308902
14
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autonoma de México

"COMO MEJORAR EL PROCESO DE REFACTURACION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE MEXICO"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

JOSE LUIS HICKS CARRILLO

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F. 1999

272278

TESIS CON
ALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico esta tesis:

A mi Padre, por ayudarme a ser cada día mejor

A mi Madre, por su apoyo y comprensión

A mis Abuelos Antonio y Ana Simón, por su cariño y apoyo

A mis Hermanos Carlos Antonio Y Norma Lizbeth, gracias por su paciencia.

A mis amigos, gracias por su amistad y apoyo incondicional.

A mis maestros, por sus enseñanzas.

A TODOS Y CADA UNO

¡ GRACIAS !

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1: ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO 1
1.2 ADMINISTRACION CLASICA 2
1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO 3
1.3.1 PLANEACIÓN 4
1.3.2 ORGANIZACIÓN 7
1.3.3 DIRECCIÓN 11
1.3.4 CONTROL 13

CAPITULO 2: LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, ENFOQUES Y TENDENCIAS

2.1 ENFOQUE DE SISTEMAS 16
2.2 ENFOQUE DE CONTINGENCIAS 17
2.3 ENFOQUE DE COMPROMISO DINAMICO 17
2.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS 18
2.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL 20
2.6 CALIDAD TOTAL 21
Edward Deming 21
Joseph Juran 23
Kaoru Ishikawa 23
Phillip Crosby 25
2.7 REINGENIERÍA 26
Características de la reingenieria de procesos 27
Metodología en proyectos de reingeniería 28

CAPITULO 3: PROCESO DE REFACTURACION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE MÉXICO

3.1 ANTECEDENTES 30
3.2 CONCEPTOS DE REFACTURACION 31
3.3 DEPARTAMENTO DE FACTURACION 32
3.4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE REFACTURACION 33
3.5 PROCESO DE REFACTURACION 34
3.6 SOLICITUD DE TRAMITE DE REFACTURACION 35
3.7 REPORTE DE DOCUMENTOS O PREVIO 38
3.8 PROBLEMATICA 41

CAPITULO 4: PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE REFACTURACIÓN

4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....42
4.2 PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL PROCESO.....43
4.3 RECOMENDACIONES.....45
FORMATOS DE CONTROL RECOMENDADOS.....48
4.4 REGISTRO DE TRAMITES RECIBIDOS DURANTE.....50
LOS MESES DE JULIO, AGOSTO Y SEPTIEMBRE DE 1998

CONCLUSIONES.....61

ANEXO

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Hoy en dia las empresas requieren modificar sus procesos para adoptarlos a un entorno cada vez más complejo y competitivo, en el cual se busca una mejora en la calidad.

El objetivo de este estudio es de ofrecer una propuesta de mejora al proceso de refacturación de una empresa comercializadora de productos y servicios ubicada en la Ciudad de México.

En el primer capítulo definiremos qué es la administración y su ámbito de aplicación, así como una breve historia de la administración clásica. También definiremos qué es el proceso administrativo y cada uno de sus elementos: la planeación, la organización, la dirección y el control.

En el segundo capítulo analizaremos los enfoques y tendencias de la administración moderna: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias, el enfoque de compromiso dinámico, la administración por objetivos, el desarrollo organizacional, la calidad total y la reingeniería.

El tercer capítulo trata sobre la empresa en la cual basamos el presente trabajo así como la visión, la misión y la política de calidad de la misma. Aquí definimos las funciones del departamento de facturación y la descripción del proceso de refacturación, así como una descripción de cada uno de los formatos que se utilizan dentro del área.

En el cuarto capítulo mostramos la propuesta de mejora al proceso de refacturación, se describe el nuevo procedimiento y se explican los formatos de control sugeridos.

Por último se da una conclusión en cuanto los hallazgos encontrados en el trabajo.

1. ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO

"Administrar implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos de acuerdo con actividades preestablecidas"[i]

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos."[ii]

Para James A. Stoner la administración es "El proceso de planear, organizar, liderear y controlar el trabajo de los miembros de la organización y utilizar todos los medios disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos"[iii]

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede observar que todos los autores concuerdan en una definición de administración integrada por los siguientes elementos:

a) ***Objetivo***: La administración está enfocada siempre a la obtención de resultados.
b) ***Eficacia:*** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y de tiempo.
c) ***Eficiencia:*** Se refiere a lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al menor costo y con la máxima calidad.
d) ***Grupo social***: Conjunto de individuos que buscan un mismo fin.
e) ***Coordinación de Recursos:*** Combinar los diversos recursos materiales, humanos, monetarios y tiempo para el logro de un fin común
f) ***Productividad:*** Relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Máximos resultados con el mínimo de recursos

La administración es universal, ya que existe en cualquier grupo social, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor efectividad y rapidez

1.2 ADMINISTRACIÓN CLÁSICA

Cuando hablamos de administración clásica nos referimos a los primeros estudios formales para lograr una mejora en la productividad y establecer lineamientos para lograr administrar una organización.

Entre las primeras teorías encontramos a:

La administración científica:
Formulada por Frederick W. Taylor, Henry Gantt y los esposos Gilbreth, la que pretende determinar los mejores métodos para realizar cualquier tarea, además de establecer los métodos de selección, capacitación y motivación de los empleados.

Teoría clásica de la administración:
Encabezada por Henry Fayol, Max Weber y Mary Parker Follet. Es un primer intento de identificar los principios y capacidades de una administración eficaz.

Escuela conductista:
Surge con Elton Mayo y los experimentos de Hawthorne, en la cual se busca a través de la sociología y psicología, proponer formas más eficaces de dirigir a las personas en las organizaciones.

Relaciones Humanas
Presentan una visión del hombre y sus impulsos más sofisticada que la de Mayo. Abraham Maslow y Douglas McGregor desarrollan la Pirámide de Necesidades y las teorías "X" y "Y" respectivamente.

- Teoría de Motivación de Maslow:
  Propuso una jerarquía teórica de necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autoactualización. En términos de motivación, Maslow sostenía que cada nivel de la jerarquía debe satisfacerse antes de pasar al siguiente y que, una vez que una necesidad es satisfecha, ya no motiva al comportamiento.

- Teoría X:
  Según McGregor, posición tradicional de la motivación que sostiene que los trabajadores les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o alabanzas.

- Teoría Y:
  Según McGregor, es el supuesto de que las personas tienen motivos para trabajar y hacerlo bien.

1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso se define como una forma sistemática de hacer las cosas. En la Administración se habla de un proceso, ya que independientemente de las habilidades y aptitudes personales de los gerentes, éstos realizan actividades estrechamente relacionadas para lograr la obtención de los objetivos deseados.

El proceso administrativo tiene una aplicación universal, es decir, las funciones anteriormente mencionadas son básicas y llevadas a cabo por cualquier gerente sin importar su nivel o el tipo de empresa.

Aunque varía de acuerdo a diversos autores (Ver tabla 1), el proceso administrativo se compone de cuatro funciones interrelacionadas entre sí, las cuales son: planeación, organización, dirección y control

TABLA 1 DIVERSOS CRITERIOS EN LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO [iv]

AUTOR	AÑO		ETA	PAS	
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando/ Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión/ Planeación	Organización	Comando/ Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación/ coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión/ planeación	Organización/ Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización	Dirección	Control
J.Antonio Fernandez	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización/ integración	Dirección	Control
Robert P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Sisk Y Sverdlik	1973	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización	Dirección	Control
Burt K. Scanfan	1978	Toma de decisiones	Organización	Coordinación	Control
Eckles Carmichael	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

1.2.1 PLANEACION

La planeación es un proceso complicado que requiere de un enfoque sistemático para poder identificar y analizar los factores externos de la organización y confrontarlos con las capacidades de la misma.

La planeación se lleva a cabo en un ambiente de incertidumbre, nadie puede estar seguro de la situación futura del ambiente externo o interno, para lo cual se hacen pronósticos o suposiciones para otros planes.

"La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros"[v]

Todos los planes deben encauzar el esfuerzo de un grupo, al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

Existen diversos tipos de planes:

Propósito o misión:
Toda empresa tiene una función o tarea fundamental

Objetivos:
Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, representan el punto final de la planeación y el fin hacia el cual se dirigen todas las áreas de la organización.

Estrategias:
De acuerdo con Harold Koontz y Heinz Weihrich, "Son los programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales", otros la definen como: " La determinación de los objetivos básicos a lo largo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas"

Las estrategias permiten a una organización, transmitir a través de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca del tipo de empresa que se pretende proyectar

Políticas:
Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión que sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas son guías para la toma de decisiones fijando ciertos límites establecidos en los objetivos.

Procedimientos:
Son planes de acción que describen la manera exacta en que deberán realizarse ciertas actividades.

Todos los planes deben encauzar el esfuerzo de un grupo, al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. Un problema puede representar una oportunidad disfrazada.

El proceso para detectar problemas suele ser informal e intuitivo, cuatro son las situaciones que alertan a los gerentes cuando se presenta un problema:

a) Una desviación de la experiencia pasada, es decir se ha roto un patrón de la actuación de la organización.

b) Una desviación del plan establecido, es decir no se están cumpliendo las expectativas.

c) Otras personas presentan problemas al gerente con frecuencia, como pueden ser los clientes en una demora de la entrega o el que los empleados renuncian

d) El desempeño de la competencia, puede presentar situaciones que requieren resolver problemas por ejemplo cuando otras empresas desarrollan nuevos procesos o mejora los ya existentes.

Según David B Gleicher, consultor administrativo, existe una diferencia entre problema y oportunidad: "El problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y la oportunidad es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos"

Para Peter Drucker las oportunidades, y no los problemas, son la clave para el éxito de la organización y la administración, el resolver un problema simplemente restaura la normalidad , pero que el progreso "necesariamente proviene de explotar oportunidades"

El proceso básico para la toma de decisiones se divide en cuatro etapas:

Etapa1: Investigar la situación.
a) Definir el problema
b) Diagnosticar las causas
c) Identificar los objetivos de la decisión

Etapa 2: Desarrollar alternativas
Consiste en generar diversas alternativas a la solución del problema a través de una lluvia de ideas, la cual es una técnica para tomar decisiones y resolver problemas con la que una persona o los miembros de un grupo tratan de mejorar la creatividad proponiendo alternativas en forma espontánea.

Etapa 3: Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles
Al elegir una de las alternativas de las tantas que se obtuvieron en la lluvia de ideas en la etapa 2 se debe tomar en cuanta lo siguiente para ver si es la adecuada:

a) ¿Es viable esta alternativa?
¿Cuenta la organización con los recursos económicos y humanos necesarios para llevar a cabo la alternativa?, ¿es razonable la alternativa dada la estrategia y política interna de la compañía?

b) ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria?
¿Tiene una probabilidad aceptable de tener éxito?, ¿cumple con los objetivos?

c) ¿Cuáles son las repercusiones para el resto de la organización?
Toda organización es un sistema de partes interrelacionadas entre sí, por lo que se debe tomar en cuenta la manera en que la decisión afecta al resto de las áreas actualmente como en un futuro.

Etapa 4: implementar la decisión y monitorearla

Cuando se ha elegida la mejor de las alternativas se deben hacer planes para superar los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. Se deben conseguir y asignar los recursos de acuerdo a las necesidades. Las acciones tomadas para llevar a cabo la decisión deben de ser monitoreadas, ¿Están las cosas saliendo conforme al plan?

1.2.2 ORGANIZACIÓN

"Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente"[vi]

George R. Terry en su libro Administración define a la organización como: "... establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo" [vii]

Dentro de la organización hay que tomar en cuenta el proceso de administración de recursos humanos, el cual se compone de ocho pasos que realizados de una manera adecuada, dotarán a una organización de empleados competentes y de alto rendimiento.

Planeación de recursos : Proceso mediante el cual la gerencia se asegura de tener al personal correcto para el puesto idóneo.

Reclutamiento: Proceso de localizar, identificar y atraer a solicitantes capaces.

Proceso de Selección: Examinar a los solicitantes de empleo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean los contratados.

Orientación: Es la introducción del nuevo empleados en su puesto y a la organización.

Capacitación: La organización compara la habilidad y el desempeño de sus empleados con sus necesidades presentes y proyectadas.

Dentro de la organización es importante definir algunos conceptos:

Jerarquía de autoridad:
La jerarquía de autoridad tienen por objeto canalizar la dirección de las actividades e interacciones de los empleados. A su vez, la actividad y la interacción así analizadas han de constituir el esfuerzo coordinado que cumpla con los objetivos de la organización. Para diseñar una jerarquía de autoridad se requiere de:

Cadena de mando
Unidad de mando
Tramo de control

- *Cadena de mando:*

Se refiere a un conjunto de relaciones de subordinados que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más bajos. Cada nivel de a estructura desde el más bajo hasta el más alto, es responsable ante un superior. La cadena de mando opera para juzgar el desempeño de todos conforme a las expectativas de un superior, con el objeto de lograr la coordinación entre niveles.

- *Unidad de mando:*

En ella cada subordinado es responsable ante un solo superior. Si a uno se le exige obedecerá dos o más, a la postre se encontrará con órdenes e instrucciones contradictorias.

- *Tramo de control:*

Es el límite del número de personas a quienes puede supervisar un directivo

Centralización:
Es la concentración de autoridad de toma de decisiones en la alta gerencia. Los problemas fluyen hasta loa altos ejecutivos, quienes deciden qué debe hacerse

Descentralización:
Es la delegación de la autoridad de toma de decisiones a niveles inferiores en una organización.

Existen 4 etapas para organizar:

- División del trabajo: Implica dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser realizadas de una manera sencilla por personas o grupos.

- Departamentalización: Implica combinar las tareas en forma lógica y eficiente para el desempeño de actividades específicas.

- Jerarquía: Determinar quién depende de quién en la organización.

- Coordinación: establecer mecanismos para vigilar el desempeño de la integración.

Tipos de estructuras organizacionales:

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones con las personas que la conforman:

Funcional:
Reúne en un departamento a todas las personas que se dedican a una actividad o a varias relacionadas. Es la forma más básica de organización y se utiliza principalmente en pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, por lo que los recursos son aprovechados eficientemente. Facilita la supervisión, pues cada gerente es experto en una serie limitada de habilidades.

Algunas desventajas de la organización funcional son: al crecer la organización, la toma de decisiones por parte de la administración central es muy lenta y se requiere de mayor rapidez. Y la coordinación entre departamentos puede llegar a ser un problema para lograr alcanzar las metas organizacionales.

Por Producto o Mercado:
Organiza a la empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto. La mayoría de las grandes empresas con productos múltiples tienen una estructura de organización por producto o mercado.

En cada división, los gerentes y empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos

Ventajas:

- Ya que las actividades, habilidades y experiencia adquiridas se agrupan en un solo lugar, bajo un mismo mando; se puede lograr coordinar con mayor facilidad y un alto desempeño.
- Al estar mas cerca del campo de acción, los gerentes tienen mayor oportunidad de actuar al eliminar el exceso de trabajo de la organización central

Desventajas:

- Los intereses particulares de las divisiones se pueden colocar por encima de los intereses de la organización.
- Los gastos administrativos aumentan, pues cada división cuenta con su propio staff y especialistas, creando duplicidades en los puestos.

Matricial:
En ella cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división como de un gerente de proyecto.

Ventajas:

- Es un medio eficiente para reunir diversas habilidades para resolver un problema complejo.
- Los problemas de coordinación se reducen al mínimo por que se forma un grupo.
- Concede flexibilidad para ahorrar costos al asignar a cada proyecto la cantidad exacta de personas, evitando las duplicidades de funciones

Desventajas:

- No todas las personas se adaptan al sistema matricial.
- La moral se puede ver afectada al reordenar al personal al termino de un proyecto y al signarles nuevos proyectos.

Territorial:
Es basada en criterios geográficos, cuando la estrategia y las circunstancias indican que el éxito depende particularmente del ajuste a las condiciones locales, divide las unidades en base al territorio.

Ventajas:

- Establece la responsabilidad en una sola unidad del negocio
- Permite aprovechar las variaciones locales o regionales

Orientada al cliente:
Esta estructura divide las unidades de modo que cada una sirva a un cliente distinto. Este tipo de estructuras permite educar a los gerentes, y con ello a los empleados, a que procuren en satisfacer las necesidades de los clientes y no sus propios valores de especialistas.

Organizar por el tipo de cliente ayuda a la organización a concentrar el conocimiento de las necesidades especiales y de los canales de distribución y sacar provecho de él.

1.2.3 DIRECCIÓN

Para James Stoner la dirección: "Implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales" [viii]

Otros autores consideran a la dirección como:

"La relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo"[ix]

"... conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados"[x]

La dirección es importante por que:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- Se logran formas de conducta más deseables en los miembros de la organización
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione
- Es determinante en la moral de los empleados y en consecuencia, de la productividad.

La dirección es el proceso de guiar e influir el esfuerzo de un grupo de personas hacia la obtención de las metas y objetivos de una organización. La dirección se basa en los aspectos interpersonales de la administración, los cuales son: la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Motivación: Son los impulsos, deseos, necesidades y anhelos que pueden llegar a influir en el desempeño del personal. Las motivaciones implican deseos y los motivadores son los incentivos o recompensas que inducen a un individuo a actuar.

Liderazgo: Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. El liderazgo implica tener poder e influencia

- Poder: Es la capacidad de cambiar las actitudes o conducta de personas o grupos.
- Influencia: es cualquier ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo.

El líder debe tomar en cuenta cuatro aspectos al dirigir :

- Capacidad de usar el poder con eficiencia y de un modo responsable
- Capacidad de entender que los seres humanos tienen distintas fuerzas de motivación en distintas situaciones y momentos.
- Capacidad de inspirar
- Capacidad de desarrollar un ambiente en el cual se pueda responder a las motivaciones y fomentarlas.

Comunicación: Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación consta de tres elementos básicos:

Emisor: en donde se origina la información
Mensaje: Es la información que se desea compartir
Receptor: Quien recibe y debe entender la información.

Tipos de comunicación:

Formal: La que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, es decir instructivos, manuales, órdenes, etc.

Informal: Surge de los canales informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización como por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.

Una buena comunicación requiere los siguientes elementos:

- *Claridad:* El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitir el mensaje debe ser accesible a la persona a quien va dirigida.

- *Integridad:* La comunicación debe servir para unir a los miembros de una organización y lograr alcanzar sus objetivos.

- *Aprovechamiento de la organización informal*: La comunicación será mas efectiva al utilizar la organización informal para suplir canales de información formal.

1.2.4 CONTROL

James Stoner define el control como: " Determinar qué se está realizando, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes"[xi]

Juan Gerardo Garza Treviño, en su obra Administración contemporánea, define al control como: "Comparar el desempeño real contra el estándar deseado" [xii]

Para Henry Fayol el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Burt Scanlan considera que: " el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos" [xiii]

El control es una etapa importante de la administración, pues aunque una empresa tenga buenos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá comprobar cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que compruebe que los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control es de gran importancia por que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de manera en que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica tanto a las cosas, las personas y los actos
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para evitar que se repitan.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Al evitar errores, reduce costos y ahorra tiempo.

Las etapas del control

Establecimiento de estándares: Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la organización

Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida definidos de acuerdo con los estándares. La información obtenida debe ser oportuna (a tiempo), válida (que mida realmente lo que intenta medir), fluida(que se canalice por los canales adecuados de comunicación) y confiables (exacta). Una vez realizada la medición y obtenida la información se deben comparar los resultados obtenidos en relación a los estándares establecidos determinando así las desviaciones.

Corrección: A través de ella se integran las desviaciones en relación a los estándares. .

Retroalimentación: A través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Un sistema de control requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos .
- Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquello que no funcionen, simplificándolos o combinándolos para perfeccionarlos

Un sistema de control debe contener las siguientes características:

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional:
Un sistema de control debe ajustarse a las necesidades de la empresa y el tipo de actividad que se desee controlar.

Oportunidad:
Un sistema de control debe manifestar de manera rápida las desviaciones.

Accesibilidad:
Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar a las personas a quienes va dirigida la información.

Ubicación estratégica:
Es imposible y excesivo el costo de implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos solamente en ciertas áreas con criterios de valor estratégico.

2. LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, ENFOQUES Y TENDENCIAS

2.1 ENFOQUE DE SISTEMAS:

Define el sistema como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, arregladas de tal manera de que formen un todo unificado. Esto permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo.

El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de sus otros segmentos

Algunos conceptos claves en el enfoque de sistemas son.

Sinergia: El todo es mayor que sus partes. Los departamentos que interactúan de manera cooperativa son más productivos que si trabajaran independientes.

Sistemas cerrados: Sistemas que no interactúan ni están influidos por su entorno

Sistemas abiertos: Sistemas dinámicos que interactúan y responden a su entorno

Subsistemas; Son las partes que constituyen a un sistema entero. Cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor.

Límite del sistema: Es el límite que separa a todo sistema de su ambiente. En un sistema cerrado, el límite del sistema es rígido; mientras que en un sistema abierto el límite es más flexible

Flujo: Son los componentes que entran y salen de un sistema, por ejemplo información materiales y energía

Retroalimentación: Es Parte del control de un sistema, a través del cual los resultados de las actividades regresan al individuo permitiendo analizar y corregir las desviaciones en los procedimientos.

2.2 ENFOQUE DE CONTINGENCIAS:

También llamado enfoque situacional, en el enfoque de contingencias, la tarea del gerente consiste en identificar la mejor técnica para alcanzar las metas de la organización en una situación concreta, en un momento concreto; es decir no existe una sola manera óptima de administrar, que solucione los problemas. Depende de las situaciones, ambiente y circunstancias en que se encuentre la organización.

Entre sus limitaciones se puede mencionar que los gerentes han comprendido que no hay una manera que sea siempre la mejor de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia y sus relaciones. Sin embargo los investigadores de la administración han identificado cuatro variables de contingencia comunes (aunque estas no son exhaustivas), que representan las utilizadas con mayor frecuencia:

Tamaño de la organización: el número de personas en una organización ejerce una gran influencia en lo que los gerentes hacen. Al aumentar el número de empleados, también aumentan los problemas de coordinación.

Tecnología de tareas rutinarias: Es decir realiza un proceso de transformación de entradas por salidas.

Incertidumbre del entorno: El cual es causado por los cambios sociales, políticos, tecnológicos, culturales y económicos.

Diferencias individuales: Los individuos difieren en términos de sus deseos de crecimiento, autonomía, tolerancia a la incertidumbre y expectativas. Por lo que son de gran importancia para los gerentes al seleccionar técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseño de puestos.

2.3 ENFOQUE DE COMPROMISO DINÁMICO

Se refiere a que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales de administración debido a la velocidad y constancia de los cambios. Para Stoner es importante tomar en cuenta seis situaciones del mundo actual:

Los nuevos entornos organizacionales: Se debe estar consciente de que el entorno de la organización es una red compleja y dinámica de elementos que interactúan constantemente.

La ética y la responsabilidad social: Es un elemento esencial para lograr la excelencia, poniendo atención a la organización y cultura de la organización.

La globalización: Exige a las compañías una mayor competitividad y visión para poder proyectar sus negocios en un entorno global, viéndose afectada por factores internacionales.

La importancia de inventar y reinventar las organizaciones: Se reconsideran las estructuras o procedimientos a los que están acostumbradas las organizaciones, reemplazándolos por otros más eficientes.

Culturas y pluriculturalismo: Perspectiva en que los diferentes valores de las personas de distintas culturas en la organización son un factor de contribución para la misma.

La administración de la calidad total: La gerencia de pensar cómo se debe realizar cada proceso de la organización buscando ofrecer productos y servicios que cumplan las expectativas de calidad del cliente y de la competencia.

2.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

"La administración por objetivos es un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas clave de una manera sistemática y está dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales"[xiv]

La administración por objetivos (APO) se refiere a una serie formal de procedimientos que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados. Los gerentes y las personas que éstos supervisan, actúan en conjunto para establecer metas comunes.

Pasos de la APO

1. Se formulan los objetivos y estrategias generales de la organización.

2. Los objetivos principales se asignan entre las unidades divisionales y de departamentos.

3. Los gerentes de unidad en colaboración con sus superiores establecen objetivos específicos para sus unidades.

4. Los objetivos específicos se establecen en colaboración con todos los miembros del departamento.

5. Planes de acción que definan cómo se alcanzaran los objetivos, que especifican y acuerdan gerentes y subordinados.

6. Los planes de acción se ponen en práctica.

7. El avance hacia los objetivos se revisa periódicamente y se proporciona retroalimentación .

8. El logro exitoso de los objetivos se refuerza por recompensas basadas en el desempeño.

Ventajas y desventajas de la APO

Ventajas:

- Permite una mejor administración, ya que los objetivos no se establecen sin planeación. La APO permite a los gerentes reflexionar sobre la planeación para obtener resultados, en vez de limitarse a planear las actividades o el trabajo.

- Obliga a los gerentes a definir una organización, en la cual se definen los papeles y las estructuras organizacionales.

- Alienta al personal a comprometerse con sus metas, permitiéndoles desarrollar propósitos claramente definidos.

- Desarrolla controles eficaces para la medición de resultados y corrección de las desviaciones.

Desventajas:

- Los gerentes no explican a sus subordinados qué es y cómo funciona la APO. La filosofía se basa en conceptos de autocontrol y autodirección encaminados a hacer más profesionales a los gerentes.

- Los gerentes deben conocer cuáles son las metas corporativas y cómo encajan sus actividades dentro de ella. Si las metas corporativas son vagas, irreales o incongruentes, es muy difícil que los gerentes logren un compromiso.

- Se hace énfasis en establecer metas a corto plazo, y pocas veces a las metas a corto plazo. Se debe de tomar en cuenta que las metas a corto plazo están diseñadas a favorecer metas a largo plazo.

- Las metas pueden llegar a ser obsoletas y la gerencia puede llegar a ser inflexible referente al cambio o modificación de premisas.

2.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

James Stoner, en su obra "Administración" define al Desarrollo Organizacional como: "El esfuerzo a largo plazo, apoyado por los mandos altos, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización por medio de la debida administración de la cultura organizacional" [xv]

El desarrollo organizacional o D.O. es un enfoque sistemático integrado y planeado para mejorar la eficacia de la empresa. Está diseñado para resolver problemas que disminuyen la eficiencia de operación en todos los niveles. Tales problemas pueden ser por falta de cooperación, descentralización excesiva y mala comunicación.

Algunas técnicas del desarrollo organizacional son:

Entrenamiento de sensibilidad:
Es un método para cambiar el comportamiento mediante una interacción de grupo no estructurada.

Encuestas de retroalimentación:
Técnica para evaluar actitudes, identificar discrepancias entre esas actitudes y las percepciones y resolver las diferencias mediante el uso de información de encuestas en grupos de retroalimentación.

Consultoría de procesos:
Proporciona ayuda mediante un consultor externo, a un gerente para percibir, comprender y actuar en eventos de procesos.

Integración de equipos:
Interacción entre los miembros de un equipo de trabajo para averiguar cómo cada miembro del mismo piensa y trabaja.

Desarrollo intergrupal:
Cambia las actitudes, estereotipos y percepciones que los grupos de trabajo tienen los unos de los otros.

2.6 CALIDAD TOTAL

Thomas H. Barry en su libro: "Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad" define a la calidad como: "...satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables"[xvi]

El término calidad representa un concepto difícil de definir, la calidad es una apreciación de que una cosa en mejor que otra. Los clientes comparan el desempeño real de un producto o la experiencia del servicio con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio en el cual el producto so servicio recibe la aprobación o el rechazo.

Algunos elementos de la calidad total son:

- Un enfoque centrado en el cliente, tanto interno como externo
- Una preocupación por la mejora continua, ya que los procesos siempre pueden mejorarse.
- Mejorar todos los proceso de la empresa, no solo los del producto final sino también la manera en que maneja entregas, la atención de una queja, la cortesía al contestar una llamada, etc.
- La calidad total utiliza técnicas estadísticas para una medición exacta de cada variable crítica en las operaciones de la organización y compararla contra estándares.
- Incluye al personal de línea en el proceso de mejora y solución de problemas

Los principales representantes de la Calidad total son:

Edward Deming:

Conocido por su contribución al resurgimiento de Japón después de la segunda guerra mundial. Para Deming la calidad se alcanza mediante el mejoramiento constante de los procesos. El control cuidadoso y la constante reducción de variaciones en los procesos, elimina los desperdicios y disminuye los costos de producción.

Deming pensaba que para que una organización obtenga calidad en todo lo que haga es necesario un cambio de filosofía. La meta de los 14 puntos de Deming, que a continuación se mencionan, es la de modificar la conducta de los gerentes y los empleados, de manera que, las empresas sean proveedoras productivas de bienes y servicios de calidad a bajo costo.

14 Obligaciones de la Alta dirección:

1) ***Crear constancia de propósito por mejorar el producto y el servicio***. La empresa debe de crear un plan para llegar a ser competitivos tomando en cuenta a la calidad por encima de las utilidades, ya que las utilidades son una consecuencia de que la empresa se ha enfocado a la calidad.

2) ***Adoptar la Nueva filosofía***: Nos encontramos en una nueva era económica, en la cual no podemos seguir con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales descompuestos y mano de obra deficiente.

3) ***Eliminar la dependencia en la inspección masiva***: Se debe exigir en su lugar pruebas estadísticas de que la calidad es inherente, a fin de eliminar la necesidad de hacer inspecciones masivas. No debe existir el control de calidad, sino producir calidad. Los errores deben ser corregidos desde su origen.

4) ***Terminar con la práctica de comprar solo en base al precio***: Realizar relaciones de dependencia, al comprar no en base al precio más barato, sino en base a la calidad de los productos o servicios del proveedor.

5) ***Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios***: Esta mejora es continua y no termina nunca, esto es para mejorar la calidad, la productividad y la mejora de costos.

6) ***Instituir métodos modernos de entrenamiento***: Implica más que sólo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad, implica también, asegurarse de que reciban los conocimientos y habilidades necesarias para el trabajo que realicen.

7) ***Instituir métodos modernos de supervisión:*** Supervisar con métodos iguales a todos los miembros de la organización sin ser mas condescendiente.

8) ***Erradicar el miedo:*** eliminar el temor a la inseguridad (castigos, amenazas, despidos) El método de calidad sirve para desarrollar a la gente no para amenazarla.

9) ***Reducir las barreras entre las áreas staff***: Esto implica trabajar en equipo, los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos independientemente de su campo profesional.

10) ***Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo***: La meta de las mejoras continuas debe reemplazar a los letreros o lemas que son fuente de inspiración o motivación

11) ***Eliminar estándares de producción de trabajo:*** Suprimir las cuotas por que hacen que la gente se concentre en la cantidad a producir y no en la calidad del producto.

12) ***Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo***: Si la gente en realidad desea trabajar bien, no requieren de calificaciones anuales o sistemas de méritos, lo que se necesita es dar ayuda para poder trabajar en equipo y eliminar las barreras que crean los sistemas de medición al desempeño

13) ***Establecer un sistema de capacitación y educación*** en la calidad en todos los sistemas y en la calidad total.

14) ***Crear una estructura que impulse diariamente los 13 puntos mencionados***

Joseph Juran:

Aunque las ideas de Juran son parecidas a las de Deming, ambos no están de acuerdo en cuanto a la calidad de cambios que requiere el enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total.

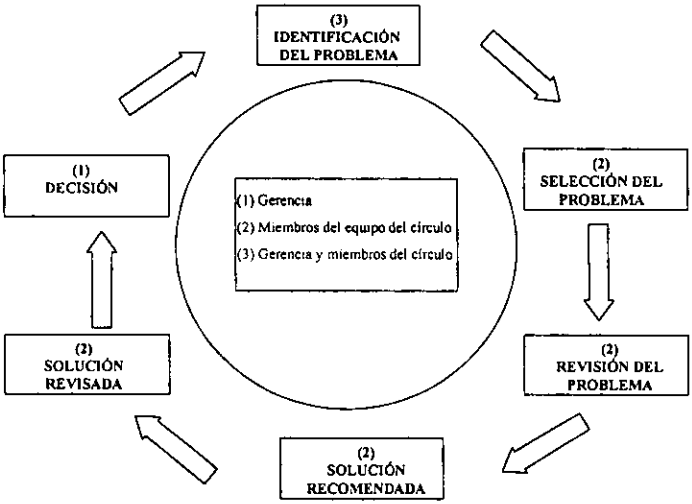
Deming considera que el enfoque de calidad requiere de todo un cambio abrupto y ofrece una filosofía para dirigirlo. En cambio, Juran piensa que, el cambio a la calidad se puede dar usando una "trilogía de la calidad" compuesta por: la planificación de la calidad, el enfoque de la calidad y el mejoramiento de la calidad. Estas son funciones que los gerentes conocen, y aunque Juran reconoce que no es fácil administrar para la calidad, no se requiere de toda una revolución en la organización como la que propone Deming para llevarla a cabo.

Kaoru Ishikawa

Ishikawa es conocido, por haber contribuido en su natal Japón, al surgimiento de los círculos de calidad. Los cuales son grupos de trabajo de ocho a diez empleados y supervisores que comparten un área de responsabilidad. Se reúnen regularmente, casi siempre una vez a la semana en horario de trabajo y dentro de la compañía, para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas.

Otra aportación de Ishikawa fue la importancia de que la calidad total estuviera centrada en los clientes. Mediante una correcta capacitación de los empleados busca darles herramientas para poder solucionar los problemas, aplicar el control de calidad y trabajar en equipo.

La manera en que funciona un círculo de calidad es la siguiente[xvii]:



Una de las herramientas desarrolladas por Kaoru Ishikawa para el control de la calidad fue su diagrama causa-efecto, comúnmente conocido como diagrama de espina de pescado, el cual es un diagrama usado para organizar y demostrar, visualmente, las causas posibles de un problema o circunstancia.

Phillip Crosby

Para poder implantar un sistema de calidad de debe establecer lo siguiente:

- Determinación: comprometerse con el sistema y filosofía de calidad.
- Educación: capacitación continua en el sistema para toda la organización
- Implementar el cambio: No quedarse tan solo en la determinación y educación.

Crosby desarrolla 14 principios absolutos para lograr la calidad:

1) Compromiso con la dirección: en la mejora de calidad, conociendo lo que significa y haciendo énfasis en la prevención de defectos.

2) Equipo de mejoramiento de la calidad: A través de representantes de cada uno de los departamentos.

3) Medición de la calidad: deben establecerse controles de medición en cada una de las áreas de actividad de la empresa para detectar dónde es necesaria la acción correctiva o el realizar una mejora.

4) Evaluación del costo de calidad: Se refiere a los costos en que se cae por no realizar las cosas bien en la primera vez, y que se verían reducidos significativamente al instalar un proceso de calidad.

5) Crear conciencia de calidad: La cual se desarrollara en los empleados a través de una buena comunicación de los objetivos que se buscan y de los beneficios que se lograrán.

6) Acción correctiva: Aplicar las medidas necesarias para corregir los problemas y evaluarlos en juntas de supervisión de cada nivel, con lo cual se logrará el hábito de identificar problemas y corregirlos.

7) Establecer un comité para el programa de cero defectos: Integrado por tres o cuatro miembros del equipo que investigarán el concepto de cero defectos y realizaran las cosas bien a la primera, implementando el programa.

8) Entrenamiento de los supervisores: con lo cual se logrará una orientación formal de todos los niveles gerenciales de manera que sean capaces de transmitir lo que el proceso de mejoramiento de calidad implica y el significado del concepto de cero defectos a sus subordinados.

9) Día de cero defectos: el cual servirá como un mecanismo para reforzar el concepto de cero defectos como el estándar de desempeño de la organización.

10) Fijar metas: Las cuales se establecen en las reuniones de supervisores con empleados, de manera que éstos últimos fijen metas que desean alcanzar y se comprometan en obtenerlas.

11) Eliminación de la causa de los errores: Capacitar a la gente en un método para comunicar a la gerencia las situaciones que le impiden mejorar. Abrir un canal con los empleados y dirección.

12) Reconocimiento: Implementar programas de premiación a aquellos que logren sus metas.

13) Encargados de mejorar la calidad: Los encargados de la calidad deberán reunirse periódicamente con los jefes de equipo para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar el sistema de calidad.

14) Reiniciar el proceso: Con ello se reafirma la cultura de calidad en la organización.

2.7 REINGENIERIA

La reingeniería es un término desarrollado por Michael Hammer, profesor de ciencias de MIT, en el cual se refiere a un rediseño radical de los procesos de trabajo de una compañía para mejorar la productividad y el desempeño financiero. Es un procedimiento en el que las suposiciones tradicionales se ponen en duda y las actividades de trabajo sufren cambios y son rediseñadas.

Para Hammer " la reingeniería significa reconsiderar y rediseñar radicalmente, estos procesos mediante los cuales creamos valor para los clientes y realizamos el trabajo" [xviii]

Reingeniería es " El rediseño rápido de los procesos estratégicos de valor agregado para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización" [xix]

La esencia de la reingeniería radica en la pregunta: "¿cómo rediseñar la estructura y los procesos de la organización partiendo de cero?"

Hammer y Champy identifican tres tipos de empresas que llevan a cabo la reingeniería:

1. Empresas en grandes problemas

2. Empresas que tienen la visión de ver venir el problema

3. Empresas que están bien, pero que la gerencia es agresiva y ambiciosa y tiene la voluntad de abandonar lo que por largo tiempo ha tenido éxito.

Ya que la reingeniería requiere de una transformación radical de la manera en que tradicionalmente se ha realizado el trabajo, los gerentes desempeñan un papel muy importante en la planeación, organización y dirección de cualquier esfuerzo de reingeniería.

Como los empleados se resisten al cambio es de gran importancia que los gerentes se comprometan con el proceso de reingeniería y expliquen a los empleados los beneficios que significa para ellos y para la organización.

CARACTERISTICAS DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS

- Varias tareas se combinan en una: Desaparece el trabajo en serie, ya que varias tareas que antes eran distintas se integran y comprimen en una sola

- Los empleados toman las decisiones

- Los pasos en los procesos siguen un orden natural: Es decir, no se procede al paso 2 hasta haber completado todos los requerimientos del paso1

- Múltiples versiones del mismo proceso: En un mercado diverso y cambiante, se requieren diversas versiones de un mismo proceso para poder atender las diversas demandas de los clientes.

- El trabajo se ejecuta donde hace mas sentido

- Chequeos y controles se reducen.

Se debe entender que la reingeniería no significa automatización, reestructuración ni reorganización. La reingeniería implica el rediseño radical de los procesos y no de entidades.

Definimos un Proceso como una colección de actividades que requiere uno o más tipos de entrada y que crea un resultado que le añade valor al cliente.

No se trata de hacer mejoras o incrementos marginales, se trata de dar saltos enormes en su ejecución. Requiere destruir lo viejo y reemplazarlo con algo nuevo.

METODOLOGÍA EN PROYECTOS DE REINGENIERÏA

1. **Definir los límites del proceso:**
   Para mejorar un proceso, primero se debe establecer los siguientes puntos:

   Identificar el proceso clave
   Determinar el inicio y final del proceso
   Identificar las entradas y salidas del proceso
   Definir el propósito del análisis del proceso
   Seleccionar las medidas apropiadas
   Familiaridad con el proceso en general

2. **Observar los pasos del proceso**
   Al observar y conocer el proceso proporciona mayor información que la que se podría obtener si tan solo se escuchara la descripción del mismo. Con ello se obtendrá una secuencia correcta del proceso.

   Se identifican y registran todos los pasos dentro del proceso
   Se hace una breve descripción de cada paso
   Se arregla cada paso en el orden correcto

3. **Recolección de datos del proceso.**
   Hay que plasmar por escrito todos los pasos asociados con el proceso, para poder estudiarlos. Este paso provee de todos los datos cuantitativos necesarios para un proceso de reingeniería, a partir de estos datos se podrá realizar un análisis más objetivo y real.

4. **Analizar los datos recolectados**
   Consiste en revisar la información obtenida y calcular la eficiencia del trabajo y el tiempo del ciclo de operación. Para ello una tarjeta de recolección de pasos es una herramienta efectiva para ilustra los datos recolectados como se muestra a continuación:

PASO	NO. DE PASOS	MINUTOS
Transporte	7	10
Inspección	1	2
Almacenaje		
Total	**8**	**12**

5. **Identificar áreas de mejora**

Es necesario definir prioridades de mejora basadas en los datos cuantitativos, identificando los tiempos de transporte innecesarios, el tiempo perdido en demoras, diagramas de proceso ineficientes, entre otros.

6. **Desarrollo de las mejoras**
La base de este punto reside en eliminar, simplificar y combinar mejoras poco costosas o sin costos que implican mejoras en tiempos y costos.

7. **Implementar y monitorear las mejoras**
Implica poner en marcha todo lo anterior, las mejoras al proceso se pueden implementar de tres formas:

- Prueba piloto: Aplicar la mejora en alguna área en específico para ver a escala lo que va a suceder

- Arrancar con el cambio: Realizarlo en toda la organización

- Gradualmente: Poco a poco llevando la transición de las mejoras

El aplicar cualquiera de las formas mencionadas anteriormente depende de varios factores como: el costo de la mejora, la complejidad de la mejora, el riesgo asociado, etc. Arrancar con el cambio es recomendable para mejoras sencillas en el proceso que implican menor riesgo. En caso de una mejora compleja o que requiera de alta tecnología es recomendable una prueba piloto. Un cambio gradual es recomendable para mejoras en el proceso que impliquen altos costos de falla.

3. PROCESO DE REFACTURACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS UBICADA EN LA CIUDAD DE MÉXICO

3.1 ANTECEDENTES:

Esta es una empresa con más de 40 años de presencia en el país, dedicada a la fabricación de equipo de cómputo y búsqueda de soluciones en sistemas para diversas empresas. Inició sus operaciones en 1957 fabricando maquinas de escribir electromecánicas y posteriormente en 1982 da la evolución de productos electromecánicos a electrónicos.

Actualmente la actividad de diversificación ha continuado y en los últimos años, se han iniciado nuevas actividades y servicios a los clientes, tales como Desarrollo de Software aplicativo, Consultoría en Manufactura, Manufactura de Software, Centro de Traducciones, Laboratorio de Certificación, Centro de Reparaciones de equipo Portátil, etc.

A continuación se menciona la visón, la misión y la política de calidad de la empresa:

Visión de la empresa:

"Ser la fuerza dominante del mercado, satisfaciendo las expectativas de clientes y accionistas con empleados, socios de negocio y proveedores altamente calificados y motivados"

Misión de la Empresa:

"Proveer productos, soluciones y servicios de valor superior para el desarrollo de nuestros clientes y del país, operando en un ambiente sin fronteras".

Política de calidad:

"Como empresa orientada al mercado , nuestro objetivo es el de lograr la satisfacción de nuestros clientes cumpliendo sus expectativas, en equilibrio con la eficiencia operativa para mantener la posición de liderazgo en el mercado"

3.2 CONCEPTOS DE REFACTURACIÓN

Antes de proseguir es necesario definir algunos términos usados en el área de facturación.

BSA: Business Suport Administrator, Analista administrativo del área de Facturación

CAJA DE DOCUMENTOS: Departamento encargado de recibir todas las facturas y notas de crédito emitidas por las diferentes áreas de facturación y a su vez de entregarlas a los administradores de cobranzas

CODIGO DE REFACTURACION: Codificación de la causa por la cual se está refacturando un documento.

FACTURA: Relación de los objetos o artículos comprendidos en una venta, remesa u otra operación de comercio. Cuenta detallada de cada una de estas operaciones, con expresión de número, peso o medida, calidad o precio

NUMERO DE SUCURSAL: Código a través del cual se indica el sector al que pertenece el cliente al cual se va realizar una factura.

PREVIO: Listado de todos los documentos emitidos por el BSA de facturación ya sean refacturaciones, mantenimientos y licencias, servicios de educación o ventas. Este listado contiene los número de facturas y números de notas de cargo de cada uno de los trámites de refacturación.

REFACTURACIÓN: Este proceso consiste en eliminar una factura ya existente y sustituirla por una nueva de acuerdo a los requerimientos del cliente. El proceso consiste en emitir una nota de crédito que elimine a la factura original y emitir una nueva de acuerdo a las instrucciones del cliente.

SOPORTE: Son todos los documentos necesarios para poder realizar un trámite de refacturación.

3.3 DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN:

El departamento de facturación se divide en tres áreas:

a) Gobierno y banca
b) Industria y telecomunicaciones
c) Negocios pequeños

Estas tres áreas se encargan de las siguientes actividades:

- Ventas: Una vez realizada una actividad de venta de un equipo o software, o la prestación de un servicio se entregan todos los documentos necesarios para poder emitir la factura

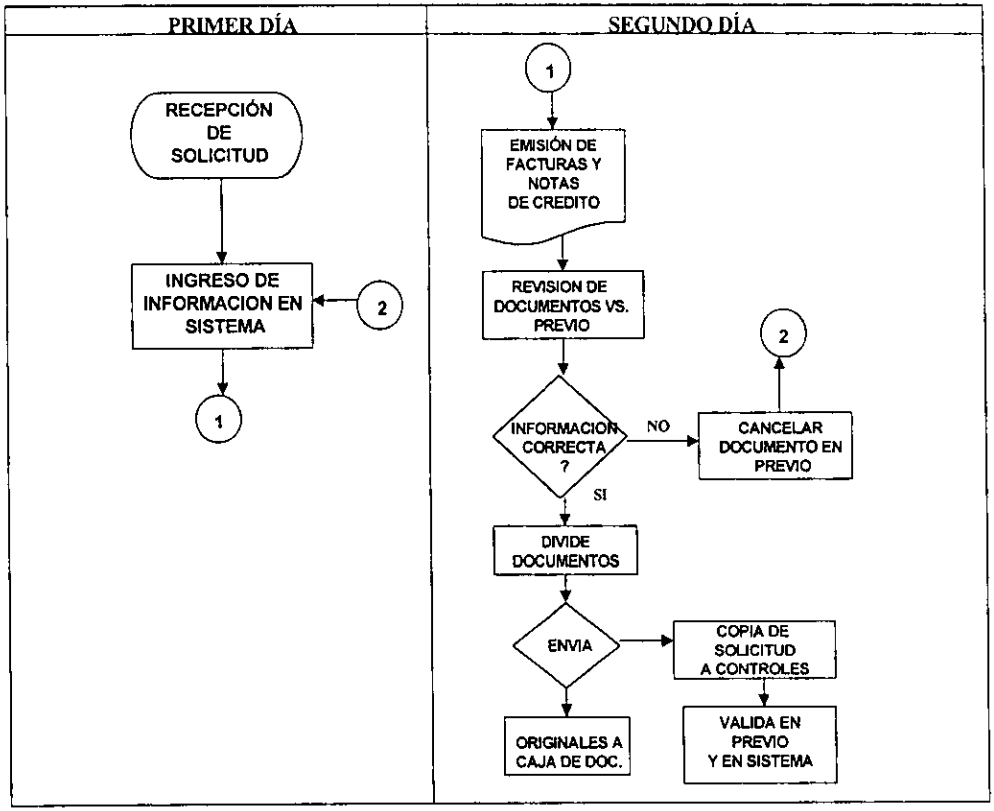
- Mantenimientos y licencias: Este tipo de facturación es mensual, trimestral o anual dependiendo del contrato de arrendamiento del equipo o software.

- Educación: Este tipo de facturación se lleva a cabo por cursos o seminarios que imparte la empresa.

- Refacturaciones: Se presentan cuando existen cambios en la razón social del cliente o modificaciones en el cuerpo de la factura.

Para efectos de este trabajo nos vamos a enfocar tan solo al área de industria telecomunicaciones y petróleo en la actividad de refacturación.

3.4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE REFACTURACION EN EL AREA DE INDUSTRIA, TELECOMUNICACIONES Y PETRÓLEO



3.5 PROCESO DE REFACTURACIÓN

El proceso de refacturación para el área de Industria, telecomunicaciones y petróleo es el siguiente:

1) El analista administrativo de soporte del área de facturación o Business Suport Administrator (BSA) recibe la solicitud de refacturación (ver figura A) de parte del administrador de cobranzas. La solicitud de refacturación debe contener los siguientes datos:

   Nombre o razón social del cliente a quien se va a realizar el trámite
   Número de cliente asignado por el sistema
   Código de refacturación
   Breve descripción por la cual se desea hacer la refacturación
   Listado de la o las facturas a modificar en ese mismo trámite
   Número de sucursal

2) Captura la información en sistema para emitir las facturas y notas de crédito correspondientes.

3) Espera un día para que las facturas se impriman. (Esto se debe a que se imprimen todos los documentos de la empresa en una sola corrida al final del día al finalizar operaciones)

4) El BSA de facturación recibe las facturas y previos (ver figura B) al día siguiente de introducir la información al sistema. Cada factura y nota de crédito consta de un original y cinco copias. El BSA de Facturación separa una copia del juego de factura original y anexa el soporte a la copia de la factura, verificando factura contra el soporte.

5) En el caso de ser incorrecta, cancela la factura mediante un sello, se cancela la factura en el previo y en sistema. Se vuelve a capturar la información.

6) Entrega la factura original a Caja de documentos y anexa las facturas originales canceladas en el listado de previos.

7) Valida los registros de ingresos en previo y en sistema para procesar su registro contable.

8) Separa una copia de la solicitud y la entrega al analista de control para la elaboración de mediciones.

SOLICITUD DE TRAMITE DE REFACTURACIÓN

FECHA:		CODIGO DE REFACTURACION:		FOLIO:	000000
NOMBRE DE LA EMPRESA:				NUMERO	
DIRECCIÓN:					
R.F.C.		SUCURSAL DE COBRO			

DESCRIPCIÓN:

INCLUYE:

FACTURA ORIGINAL ☐

CARTA DEL CLIENTE ☐

OTROS:

DOCUMENTO	FECHA	IMPORTE NETO	OBSERVACIONES

FIRMA GERENTE DE AREA

FIRMA GERENTE DE FACTURACION

3.6 SOLICITUD DE TRAMITE DE REFACTURACIÓN

La solicitud de trámite debe contener los siguientes datos:

1. *Fecha de solicitud*: fecha de elaboración del trámite por el gestor de cobranzas

2. *Código de refacturación*: Es la codificación de la causa de una refacturación
   Los códigos utilizados son:

   R1 Cambio de Razón social
   R2 Cambio de fecha
   R3 Extravío de documento
   R4 Unión/separación de equipo
   R5 Redireccionamiento de cliente
   R6 Tipo de moneda
   R7 Cuerpo de factura
   R8 Unión o separación de periodo.

3. *Nombre, dirección y razón social de la empresa*

4. *Número de sucursal o sucursal de cobro*: El numero de sucursal para todas las empresas relacionadas a la Industria es QA1 y QB1, para las industrias de Telecomunicaciones CA1 y CA2 y para la Industria petrolera PB1.

5. *Soporte Incluido*: Los documentos requeridos para realizar un trámite de refacturación son los siguientes:

   Para refacturaciones por extravío de la factura original por parte del cliente:
   - Copia de la factura extraviada
   - Carta del cliente en la cual solicita el motivo de una nueva factura
   - Copia del estado de cuenta del cliente

   Para refacturaciones por duplicación de facturas:
   - Original de la factura a cancelar
   - Copia de la factura con la cual se duplicó

   Para refacturaciones por pronto pago
   - Copia de la factura a la que aplique el descuento
   - Copia del ingreso
   - Autorización

Para refacturaciones por error en precios o en ofrecimientos:

- Copia del contrato formado o del ofrecimiento
- Original de la factura si aplica la importe total

6. *Listado de documentos a refacturar:* indicando los números de documentos, la fecha de elaboración del cada uno y el importe neto de los mismos.

7. *Firma de los gerentes de área y de facturación*

FIG. B) EJEMPLO DE UN REPORTE DE DOCUMENTOS REALIZADOS EN EL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

PGM: FIS010
PGM: FIS0101

FECHA: 04/02/98
PAGINA: 1

REPORTE DE DOCUMENTOS EMITIDOS
PREVIO: 051
USUARIO: TE98624

DOC. ANTERIOR	DOCUMENTO	CLIENTE	FECHA	IMPORTE DLLS	IMPORTE MN	CLAVE INGRESO	FEC. DOC	ANALYSIS CODE
								0
	AO4562	418001	4/02/98	$ 3,240.00		A52	12/12/97	0
	AO4562	418001	4/02/98	$ 486.00		X41	12/12/97	0
AO1525	MN3025	418001	4/02/98	$ (3,240.00)		A52		0
AO1525	MN3025	418001	4/02/98	$ (486.00)		X41		0
	AO4563	200785	4/02/98	$ 2,000.00		A52	1/02/98	0
	AO4563	200785	4/02/98	$ 300.00		X41	1/02/98	0
AO2509	MN3026	200785	4/02/98		$ (19,000.00)	A51		0
AO2509	MN3026	200785	4/02/98		$ (2,850.00)	X42		0
	AO4565		4/02/98	$ 1,600,000.00		A52	1/12/97	0
	AO4565		4/02/98	$ 240,000.00		X41	1/12/97	0
	AO4566		4/02/98		$ 235,625.00	A52	3/02/98	0
	AO4566		4/02/98		$ 35,343.75	X41	3/02/98	0
	AO4567		4/02/98	$ 152,200.00		A52	25/11/97	0
	AO4567		4/02/98	$ 22,830.00		X41	25/11/97	0
AO1510	MN3028		4/02/98	$ (1,600,000.00)		A52		0
AO1510	MN3028		4/02/98	$ (240,000.00)		X41		0
AO4550	MN3029		4/02/98		$ (235,625.00)	A52		0
AO4550	MN3029		4/02/98		$ (35,343.75)	X41		0
AO1010	MN3030		4/02/98	$ (152,200.00)		A52		0
AO1010	MN3030		4/02/98	$ (22,830.00)		X41		0

PREVIO: 051 USUARIO: TE98624		
TOTAL FACTURAS DLLS	$	2,021,056.00
TOTAL N.C. DLLS	$	(2,018,756.00)
TOTAL FACTURAS EN M.N.	$	270,968 75
TOTAL N.C. EN M.N	$	(292,818.75)
TOTAL EN DLLS	$	2,300.00
TOTAL EN M.N.	$	(21,850 00)

3.7 REPORTE DE DOCUMENTOS O PREVIO

Un reporte de documentos o ***PREVIO*** es un listado de todos los documentos realizados por un ***BSA*** de Facturación. Junto con este listado, se incluyen todos los documentos que se dieron de alta en el sistema, siempre se imprime un original y cinco copias de cada documento dado de alta.

Estos documentos son facturas y notas de crédito que se obtienen de un trámite de refacturación, facturación por servicio, venta o por concepto de algún curso.

Como se observa en la Figura B, el previo está compuesto de 9 columnas que son:

DOC. ANTERIOR:
Siempre aparece cuando se trata de una nota de crédito para indicar cuál fue el documento original que se cancela a través de la nota de crédito.

DOCUMENTO:
Indica el número de documento que asigna el sistema. Los Números de Facturas y Notas de crédito están compuestos por dos letras y cuatro números. Para identificar una factura de una nota de crédito, las primeras siempre inician con la letra A, mientras que las segundas siempre inician con la letra M.

CLIENTE:
Indica el número asignado por el sistema en la base de datos de clientes.

IMPORTE DLLS:
Indica el importe de la factura en positivo y el importe de la factura en negativo.

IMPORTE M.N.
Indica el importe de la factura en positivo y el importe de la factura en negativo.

CLAVE DE INGRESO:
Es la clave que indica el tipo de ingreso realizado, ya sea por una venta, por un servicio, por un servicio educativo o por una refacturación. En el caso de la refacturación las claves son las siguientes:

	DOLARES	MONEDA NACIONAL
IMPORTE	A52	A51
IVA	X41	X42

FEC. DOCUMENTO:
Indica la fecha de realización de la factura que se indica en la columna de DOC. ANTERIOR.

ANALYSIS CODE: Esta columna no proporciona ninguna información.

Esta información deberá ser comparada contra la de las facturas y a su vez, las facturas deberán ser revisadas contra los trámites de refacturación para cerciorarse de que se han realizado las correcciones necesarias.

Si alguna de las facturas o notas de crédito se encontrara con algún error, se deberá cancelar el documento original con un sello y anexarlo al previo, indicando con color amarillo el documento a eliminar en el listado.

Al final del Previo se encuentra un rectángulo dentro del cual se encuentra el importe total de las facturas y Notas de crédito en Dlls. y en M.N. .

El BSA de facturación debe realizar el cálculo del importe de las facturas y notas de crédito tanto en dólares como en moneda nacional y anotarlo al final del previo.

Este importe deberá ser el mismo que aparece en sistema, si es correcto validará el previo firmándolo y aceptará el importe en el sistema. Si no es correcto deberá revisar las cifras contra sistema y hacer las modificaciones correspondientes.

3.8 PROBLEMÁTICA

a) En el proceso de refacturación existe una demora desde que se recibe la solicitud hasta que se envían las facturas y notas de crédito a caja de documentos. El tiempo de respuesta de una solicitud de refacturación es de 4 días o más

b) El área de Facturación de industria, telecomunicaciones y petróleo cuanta tan solo con dos elementos encargados de realizar todas las tareas mencionadas anteriormente. El trabajo se reparte de manera equitativa sin que exista una división por sucursales para cada uno de los miembros

c) Al día siguiente de capturar la información en el sistema se imprimen los documentos en un edificio distinto del que se encuentra el departamento de facturación. Todos los documentos emitidos por los analistas de facturación son entregados a la 1pm, el separar una copia del original y revisar cada una de las facturas contra las solicitudes y contra los previos puede tomar el resto de la tarde, con lo cual la entrega de documentos a caja se atrasa un día más.

d) Muchos de los documentos enviados a caja no se encuentran, lo que implica que los gestores de cobranza se dirijan al área de facturación para investigar qué nuevos documentos se han emitido y la razón por la cual no han llegado a caja.

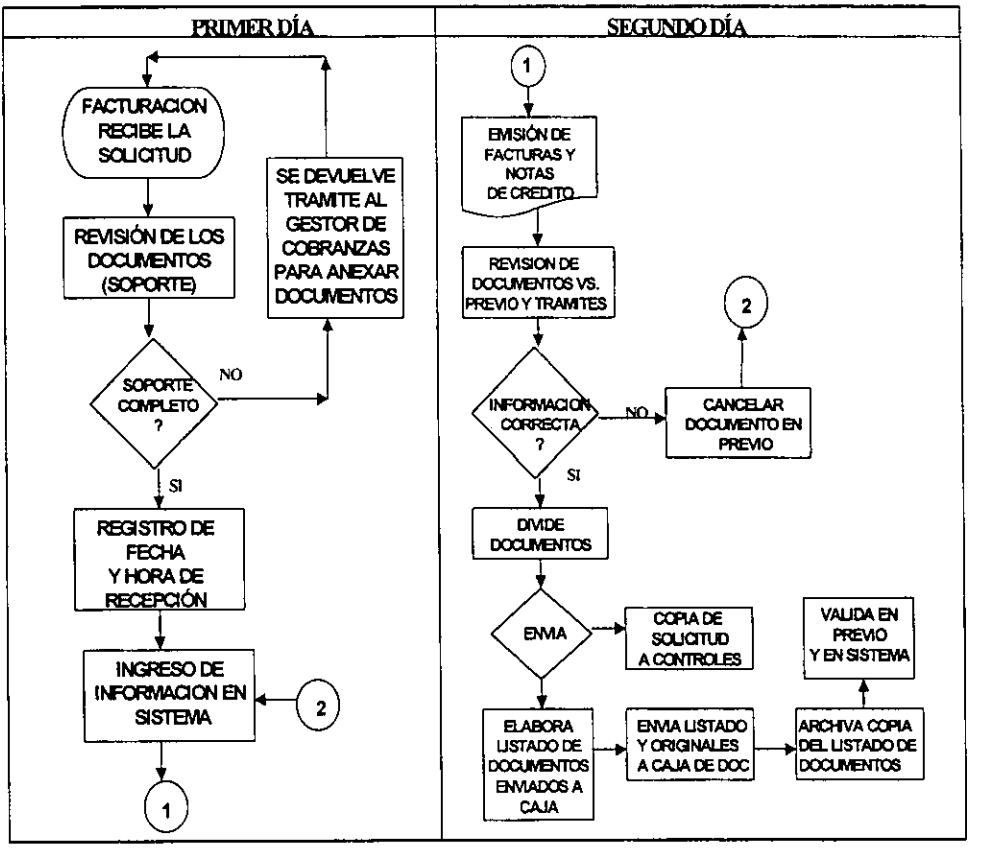
e) En esta consulta se invierte tiempo de los Analistas de facturación, con lo cual se pierde tiempo de realizar nuevos trámites y revisar los documentos ya emitidos.

f) Las mediciones del tiempo que tarda en realizarse un trámite de refacturación toma en cuanta tan solo la fecha en que elaboró el trámite de refacturación y la fecha en que se elaboraron las facturas. Siendo que muchas veces el trámite tiene una fecha de emisión atrasada comparada a la del día en que se recibió en el área de facturación.

g) No existen mediciones por parte del departamento de facturación del número de tramites recibidos al mes.

4.- PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE REFACTURACIÓN

4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA PROPUESTA AL PROCESO DE REFACTURACIÓN EN EL ÁREA DE INDUSTRIA TELECOMUNICACIONES Y PETRÓLEO



4.2 PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE REFACTURACIÓN

El proceso de refacturación para el área de Industria, telecomunicaciones y petróleo es el siguiente:

1. El analista administrativo de soporte del área de facturación o Business Suport Administrator (BSA) recibe la solicitud de refacturación de parte del administrador de cobranzas.

2. El BSA facturación revisa que el trámite contenga todos los requisitos necesarios y que el soporte este completo, si la información en el trámite está incompleta o no cuenta con el soporte necesario se devolverá al administrador de cobranzas para que haga las correcciones pertinentes y se acepte el trámite.

3. Al revisar que toda la documentación se encuentre en orden el BSA Facturación registrará en el trámite de refacturación la fecha y hora en que éste fue recibido por el área de facturación.

4. Captura la información en sistema para emitir las facturas y notas de crédito correspondientes.

5. Espera un día para que las facturas se impriman.

6. El BSA de facturación recibe las facturas y previos al día siguiente de introducir la información al sistema. Cada factura y nota de crédito consta de un original y cinco copias.

7. El BSA de Facturación separa una copia del juego original, anexando el soporte a la copia de la factura y nota de crédito. Verifica factura y nota de crédito contra el soporte y contra previo.

8. En el caso de ser incorrecta, cancela la factura mediante un sello, cancela la factura en el previo y en sistema, anexa las facturas originales canceladas en el listado de previos.

9. Se vuelve a capturar la información.

10. El BSA Facturación elabora una listado de todos los documentos a enviar a caja. (notas de crédito y facturas)

11. Envía documentos a caja. El responsable de caja de documentos, firmara de recibido en el listado y se le entregará una de las copias de este listado para futuras referencias.

12. Valida los registros de ingresos en previo y en sistema para procesar su registro contable.

13. Separa una copia de la solicitud y la entrega al analista de control para la elaboración de mediciones

14. BSA Facturación conserva una copia de la solicitud para realizar mediciones del tiempo en que tarda en realizarse una refacturación. Estas mediciones se realizaran al final del cada mes, para verificar el desempeño.

4.3 RECOMENDACIONES

a) Definición del tiempo necesario para elaborar un trámite de refacturación

Se realizó la medición del proceso de facturación desde que se recibe el trámite y se revisa que contenga toda la información necesaria para su elaboración, hasta que se captura en sistema.

La segunda etapa del proceso de refacturación es la que toma más tiempo ya que se debe revisar que cada uno de los datos que contienen los documentos estén correctos, estos datos se deben de verificar contra previo y contra la solicitud de refacturación para estar completamente seguros de que el tramite se ha realizado de acuerdo a las especificaciones del trámite.

El tiempo en que se obtienen los documentos después de haber sido introducidos al sistema y después de haberlos revisado es de un día y medio, ya que le impresión de los documentos no se realiza sino hasta el día siguiente de haber sido capturados.

En base a lo anterior, se estableció que el tiempo de respuesta a una solicitud de refacturación, dependiendo de la complejidad del trámite, sea no mayor de tres días hábiles después de la fecha de recepción del trámite en el área de facturación. Anteriormente no se había establecido un tiempo límite para la elaboración de los trámites de refacturación.

b) Asignación de sucursales.

Para poder tener un mejor control de los trámites, se asignarán a cada uno de los miembros del área de facturación un sector del cual tendrán que ser responsables. Con ello se reducirá el tiempo de búsqueda de información, solicitada por el área de cobranzas, ya que con ello habrá un solo responsable de la información

c) Revisión del soporte necesario para la refacturación

Al recibir el trámite de refacturación se deberá revisar que todos los documentos necesarios para poder llevar a cabo la refacturación, mencionados en el capitulo anterior, estén

completos. De lo contrario no se aceptará el trámite por parte del área de facturación y será devuelto al administrador de cobranzas para que anexe los documentos requeridos. Con ello se establece un primer control para evitar futuras refacturaciones debidas a que el documento original no cumple con los requisitos necesarios de elaboración.

d) Registro de la fecha y hora de recepción del trámite por el área de facturación.

Este registro nos indicará la fecha de recepción del trámite y a partir de ella se podrán elaborar las mediciones del tiempo que tarda en elaborarse los nuevos documentos. Se tomará la fecha de recepción del documento por parte del área de refacturación para empezar a medir el tiempo y no la fecha en que fue elaborado el trámite, ya que la mayoría de las veces el trámite es presentado a facturación tres días después de su elaboración

e) Entrega tardía de impresiones

Establecer un compromiso con el gerente del departamento de impresiones para fijar un tiempo límite de entrega de los documentos elaborados por facturación, a más tardar a las 10 de la mañana, para poderlos revisar lo más pronto posible y evitar retrasos en el envío de documentos a caja.

f) Elaboración de un listado de documentos enviados a caja

Este formato contiene la fecha de envío de documentos a caja, el total de documentos enviados, el nombre y clave del usuario y un listado de todas las facturas y notas de crédito originales enviadas. (Ver formato 1) Con este listado se evitará la incertidumbre de saber qué documentos y cuándo fueron enviados a caja de documentos. Además de que se contará con un registro que facilitará futuras consultas por el área de cobranzas reduciendo el tiempo de las mismas por parte de facturación

g) Registro de trámites recibidos en el área de facturación:

Este registro se elaborará al final de cada mes, y como se observa en el la siguiente hoja, deberá contener la siguiente información.

Número de cliente
Nombre de cliente
Código de refacturación
Fecha de solicitud de refacturación
Fecha de recepción de solicitud por el área de facturación
Fecha de emisión de documentos
Numero días de elaboración de los documentos
Total de documentos elaborados (notas de crédito y facturas)
Observaciones

Toda esta información se obtendrá de cada una de las solicitudes recibidas en facturación A partir de la información de estos registros se elaborarán gráficas para verificar el desempeño de la elaboración de los documentos. (Ver Formato 2)

h) Elementos insuficientes:

El área de facturación cuenta tan solo con dos elementos que resultan insuficientes para realizar todas las actividades de facturación como de refacturación. Esto hace que el trabajo se atrase al no contar con los recursos humanos necesarios para poder llevar a cabo todas estas funciones a tiempo. La propuesta es la de añadir un elemento más para el departamento de facturación y así tener tres elementos a los cuales se asignará un sector de industria para reducir la carga de trabajo y asignar responsabilidades.

FORMATO 1

DOCUMENTOS ENVIADOS A CAJA

FECHA:		USUARIO:		
TOTAL DE DOCUMENTOS:		CLAVE		

FORMATO 2

SOLICITUDES DE REFACTURACIÓN RECIBIDAS DURANTE EL MES DE _____ DE ____

NUMERO DE CLIENTE	CLIENTE	CODIGO DE REFACTURACIÓN	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE RECEPCION EN FACTURACION	FECHA DE EMISION DE DOCUMENTOS	DIAS HABILES DE ELABORACIÓN	TOTAL DE DOCUMENTOS		OBSERVACIONES
							NOTAS DE CRÉDITO	FACTURAS	

4.4 REGISTROS DE TRAMITES RECIBIDOS DURANTE LOS MESES DE JULIO, AGOSTO Y SEPTIEMBRE DE 1998

El formato para medir el tiempo de entrega de documentos fue aplicado durante los meses de julio, agosto y septiembre de 1998. Con la información proporcionada, se realizaron gráficas para verificar si el tiempo de respuesta había mejorado a partir de las mejoras.

Como se puede ver en las gráficas, más del 50% de los trámites recibidos en el área de facturación se elaboraron el mismo día en que fueron recibidos, mientras que el tiempo de respuesta de una solicitud se redujo de cuatro días a tan solo dos días como máximo.

Al introducir un primer punto de control al recibir la solicitud, para revisar que cuente con los documentos necesarios, se eliminó la posibilidad de emitir documentos erróneos por falta de soporte

Con los formatos de entrega de documentos a caja, se eliminaron los tiempos de búsqueda de documentos extraviados, con lo cual se pudo dedicar más de este tiempo a dar respuesta a las solicitudes de refacturación.

Se fijó un tiempo de entrega de documentos emitidos a las 10 de la mañana, con lo cual se evitaron atrasos en la separación y revisión de documentos. Todos los días se registra la hora de llegada del proceso en una bitácora, cualquier anomalía se registrará.

SOLICITUDES DE REFACTURACION DEL MES DE JULIO DE 1998

25/08/98

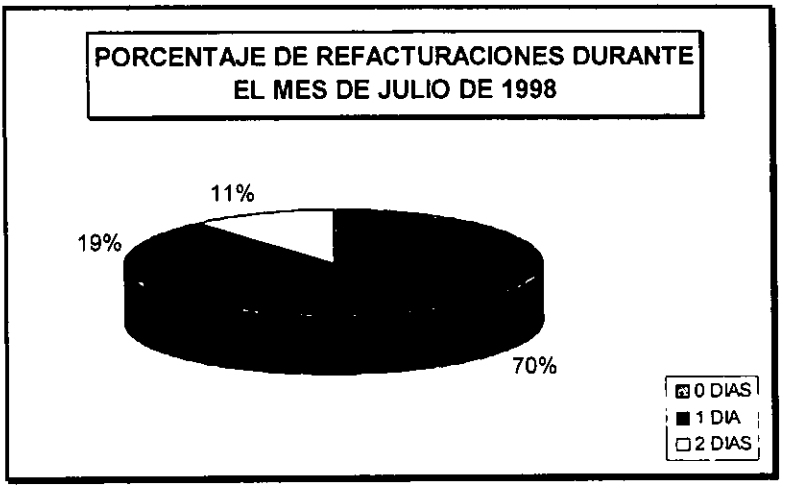
NUMERO DE CLIENTE	CLIENTE	MOTIVO DE REFACT.	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE RECIBIDO EN FACT.	FECHA DE EMISION DE DOCUMENTOS	DIAS DE PROCESO (HABILES)	OBSERVACION
218		R8	21-Jul-98	21-Jul-98	21-Jul-98	0	AT0501 FINANCIAMIENTO
3203		R5	13-Jul-98	13-Jul-98	14-Jul-98	1	
3598		R1	17-Jul-98	17-Jul-98	17-Jul-98	0	
45402		R7	02-Jul-98	02-Jul-98	09-Jul-98	5	AR1811 PROBLEMA EN LA NCREDITO
862000		R4	03-Jul-98	03-Jul-98	03-Jul-98	0	
112105		R7	23-Jul-98	24-Jul-98	24-Jul-98	0	
140400		R5	10-Jul-98	10-Jul-98	13-Jul-98	1	
200074		R5	02-Jul-98	07-Jul-98	07-Jul-98	0	
200392		R5	03-Jul-98	03-Jul-98	06-Jul-98	1	
200626		R8	03-Jul-98	21-Jul-98	21-Jul-98	0	
200785		R5	30-Jun-98	01-Jul-98	01-Jul-98	0	
200910		35	10-Jul-98	13-Jul-98	13-Jul-98	0	
209705		R5	15-Jul-98	15-Jul-98	15-Jul-98	0	
313002		32	22-Jul-98	24-Jul-98	24-Jul-98	0	
323001		R4	17-Jul-98	20-Jul-98	20-Jul-98	0	
407065		R2	01-Jul-98	02-Jul-98	02-Jul-98	0	
407065		R6	26-Jun-98	29-Jun-98	01-Jul-98	2	
407065		R6	26-Jun-98	29-Jul-98	01-Jun-98	2	
407065		R6	26-Jun-98	29-Jun-98	01-Jul-98	2	
408325		R1	13-Jul-98	14-Jul-98	15-Jul-98	1	
497103		R4	02-Jul-98	03-Jul-98	06-Jul-98	1	
524200		R2	30-Jun-98	30-Jun-98	01-Jul-98	2	
524200		R2	08-Jul-98	08-Jul-98	09-Jul-98	1	
524200		R2	30-Jun-98	01-Jul-98	01-Jul-98	0	
578607		R5	23-Jul-98	23-Jul-98	23-Jul-98	0	
578612		R4	09-Jul-98	09-Jul-98	09-Jul-98	0	
579301		16	24-Jul-98	24-Jul-98	24-Jul-98	0	
641800		R2	17-Jul-98	20-Jul-98	20-Jul-98	0	
776800		R6	07-Jul-98	07-Jul-98	09-Jul-98	2	
827900		R1	25-Jun-98	25-Jun-98	25-Jun-98	0	
844504		R2	23-Jul-98	23-Jul-98	23-Jul-98	0	
844504		R2	14-Jul-98	14-Jul-98	14-Jul-98	0	
844504		R8	20-Jul-98	20-Jul-98	20-Jul-98	0	
905104		R2	21-Jul-98	22-Jul-98	22-Jul-98	0	
963406		R5	21-Jul-98	22-Jul-98	22-Jul-98	0	
964241		35	03-Jul-98	20-Jul-98	21-Jul-98	1	
964333		R1	03-Jul-98	06-Jul-98	06-Jul-98	0	
964847		R2	30-Jun-98	30-Jun-98	01-Jul-98	1	
964847		R2	30-Jun-98	30-Jun-98	01-Jul-98	1	
964864		R4	01-Jul-98	07-Jul-98	07-Jul-98	0	
964901		R5	01-Jul-98	07-Jul-98	07-Jul-98	0	
964990		R1	03-Jul-98	21-Jul-98	21-Jul-98	0	
965212		R8	15-Jul-98	21-Jul-98	21-Jul-98	0	
965222		R1	14-Jul-98	15-Jul-98	15-Jul-98	0	
965332		R2	24-Jul-98	24-Jul-98	24-Jul-98	0	
965332		R2	10-Jul-98	10-Jul-98	13-Jul-98	1	
965521		R8	14-Jul-98	14-Jul-98	14-Jul-98	0	
965521		R8	14-Jul-98	15-Jul-98	15-Jul-98	0	
965521		R2	21-Jul-98	22-Jul-98	22-Jul-98	0	
965606		R5	24-Jun-98	02-Jul-98	02-Jul-98	0	
965701		R5	06-Jul-98	06-Jul-98	06-Jul-98	0	
965758		R5	01-Jul-98	07-Jul-98	07-Jul-98	0	
966070		R5	10-Jul-98	10-Jul-98	10-Jul-98	0	
	TOTAL DE TRAMITES DE REFACTURACION		53				

TIEMPO EN PROCESAR SOLICITUDES DE REFACTURACION DURANTE EL PERIODO DE JULIO DE 1998

NUMERO DE DIAS A FACTURAR	CANTIDAD DE SOLICITUDES	%
0	37	70
1	10	19
2	6	11
TOTAL DE REFACTURACIONES DURANTE EL MES DE JULIO DE 1998	**53**	**100**

Se consideraron todas aquellas solicitudes hechas después del ultimo dia de cierre del periodo del mes de junio de 1998 y las solicitudes al ultimo dia del cierre del periodo de julio de 1998.

Se consideraron solamente los dias de lunes a viernes como dias hábiles, no contando los fines de semana como dias trabajados.



El total de solicitudes recibidas en el área de refacturación durante el periodo de julio de 1998 fue de 53 solicitudes que representan un 100%.

El 70% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 0 dias, es decir, 37 solicitudes se procesaron el mismo dia en que fueron recibidas en el área.

El 19% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 1 dia, es decir, 10 solicitudes se procesaron al dia siguiente de la fecha en que fueron recibidas en el área.

El 11% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 2 dias, es decir, 6 solicitudes se procesaron dos dias después de la fecha en que fueron recibidas en el área.

SOLICITUDES DE REFACTURACION DEL MES DE AGOSTO DE 1998

NUMERO DE CLIENTE	CLIENTE	MOTIVO DE REFACT.	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE RECIBIDO EN FACT.	FECHA DE EMISION DE DOCUMENTOS	DIAS DE PROCESO (HABILES)	OBSERVACION
000894		19	17-Ago-98	21-Ago-98	21-Ago-98	0	
003332		R5	10-Jul-98	07-Ago-98	10-Ago-98	1	
003870		R5	13-Ago-98	14-Ago-98	14-Ago-98	0	
045703		R7	24-Jul-98	24-Jul-98	27-Jul-98	1	
045703		31	31-Jul-98	03-Ago-98	03-Ago-98	1	
045703		R8	31-Jul-98	04-Ago-98	04-Ago-98	0	
112100		35	21-Ago-98	25-Ago-98	25-Ago-98	0	
113808		R2	30-Jul-98	03-Ago-98	03-Ago-98	0	
123002		R8	18-Ago-98	19-Ago-98	21-Ago-98	2	
134901		11	17-Ago-98	17-Ago-98	17-Ago-98	0	
134901		R5	24-Ago-98	25-Ago-98	25-Ago-98	0	
200968		32	17-Ago-98	17-Ago-98	18-Ago-98	1	
200968		19	17-Ago-98	17-Ago-98	18-Ago-98	1	
209705		R5	03-Ago-98	07-Ago-98	07-Ago-98	0	
209803		31	17-Ago-98	17-Ago-98	17-Ago-98	0	
286000		R8	13-Ago-98	13-Ago-98	17-Ago-98	2	
323001		R4	30-Jul-98	03-Ago-98	03-Ago-98	0	
403300		R8	22-Jul-98	24-Jul-98	24-Jul-98	0	
407065		R1	19-Ago-98	19-Ago-98	19-Ago-98	1	
425655		R2	30-Jul-98	03-Ago-98	03-Ago-98	0	
430702		62	20-Jul-98	03-Ago-98	04-Ago-98	1	
430702		34	07-Ago-98	20-Ago-98	20-Ago-98	0	
430702		R4	20-Ago-98	20-Ago-98	20-Ago-98	0	
430704		R7	29-Jul-98	03-Ago-98	03-Ago-98	0	
461236		R5	14-Ago-98	17-Ago-98	17-Ago-98	0	
461236		R5	29-Jul-98	31-Jul-98	31-Jul-98	0	
524200		R2	31-Jul-98	03-Ago-98	03-Ago-98	0	
578603		R7	03-Ago-98	03-Ago-98	03-Ago-98	0	
578612		R7	18-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
578612		R1	30-Jul-98	03-Ago-98	03-Ago-98	0	
578612		R4	05-Ago-98	07-Ago-98	10-Ago-98	1	
630017		R5	06-Ago-98	06-Ago-98	06-Ago-98	0	
737000		R5	29-Jul-98	31-Jul-98	31-Jul-98	0	
765101		R1	30-Jun-98	31-Jul-98	31-Jul-98	0	
765101		R1	30-Jul-98	30-Jul-98	30-Jul-98	0	
795901		35	19-Ago-98	19-Ago-98	19-Ago-98	0	
840001		35	07-Ago-98	10-Ago-98	11-Ago-98	1	
844504		15	05-Ago-98	07-Ago-98	08-Ago-98	1	
960342		R1	04-Ago-98	06-Ago-98	06-Ago-98	0	
963154		R5	20-Ago-98	20-Ago-98	20-Ago-98	0	
964177		16	04-Ago-98	04-Ago-98	04-Ago-98	0	
964241		64	05-Ago-98	07-Ago-98	10-Ago-98	1	
964644		R5	25-Ago-98	25-Ago-98	25-Ago-98	0	
964847		R2	07-Ago-98	07-Ago-98	10-Ago-98	1	
964847		R2	07-Ago-98	07-Ago-98	10-Ago-98	1	
965222		31	20-Ago-98	20-Ago-98	21-Ago-98	1	
965222		R1	07-Ago-98	10-Ago-98	11-Ago-98	1	
965606		R2	31-Jul-98	03-Ago-98	03-Ago-98	0	
965828		R3	28-Jul-98	28-Jul-98	28-Jul-98	0	
965828		R2	20-Ago-98	20-Ago-98	20-Ago-98	0	
966070		R5	03-Ago-98	07-Ago-98	10-Ago-98	1	
966241		R1	15-Ago-98	17-Ago-98	17-Ago-98	0	
121509		R5	07-Ago-98	12-Ago-98	12-Ago-98	0	

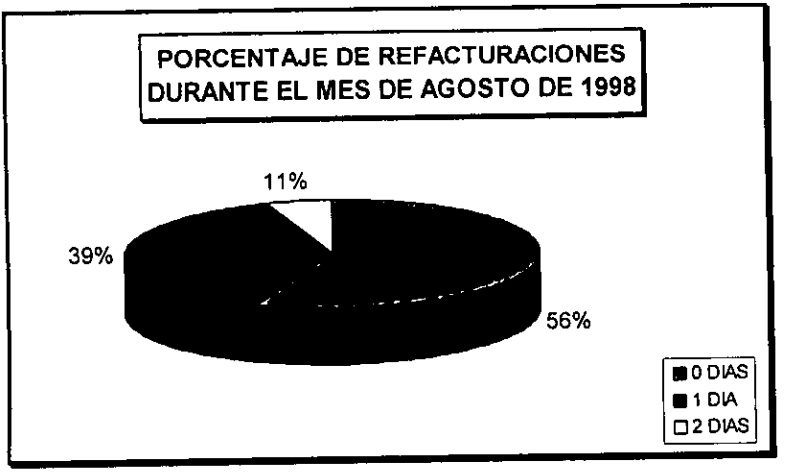
123008		R5	13-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
200339		45	18-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
200392		R3	18-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
200532		R3	18-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
200547		R5	17-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
200733		R1	18-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
200733		R1	18-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
204792		R7	15-Ago-98	24-Ago-98	24-Ago-98	0	
286010		15	21-Ago-98	21-Ago-98	24-Ago-98	1	
309583		R7	12-Ago-98	12-Ago-98	12-Ago-98	0	
449267		R7	12-Ago-98	12-Ago-98	12-Ago-98	0	
461236		R5	17-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
497103		R3	18-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
627901		54	24-Jul-98	07-Ago-98	08-Ago-98	1	
844504		15	05-Ago-98	07-Ago-98	08-Ago-98	1	
844504		15	05-Ago-98	07-Ago-98	08-Ago-98	1	
963510		R1	11-Ago-98	12-Ago-98	12-Ago-98	0	
964177		R7	12-Ago-98	12-Ago-98	12-Ago-98	0	
964682		R5	18-Ago-98	19-Ago-98	19-Ago-98	0	
964822		15	18-Ago-98	18-Ago-98	19-Ago-98	1	
964847		R4	29-Jul-98	30-Jul-98	03-Ago-98	0	
964847		35	07-Ago-98	12-Ago-98	12-Ago-98	0	
965571		44	07-Ago-98	11-Ago-98	13-Ago-98	2	
965606		R2	04-Ago-98	04-Ago-98	04-Ago-98	0	
965644		44	07-Ago-98	11-Ago-98	13-Ago-98	2	
965828		R2	12-Ago-98	12-Ago-98	12-Ago-98	0	

TIEMPO EN PROCESAR SOLICITUDES DE REFACTURACION DURANTE EL PERIODO DE AGOSTO DE 1998

NUMERO DE DIAS A FACTURAR	CANTIDAD DE SOLICITUDES	%
0	44	56
1	31	39
2	04	05
TOTAL DE REFACTURACIONES DURANTE EL MES DE AGOSTO DE 1998	**79**	**100**

Se consideraron todas aquellas solicitudes hechas después del ultimo dia de cierre del periodo del mes de julio de 1998 y las solicitudes al ultimo dia del cierre del periodo de agosto de 1998.

Se consideraron solamente los dias de lunes a viernes como dias hábiles, no contando los fines de semana como dias trabajados.



El total de solicitudes recibidas en el área de Refacturación durante el periodo de agosto de 1998 fue de 79 solicitudes que representan un 100%.

El 56% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 0 dias, es decir, 44 solicitudes se procesaron el mismo dia en que fueron recibidas en el área.

El 39% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 1 dia, es decir, 31 solicitudes se procesaron al dia siguiente de la fecha en que fueron recibidas en el área.

El 5% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 2 dias, es decir, 4 solicitudes se procesaron dos dias después de la fecha en que fueron recibidas en el área.

SOLICITUDES DE REFACTURACION DEL MES DE SEPTIEMBRE DE 1998

NUMERO DE CLIENTE	CLIENTE	MOTIVO DE REFACT.	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE RECIBIDO EN FACT.	FECHA DE EMISION DE DOCUMENTOS	No. NOTAS CREDITO	No. DE FACTURAS	No. NOTAS CARGO	DIAS DE PROCESO (HABILES)	OBSERVACION
000666		R5	28-Ago-98	01-Sep-98	03-Sep-98	1	1		2	
000666		R5	31-Ago-98	01-Sep-98	03-Sep-98	1	1		2	
003932		R5	01-Sep-98	01-Sep-98	01-Sep-98	1	1		0	
030103		R2	18-Sep-98	18-Sep-98	18-Sep-98	2	2		0	
045404		R4	10-Sep-98	11-Sep-98	17-Sep-98	1	2		2	
132295		R4	24-Sep-98	24-Sep-98	24-Sep-98	1	2		0	
140400		R3	24-Sep-98	24-Sep-98	24-Sep-98	2	2		0	
200021		35	18-Sep-98	21-Sep-98	21-Sep-98			1	0	
200090		R6	28-Ago-98	31-Ago-98	01-Sep-98	1	1		1	
200244		R5	24-Sep-98	24-Sep-98	24-Sep-98	1	1		0	
200268		R2	08-Sep-98	08-Sep-98	08-Sep-98	1	1		0	
200334		35	11-Sep-98	11-Sep-98	14-Sep-98			1	1	
200342		35	10-Sep-98	11-Sep-98	14-Sep-98			3	1	SE REALIZO ANTES PERO NO SE HABIA HECHO MODIF EN CROS
200412		35	22-Sep-98	22-Sep-98	22-Sep-98			2	0	
200460		35	22-Sep-98	22-Sep-98	22-Sep-98			1	0	
200468		R6	22-Sep-98	22-Sep-98	22-Sep-98	1	1		0	
200490		R3	09-Sep-98	09-Sep-98	09-Sep-98	1	1		0	
200540		R5	19-Ago-98	24-Ago-98	24-Ago-98	1	1		0	
200912		R1	09-Sep-98	09-Sep-98	17-Sep-98	2	2		4	
209437		R1	09-Sep-98	09-Sep-98	09-Sep-98	2	2		0	
209756		62	22-Sep-98	22-Sep-98	22-Sep-98	4	4		0	
209996		R7	23-Sep-98	24-Sep-98	24-Sep-98	1	1		0	
286000		R6	28-Ago-98	31-Ago-98	01-Sep-98	1	1		1	
309447		R4	17-Sep-98	18-Sep-98	18-Sep-98	1	2		0	
313002		35	24-Sep-98	25-Sep-98	25-Sep-98			1	0	
323001		R4	09-Sep-98	10-Sep-98	10-Sep-98	2	2		0	
323001		11	10-Sep-98	21-Sep-98	22-Sep-98			3	1	
403300		6	11-Sep-98	11-Sep-98	22-Sep-98			1	5	
418415		R3	08-Sep-98	17-Sep-98	18-Sep-98	1	1		1	
430702		R4	27-Ago-98	27-Ago-98	27-Ago-98	2	1		0	
455909		R4	04-Sep-98	04-Sep-98	08-Sep-98	2	2		2	
458888		R1	22-Sep-98	22-Sep-98	22-Sep-98	7	7		0	
475001		R4	17-Sep-98	17-Sep-98	17-Sep-98	4	4		0	
524200		R2	03-Sep-98	03-Sep-98	03-Sep-98	2	2		0	
578603		R4	02-Sep-98	02-Sep-98	03-Sep-98	2	2		1	
578612		R7	01-Sep-98	01-Sep-98	01-Sep-98	1	1		0	
578612		R7	01-Sep-98	01-Sep-98	01-Sep-98	1	1		0	
641801		R2	18-Sep-98	18-Sep-98	18-Sep-98	2	2		0	
64801		R3	21-Sep-98	22-Sep-98	22-Sep-98	1	1		0	
776800		32	24-Sep-98	24-Sep-98	24-Sep-98	1	1		0	
776800		R8	22-Sep-98	22-Sep-98	22-Sep-98	1	1		0	
844504		R2	31-Ago-98	31-Ago-98	01-Sep-98	1	1		1	
844504		R7	18-Sep-98	18-Sep-98	18-Sep-98	6	8		0	
844504		R2	08-Sep-98	08-Sep-98	08-Sep-98	6	6		0	
945000		R8	10-Sep-98	10-Sep-98	17-Sep-98	1	2		3	
963408		R7	04-Sep-98	09-Sep-98	09-Sep-98	1	1		0	
963510		R2	03-Sep-98	04-Sep-98	08-Sep-98	1	1		2	
963621		32	28-Ago-98	28-Ago-98	01-Sep-98	1	1		2	
963631		R3	02-Sep-98	02-Sep-98	03-Sep-98	1	1		1	
964241		R3	17-Sep-98	17-Sep-98	18-Sep-98	1	1		1	
964847		R2	02-Sep-98	03-Sep-98	03-Sep-98	2	2		0	
964847		R2	04-Sep-98	08-Sep-98	08-Sep-98	1	1		0	
965521		R3	17-Sep-98	18-Sep-98	18-Sep-98	1	1		0	
965606		R5	23-Sep-98	23-Sep-98	23-Sep-98	1	1		0	
965606		R2	03-Sep-98	03-Sep-98	03-Sep-98	1	1		0	
200517		R3	26-Ago-98	26-Ago-98	26-Ago-98	2	2		0	
209705		R5	09-Sep-98	09-Sep-98	09-Sep-98	2	2		0	
323001		R4	26-Ago-98	26-Ago-98	26-Ago-98	1	2		0	
407065		15	25-Sep-98	25-Sep-98	25-Sep-98	1	3		0	
495500		R8	27-Ago-98	27-Ago-98	27-Ago-98	1	2		0	
497103		R5	25-Sep-98	25-Sep-98	25-Sep-98	1	1		0	
578603		R5	28-Ago-98	28-Ago-98	28-Ago-98	1	1		0	
684501		R6	27-Ago-98	28-Ago-98	28-Ago-98	1	1		0	
844504		44	25-Sep-98	25-Sep-98	25-Sep-98			2	0	
964925		R3	24-Ago-98	24-Ago-98	25-Ago-98	1	1		0	
965571		34	04-Sep-98	04-Sep-98	04-Sep-98			1	0	
2600118		R3	18-Sep-98	18-Sep-98	18-Sep-98	6	6		0	

TOTAL DE TRAMITES 67

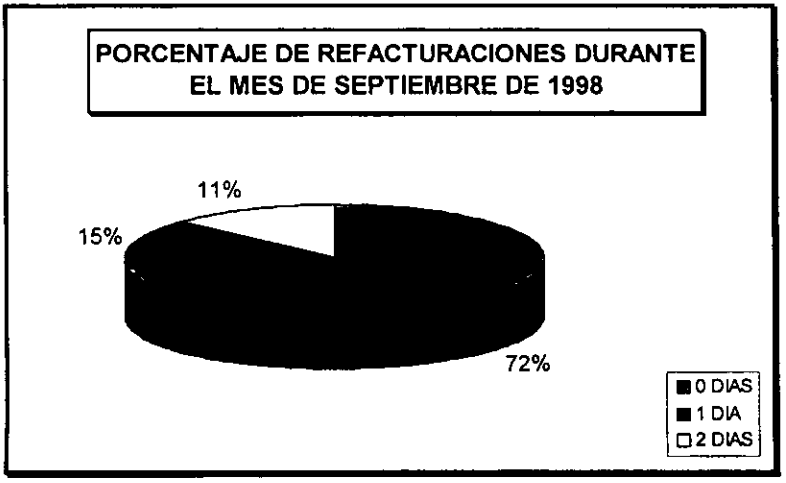
TOTAL	103	116	16

TIEMPO EN PROCESAR SOLICITUDES DE REFACTURACION DURANTE EL PERIODO DE SEPTIEMBRE DE 1998

NUMERO DE DIAS A FACTURAR	CANTIDAD DE SOLICITUDES	%
0	48	72
1	10	15
2	09	13
TOTAL DE REFACTURACIONES DURANTE EL MES DE AGOSTO DE 1998	**67**	**100**

Se consideraron todas aquellas solicitudes hechas después del ultimo dia de cierre del periodo del mes de agosto de 1998 y las solicitudes al ultimo dia del cierre del periodo de septiembre de 1998.

Se consideraron solamente los dias de lunes a viernes como dias hábiles, no contando los fines de semana como dias trabajados.



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

El total de solicitudes recibidas en el área de Refacturación durante el periodo de septiembre de 1998 fue de 67 solicitudes que representan un 100%.

El 72% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 0 dias, es decir, 48 solicitudes se procesaron el mismo dia en que fueron recibidas en el área.

El 15% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 1 dia, es decir, 10 solicitudes se procesaron al dia siguiente de la fecha en que fueron recibidas en el área.

El 13% de las solicitudes recibidas en facturación se realizaron en un periodo de 2 dias, es decir, 13 solicitudes se procesaron dos dias después de la fecha en que fueron recibidas en el área.

CONCLUSIONES

- La administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un objetivo con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

- El proceso administrativo es un conjunto de etapas interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración. Las etapas del proceso administrativo son la planeación, la organización, la dirección y el control

- A través de la planeación se determinan los objetivos y cursos de acción necesarios a seguir para lograrlos.

- La organización establece la estructura necesaria para facilitar el trabajo, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa..

- Con la Dirección se ejecutan los planes establecidos en la planeación, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

- Con el control se evalúa el desempeño de los planes con el fin de detectar desviaciones y corregirlas oportunamente.

- Una organización es un sistema, es decir está formado por partes que dependen y se relacionan entre sí. También deben tomarse en cuenta dentro de este sistema, los nuevos entornos globales como la globalización, la cultura y la calidad total.

- La calidad es la percepción del desempeño de un producto o servicio con respecto a otro.

- No siempre se requiere de un cambio radical para lograr una mejora en un proceso,

- No todos los cambios implican una inversión importante de capital

- La calidad en los productos o servicios es vital para lograr la permanencia en mercado cada vez más complejo,

[i] Terry, James R. ; ***PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN***
Editorial el Ateneo, Buenos Aires, Argentina 1973
Página 1

[ii] Terry , George R. & Franklin ,Stephen G. ***PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN***
Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México D.F.
Décimo segunda edición, 1997

[iii] Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R.. ***ADMINISTRACION***
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
Quinta edición
Página 23

[iv] Fernández Arena, José Antonio. ***INTRODUCCION A LA ADMINISTRACIÖN***
UNAM, 1973.
Página 75

[v] Koontz Harold, Weihrich Heinz . ***ADMINISTRACIÓN***
Pagina 66

[vi] Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R.; ***ADMINISTRACION***
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
Quinta edición
Página 9

[vii] Terry , George R. & Franklin, Stephen G. ***PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN***
Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México D.F.
Décimo segunda edición, 1997
Página 250

[viii] Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R.; ***ADMINISTRACION***
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
Quinta edición
Página 10

[ix] Terry , George R. & Franklin, Stephen G.; ***PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN***
Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México D.F.
Décimo segunda edición, 1997
Página 408

[x] Garza Treviño, Juan Gerardo; ***ADMINISTRACION CONTEMPORANEA***
Editorial Alhambra Mexicana, México D.F.
Primera edición 1995
Página 352

[xi] Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R.; ***ADMINISTRACION***
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
Quinta edición
Página 10

[xii] Garza Treviño, Juan Gerardo; ***ADMINISTRACION CONTEMPORANEA***
Editorial Alhambra Mexicana, México D.F.
Primera edición 1995
Página 364

[xiii] Scanlan, Burt. ***PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÖN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL***
Editorial Limusa, México 1978
Pág. 56

[xiv] Koontz, Harold & Weihrich Heinz ***ADMINISTRACION.***
Pág100

[xv] Stoner James ***ADMINISTRACION,***
Pág. 461

[xvi] Thomas Berry ***COMO GERENCIAR LA TRANSFORMACION HACIA EL CAMBIO***
Página. 2

[xvii] Robbins Stephen, ***ADMINISTRACION***
Página 517

[xviii] Stoner James ***ADMINISTRACIÓN***
Página 189

[xix] Raymond L. Mangenelli & Mark M. Klein; ***COMO HACER REINGENIERÍA***
Página. 8

CODIGOS DE REFACTURACION MAS USADOS DURANTE EL PERIODO DE JULIO DE 1998

CODIGO DE REFACTURACION	CANT.	%
R1	6	11
R2	13	25
R4	5	9
R5	13	25
R6	4	8
R7	2	4
R8	6	11
16	1	2
32	1	2
35	2	4
TOTAL DE REFACTURACIONES	53	100

DURANTE EL MES DE JULIO DE 1998

El total de solicitudes recibidas en el area de refacturacion durante el periodo de julio de 1998 fue de 53 solicitudes, que representan un 100%.

25% de las solicitudes tienen el codigo R5 el cual corresponde a Refacturacion por redireccionar al cliente correcto.

25% de las solicitudes tienen el codigo R2, el cual corresponde a Refacturacion por cambio de fecha

11% de las solicitudes tienen el codigo R1, el cual corresponde a Refacturacion por cambio de razon social, R.F.C., direccion.

11% de las solicitudes tienen el codigo R8, el cual corresponde a Refacturacion por union, separacion de periodos.

9% de las solicitudes tienen el codigo R4, el cual corresponde a Refacturacion por union/separacion de equipo

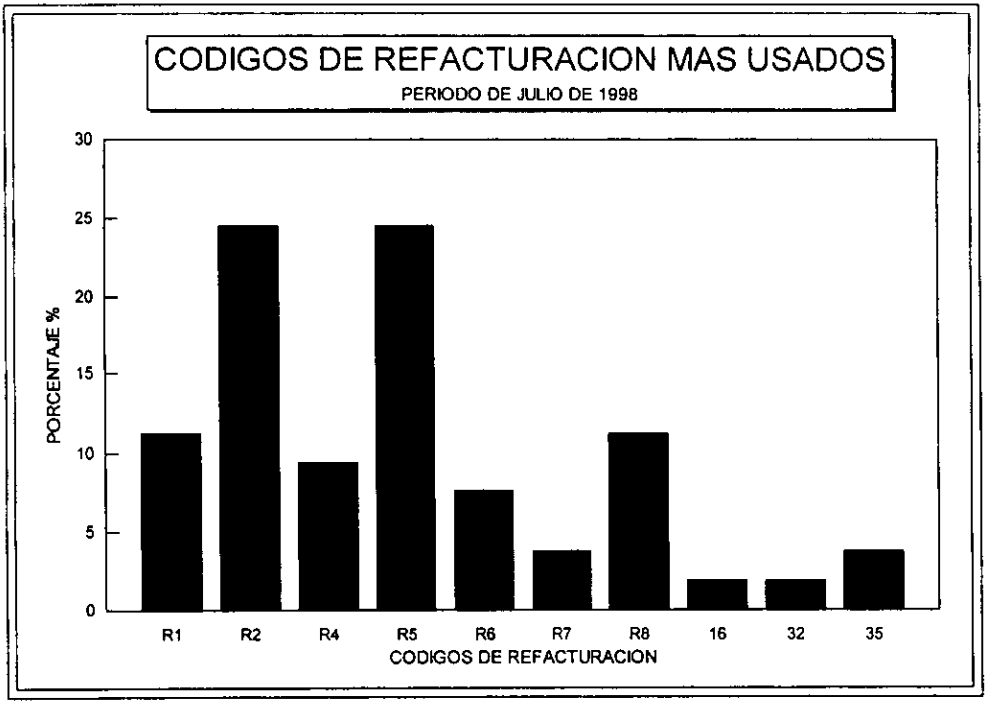
8% de las solicitudes tienen el codigo R6, el cual corresponde a correccion tipo de moneda.

4% de las solicitudes tienen el codigo R7, el cual corresponde a Refacturacion por redireccionar al cliente correcto.

4% de las solicitudes tienen el codigo 35, el cual corresponde a Nota de cargo para cancelar notas de credito improcedentes

2% de las solicitudes tienen el codigo 16, el cual corresponde a Cargo improcedente por contrato o carta de aceptacion.

2% de las solicitudes tienen el codigo 32, el cual corresponde a facturacion con errores de calculo



CODIGOS DE REFACTURACION MAS USADOS DURANTE EL PERIODO DE AGOSTO DE 1998

CODIGO DE REFACTURACION	CANT.	%
R1	10	13
R2	9	11
R3	4	5
R4	4	5
R5	16	20
R7	8	10
R8	4	5
11	1	1
15	5	6
16	1	1
19	2	3
31	3	4
32	1	1
34	1	1
35	4	5
44	2	3
45	1	1
54	1	1
62	1	1
64	1	1
TOTAL	79	100

El total de solicitudes recibidas en el area de refacturacion durante el periodo de agosto de 1998 fue de 79 solicitudes, que representan un 100%.

20% de las solicitudes tienen el codigo R5 el cual corresponde a Refacturacion por redireccionar al cliente correcto.

13% de las solicitudes tienen el codigo R1, el cual corresponde a Refacturacion por cambio de razon social, R.F.C., direccion.

11% de las solicitudes tienen el codigo R2, el cual corresponde a Refacturacion por cambio de fecha.

10% de las solicitudes tienen el codigo R7, el cual corresponde a Refacturacion por redireccionar al cliente correcto.

6% de las solicitudes tienen el codigo 15, el cual corresponde a Factura sin copia de contrato, remision, orden de compra.

5% de las solicitudes tienen el codigo R8, el cual corresponde a Refacturacion por union, separacion de periodos.

5% de las solicitudes tienen el codigo 35, el cual corresponde a nota de cargo para acncelar notas de credito improcedentes

5% de las solicitudes tienen el codigo R4, el cual corresponde a Refacturacion por union/separacion de equipo

5% de las solicitudes tienen el codigo R3, el cual corresponde a Refacturacion por extravio de factura original

4% de las solicitudes tienen el codigo 31, el cual corresponde a facturacion duplicada

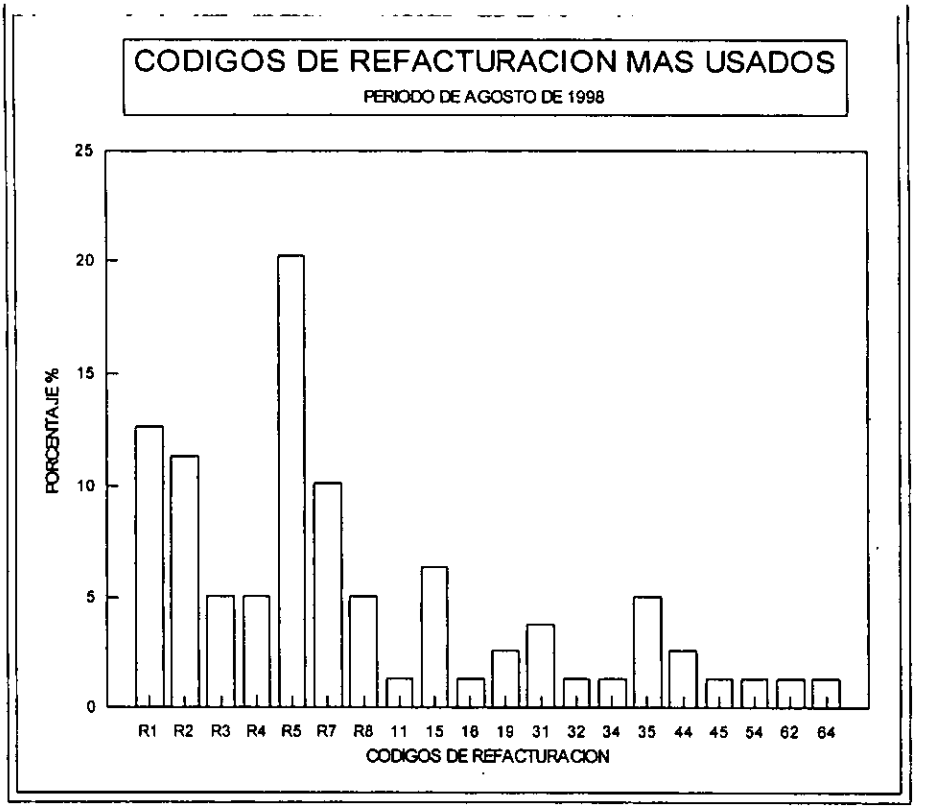
3% de las solicitudes tienen el codigo 19, el cual corresponde a IVA mal facturado

3% de las solicitudes tienen el codigo 44, el cual corresponde a Pago o credito pendiente de aplicar

8% de las solicitudes corresponden a los codigos de refacturacion siguientes:

a)16, cargo improcedente por contrato o carta de aceptacion
b)11, diferencias en fechas de descontinuacion de contratos (SW/HW,mtto)
c)32, Facturacion con errores de calculo
d)34, nota de cargo por conceptos omitidos/complementarios
d)45, Morosidad pagos pospuestos/renegociacion del adeudo
e)54,
f)62
g)64

Cada una con 1% Respectivamente


CODIGOS DE REFACTURACION MAS USADOS
PERIODO DE AGOSTO DE 1998
PORCENTAJE %
25
20
15
10
5
0
R1 R2 R3 R4 R5 R7 R8 11 15 18 19 31 32 34 35 44 45 54 62 64
CODIGOS DE REFACTURACION

S.

BIBLIOGRAFIA

COMO GERENCIAR LA TRANSFORMACION HACIA LA CALIDAD TOTAL
Berry H., Thomas
Editorial: McGraw Hill – Interamericana, Bogotá Colombia
Primera edición en español, 1992

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
Fernández Arena, José Antonio.
UNAM, 1973.

ADMINISTRACION CONTEMPORANEA
Garza Treviño, Juan Gerardo
Editorial Alhambra Mexicana, México D.F.
Primera edición 1995

ADMINISTRACION
Hampton R., David
Editorial Mc Graw Hill
México D.F. 1992
Tercera edición

ADMINISTRACION
Koontz Harold, Weihrich Heinz .
Editorial Mc Graw Hill
México D.F. 1991
Primera edición

TRATADO DE LA CALIDAD TOTAL
Laboucheix, Vincent
Editorial Limusa Noriega Editores
México D.F, 1992
Primera edición

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
Munch Galindo, Lourdes & García Mtz., José
Editorial Trillas
México D.F. 1998
Séptima reimpresión

ADMINISTRACION
Robbins, Stephen & Coulter, Mary
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A:
México, D.F. 1996
Quinta edición

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL
Scanlan, Burt.
Editorial Limusa,
México 1978

ADMINISTRACION
Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R..
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
Quinta edición

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Terry, James R. ;
Editorial el Ateneo, Buenos Aires, Argentina
1973

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Terry , George R. & Franklin , Stephen G.
Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México D.F.
Décimo segunda edición, 1997