de investigación para confirmar la eficacia operativa de los cambios (valorar la gestión de cambios), incluyendo elementos para determinar que se mantuvo la integridad del sistema de gestión durante el proceso de cambio (entrevistas con la gerencia y el personal, revisión de la documentación aplicables y análisis de los datos/desempeño).



# ISO 9001:2015

## Auditando la Gestión del Cambio – 1

- El auditor debe observar si han ocurrido cambios/modificaciones (significativas) en el Sistema de Gestión o sus procesos (por ejemplo: “home-office” – es un cambio en la forma de trabajo).
- ¿Quiénes tienen responsabilidades y autoridades relacionadas con el cambio y la gestión del cambio.
- Los cambios realizados no deben afectar la conformidad de los productos y servicios, incluyendo la conformidad con requisitos legales y reglamentarios (**mantener la integridad del sistema de gestión**).
- El auditor deberá buscar evidencia sobre la evaluación realizada por la Organización sobre la afectación de dichos cambios en el desempeño, incluyendo la afectación hacia objetivos.
- El auditor debe observar de que manera los cambios interactúan con riesgos y oportunidades.
- Los cambios deben tener claro: SUS OBJETIVOS/PROPÓSITO y sus IMPLICACIONES (nuevas o modificadas responsabilidades y/o autoridades, la necesidad de recursos, información, etc....).



# ISO 9001:2015

## Auditando la Gestión del Cambio – 2

- Cláusula 8.5.6: En los casos de cambios a procesos/actividades relacionadas con la producción y/o prestación del servicio, es un requisito conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.
  - **NO ES CONTROL DE DOCUMENTOS**
- Los registros requeridos son de revisión (implica análisis de la adecuación y eficacia del cambio), además de la identificación de las personas que autorizan el cambio y cualquier acción derivadas de la revisión del cambio. Esto puede incluir:
  - pruebas o prototipajes y acciones derivadas del análisis de resultados;
  - modificaciones a los análisis de riesgos y la determinación de acciones para tratar los nuevos riesgos o riesgos residuales;
  - Etc.



# ISO 9001:2015

## Auditando la Gestión del Cambio – 3

El auditor podrá fácilmente identificar estos cambios observando la documentación del sistema de gestión. Donde exista un documento revisión 2, es porque hubo una revisión 1:

- ¿Qué cambió? / ¿Son cambios significativos?
- ¿Cuál fue el objetivo del cambio?
- ¿Qué implicaciones/consecuencias tiene el cambio?
- ¿Qué recursos se requieren para el cambio?
- ¿Quién autoriza el cambio?
- ¿Se analizaron los riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio?

Los cambios deberán en algún momento ser auditados (ver 9.2)



# ***Auditando el Cambio – Generalidades***

## ***Indicadores de Gestión “deficiente” del Cambio – 1***

- Cambios no autorizados: “cualquier valor superior a cero es inaceptable” (un mensaje claro de la alta dirección que establezca la no aceptabilidad a los cambios no autorizados conforme la metodología definida).
- Interrupciones no planificadas (“no mantener la integridad del sistema de gestión): las interrupciones (o reducción de la capacidad) de la operación deben planificarse para reducir su impacto en las operaciones de la organización.
- Tasa de “logro de los objetivos del cambio” bajos: una gestión del cambio eficaz implica que los objetivos del cambio se logren, en los tiempos y presupuestos establecidos.



## ***Auditando el Cambio – Generalidades Indicadores de Gestión “deficiente” del Cambio – 2***

- Ajustes al plan “sobre la marcha”: Si los cambios deben “retroceder”, es un indicador de que las “pruebas” no fueron adecuadas o suficientes y que no se detectaron problemas en las etapas adecuadas.
- “Gran cantidad” de cambios de emergencia: “las emergencias deben ser emergencias” y ocurrir con poca frecuencia. La mala planificación de los cambios da como resultado un alto número de emergencias.
- Implementaciones de proyectos retrasadas: las demoras en la implementación de proyectos son una señal de planes inadecuados o decisiones deficientes de recursos.



¿No sería extraordinario contar con un Organismo  
Certificador que entiende mi negocio y me  
escucha?

¿Preguntas?

No deje de llamarnos y escribirnos

+52 229 1003566 / 229 1003399

[clientes@swissapproval.mx](mailto:clientes@swissapproval.mx)