

Instituto Tecnológico de la Zona Maya.



**“PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
PROCEDIMIENTOS PARA FACTURAR”**

Residente:

C. Faine Julieta Moo Pool.

Numero de control.

09870218.

Carrera.

Ingeniería en Gestión Empresarial

Asesor interno.

MC. Zazil Ha Mucui Kac García Trujillo.

Juan Sarabia, Quintana Roo



SEP



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional de la estudiante de la carrera de INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL, **Faine Julieta Moo Pool**; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por; el asesor interno M en C. Zacil-Ha Mucui Kac García Trujillo, el asesor externo la Lic. Evelyn Molina Aguilar, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo titulado **“PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA FACTURAR”** que presenta como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fé de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

ATENTAMENTE

Asesor Interno M en C. Zacil-Ha Macui Kac García Trujillo

Asesor Externo Lic. Evelyn Molina Aguilar

Juan Sarabia, Quintana Roo, Diciembre, 2013.

Índice

	Pág.
I. Introducción.	4
II. Justificación.	5
III. Objetivos.....	9
3.1 Objetivo general.....	9
3.2 Objetivos Específicos.....	9
IV. Caracterización del área donde participo.	10
V. Problemas a resolver, con su respectiva priorización.....	16
VI. Alcances y limitaciones.....	30
VII. Fundamento teórico.....	31
VIII. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.	39
IX. Resultados, (planos, gráficas, prototipos, y programas).....	40
X. Conclusiones y recomendaciones	54
XI. Fuentes de información.	56
XII. Anexos.	58

Índice de tablas y gráficos

Figura 1. Ubicación de la empresa en la ciudad de Chetumal.....	10
Figura 2. Ubicación de las oficinas de La Voz de Quintana Roo.....	11
Figura 3. Fundador del Grupo SIPSE en el año 1962	12
Figura 4. Organigrama Grupo SIPSE Chetumal.	15
Figura 5. Plano cartesiano.	22
Figura 6. Plano cartesiano, cuadrantes.	23
Figura 7. Plano cartesiano, cuadrantes I, II, III ,y IV.	24
Figura 9. Organigrama administrativo.....	42
Figura 10. Resultados gráficos del cuestionario de preguntas cerradas.	45

I. Introducción.

El presente reporte de residencia profesional me permite presentar el desarrollo y los resultados a los que pretendo llegar al mejorar el proceso de facturación, en la empresa La voz de Quintana Roo, S.A. de C.V. ubicada en esta ciudad de Chetumal, Quintana Roo, para fomentar en el personal una mejor organización en la documentación que se recibe y se maneja en las oficinas administrativas.

Al mejorar el proceso en el departamento de facturación en esta empresa que presta servicios, se pretende incrementar la efectividad y la eficiencia en los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Toda actividad comercial constituye el motor de las empresas, por lo que resulta indispensable conocer las diferentes necesidades que prevalecen específicamente en el departamento de facturación, ya que esta actividad conduce a fomentar la economía de la empresa.

Esto con el fin de mejorar el proceso que actualmente se realiza en el departamento de facturación y evitar los reclamos que puede ser objeto la empresa, si no cumple con los requisitos y necesidades de los clientes, ya que al no cubrir en forma adecuada dichas necesidades, ocasiona serios atrasos en la cobranza e incrementa la cartera vencida en la empresa.

II. Justificación.

El proyecto de mejora de los procedimientos para facturar, se llevó a cabo en la empresa La Voz de Quintana Roo, S.A. de C.V., radiodifusora fundada el 20 de Mayo de 1964. Es una empresa que presta servicios a la población en general.

Como toda empresa la actividad comercial es el motor principal, por lo que se considera necesario conocer y cumplir todas las necesidades que los clientes requieren para satisfacer las necesidades de su empresa o negocio.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas en el capítulo anterior. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano – como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Mediante este proyecto se pretende analizar la situación actual del departamento de facturación y se procederá al rediseño del proceso de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente.

Para realizar este proyecto es necesario tener el conocimiento para definirnos a nosotros mismos como seres que formamos parte de una sociedad que posee una “cultura” e “historia” específica, única e irrepetible.

Con la Administración del Conocimiento se busca mantener y acrecentar el valor de las instituciones que se enfrentan a una sociedad globalizada, exigente, con cambios estructurales drásticos y con un crecimiento discontinuo; donde finalmente y de manera

gradual aceptamos que el “valor” de las mismas radica en su capital intelectual (valor intangible) y no en sus activos físicos (valor tangible).

Entonces la Administración del Conocimiento busca lograr la capacidad de atrapar el conocimiento y experiencia de los individuos de una institución, y compartirlos en toda la organización, de forma que sus miembros se beneficien de ello y lo puedan aprovechar de manera explícita, además de crear nuevo conocimiento para la institución y para la sociedad que la apoya y patrocina, y a la que se debe.

Esto nos permite entender que mientras más comprendamos los procesos de la empresa, con mayor éxito podremos mejorarlo.

Para lograr este proceso es importante entender de forma clara todas las características del proceso de la empresa:

El Flujo: son los métodos para transformar el input (recursos, elementos que se van a procesar) en outs (bienes o servicios).

Efectividad: Que tan bien se satisfacen las expectativas del cliente.

Eficiencia: Que tan acertadamente se utilizan los recursos para generar outs (bienes o servicios)

Tiempo del ciclo: El lapso necesario para transformar el input (recursos) en outs (bienes y servicios)

Costo: Los gastos correspondiente a la totalidad del proceso.

Al comprender estas características del proceso esencial, nos permitirá identificar las áreas problemas que son las claves del proceso y nos proporciona las bases de datos indispensables para poder tomar las decisiones para el mejoramiento del proceso.

Hay que observar que impacto ocasiona los cambios generados en la empresa, no solo en las actividades individuales, sino también en todo el proceso para poder fijar los objetivos de mejoramiento y poder evaluar los resultados que se obtengan.

La empresa La voz de Quintana Roo, S.A. de C.V. es una empresa con un giro comercial de servicios ya que proporciona información a la población en general, en la empresa se encuentra del departamento de facturación en el que se ha podido observar que no cumple con las gestiones adecuadas que puedan brindar la satisfacción que los clientes, necesitan para programar sus pagos.

El proceso de facturación inicia desde la solicitud del cliente ya sea en forma directa o por medio de los ejecutivos de venta; la facturación puede realizarse de forma inmediata, semanal, quincenal, mensual o el día o fecha que el cliente, lo solicite.

En varias ocasiones no se cumple con la solicitud del cliente, provocando inconvenientes y descontento.

La información capturada en forma errónea también ocasiona serios descontentos entre los clientes ya que en lo que se refiere a las cuestiones fiscales hay que minimizar errores, para evitar problemas fiscales.

Se producen atraso en el cobro de las facturas ya que en muchas ocasiones el cliente programa sus pagos, en días y fechas que tienen que ser respetados para no dañar los intereses de los clientes que nos contratan la publicidad.

Por lo mismo es importante realizar un análisis y efectuar un rediseño del proceso de facturación, ya que es el proceso el que crea más inconvenientes al cliente.

Mediante los procedimientos se permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material incentivos y muchos otros factores.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

Un método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

Los métodos son más detallados que los procedimientos y se establecen y se establecen en las actividades rutinarias y repetitivas.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican cómo efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Con el presente proyecto busco aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, ya que al gestionar o rediseñar el proceso en el departamento de facturación en la empresa La Voz de Quintana Roo, S.A. de C.V. me permitirá obtener mejores resultados. Al conocer todos los procesos que existen en una empresa me permite identificar donde existen errores en el manejo y poder gestionar o rediseñar un proceso.

El conocimiento adquirido me permite determinar que las actividades de cada uno de los departamentos de una empresa deben ser planeadas en forma adecuada y monitorear el resultado de cada departamento para poder saber cuándo es necesario una reestructuración de los procesos, para obtener los resultados esperados.

III. Objetivos.

3.1 Objetivo general.

Realizar un análisis y rediseño del proceso de Facturación para determinar los periodos de facturación y evitar o reducir las cancelaciones o refacturación, para minimizar el número de reclamos en el área de clientes y de esta forma ofrecer servicios de calidad de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente.

3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar los periodos para facturar, y crear un archivo con la información adecuada para cada cliente.
- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa del departamento de comercialización, con el fin de recopilar información necesaria para formular las diferentes estrategias.
- Crear un archivo físico con la información de periodos de facturación para evitar la refacturación o cancelaciones, por fechas desfasadas.
- Estructurar un nuevo proceso que permita la entrega de un servicio de calidad para el cliente.

IV. Caracterización del área donde participo.

El proyecto se realizara en las oficinas de la empresa La Voz de Quintana Roo, S.A. de C.V. radiodifusora XEROO, una de las empresas de Grupo SIPSE radio.

La empresa La voz de Quintana Roo, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en esta ciudad de Chetumal, municipio de Othón P. Blanco con una extensión territorial de 18,760 km² es el más extenso del estado de Quintana Roo, representando el 36.9% del territorio estatal (más de la tercera parte) y ocupa toda la zona sur del estado, es además el quinto municipio más grande de México.

Como en toda la Península de Yucatán, el territorio de Othón P. Blanco es eminentemente plano. Sin embargo, en el territorio del municipio se alcanzan las mayores altitudes del estado de Quintana Roo y de la península, al oeste del territorio en los límites con Campeche, se encuentra una zona de mayor altitud, separada del resto del territorio por una serie de escalonamientos del terreno provocadas por fallas tectónicas y que es denominada como la meseta de Zoh Laguna, es esta región donde se alcanza alturas de hasta 250 metros sobre el nivel del mar, como por ejemplo en el cerro El Charro, el punto más elevado de Quintana Roo.



Figura 1. Ubicación de la empresa en la ciudad de Chetumal

Ubicación oficinas La voz de Quintana Roo

Las oficinas de la empresa La voz de Quintana Roo, se encuentran ubicadas en km. 2 carretera a Calderitas, en la colonia Adolfo López Mateos, de esta ciudad de Chetumal, en las mismas instalaciones se encuentran las oficinas de Novedades de Quintana Roo y las oficinas del periódico de Peso.

Grupo SIPSE tiene empresas en península de Yucatán.



Figura 2. Ubicación de las oficinas de La Voz de Quintana Roo

La televisión en el Sureste de México tiene en GRUPO SIPSE al pionero y en Don Andrés García Lavín al visionario hombre de negocios, quien en 1962 fundó la Televisora de Yucatán Canal 2.

García Lavín no sólo es pionero de la televisión en el Sureste de México. Fundó también estaciones de radio a lo largo y ancho de toda la Península entre ellas: XHGL

Stereo Maya 97.7, en Mérida, Yucatán. XECAM MIX F.M. en Campeche, Campeche. XHROO y XEROO en Chetumal, Quintana Roo. Enlazando así a todos los estados de la Península de Yucatán.



Figura 3. Fundador del Grupo SIPSE en el año 1962

Radio

Grupo SIPSE, fiel a su compromiso social de contribuir al desarrollo de la región, participa desde finales de la década de los 70's en la historia de la radio en Yucatán, Campeche y Quintana Roo.

Nuestra presencia se ha consolidado con emisoras que enlazan a todos los estados de la Península de Yucatán. Los radioescuchas encuentran así la mejor selección musical, los mejores programas informativos, deportivos y de interés general.

Radio en Quintana Roo

Kiss (95.3 F.M.)

La Guadalupana (960 AM y 101.7 FM)

Nuestros formatos radiofónicos atienden los gustos de radioescuchas de todos los niveles socioeconómicos, edades y sexo. SIPSE Radio es, sencillamente, todos los públicos, todos los programas, en toda la Península de Yucatán.

La Voz de Quintana Roo, S.A. de C.V.

Los radioescuchas de la estación XEROO 960 am y XHROOC 101.7 FM, entre ellos los pertenecientes a su segmento de mercado, encuentran la mejor selección musical los mejores programas informativos, deportivos y de interés general.

Recuerda que la radio acompaña a todo lugar y en todo momento: es un medio esencial para mantener presente e identificada a su marca.

El público que escucha esta exitosa emisora, son hombres y mujeres entre 20 y 45 años de un nivel Socioeconómico C- D y Rural.

Música

La Guadalupana es la emisora con la mejor selección de éxitos gruperos de los 80's, 90's y 2000 interpretada por los mejores artistas y grupos.

Cobertura

Su cobertura geográfica es de 120 kilómetros a la redonda, partiendo del centro de Chetumal y abarcando toda la costa maya, lugares donde está la concentración poblacional más importante del estado de Quintana Roo.

Misión.

Nuestra Misión es servir a la comunidad proporcionando información, entretenimiento y excelentes medios publicitarios.

Queremos ser un foro donde se conozcan, discutan y propongan soluciones a los problemas de la misma comunidad y ayudar a fomentar su crecimiento y desarrollo.

Visión.

Mantenemos como el grupo de comunicación más importante del Sureste de México y líder en participación del mercado publicitario, por lo que mantendremos una superación constante privilegiando la preparación y crecimiento de nuestro equipo humano e incorporando los procesos tecnológicos más avanzados.

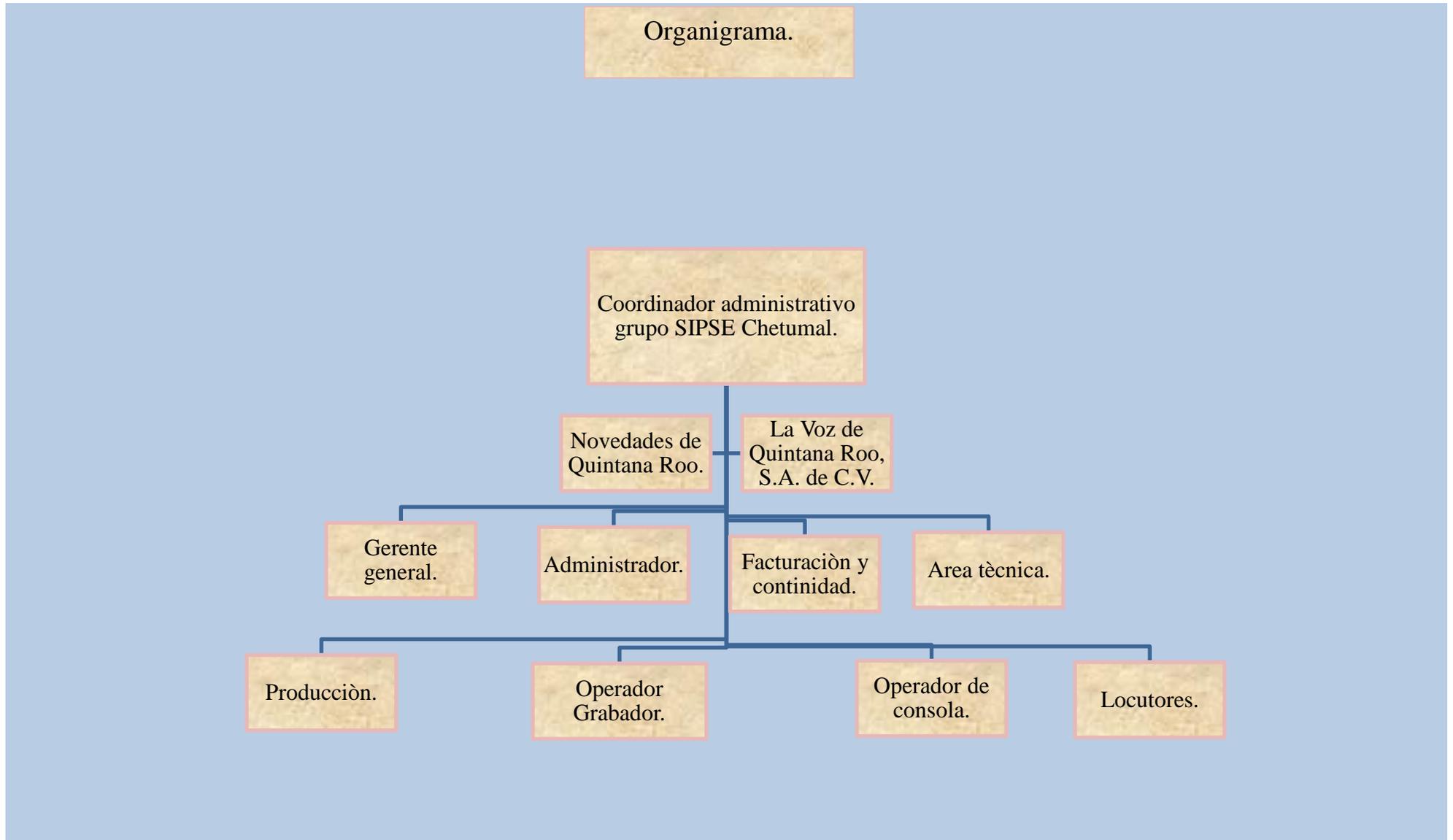


Figura 4. Organigrama Grupo SIPSE Chetumal.

V. Problemas a resolver, con su respectiva priorización.

Las empresas suelen tener inconvenientes al momento de identificar realmente un problema específico, ya que su control interno, abarca solamente a la función financiera, sin embargo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operaciones adecuadas, comprobación de la exactitud de la información de la exactitud de la información.

Cuando existe un problema en el proceso de la facturación todos los departamentos se ven afectados en el flujo de información, que necesita cada departamento.

En la ejecución de cualquier actividad se necesitarán ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones se deben mantener en el nivel mínimo indispensable. Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir. La supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión.

Además de conseguir un aumento del volumen de ventas y un crecimiento sostenido, una de las claves del éxito en un negocio se encuentra en la optimización del ciclo de explotación, y esto se puede conseguir fácilmente mejorando una de sus etapas claves: el período de cobro a los clientes. El período de cobro a los clientes es el plazo que se tarda en conseguir el cobro de las ventas realizadas. Este último período es donde la dirección de la empresa y el credit manager deben incidir con el fin de agilizar el retorno de los fondos invertidos.

Teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas realizan de forma habitual la mayor parte de sus ventas a crédito, el cobro puntual de las facturas a su vencimiento es vital para la viabilidad de cualquier empresa que conceda aplazamientos de pago a sus clientes.

En primer lugar para cobrar antes hay que optimizar el proceso de facturación, puesto que si éste falla, el cobro de las operaciones puede sufrir retrasos innecesarios.

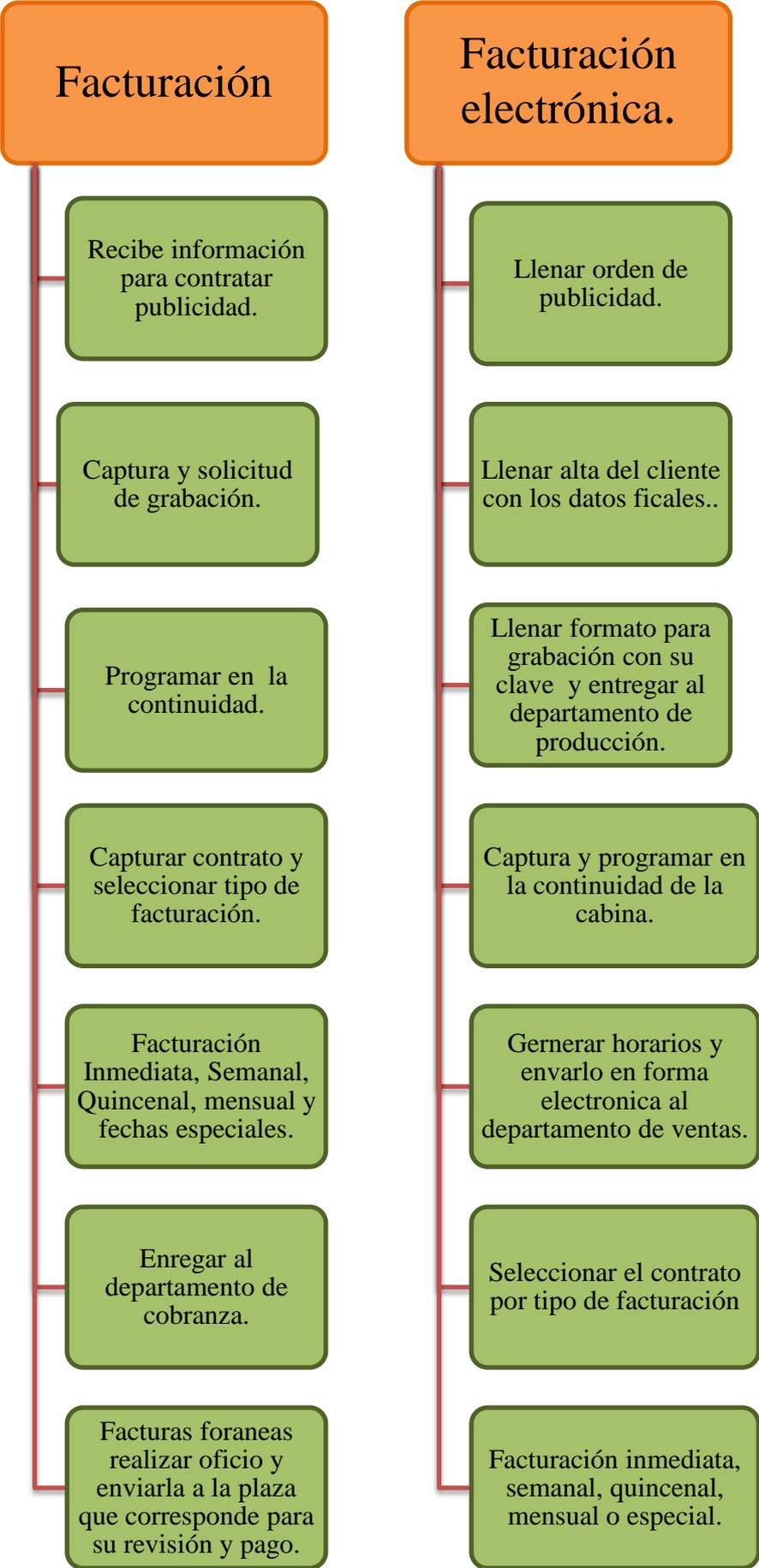
La factura es un documento de suma importancia y debe ser emitida con la mayor precisión, claridad y exactitud. Cualquier error en la confección de la factura supone un problema de cobro. La factura debe incluir todos los datos que obligan la legislación y asimismo los que solicita el cliente. La factura tiene tributarios al tener un IVA devengado.

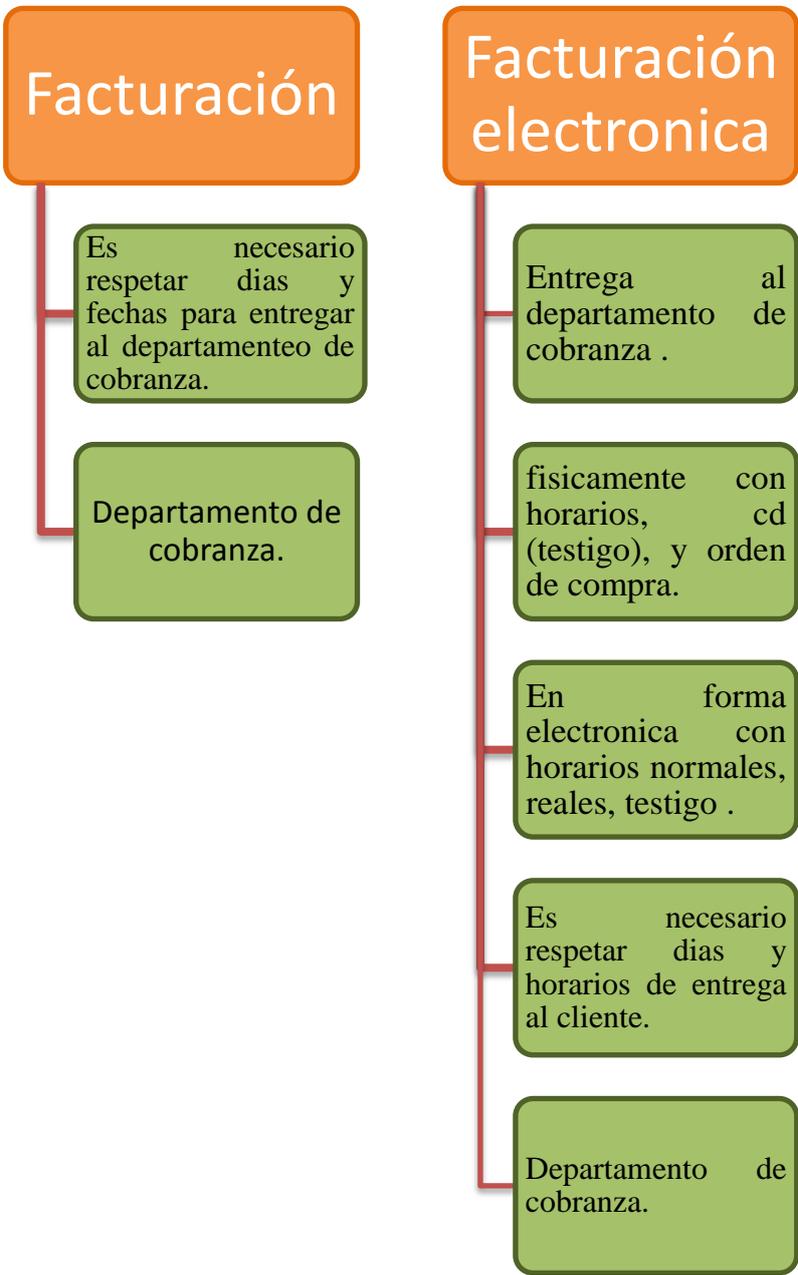
No hay que olvidar que las ineficiencias en el servicio de facturación son uno de los factores que provocan mayores retrasos en el proceso de cobro. La buena calidad de la facturación es clave para evitar problemas de cobro

Un punto muy importante es determinar el vencimiento de la factura, generalmente el plazo de cobro se suele calcular a partir de la fecha de la factura o a veces la fecha de inicio de cómputo puede ser la de entrega de mercancías o incluso la de su embarque o servicio. A veces también puede ser la fecha de recepción y validación de mercancías por el cliente o la fecha de recepción de la factura, aunque en estos casos las condiciones son menos favorables para el proveedor ya que escapan a su control y por lo tanto benefician claramente al comprador.

A continuación podemos observar el proceso para poder generar una factura tradicional a una factura electrónica.

Proceso de elaboración de la factura tradicional a facturación electrónica.





5.1 Metodología.

La Metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso.

La Metodología de la Investigación (M.I.) o Metodología de la Investigación Científica es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica. El objeto de estudio de la M.I. Lo podemos definir como el proceso de Investigación Científica, el cual está conformado por toda una serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre sí.

Este estudio se hace sobre la base de un conjunto de características y de sus relaciones y leyes.

Mediante un análisis por medio de encuestas entre el personal que labora en la empresa La Voz de Quintana Roo, S.A. de C.V., específicamente en el departamento de facturación y mediante un cuestionario de preguntas cerradas, se podrá determinar cuáles son los problemas o las actividades que dañan el proceso de facturación.

Priorizar.

Priorizar es identificar y definir el objetivo del diagnóstico organizacional. Las organizaciones suelen tener inconvenientes al momento de focalizar o centrar su atención en un problema específico porque las percepciones de sus miembros está en permanente dinámica con su rol y sus relaciones en la compañía que terminan siendo diversas, para disminuir estos obstáculos se incorporó la metodología de Matriz de Vester para la recolección, sistematización y priorización del problema focal.

Matriz de Vester.

La herramienta que facilita la identificación y la determinación de las causas y consecuencias en una situación problemática es la "Matriz de Vester". Técnica que fue desarrollada por el alemán Frederic Vester y aplicada con éxito en diversos campos.

La matriz de Vester, creada por el químico y economista alemán Frederic Vester ha sido utilizada con acierto en diferentes campos que incluyen consultoría técnica y

administrativa, estrategias de negocio, planeación, educación e investigación científica: recibiendo con este modelo el premio “Philipp Morris ResearchAward”. Es una herramienta que permite medir la relación causa – efecto y organiza los problemas en línea de motricidad, es decir identifica cuales problemas son el resultado de una serie de procesos o procedimientos incorrectos (Efectos y cuáles son dinámicos porque su estructura e importancia los posiciona como el lugar clave que genera efectos a otros departamentos, áreas o productos y por eso se identifican como problemas causales, de mayor relevancia o poderosos).

Para obtener estos resultados la metodología utiliza matrices de doble entrada donde ubica los problemas identificados tanto en filas como en columnas y usa ponderación de 0 a 3, donde cero tiene una afectación nula, uno baja, dos media y tres alta.

	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Total X
Problema 1	X	0	2	2
Problema 2	2	X	1	3
Problema 3	0	3	X	3
Total Y	2	3	3	

Para realizar esta calificación es necesario tomar problemas que aparecen en las filas y contrastarlos con los problemas que aparecen en columna a partir de la siguiente pregunta ¿El problema 1 es la causa por la que sucede o se genera el problema 2 ? Y así sucesivamente hasta completar cada una de las casillas.

Para esta primera fase se realizó un sondeo de opinión con el personal de La Voz de Quintana Roo para conocer cuales consideraban que eran los principales problemas de la organización, específicamente en el área de Facturación, esa información fue sistematizada y de allí se obtuvieron doce problemas que fueron reiterativos o permanentes en la mayoría de los miembros que son:

1. Los agentes no llena los contratos en forma adecuada
2. Retrasos en la facturación.
3. No se cumple con la solicitud de los clientes
4. La captura de los datos fiscales no corresponden con las que el cliente proporciona.

5. Existen errores al entregar la facturación al departamento de cobranza ya que no llevan el debido respaldo.
6. Desorden en los procesos porque no hay orientación adecuada de los mismos.
7. Se aceptan los contratos con información incompleta.
8. No respetan las fechas para realizar las facturas.
9. No existe un rol para las grabaciones.
10. Existen miembros que cumplen doble función o rol dentro de la organización.
11. Las facturas electrónica dañan y alentan el proceso de facturación.
12. Existen versiones transmitidas en forma equivocada por fallas del proceso.

Al tener esta lista de problemas se realizó la respectiva ponderación de cada uno de los problemas, como aparece en la siguiente figura.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total X
P1	X	1	0	2	0	3	1	0	2	0	2	3	14
P2	3	X	2	3	2	3	1	0	2	3	1	2	22
P3	2	2	X	2	2	3	3	1	0	1	2	0	18
P4	1	2	0	X	1	3	0	1	1	3	1	1	14
P5	3	1	1	0	X	2	0	0	3	0	0	2	12
P6	0	0	0	2	1	X	0	0	0	0	0	1	4
P7	2	3	0	2	0	3	X	0	0	1	1	1	13
P8	3	2	0	0	0	2	0	X	3	3	0	2	15
P9	1	0	0	0	3	2	0	0	X	2	0	3	11
P10	0	0	0	0	1	0	0	0	3	X	0	3	7
P11	2	2	0	0	0	3	1	2	1	0	X	2	13
P12	2	1	0	1	3	1	0	0	2	2	0	X	12
Total Y	19	14	3	12	13	25	6	4	17	15	7	20	

Figura 5. Plano cartesiano.

En el segundo paso para poder priorizar el problema se elabora un plano cartesiano a partir de los valores totales de la matriz, que aparecen en X (total por fila) y en Y (total por columna).

Primero se identifica el mayor y menor en X en Y para obtener el punto medio que es donde se corta o interceptan los cuadrantes que requiere la metodología para poder ver los problemas, con el siguiente proceso:

Punto Medio.

$$X = 22+3 = 26/2 = 13$$

$$Y = 25+3 = 28/2 = 14$$

Plano cartesiano.

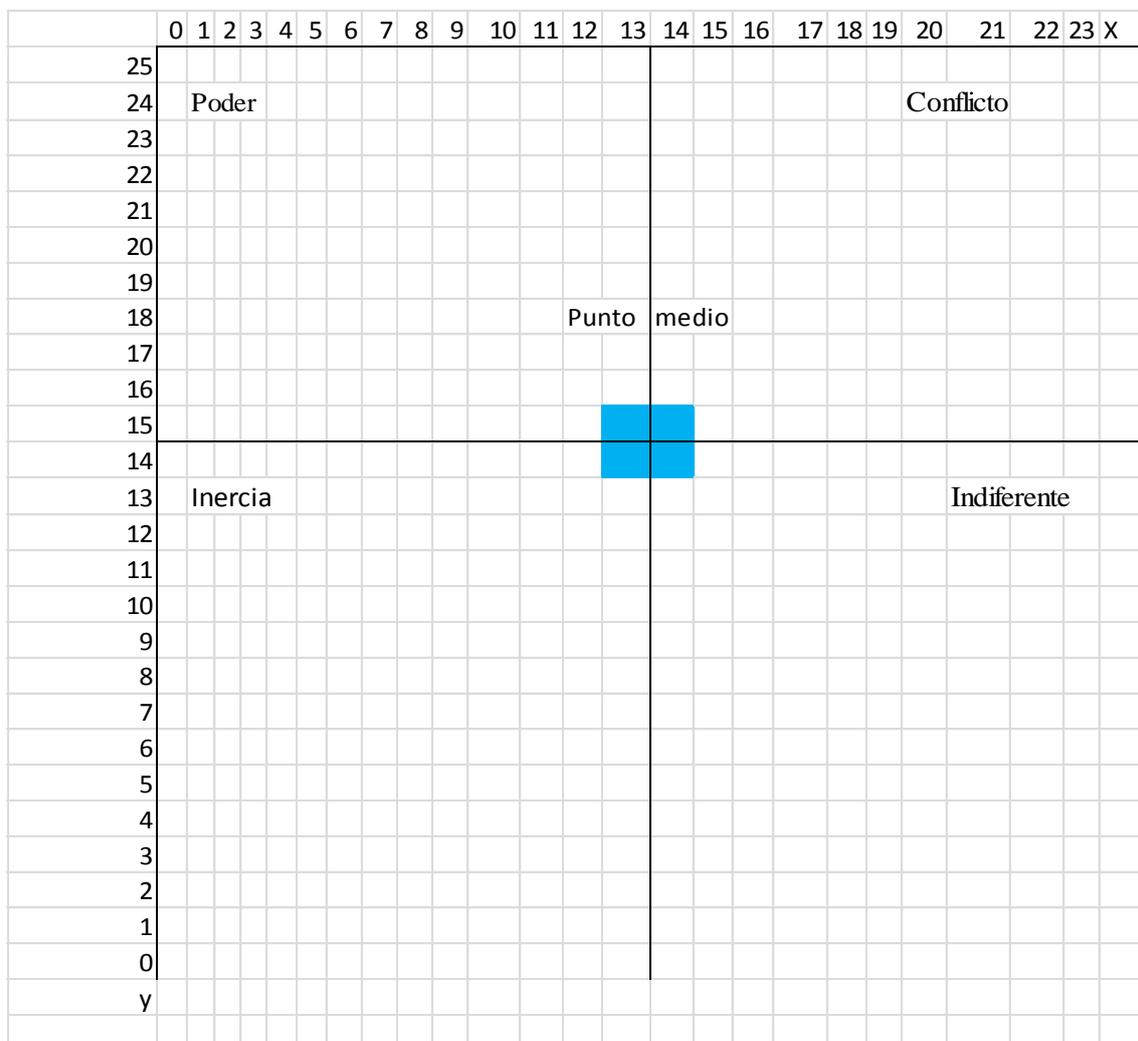


Figura 6. Plano cartesiano, cuadrantes.

Como se observa en la figura 3, el plano cartesiano se divide en cuatro cuadrantes que serán la métrica para ubicar los problemas de acuerdo a la ponderación realizada con cada uno de ellos y así demostrar su causa-efecto.

Cuadrantes

Los ejes de coordenadas dividen al plano en cuatro partes llamados "Cuadrantes". Tenemos así, el primero (I), segundo (II), tercero (III) y cuarto (IV) cuadrante. Observa que los cuadrantes se definen en sentido contrario a las agujas del reloj.

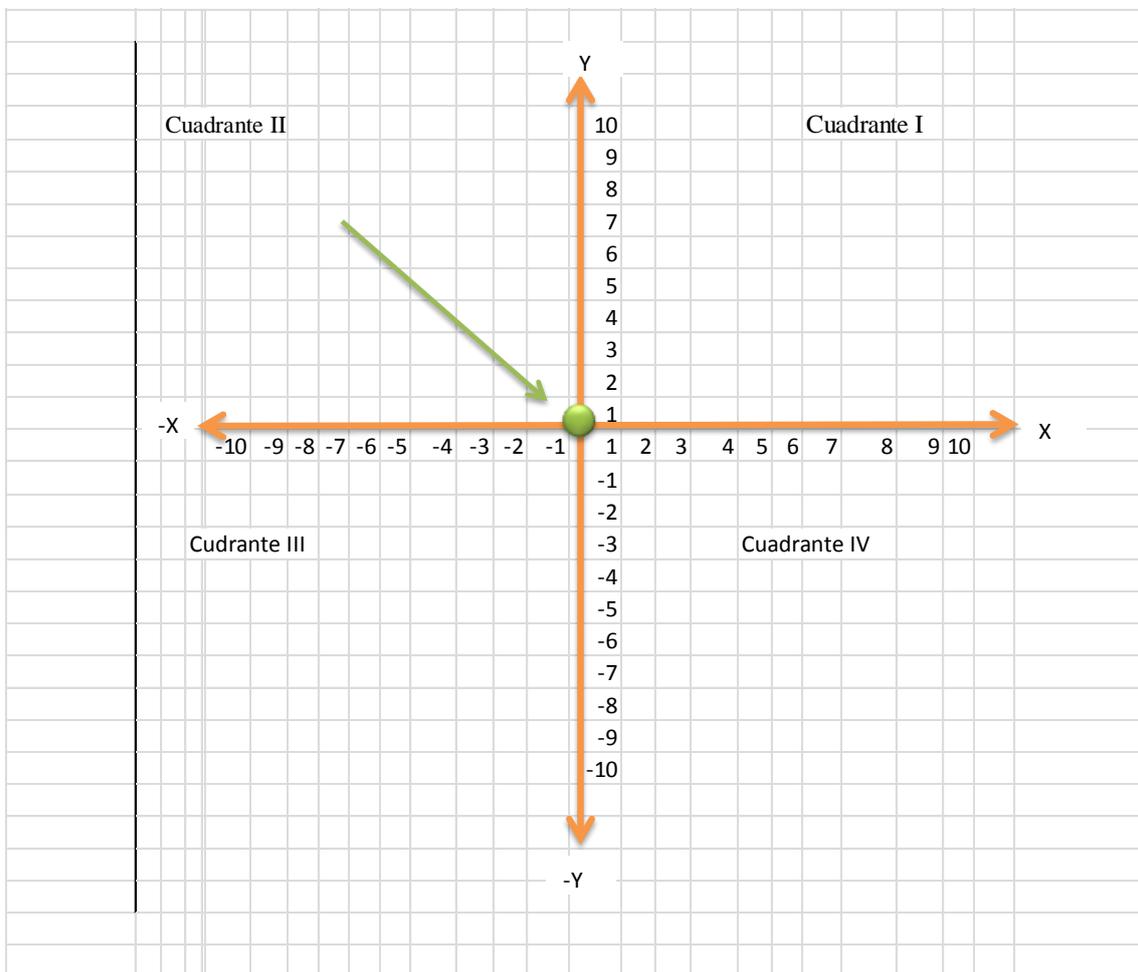


Figura 7. Plano cartesiano, cuadrantes I, II, III ,y IV.

Cuadrante Poder: Este cuadrante representa la más alta motricidad o causalidad. Los problemas que aparezcan ubicados en este sector son los más importantes y la metodología que si estos obstáculos son resueltos de forma eminente, los otros problemas se resolverán.

Cuadrante de conflicto: Este cuadrante se denomina de esta forma porque en él se ubican problemas con alta y media motricidad, los problemas que se alejan del vértice hacia el extremo superior se consideran altos y los que se posicionan en el inferior tienen motricidad media.

Cuadrante de indiferencia: Los problemas que se ubiquen en este cuadrante son de baja motricidad o problemas efecto, por eso se recomienda no tomar éstos para resolverlos porque en su condición de consecuencia no ayudaría a resolver las situaciones.

Cuadrante de inercia: Este cuadrante es de nulidad, es decir que los problemas que aparecen en este cuadrante deben totalmente descartarse porque estos no tienen conexión o relevancia ni con aquellos que son causales ni con los que son efecto.

Herramientas para recolectar información.

Los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Generalmente, se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa.

Para llevar a cabo un trabajo de investigación el investigador cuenta con gran variedad de métodos para diseñar un plan de recolección de datos. Tales métodos varían de acuerdo con cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. La presencia de estas dimensiones se reduce al mínimo en los estudios cualitativos, mientras que adquieren suma importancia en los trabajos cuantitativos, no obstante el investigador a menudo tiene la posibilidad de adaptar la estrategia a sus necesidades. Cuando la investigación está altamente estructurada, a menudo se utilizan instrumentos o herramientas para la recolección formal de datos.

Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido.

El diagnóstico contará con la herramienta de recolección para la respectiva triangulación y el contraste de la información.

El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre unos hechos. También fuerza a los individuos para que tomen una posición y forma su opinión sobre los aspectos importantes. Hacen alusión a alternativas de respuesta fijadas previamente por el investigador pueden ser de tipo dicotómicas (con dos alternativas de respuesta) o de múltiples opciones para responder, en las cuales los sujetos se restringen a elegir la posibilidad (o posibilidades, dependiendo de la pregunta) que más se adecue a su respuesta.

Normalmente las preguntas hacen referencia a datos personales y opiniones de algún tema concreto. El resultado de los rasgos explorados analíticamente es cuantificable. Asimismo las preguntas deben estar cuidadosamente elegidas y ordenadas, ya que esto constituye la única manera de obtener los datos necesarios para confirmar o refutar una hipótesis. Este tipo de preguntas son fáciles de codificar y preparar para su análisis, sea éste análisis estadístico, como frecuencias o correlaciones. Se emplea con frecuencia en investigaciones cuantitativas. Debido a la facilidad de escoger una respuesta, requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes, especialmente si estos no tienen un buen nivel educativo, y para aquellos que son analfabetas, podrán contar con la ayuda de un entrevistador. De este modo el sujeto no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta.

Cuando se hace referencia a los cuestionarios como instrumentos cuantitativos, se debe tomar en cuenta que estos parten de una norma: las preguntas que deben hacerse son preguntas cerradas. Se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y aquellos deben circunscribirse a estas, esto hace que las respuestas tengan una mayor objetividad y exactitud. No obstante, su principal desventaja reside en que limitan las respuestas de la muestra y, en ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente.

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Los cuestionarios de preguntas cerradas restringen la respuesta a la elección entre un número limitado de categorías ya previamente presentadas en el cuestionario (Hurtado, 2000). Hay preguntas cerradas, donde el respondiente puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta. Algunos respondientes pudieran marcar una, dos, tres, cuatro o cinco opciones de respuesta. Las categorías no necesariamente son mutuamente excluyentes, esto dependerá de lo que el investigador esté investigando. En otras ocasiones, el respondiente tiene que jerarquizar opciones. O bien debe asignar un puntaje a una o diversas cuestiones. En otras se anota una cifra. De este modo se pueden identificar tres modalidades:

El instrumento para medir son de carácter cualitativo, como la entrevista semi estructurada, para la identificación de roles, estrategias, percepciones y dinámicas organizacionales y el instrumento cualitativo, la encuesta permitirá medir y cuantificar en gran medida la información cualitativa que deba ser apoyada en cifras para ser contundentes en los resultados y análisis. (RENA, S/F)

Preguntas cerradas: que consiste en proporcionar al sujeto observado una serie de opciones para que escoja una como respuesta. Tienen la ventaja de que pueden ser procesadas más fácilmente y su codificación se facilita; pero también tienen la desventaja de que si están mal diseñadas las opciones, el sujeto encuestado no encontrará la opción que él desearía y la información se viciaría. Una forma de evitar esto es realizar primero un estudio piloto y así obtener las posibles opciones para las respuestas de una manera más confiable.

También se consideran cerradas las preguntas que contienen una lista de preferencias u ordenación de opciones, que consiste en proporcionar una lista de opciones al encuestado y éste las ordenará de acuerdo a sus intereses, gustos, etcétera.

El instrumento para medir son de carácter cualitativo, como el cuestionario de preguntas cerradas, para la identificación de roles, estrategias, percepciones y dinámicas organizacionales, en gran medida la información cuantitativa debe estar apoyada en cifras para ser contundentes en los resultados y análisis.

Las empresas que están en permanente innovación han descubierto que seguir los procesos y la comunicación no es una herramienta de redacción o audiovisual para elaborar piezas comunicativas, sino que es la estrategia que unifica las sinergias de la organización para que los objetivos sean realmente entendidos y compartidos, lo cual trasciende en oportunidades para generar mejores servicios, es decir hacer que la empresa sea cada vez mejor.

Las actividades propuestas para realizar este proyecto fueron las siguientes:

1. Se obtuvo la información con el personal que labora en la empresa.

El objetivo de la actividad de obtener información para analizar la situación actual del departamento de facturación, y poder mejorar el proceso dentro de la empresa. Para realizar esta actividad fue necesario consultar diversos artículos en internet, se tomaron como base el cuestionario aplicado dentro de la misma institución o empresa.

2. Se procedió al diseño, y elaboración del cuestionario, tomando en cuenta la información ya obtenida.

3. Seguidamente se aplicó el cuestionario del departamento de facturación.

4. Análisis e interpretación de la información recolectada sobre la situación actual del departamento de facturación.

Esta actividad consistió en recabar la información obtenida a través de los programas adecuados para poder llevar a cabo el análisis que se pretendía determinar en el departamento de facturación. Esta se llevo a cabo mediante el uso de una base de datos creada para obtener la información adecuada y solucionar los procesos que se realizan en el departamento de facturación.

Para posteriormente realizar el análisis e interpretación de la información obtenida a través del cuestionario.

5. Se determinó las fortalezas, oportunidades y debilidades y amenazas.

Esta actividad se pudo determinar que la empresa puede eliminar las debilidades y amenazas ya que la información que se pudo recabar, nos permite visualizar el problema.

6. Elaboración del reporte final del proyecto de investigación.

Consiste en elaborar el reporte final del proyecto de residencia profesional en el que se detallan las actividades realizadas y los resultados de la gestión y análisis de la información obtenida.

VI. Alcances y limitaciones.

Alcances.

El proyecto pretende minimizar los errores y mejorar el proceso de facturación; ya que el personal cuenta con las herramientas, el programa adecuado, la capacitación y el asesoramiento para lograr los objetivos de la empresa, sin embargo es el proceso el que daña las actividades de la empresa.

Al mejorar el proceso se beneficiará a los clientes, al departamento de cobranza y por consiguiente los intereses de la empresa.

Limitaciones.

Las políticas de la empresa y la falta de organización será una de las limitaciones, que podrían dañar los logros del proceso, pero esta estrategia evitará pérdidas y atrasos en el departamento lo que facilitará los resultados esperados.

El fundador de la empresa diseño las políticas que prevalecen en la empresa, esta es otra de las limitantes, es necesario innovar algunos procesos para estar en la vanguardia y permanecer vigente y competir con otras empresas.

VII. Fundamento teórico.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios-

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano – como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrelación de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Concepto.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Antony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman. Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con base al análisis de las definiciones anteriores, es posible definir la empresa como un:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Considerando que la habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa. Realmente lo que sucede es que todos los expertos reconocen unánimemente la importancia de los conocimientos y experiencia administrativa en el manejo de cualquier clase de organismo social.

El papel desempeñado por la administración de empresas puede analizarse en primer lugar, en el marco interno de la empresa, donde representa un recurso económico similar a los factores de producción y también con la perspectiva del desarrollo económico de un país donde se presenta como un factor vital del progreso y del crecimiento.

Por lo que podemos comenzar con la etimología. La palabra **administración** viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro Sin embargo, en la actualidad, la palabra **administración** tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Teniendo todo esto en cuenta, en el presente artículo se proporciona una **definición** general de **administración** que está basada en las propuestas de algunos prestigiosos autores, con la finalidad de brindar al lector una idea general del significado del término **administración** en nuestros días. Luego, se proporciona una breve explicación de ésta definición y un axioma para ser considerado.

Definición de Administración:

- Según Idalberto Chiavenato, la **administración** es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".
- Para Robbins y Coulter, la **administración** es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".
- Hitt, Black y Porter, definen la **administración** como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".
- Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Perriñez Cristóbal, la **administración** es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".
- Para Koontz y Weihrich, la **administración** es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".
- Reinaldo O. Da Silva, define la **administración** como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo la siguiente

Definición de administración:

La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Esta *definición* se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

1. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:
 - ❖ Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
 - ❖ Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
 - ❖ Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
 - ❖ Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
2. Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
4. Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de

actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

5. Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Axioma: En pocas palabras, administrar (ya sea una organización, una familia o la vida de uno mismo) es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible...

Concepto de administración.

Como se señaló anteriormente, la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como:

El esfuerzo de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Comúnmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”

Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. (Munch Galindo L. 2008)

Administración de la Facturación.

La factura es el documento que expide el vendedor y entrega al comprador para hacer constar la operación, el nombre de comprador y vendedor, su importe, la cantidad y descripción del producto o servicio y la fecha de la operación.

Dentro de un sistema de contabilidad, la facturación es el más relevante de sus procesos. La mayor parte de los ingresos de una empresa, se generan a través del proceso de facturación.

Administrar el proceso de facturación, equivale a administrar las ventas, donde todo el ciclo de la facturación puede ser atendido en forma electrónica. Una factura es el justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador).

Tradicionalmente, es un documento en papel, cuyo original debe ser archivado por el receptor de la factura.

Habitualmente el emisor de la factura conserva una copia o la matriz en la que se registra su emisión.

La innovadora factura electrónica, fomenta que las instituciones dejen atrás las facturas en papel y las reemplacen por una versión electrónica de un documento tributario generado electrónicamente, que tiene la misma validez tributaria que la tradicional y registra las operaciones.

En toda Factura se debe agregar también el impuesto al valor agregado o impuesto de valor añadido (I.V.A.), en aquellos países en los que se usa esta forma de impuesto.

Dependiendo del volumen de operaciones de las empresas, el ahorro por concepto de administración de facturas (recepción, almacenaje, búsqueda, firma, devolución, pago, envío, etc.) puede fluctuar entre el 40% y el 80%.

Entre los motivos que hacen posible este ahorro se encuentran:

- ❖ Oportunidad en la información, tanto en la recepción como en el envío.
- ❖ Ahorro en el gasto de papelería.
- ❖ Facilidad en los procesos de auditoría.
- ❖ Mayor seguridad en el resguardo de los documentos.
- ❖ Menor probabilidad de falsificación.
- ❖ Agilidad en la localización de información.
- ❖ Eliminación de espacios para almacenar documentos históricos.
- ❖ Procesos administrativos más rápidos y eficientes.

Elaboración de factura electrónicas.

Una forma novedosa de facturar, es a través de las facturas electrónicas.

La factura electrónica (o e factura) es una modalidad de factura en la que no se emplea el papel como soporte para demostrar su autenticidad. Por eso, la factura electrónica es un fichero que recoge la información relativa a una transacción comercial y sus obligaciones de pago y de liquidación de impuestos y cumple otros requisitos que dependen de la legislación del país en el que se emplea.

La factura electrónica es un tipo de factura que se diferencia de la factura en papel por la forma de gestión informática y el envío mediante un sistema de comunicaciones que conjuntamente permiten garantizar la autenticidad y la integridad del documento electrónico.

El sistema del vendedor, la envía al comprador a través de un medio de comunicación para documentar la venta o la provisión del servicio.

Está sometida a ciertos requisitos legales por las autoridades tributarias de cada país, de forma que no siempre es posible remitir electrónicamente las facturas, y, en ese caso, se envía la factura impresa, por correo o mensajería.

Los requisitos legales respecto al contenido, afectan tanto a las facturas electrónicas como a las de papel. Los requisitos legales en relación con la forma imponen determinado tratamiento en aras de garantizar la integridad y la autenticidad.

Existen algunas normativas internacionales aplicables de forma general a la factura electrónica, aunque las Naciones Unidas, a través de UN/CEFACT han publicado recomendaciones tales como UNeDocs que definen plantillas para las facturas impresas y formatos EDI y XML para las modalidades electrónicas.

En Europa, la facturación electrónica se regula en la Directiva 115/2001, que debió ser adoptada en cada país antes del 31 de diciembre de 2003.

Hoy día la organización GS1 (antes EAN/UCC) a nivel mundial ha organizado comités internacionales de usuarios de 108 países miembro, para conformar las guías de facturación electrónica estándar a nivel mundial.

VIII. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

Las actividades realizadas en esta residencia fue analizar el procedimiento que se está llevando a cabo en el departamento de facturación.

La metodología de datos de la encuesta y los cuestionarios de preguntas cerradas se realizó mediante el empleo de la metodología de entrevista directa a los empleados de la empresa.

Se utilizó matrices de doble entrada para poder determinar cuáles son los problemas, con la obtención de los datos se realizó un plano cartesiano para determinar la causa-efecto que predomina en el personal del departamento de facturación.

A partir de las variables, definidas durante el diseño de la encuesta y de los cuestionarios de preguntas cerradas, se programaron las variables necesarias para facilitar el análisis de la información obtenida.

Seguidamente se realizó un cuestionario de preguntas cerradas para poder aplicarlo al personal que labora de este departamento y al personal del departamento de cobranza ya que estas dos áreas se ven seriamente afectados sus actividades por las anomalías del proceso de facturación.

Una vez obtenidos los resultados se graficó cada una de las preguntas del cuestionario con su respectivo comentario.

IX. Resultados, (planos, gráficas, prototipos, y programas)

La finalidad de este proyecto es elaborar un nuevo proceso que permita al personal del departamento de facturación de La voz de Quintana Roo, S.A. de C.V. , cumpla con los trámites y requisitos para mejorar el proceso de facturación.

A continuación se muestra la figura con los problemas ubicados en el respectivo plano cartesiano para focalizar o priorizar el problema que se desarrollará en el diagnóstico organizacional.

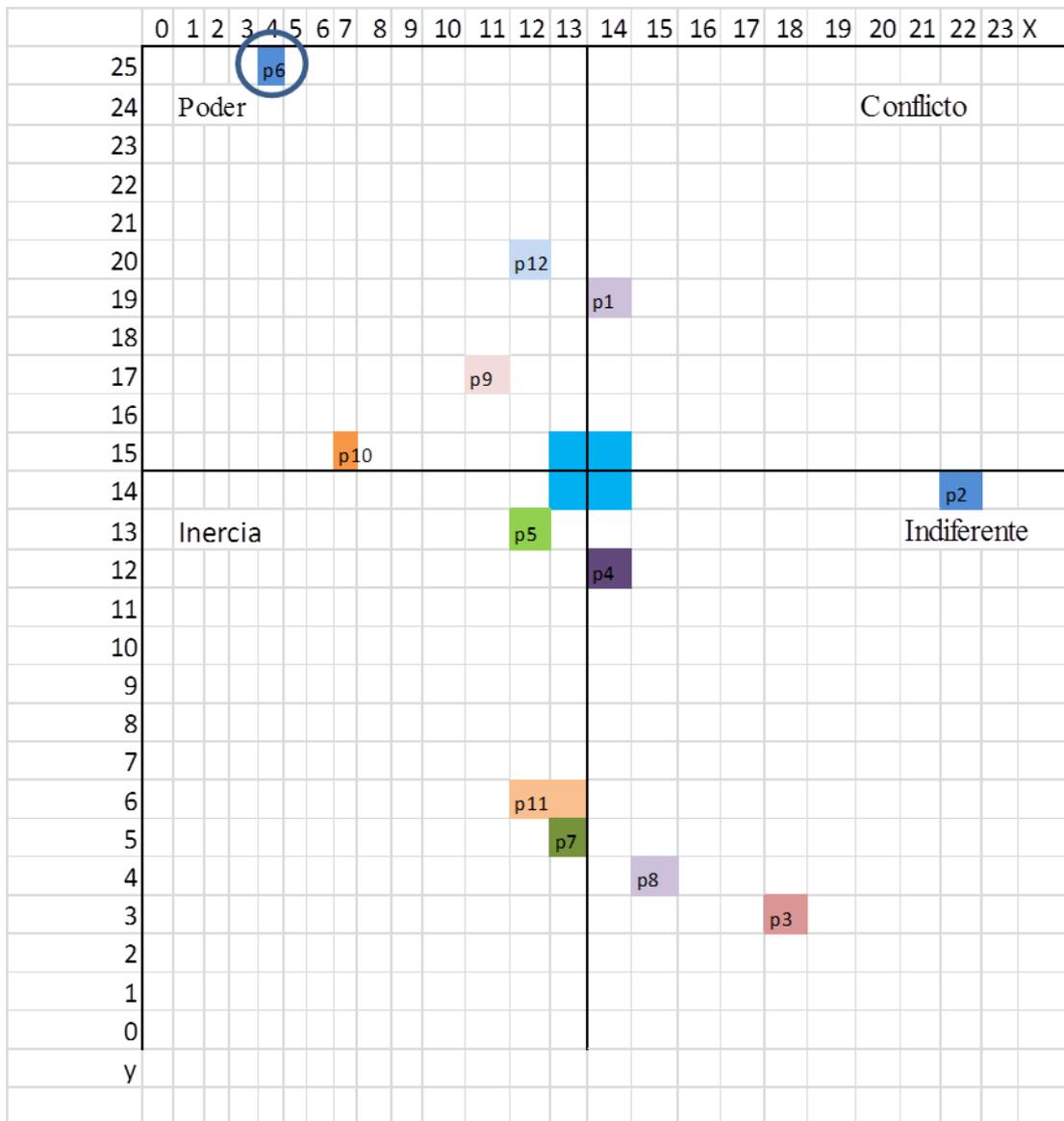


Figura 8. Plano cartesiano, problemas.

Después de haber realizado los desarrollos metodológicos y las especificaciones de las herramientas usadas se logra definir que el problema es el número 6 “Desorden en los procesos porque no hay orientación adecuada de los mismos”.

Mapa de procesos.

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Antes de realizar el mapa de procesos habrá que identificar todos los procesos.

A pesar de que en la norma ISO 9001 no existe el requisito de desarrollar concretamente un mapa de procesos, se ha convertido una práctica generalizada siguiendo lo establecido en los requisitos generales de Norma ISO 9001:2000 que establece que la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

ISO 9001:00 requiere que identifiquemos los procesos del sistema de gestión de la calidad y sus relaciones.



Figura 9. Organigrama administrativo.

Con la elaboración del mapa de procesos, se procede analizar las función de cada uno de los departamentos, para detectar las anomalías que dañan a la organización.

Gerente general: El Gerente General debe tener capacidad de negociación sólida. El Gerente general debe tener sólidos conocimientos financieros y presupuestarios, así como fuertes capacidades de control de costos. Tiene que ser un experto en contabilidad y en el empleo de datos contables para la toma de decisiones. Su responsabilidad es sobre toda la organización. Aunque en la toma de decisiones no se observa la situación técnica y de posicionamiento de la organización, por lo que las decisiones suelen ser operativas y no se toman decisiones de alto impacto. Además resta poca importancia al personal y hay que tomar en cuenta que el capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

Administrador: Es el encargado de dirigir y ordenar un grupo humano en función a distintos perfiles y tareas. El administrador por lo general también debe tener capacidad de liderazgo. Pero si los departamentos no comparten la información, al momento de tomar las decisiones se entorpece y no se logran objetivos estratégicos.

Producción: No se puede concebir una estación de radio sin un productor de radio. Este puesto debe ser pieza clave, pero existe carencia en la función de trabajo por la doble función que realiza, y por lo tanto carece de objetivos específicos.

Ventas: Se define a las ventas como la actividad administrativa que comprende que los consumidores no compren la cantidad suficiente de un producto o servicio, por lo que se requiere de un trabajo de promoción de ventas para llegar al mercado deseado, en este departamento existe un alto grado de competitividad en el grupo y la toma de decisiones depende de una sola persona, además no se comparte la información y no existe un procedimiento para que la información se movilice a tiempo. Por lo que existe falta de comunicación.

Facturación: Lo primero que se debe saber e investigar es que en la actualidad se necesita internet para poder agilizar los procesos al facturar, debe estar autorizado en el **SAT** y estar en la lista de distribuidores autorizados. Los retrasos en la facturación se

originan por la falta de información adecuada y el desorden en los contratos a facturar, se sugiere revisar la información que se recibe para no dañar la captura de datos, y el proceso de facturación creando una carpeta donde se pueda seleccionar el tipo de facturación que cada cliente solicita, para que cuando se realice la toma de decisión para facturar se cumpla con las necesidades del cliente.

Continuidad: Para lograr que los agentes llenen en forma adecuada los formatos, es necesario que el responsable no los autorice si no se llenan todos los espacios. Para autorizar un documento se debe tener el conocimiento de la información que se debe recabar para el llenado de todos los espacios, el personal que firma el documento debe tener la responsabilidad de leer y checar detenidamente el formato para entregar en tiempo y forma y no dañar el proceso de captura de la transmisión de publicidad.

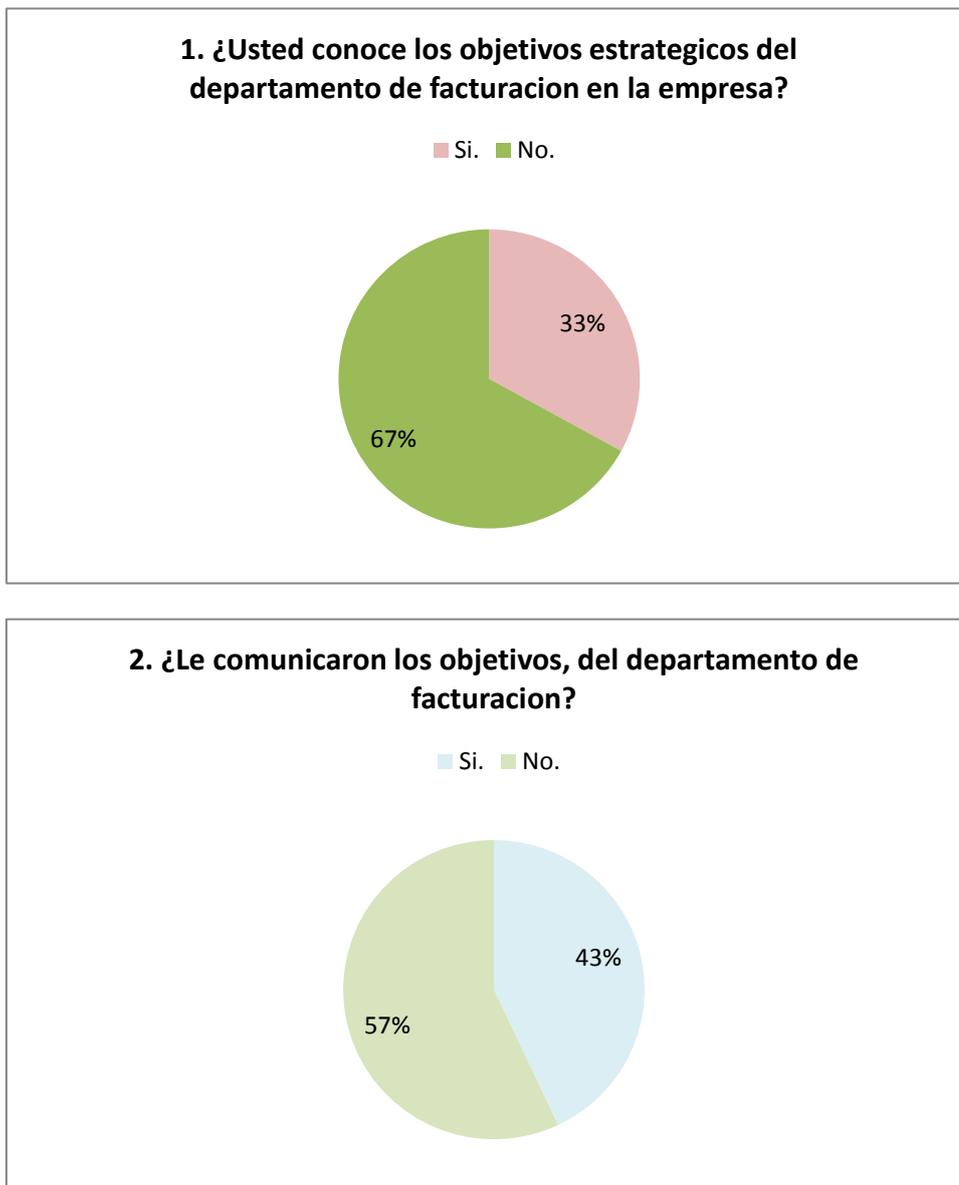
Operador grabador: La grabación, edición de la publicidad, tiene y debe satisfacer el gusto de cada uno de los clientes, la falta de responsabilidad del operador, afecta el departamento de continuidad, facturación y cobranza. La prioridad y el orden que se debe dar a cada solicitud es base para el seguimiento de las actividades de este departamento, la actitud que asume no es la adecuada para este departamento.

Locutores y operadores: La empresa que presta un servicio debe cuidar todas las promociones, en la hora y fecha que el cliente solicite, al momento de transmitir la publicidad, la información debe ser la correcta ya que de lo contrario se pueden dañar intereses de terceros. Al tomar la decisión de dar una clave a la publicidad debe ser la indicada ya que un error daña la actividad del locutor y operador, se sugiere que el locutor este pendiente de lo que transmite para no transmitir versiones equivocadas.

Cuestionario de preguntas cerradas.

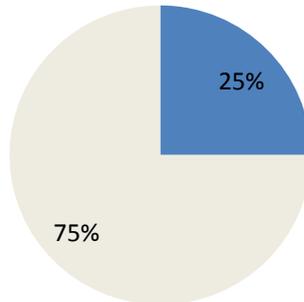
Otra de las actividades aplicadas, es el cuestionario de preguntas cerradas (**Anexo XX**) Esta es una herramienta para conocer e identificar las percepciones de los colaboradores. El cuestionario se aplicó 10 personas que laboran en la empresa y a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Figura 10. Resultados gráficos del cuestionario de preguntas cerradas.



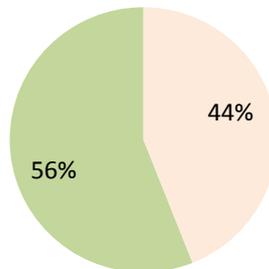
3. ¿Se cumple con los procedimientos en el departamento de facturación?

■ Si. ■ No.



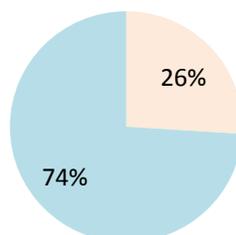
4. Las funciones que usted desarrolla dentro de la organización esta documentada con procesos y procedimientos?

■ Si. ■ No.



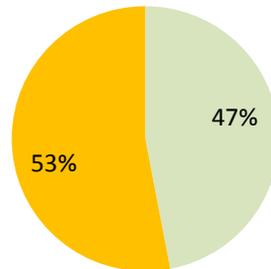
5. ¿La información que usted maneja en su puesto de trabajo tiene protocolos que le indiquen el uso y la movilización respectiva de la misma para otras áreas de la organización?

■ Si. ■ No.



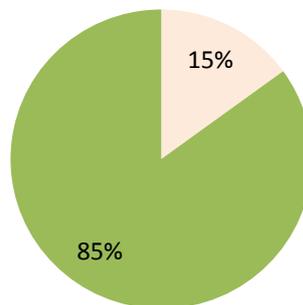
6. ¿En la empresa donde labora, conoce en que departamento se maneja mayor volumen de informacion?

■ Si. ■ No.



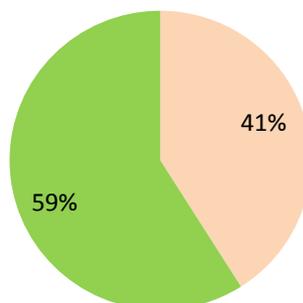
7. ¿Existen programas de innovacion al interior de la compañía?

■ Si. ■ No.



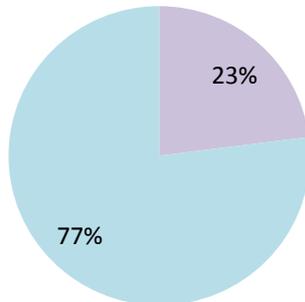
8. ¿En la organización se respeta la politica organizacional?

■ Si. ■ No.



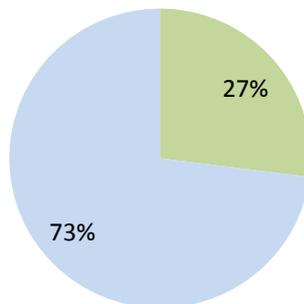
9. ¿Se sigue los procesos de facturación dentro de la empresa?

■ Si. ■ No.



10. ¿Considera que se puede mejorar los procesos de facturación?

■ Si. ■ No.



Conclusión general del cuestionario.

Del 67% que respondió si conoce los objetivos estratégicos del departamento de facturación en la empresa, el 33% no los conoce. Esto demuestra que no tienen la información necesaria.

El 57% de los encuestados si le comunicaron los objetivos, del departamento de facturación, y el 43 % no los conoce.

De los 75 % del personal encuestado si cumple con los procedimientos en el departamento de facturación y 25% no cumple.

El 56% no cumple con las funciones que usted desarrolla dentro de la organización la cual está documentada con procesos y procedimientos, y el 44% no cumple con estas funciones.

Del 74% de las personas encuestadas sabe que la información que maneja en su puesto de trabajo tiene protocolos que le indiquen el uso y la movilización respectiva de la misma para otras áreas de la organización, y el 26% no lo conoce.

Del 53% de los empleados encuestados conoce que el departamento de facturación se maneja mayor volumen de información, y el 47% no lo sabe.

El 85% de los empleados saben y conocen que existen programas de innovación en interior de la compañía, y el 15% no lo sabe.

El 59% de los empleados sabes que en la organización se respeta la política organizacional, pero el 41% no lo sabe.

Del 77% de las personas encuestadas reconocen que si se sigue los procesos de facturación dentro de la empresa, y 23% no lo reconocen.

El 73% de las personas encuestadas considera que se puede mejorar los procesos de facturación y el 23% no lo sabe.

Después de analizar los resultados podemos observar incongruencia en ellos, ya que cuentan con las herramientas necesarias pero no cumplen con un proceso adecuado.

Así mismo determinar que se conoce los objetivos de la empresa, se sigue el proceso pero no al 100% ya que el personal no aterriza las actividades que realiza.

Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos, a continuación podemos observar las actividades que se realizan en la empresa y dañan el proceso de facturación.

Facturación.

Después de haber analizado la importancia de las empresas y la administración de las empresas, procedemos a analizar los pasos del proceso de facturación, que dañan los intereses de la empresa.

En el departamento de facturación se proporciona todas las herramientas necesarias, los insumos y la capacitación adecuada; para que el proceso de facturación sea de forma efectiva, y en los tiempos que corresponden, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Se procede a realizar un análisis y rediseño del proceso de Facturación para determinar los periodos de facturación y evitar o reducir las cancelaciones o refacturación, para minimizar el número de reclamos en el área de clientes y de esta forma ofrecer servicios de calidad de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente.

Dentro de la información que se recolecto, se pudo determinar las siguientes anomalías.

Los agentes no llenan los contratos en forma adecuada.

Para lograr que los agentes llenen en forma adecuada los formatos, es necesario que el responsable no los autorice si no se llenan todos los espacios. Para autorizar un documento se debe tener el conocimiento de la información que se debe recabar para el llenado de todos los espacios, el personal que firma el documento debe tener la responsabilidad de leer y checar detenidamente el formato para entregar en tiempo y forma y no dañar el proceso de captura de la transmisión de publicidad.

La captura de los datos fiscales no corresponde con las que el cliente proporciona.

Debido a que la información de los Registro Federal de Causantes (RFC)

Puede crear confusión al capturar es importante realizar un archivo con la cedulas fiscales en el que se pueda observar si el cero no lo confunden con la “O”. Otra información importante es la razón social, ya que puede contratar una persona y pero se le puede facturar a una razón social diferente al que contrato. Es importante crear este archivo para evitar futuras cancelaciones.

Existen errores al entregar la facturación al departamento de cobranza ya que no llevan el debido respaldo.

Debido al nacimiento de la factura electrónica, son múltiples obligaciones que tienes que cubrir los clientes, ante la secretaría de hacienda; son diferentes los respaldos que solicitan, algunos de estos requisitos son: horarios, horarios reales, bitácoras, cinta testigo, validación de la factura ante el SAT, o igual solicitan la factura en forma electrónica o física; para poder satisfacer estas necesidades, se recomienda que en los contratos se escriba cada una de las solicitudes, para poder llevarlas a cabo y no dañar el proceso del departamento de cobranza.

Desorden en los procesos porque no hay orientación adecuada de los mismos.

La coordinación de recursos es uno de los elementos de la administración; para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Una primera etapa de la estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes.

Se aceptan los contratos con información incompleta.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de retribución que compensará el riesgo de los esfuerzos y las inversiones de los empresarios, he allí lo importante que es cumplir con los requisitos de los clientes ya que es parte de la actividad económica e intercambio por un servicio prestado.

Si la empresa que presta el servicio satisface la necesidad del empresario; estará logrando con esto posicionarse en el mercado meta.

Cumplir con todas las etapas del proceso dentro de la empresa es primordial para un buen funcionamiento.

No respetan las fechas para realizar las facturas.

Como todo proceso administrativo es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, por lo tanto no es posible conocer las políticas de cada empresa, y cumplir con este requisito es de suma importancia para mantener una relación de mutuo respeto en los procesos del que presta un servicio y el que recibe el mismo..

No existe un rol para las grabaciones.

Se sugiere crear bitácoras para registrar las grabaciones, ya que el personal no lleva un rol adecuado y favorece a un solo sector del personal; lo cual daña los intereses de la empresa ya que el gusto o preferencia por las voces que el cliente gusta escuchar no se cumple, creando inconformidad por lo solicitado; ocasionando atraso y descontento para poder transmitir la publicidad.

Existen miembros que cumplen doble o rol dentro de la organización.

Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho que un empleado reciba órdenes de dos más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia. Por lo que es de suma importancia que se defina la actividad de cada departamento.

Adam Smith hace 200 años, afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. Así el trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras Más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

Las facturas electrónica dañan y alentan el proceso de facturación.

Lo primero que usted debe saber e investigar es que si le ofrecen cualquier solución que necesite internet para poder facturar o similar, debe estar autorizado en el **SAT** y estar en la lista de distribuidores autorizados.

De la misma forma que usar propios medios debe solicitar Sellos y folios digitales así como el reporte mensual usted mismo (algunos dicen que es automático esto es mentira actualmente), además de enviar al SAT el aviso de inicio para usar PACFD.

La factura electrónica puede imprimirse en hoja tamaño carta las veces que sea necesario por tal motivo el proveedor solicita la validación del SAT, el archivo xml, los respaldos en el caso de la empresa como los horarios, horarios reales, bitácoras, y cintas testigo.

Así como la entrega a revisión física o electrónicamente, todos estos requisitos alentan el proceso de facturación y cobranza.

Existen versiones transmitidas en forma equivocada por fallas del proceso.

Es necesario realizar un plan donde se pueda llevar un control de las claves que se le asignan a cada audio, y como todo aquel que participa en la elaboración de un plan puede tener certeza sobre la existencia de determinados eventos, mas no así de otros que afectarán su desarrollo; es necesario para ello, hacer uso de diversas suposiciones que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que se va a desarrollarse el plan.

Es necesario realizar una planeación de verificar y escuchar el audio y teclear en forma adecuada el código que corresponde a cada audio, en forma correcta.

La planeación de dar un número consecutivo a las claves es indispensable en este proceso, ya que la planeación es básica ya que es punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. (Munch Galindo, 2008)

X. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones.

En resumen, se puede concluir que la forma y el seguimiento que se da al proceso de facturación es tradicional y rutinario, y se considera que para un mejor resultado es conveniente realizar un nuevo proceso que permita cubrir las necesidades de cada uno de los clientes.

El problema base son los periodos de facturación, no respetan fechas, días, periodos y el respaldo que debe llevar cada una de las facturas.

La situación actual que prevalece en el país está afectando a todos los sectores empresariales, tanto privados como públicos.

Por lo mismo es necesario cumplir con todos los requisitos o necesidades de los proveedores, ya que el empresario planea sus gastos, y actividades administrativas y al no cumplir con fechas o periodos adecuados para la entrega y cobro de la factura daña los intereses y proceso de las empresas.

Por lo tanto se considera necesario realizar un nuevo proceso, donde se pueda determinar los periodos, fechas, días de facturación, para no afectar los intereses de los empresarios y no dañar el seguimiento y proceso del departamento de cobranza.

Recomendaciones.

La identificación de la causa de una situación insatisfactoria es un prerrequisito para realizar recomendaciones provechosas que originen acciones correctivas, sentido por el cual la causa debe ser bastante obvia o poder ser identificada mediante un razonamiento deductivo, si la recomendación del departamento de facturación señala una forma específica y práctica para corregirla.

No obstante lo expuesto, las fallas en identificar la causa de una observación también podrían significar que la causa no fue determinada debido a limitaciones o defectos en el trabajo.

Cabe resaltar que las recomendaciones tienen el carácter de sugerencia y asesoramiento y deben estar ajustadas a las posibilidades reales de su puesta en marcha, teniendo en

cuenta las circunstancias imperantes en la empresa, se recomienda tener en cuenta las siguientes recomendaciones.

- ❖ Tomar en cuenta los periodos de facturación.
- ❖ Respetar fechas, días de facturación
- ❖ Entregar las facturas con su respectivo respaldo.
- ❖ Al facturar entregar la factura física o electrónicamente.
- ❖ Es importante que las facturitas elaboren una carpeta con la leyenda:
Semanal, Quincenal, Mensual, y especial para mejorar el proceso.
- ❖ Es importante realizar una bitácora con la información requerida por cada cliente.
- ❖ Se recomienda procesar la información paso a paso para que se pueda cumplir con todas las necesidades que el consumidor solicita.
- ❖ Se debe incorporar en toda la organización la administración por procesos como una práctica administrativa. Esta acción con llevará a optimizar los recursos y al acercamiento con los clientes como entes fundamentales en la consecución de los objetivos empresariales básicos.
- ❖ Es recomendable seguir con la aplicación de indicadores, es decir actualizarlos mensualmente, y de preferencia hacer análisis y revisiones trimestrales con el fin que se continúe con el mejoramiento.

Para reforzar esta lista de recomendaciones se realiza una carpeta con las divisiones necesarias para controlar todos los contratos, y la revisión tendrá que ser día a día para minimizar los errores y mejorar el proceso de facturación.

XI. Fuentes de información.

Münch Galindo & García José. (2008). Fundamentos de administración. Trillas. 252pp.

Roberto Hernández Sampieri & Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucio. Metodología de la investigación. (2004). Tercera edición.

Pere J. Brachfield, Consultor de empresas y profesor de la escuela de administración de empresas de Barcelona, España. <http://www.ganaropciones.com/facturar.htm>

Williams T, Cuca Y y Schutt-Ainé J, Client Satisfaction Surveys for Improved Family Planning Service: A User's Manual, (1998).
http://scholar.google.com.mx/scholar?start=90&q=clientes&hl=en&as_sdt=0,5

Monografias.com S.A. El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. <http://www.monografias.com/trabajos72/aplicacion-matriz-vester/aplicacion-matriz->

Luis Antonio Rangel Ramírez/Gerente del Centro de Competencias/CoSphere Consulting Group 10 Noviembre de 2013.
<http://www.cospherecg.com/articulos/La%20importancia%20de%20la%20administracion%20del%20conocimiento.php>

W. Statson, Laura Fisher, S/F 11 de Noviembre de 2013.
<http://www.monografias.com/trabajos72/relacion-procesos-compra-venta/relacion-procesos-compra-venta.shtml#ixzz2jAnUwCSK>.

RENA. Red Nacional de Educación. (S/F) Cuestionarios de preguntas cerradas. Fecha de consulta 12 de Noviembre de 2013.
<http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema13b.html>

Sin Autor, S/F, 15 de Noviembre del 2013. Definición de toma de decisiones - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/toma-de-decisiones/#ixzz2jAzBcpjH>

Alberto Zuazua Iriondo, el proyecto de autorrealización, S/F, 16 Noviembre del 2013. <http://www.autorrealizacion.info/documentos/comunicaciontrabajo.pdf>

Sin autor, S/F, 20 Noviembre del 2013.

<http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>

Sin autor, S/F, 21 Noviembre del 2013. <http://www.entrevistadetrabajo.org/entrevista-mixta-o-semiestructurada.html>

Ibañez Jimeno, Josè Maria, La gestión del diseño de la empresa. McGraw-Hill de Magnament, página 2, Henry Mintzberg, diseño de organizaciones eficientes, 23 Noviembre del 2013. <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-S687d/658.022-S687d-Capitulo%20II.pdf>

Ivan Thompson, Definición de administración, artículos de mercadotenia, 2012, 25 de Noviembre del 2013. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

Ma. Del Pilar Ramón Fernández, S/F, 27 Noviembre del 2013. El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-pymes/administracion-pymes.shtml#Toc127611140>

XII. Anexos.

Problemas detectados y aplicados en el plano cartesiano.

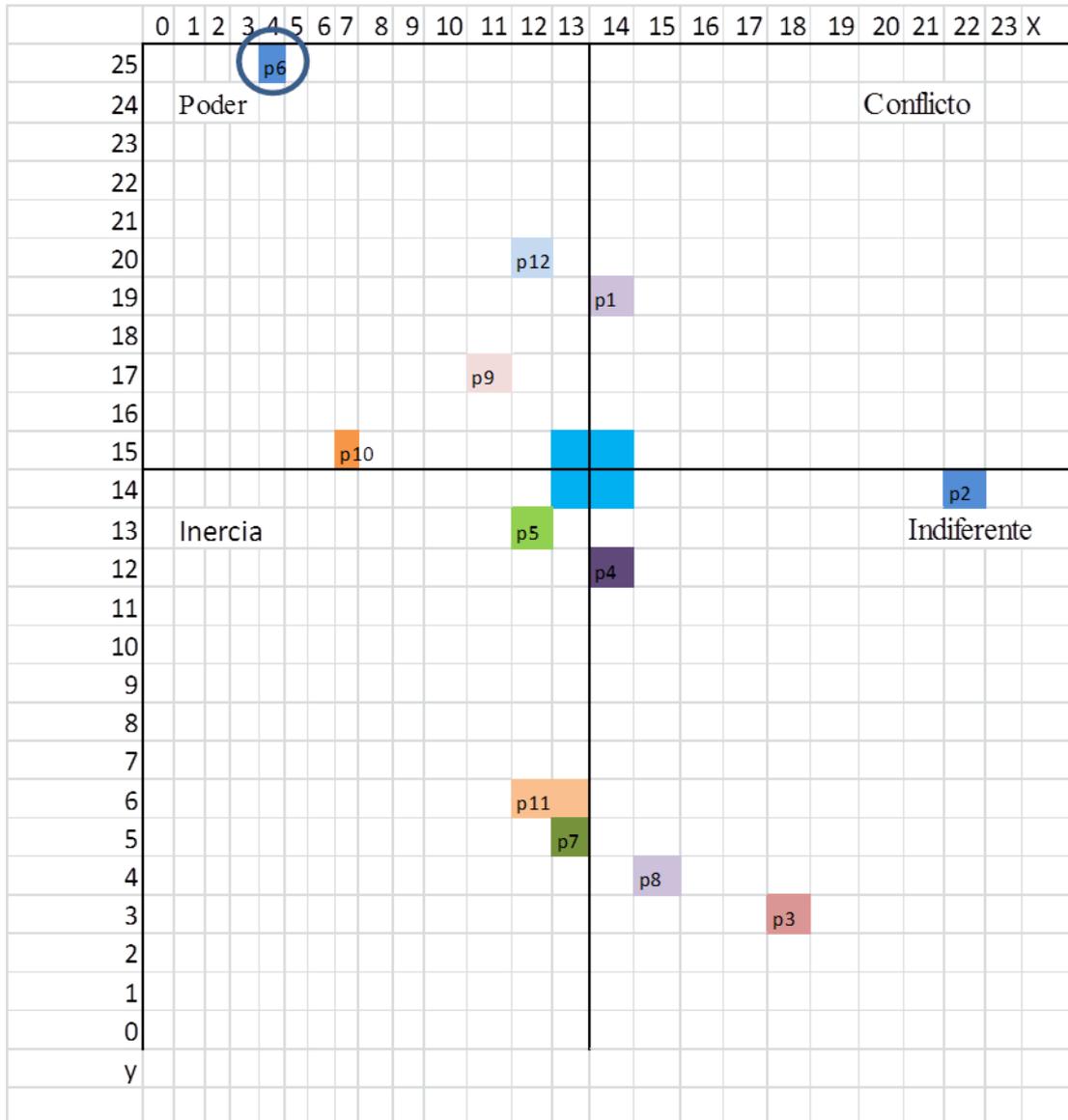


Figura 8. Plano cartesiano, problemas.

Cuestionario de preguntas cerradas.

Otra de las actividades aplicadas, es el cuestionario de preguntas cerradas.

Esta es una herramienta para conocer e identificar las percepciones de los colaboradores, por eso es muy importante contar con su participación en esta actividad.

Por favor marque con X una de las opciones de respuesta que usted considere la más acertada.

1. ¿Usted conoce los objetivos estratégicos del departamento de facturación en la empresa?

Si_____

No_____

2. ¿Le comunicaron los objetivos, del departamento de facturación?

Si_____

No_____

3. ¿Se cumple con los procedimientos en el departamento de facturación?

Si_____

No_____

4. ¿Las funciones que usted desarrolla dentro de la organización esta documentada con procesos y procedimientos?

Si_____

No_____

5. ¿la información que usted maneja en su puesto de trabajo tiene protocolos que le indiquen el uso y la movilización respectiva de la misma para otras áreas de la organización?

Si_____

No_____

6. En la empresa donde labora, conoce en que departamento se maneja mayor volumen de información?

Si_____

No_____

7. ¿Existen programas de innovación al interior de la compañía?

Si_____

No_____

8. ¿En la organización se respeta la política organizacional?

Si_____

No_____

9. ¿Se sigue los procesos de facturación dentro de la empresa?

Si_____

No_____

10. ¿Considera que se puede mejorar los procesos de facturación?

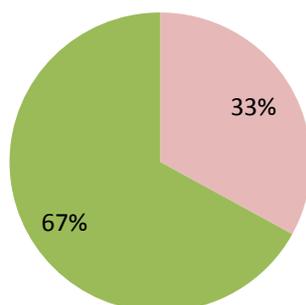
Si _____

No _____

Resultados gráficos del cuestionario de preguntas cerradas.

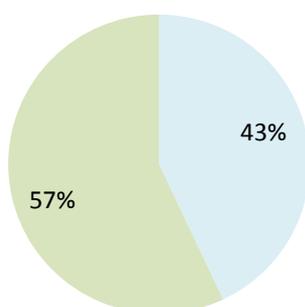
1. ¿Usted conoce los objetivos estratégicos del departamento de facturación en la empresa?

■ Si. ■ No.



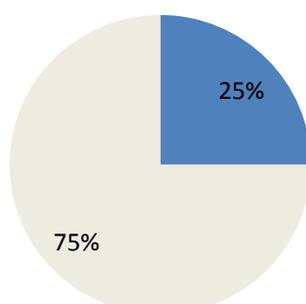
2. ¿Le comunicaron los objetivos, del departamento de facturación?

■ Si. ■ No.



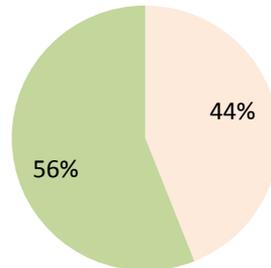
3. ¿Se cumple con los procedimientos en el departamento de facturación?

■ Si. ■ No.



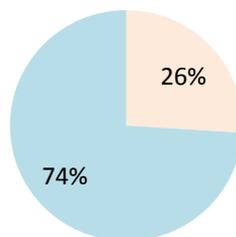
4. Las funciones que usted desarrolla dentro de la organización esta documentada con procesos y procedimientos?

Si. No.



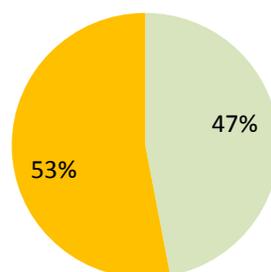
5. ¿La información que usted maneja en su puesto de trabajo tiene protocolos que le indiquen el uso y la movilización respectiva de la misma para otras áreas de la organización?

Si. No.



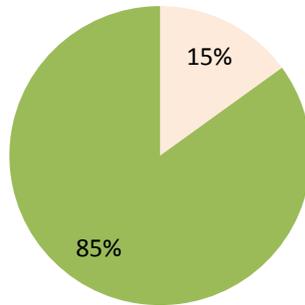
6. ¿En la empresa donde labora, conoce en que departamento se maneja mayor volumen de información?

Si. No.



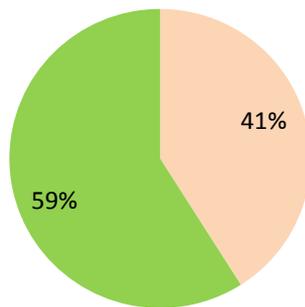
7. ¿Existen programas de innovación al interior de la compañía?

Si. No.



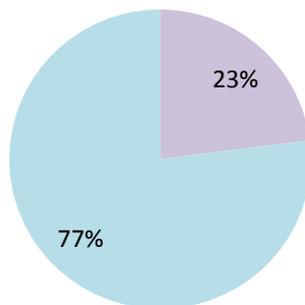
8. ¿En la organización se respeta la política organizacional?

Si. No.



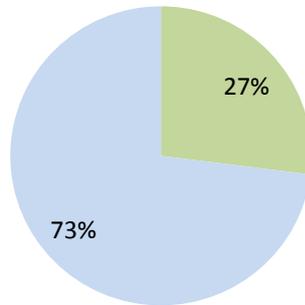
9. ¿Se sigue los procesos de facturación dentro de la empresa?

Si. No.

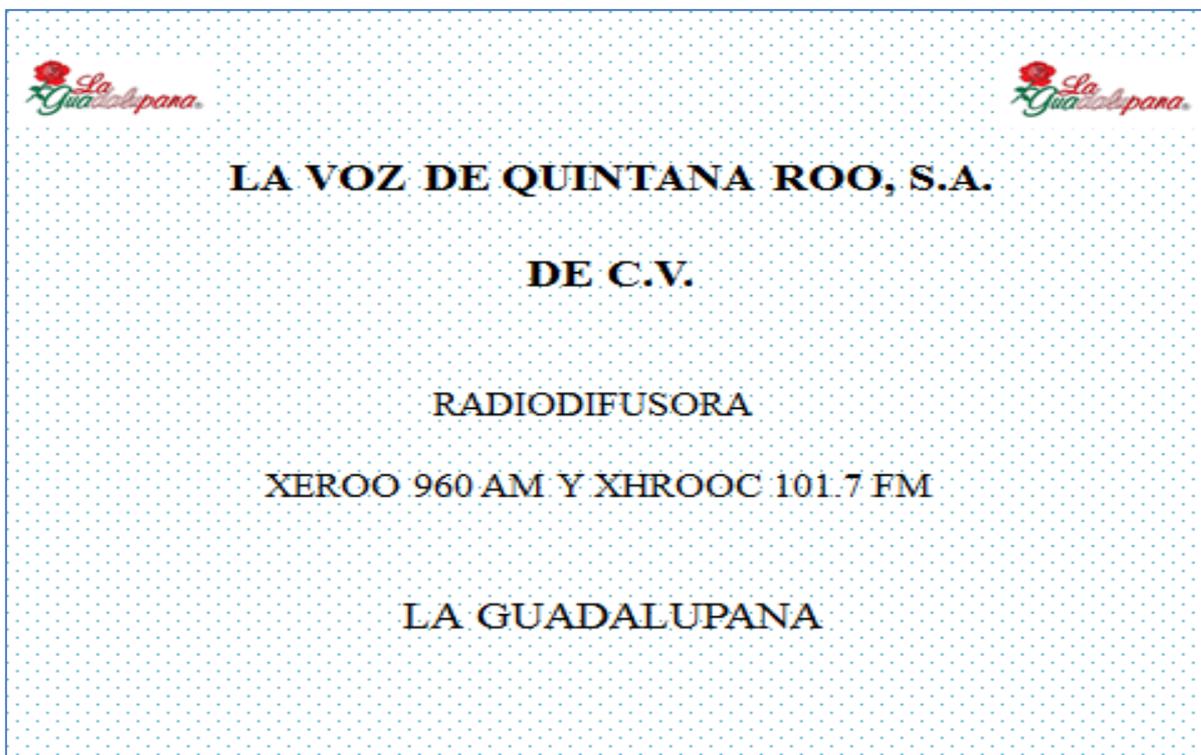


10. ¿Considera que se puede mejorar los procesos de facturación?

■ Si. ■ No.



Elaboración de la carpeta con las indicaciones necesarias para estar pendiente de la facturación.





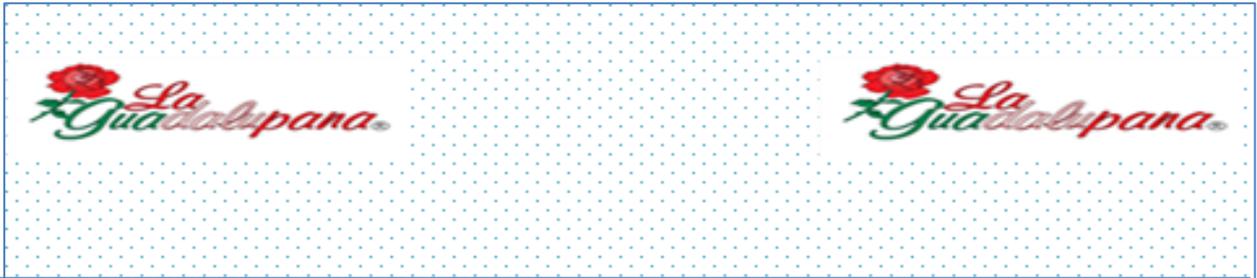
FACTURACIÓN

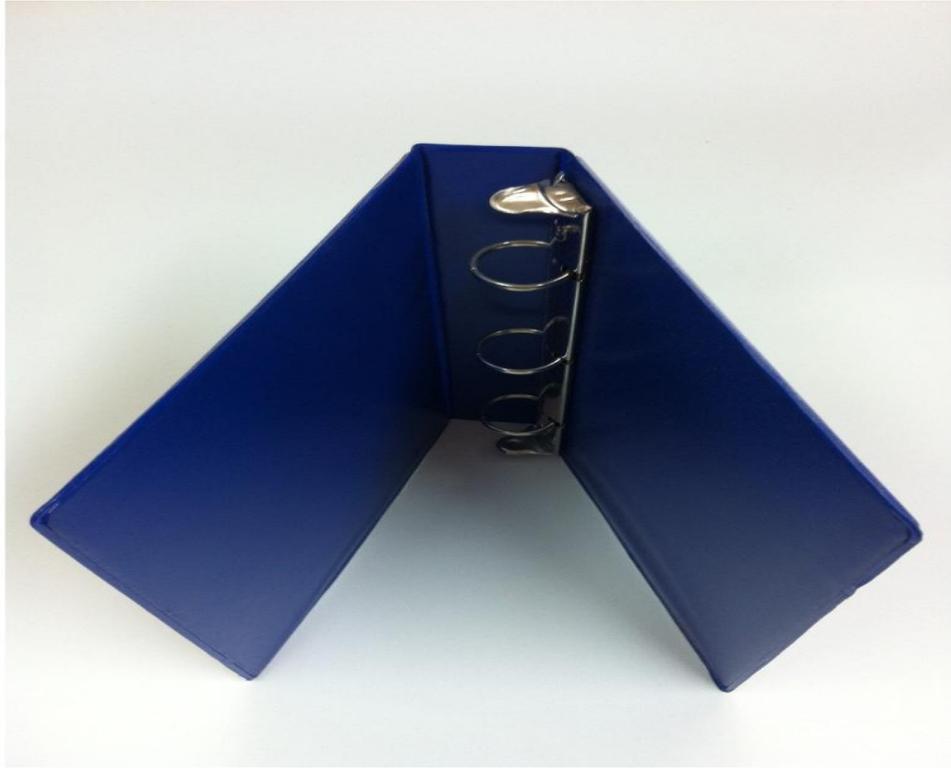
SEMANAL.



FACTURACIÓN

QUINCENAL.





Formatos auxiliares para la contratación de publicidad.



ALTA DE CLIENTE

FGGPR-0108

Calle 60 #395 x 41 y 43 Col. Centro, Mérida, Yucatán C.P. 97000 Tel. 999 999 9999

FECHA: _____

NOMBRE FISCAL: _____

NOMBRE COMERCIAL: _____

PERIODO DE FACTURACIÓN: _____

EJECUTIVO: _____

R.F.C.: _____

DIRECCIÓN: _____ C.P.: _____

CIUDAD: _____

TEL Y FAX: _____ MAIL: _____

CONTACTO: _____

NO. DE CLAVE: _____

TIPO DE CONTRATO NORMAL GOBIERNO VIP INTER NAL PROM REPOSICIÓN

CONTRA RECIBO: _____

FECHA DE PAGO: _____

COBRADOR: _____

DÍAS DE CRÉDITO: _____

LÍMITE DE CRÉDITO: _____

CON OTROS: _____

COMPETENCIA CON CUALQUIERA: _____

CON EL MISMO: _____

CONSERVAR EL MATERIAL: _____ DÍAS

OBSERVACIONES:



SOLICITUD DE GRABACIÓN

FDGPR-0201

Fecha:

Ejecutivo de Cuenta: _____

Cliente: _____

No de Versiones: _____ Duración: _____

Fecha de Grabación: _____ No de Copias: _____

Observaciones: _____



CANCELACION DE CONTRARO

FDGPR-0107

Calle 60 #385 x 41 y 43 Col. Centro, Mérida, Yucatán C.P. 97000-Tel: (999) 830 15 08

Fecha:

Cliente: _____

Contrato No: _____ Fecha última de Transmisión: _____

Razón de la Cancelación: _____

Facturación y Cobranza

Agente

Continuidad



SOLICITUD PARA CONTROL REMOTO

FGPRPR-0201

Calle 60 #385 x 41 y 43 Col. Centro, Mérida, Yucatán C.P. 97000 Tel. (999) 930 15 00

Fecha de Entrega: _____

Agente: _____

Entrada de cortinillas para la transmisión: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Contacto: _____

Tel: _____ Fax: _____

Celular: _____ E-mail: _____

   Otros _____

Fecha de Transmisión: _____

Hora: _____ Bloques: _____ Duración: _____

Locutor (es): _____

Operador (es): _____

Asistente y/o Botarga: _____

Uniforme: _____

Recibió: _____ Firma: _____

Notas: _____
