



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



TEC
de Teziutlán

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TEZIUTLÁN

Tesis



“IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN ARRENDADORA
HORIZONTE SA DE CV”

PRESENTA:

ABRAHAM SANDOVAL MARTÍNEZ

CON NÚMERO DE CONTROL

19TE0029M

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CLAVE DEL PROGRAMA ACADÉMICO

IGEM-2009-201

DIRECTOR (A) DE TESIS:

D. E. LUISA ANGELICA VIÑAS MEZA

“ La Juventud de hoy, Tecnología del Mañana”

TEZIUTLÁN, PUEBLA, JUNIO 2024



PRELIMINARES

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo de investigación no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de diversas personas e instituciones a quienes quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, quiero agradecer a mi asesora, la **D. E. Luisa Angelica Viñas Meza**, por su invaluable guía, paciencia y apoyo durante todo el proceso de investigación. Sus comentarios y sugerencias fueron fundamentales para la mejora continua de este trabajo.

De igual manera, quiero agradecer a mi madre, **Edith Martínez Tejeda**, por su amor incondicional y apoyo moral durante mis estudios. Gracias por creer en mí y por motivarme a alcanzar mis metas.

A mis amigos/as, especialmente a, **Arely Ramos**, gracias por su amistad incondicional y por los momentos de alegría compartidos. Su apoyo ha sido fundamental para mantener mi ánimo y motivación durante todo el proceso.

A **Gloria Rojas**, gracias por su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles. Su alegría y cariño siempre me han inspirado a seguir adelante.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que, de una u otra manera, han contribuido a la realización de este trabajo. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar este logro.

Abraham Sandoval Martínez

Teziutlán Pue, a 25 de mayo de 2024

RESUMEN

La presente tesis se centra en el análisis y desarrollo de estrategias para optimizar los procesos administrativos en Arrendadora Horizonte, específicamente en el Departamento de Administración General. El objetivo principal es implementar una guía de estandarización con el fin de mejorar la eficiencia y promover la mejora continua en la gestión empresarial.

El estudio comienza con un análisis exhaustivo de la percepción de los nuevos colaboradores sobre la eficiencia de los procesos administrativos actuales, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos para identificar áreas de mejora. A partir de estos hallazgos, se desarrolla una guía detallada que describe paso a paso los nuevos procedimientos estandarizados.

La implementación de la guía de estandarización se realiza de manera colaborativa, involucrando a representantes de cada área de la empresa. Se proporciona capacitación y soporte continuo para asegurar una adopción efectiva de los nuevos procedimientos por parte del personal.

El proyecto de tesis demuestra el valor de la estandarización de procesos como una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia operativa y promover la mejora continua en una organización empresarial. Los hallazgos y recomendaciones ofrecen una guía práctica para otras empresas que buscan optimizar sus procesos administrativos y alcanzar la excelencia operativa.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio deben priorizar la optimización de sus procesos administrativos en el entorno empresarial actual. Para lograr este objetivo, es necesario implementar prácticas de gestión efectivas y adoptar tecnologías innovadoras.

En este contexto, Arrendadora Horizonte, una empresa dedicada al arrendamiento de vehículos, equipos de cómputo e inmuebles, reconoce la importancia de mejorar sus procesos administrativos para maximizar su rendimiento y satisfacer las demandas del mercado. Con el objetivo de abordar este desafío, se plantea el presente estudio, que se enfoca en la implementación de una guía de estandarización para optimizar los procesos administrativos en el Departamento de Administración General.

La implementación de una guía de estandarización tiene como objetivo principal establecer procedimientos claros y consistentes para la realización de tareas administrativas, lo que facilita la identificación de áreas de mejora, reduce la variabilidad y minimiza los errores. Además, promueve una cultura organizacional orientada a la excelencia y la mejora continua.

Esta tesis presenta un enfoque integral que combina análisis de procesos, desarrollo de estrategias, implementación de tecnología y capacitación de los nuevos colaboradores para lograr una optimización efectiva de los procesos administrativos en Arrendadora Horizonte. A través de este estudio, se espera ofrecer una contribución significativa al campo de la gestión empresarial, proporcionando una guía práctica para otras organizaciones que buscan mejorar su eficiencia operativa y alcanzar la excelencia en sus operaciones administrativas.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	9
1.1.1 DATOS GENERALES	9
1.1.2 GIRO	10
1.1.3 VISIÓN.....	10
1.1.4 MISIÓN	10
1.1.5 VALORES.....	10
1.1.6 ORGANIGRAMA	11
1.1.7 MACRO LOCALIZACIÓN.....	12
1.1.8 MICRO LOCALIZACIÓN.....	12
1.2 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN A RESOLVER	13
1.2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
1.2.2 PROBLEMA ACTUAL	14
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
2.1.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS	18
2.1.1.1 Clasificación de manuales administrativos	20
2.1.2 ESTANDARIZACIÓN	24
2.1.2.1 Estandarización en marketing	25
2.1.2.2 Estandarización y calidad	27
2.1.2.3 Estandarización en las mejores practicas	28
2.1.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	29
2.1.4 EFICIENCIA	37
2.1.4.1 Eficiencia económica	37

2.1.4.2 Eficiencia en la gestión empresarial	39
2.1.4.3 Determinantes de la eficiencia organizacional.....	40
2.1.4.4 Impacto de la eficiencia en el éxito organizacional	41
2.1.4.5 Eficiencia en los procesos administrativos	42
2.1.4.6 Importancia de la eficiencia en la gestión empresarial	43
2.1.5 EFICACIA	44
2.1.5.1 Eficacia organizacional	45
2.1.5.2 Eficacia en la gestión empresarial	47
2.1.5.3 Eficacia en el logro de objetivos	48
2.1.5.4 Eficacia en la optimización de recursos.....	49
2.1.6 MEJORA CONTINUA.....	51
2.1.6.1 Mejora continua y la calidad	52
2.1.6.2 Mejora continua y el proceso PHVA.....	54
2.1.6.3 Mejora continua y la importancia de hacer las cosas bien a la primera	56
2.1.6.4 Mejora continua como enfoque gerencial	57
3.1 PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	60
3.1.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	60
3.1.1.1 Descripción de actividades	61
3.1.2 ESTRATEGIA GLOBAL DE SOLUCIÓN	62
3.1.3 ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN DE CADA SUBPROBLEMA.....	64
3.2 ALCANCE Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.2.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.2.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.3 HIPÓTESIS.....	67
3.4 DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	69
3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS	70
3.6.1 SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	70
3.6.2 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	73
3.6.2.1 Preparación del entorno	73
3.6.2.2 Introducción y consentimiento informado	73
3.6.2.4 Recolección y resguardo de los cuestionarios.....	74

3.6.2.5 Agradecimiento y despedida	74
3.6.3 PREPARACIÓN DE DATOS	74
3.6.3.1 Organización de los datos	74
3.6.3.2 Codificación de las respuestas	75
3.6.3.3 Verificación y corrección de errores.....	75
3.6.3.4 Transformación de Datos	76
3.7 ANÁLISIS DE DATOS.....	76
4.1 RESULTADOS	82
5.1 CONCLUSIONES DEL PROYECTO, EXPERIENCIA PROFESIONAL Y PERSONAL ADQUIRIDA.	111
5.1.1 EXPERIENCIA PROFESIONAL ADQUIRIDA.	112
5.1.2 EXPERIENCIA PERSONAL ADQUIRIDA.....	112
5.2 CONCLUSIONES RELATIVAS A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	114
5.2.1 IDENTIFICAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE REQUIEREN MEJORA.....	114
5.2.2 ANALIZAR LAS CAUSAS DE LAS INEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	114
5.2.3 ELABORACIÓN DE UNA GUÍA DE ESTANDARIZACIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	115
5.3 CONCLUSIONES RELATIVAS AL OBJETIVO GENERAL.....	116
5.4 CONCLUSIONES RELATIVAS A LAS HIPÓTESIS	116
5.5 APORTACIONES ORIGINALES	117
5.6 LIMITACIONES DEL MODELO PLANTEADO	118
5.7 RECOMENDACIONES	118
1.1 COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS	121
6.1.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS	121
6.1.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	122
7.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
8.1 ANEXO 1.....	128
8.2 ANEXO 2.....	129
8.3 ANEXO 3.....	133
8.4 ÍNDICE DE FIGURAS	136
8.5 ÍNDICE DE GRÁFICAS	137
8.6 ÍNDICE DE TABLAS	138

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Datos Generales

Arrendadora Horizonte SA de CV, desde su fundación en 1999, ha extendido sus servicios más allá de la renta de equipos de oficina, inmuebles y vehículos, convirtiéndose en una pieza clave en la estrategia financiera de sus clientes. La inclusión de créditos para el financiamiento de vehículos nuevos representó un paso adelante en su oferta de valor, permitiendo a los clientes de Sado de Oriente acceder a facilidades de pago y opciones financieras más flexibles para la adquisición de activos esenciales para el desarrollo de sus negocios.

Con una visión enfocada en la atención integral de las necesidades empresariales, Arrendadora Horizonte desarrolló programas de financiamiento a medida, con tasas competitivas y plazos de pago ajustados a las posibilidades de cada cliente. Esta expansión de servicios no solo fortaleció la relación con su base de clientes existente, sino que también atrajo a nuevos clientes en busca de soluciones financieras confiables y personalizadas.

El éxito de Arrendadora Horizonte se sustentó en su capacidad para entender las dinámicas del mercado y adaptarse a los cambios económicos, manteniendo siempre una estrecha colaboración con Grupo Horizonte para asegurar un respaldo sólido y una visión conjunta de crecimiento. La empresa ha sabido diversificar su cartera, manteniendo un equilibrio entre la innovación y la tradición, lo que le ha permitido sobresalir en un sector altamente competitivo.

A lo largo de los años, Arrendadora Horizonte ha construido una reputación de confiabilidad y excelencia, basada en un enfoque proactivo hacia las soluciones de financiamiento y arrendamiento. Con un equipo de profesionales altamente calificados y un compromiso con la mejora continua, la compañía sigue escribiendo su historia de éxito, ampliando su presencia en el mercado y reafirmando su posición como líder en el sector de servicios financieros y de arrendamiento.

1.1.2 Giro

Arrendadora Horizonte es una empresa especializada en la prestación de servicios de arrendamiento en diversos sectores. Se dedica principalmente a la renta de equipos de cómputo, la cual abarca una amplia gama de dispositivos tecnológicos destinados a satisfacer las necesidades informáticas de sus clientes. Además, ofrece servicios de arrendamiento de inmuebles.

También se distingue por su oferta de renta de vehículos, que incluye una variedad de opciones para satisfacer las necesidades de transporte tanto para particulares como para empresas.

1.1.3 Visión

Ser un referente en el mercado de arrendamiento por nuestro liderazgo, nuestra cultura de innovación y nuestro compromiso con la responsabilidad social.

1.1.4 Misión

Ser un socio estratégico de nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio integral que va más allá del arrendamiento, con un enfoque en la atención al cliente y la satisfacción de sus necesidades.

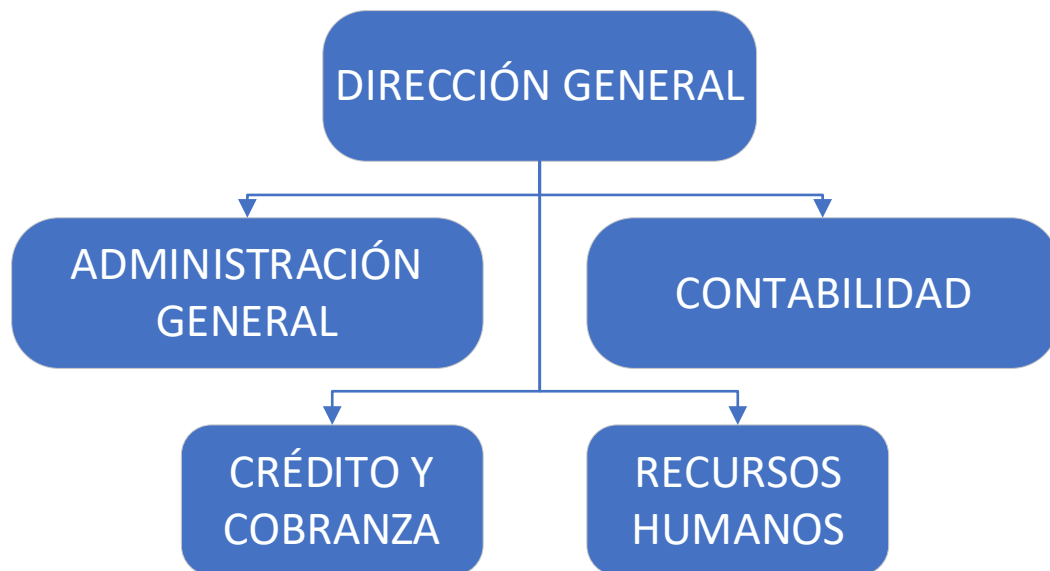
1.1.5 Valores

- Excelencia en el servicio: Nos comprometemos a ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes, con un enfoque en la atención personalizada y la satisfacción de sus necesidades.

- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros productos y servicios, para ofrecer a nuestros clientes soluciones más eficientes y competitivas.
- **Confianza:** Construimos relaciones de confianza con nuestros clientes, basadas en la transparencia, la ética y el profesionalismo.
- **Responsabilidad social:** Nos comprometemos con el desarrollo sostenible y con la generación de valor para la sociedad.
- **Trabajo en equipo:** Creemos en la fuerza del trabajo en equipo y en la colaboración como la mejor forma de alcanzar nuestros objetivos.

1.1.6 Organigrama

Figura 1 Organigrama de Arrendadora Horizonte SA de CV

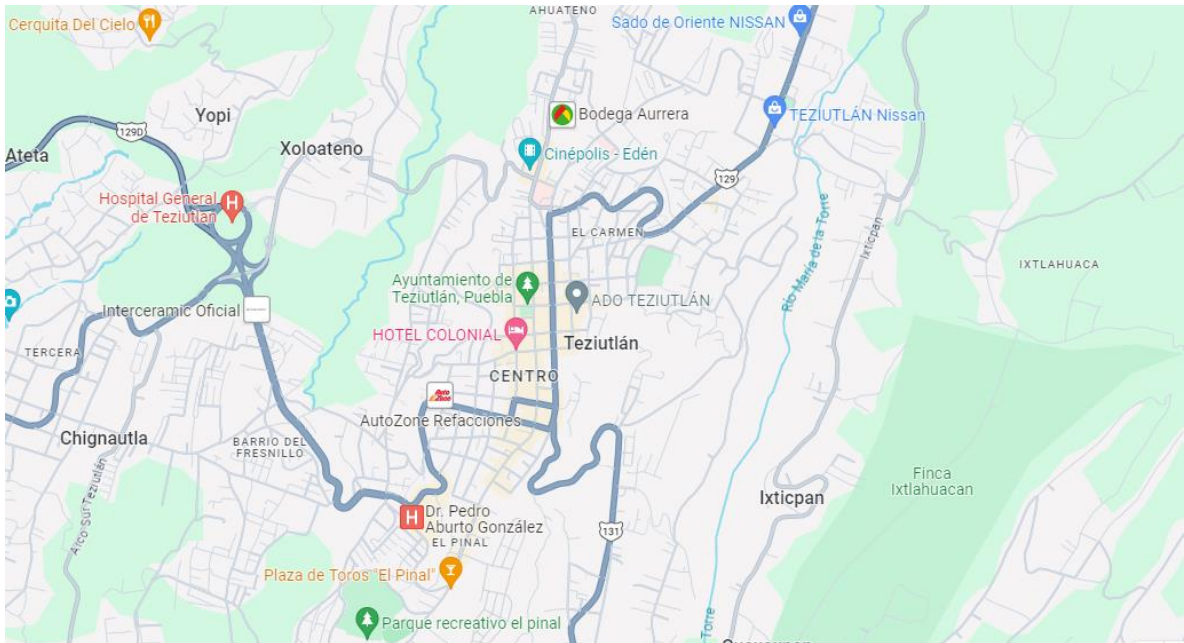


Fuente: Arrendadora Horizonte

1.1.7 Macro localización

La empresa se encuentra localizada en la zona centro de la ciudad de Teziutlán Puebla como se muestra en la Figura 1.

Figura 2 Mapa ciudad de Teziutlán



Fuente: Google Maps (2024). Recuperado de:

<https://www.google.com.mx/maps/@19.8145428,-97.3597723,20.75z?entry=ttu>

1.1.8 Micro localización

En la figura 2 observamos que la empresa se encuentra ubicada en Avenida Juárez y Vicente Lombardo Toledano SN col. Centro Teziutlán Puebla C. P. 73800. Entre las calles 16 de septiembre y Vicente Lombardo Toledano.

Figura 3 Ubicación Arrendadora Horizonte SA de CV



Fuente: Google Maps (2024). Recuperado de:

<https://www.google.com.mx/maps/@19.8145428,-97.3597723,20.75z?entry=ttu>

1.2 Problemas de investigación a resolver

1.2.1 Antecedentes del problema

La empresa ha tenido que enfrentarse a una serie de desafíos operativos y estratégicos que han impactado su desempeño y eficiencia. Uno de los problemas más notorios ha sido la alta rotación de personal. Este fenómeno no solo tiene el efecto directo de aumentar los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados, sino que también afecta la moral del equipo y la acumulación de conocimientos dentro de la empresa. La falta de retención de los nuevos

colaboradores puede ser indicativa de problemas más profundos en la cultura laboral o en la estructura de compensación y beneficios que ofrece la organización.

Otro aspecto crítico que ha afectado la operatividad de la empresa es la falta de capacitación adecuada. Los empleados son el motor de cualquier organización y su desempeño depende en gran medida del entrenamiento y desarrollo profesional que reciben. Si la capacitación es insuficiente o no se alinea con las necesidades y objetivos reales de la empresa, se pueden generar ineficiencias y errores en el trabajo diario, lo que a su vez puede llevar a una menor satisfacción del cliente y una disminución en la calidad del producto o servicio ofrecido.

Adicionalmente, la ausencia de una guía clara para el seguimiento de los procesos administrativos ha sido un obstáculo importante. Sin un marco estandarizado y una documentación adecuada de los procedimientos, es difícil para los empleados entender sus responsabilidades y la manera correcta de llevar a cabo sus tareas. Esto puede resultar en duplicación de esfuerzos, pérdida de tiempo y en el peor de los casos, incumplimiento de normativas o legislaciones aplicables. La falta de procesos definidos también dificulta la medición de la eficacia y la implementación de mejoras continuas.

1.2.2 Problema actual

La situación actual en el departamento de administración general de Arrendadora Horizonte revela una problemática que afecta directamente la eficiencia y productividad de la empresa. La falta de una guía de estandarización de los procesos administrativos ha creado un entorno en el que el personal de nuevo ingreso se enfrenta a obstáculos significativos para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades. Esta carencia tiene consecuencias directas, como los retrasos en los tiempos de entrega y la duplicidad de trabajo, que no solo disminuyen la

eficiencia operativa, sino que también pueden impactar negativamente en los demás departamentos de la empresa.

Los retrasos en los tiempos de entrega pueden generar una cadena de ineficiencias, afectando la capacidad de la empresa para cumplir con las entregas de documentación a los distintos departamentos de la empresa, por ende, su competitividad en el mercado. Por otro lado, la duplicidad de trabajo no solo es un desperdicio de recursos valiosos, como el tiempo y el esfuerzo del personal, sino que también puede llevar a inconsistencias en la información y a errores que podrían ser costosos para la empresa.

La falta de documentación para los procesos de la empresa también provoca rotación de los nuevos colaboradores debido a que no comprenden sus actividades.

1.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en el departamento de Administración General?

¿En qué medida estos procesos se encuentran documentados y estandarizados?

¿Cuáles son los principales problemas o ineficiencias que se presentan en la ejecución de estos procesos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Realizar una guía de estandarización en los procesos administrativos en el departamento de Administración General con el fin de optimizar su eficiencia y mejora continua.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos administrativos que requieren ser documentados.
- Analizar las causas de las ineficiencias en los procesos administrativos.
- Elaboración de una guía de estandarización para la mejora de los procesos administrativos.

1.5 Justificación de la investigación

La investigación para la realización de una guía de estandarización en los procesos administrativos del departamento de Administración General está justificada por la necesidad de reducir los tiempos de operación de cada proceso dentro de la organización, mejorar la entrega de información al departamento contable, reducir costos y tiempos de respuesta, disminuir la rotación de los nuevos colaboradores por incomprensión de actividades, aumentar la productividad, y fomentar la cultura de trabajo en equipo y la mejora continua.

La realización de una guía de estandarización de procesos es un paso crítico hacia la mejora de la eficiencia operativa de Arrendadora Horizonte. Al hacerlo, no solo se optimizarán los tiempos de entrega y se reducirá la duplicidad de trabajo, sino que también se mejorará la moral del personal, lo que, en última instancia, se traducirá en un mejor desempeño financiero.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos teóricos

2.1.1 Manuales administrativos

La implementación de estrategias de mejora continua ha impulsado un notable crecimiento en la utilización de los manuales administrativos, tanto en formato físico como digital.

De acuerdo con Álvarez (1996), un manual "contiene lo esencial de un tema, y en este sentido, los manuales son fundamentales para aumentar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones" (p. 23). Asimismo, el autor indica: "Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque permiten a cualquier organización estandarizar su operación. La estandarización es la base que sostiene el crecimiento y desarrollo de una organización, proporcionándole estabilidad y solidez" (p. 24).

Un manual se define como un registro documentado que contiene información e instrucciones relevantes para los empleados. Su objetivo es guiar y optimizar el trabajo del personal dentro de una empresa. Un manual es un documento organizado y sistemático que compila información sobre la historia, estructura, políticas y procedimientos de una empresa. Su propósito es brindar a los empleados las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas de la manera más eficiente posible.

La información y las instrucciones contenidas en un manual son consideradas esenciales para el correcto desempeño de las funciones laborales. Los manuales administrativos contribuyen al logro de los objetivos de la empresa al facilitar el trabajo de los nuevos colaboradores y asegurar la uniformidad en los procesos.

Según Trías (2009), un manual es "un documento que contiene, de manera ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones para asistir

a los miembros de una organización o a terceros relacionados con ella en su interacción con la misma."

Según Franklin (2009), los manuales son "documentos que actúan como medios de comunicación y coordinación, registrando y transmitiendo de manera ordenada y sistemática la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), así como las instrucciones y lineamientos necesarios para un mejor desempeño de las tareas" (p. 244).

Por su parte, Valencia (2012) define los manuales administrativos como "recursos que orientan a los empleados en la ejecución de sus tareas". Estos manuales son una gran ayuda para el personal al proporcionar instrucciones claras, aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, establecer políticas, ofrecer soluciones rápidas a malentendidos y mostrar cómo el personal puede contribuir al logro de los objetivos organizacionales y relacionarse con otros empleados.

Ante lo expuesto, el manual administrativo es un documento esencial en cualquier organización que aspira a alcanzar la eficiencia y eficacia en sus operaciones diarias. Este sirve como un faro que guía el comportamiento y las acciones del personal, asegurando que todos trabajen de manera coherente y alineada con los objetivos de la empresa.

En primer lugar, el manual administrativo es una herramienta de planeación estratégica. Al documentar los procesos y procedimientos, se facilita la planificación de las actividades y se establece un marco de referencia claro para la toma de decisiones. Esto permite que la organización sea proactiva en lugar de reactiva, anticipando posibles desafíos y preparándose para ellos adecuadamente.

Además, el manual actúa como un control sobre el personal, ya que establece normas y políticas claras que deben seguirse. Esto es esencial para mantener la consistencia en el tratamiento de las operaciones, ya que cada miembro del equipo

sabe exactamente qué se espera de él y cómo deben llevarse a cabo sus tareas. Al hacerlo, se minimizan los errores y malentendidos, lo que conduce a un flujo de trabajo más suave y eficiente.

Otro aspecto fundamental del manual administrativo es que define claramente los grados de autoridad y responsabilidad de cada puesto. Esto es crucial para la estructura organizacional, ya que permite a cada empleado comprender su papel dentro de la empresa y cómo su trabajo contribuye al éxito general. Al tener responsabilidades claramente delineadas, se fomenta la rendición de cuentas y se potencia la motivación al dar a cada individuo un sentido de propiedad sobre su trabajo.

El manual señala los límites dentro de los cuales se deben realizar las actividades. Estos límites están diseñados para proteger tanto a la organización como a sus empleados, estableciendo las reglas del juego y evitando que se tomen acciones que puedan ser perjudiciales o contraproducentes. Al delimitar estos límites, se promueve un entorno de trabajo seguro y se reduce el riesgo de comportamientos inapropiados o decisiones impulsivas que puedan afectar negativamente a la organización.

2.1.1.1 Clasificación de manuales administrativos

El autor Franklin (2009) categoriza los manuales administrativos según las siguientes características:

- **Por su naturaleza o área de aplicación:** En esta categoría se distinguen los manuales micro administrativos, macro administrativos y meso administrativos. Estos se agrupan en función de que el contenido sea aplicable a una, dos o un conjunto de organizaciones dentro del mismo sector de actividad, respectivamente.

- **Por su contenido:** Los manuales se clasifican según su contenido en varias categorías, incluyendo manuales de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historias de la organización, de contenido múltiple, de políticas, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal y de operación, y de sistemas.
- **Por su ámbito:** Dependiendo del grado de detalle del contenido, se dividen en manuales generales y específicos.

Valencia (2012) clasifica los manuales administrativos tanto por su contenido como por su función específica:

- **Por su contenido:** En esta categoría se incluyen varios tipos de manuales:
 - **Manual de historia:** Proporciona información histórica sobre la organización, incluyendo sus inicios, crecimiento, logros, administración y estado actual. Este manual ofrece a los empleados una perspectiva introspectiva de la tradición y filosofía de la organización, mejorando su comprensión y motivación para sentirse parte de ella.
 - **Manual de organización:** Describe detalladamente la estructura organizacional formal mediante la explicación de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos.
 - **Manual de políticas:** Detalla los lineamientos para la toma de decisiones que facilitan el logro de los objetivos. Una clara definición de políticas y su documentación por escrito permite agilizar el proceso de toma de decisiones, facilitar la descentralización mediante la provisión de directrices a niveles intermedios, y servir como base para revisiones constantes y efectivas. Estos manuales pueden abarcar funciones operacionales como producción, ventas, finanzas, personal y compras.

- **Manual de procedimientos:** Analiza los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan las actividades operativas de la organización, guiando al personal en cómo realizar las tareas y siendo particularmente valioso para el personal nuevo.
- **Manual de contenido múltiple:** Adecuado cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifican la elaboración de manuales separados. Un ejemplo es el manual de políticas y procedimientos, que combina varias categorías interrelacionadas en la práctica administrativa.
- **Por función específica:** Esta clasificación incluye manuales que regulan funciones operacionales determinadas:
 - **Manual de producción:** Proporciona las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, incluyendo la inspección, la ingeniería industrial y el control de producción.
 - **Manual de compras:** Define las actividades relacionadas con las compras, ofreciendo una referencia útil para los compradores, especialmente ante problemas inusuales.
 - **Manual de ventas:** Delimita los aspectos esenciales del trabajo de ventas, como políticas, procedimientos y controles, proporcionando un marco de referencia para la toma de decisiones diarias del personal de ventas.
 - **Manual de finanzas:** Establece las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, con instrucciones específicas para el manejo del dinero, la protección de activos y la provisión de información financiera.
 - **Manual de contabilidad:** Detalla los principios y técnicas contables que deben seguir los empleados, incluyendo la estructura del departamento, el sistema contable, operaciones internas y control de la información financiera.

- **Manual de crédito y cobranza:** Documenta los procedimientos y normas de esta actividad, abordando aspectos como las operaciones de crédito y cobranza y el control de las operaciones crediticias.
- **Manual de personal:** Comunica las actividades y políticas de la dirección superior en relación con el personal, cubriendo temas como reclutamiento, administración de personal, manejo de conflictos, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones y capacitación.
- **Manual técnico:** Contiene principios y técnicas de una función operacional específica, sirviendo como fuente de referencia básica para la unidad administrativa responsable y como información general para el personal relacionado.
- **Manual de adiestramiento o instructivo:** Explica los procesos, labores y rutinas de un puesto en particular con mayor detalle que un manual de procedimientos, partiendo del supuesto de que el usuario tiene poco o ningún conocimiento sobre los temas explicados. Incluye técnicas de aprendizaje programadas y cuestionarios de autoevaluación para verificar la comprensión del usuario.

Por lo tanto, para el presente trabajo se adoptará la clasificación según su contenido, ya que se elaborarán un manual de procedimientos, el cual se define de acuerdo con Franklin (2009) de la siguiente manera:

- **Manual de procedimientos:** Es un documento técnico que contiene información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones interrelacionadas, que se configuran como una unidad para la ejecución de una función, actividad o tarea específica en una organización (p. 245).

2.1.2 Estandarización

La estandarización es un proceso fundamental en numerosos campos, desde la industria hasta la gestión empresarial, y su definición puede variar según los autores y el contexto en el que se aplique. A continuación, presentan algunas definiciones de estandarización según distintos autores:

El instituto American National Standards Institute (ANSI) define la estandarización como "la actividad de establecer normas o estándares, que reflejan el consenso del grupo de interés y que proveen reglas hacia el bosquejo y operación de procesos, productos y servicios".

La estandarización es un proceso clave en la ingeniería y la administración de la calidad, un proceso que adquiere una gran importancia en un mundo donde la uniformidad y la predictibilidad son esenciales para el comercio y la cooperación internacional. El American National Standards Institute (ANSI), una entidad respetada en la esfera de la normalización, conceptualiza la estandarización como una actividad que se basa en la creación de consensos entre distintos grupos de interés. Estos grupos pueden incluir fabricantes, consumidores, empresas y reguladores, todos los cuales tienen un interés en establecer reglas claras y precisas que guíen el diseño y operación de procesos, productos y servicios.

ANSI destaca también que la estandarización es un reflejo de un acuerdo colectivo, lo que significa que no es el resultado de la imposición de una sola entidad, sino más bien, el producto de una colaboración y un compromiso entre diferentes actores. Este enfoque colaborativo no solo mejora el proceso de estandarización, sino que también facilita la adopción y el cumplimiento de los estándares, ya que todas las partes han tenido la oportunidad de contribuir y validar los estándares propuestos.

Kotler y Keller (2006), dos figuras eminentes en el mundo del marketing, ofrecen una visión del concepto de estandarización en este campo que es tanto práctica

como estratégica. Su definición, como se cita en su obra de 2006 aborda la estandarización como el proceso de homogeneización de los componentes del marketing mix a nivel mundial. Esto significa que las tácticas de producto, precio, plaza (distribución) y promoción se unifican en todos los mercados internacionales donde opera una empresa, con el objetivo de crear una identidad de marca coherente y eficiencias operativas.

2.1.2.1 Estandarización en marketing

La estandarización en marketing es un enfoque que contrasta con la adaptación, que sugiere modificar estos elementos para ajustarse a las particularidades culturales y de mercado de cada país o región. Kotler y Keller argumentan que al estandarizar el marketing mix, una empresa puede capitalizar economías de escala y presentar una imagen consistente de la marca en diferentes mercados. Esto implica que los mensajes publicitarios, las características del producto, los precios y métodos de distribución permanecen consistentes, independientemente de las fronteras geográficas.

Este enfoque tiene sus ventajas, como la facilidad de gestionar una estrategia de marketing centralizada y la capacidad de construir una marca global con un mensaje claro y uniforme. No obstante, también presenta desafíos, como la posible desconexión con las expectativas y preferencias locales de los consumidores. Kotler y Keller sugieren que la decisión entre la estandarización y la adaptación debe basarse en un análisis cuidadoso del equilibrio entre las eficiencias globales y la efectividad local.

De acuerdo con la International Organization for Standardization (ISO), una de las organizaciones líderes en el establecimiento de estándares internacionales, define la estandarización como "el proceso de desarrollo y aplicación de normas técnicas destinadas a maximizar el beneficio común de la sociedad".

La International Organization for Standardization (ISO), reconocida globalmente por su papel en la promoción de la seguridad y eficiencia de productos, servicios y sistemas, ofrece una perspectiva altruista sobre la estandarización. La ISO considera que la estandarización es un proceso colaborativo que involucra el desarrollo y la aplicación de normas técnicas. Su objetivo principal es obtener el mayor beneficio posible para la sociedad.

Este proceso de estandarización trasciende las fronteras nacionales y sectoriales, y se centra en alcanzar consensos entre expertos de diversas industrias, gobiernos, organizaciones de consumidores y otros grupos de interés. A través de este consenso, la ISO busca establecer normas que no solo cumplan con los requisitos de calidad y técnicos, sino que también aborden cuestiones como la sostenibilidad, la accesibilidad y la equidad.

Las normas técnicas elaboradas por la ISO cubren una variedad de temas, desde la seguridad alimentaria y la gestión ambiental hasta la ciberseguridad y la salud. Al adherirse a estas normas, las empresas pueden garantizar que sus bienes y servicios sean compatibles y funcionen eficientemente en el mercado global. Además, estos estándares juegan un papel crucial en la facilitación del comercio internacional, al proporcionar un lenguaje común que las empresas y los consumidores pueden confiar.

Según Drucker (2014) Un influyente teórico de la gestión empresarial, describe la estandarización como "la introducción deliberada de normas en todas las operaciones para asegurar la eficiencia y la calidad".

Peter Drucker, ampliamente respetado como el padre de la administración contemporánea, proporciona una perspectiva pragmática y orientada a resultados de la estandarización. En su visión, la estandarización es un proceso intencionado y estratégico que se implementa en todas las operaciones de una empresa. El objetivo de la estandarización, según Drucker, es doble: asegurar la eficiencia en los procesos y garantizar que los productos y servicios sean de calidad constante.

La eficiencia operativa es un principio central en la gestión empresarial, y la estandarización juega un papel crítico en su logro. Al estandarizar procedimientos y prácticas, una empresa puede minimizar la variabilidad, simplificar la capacitación, mejorar la comunicación, y optimizar el uso de recursos. Esto no solo reduce costos y tiempos de producción, sino que también facilita la coordinación y control dentro de la organización.

2.1.2.2 Estandarización y calidad

Por otro lado, la calidad es una preocupación fundamental para cualquier empresa que busque la satisfacción del cliente y una ventaja sostenible sobre los competidores. La estandarización de procesos asegura que cada producto o servicio cumpla con ciertos estándares predeterminados, reduciendo la incidencia de errores y defectos. Esto conduce a una mayor confianza del cliente y a una reputación de fiabilidad y excelencia.

Drucker reconoce la estandarización como una herramienta de gestión esencial, no solo para la eficiencia operativa, sino también como un medio para alcanzar la excelencia. La adopción de normas en todas las operaciones no es una práctica restrictiva, sino liberadora, ya que permite a los gestores y empleados enfocarse en la innovación y la mejora continua, sabiendo que los fundamentos de su trabajo ya están firmemente establecidos y controlados.

Para Juran (1990), un experto en calidad empresarial destaca que la estandarización implica "la adopción de métodos uniformes y la determinación de las prácticas más efectivas en cada paso de una organización para mejorar la consistencia y reducir la variabilidad".

La estandarización es un componente crucial del manejo de la calidad en cualquier negocio. Implica la adopción de métodos uniformes y mejoras en todos los procesos organizacionales. El objetivo es mejorar la coherencia, reducir la variabilidad y

mejorar la eficiencia y la eficacia. Este trabajo de investigación analiza el impacto de la estandarización en la calidad de las empresas, centrándonos en los beneficios de los métodos uniformes, la determinación de las prácticas más efectivas y los beneficios generales de la estandarización.

La estandarización implica la adopción de métodos uniformes en todos los procesos de una organización. Esto significa que se espera que todos los empleados deben seguir los mismos procedimientos y utilicen las mismas herramientas y técnicas. El objetivo es mejorar la coherencia y reducir la variabilidad, lo que puede provocar errores e ineficiencias. Por ejemplo, en una planta de fabricación, la estandarización de los procesos de producción garantiza que todos los productos sean de la misma calidad, independientemente de quién los fabrique. La estandarización también garantiza que las mejores prácticas se identifiquen e implementen en toda la organización. Al adoptar métodos uniformes, las empresas pueden garantizar que todos los empleados trabajen para lograr los mismos objetivos, utilicen las mismas herramientas y técnicas y logren los mismos resultados.

2.1.2.3 Estandarización en las mejores practicas

Las mejores prácticas se determinan a través de evaluaciones comparativas con los líderes de la industria. El benchmarking consiste en comparar los procesos de una organización con aquellos de las empresas líderes del sector para identificar áreas de mejora. Al implementar las mejores prácticas, las empresas pueden incrementar la eficiencia y eficacia de sus procesos. Por ejemplo, una empresa que incorpore las mejores prácticas de sus competidores en atención al cliente podrá ofrecer un mejor servicio, resultando en una mayor satisfacción y lealtad por parte de los clientes. La estandarización se refiere a la adopción de estas mejores prácticas, las cuales pueden ser ajustadas para satisfacer las necesidades específicas de la organización.

Los beneficios de la estandarización son numerosos. La coherencia en los procesos mejora la calidad y reduce los errores. Al utilizar métodos uniformes, las empresas pueden garantizar que todos los bienes y servicios sean iguales en calidad, independientemente de quién los produzca. Esto puede mejorar la satisfacción y la fidelidad. La estandarización también mejora la eficiencia y la eficacia, lo que resulta en ahorros de costos. Las empresas pueden reducir el desperdicio, aumentar la productividad y aumentar la rentabilidad al implementar las mejores prácticas. La estandarización promueve la mejora continua mediante la identificación e implementación de mejores prácticas. Al esforzarse constantemente por mejorar los procesos, las empresas pueden mantenerse por encima de la competencia y continuar teniendo éxito.

2.1.3 Procesos administrativos

Los procesos administrativos son fundamentales en la gestión empresarial y han sido objeto de estudio y análisis a lo largo del tiempo por varios autores. A continuación, presentaré algunas definiciones según diferentes autores:

Henry Fayol (1961), en su obra "Administración Industrial y General", estableció los procedimientos de administración como un "conjunto de funciones esenciales que toda empresa debe llevar a cabo para alcanzar sus objetivos organizacionales". Estas funciones, según Fayol, incluido el control, la coordinación, la dirección y la planificación.

Como primera función identificada por Fayol, la planificación sirve como punto de partida de cualquier proceso administrativo. Ayuda a establecer objetivos y metas organizacionales a largo y corto plazo, así como estrategias y planes para alcanzarlos. En este sentido, la planificación proporciona el marco conceptual dentro del cual se desarrollan todas las actividades de la organización, dando dirección y enfoque a las operaciones cotidianas.

La organización, por su parte, se refiere a cómo se organizan los recursos de la organización, ya sean humanos, financieros o materiales. Esta función implica la asignación de tareas y responsabilidades, creación de jerarquías y sistemas de comunicación y autoridad. En resumen, la organización establece el marco operativo dentro del cual la empresa realiza sus operaciones, garantizando la eficiencia y la efectividad utilizando los recursos.

La dirección, tercer componente de los procesos administrativos según Fayol, exige que los empleados sean liderados y motivados para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Esta función comprende la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación dentro de la organización con éxito. La dirección desempeña un papel crucial en el impulso del desempeño individual y colectivo de los empleados, fomentando un entorno de trabajo que fomenta la cooperación y el éxito.

La coordinación, como cuarta función identificada por Fayol, se relaciona con la armonización de las actividades y esfuerzos de diferentes partes de la organización. Esta función busca asegurar la coherencia y la integración de los procesos, evitando la duplicación de esfuerzos y maximizando la eficiencia operativa. En última instancia, la coordinación facilita el cumplimiento de las metas organizacionales al garantizar la sincronización de actividades en toda la empresa.

Finalmente, el control, quinto y último componente de los procesos administrativos según Fayol, implica la evaluación y supervisar las operaciones de la empresa. Esta función busca asegurar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos y tomar las medidas correctivas necesarias. El control proporciona retroalimentación sobre el desempeño organizacional, permitiendo ajustes o modificaciones para aumentar la productividad y la eficacia de las operaciones.

La definición de los procesos administrativos propuesta por Henry Fayol ofrece un marco conceptual integral para comprender la complejidad de la gestión empresarial. El éxito de una organización se basa en la planificación, la organización,

la dirección, la coordinación y el control. Al comprender y poner en práctica estos métodos, las empresas pueden alcanzar sus metas de manera efectiva y eficiente, adaptándose a un entorno empresarial en constante transformación y evolución. En este sentido, la visión de Fayol sobre los procesos administrativos continúa siendo relevante en la práctica gerencial contemporánea, proporcionando un sistema sólido para la gestión y la toma de decisiones de las organizaciones.

Luther Gulick, un destacado experto en administración pública, ofreció una perspectiva única sobre los procesos administrativos que ha dejado una marca perdurable en el ámbito de la gestión comercial.

Según Gulick (2015) en su artículo "Notes on the Theory of Organization", presentó una definición innovadora de los procesos administrativos a través del acrónimo "POSDCORB". Esta sigla representa seis funciones esenciales de la administración: planificación, organización, selección, dirección, coordinación, informe y presupuesto.

La planificación, según Gulick, constituye el primer paso en cualquier proceso de gestión. Incluye la definición de objetivos y metas organizacionales y la creación de estrategias y planes para alcanzarlos. La planificación proporciona la dirección y el enfoque necesarios para guiar las actividades de la organización hacia el logro de sus objetivos.

La organización se refiere a la estructuración eficiente y efectiva de los recursos humanos, financieros y materiales de una empresa. Esta función implica la asignación de tareas, la creación de jerarquías y la configuración de sistemas de autoridad y responsabilidad. La organización establece el marco operativo donde la empresa realiza sus operaciones, garantizando el uso eficiente y eficiente de los recursos.

La selección abarca la identificación y elección de los recursos humanos más adecuados para llevar a cabo las tareas necesarias para alcanzar los objetivos

organizacionales. Implica procesos de reclutamiento, evaluación y contratación de personal con las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente.

La dirección, según Gulick, implica el liderazgo y la supervisión de los empleados para garantizar que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Esta función comprende la toma de decisiones, la comunicación y resolución de conflictos dentro de la organización. La dirección desempeña un papel crucial en el impulso del desempeño individual y colectivo de los empleados, promoviendo un entorno de trabajo que fomente la colaboración y el éxito.

La coordinación se refiere a la armonización de las actividades y esfuerzos de diferentes partes de la organización para garantizar que los procesos sean cohesivos e integrados. Esta función tiene como objetivo reducir la duplicación de esfuerzos y aumentar la eficiencia operativa al asegurar la sincronización de actividades en toda la empresa.

El reporte y presupuesto implica la generación de informes y la asignación de fondos para respaldar las operaciones de la organización. Esta función brinda transparencia y responsabilidad, permitiendo una gestión financiera eficiente y eficaz.

La definición de los procesos administrativos según Luther Gulick, a través del acrónimo "POSDCORB", nos proporciona un marco sistemático y completo para comprender la naturaleza y la importancia de la gestión empresarial. Al incorporar las funciones de planificación, organización, selección, dirección, coordinación, reporte y presupuesto, Gulick ofrece una guía práctica para la administración efectiva de las empresas en un entorno de trabajo dinámico y cambiante. Su enfoque holístico y estructurado continúa siendo relevante en la práctica gerencial contemporánea, proporcionando un marco de toma de decisiones sólido y la gestión estratégica de las organizaciones.

Koontz y O'Donnell (2019), en su obra seminal "Administración una perspectiva global y empresarial", delinean los procesos administrativos como un "grupo de acciones relacionadas que realizan los gerentes para planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de una organización."

La planificación, como primer aspecto identificado por Koontz y O'Donnell, se refiere al proceso por el cual se establecen los objetivos de una organización y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Esta función implica la identificación de objetivos a corto y largo plazo, creación de planes detallados de acción y la asignación de recursos adecuados para su ejecución.

La organización, según la concepción de Koontz y O'Donnell, implica estructurar de manera eficiente y efectiva los recursos humanos, financieros y materiales de la organización. Esta función comprende la división del trabajo, la asignación de responsabilidades, la creación de jerarquías y la configuración de sistemas de comunicación y autoridad.

La dirección, como tercer componente de los procesos administrativos según Koontz y O'Donnell, incluye el liderazgo y la motivación de los empleados para lograr las metas organizacionales. Esta función implica la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y el crecimiento del personal de la organización.

La coordinación, cuarto aspecto identificado por Koontz y O'Donnell, se refiere a la armonización de las actividades y esfuerzos de diferentes departamentos y unidades dentro de la organización. Esta función busca asegurarse de que los procesos sean integrados y cohesivos, evitando la duplicación de esfuerzos y maximizando la eficiencia operativa.

Finalmente, el control, quinto y último componente de los procesos administrativos según Koontz y O'Donnell, implica la evaluación y supervisión de las acciones de la organización para asegurarse de que se cumplan los objetivos establecidos. Esta

función proporciona retroalimentación sobre el desempeño organizacional y permite tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

La concepción de los procesos administrativos propuesta por Harold Koontz y Cyril O'Donnell nos ofrece un marco estructurado y completo para comprender la gestión empresarial. Al enfatizar la importancia de la planificación, organización, dirección, coordinación y control, Koontz y O'Donnell proporcionan a los gerentes las herramientas requeridas para tomar decisiones conscientes y liderar eficazmente sus organizaciones. En este sentido, la visión de Koontz y O'Donnell sobre los procesos administrativos sigue siendo relevante en la práctica gerencial contemporánea, proporcionando un marco sólido para el éxito organizacional.

Según Drucker (2014), los procesos administrativos son “una variedad de acciones mutuamente relacionadas que se llevan a cabo para lograr un conjunto de objetivos predeterminados”. Según él, estos procesos incluyen la planificación estratégica, la organización eficiente de los recursos, la motivación del personal y el control de resultados.

La planificación, según la definición de Drucker, es un componente fundamental de los procesos administrativos. Es necesario definir objetivos claros y alcanzables, así como desarrollar estrategias y tácticas para lograrlos. La planificación ayuda a orientar las acciones de la organización hacia el logro de sus metas, proporcionando el marco conceptual para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

La organización, por su parte, se refiere a cómo se organizan los recursos humanos, financieros y materiales de una organización de manera efectiva y eficiente. Drucker enfatiza la importancia de diseñar una estructura organizativa que facilite la coordinación y la colaboración entre los distintos departamentos y funciones de la empresa.

La dirección, según Drucker, implica la guía y el liderazgo de los empleados para asegurar que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos

organizacionales. Esta función incluye la motivación del personal, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva, todo ello con el fin de maximizar el desempeño individual y colectivo de los empleados.

La coordinación, en la concepción de Drucker, se refiere a la armonización de las actividades y esfuerzos de diferentes partes de la organización para garantizar la coherencia y la eficacia en la consecución de los objetivos. Drucker destaca la importancia de establecer sistemas y procesos que faciliten la colaboración y la integración de los esfuerzos en toda la organización.

Finalmente, el control, según Drucker, implica evaluar y supervisar las actividades de la organización para garantizar que se cumplan los objetivos. Esta responsabilidad implica medir el desempeño, realizar análisis de desviaciones y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para asegurar el éxito continuo de la empresa.

Según David (2010), los procesos administrativos son "actividades continuas y secuenciales que los gerentes llevan a cabo para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible para su organización". Estos procesos no solo implican la gestión operativa del día a día, sino también la formulación de estrategias a largo plazo y la adaptación a un entorno empresarial dinámico y cambiante.

La planificación estratégica, según la definición de David, constituye el primer paso en los procesos administrativos. Implica la definición de la visión, la misión y los objetivos de la organización, así como el análisis del entorno externo e interno para identificar oportunidades y amenazas. La planificación estratégica proporciona la dirección y el enfoque para todas las actividades de la organización, guiando las decisiones y acciones hacia la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo.

La organización estratégica, por su parte, se refiere a la configuración de la estructura organizativa y los recursos de la empresa de manera que apoyen la ejecución efectiva de la estrategia. David enfatiza que alinear la estructura, los

procesos y los recursos humanos de la organización con los objetivos estratégicos de la organización es crucial para garantizar la coherencia y la eficacia en la implementación de la estrategia.

La dirección estratégica, tercer componente de los procesos administrativos según David, implica el liderazgo y la motivación de los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos. Esta función incluye la comunicación efectiva de la visión y los objetivos estratégicos, así como el fomento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación.

La coordinación estratégica, como cuarto aspecto identificado por David, se refiere a la alineación de las actividades y esfuerzos de diferentes partes de la organización para garantizar la coherencia y la integración en la implementación de la estrategia. Esta función implica la colaboración entre departamentos y unidades de negocio, así como la gestión de alianzas estratégicas con socios externos.

El control estratégico, quinto y último componente de los procesos administrativos según David, implica la evaluación y supervisión de la implementación de la estrategia para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta función implica el monitoreo del desempeño organizacional, para mantener la relevancia y la competitividad de la organización en el mercado, se deben analizar las desviaciones y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Fred R. David nos ofrece una perspectiva estratégica y orientada al resultado sobre la gestión empresarial. Al enfatizar la importancia de la planificación estratégica, la organización estratégica, la dirección estratégica, la coordinación estratégica y el control estratégico, David proporciona un marco sólido para la toma de decisiones y la gestión efectiva de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo. En este sentido, la visión de David sobre los procesos administrativos sigue siendo relevante y valiosa para los gerentes que buscan mantener una ventaja competitiva sostenible y adaptarse con éxito a los desafíos del mercado.

2.1.4 Eficiencia

En economía, el término "eficiencia" se refiere a la capacidad de una entidad, ya sea una empresa, una industria o la economía en su conjunto, para producir bienes o servicios con la menor cantidad de recursos posibles.

Según Gálvez (2018), en el ámbito económico, la eficiencia en economía se define como "la capacidad de producir un bien o servicio utilizando la menor cantidad posible de recursos". En otras palabras, se trata de maximizar el resultado obtenido con los recursos disponibles, lo que implica minimizar el desperdicio y optimizar el uso de los factores de producción.

2.1.4.1 Eficiencia económica

La eficiencia económica se refleja en la capacidad de una entidad para alcanzar sus objetivos de producción y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de la manera más efectiva posible. Esto implica utilizar los recursos escasos de manera óptima, evitando la subutilización o el exceso de utilización de los mismos.

La eficiencia puede manifestarse de diversas formas en la economía. Por ejemplo, en el ámbito de la producción, una empresa eficiente logra producir una cantidad determinada de bienes o servicios utilizando menos insumos que sus competidores. Una economía eficiente asigna los recursos disponibles de manera que maximice el bienestar de la sociedad en su conjunto.

La eficiencia también está estrechamente relacionada con la competencia en los mercados. En un mercado competitivo, las empresas tienen incentivos para ser eficientes en la producción y la asignación de recursos, ya que aquellos que lo logran pueden reducir sus costos y aumentar su rentabilidad, lo que les permite competir de manera más efectiva en el mercado.

Sin embargo, la eficiencia no siempre se alcanza de manera automática en la economía. Diversos factores, como la presencia de monopolios o la existencia de externalidades, pueden conducir a situaciones en las que los recursos se utilizan de manera ineficiente. En estos casos, la intervención del gobierno a través de políticas económicas puede ser necesaria para corregir estas distorsiones y promover la eficiencia económica.

"La eficiencia se refiere a la situación en la que no es posible mejorar el bienestar de una persona sin empeorar el bienestar de otra. En otras palabras, una situación es eficiente si no hay ningún cambio que pueda hacer que alguien esté mejor sin que alguien esté peor". (Mankiw, 2022)

La noción de eficiencia ha sido objeto de análisis y debate en diversas disciplinas, desde la economía hasta la gestión empresarial, la ingeniería y más allá. En el corazón de esta discusión yace la búsqueda de un equilibrio óptimo entre la asignación de recursos y la maximización del bienestar social. En este contexto, la definición propuesta por Gregory N. Mankiw, en su libro Principios de Economía, establece un marco conceptual que vincula la eficiencia con el bienestar individual y colectivo. Esta afirmación sugiere que la eficiencia se alcanza cuando no es posible mejorar el bienestar de una persona sin deteriorar el bienestar de otra.

La idea de que la eficiencia está intrínsecamente ligada al bienestar de las personas refleja la búsqueda de un equilibrio justo y equitativo en la distribución de recursos y oportunidades. En el ámbito económico, por ejemplo, la eficiencia se relaciona con la asignación óptima de recursos escasos para maximizar la utilidad o el bienestar social. Si un recurso se asigna de manera ineficiente, se produce un desperdicio que podría haber sido utilizado para mejorar el bienestar de otros individuos. Por lo tanto, alcanzar la eficiencia económica implica maximizar el excedente total, es decir, la suma del excedente del consumidor y del productor.

2.1.4.2 Eficiencia en la gestión empresarial

La eficiencia en la gestión empresarial significa optimizar los procesos y los recursos para lograr los objetivos organizacionales con el menor costo posible. Esto implica reducir el desperdicio, aumentar la productividad y garantizar la calidad de los bienes o servicios que se ofrecen. Una empresa eficiente no solo maximiza sus ganancias, sino que también ayuda a sus empleados, clientes y la comunidad en general a prosperar.

Desde una perspectiva más amplia, la eficiencia también puede aplicarse a la gestión de recursos naturales y al desarrollo sostenible. La utilización eficiente de los recursos naturales no solo preserva el medio ambiente y la biodiversidad, sino que también garantiza que las generaciones futuras puedan satisfacer sus necesidades. En este sentido, la eficiencia ambiental se convierte en un elemento crucial para salvaguardar el bienestar de las personas y el planeta en su conjunto.

Al reconocer que mejorar el bienestar de una persona a menudo implica sacrificar el bienestar de otra, se subraya la importancia de encontrar un equilibrio justo y equitativo en la asignación de recursos y oportunidades. Desde la economía hasta la gestión empresarial y la conservación ambiental, la búsqueda de la eficiencia implica tomar decisiones informadas que maximicen el bienestar colectivo sin dejar de lado las necesidades individuales. En última instancia, esta reflexión nos invita a repensar nuestros enfoques y prácticas para garantizar un futuro más justo, próspero y sostenible para todos.

"En el ámbito de la organización, la eficiencia se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos."(Mintzberg, 2010)

En el ámbito organizacional, la eficiencia se define como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos. Esta definición, aunque simple, esconde una complejidad importante que

ha sido objeto de estudio por parte de diversos autores. Entre ellos, Henry Mintzberg (2010) ofrece una perspectiva particularmente interesante en su obra "Teoría de la Organización".

Mintzberg comienza por señalar que la eficiencia no es un concepto único y universal, sino que depende de una serie de factores, como el tipo de organización, su entorno y sus objetivos. En este sentido, distingue entre dos tipos de eficiencia: la eficiencia interna y la eficiencia externa.

La capacidad de una organización para utilizar sus recursos de manera eficaz se conoce como eficiencia interna. Esto implica, entre otras cosas, maximizar la productividad, reducir los costos y optimizar los procesos. Por el contrario, la eficiencia externa se refiere a la capacidad de una organización para lograr sus objetivos en un entorno competitivo. Esto significa poder adaptarse a los cambios en el mercado, satisfacer las necesidades de los clientes y superar a la competencia.

Mintzberg argumenta que la eficiencia interna y la eficiencia externa no son siempre compatibles. En ocasiones, las medidas que se toman para mejorar la eficiencia interna pueden tener un impacto negativo en la eficiencia externa. Por ejemplo, una empresa que reduce costes de forma drástica puede perder calidad en sus productos o servicios, lo que puede afectar negativamente a su imagen y a su cuota de mercado.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones encuentren un equilibrio entre la eficiencia interna y la eficiencia externa. Esto implica adoptar una visión integral de la eficiencia que tenga en cuenta tanto los factores internos como los externos.

2.1.4.3 Determinantes de la eficiencia organizacional

Una variedad de factores, incluida la estructura organizativa, la cultura empresarial y la gestión de recursos humanos, tienen un impacto en la eficiencia de una organización. En primer lugar, la estructura organizativa juega un papel crucial en

la eficiencia, ya que determina cómo se asignan y coordinan los recursos dentro de la organización. Una estructura flexible y ágil puede facilitar la toma de decisiones rápida y la adaptación a los cambios del entorno, lo que contribuye a una mayor eficiencia operativa.

Además, La cultura empresarial también juega un papel importante en la productividad de una organización porque afecta el comportamiento y las actitudes de los empleados. Una cultura enfocada en la excelencia y la innovación puede promover la eficiencia al fomentar el trabajo en equipo, el compromiso y el enfoque en los objetivos compartidos.

La gestión de recursos humanos también es un factor determinante de la eficiencia organizacional. La selección, capacitación y motivación adecuadas del personal son cruciales para garantizar un rendimiento óptimo y el uso eficiente de los recursos humanos disponibles. Además, la implementación de sistemas de recompensas y reconocimiento basados en el desempeño puede incentivar el comportamiento eficiente y fomentar una cultura de mejora continua.

2.1.4.4 Impacto de la eficiencia en el éxito organizacional

La eficiencia organizacional tiene un impacto significativo en el éxito a largo plazo de las organizaciones. En primer lugar, la eficiencia puede conducir a una reducción de costos al minimizar el desperdicio y optimizar el uso de recursos. Esto no solo mejora la rentabilidad de la organización, sino que también le permite ser más competitiva en el mercado al ofrecer productos o servicios a precios más competitivos.

Además, la eficiencia puede mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización al eliminar defectos y errores en los procesos de producción o prestación de servicios. Esto puede resultar en una mayor satisfacción del cliente y

una mayor lealtad a la marca, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento y la expansión de la organización.

De acuerdo con Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012), "La eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Se trata de una medida de la productividad de una organización."

En el ámbito empresarial, la eficiencia se erige como un pilar fundamental para alcanzar el éxito. La búsqueda constante de optimizar recursos y maximizar resultados es una tarea ineludible para las organizaciones que aspiran a ser competitivas en un mercado cada vez más exigente. En este contexto, la definición de eficiencia propuesta por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos ofrece un marco conceptual sólido para comprender este concepto tan esencial.

La eficiencia en los procesos administrativos es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el mundo empresarial actual. Al adoptar una perspectiva enfocada en la optimización de recursos y la maximización de resultados, las empresas pueden mejorar su productividad, reducir costos y fortalecer su posición en el mercado. La definición de eficiencia proporcionada por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sirve como guía para la implementación de prácticas administrativas efectivas y la búsqueda constante de la excelencia operativa. En última instancia, la eficiencia en los procesos administrativos es un pilar fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y el éxito empresarial a largo plazo.

2.1.4.5 Eficiencia en los procesos administrativos

La capacidad de una organización para utilizar sus recursos limitados de manera eficiente y lograr sus objetivos se ve reflejada en la eficiencia de los procesos administrativos. Esto significa maximizar la productividad y reducir los costos relacionados con la gestión. Las organizaciones pueden mejorar la eficiencia de sus

procesos administrativos identificando y eliminando actividades ineficientes o redundantes mediante el uso de un enfoque sistemático y estructurado.

La medición de la eficiencia en los procesos administrativos se basa en la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Esto implica evaluar la productividad de las actividades administrativas en términos de la cantidad y calidad de los resultados logrados en comparación con los recursos, como el tiempo, el dinero y el personal, empleados en su ejecución. Una alta eficiencia en los procesos administrativos se refleja en una mayor producción con una utilización óptima de los recursos disponibles.

2.1.4.6 Importancia de la eficiencia en la gestión empresarial

La gestión empresarial y la consecución de los objetivos organizacionales dependen de la eficiencia de los procesos administrativos. Las organizaciones pueden aumentar la competitividad, reducir los costos operativos y aumentar la satisfacción del cliente al mejorar la eficiencia de las actividades administrativas. Además, una mayor eficiencia permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar nuevas oportunidades.

La mejora continua es un componente clave para alcanzar y mantener la eficiencia en los procesos administrativos. Esto implica la implementación de prácticas de gestión de la calidad, la automatización de tareas repetitivas y la capacitación del personal en técnicas de optimización de procesos. Al fomentar una cultura organizacional orientada hacia la eficiencia y la innovación, las empresas pueden garantizar su éxito a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo.

2.1.5 Eficacia

En el ámbito de la gestión empresarial, la eficacia se erige como uno de los cimientos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Según Chiavenato (2000), reconocido experto en administración, "la eficacia puede ser entendida como la medida del logro de resultados."

La eficacia, según Chiavenato (2000), no se limita únicamente a la ejecución de actividades, sino que implica alcanzar los resultados deseados de manera óptima y oportuna. En otras palabras, una organización se considera eficaz cuando logra los objetivos planteados de manera efectiva, maximizando el aprovechamiento de los recursos disponibles y minimizando los costos asociados.

En un entorno cada vez más competitivo y dinámico, las empresas se enfrentan a una serie de desafíos que requieren una respuesta ágil y eficiente para comprender cabalmente la importancia de la gestión empresarial. En este contexto, la capacidad de una organización para lograr sus objetivos de manera efectiva es fundamental para su supervivencia y desarrollo.

La eficacia no solo se refiere al logro de resultados financieros, sino también a la consecución de objetivos relacionados con la satisfacción del cliente, la calidad de los productos o servicios, la innovación y la responsabilidad social corporativa. De esta manera, una empresa eficaz no solo genera valor para sus accionistas, sino que también contribuye al bienestar de sus empleados, clientes y la sociedad en su conjunto.

La medición de la eficacia en la gestión empresarial implica el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos indicadores pueden variar según la naturaleza y el tamaño de la organización, pero es fundamental que sean claros, cuantificables y alineados con la visión y misión de la empresa.

Asimismo, es importante destacar que la eficacia no debe ser vista de manera aislada, sino en conjunto con otros elementos de la gestión empresarial, como la eficiencia, la calidad y la innovación. Si bien la eficacia se centra en el logro de resultados, la eficiencia se refiere a la optimización de los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados, mientras que la calidad y la innovación son elementos clave para diferenciar a la empresa en el mercado y generar valor añadido para los clientes.

La eficacia, entendida como la medida del logro de resultados, ocupa un lugar central en la gestión empresarial según la concepción de Idalberto Chiavenato. En un entorno caracterizado por la competencia global, la volatilidad económica y la exigencia de los clientes, las empresas que logran ser eficaces en la consecución de sus objetivos tienen mayores probabilidades de éxito y supervivencia a largo plazo. Por tanto, es fundamental que las organizaciones comprendan la importancia de la eficacia y la integren de manera transversal en todas sus actividades y procesos, con el fin de generar valor sostenible para todas sus partes interesadas.

De acuerdo con los autores Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) definen la eficiencia como: "Alcanzar los fines con el mínimo de recursos".

2.1.5.1 Eficacia organizacional

La eficacia organizacional es un concepto fundamental en la gestión empresarial, ya que se relaciona estrechamente con la capacidad de una organización para alcanzar sus metas y objetivos de manera efectiva y con la utilización óptima de sus recursos. En este contexto, los autores Koontz, Weihrich y Cannice han ofrecido una definición esclarecedora de eficacia, entendida como el logro de los fines con el mínimo de recursos.

La definición de eficacia propuesta por Koontz, Weihrich y Cannice pone de relieve la importancia de alcanzar los objetivos organizacionales con la mayor eficiencia

posible en la utilización de los recursos disponibles. En este sentido, la eficacia no se limita únicamente al logro de resultados, sino que implica hacerlo de manera óptima, maximizando el rendimiento de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de la organización.

Desde esta perspectiva, la eficacia se convierte en un indicador clave del desempeño organizacional, ya que permite evaluar la capacidad de una empresa para convertir sus recursos en resultados tangibles y valiosos. Una organización eficaz no solo logra sus objetivos, sino que lo hace de manera eficiente, minimizando el desperdicio y optimizando el uso de sus recursos escasos.

La eficacia organizacional se relaciona estrechamente con la planificación estratégica y la toma de decisiones, ya que implica establecer objetivos claros y realistas, así como diseñar estrategias y acciones concretas para alcanzarlos. En este sentido, los directivos y líderes empresariales juegan un papel crucial en la creación de un ambiente propicio para la eficacia, fomentando la innovación, la colaboración y el compromiso de los empleados en la consecución de los objetivos comunes.

En un contexto empresarial caracterizado por la incertidumbre y la competencia global, las organizaciones eficaces son aquellas que pueden anticipar y responder de manera ágil a las demandas del mercado, aprovechando las oportunidades y mitigando los riesgos.

La definición de eficacia propuesta por Koontz, Weihrich y Cannice resalta la importancia de lograr los fines con el mínimo de recursos en el contexto de la gestión empresarial. Alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente es un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno cada vez más competitivo y cambiante. Por tanto, es fundamental que las organizaciones comprendan la importancia de la eficacia y la integren de manera sistemática en su cultura organizacional y prácticas de gestión, con el fin de maximizar su desempeño y generar valor para todas sus partes interesadas.

2.1.5.2 Eficacia en la gestión empresarial

La eficacia, según la concepción de Silva (2007), se refiere “al cumplimiento exitoso de los objetivos establecidos por la organización”. Esto implica que una empresa es considerada eficaz cuando logra alcanzar los resultados deseados de manera consistente y en línea con las metas estratégicas definidas previamente.

Para comprender la importancia de la eficacia en la gestión empresarial, es necesario destacar que los objetivos organizacionales actúan como un punto de referencia clave para orientar las actividades y decisiones de la empresa. En este sentido, la eficacia se convierte en un criterio fundamental para evaluar el desempeño de la organización y su capacidad para generar valor para sus accionistas, clientes, empleados y demás partes interesadas.

La eficacia no se limita únicamente al logro de resultados financieros, sino que también abarca aspectos relacionados con la calidad de los productos o servicios ofrecidos, la satisfacción del cliente, la innovación y la responsabilidad social corporativa. Por tanto, una empresa eficaz no solo se enfoca en maximizar sus beneficios económicos, sino que también busca generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

La medición de la eficacia en la gestión empresarial implica el establecimiento de indicadores de rendimiento que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos indicadores pueden variar según la naturaleza y el sector de la empresa, pero es fundamental que sean claros, cuantificables y alineados con la estrategia empresarial.

Es importante destacar que la eficacia no es un estado estático, sino un proceso continuo de mejora y adaptación a los cambios del entorno. En un contexto empresarial caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad, las organizaciones eficaces son aquellas que pueden identificar oportunidades, anticipar riesgos y tomar decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Reinaldo O. Da Silva resalta la importancia del logro de los objetivos propuestos en el contexto de la gestión empresarial. Alcanzar los resultados deseados de manera consistente y en línea con la estrategia organizacional es un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno empresarial cada vez más desafiante. Por tanto, es fundamental que las organizaciones comprendan la importancia de la eficacia y la incorporen de manera sistemática en sus procesos, prácticas y cultura organizacional, con el fin de maximizar su desempeño y generar valor para todas sus partes interesadas.

2.1.5.3 Eficacia en el logro de objetivos

Según la definición propuesta por Andrade (2008), reconocido experto en gestión empresarial, "la eficacia se relaciona con la actuación dirigida al cumplimiento de los objetivos previstos".

La eficacia, conforme a la perspectiva de Andrade (2008), se centra en la acción orientada hacia el logro de los objetivos planificados por la organización. Esto implica que una empresa eficaz es aquella que ejecuta sus actividades de manera eficiente y efectiva, asegurando el cumplimiento de las metas establecidas en su planificación estratégica.

Para comprender completamente la importancia de la eficacia en la gestión empresarial, es fundamental destacar que los objetivos organizacionales actúan como un marco de referencia crucial que guía las acciones y decisiones de la empresa. En este sentido, la eficacia se convierte en un criterio fundamental para evaluar el desempeño de la organización y su capacidad para generar valor y alcanzar el éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante.

La eficacia organizacional no se limita únicamente al logro de resultados financieros, sino que también abarca aspectos relacionados con la calidad de los productos o servicios ofrecidos, la satisfacción del cliente, la innovación y la responsabilidad

social corporativa. Por tanto, una empresa eficaz no solo busca maximizar sus beneficios económicos, sino que también se preocupa por generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

La medición de la eficacia en la gestión empresarial implica el establecimiento de indicadores de rendimiento que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos. Estos indicadores deben ser claros, cuantificables y alineados con la estrategia empresarial, permitiendo a la organización monitorear su progreso y realizar ajustes necesarios para mejorar su desempeño.

La definición de eficacia propuesta por Reinaldo O. Da Silva resalta la importancia del logro de los objetivos propuestos en el contexto de la gestión empresarial. Alcanzar los resultados deseados de manera consistente y en línea con la estrategia organizacional es un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno empresarial cada vez más desafiante. Por tanto, es fundamental que las organizaciones comprendan la importancia de la eficacia y la incorporen de manera sistemática en sus procesos, prácticas y cultura organizacional, con el fin de maximizar su desempeño y generar valor para todas sus partes interesadas.

2.1.5.4 Eficacia en la optimización de recursos

Según la definición propuesta por Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2009), reconocidos académicos en administración, "la eficacia se refiere a la capacidad de obtener productos con el uso mínimo de recursos".

La eficacia, según la perspectiva de Gibson, Ivancevich y Donnelly, está estrechamente relacionada con la optimización de recursos en la generación de productos o servicios por parte de una organización. En este sentido, una empresa es considerada eficaz cuando logra alcanzar sus objetivos con la máxima eficiencia en la utilización de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

La optimización de recursos implica no solo la minimización del uso de recursos, sino también su utilización de manera inteligente y estratégica para maximizar el valor generado. En este sentido, la eficacia se convierte en un criterio clave para evaluar la productividad y la competitividad de una empresa en un entorno empresarial cada vez más exigente y dinámico.

La eficacia organizacional se manifiesta en diversos aspectos de la gestión empresarial, incluyendo la planificación estratégica, la ejecución de operaciones, la gestión de proyectos y el control de calidad. En cada una de estas áreas, la optimización de recursos juega un papel crucial en la generación de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes de manera rentable y sostenible.

Para lograr la eficacia en la gestión de recursos, las organizaciones deben implementar prácticas y procesos que promuevan la eficiencia, la innovación y la mejora continua. Esto puede incluir la adopción de tecnologías avanzadas, la automatización de procesos, la capacitación y desarrollo del talento humano, así como la búsqueda constante de oportunidades de mejora en todos los niveles de la organización.

La medición de la eficacia en la gestión empresarial implica el establecimiento de indicadores de rendimiento que permitan evaluar el grado de optimización de recursos en la generación de productos o servicios. Estos indicadores pueden incluir medidas de productividad, eficiencia operativa, costos unitarios y satisfacción del cliente, entre otros.

La definición de eficacia propuesta por Gibson, Ivancevich y Donnelly resalta la importancia de la optimización de recursos en la generación de productos y servicios en el contexto de la gestión empresarial. Lograr productos con el uso mínimo de recursos es un factor clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más desafiante. Por tanto, es fundamental que las empresas comprendan la importancia de la eficacia y adopten

medidas para mejorar continuamente su capacidad de optimizar recursos en la generación de valor para todas sus partes interesadas.

2.1.6 Mejora continua

Joseph M. Juran, reconocido experto en calidad y gestión empresarial, plantea una definición clave que enmarca el concepto de mejora continua dentro del contexto organizacional. Según Juran (1990), "la mejora continua es un proceso sistemático diseñado para reducir o eliminar las discrepancias entre los resultados alcanzados y los resultados esperados o deseados por una organización".

La esencia de esta definición radica en el reconocimiento de que toda empresa enfrenta constantemente un desafío fundamental: la brecha entre su desempeño actual y sus objetivos previstos. Esta disparidad puede surgir debido a una variedad de factores, que van desde deficiencias en los procesos internos hasta cambios en el entorno competitivo o fluctuaciones en las demandas del mercado. Sin embargo, independientemente de las causas específicas, la necesidad de cerrar esta brecha y mejorar continuamente es imperativa para garantizar la viabilidad y la competitividad a largo plazo de la organización.

La mejora continua, bajo la perspectiva de Juran, se caracteriza por ser un proceso sistemático y estructurado. No se trata simplemente de implementar cambios al azar o realizar ajustes ocasionales, sino más bien de seguir un enfoque planificado y metódico que permita identificar, analizar y abordar sistemáticamente las áreas de oportunidad dentro de la empresa. Este enfoque sistemático implica el establecimiento de métodos y herramientas específicas, así como la asignación de recursos adecuados, con el fin de asegurar que la mejora sea un proceso coherente y sostenible en el tiempo.

Asimismo, es importante destacar que la mejora continua no se limita únicamente a la optimización de los procesos operativos, sino que abarca todas las áreas de la

organización, incluyendo la calidad del producto o servicio, la satisfacción del cliente, la eficiencia en costos, la innovación, entre otros aspectos. En este sentido, se busca una mejora holística que impacte positivamente en todos los aspectos relevantes para el éxito empresarial.

Además, la noción de mejora continua implica un enfoque proactivo y orientado al futuro. En lugar de conformarse con los logros actuales, las organizaciones que adoptan este enfoque están constantemente buscando formas de elevar sus estándares y superar sus propias expectativas. Esto implica una mentalidad de aprendizaje y adaptación constante, así como una disposición a experimentar, innovar y buscar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

La definición de Joseph M. Juran sobre la mejora continua destaca su naturaleza fundamental como un proceso sistemático orientado a cerrar la brecha entre los resultados actuales y los resultados deseados. Esta perspectiva enfatiza la importancia de un enfoque estructurado, integral y proactivo para alcanzar la excelencia empresarial y mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

2.1.6.1 Mejora continua y la calidad

William Edwards Deming, reconocido como uno de los pioneros en el campo de la gestión de la calidad, ofrece una definición clara de la mejora continua que resalta su enfoque fundamental en la eliminación de errores y defectos para elevar la calidad de los productos y servicios. Según Deming (1987), la mejora continua representa un esfuerzo constante y sistemático para identificar y abordar las causas subyacentes de las fallas y deficiencias en los productos o servicios ofrecidos por una organización.

"La mejora continua es un esfuerzo por mejorar la calidad de los productos y servicios mediante la eliminación de las causas de errores y defectos".
(Deming, 1987)

La esencia de esta definición radica en la premisa de que la calidad no es un atributo estático, sino más bien un objetivo dinámico que requiere atención continua y esfuerzos persistentes para mantener y mejorar. Desde la perspectiva de Deming, la mejora continua implica un compromiso inquebrantable con la excelencia y la satisfacción del cliente, reconociendo que los errores y defectos en los productos o servicios pueden erosionar la reputación de la empresa y socavar su competitividad en el mercado.

En este contexto, la mejora continua se convierte en un proceso meticuloso que va más allá de simplemente corregir problemas aislados o resolver quejas de los clientes de manera reactiva. En cambio, implica una evaluación completa de los procesos internos de la organización, desde la concepción y diseño del producto hasta su fabricación, distribución y servicio postventa. Se busca identificar las causas raíces de los errores y defectos, entendiendo que muchas veces estos pueden estar arraigados en prácticas obsoletas, falta de capacitación del personal, deficiencias en los procesos o sistemas de gestión inadecuados.

La filosofía de Deming también enfatiza la importancia de la prevención sobre la detección, abogando por la implementación de medidas proactivas para evitar la ocurrencia de errores en lugar de simplemente detectarlos y corregirlos una vez que hayan ocurrido. Esto implica la adopción de enfoques como el control estadístico de procesos, la estandarización de procedimientos y la formación continua del personal, con el fin de crear una cultura organizacional orientada a la calidad y la mejora continua.

Asimismo, Deming señala la importancia de que todos los niveles de la organización participen en el proceso de mejora continua, desde la alta dirección hasta el personal de línea. Reconoce que la calidad es responsabilidad de todos y que cada individuo

en la organización tiene un papel que desempeñar en la identificación y eliminación de errores y defectos.

La definición de William Edwards Deming sobre la mejora continua subraya su enfoque en la calidad como una necesidad estratégica para las organizaciones, enfatizando la importancia de la identificación y eliminación de errores y defectos para garantizar la satisfacción del cliente y la competitividad a largo plazo. Esta perspectiva destaca la necesidad de un compromiso organizacional integral con la excelencia y la innovación constante en la búsqueda de la mejora continua.

2.1.6.2 Mejora continua y el proceso PHVA

De acuerdo con Ishikawa (1985), define "La mejora continua es un proceso cíclico de cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA)".

Kaoru Ishikawa, renombrado experto en gestión de la calidad y precursor de la metodología de mejora continua, introduce una perspectiva particularmente estructurada y sistemática sobre este concepto a través del ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Esta metodología, también conocida como ciclo de Deming o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), ha sido ampliamente adoptada en diversos ámbitos empresariales debido a su enfoque iterativo y orientado a resultados. En el contexto de la mejora continua, este ciclo ofrece un marco conceptual para guiar los esfuerzos de mejora de manera organizada y efectiva.

La Planificación es la primera etapa del ciclo PHVA. Es esencial establecer objetivos claros y establecer estrategias y acciones para alcanzarlos. En esta etapa, se realiza un análisis completo de la situación actual, se identifican las áreas que necesitan mejorar y se establecen objetivos concretos y alcanzables. La asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la creación de un plan de acción detallado que guíe la implementación de las mejoras propuestas también son parte de la planificación.

La segunda etapa, el Hacer, se centra en la ejecución del plan de acción diseñado en la fase anterior. Aquí es donde se llevan a cabo las actividades planificadas, se implementan los cambios y se realizan las mejoras propuestas. Es crucial asegurar una comunicación efectiva y una coordinación adecuada entre los miembros del equipo durante esta etapa, así como proporcionar el apoyo y los recursos necesarios para garantizar el éxito de las iniciativas de mejora.

La tercera etapa, Verificar, consiste en evaluar y monitorear los resultados obtenidos después de la implementación de las acciones de mejora. En esta fase, se comparan los resultados reales con los objetivos establecidos inicialmente y se analizan las desviaciones o discrepancias identificadas. Se utilizan herramientas y técnicas de medición y análisis para evaluar el impacto de las mejoras implementadas y para determinar si se han alcanzado los resultados esperados.

Finalmente, la etapa Actuar implica tomar medidas correctivas o preventivas en función de los resultados obtenidos en la fase de verificación. Si los resultados son satisfactorios y se han alcanzado los objetivos establecidos, se busca consolidar los cambios implementados y mantener el impulso de mejora. Sin embargo, si se identifican áreas de oportunidad o se detectan desviaciones significativas, se realizan ajustes adicionales al plan de acción o se inician nuevas iniciativas de mejora para abordar las deficiencias identificadas.

Se puede decir que el ciclo PHVA de mejora continua propuesto por Kaoru Ishikawa ofrece un marco conceptual sólido y estructurado para guiar los esfuerzos de mejora en las organizaciones. Al adoptar este enfoque cíclico y sistemático, las empresas pueden mejorar de manera continua su desempeño, optimizar sus procesos y aumentar su competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

2.1.6.3 Mejora continua y la importancia de hacer las cosas bien a la primera

Para Crosby (1984), La mejora continua es "un proceso para hacer las cosas bien a la primera vez".

La visión de Philip B. Crosby sobre la mejora continua destaca un principio fundamental: la importancia de hacer las cosas bien desde el principio. En su definición, Crosby resalta la necesidad de un enfoque preventivo y proactivo en la gestión de la calidad, donde se busque eliminar los errores y defectos desde la raíz para garantizar la excelencia en los productos y servicios desde el primer momento.

Desde esta óptica, la mejora continua no se limita simplemente a corregir problemas una vez que han ocurrido, sino que implica un esfuerzo constante por prevenir su aparición en primer lugar. Se reconoce que la prevención es más eficiente y económica que la detección y corrección posterior de errores, ya que evita el desperdicio de recursos y minimiza el impacto negativo en la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

La filosofía de Crosby se fundamenta en la premisa de que la calidad no es un accidente, sino el resultado de un esfuerzo deliberado y consciente por parte de todos los miembros de la organización. En lugar de conformarse con estándares mínimos aceptables, se promueve una cultura de excelencia y compromiso con la calidad total en todos los aspectos de la operación empresarial.

Para alcanzar este objetivo, Crosby propone la implementación de prácticas y sistemas de gestión de calidad efectivos que enfatizan la prevención de errores y la mejora continua como soportes fundamentales. Esto incluye la definición de estándares de calidad claros y alcanzables, la capacitación y el desarrollo del personal, la aplicación de técnicas de control de procesos y la retroalimentación constante para identificar áreas de mejora.

Además, la filosofía de Crosby enfatiza la responsabilidad individual en la búsqueda de la calidad. Cada miembro de la organización, desde la alta dirección hasta el personal de línea, es responsable de hacer las cosas bien desde el principio y de contribuir a la mejora continua de los procesos y productos. Se promueve la participación activa y el compromiso de todos los empleados en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción del cliente.

Se podría decir que, la definición de Philip B. Crosby sobre la mejora continua resalta la importancia de un enfoque preventivo y proactivo en la gestión de la calidad, donde se prioriza hacer las cosas bien desde el principio para evitar errores y defectos. Esta perspectiva subraya la necesidad de una cultura organizacional orientada a la excelencia y el compromiso constante con la mejora continua para alcanzar y mantener la competitividad en el mercado actual.

2.1.6.4 Mejora continua como enfoque gerencial

Armand V. Feigenbaum, reconocido como uno de los precursores de la gestión de la calidad total, ofrece una definición de mejora continua que abarca un enfoque holístico y sistemático hacia la mejora de todos los aspectos de una organización. Desde esta perspectiva, la mejora continua se convierte en una necesidad estratégica para las empresas que aspiran a mantener su competitividad y excelencia en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

Según Feigenbaum (1991), "La mejora continua es un enfoque gerencial que busca la mejora constante de todos los aspectos de la organización". No se limita únicamente a la optimización de los procesos de producción o la calidad del producto final, sino que abarca todos los aspectos relevantes para el éxito empresarial, incluyendo la gestión de recursos humanos, la innovación, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la adaptación a los cambios del entorno.

Bajo esta perspectiva, la mejora continua se convierte en un enfoque gerencial integral que implica la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, desde la alta dirección hasta el personal de línea. Se reconoce que la mejora continua es un proceso que debe estar arraigado en la cultura organizacional y que requiere una visión a largo plazo, así como la dedicación de recursos y esfuerzos constantes para alcanzar y mantener los más altos estándares de calidad y desempeño.

Feigenbaum también enfatiza la importancia de la medición y la retroalimentación en el proceso de mejora continua. Propone el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) y sistemas de retroalimentación para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos y para identificar áreas de oportunidad para la mejora. Esta información se utiliza para orientar las decisiones y acciones gerenciales, así como para impulsar la innovación y el cambio en la organización.

Además, Feigenbaum destaca la necesidad de un enfoque sistemático y estructurado en la implementación de iniciativas de mejora continua. Propone el uso de metodologías y herramientas de gestión de calidad, como el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) o el enfoque de seis sigma, para guiar y facilitar el proceso de mejora en todas las áreas de la organización.

De acuerdo a la definición de Armand V. Feigenbaum sobre la mejora continua destaca su naturaleza integral y su importancia como un enfoque gerencial fundamental para garantizar la competitividad y la excelencia organizacional. Esta perspectiva subraya la necesidad de un compromiso total con la mejora continua en todos los aspectos de la operación empresarial, así como la aplicación de enfoques sistemáticos y herramientas de gestión de calidad para impulsar el cambio y la innovación en la organización.

CAPÍTULO III

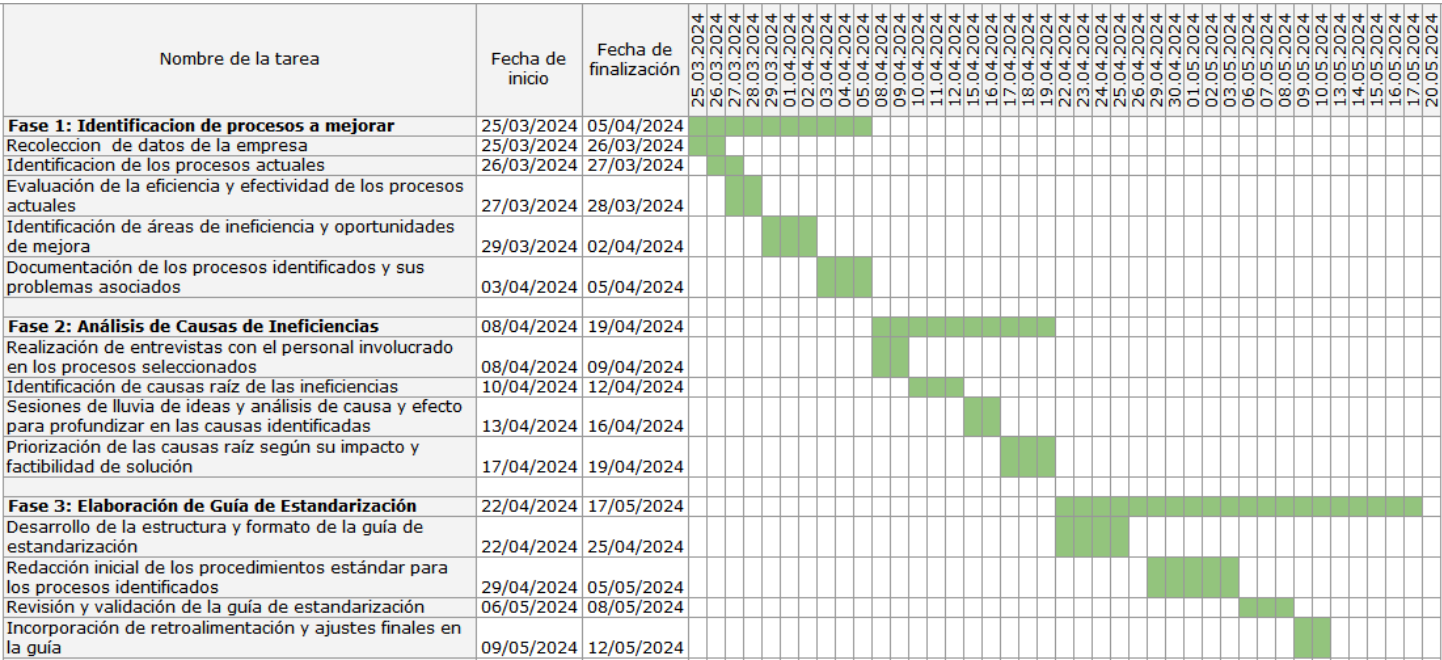
DESARROLLO Y METODOLOGÍA

3.1 Procedimiento y descripción de las actividades realizadas

3.1.1 Cronograma de actividades

La Figura 3 muestra el cronograma de las actividades a realizar, así como las fechas en las que deben realizarse. Este cronograma es una herramienta esencial para la planificación y gestión del proyecto porque proporciona una visión clara y estructurada de las tareas que deben completarse, los plazos establecidos para cada una de ellas y su secuencia lógica dentro del proceso general.

Figura 4 Cronograma de actividades



Fuente: Creación propia

3.1.1.1 Descripción de actividades

Fase 1: Identificación de procesos a mejorar.

En esta fase, se enfocó en recolectar información y analizar los procesos que actualmente existen en la empresa. Las actividades incluyen:

Recolección de datos de la empresa: Reunir toda la información relevante sobre los procesos existentes.

Identificación de los procesos actuales: Determinar cuáles son los procesos que actualmente se llevan a cabo, cabe mencionar que el principal proceso administrativo es la facturación a los clientes.

Evaluación de la eficiencia y efectividad de los procesos actuales: Examinar qué tan eficaces y eficientes son los procesos que ya existen.

Identificación de áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora: Detectar los problemas y las posibles áreas de mejora en los procesos. Como lo es el área de facturación ya que los nuevos colaboradores desconocen el funcionamiento del software de facturación.

Documentación de los procesos identificados y sus problemas asociados: Registrar los detalles de los procesos y los problemas que se han encontrado.

Fase 2: Análisis de causas de ineficiencias.

En esta fase se buscó comprender las razones detrás de las ineficiencias en los procesos. Las acciones incluyen:

Realización de entrevistas con el personal involucrado en los procesos seleccionados: Entrevistar a los empleados que participan directamente en los procesos para obtener su perspectiva.

Identificación de causas raíz de las ineficiencias: Determinar las causas fundamentales de los problemas de eficiencia.

Sesiones de lluvia de ideas y análisis de causa y efecto para profundizar en las causas identificadas: Utilizar métodos como los diagramas de Ishikawa para explorar las causas raíz.

Priorización de las causas raíz según su impacto y factibilidad de solución: Decidir qué causas deben abordarse primero basándose en su impacto y la facilidad para resolverlas.

Fase 3: Elaboración de guía de estandarización.

La última fase se enfocó en desarrollar una guía para estandarizar los procesos mejorados tales como la utilización del software de facturación. Las actividades incluyen:

Desarrollo de la estructura y formato de la guía de estandarización: Crear un formato y estructura para la guía que sea amigable con los nuevos colaboradores.

Redacción inicial de los procedimientos estándar para los procesos identificados: Elaborar los procedimientos estándar para cada proceso que se ha mejorado, como lo es la facturación.

Revisión y validación de la guía de estandarización: Revisar y validar la guía con el equipo de trabajo.

Incorporación de retroalimentación y ajustes finales en la guía: Modificar la guía según la retroalimentación recibida por la Dirección General de Arrendadora Horizonte.

3.1.2 Estrategia global de solución

Un diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, es una herramienta de calidad utilizada para identificar y visualizar las posibles causas de un problema específico. Dado el contexto de la

falta de estandarización de los procesos administrativos y los obstáculos que enfrenta el personal para cumplir con sus responsabilidades, podemos estructurar un diagrama de Ishikawa para explorar las causas subyacentes. A continuación, se muestra en la figura 4 el diagrama de Ishikawa con la problemática identificada:

Figura 5 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Creación propia

Categorías principales:

1. Procesos:

- Ausencia de una guía de estandarización clara.
- Falta de procedimientos documentados para los procesos administrativos.
- Complejidad excesiva en los procesos existentes.

2. Personal:

- Falta de capacitación adecuada en los procesos administrativos.
- Escasez de personal para abordar la carga de trabajo.
- Rotación frecuente de los nuevos colaboradores debido a la falta de claridad en los procedimientos.

3. Tecnología:

- Falta de herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar los procesos administrativos.
- Sistemas obsoletos que dificultan la eficiencia en la ejecución de tareas.

4. Políticas:

- Políticas internas ambiguas o contradictorias.
- Falta de alineación entre las políticas corporativas y las prácticas administrativas.

El diagrama de Ishikawa (figura 4) proporciona una visión general de las posibles causas del problema identificado en Arrendadora Horizonte y puede servir como punto de partida para implementar acciones correctivas efectivas. Es importante involucrar a todas las partes interesadas relevantes en el proceso de análisis y resolución de problemas para garantizar la viabilidad y el éxito de las posibles soluciones.

3.1.3 Estrategia de solución de cada subproblema

Se muestran algunas posibles soluciones para cada una de las categorías principales identificadas en el diagrama de Ishikawa (figura 4):

Procesos:

Ausencia de una guía de estandarización clara: Desarrollar e implementar una guía de estandarización que documente los procedimientos clave en el departamento de Administración de Arrendadora Horizonte. Esta guía debe ser fácil de entender, accesible para todo el personal, y revisada periódicamente para mantenerse actualizada.

Falta de procedimientos documentados para los procesos administrativos: Crear un manual de procedimientos administrativos que describa paso a paso las tareas

administrativas esenciales, desde la gestión de contratos hasta la facturación y entrega de documentación a los distintos departamentos, asegurando que los empleados sigan un proceso uniforme.

Complejidad excesiva en los procesos existentes: Realizar un análisis de los procesos actuales en el departamento de administración para identificar redundancias y simplificar los procedimientos. La meta debe ser reducir los pasos innecesarios para agilizar las operaciones y mejorar la eficiencia.

Personal:

Falta de capacitación adecuada en los procesos administrativos: Implementar un programa de capacitación continuo para los nuevos colaboradores, enfocado en los procedimientos administrativos y en el uso de las herramientas disponibles, asegurando que todos los empleados estén bien entrenados y actualizados.

Escasez de personal para abordar la carga de trabajo: Realizar una evaluación de la carga de trabajo y ajustar los niveles de personal según sea necesario, ya sea contratando más colaboradores o redistribuyendo tareas para equilibrar mejor las responsabilidades.

Rotación frecuente de los nuevos colaboradores debido a la falta de claridad en los procedimientos: Mejorar la claridad de los procedimientos mediante la documentación detallada y la capacitación de los colaboradores, creando un ambiente de trabajo más estable y reduciendo la rotación de empleados.

Tecnología:

Falta de herramientas tecnológicas adecuadas: Invertir en equipos tecnológicos modernos que optimicen la gestión de propiedades y vehículos de Arrendadora Horizonte, la comunicación interna y externa, mejorando así la eficiencia general.

Sistemas obsoletos que dificultan la eficiencia: Realizar una evaluación de los sistemas actuales y actualizar o reemplazar los que sean obsoletos para mejorar la eficiencia operativa.

Políticas:

Políticas internas ambiguas o contradictorias: Revisar y clarificar las políticas internas para eliminar ambigüedades y contradicciones, asegurando que todas las políticas estén alineadas y sean fáciles de entender para los nuevos colaboradores.

Falta de alineación entre las políticas corporativas y las prácticas administrativas: Alinear las políticas corporativas con las prácticas administrativas mediante revisiones periódicas, asegurando que todas las prácticas reflejen los objetivos y valores corporativos, y que sean coherentes en los distintos departamentos que conforman Arrendadora Horizonte.

Implementar estas soluciones requerirá una planificación cuidadosa, recursos adecuados y la autorización por parte de la Dirección General para abordar los problemas identificados y mejorar los procesos administrativos.

3.2 Alcance y enfoque de la investigación

3.2.1 Alcance de la investigación

Para el proyecto de tesis se utilizó la investigación explicativa por su enfoque en comprender las relaciones de causa y efecto entre variables, ya que se analizaron las causas del problema el cómo afecta el problema a los procesos administrativos y se propondrán soluciones a dichos problemas.

Para Sampieri, Fernandez, & Baptista, (2014) definen la investigación explicativa como aquella que "pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian". Según estos autores, el propósito de la investigación

explicativa es responder por qué ocurre un fenómeno y bajo qué condiciones se presenta.

Según Babbie (2001) define la investigación explicativa como "un tipo de investigación cuyo objetivo es clarificar aspectos de la realidad, profundizando en el entendimiento de las causas y efectos de los fenómenos sociales". Babbie resalta que la investigación explicativa va más allá de la descripción para llegar a la comprensión profunda de los procesos.

3.2.2 Enfoque de la investigación

Para la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo ya que utiliza un diseño de investigación estructurado y planificado, donde se definen claramente las variables y se establece la hipótesis que es comprobada mediante la recopilación de datos numéricos. Este enfoque se basa en la medición de variables y el análisis estadístico para comprender y explicar los fenómenos estudiados.

"La investigación cuantitativa es una herramienta poderosa para explorar relaciones de causa y efecto entre variables. Nos permite probar hipótesis de manera objetiva y generar evidencia sólida para respaldar nuestras conclusiones." (Creswell, 2009).

3.3 Hipótesis

Creswell (2009) define una hipótesis como "una afirmación específica y estable sobre la relación entre dos o más variables que se somete a prueba empíricamente en la investigación".

H₁: A mayor estandarización en los procesos administrativos mayor es la eficiencia del personal.

H₀: La estandarización en los procesos administrativos no afecta la eficiencia del personal.

H_a: La complejidad en los procesos administrativos afecta negativamente la eficiencia del personal.

3.4 Diseño y metodología de la investigación

Según Kerlinger (1986), la investigación descriptiva se enfoca en la recopilación, presentación, descripción y análisis de datos para describir con precisión los fenómenos o poblaciones bajo estudio. Su objetivo principal es caracterizar las propiedades, comportamientos o características de un grupo o fenómeno específico, sin intentar establecer relaciones causales entre variables. En este sentido, la investigación descriptiva busca responder preguntas como "¿Qué?", "¿Cómo?" o "¿Cuánto?" sobre un fenómeno determinado.

Por otro lado, para Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva se define como un estudio sistemático que tiene como propósito primordial describir algo tal y como es. Se concentra en la descripción precisa de las características, propiedades y comportamientos de los fenómenos bajo investigación, con el fin de generar una representación detallada y comprensible de la realidad estudiada.

Con esta investigación se pretende recolectar información que describa como la estandarización en los procesos afecta la eficiencia y eficacia de los nuevos colaboradores administrativo en Arrendadora Horizonte.

Según Gil (2002), la investigación exploratoria se centra en la exploración inicial de un tema, fenómeno o problema poco conocido o poco estudiado. Tiene como objetivo principal familiarizarse con el objeto de estudio, identificar áreas potenciales de investigación y formular hipótesis o preguntas de investigación más específicas. En este sentido, la investigación exploratoria se caracteriza por su flexibilidad metodológica y su enfoque en la generación de ideas y la comprensión inicial del fenómeno estudiado.

Para Babbie (2001), la investigación exploratoria se define como un tipo de investigación que tiene como finalidad familiarizarse con un tema, fenómeno o problema de investigación aún no suficientemente comprendido. Se centra en la búsqueda de información preliminar, la identificación de variables relevantes y el establecimiento de relaciones tentativas entre estas variables. La investigación exploratoria se caracteriza por su naturaleza flexible y su enfoque en la generación de hipótesis y teorías iniciales.

3.5 Selección de la muestra

La empresa Arrendadora Horizonte SA de CV actualmente cuenta con 5 trabajadores en el departamento de Administración General por lo que para la investigación se utilizó la población total.

De acuerdo con Sampieri, Fernandez y Baptista (2014) definen el universo poblacional como "el conjunto completo de unidades que poseen las características que se están estudiando y sobre las cuales se espera obtener conclusiones".

En la obra "El proceso de la investigación científica" de los autores Tamayo y Tamayo (2004) propone que el universo poblacional es "el conjunto de todos los elementos, objetos o individuos que poseen una característica común observable o medible".

3.6 Recolección de datos

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de comprender y analizar los procesos administrativos actuales en Arrendadora Horizonte SA de CV. Para ello, es necesario definir con claridad el universo poblacional, entendido como el conjunto total de elementos que poseen las características relevantes para el estudio en cuestión.

El universo poblacional de este estudio está conformado por los seis trabajadores del departamento de administración general, los cuales se encargan de las actividades y procesos administrativos de la empresa.

La recolección de datos se llevará a cabo mediante la encuesta. La cual los autores Sampieri, Fernandez y Baptista (2014) definen como "un procedimiento para la recolección de datos mediante el cual se interrogan verbalmente o por escrito a las personas, con el fin de obtener información sobre conocimientos, creencias, opiniones, actitudes, sentimientos, valores, comportamientos u otros hechos relevantes para los objetivos de la investigación".

Se emplean instrumentos validados y confiables, adaptados a las necesidades y características del estudio, con el fin de obtener información precisa y relevante sobre el universo poblacional.

El proceso de recolección de datos se lleva a cabo de manera ética y respetuosa, garantizando la confidencialidad y privacidad de los participantes. Se solicitó el consentimiento informado de los sujetos de estudio.

3.6.1 Selección del instrumento

La elección del instrumento de recopilación de datos depende de la naturaleza del estudio y de los objetivos de la investigación. En este caso, se ha decidido utilizar un cuestionario estructurado (Figura 5) (Anexo 1) como herramienta principal para

recolectar información, debido a su capacidad para obtener datos precisos y cuantificables sobre las variables de interés, además de ser eficiente en términos de tiempo y recursos.

Según los autores Tamayo y Tamayo (2004), un cuestionario es "un instrumento de recolección de datos compuesto por un conjunto de preguntas estructuradas y sistemáticas, diseñadas para obtener información específica sobre una o varias variables de interés en la investigación".

La decisión de un cuestionario se basa en su facilidad de administración, lo que permite recolectar datos de una muestra representativa de la población en un tiempo razonable. Su formato y estructura uniformes garantizan la consistencia en la recolección de datos, minimizando posibles sesgos y aumentando la confiabilidad de los resultados. Además, el cuestionario se puede aplicar de forma presencial, por correo electrónico o a través de plataformas en línea, lo cual facilita la participación de los encuestados y ofrece flexibilidad en el proceso de recopilación de datos.

Figura 6 Cuestionario identificación de procesos administrativos ineficientes.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como fin identificar la eficiencia de los procesos administrativos en el departamento de Administración General de Arrendadora Horizonte.

INSTRUCCIONES: Señale con una **X** en la opción más adecuada para usted, en cada una de las siguientes cuestiones.

	1	2	3	4	5
1 ¿Considera que los procedimientos administrativos actuales son efectivos para lograr los objetivos organizacionales? (1 - Muy ineficiente, 5 - Muy eficiente)					
2 ¿En qué medida cree que los procesos administrativos actuales facilitan la ejecución de sus tareas diarias? (1 - Totalmente dificultoso, 5 - Totalmente facilitado)					
3 ¿Considera que existe una comunicación clara y eficaz entre los diferentes departamentos o equipos involucrados en los procesos administrativos? (1 - Muy poco clara y eficaz, 5 - Muy clara y eficaz)					
4 ¿Qué tan frecuentemente experimenta retrasos en la ejecución de las actividades debido a problemas relacionados con los procesos administrativos? (5 - Nunca, 1 - Muy frecuentemente)					
5 ¿Siente que se aprovechan eficientemente los recursos (tiempo, dinero, materiales) en la realización de las actividades administrativas? (1 - Muy ineficiente, 5 - Muy eficiente)					
6 ¿Se siguen consistentemente los procedimientos establecidos para llevar a cabo las actividades administrativas? (1 - Nunca se siguen, 5 - Siempre se siguen)					
7 ¿Se realizan evaluaciones periódicas para identificar y corregir posibles ineficiencias en los procesos administrativos? (1 - Nunca se realizan, 5 - Se realizan regularmente)					
8 ¿En qué medida considera que la documentación disponible facilita la ejecución de las actividades administrativas? (1 - No facilita en absoluto, 5 - Facilita mucho)					
9 ¿Cuánto cree que se valora y se aprovecha el feedback proporcionado por los empleados para mejorar los procesos administrativos? (1 - No se valora en absoluto, 5 - Se valora mucho)					
10 ¿Cómo calificaría la eficiencia de los procesos administrativos en la organización? (1 - Muy ineficientes, 5 - Muy eficientes)					

Fuente: Creación propia (2024).

3.6.2 Aplicación del instrumento

La aplicación del cuestionario en esta investigación se llevó a cabo de manera presencial como se muestra en el Anexo 2, siguiendo un protocolo cuidadosamente diseñado para garantizar la eficacia y la integridad del proceso. A continuación, se detalla el procedimiento de aplicación del instrumento.

3.6.2.1 Preparación del entorno

Se preparó el entorno adecuado para recibir a los participantes antes de la aplicación del cuestionario. Para garantizar la privacidad y la confidencialidad de las respuestas, se seleccionaron áreas tranquilas y cómodas libres de distracciones.

3.6.2.2 Introducción y consentimiento informado

Se les proporcionó una explicación de los objetivos de la investigación y los procedimientos de recolección de datos antes de solicitar el consentimiento informado de los participantes.

3.6.2.3 Administración del cuestionario

Los participantes recibieron el cuestionario impreso junto con instrucciones claras sobre cómo completarlo. En caso de dudas o confusiones sobre las preguntas, se brindó apoyo y aclaraciones.

3.6.2.4 Recolección y resguardo de los cuestionarios

Los cuestionarios se recopilaron de manera ordenada y se guardaron en un lugar seguro para garantizar la confidencialidad y el anonimato de las respuestas una vez completados.

3.6.2.5 Agradecimiento y despedida

Se agradeció a los participantes por su ayuda y su interés en el estudio. Se ofreció información adicional a los participantes interesados sobre los resultados y la publicación de los hallazgos.

3.6.3 Preparación de datos

La preparación de datos es una etapa fundamental en el proceso de investigación, que consiste en organizar, codificar y limpiar los datos recolectados para su análisis posterior. En esta sección, se describe el proceso de preparación de datos en el contexto de esta investigación, donde se utilizó un cuestionario estructurado con una escala de Likert para recopilar información.

3.6.3.1 Organización de los datos

Inicialmente, los datos obtenidos a través del cuestionario fueron organizados en una hoja de MS Excel, donde cada fila representa las respuestas de cada sujeto de estudio y cada columna correspondía a una pregunta específica del cuestionario. Se asignaron etiquetas claras y descriptivas a cada variable para facilitar su identificación y análisis.

Tabla 1 Valores de items de cuerdo a escala Likert.

ENCUESTA		VALORES DE ÍTEMS DE ACUERDO A ESCALA DE LIKERT									
No.	SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Sujeto A	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3
2	Sujeto B	3	4	4	2	5	5	4	2	3	4
3	Sujeto C	3	2	2	3	4	2	3	1	3	3
4	Sujeto D	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2
5	Sujeto E	2	3	4	2	3	2	4	1	3	2
6	Sujeto F	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3

Fuente: Creación propia (2024).

3.6.3.2 Codificación de las respuestas

Las respuestas proporcionadas en la escala de Likert fueron codificadas numéricamente, asignando valores a cada opción de respuesta en función del grado de acuerdo o desacuerdo expresado por los participantes. Por ejemplo, se asignó el valor 1 a "Muy ineficiente" y el valor 5 a "Muy eficiente".

Tabla 2 Valores de opción de respuesta.

1	MUY INEFICIENTE
2	INEFICIENTE
3	INDIFERENTE
4	EFICIENTE
5	MUY EFICIENTE

Fuente: Creación propia (2024).

3.6.3.3 Verificación y corrección de errores

Se realizó una verificación completa de los datos obtenidos en los cuestionarios para identificar posibles errores de captura o inconsistencias en las respuestas. Cabe mencionar que no se identificaron errores en las respuestas de los cuestionarios ni en la captura de datos.

3.6.3.4 Transformación de Datos

Se sumó el valor total de cada ítem de acuerdo a las respuestas de cada participante, Se calculó el puntaje total de cada participante en la escala de Likert sumando los valores asignados a cada ítem.

La preparación de datos se llevó a cabo siguiendo principios de integridad, consistencia y transparencia, con el objetivo de garantizar la calidad y fiabilidad de los resultados obtenidos en el análisis posterior.

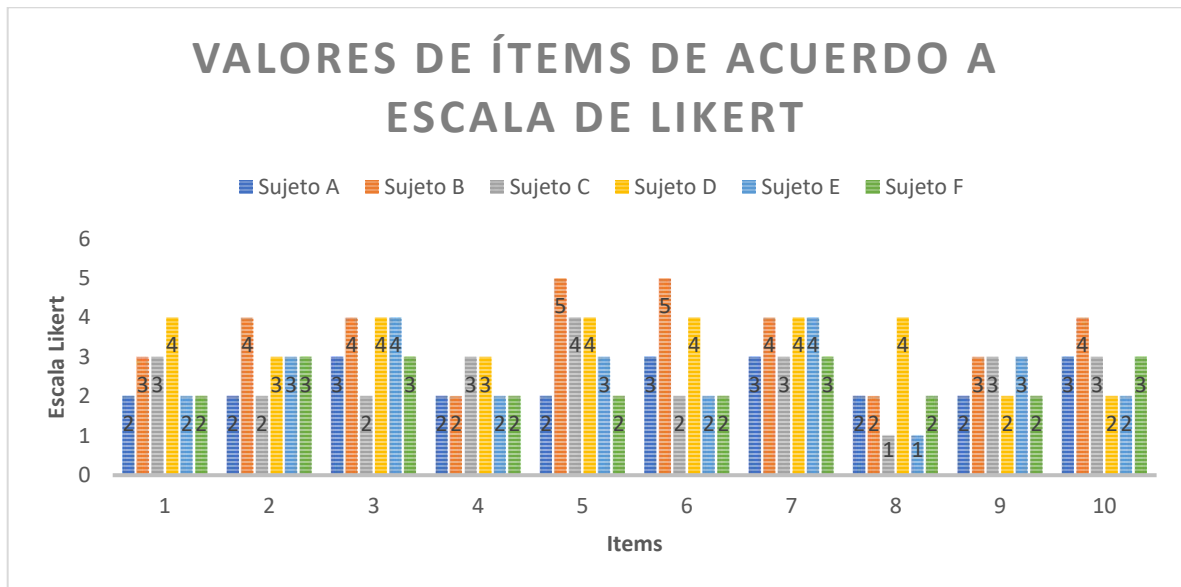
3.7 Análisis de datos

Tabla 3 Resultados de la sumatoria de valores de ítems del cuestionario aplicado en una escala Likert.

ENCUESTA		VALORES DE ÍTEMS DE ACUERDO A ESCALA DE LIKERT										Valor por sujeto
No.	SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Sujeto A	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	24
2	Sujeto B	3	4	4	2	5	5	4	2	3	4	36
3	Sujeto C	3	2	2	3	4	2	3	1	3	3	26
4	Sujeto D	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	34
5	Sujeto E	2	3	4	2	3	2	4	1	3	2	26
6	Sujeto F	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	24
Valor por ítem		16	17	20	14	20	18	21	12	15	17	

Fuente: Creación propia (2024)

Gráfica 1 Valores de ítems resultado del cuestionario aplicado de acuerdo a escala de Likert



Fuente: Creación propia (2024).

Según los datos presentados en la Tabla 3, se destaca que el sujeto B muestra el mayor grado de conformidad con los ítems del cuestionario, registrando un total de 36 puntos. Este hallazgo sugiere una menor discrepancia con respecto a los procesos administrativos vigentes. Además, se observa en la Gráfica 1 que los ítems 5 y 6 recibieron una mayor aprobación por parte de este sujeto. En contraste, los sujetos A y F muestran el menor grado de acuerdo con los ítems del cuestionario, con un total de 24 puntos cada uno. Este hecho indica una mayor discordancia con los procesos administrativos actuales por parte de dichos sujetos.

A través del análisis de los valores por ítem en la Tabla 3, se destaca que el ítem 7, relacionado con la evaluación periódica de los procesos, exhibió la puntuación más alta, alcanzando una sumatoria de 21 puntos. Este resultado sugiere un nivel de eficiencia notable en dicho proceso. En contraste, el ítem 8, centrado en la documentación de los procesos administrativos actuales, obtuvo la menor

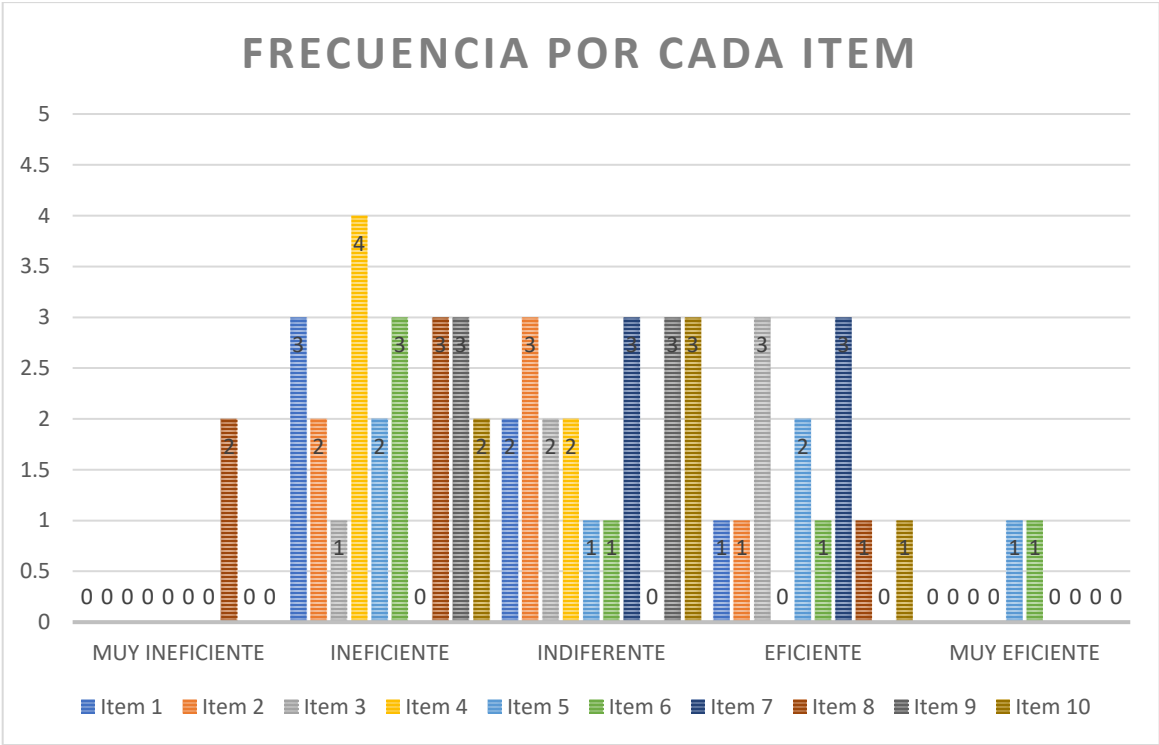
puntuación, con un total de 12 puntos, indicando un nivel de eficiencia considerablemente más bajo.

Tabla 4 Percepción de la eficiencia en los procesos administrativos según los encuestados.

CUENTA DE FRECUENCIA POR CADA ÍTEM												
ÍTEM		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA
1	MUY INEFICIENTE	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
2	INEFICIENTE	3	2	1	4	2	3	0	3	3	2	23
3	INDIFERENTE	2	3	2	2	1	1	3	0	3	3	20
4	EFICIENTE	1	1	3	0	2	1	3	1	0	1	13
5	MUY EFICIENTE	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2

Fuente: Creación propia (2024).

Gráfica 2 Eficiencia percibida en los procesos administrativos de acuerdo a resultados del cuestionario.



Fuente: Creación propia (2024).

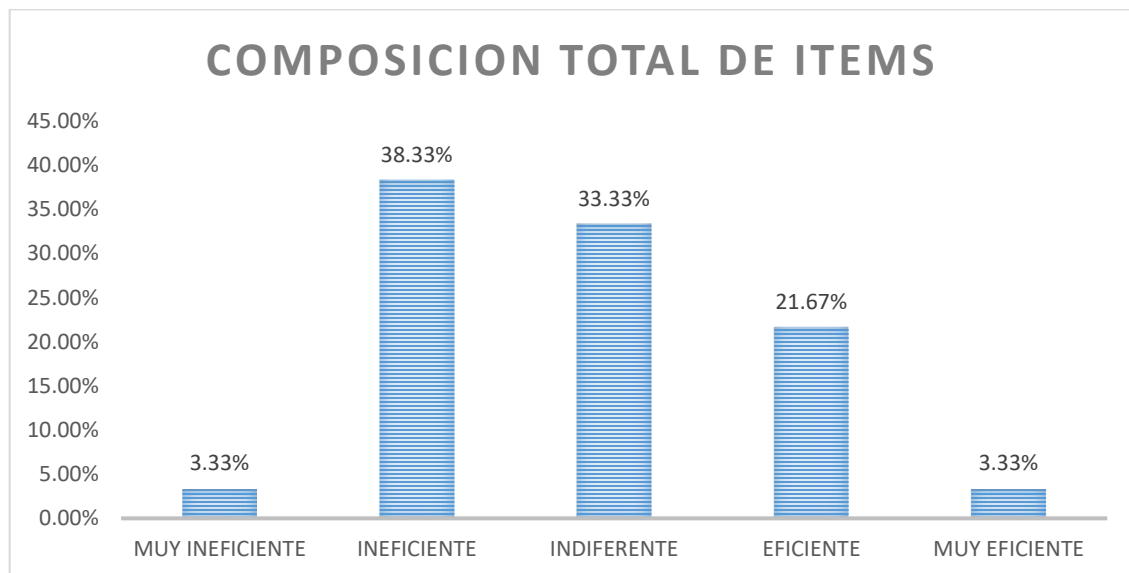
De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 4, el análisis de la frecuencia por cada ítem proporcionó una comprensión detallada de cómo los encuestados perciben la eficiencia de los procesos administrativos en el estudio. Se observó que la frecuencia de respuestas en relación con la eficiencia e ineficiencia de los procesos administrativos mostró la puntuación más alta en la categoría de ineficiencia, con un total de 23 puntos, destacando la percepción de ineficiencia en los procesos administrativos de Arrendadora Horizonte. La ineficiencia, como se detalla en la Gráfica 2, recibió una variedad de respuestas, sumando un total de 23 puntos. Específicamente, fue seleccionado una vez como "muy ineficiente", tres veces como "ineficiente", cuatro veces como "indiferente", una vez como "eficiente" y ninguna vez como "muy eficiente".

Tabla 5 Porcentaje de los niveles de eficiencia e ineficiencia en los procesos administrativos.

COMPOSICIÓN TOTAL DE ÍTEMS		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INEFICIENTE	2	3.33%
INEFICIENTE	23	38.33%
INDIFERENTE	20	33.33%
EFICIENTE	13	21.67%
MUY EFICIENTE	2	3.33%
SUMA	60	100%

Fuente: Creación propia (2024).

Gráfica 3 Porcentaje de eficiencia en los procesos administrativos percibido por los encuestados.



Fuente: Creación propia (2024).

Basándonos en los datos presentados en la Tabla 5 y en la Gráfica 3, se evidencia de manera clara la presencia de ineficiencia en los procesos administrativos según lo manifestado por los sujetos de estudio. Con un porcentaje del 38.33%, la ineficiencia en los procesos se revela como un aspecto destacado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

El análisis de datos realizado en el capítulo anterior proporcionó una visión crítica de los procesos administrativos dentro de Arrendadora Horizonte, evidenciando su estado de ineficiencia principalmente en la facturación a los clientes. A través de la aplicación de un cuestionario, se pudo identificar que el principal obstáculo radica en la carencia de documentación en dichos procesos. Este hallazgo es de suma relevancia, ya que la documentación adecuada es fundamental para garantizar la correcta ejecución de los procesos, la coherencia y la trazabilidad en las operaciones administrativas dentro del departamento de Administración General de Arrendadora Horizonte.

La falta de documentación en los procesos administrativos puede generar una serie de inconvenientes operativos y estratégicos. En primer lugar, dificulta la supervisión y el control de las actividades, lo que puede resultar en decisiones erróneas basadas en información incompleta o inexacta. Además, sin una adecuada documentación, es difícil identificar y corregir ineficiencias o áreas de mejora en los procesos, lo que limita la capacidad de la empresa para optimizar sus operaciones y mantener su competitividad en el mercado.

Asimismo, la ausencia de documentación puede afectar negativamente la capacidad de la empresa para cumplir con requisitos legales y regulatorios, lo que podría resultar en sanciones o multas. Asimismo, dificulta la capacitación y el entrenamiento del personal, ya que carecerían de recursos sólidos para referencia y aprendizaje.

Por lo tanto, es necesario que Arrendadora Horizonte implemente medidas para mejorar la documentación en sus procesos administrativos. Esto puede incluir el desarrollo de políticas y procedimientos claros para la creación, el almacenamiento y la gestión de documentos, así como la adopción de tecnologías de gestión documental que faciliten el acceso, la búsqueda y la actualización de la información de manera eficiente y segura.

Por lo que, en este capítulo se presenta una guía destinada a la estandarización de los procesos administrativos enfocada en la utilización del software de facturación ya que es uno de los principales procesos en Arrendadora Horizonte.

ARRENDADORA HORIZONTE

Departamento

Administración General.

2024

GUÍA

ESTANDARIZACIÓN DE
PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Elaboración: I.G.E. Abraham Sandoval Martínez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVO	2
SISTEMA CONTRPAQi	3
SISTEMA CONTRPAQi-FACTURACIÓN ELECTRÓNICA	3
Proceso de Elaboración de Facturas	6
Inicio del Programa	6
Abrir Empresa	7
Elaboración de Nueva Factura	8
Proceso de Gestión de Facturas Emitidas	13
Proceso de Gestión de Estados de Cuenta y Documentación de Pagos	15
Documentación de Egresos	15
Documentación de Ingresos	20
Entrega Al Departamento Contable	23

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, la eficiencia y la consistencia en la ejecución de los procesos administrativos son cruciales para garantizar el éxito organizacional. La estandarización de estos procesos se ha convertido en una práctica fundamental para optimizar recursos, reducir errores y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Esta guía tiene como objetivo proporcionar un marco sólido para la estandarización de procesos administrativos, ofreciendo lineamientos claros y prácticos para su implementación efectiva.

OBJETIVO

El objetivo principal de esta guía es establecer un conjunto de directrices y mejores prácticas que permitan estandarizar los procesos administrativos en Arrendadora Horizonte. Al estandarizar estos procedimientos, se busca alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- I. **Mejorar la eficiencia operativa:** Al estandarizar los procesos administrativos, se reducen los tiempos de ejecución, se minimizan los errores y se optimizan los recursos, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa en toda la organización.
- II. **Garantizar la consistencia y la calidad:** La estandarización asegura que los procesos se ejecuten de manera consistente en todas las áreas de la organización, lo que contribuye a la entrega de productos y servicios de alta calidad de forma constante.
- III. **Facilitar la capacitación y la incorporación de nuevos empleados:** Con procesos estandarizados claramente definidos, la capacitación de nuevos empleados se vuelve más eficiente y efectiva, ya que tienen un marco claro para seguir y comprender.

- IV. **Promover la adaptabilidad y la mejora continua:** Aunque la estandarización establece un marco común, también proporciona flexibilidad para adaptarse a cambios y mejoras en los procesos a medida que evolucionan las necesidades y los requisitos del negocio.
- V. **Reducir los costos y los riesgos:** Al minimizar los errores y aumentar la eficiencia, la estandarización de procesos administrativos puede conducir a una reducción de costos operativos y a una mitigación de riesgos asociados con la inconsistencia y la falta de claridad en los procedimientos.

SISTEMA CONTPAQi

SISTEMA CONTPAQi-FACTURACIÓN ELECTRÓNICA



CONTPAQi® CFDI Facturación Electrónica es un avanzado sistema de emisión y timbrado de facturación electrónica, proporcionado por CONTPAQi®, diseñado para satisfacer las necesidades fiscales de contribuyentes en México. Este servicio permite la generación y envío de Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) de manera eficiente y conforme a las normativas vigentes del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Características Principales:

1. Emisión Ilimitada de CFDI:

Los usuarios pueden emitir un número ilimitado de facturas electrónicas, lo que resulta ideal para empresas de todos los tamaños, desde pequeñas y medianas empresas (PyMEs) hasta grandes corporaciones.

2. Facilidad de Uso:

La plataforma está diseñada para ser intuitiva y fácil de usar, con una interfaz amigable que facilita la navegación y el proceso de emisión de facturas electrónicas.

3. Conformidad Fiscal:

CONTPAQi® CFDI Facturación Electrónica asegura que todas las facturas emitidas cumplan con los requisitos y estándares establecidos por el SAT, proporcionando tranquilidad y seguridad jurídica a los usuarios.

4. Timbrado en Tiempo Real:

El sistema realiza el timbrado de los CFDI en tiempo real, garantizando que cada factura tenga un sello digital que valide su autenticidad y cumplimiento fiscal al momento de su emisión.

Beneficios para los Contribuyentes:

1. Cumplimiento Fiscal Eficiente:

Permite a las empresas cumplir con las obligaciones fiscales de manera rápida y precisa, reduciendo el riesgo de errores y sanciones.

2. Ahorro de Tiempo y Recursos:



La emisión y timbrado electrónico eliminan la necesidad de procesos manuales, ahorrando tiempo y recursos que pueden ser destinados a otras actividades estratégicas del negocio.

3. Accesibilidad:

Al ser un servicio basado en la nube, los contribuyentes pueden acceder a la plataforma desde cualquier lugar y en cualquier momento, siempre que tengan conexión a Internet.

4. Seguridad:

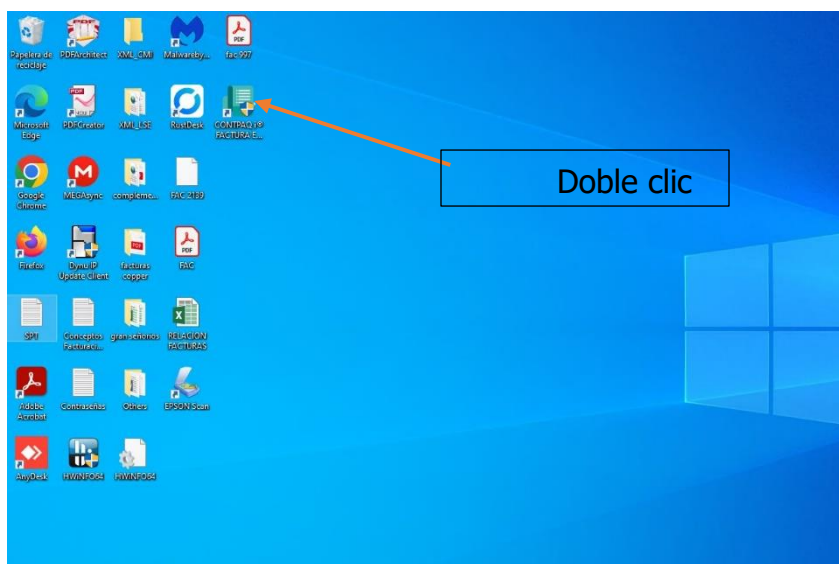
La plataforma garantiza la seguridad de los datos fiscales y empresariales, protegiendo la información contra accesos no autorizados y asegurando la integridad de los documentos emitidos.



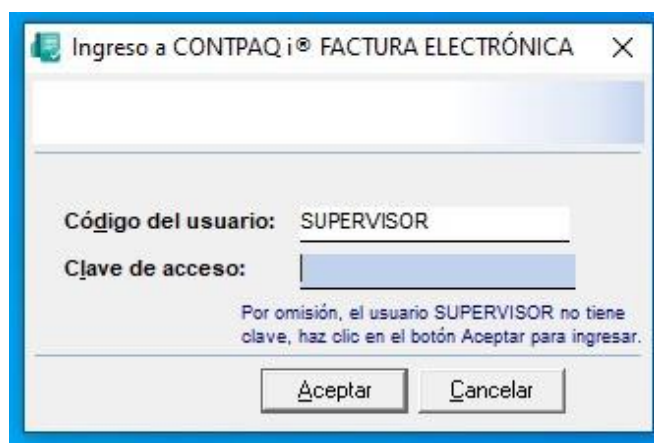
Proceso de Elaboración de Facturas

Inicio del Programa

Para ejecutar la aplicación debe dar doble clic al icono de la aplicación CONTRPAQⁱ Facturación Electrónica.



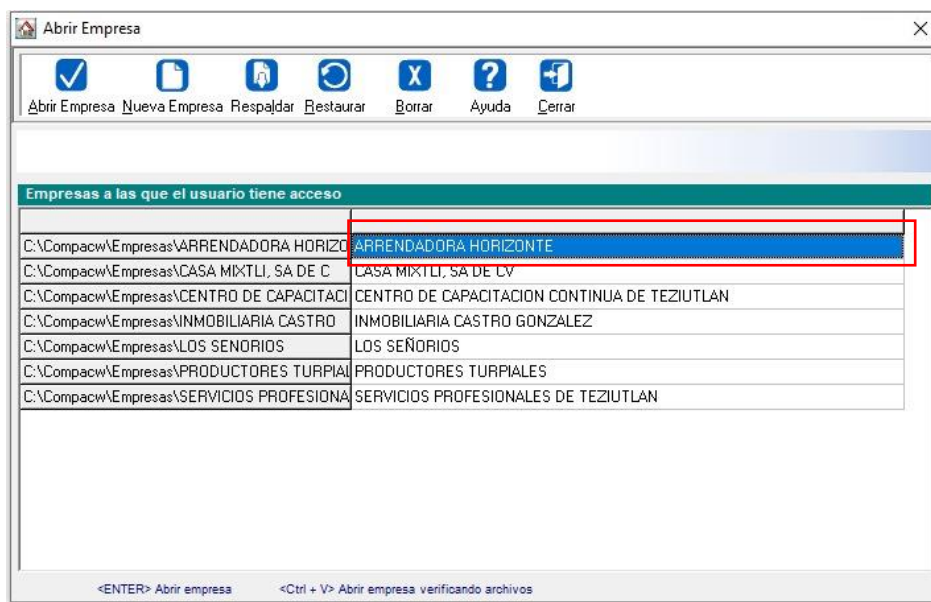
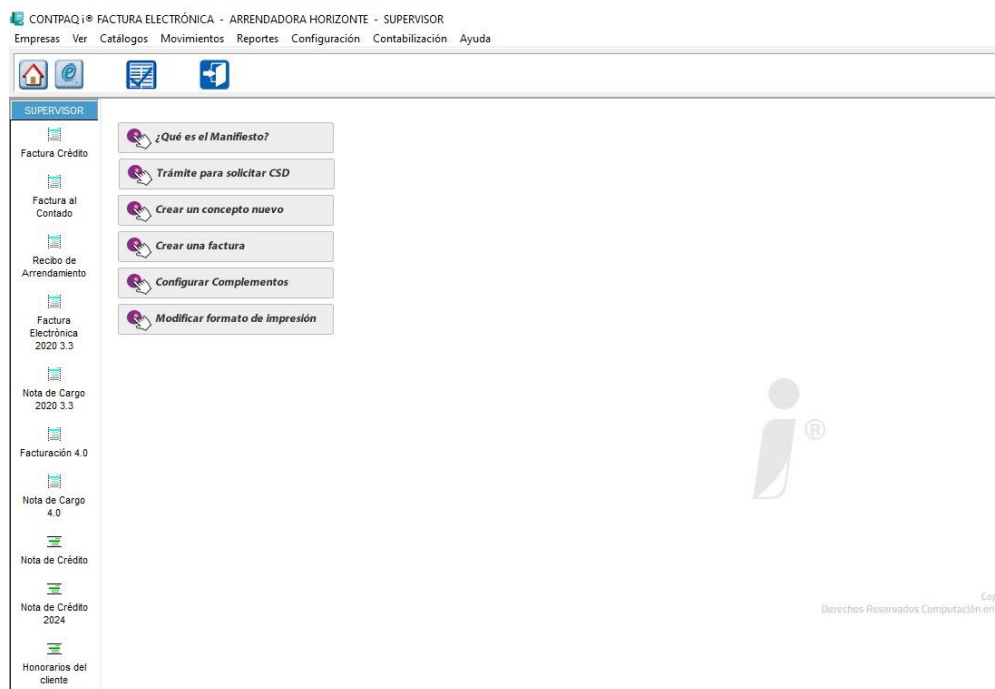
El sistema mostrará la pantalla de inicio, donde se solicitará al usuario que ingrese su código de usuario y la clave de acceso correspondiente para acceder a la aplicación. Por defecto, se mostrará el código de SUPERVISOR, pero el usuario tiene la opción de cambiarlo al código adecuado.



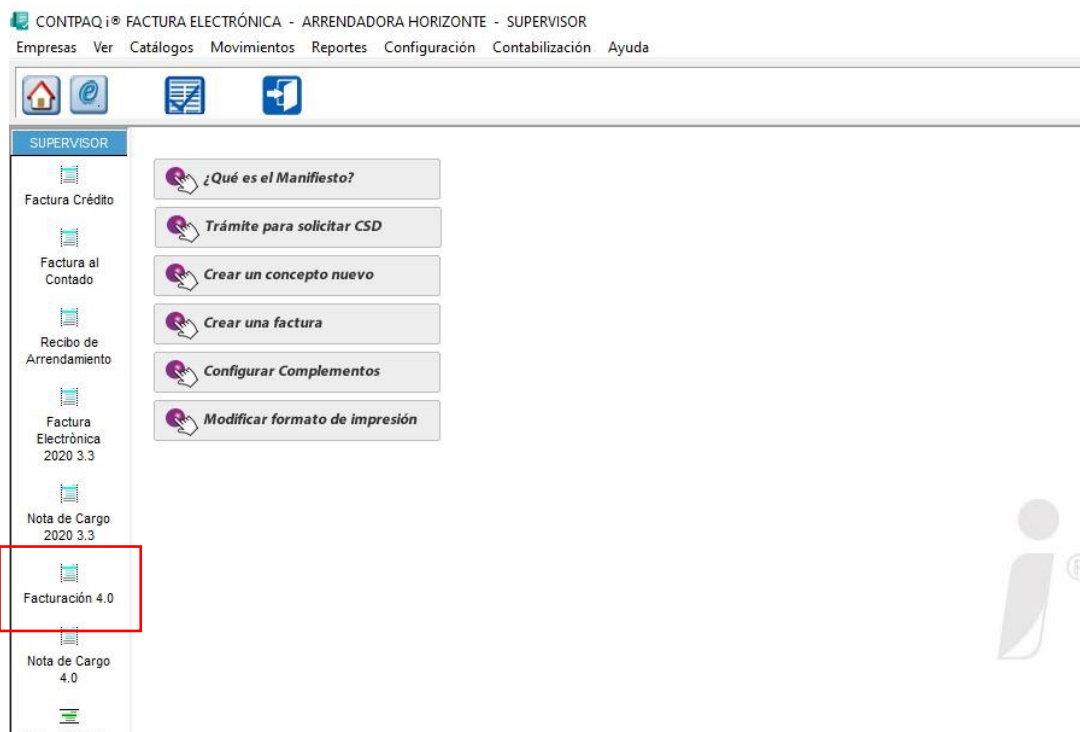
Nota: La clave de acceso será proporcionada por el departamento de sistemas.

Abrir Empresa

Ingresar a la empresa dando clic en el icono  y localizar el nombre de la empresa en la ventana emergente



Localizar el concepto Facturación 4.0



Elaboración de Nueva Factura

En la ventana que nos muestra, seleccionar la opción Nuevo



Posteriormente seleccionamos el cliente y presionamos doble clic sobre el recuadro en blanco.

Se nos mostrará el recuadro de Movimiento en donde seleccionaremos el producto/servicio, cantidad y precio y presionamos guardar. Si necesitas agregar más artículos presiona nuevo.

Nota: Los conceptos de facturación se encontrarán en el archivo “conceptos facturacion.txt” que se encuentra en la carpeta Escritorio.

En la siguiente ventana podremos observar que el producto se agregó al recuadro que se encontraba en blanco.

Factura / Factura al Contado

CONTRAQ 10 FACTURA ELECTRÓNICA

Concepto: Factura al Contado, Fecha: 19/03/2021, Serie: X, Folio: 15, Cliente: 001

Moneda: Peso Mexicano, Tipo de cambio: 1.0000, Cliente: JOSÉ DELGADILLO SALGADO

1. Movimientos | 2. Generales | 5. Información Adicional | 6. Usuario | 7. Pagos | 8. Expediente

Código	Nombre	Cantidad	Unidad	Precio	Total	Referencia
PRO004	MARTILLO	5.00		50.00	250.00	

Nos dirigimos a la pestaña información adicional, en donde pondremos la forma de pago, método de pago y uso de CFDI, en este ejemplo quedaría como transferencia electrónica de fondos y pago en una sola exhibición, en caso de Facturas a crédito la forma de pago sería 99 por definir y el método de pago quedaría como pago en parcialidades o diferido.

Factura / Facturación 4.0

CONTRAQ 10 FACTURA ELECTRÓNICA

Concepto: Facturación 4.0, Fecha: 07/05/2024, Serie: 1127, Folio: F3, Cliente: SADOTSE

Moneda: Peso Mexicano, Tipo de cambio: 1.0000, Cliente: SADO DE ORIENTE

1. Movimientos | 2. Generales | 5. Información Adicional | 6. Usuario | 7. Pagos | 8. Expediente

ANEXO 20 v 4.0

Lugar de expedición*: F3600

Forma de pago: 03 F3 Transferencia electrónica de fondos

Condiciones de Pago:

Uso del CFDI*: G03 F3

Gastos en general:

Método de pago: Pago en una sola exhibición

Régimen fiscal: F3

Exportación: 01 F3 No aplica

Referencia y observaciones:

Referencia:

Observaciones:

* Obligatorio

Revisión y timbrado de CFDI Factura

Posteriormente si queremos tener una vista previa de nuestra factura presionamos en Ver CFDI, o bien procedemos a timbrarla desde el botón Timbrar / entregar.

Se nos mostrará la ventana para seleccionar la forma de entrega del documento fiscal, seleccionaremos archivo en disco y formato PDF, y presionamos nuevamente Timbrar y/o entregar.

Timbrar y Entregar Comprobante Fiscal Digital

Clic → **Timbrar y/o entregar** **Ayuda** **Cancelar**

Información para la emisión/timbrado

Vigencia del Certificado: Desglosar EPS ☐

Información del medio de entrega

Encriptar entrega: ☐
 Incluir Addenda ☒
 Por medio de: **Archivo en disco**

Copia (No el original): ☐
 Quitar Blancos (<Tab> y <LF>) al XML: ☐
 En Formato: **Formato PDF**

Configuración POP3 y Correo Electrónico

1. Utilizar ☐
 2. Utilizar ☐
 3. Utilizar ☐
 Egreso Automático ☒

Usuario POP3:
 Correo Electrónico Adicional:

Contraseña:
 Recordar usuario y contraseña ☐

Configuración de Rutas y Archivos

Formato Amigable: C:\Compacw\Empresas\Reportes\Facturacion\Formato_Factura_33_a.htm

Ruta en Disco: C:\Compacw\Empresas\empresa_de_pruebas\FX0000000015.pdf

☐ Abrir el archivo
 ☒ Abrir la carpeta
 ☒ Copiar la ruta

Con esto habrá quedado timbrada nuestra factura.

empresa_de_pruebas
RFC: AAA010101AAA

Tipo de Comprobante: I - Ingreso
Lugar de Expedición: 29050
Régimen Fiscal: 601 - General de Ley Personas Morales

Forma de pago: 03 - Transferencia electrónica de fondos
 Método de pago: PUE - Pago en una sola exhibición
 Moneda: MXN - Peso Mexicano

Folio: X - 15
 Fecha: 19/3/2021 11:14:14

Datos del cliente

Cliente: JOSÉ DELGADILLO SALGADO
 R.F.C.: AAA010101AAA
 Domicilio: No. , , C.P. , ,

Uso CFDI: P01 - Por definir

Cantidad	Unidad	Clave Unidad SAT	Clave Producto/Servicio	Concepto / Descripción	Valor Unitario	Descuentos	Impuestos	Importe
5.00		E48 - Unidad de servicio	27111602 - Martillos	MARTILLO	50.00	0.00	002 - IVA - 40.00	250.00

Importe con letra: DOSCIENTOS NOVENTA PESOS 00/100 M.N.

Subtotal	250.00
Impuestos Traslados	40.00
Total	290.00

CFDI Relacionado:
 Tipo Relación: -
 CFDI Relacionado:

Serie del Certificado del emisor: 30001000000300023708
 Folio fiscal: 00000000-0000-0000-0000-000000000000



Proceso de Gestión de Facturas Emitidas

Después de completar el proceso de facturación, es necesario gestionar las facturas emitidas, tanto aquellas con pago inmediato (PUE) como las que se realizan en parcialidades (PPD), dado que se registran de manera distinta. En el contexto de la contabilidad digital de cuentas por cobrar, las facturas emitidas en una sola exhibición deben ser impresas en dos juegos cada una para su posterior preparación antes del corte diario. En el caso de las facturas con pagos en parcialidades, se deben imprimir cuatro juegos. Uno de estos juegos permanecerá en el área de administración general para su registro correspondiente, mientras que los otros tres se enviarán al departamento de contabilidad para su registro contable.

Objetivo:

Gestionar eficientemente las facturas emitidas, asegurando su correcta clasificación, registro y almacenamiento.

Pasos:

1. Impresión de las Facturas Realizadas:

Antes de iniciar cualquier gestión, se procede a imprimir las facturas emitidas durante el período correspondiente.

2. Revisión de la Forma de Pago:

Se lleva a cabo una revisión minuciosa de cada factura para determinar si la forma de pago asociada es PUE (Pago en Una Exhibición) o PPD (Pago en Parcialidades).

3. Armado de Juegos de Facturas:

Una vez clasificadas las facturas en PUE y PPD, se procede a armar varios juegos de dichas facturas:

- Para las Facturas PUE, se preparan dos juegos.
- Para las Facturas PPD, se preparan cuatro juegos

4. Reserva de Juego de Facturas en PPD:

Se reserva un juego completo de facturas emitidas bajo la modalidad de PPD exclusivamente para el departamento de Administración General.

5. Registro de Facturas en PPD en el Formato de Cuentas por Cobrar:

Para las facturas clasificadas como PPD, se realiza el registro detallado en el formato digital de cuentas por cobrar. Este registro implica capturar los siguientes datos de cada factura:

- a. Número de Factura.
- b. Fecha de Emisión.
- c. Cliente.
- d. Concepto de la Venta.
- e. Subtotal.
- f. IVA.
- g. Total.
- h. Plazo de pago (si aplica).

6. Cálculo del Monto Total de Crédito Otorgado:

Se procede a sumar las columnas de subtotal, IVA y total de todas las facturas registradas como PPD en el formato de cuentas por cobrar. Esta suma proporciona el monto total del crédito otorgado a los clientes bajo la modalidad de pagos en parcialidades.

Proceso de Gestión de Estados de Cuenta y Documentación de Pagos

Objetivo:

Garantizar una gestión eficiente y organizada de los estados de cuenta, comprobantes de pago y facturas de proveedores, proporcionando un registro claro y accesible para el análisis contable.

Documentación de Egresos

Pasos:

1. Acceso y Descarga de Estados de Cuenta:

- El departamento de sistemas proporcionará acceso al correo electrónico corporativo, donde la Dirección General compartirá los estados de cuenta, comprobantes de pago y facturas emitidas por proveedores.
- Descargar el estado de cuenta adjunto en formato MS Word.




Cuenta con / sin chequera - Mes actual - Abril
ARRENDADORA HORIZONTE SA DE CV

29/04/2024

Número de cuenta:	0119069166
Saldo disponible:	0000000000

Fecha	Concepto / Referencia	Cargo	Abono	Saldo
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269066 BNET 0451471406 NOMINA 31 DE MARZO	\$ 7,360.76		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269061 BNET 0451471406 NOMINA 15 DE MARZO	\$ 7,360.00		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269044 BNET 0451471406 NOMINA 28 DE FEBRE	\$ 3,796.18		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269039 BNET 0451471406 NOMINA 15 DE FEBRE	\$ 3,564.58		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269026 BNET 0169487131 FAC 953	\$ 2,088.00		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269008 BNET 0108510970 Mant Arrendadora A	\$ 1,550.61		0000000000
21-04	SAT/GUIA/1195920 REF:04242JHY700042076417 CIE:0644985	\$ 55,510.00		0000000000
17-04	IMSS/INF/AFORE VIA ELECT /108P/100400 PAGO SLA E1814828101 202403 356560	\$ 3,702.29		0000000000
17-04	GOBIERNO DEL ESTADO/GUIA/7240736 REF:12420019317942018227 CIE:1163345	\$ 781.00		0000000000
15-04	NR FINANCE MEXICO SA04647/NFMD30709 1L9 104651000713 46842755	\$ 45,241.54		0000000000
13-04	CFE/GUIA/5709820 REF:01836010702390240419 CIE:0578869	\$ 1,004.00		0000000000
12-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0078480009 BNET 0449392904 ABONO DEUDA CONTAB	\$ 10,000.00		0000000000
12-04	DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTCD0532363 F1728 RENTA LAP TOPS ABR2024 BMRCASH		\$ 58,961.23	0000000000
12-04	DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTCD0517577 F1729 RENTA DE EQUIPO DE COMP BMRCASH		\$ 24,090.83	0000000000
10-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0059420009 BNET 0111260162 DONATICO AH	\$ 5,000.00		0000000000
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0021975009 BNET 0100261314 FAC VAR S REL MAR2	\$ 806.20		0000000000
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966023 BNET 0449392904 ABONO DEUDA CONTAB	\$ 10,000.00		0000000000
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966017 BNET 0449392904 FAC 57087 MGM	\$ 2,791.30		0000000000
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966012 BNET 0449392904 FAC 13604 MGM	\$ 1,384.96		0000000000
04-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0033608025 BNET 0197437102 FAC ABRIL	\$ 3,157.52		0000000000
04-04	SPEI ENVIADO BANAMEX/0025258455 002 0040424DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE	\$ 500.00		0000000000
04-04	SPEI ENVIADO SCOTIABANK/0025258381 044 0040424DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE	\$ 500.00		0000000000

2. Resaltado de Movimientos:

- Utilizar la herramienta "color de resaltado de texto"  en MS Word para resaltar los movimientos relevantes en el estado de cuenta (columna cargo).



Cuenta con / sin chequera - Mes actual - Abril
ARRENDADORA HORIZONTE SA DE CV

29/04/2024

Número de cuenta:	0119099166
Saldo disponible:	0000000000

Fecha	Concepto / Referencia	Cargo	Abono	Saldo
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269086 BNET 0451471406 NOMINA 31 DE MARZO	\$ 7,360.76		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269081 BNET 0451471406 NOMINA 15 DE MARZO	\$ 7,360.00		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269044 BNET 0451471406 NOMINA 28 DE FEBRE	\$ 3,796.18		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269039 BNET 0451471406 NOMINA 15 DE FEBRE	\$ 3,564.58		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269026 BNET 0189487131 FAC 953	\$ 2,088.00		0000000000
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269008 BNET 0108510970 Marit Arrendadora A	\$ 1,550.61		0000000000
21-04	SAT/GUIA:1195920 REF:04242LHY700042078417 CIE:0844985	\$ 55,510.00		0000000000
17-04	IMSS/INF/AFORE VIA ELECT./108P100400 PAGO SUA E1814828101 202403 356560	\$ 3,702.29		0000000000
17-04	GOBIERNO DEL ESTADO/GUIA:7240736 REF:12420019317942018227 CIE:1163345	\$ 781.00		0000000000
15-04	NR FINANCE MEXICO SA04647/NFM030709 1L9 104851000713 46842705	\$ 45,241.54		0000000000
13-04	CFE/GUIA:5709820 REF:01836010702390240419 CIE:0578869	\$ 1,004.00		0000000000
12-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0078480009 BNET 0449392904 ABONO DEUDA CONTAB	\$ 10,000.00		0000000000
12-04	DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTC00532363 F1728 RENTA LAP TOPS ABR2024 BMRCASH		\$ 58,961.23	0000000000
12-04	DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTC00517577 F1729 RENTA DE EQUIPO DE COMP BMRCASH		\$ 24,090.83	0000000000
10-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0062420009 BNET 0111260162 DONATICO AH	\$ 5,000.00		0000000000
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0021975009 BNET 0100051314 FAC VAR S REL MARZ	\$ 806.20		0000000000
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966023 BNET 0449392904 ABONO DEUDA CONTAB	\$ 10,000.00		0000000000
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966017 BNET 0449392904 FAC 57087 MGM	\$ 2,791.30		0000000000
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966012 BNET 0449392904 FAC 13604 MGM	\$ 1,384.96		0000000000
04-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0033608025 BNET 0197437102 FAC ABRIL	\$ 3,157.52		0000000000
04-04	SPEI ENVIADO BANAMEX/0025258455 002 0040424DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE	\$ 500.00		0000000000
04-04	SPEI ENVIADO SCOTIABANK/0025258381 044 0040424DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE	\$ 500.00		0000000000

3. Impresión de Movimientos:

- Imprimir los movimientos resaltados del estado de cuenta para su posterior revisión y archivo.

4. Localización de Comprobantes de Pago:

- Buscar en el correo electrónico el comprobante de pago correspondiente a cada movimiento resaltado en el estado de cuenta.

11/4/24, 21:37 BBVA

BBVA

04/04/2024 9:37:05 PM

Mis operaciones frecuentes - Traspasos a otros bancos

ARRENDADORA HORIZONTE SA DE CV

04/04/2024

COMPROBANTE

Resultado del traspaso

Cuenta de retiro:	0119099166
Tipo de operación:	INTERBANCARIO CON / SIN CHEQUERA
Banco destino:	BANAMEX
Cuenta de depósito:	002672406800300833
Nombre corto:	ANSPAC
Importe:	\$500.00
Forma de depósito:	MISMO DIA (SPEI)
Concepto de pago:	DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE
Referencia numérica:	040424
Clave de rastreo:	BNET01002404050025258455
Fecha y Hora de Captura:	04/04/2024 21:37:05
Folio de internet:	1423360816

Datos del beneficiario

Nombre: ASOCIACION NACIONAL PRO SUPERACION PERS

 Puedes obtener tu Comprobante Electrónico de Pago (CEP) en la pagina de Banxico.
<https://www.banxico.org.mx/cep/>
 Este vínculo se activará a más tardar dentro de los cinco minutos siguientes a la aceptación de la operación.

 El traspaso se encuentra en proceso de validación y aplicación, le recomendamos verificar el depósito en el banco destino.

BBVA MÉXICO S.A., INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, GRUPO FINANCIERO BBVA MÉXICO.

Cerrar Imprimir

https://empresas.bbva.net.com.mx/mexiconet/mexiconet2/OperacionCBTFServlet?proceso=transinter_frecuente_pr&operacion=transinter_frecuente_op&accion=Imp... 1/1

5. Impresión de Comprobantes de Pago:

- Imprimir los comprobantes de pago localizados en el correo electrónico.

6. Localización de Facturas de Proveedores:

- Identificar y localizar en el correo electrónico la factura del proveedor asociada a cada movimiento resaltado y su respectivo comprobante de pago.



onefactura

ASOCIACION NACIONAL PRO SUPERACION PERSONAL
 ANP771216E40
Regimen Fiscal:
 603 Personas Morales con Fines no Lucrativos
Lugar de Expedición:
 64710

FOLIO FISCAL (UUID):
 8785258D-C911-449D-AC91-35F6A235D9FB
NO. SERIE DEL CSD:
 00001000000505334912
NO. SERIE DEL CERTIFICADO SAT:
 00001000000702693654
FECHA Y HORA DE CERTIFICACIÓN:
 2024-04-02T15:59:38
FECHA Y HORA DE EMISIÓN DE CFDI:
 2024-04-02T15:59:28

CLIENTE: ARRENDADORA HORIZONTE
RFC: AH090518C47
Regimen fiscal: 601
Domicilio: 73500
Fiscal:

USO CFDI: G03 Gastos en general
Forma de Pago: 99 Por definir
Método de Pago: PPD Pago en parcialidades o diferido
Exportación: No aplica

Efecto comprobante: I INGRESO
Folio y serie: 41479 AA
Clave de Moneda: MXN

C. PRODUCTO SERV.	CANTIDAD	CLAVE UNIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	DESCUENTO	OBJETO IMPUESTO
84101603	1	M4	No aplica	DONATIVO ABRIL 2024	\$500.00	\$500.00	\$0.00	No objeto de impuesto

IMPORTE CON LETRA: QUINIENTOS PESOS 00/100 M.N.

SUBTOTAL: \$500.00

TOTAL: \$500.00

No hay CFDI relacionados

Traslados

Concepto (1): No especificados

Retenciones

No especificados

CLAVES DE PRODUCTO:
 84101603 Ayuda no gubernamental
CLAVES DE UNIDAD:
 M4 Valor monetario
SELLO DIGITAL DEL CFDI:
 f2zHcne5ayLxm2LcXAsaXaf98KPAEd2LaH8HwtT78GKX1jot0yJlghY8mQ2Bw01cRQEYHNUcYKMBM/VsgfNhy9SD2m0LHnKja1B2b0D6Ww
 Qw00GdUk+ri7EMagyeW63+/72T28wPpse6whABAFnOyTbiu67uKCRscTgIDgtW52WwMKouFB8UeY+WUhoor/YOpeNcGDuRDLgFC79
 zuH+FEzOxEN89PdaQH2ueZITAmekMR5ZwDyyXn9+TpCbUuJ3MGdX8vV80mS6ZKd3Yz4RuOH+5SqCpBhNY4JtR66qrU+6RVXyN3
 AG2058y+
SELLO DIGITAL DEL SAT:
 jLgYRqNuSRU7qoXgxbuFUHuOONDOUCNk4PC112OyIqRdwpYzrGSWJwX14489uZgO27CskG8qeQqzh2U2YA11V87FdwT2YcCLNnm
 Kp6ECcuJP+b3P6IT68gqmP6SHELuJHpyWQSWHOSCr7KCFpan+mBqlmaggDY8rS9cpSj2KTozaI96FjaABCbAmPu1RwEA0HENU1Vwgt
 tRKOsc6Bm6d6uCT18w0hm5F84TLu6q+59kN83utvO6w6B4xAlJA8mh3vdyN5HafMh03bw4hYWO7OF4DjC4CWcmnO7GaoCM1w6KuA5fy
 bYy+
CADENA ORIGINAL DEL COMPLEMENTO DE CERTIFICACIÓN DIGITAL DEL SAT:
 [A:6AA41479]2024-04-02T15:59:28[00001000000505334912]500.00[MXN500.00]01[PPD]84710[ANP771216E40]ASOCIACION NACIONAL
 PRO SUPERACION PERSONAL803[AHO90518C47]ARRENDADORA HORIZONTE[73800]601[G03]84101603[1]M4[No aplica]DONATIVO
 ABRIL 2024[500.00]500.00[011.1]600-04-05-2011-57785[2011-09-26]Este comprobante ampara un donativo, el cual será destinado por la
 donataria a los fines propios de su objeto social. En el caso de que los bienes donados hayan sido deducidos previamente para los efectos del
 impuesto sobre la renta, este donativo no es deducible. La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos
 de las disposiciones fiscales.]]



Este documento es una representación impresa de un CFDI versión 4.0

Página 1 de 1

7. Impresión de Facturas de Proveedores:

- Imprimir las facturas de los proveedores correspondientes.

8. Ensamblaje de Documentación:

- Engraparse los documentos impresos en el siguiente orden:
 - a. Comprobante de pago.
 - b. Movimiento en el estado de cuenta.
 - c. Factura del proveedor.

The image displays three screenshots of BBVA financial documents, illustrating the assembly process for documentation.

Left Screenshot: BBVA Account Statement
 This document shows account details for "Cuenta con tarjeta débito - No inicial - ASES". It includes a table of transactions with columns for Date, Description, Debit, Credit, and Balance. The table lists various transactions from 2024, including deposits and withdrawals.

Middle Screenshot: BBVA Invoice
 This document is an invoice from BBVA, dated 2024. It includes a table of transactions with columns for Date, Description, Debit, Credit, and Balance. The table lists various transactions from 2024, including deposits and withdrawals.

Right Screenshot: BBVA Receipt
 This document is a receipt from BBVA, dated 2024. It includes a table of transactions with columns for Date, Description, Debit, Credit, and Balance. The table lists various transactions from 2024, including deposits and withdrawals.

La implementación de este proceso asegura que todos los documentos relevantes estén organizados y disponibles de manera sistemática, facilitando el control y el seguimiento de las transacciones financieras. Esto optimiza la eficiencia del departamento contable y asegura la integridad y la precisión de los registros financieros.

Documentación de Ingresos

Pasos:

1. Descarga de Estado de Cuenta:

- Acceder al correo electrónico corporativo (admonaho@gruposado.com) y descargar el estado de cuenta adjunto en formato MS Word.

2. Resaltado de Movimientos Relevantes:

- Abrir el estado de cuenta en MS Word y utilizar la herramienta "color de resaltado de texto"  para destacar los movimientos relevantes en la columna de debe.





ARRENDADORA HORIZONTE S.A. DE C.V.

Cuenta con / sin chequera - Mes actual - Abril

ARRENDADORA HORIZONTE SA DE CV

29/04/2024

Número de cuenta:

0119099166

Saldo disponible:

00,000.00

Fecha	Concepto / Referencia	Cargo	Abono	Saldo
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269008 BNET 0108510970 Mant Arrendadora A	\$ 1,550.61		\$ 00,000.00
21-04	SAT/GUIA:1195920 REF:04242LHY700042078417 CIE:0844985	\$ 55,510.00		\$ 00,000.00
17-04	IMSS/INF/AFORE VIA ELECT./108P100400 PAGO SUA E1814828101 202403 358560	\$ 3,702.29		\$ 00,000.00
17-04	GOBIERNO DEL ESTADO/GUIA:7240736 REF:12420019317942018227 CIE:1163345	\$ 781.00		\$ 00,000.00
15-04	NR FINANCE MEXICO SA04647/NFM030709 1L9 104651000713 46842705	\$ 45,241.54		\$ 00,000.00
13-04	CFE/GUIA:5709820 REF:01836010702390240419 CIE:0578869	\$ 1,004.00		\$ 00,000.00
12-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0078480009 BNET 0449392904 ABONO DEUDA CONTAB	\$ 10,000.00		\$ 00,000.00
12-04	DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTC00532363 F1728 RENTA LAP TOPS ABR2024 BMRCASH		\$ 58,961.23	\$ 00,000.00
12-04	DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTC00517577 F1729 RENTA DE EQUIPO DE COMP BMRCASH		\$ 24,090.83	\$ 00,000.00
10-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0062420009 BNET 0111260162 DONATICO AH	\$ 5,000.00		\$ 00,000.00
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0021975009 BNET 0100051314 FAC VAR S REL MARZ	\$ 806.20		\$ 00,000.00
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966023 BNET 0449392904 ABONO DEUDA CONTAB	\$ 10,000.00		\$ 00,000.00
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966017 BNET 0449392904 FAC 570B7 MGM	\$ 2,791.30		\$ 00,000.00
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966012 BNET 0449392904 FAC 13604 MGM	\$ 1,384.96		\$ 00,000.00
04-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0033608025 BNET 0197437102 FAC ABRIL	\$ 3,157.52		\$ 00,000.00
04-04	SPEI ENVIADO BANAMEX/0025258455 002 0040424DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE	\$ 500.00		\$ 00,000.00
04-04	SPEI ENVIADO SCOTIABANK/0025258381 044 0040424DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE	\$ 500.00		\$ 00,000.00

3. Localización de Facturas Emitidas:

- De acuerdo con el concepto indicado en cada movimiento del estado de cuenta, localizar la factura correspondiente a ese ingreso, que puede ser en modalidad PPD o PUE.
- Extraer la factura ya impresa de uno de los juegos realizados previamente en el Proceso de Gestión de Facturas Emitidas.



ARRENDADORA HORIZONTE
S.A. DE C.V.

ARRENDADORA HORIZONTE

RFC: AHO99051BC47

Tipo de Comprobante: I - Ingreso
Lugar de Expedición: 73800
Régimen Fiscal: 601 - General de Ley Personas Morales

Forma de pago: 99 - Por definir

Método de pago: PPD - Pago en parcialidades o diferido

Moneda: MXN - Peso Mexicano

Exportación: 01 - No aplica

Folio: - 1729

Fecha: 3/4/2024 14:46:29

Tipo de cambio:

Datos del cliente:

Cliente: STELLA AUTOMOTRIZ

R.F.C.: SAU1702229P7

Domicilio fiscal: 90453

Uso CFDI: 603 - Gastos en general.

Régimen fiscal: 601 - General de Ley Personas Morales

Cantidad	Unidad	Clave Unidad SAT	Clave Producto/Servicio	Concepto / Descripción	Valor Unitario	Descuentos	Impuestos	Importe
1.00	SERVICIO	E48 - Unidad de servicio	81112400 -	RENTA LAPTOP DELL LATITUDE DEL MES DE ABRIL DE 2024	1,196.79	0.00	002 - IVA - 191.49	1,196.79
4.00	SERVICIO	E48 - Unidad de servicio	81112400 -	RENTA LAPTOP DELL VOSTRO DEL MES DE ABRIL DE 2024	1,196.79	0.00	002 - IVA - 765.95	4,787.16
3.00	SERVICIO	E48 - Unidad de servicio	81112400 -	RENTA DE COMPUTADORA DE ESCRITORIO HP PRODESK 405 G6 SFF DEL MES DE ABRIL DE 2024	1,056.00	0.00	002 - IVA - 506.88	3,168.00
11.00	SERVICIO	E48 - Unidad de servicio	81112400 -	RENTA DE COMPUTADORA DE ESCRITORIO LENOVO V50s SFF DEL MES DE ABRIL DE 2024	1,056.00	0.00	002 - IVA - 1,858.56	11,616.00

Importe con letra:

VEINTICUATRO MIL NOVENTA PESOS 83/100 M.N.

Subtotal: 20,767.95

Impuestos trasladados: 3,322.88

Total: 24,090.83

CFDI Relacionados:

Tipo Relación: -

CFDI Relacionados:

4. Ensamblaje de Documentos:

- Engrapar los documentos impresos en el siguiente orden:
 - Movimiento en el estado de cuenta.
 - Factura emitida correspondiente.



Cuenta con / sin chequera - Mes actual - Abril
ARRENDADORA HORIZONTE SA DE CV

29/04/2024

Número de cuenta:	0119099166
Saldo disponible:	00,000.00

Fecha	Concepto / Referencia	Cargo	Abono	Saldo
21-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0092269008 BNET 0108510970 Mant Arrendadora A	\$ 1,550.61		\$ 00,000.00
21-04	SAT/GUIA/1196920 REF:04242LHY700042078417 CIE:0844985	\$ 55,510.00		\$ 00,000.00
17-04	IMSS/INFIAFORE VIA ELECT./108P100400 PAGO SUA E1814828101 202403 356560	\$ 3,702.29		\$ 00,000.00
17-04	GOBIERNO DEL ESTADO/GUIA/7240736 REF:12420019317942018227 CIE:1163345	\$ 781.00		\$ 00,000.00
15-04	NR FINANCE MEXICO SA04647/NFM030709 1L9 104651000713 46842705	\$ 45,241.54		\$ 00,000.00
13-04	REF:01836010702390240419 CIE:0578869	\$ 1,004.00		\$ 00,000.00
12-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0078480009 BNET 0449392904 ABONO DEUDA CONTAB	\$ 10,000.00		\$ 00,000.00
12-04	DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTC00532363 F1728 RENTA LAP TOPS ABR2024 BMRCASH		\$ 58,961.23	\$ 00,000.00
12-04	DEPOSITO DE TERCERO/REFBNTC00517577 F1728 RENTA DE EQUIPO DE COMP BMRCASH		\$ 24,090.83	\$ 00,000.00
10-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0062420009 BNET 0111260162 DONATICO AH	\$ 5,000.00		\$ 00,000.00
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0021975009 BNET 0100051314 FAC VAR S REL MARZ	\$ 806.20		\$ 00,000.00
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966023 BNET 0449392904 ABONO DEUDA CONTAB	\$ 10,000.00		\$ 00,000.00
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0064966017 BNET 0449392904 FAC 57087 MCM	\$ 2,791.30		\$ 00,000.00
09-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0084966012 BNET 0449392904 FAC 13604 MGM	\$ 1,384.96		\$ 00,000.00
04-04	PAGO CUENTA DE TERCERO/ 0033608025 BNET 0197437102 FAC ABRIL	\$ 3,157.52		\$ 00,000.00
04-04	SPEI ENVIADO BANAMEX/0025258455 002 0040424DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE	\$ 500.00		\$ 00,000.00
04-04	SPEI ENVIADO SCOTIABANK/0025258381 044 0040424DONATIVO ARRENDADORA HORIZONTE	\$ 500.00		\$ 00,000.00



ARRENDADORA HORIZONTE
RFC: AHO90518C47

Tipo de Comprobante: I - Ingreso
Lugar de Expedición: 72300
Regimen Fiscal: 601 - General de Ley Personas Morales

Forma de pago: 99 - Por deliver
Método de pago: PPD - Pago en parcialidades o diferido
Moneda: MXN - Peso Mexicano
Exportación: 01 - No aplica

Fecha: - 1729
Fecha: 3/4/2024 14:46:29
Tipo de cambio:

Nombre del cliente: STELLA AUTOMOTRIZ
R.F.C.: SAU170222997
Domicilio fiscal: 90453

Uso CFDI: 003 - Gastos en general.
Regimen Fiscal: 601 - General de Ley Personas Morales

Cantidad	Unidad	Clave Unidad SAT	Clase Producto/Servicio	Concepto / Descripción	Valor Unitario	Descuentos	Impuestos	Importe
1.00	SERVICIO	E48 - Unidad de servicio	81112400 -	RENTA LAPTOP DELL LATITUDE DEL MES DE ABRIL DE 2024	1,196.79	0.00	002 - IVA - 191.49	1,196.79
4.00	SERVICIO	E48 - Unidad de servicio	81112400 -	RENTA LAPTOP DELL VOSTRO DEL MES DE ABRIL DE 2024	1,196.79	0.00	002 - IVA - 785.95	4,787.16
3.00	SERVICIO	E48 - Unidad de servicio	81112400 -	RENTA DE COMPUTADORA DE ESCRITORIO HP PRODESK 405 G6 SFF DEL MES DE ABRIL DE 2024	1,056.00	0.00	002 - IVA - 306.88	3,168.00
11.00	SERVICIO	E48 - Unidad de servicio	81112400 -	RENTA DE COMPUTADORA DE ESCRITORIO LENOVO V50S SFF DEL MES DE ABRIL DE 2024	1,056.00	0.00	002 - IVA - 1,858.56	11,616.00

Importe con IVA VEINTICUATRO MIL NOVENTA PESOS 83/100 M.N.	Subtotal Impuestos Trascendidos Total	20,767.95 3,322.88 24,090.83
---	---	------------------------------------

CFDI Relacionados:
CFDI Relacionados

Serie del Certificado del emisor: 0000100000050932153
 Fecha fiscal: 03/04/2024 14:46:29
 No. de Serie del Certificado del SAT: 00001000000505142236
 Fecha y hora de certificación: Abril 3 2024 - 14:46:31
 Este documento es una representación impresa de un CFDI

Este proceso garantiza que los estados de cuenta se gestionen de manera organizada y eficiente, con todos los movimientos relevantes claramente resaltados y asociados a sus respectivas facturas emitidas. Esto facilita la revisión y el análisis contable, asegurando la precisión y la coherencia de los registros financieros.

Entrega Al Departamento Contable

Para asegurar una transición eficiente y organizada de la información entre el Departamento de Administración General y el Departamento Contable, se establece el siguiente procedimiento de entrega de documentación.

Todos los documentos relevantes, incluyendo facturas, comprobantes de pago, y estados de cuenta, deben ser recopilados y revisados por el Departamento de Administración General antes de su transferencia. Una vez verificados, estos documentos serán entregados al Departamento Contable en un paquete consolidado, que debe incluir un índice detallado de los contenidos. El índice debe especificar claramente el tipo de documento, su fecha de emisión y cualquier otra información pertinente. La entrega se realizará en un formato físico, y se deberá obtener una confirmación de recepción por parte del Departamento Contable para asegurar la trazabilidad y el cumplimiento de los procedimientos internos. Este proceso garantiza la integridad y la precisión de los registros financieros, facilitando una gestión contable efectiva y transparente.

Objetivo:

Asegurar una transferencia eficiente, precisa y organizada de la documentación relevante desde el Departamento de Administración General al Departamento Contable.

Pasos Detallados:

1. Solicitud de Autorización a la Dirección General:
 - Preparación de la Solicitud: Elaborar una solicitud formal dirigida a la Dirección General, especificando los detalles de la documentación que se va a entregar. Esta solicitud debe incluir una lista de los documentos, la fecha de los cortes diarios y el propósito de la entrega.

- Envío y Seguimiento: Enviar la solicitud a la Dirección General para su revisión y aprobación. Realizar un seguimiento para asegurar una respuesta oportuna y resolver cualquier consulta que pueda surgir durante el proceso de autorización.

2. Organización de los Cortes Diarios por Fecha:

- Recolección de Documentos: Reunir todos los documentos correspondientes a los cortes diarios, asegurando que todos los documentos estén completos y correctamente archivados.
- Ordenamiento Cronológico: Organizar los documentos por fecha, colocando los más recientes en la parte superior. Verificar que la secuencia sea correcta y que no falten documentos.
- Revisión y Verificación: Revisar cada documento para asegurarse de que no haya errores ni omisiones. Corregir cualquier discrepancia antes de proceder al siguiente paso.

3. Empaquetado del Corte Diario:

- Preparación del Paquete: Agrupar los documentos organizados en paquetes diarios. Cada paquete debe contener todos los documentos relevantes del corte diario, ordenados cronológicamente.
- Etiquetado del Paquete: Etiquetar cada paquete con información clave, como la fecha del corte diario, el contenido del paquete y el destinatario en el Departamento Contable.
- Revisión Final: Realizar una revisión final para asegurar que todos los documentos estén presentes y en el orden correcto antes de sellar el paquete.

4. Entrega al Departamento Contable:

- Programación de la Entrega: Coordinar con el Departamento Contable para acordar una fecha y hora específica para la entrega de la documentación.

- Transporte del Paquete: Transportar el paquete con los documentos al Departamento Contable, asegurando que se maneje con cuidado para evitar cualquier daño o pérdida.
- Registro de Entrega: Registrar la entrega en un log de transacciones, anotando la fecha, hora y el nombre de la persona que recibe el paquete en el Departamento Contable.

5. Firma del Formato de Confirmación de Recepción:

- Preparación del Formato de Confirmación: Elaborar un formato de confirmación de recepción que incluya detalles sobre los documentos entregados, la fecha de entrega y los responsables de ambos departamentos.
- Firma de Recepción: Al momento de la entrega, el responsable del Departamento Contable debe revisar el contenido del paquete y firmar el formato de confirmación, asegurando que todo está en orden.
- Archivo de la Confirmación: Retener una copia del formato de confirmación firmada en el Departamento de Administración General para registros internos y futuros seguimientos. El original será archivado en el Departamento Contable.

La correcta ejecución de estos pasos asegura una transferencia eficiente y organizada de la documentación desde el Departamento de Administración General al Departamento Contable. Este proceso estandarizado garantiza la integridad y la precisión de los registros financieros, facilita la trazabilidad y asegura el cumplimiento de las políticas internas de la organización.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones del proyecto, experiencia profesional y personal adquirida.

La investigación desarrollada se ha enfocado en el análisis exhaustivo y la creación de estrategias destinadas a la optimización de los procesos administrativos en la empresa Arrendadora Horizonte, específicamente en su Departamento de Administración General. Este estudio ha culminado con la elaboración de una guía para la estandarización de dichos procesos principalmente en la facturación a clientes, con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad de los colaboradores de la empresa.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se llevó a cabo un análisis minucioso de la percepción de los nuevos colaboradores respecto a la comprensión de los procesos administrativos actuales. Este análisis incluyó la recolección de datos cuantitativos mediante la aplicación de un cuestionario. A través de esta herramienta, se identificaron las áreas críticas que requerían mejoras.

La investigación no solo ha logrado optimizar los procesos administrativos existentes, sino que también ha instaurado una cultura organizacional orientada a la excelencia y la eficiencia continua, proporcionando a Arrendadora Horizonte una ventaja competitiva sostenible en su gestión administrativa.

En el ámbito de los procesos administrativos, la estandarización emerge como una herramienta crucial para asegurar la coherencia, reducir errores y aumentar la productividad. Este estudio ha demostrado que la implementación de procedimientos estandarizados no solo facilita la capacitación de los nuevos colaboradores, sino que también fomenta una cultura organizacional orientada hacia la calidad y la mejora continua.

5.1.1 Experiencia profesional adquirida.

A lo largo del desarrollo de la investigación en Arrendadora Horizonte, se adquirió una valiosa experiencia tanto profesional como personal que han contribuido significativamente al crecimiento y desarrollo en varios aspectos:

Gestión de proyectos: La planificación y ejecución del proyecto permitieron desarrollar habilidades clave en la gestión de proyectos, como definir objetivos de manera clara, establecer cronogramas detallados, asignar eficientemente tareas y recursos, y monitorear el progreso para asegurar que los plazos y objetivos se cumplan.

Análisis de procesos: Realizar un análisis detallado de los procesos administrativos proporcionó una comprensión profunda sobre cómo identificar ineficiencias y puntos de congestión en una organización. También se aprendió a utilizar diferentes herramientas de análisis para visualizar y mejorar los procesos actuales.

Desarrollo de estrategias de optimización: Elaborar una guía para la estandarización de procesos facilitó el diseño e implementación de soluciones prácticas y efectivas para aumentar la eficiencia de la organización. Además, se adquirieron habilidades en la creación de manuales y guías de procedimientos que fueran claros y aplicables para todo el personal.

5.1.2 Experiencia personal adquirida.

La realización de la investigación en Arrendadora Horizonte ha proporcionado una valiosa experiencia personal que se puede desglosar en varios aspectos clave:

Trabajo en equipo y colaboración: Colaborar de manera cercana con el personal del Departamento de Administración General facilitó el desarrollo de habilidades interpersonales y enseñó cómo trabajar en equipo de manera eficiente. Se aprendió a comunicarse claramente y a colaborar con diferentes áreas para alcanzar un objetivo común.

Resolución de problemas: Enfrentar desafíos y encontrar soluciones innovadoras para mejorar los procesos administrativos fortaleció las habilidades de resolución de problemas. Se adquirió experiencia en abordar problemas complejos de forma estructurada y en buscar soluciones creativas y prácticas.

Adaptabilidad y flexibilidad: El proceso de investigación y la implementación de mejoras en los procesos administrativos demostraron la importancia de ser adaptable y flexible ante situaciones cambiantes. Se aprendió a ajustar planes y estrategias en función de nuevos descubrimientos y retroalimentaciones.

Liderazgo y toma de decisiones: Liderar el proyecto ofreció la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo y toma de decisiones, guiando y motivando al equipo, tomando decisiones informadas y asumiendo la responsabilidad por los resultados del proyecto.

Desarrollo de habilidades de comunicación: La necesidad de comunicar claramente los resultados y recomendaciones a distintos niveles de la organización mejoró las habilidades de comunicación escrita y verbal. Se aprendió a presentar información de manera efectiva y a adaptar el estilo de comunicación según el público objetivo.

La experiencia adquirida a través de este proyecto ha sido invaluable tanto a nivel profesional como personal. Ha permitido desarrollar una amplia gama de habilidades que son cruciales para la carrera en Gestión Empresarial y ha proporcionado una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrenta una organización en la optimización de sus procesos administrativos.

5.2 Conclusiones relativas a los objetivos específicos

5.2.1 Identificar los procesos administrativos que requieren mejora.

En el marco de la investigación, cuyo objetivo específico fue identificar los procesos administrativos que requieren mejora en Arrendadora Horizonte, se llevó a cabo un análisis y una serie de iniciativas estratégicas que culminaron en la elaboración de una guía de estandarización de procesos.

El estudio reveló que la falta de estandarización en varios procedimientos administrativos estaba generando redundancias, retrasos y errores, afectando la eficiencia del Departamento de Administración General. Asimismo, se observó la necesidad de una capacitación continua de los nuevos colaboradores para asegurar la alineación con los nuevos estándares y procedimientos optimizados.

5.2.2 Analizar las causas de las ineficiencias en los procesos administrativos.

El análisis de las causas de las ineficiencias en los procesos administrativos en Arrendadora Horizonte ha revelado una serie de factores críticos que afectan la eficiencia operativa del Departamento de Administración General.

Se detectó una falta de estandarización en los procedimientos administrativos, lo que resultaba en redundancias, retrasos y errores frecuentes. Esta falta de uniformidad impedía la fluidez de las operaciones y la consistencia en la ejecución de tareas, generando ineficiencias significativas.

Se observó una deficiente comunicación interna entre los diferentes departamentos, lo que dificultaba la coordinación y la implementación de mejoras. La falta de canales

efectivos de retroalimentación y supervisión limitaba la capacidad de la organización para detectar y corregir ineficiencias de manera oportuna.

Las causas de las ineficiencias en los procesos administrativos en Arrendadora Horizonte son multifacéticas y están interrelacionadas. La implementación de estrategias específicas, como la estandarización de procesos, ha demostrado ser fundamental para abordar estas ineficiencias.

5.2.3 Elaboración de una guía de estandarización para la mejora de los procesos administrativos.

La presente investigación se centró en la elaboración de una guía de estandarización para la mejora de los procesos administrativos principalmente en la facturación a clientes en el Departamento de Administración General de Arrendadora Horizonte. A través del análisis de la percepción de los nuevos colaboradores sobre la eficiencia de los procesos, se identificaron áreas que requerían mejoras y se propusieron prácticas para la estandarización y optimización de dichos procesos.

La elaboración de una guía de estandarización de procesos ha demostrado ser un paso fundamental hacia la mejora de la eficiencia y efectividad administrativa. Al estandarizar los procedimientos, se logró reducir la variabilidad, minimizar errores y eliminar redundancias, lo que a su vez incrementa la productividad y la satisfacción del personal.

5.3 Conclusiones relativas al objetivo general

La implementación de una guía en el Departamento de Administración General de Arrendadora Horizonte ha sido un paso significativo hacia la optimización de la eficiencia y la promoción de la mejora continua en la empresa. A través de un enfoque sistemático y colaborativo, se logró estandarizar los procedimientos tales como la facturación a clientes y la entrega de información a los distintos departamentos, reducir la variabilidad y disminuir ineficiencias, lo que resultó en una mejora en la productividad y la calidad del servicio.

Este proyecto ha demostrado el valor de la planificación estratégica, la colaboración interdepartamental y el compromiso con la mejora continua, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva sostenible en su gestión administrativa y sentando las bases para un crecimiento y desarrollo futuros.

5.4 Conclusiones relativas a las hipótesis

El presente estudio ha demostrado que la implementación de una guía de estandarización en los procesos administrativos del Departamento de Administración General de Arrendadora Horizonte ha tenido un impacto positivo en la eficiencia del personal. La hipótesis H_1 , que propone que una mayor estandarización en los procesos administrativos se correlaciona con una mayor eficiencia del personal, ha sido confirmada al notarse mayor entendimiento de las actividades de los nuevos colaboradores y la reducción de tiempos de entrega. La estandarización ha reducido la variabilidad, minimizado errores y eliminado redundancias, lo que ha mejorado significativamente la productividad y la satisfacción laboral.

En contraste, la hipótesis nula (H_0), que plantea que la estandarización no afecta la eficiencia del personal, ha sido refutada. Los datos indican claramente que la falta de

estandarización y la complejidad en los procesos administrativos afectan negativamente la eficiencia, lo cual apoya la hipótesis alternativa (Ha).

En conclusión, este proyecto ha demostrado la importancia de la estandarización en los procesos administrativos, subrayando su papel crucial en la mejora de la eficiencia operativa y en la creación de una cultura de mejora continua dentro de la organización. Los hallazgos de esta tesis no solo benefician a Arrendadora Horizonte, sino que también ofrecen un marco valioso para las otras empresas del Grupo Horizonte que buscan implementar estrategias similares para mejorar su gestión administrativa.

5.5 Aportaciones originales

Las aportaciones originales de este proyecto de investigación en los procesos administrativos son:

La creación de una guía de estandarización específica para los procesos administrativos de Arrendadora Horizonte representa una contribución original, ya que se adaptó a las necesidades y características particulares de la empresa. Esta guía no solo incluyó prácticas estándar, sino que también integró procedimientos personalizados, basados en el análisis detallado de los procesos existentes y las necesidades del personal.

El enfoque participativo utilizado para identificar áreas de mejora en los procesos administrativos es una aportación original, ya que involucró activamente al personal en el proceso de análisis y diseño de soluciones. Esto no solo generó un mayor compromiso y aceptación de los cambios propuestos, sino que también permitió obtener una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades desde una perspectiva interna.

5.6 Limitaciones del modelo planteado

Aunque el modelo planteado para la implementación de una guía de estandarización en los procesos administrativos de Arrendadora Horizonte presenta varias fortalezas, también hay algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta:

La guía de estandarización desarrollada está adaptada específicamente a las necesidades y características de Arrendadora Horizonte. Esto significa que puede no ser directamente aplicable a otras organizaciones con diferentes estructuras, industrias o culturas organizacionales. La generalización del modelo a otras empresas puede requerir ajustes significativos.

La introducción de cambios en los procesos administrativos puede encontrar resistencia por parte del personal, especialmente si están acostumbrados a formas de trabajo establecidas. Superar esta resistencia y garantizar la adopción efectiva de la guía de estandarización puede requerir un esfuerzo adicional en comunicación y gestión del cambio.

A pesar de estas limitaciones, el modelo planteado sigue siendo una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos administrativos en Arrendadora Horizonte. Sin embargo, es importante reconocer estas limitaciones y abordarlas de manera proactiva para maximizar el éxito de la implementación.

5.7 Recomendaciones

Considerando la posibilidad de extender este proyecto a otras áreas de la empresa, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

Llevar a cabo un análisis profundo de los procesos en cada área: Antes de implementar la guía de estandarización en todas las áreas, es esencial realizar un análisis minucioso de los procesos existentes en cada una de ellas. Este análisis ayudará a identificar áreas

específicas que requieren mejoras y permitirá ajustar la guía de estandarización de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada área.

Involucrar a representantes de cada área: Es crucial incluir a representantes de cada área en el proceso de implementación de la guía de estandarización. Esto asegurará que se consideren las necesidades y puntos de vista de cada área, facilitando una mayor aceptación y adopción de la guía por parte del personal.

Ofrecer capacitación y apoyo continuo: Durante la implementación de la guía de estandarización en cada área, es importante proporcionar una capacitación adecuada y apoyo constante al personal. De esta manera, se garantizará que todos comprendan los nuevos procedimientos y herramientas, y sean capaces de utilizarlos de manera eficiente en su trabajo diario.

Impulsar una cultura de mejora continua: Es esencial promover una cultura orientada a la mejora continua en toda la organización. Esto implica motivar a los empleados a identificar posibles mejoras, compartir ideas y participar activamente en la evolución y optimización de los procesos en sus áreas respectivas.

Implementar mecanismos de retroalimentación y evaluación: Es necesario establecer sistemas de retroalimentación y evaluación regulares para supervisar el progreso y realizar ajustes según sea necesario. Estos mecanismos pueden incluir reuniones de seguimiento periódicas, encuestas de satisfacción del personal y análisis de datos para evaluar el rendimiento de los procesos.

Fomentar la comunicación y colaboración entre departamentos: Promover una comunicación fluida y una colaboración efectiva entre las distintas áreas de la empresa es fundamental para el éxito de la implementación. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora comunes, compartir mejores prácticas y coordinar los esfuerzos para la estandarización de procesos en toda la organización.

CAPÍTULO VI

COMPETENCIAS DESARROLLADAS

1.1 Competencias desarrolladas y/o aplicadas

La implementación de un proyecto de estandarización en los procesos administrativos de una empresa como Arrendadora Horizonte puede contribuir al desarrollo de diversas competencias, tanto genéricas como específicas. A continuación, se detallan algunas de estas competencias:

6.1.1 Competencias Genéricas

Trabajo en equipo: Colaborar con diversas áreas de la empresa para llevar a cabo la implementación de la guía de estandarización promueve el trabajo en equipo y fortalece la habilidad de trabajar de manera efectiva con otros.

Comunicación efectiva: La necesidad de transmitir claramente los cambios y nuevos procedimientos a todo el personal requiere desarrollar habilidades de comunicación tanto verbal como escrita.

Resolución de problemas: Detectar oportunidades de mejora en los procesos administrativos y diseñar soluciones eficientes demanda habilidades para resolver problemas y un pensamiento crítico.

Adaptabilidad: Ser capaz de ajustarse a los cambios y modificar procedimientos según sea necesario es esencial en proyectos enfocados en la mejora continua.

Liderazgo: Encabezar la implementación de la guía de estandarización conlleva la capacidad de motivar y dirigir a otros, además de tomar decisiones efectivas.

Gestión del tiempo: La planificación y coordinación necesarias para implementar la guía exigen competencias en la gestión del tiempo, con el fin de cumplir con los plazos y objetivos establecidos.

6.1.2 Competencias Específicas

Análisis de procesos: Capacidad para examinar y evaluar los procesos administrativos actuales, con el fin de detectar áreas que requieran mejoras y encontrar oportunidades para la estandarización.

Gestión de proyectos: Planificar, ejecutar y supervisar la implementación de la guía de estandarización requiere habilidades en gestión de proyectos para asegurar que el proyecto sea exitoso.

Capacitación y desarrollo: Diseñar y llevar a cabo programas de formación para el personal sobre los nuevos procedimientos y herramientas tecnológicas.

Tecnología de la información: Conocimiento y comprensión de las herramientas tecnológicas empleadas para la automatización de procesos administrativos, así como la capacidad para integrar estas tecnologías en los procesos ya existentes.

Evaluación de desempeño: Desarrollar métricas y sistemas de evaluación que permitan medir el impacto de la implementación de la guía de estandarización en la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos.

Gestión del cambio: Identificar y abordar las resistencias al cambio dentro de la organización, gestionando de manera efectiva la transición hacia los nuevos procedimientos y prácticas.

La implementación de proyectos de estandarización de procesos administrativos ofrece numerosas oportunidades para desarrollar competencias clave que resultan valiosas tanto en el entorno profesional como en el organizacional.

CAPÍTULO VII

FUENTES DE INFORMACIÓN

7.1 Referencias Bibliográficas

- Alvarez, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico D.F.: Panorama Editorial SA de CV.
- Andrade, S. (2008). *Gestión por competencias: claves para la dirección de personas y equipos*. Madrid: Pirámide.
- Babbie, E. (2001). *The Practice of Social Research* (9th ed.). Belmont: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.º ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality is free: The art of making things right*. New York: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13 th ed.). Pearson.
- Deming, W. E. (1987). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press .
- Drucker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*. Sudamerica: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Fayol, H. (1961). *Administracion industrial y general: prevision, organizacion, mando, coordinacion y control*.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control: Engineering and management*. New York: McGraw-Hill.
- Franklin, B. F. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico D. F.: McGRAW-HILL /INTERAMERICANA EDITORES SA DE CV.

- Gálvez, G. (2018). *Enciclopedia Económica*. México: Editorial Trillas.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2009). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (14.º ed.). México: McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2002). *Metodos y tecnicas e investigacion social*. Mexico: Editorial Trillas.
- Gulick, L. (2015). *Notes on the Theory of Organization. Classics of Organization Theory. 8th edition: San Francisco*. Cengage Learning.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control?: The Japanese way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Ediciones diaz de santos.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. Mexico: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14.º ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Direccion de Marketing*. Pearson Educacion.
- Mankiw, G. N. (2022). *Principios Economia*. Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (2010). *Teoria de la Organizcion*. México: Pearson Educación.
- Sampieri, H., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion* (6a ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Silva, R. O. (2007). *Evaluación de proyectos sociales: una herramienta de gestión*. Buenos Aires: Lumen.
- Tamayo, M., & Tamayo. (2004). *El proceso de la investigacion cientifica* (4a ed.). Mexico: Limusa.

Trías, G. P. (2009). *Los manuales Administrativos hoy*.

Valencia, J. R. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico D. F.: Cengage Learning Editores SA de CV.

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

8.1 Anexo 1

CUESTIONARIO

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como fin identificar la eficiencia de los procesos administrativos en el departamento de Administración General de Arrendadora Horizonte.

INSTRUCCIONES: Señale con una **X** en la opción más adecuada para usted, en cada una de las siguientes cuestiones.

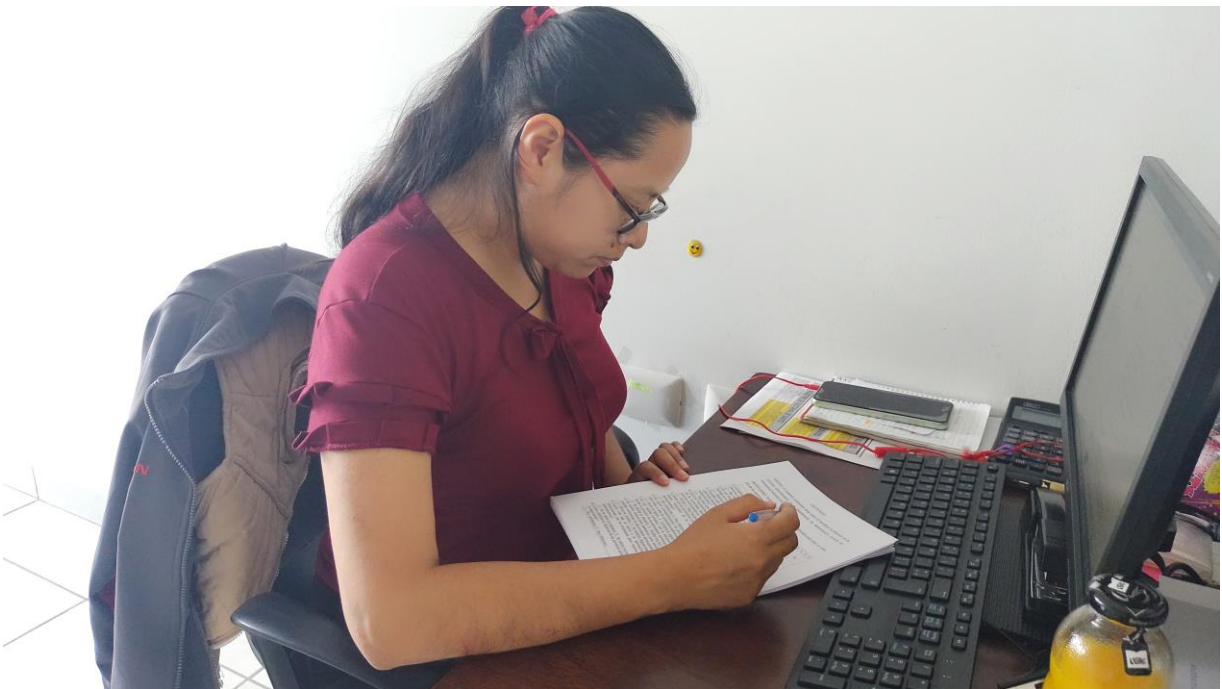
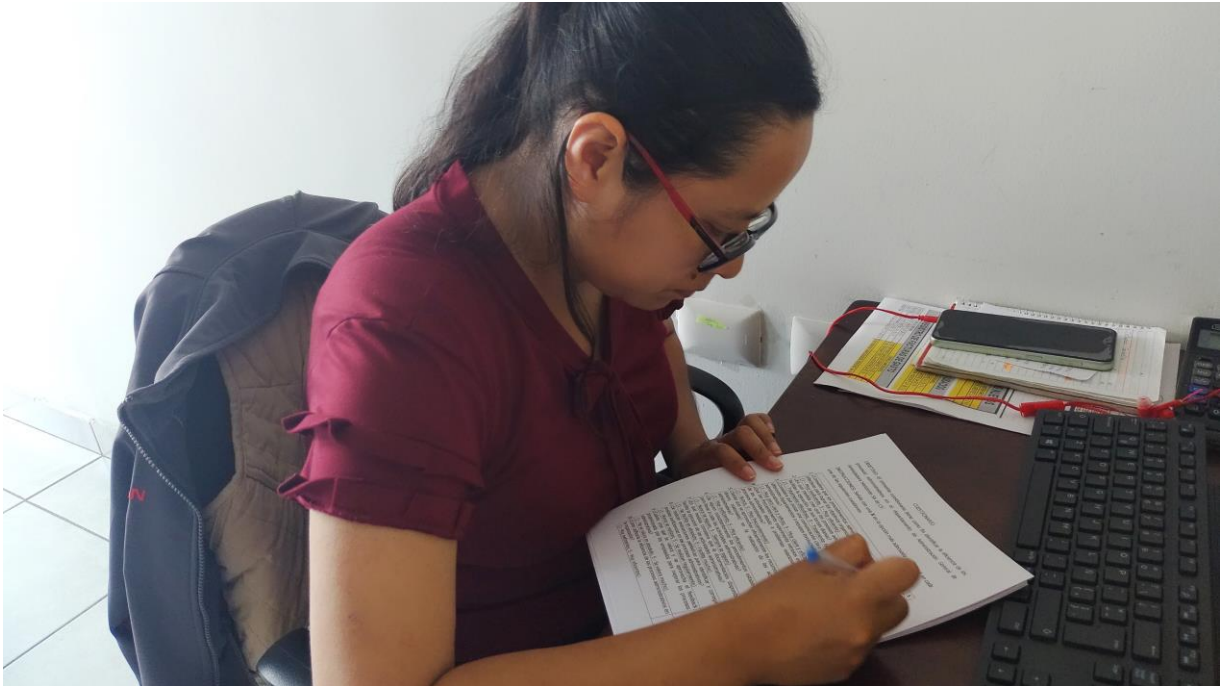
	1	2	3	4	5
1 ¿Considera que los procedimientos administrativos actuales son efectivos para lograr los objetivos organizacionales? (1 - Muy ineficiente, 5 - Muy eficiente)					
2 ¿En qué medida cree que los procesos administrativos actuales facilitan la ejecución de sus tareas diarias? (1 - Totalmente dificultoso, 5 - Totalmente facilitado)					
3 ¿Considera que existe una comunicación clara y eficaz entre los diferentes departamentos o equipos involucrados en los procesos administrativos? (1 - Muy poco clara y eficaz, 5 - Muy clara y eficaz)					
4 ¿Qué tan frecuentemente experimenta retrasos en la ejecución de las actividades debido a problemas relacionados con los procesos administrativos? (5 - Nunca, 1 - Muy frecuentemente)					
5 ¿Siente que se aprovechan eficientemente los recursos (tiempo, dinero, materiales) en la realización de las actividades administrativas? (1 - Muy ineficiente, 5 - Muy eficiente)					
6 ¿Se siguen consistentemente los procedimientos establecidos para llevar a cabo las actividades administrativas? (1 - Nunca se siguen, 5 - Siempre se siguen)					
7 ¿Se realizan evaluaciones periódicas para identificar y corregir posibles ineficiencias en los procesos administrativos? (1 - Nunca se realizan, 5 - Se realizan regularmente)					
8 ¿En qué medida considera que la documentación disponible facilita la ejecución de las actividades administrativas? (1 - No facilita en absoluto, 5 - Facilita mucho)					
9 ¿Cuánto cree que se valora y se aprovecha el feedback proporcionado por los empleados para mejorar los procesos administrativos? (1 - No se valora en absoluto, 5 - Se valora mucho)					
10 ¿Cómo calificaría la eficiencia de los procesos administrativos en la organización? (1 - Muy ineficientes, 5 - Muy eficientes)					

8.2 Anexo 2

EVIDENCIA DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO









8.3 Anexo 3

Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán

CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL(LA) AUTOR(A) PARA LA CONSULTA Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El que suscribe:

ABRAHAM

SANDOVAL

MARTÍNEZ

Con Número de
Control **19TE0029M**

Perteneciente al
Programa **INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**
Educativo

Por este conducto me permito informar que he dado mi autorización para la consulta y publicación electrónica del trabajo de investigación en los repositorios académicos.

Registrado con el
producto: **TESIS**

Cuyo Tema es:

**"Implementar estrategias de mejora en los procesos administrativos en Arrendadora
Horizonte SA de CV**

Correspondiente al periodo:

ENERO-JUNIO 2024

Y cuyo(a) director(a) de tesis es:

D. E. LUISA ANGELICA VIÑAS MEZA

ATENTAMENTE


ABRAHAM SANDOVAL MARTÍNEZ

Nombre y firma

Fecha de emisión: **27 DE JUNIO DE 2024**
c.c.p. Subdirección Académica

LICENCIA DE USO OTORGADA POR Abraham Sandoval Martínez, de nacionalidad mexicana, mayor de edad, con domicilio ubicado en la calle Morelia # 33 Bo. Sontecomaco, Teziutlán, Puebla, en mi calidad de titular de los derechos patrimoniales y morales y autor(a) de la tesis denominada "Implementar estrategias de mejora en los procesos administrativos en Arrendadora Horizonte SA de CV" en adelante "LA OBRA" quien para todos los fines del presente documento se denominará "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR", a favor del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán del Tecnológico Nacional de México, la cual se registrará por las cláusulas siguientes:

PRIMERA -OBJETO: "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR", mediante el presente documento otorga al Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán del Tecnológico Nacional de México, licencia de uso gratuita e indefinida respecto de "LA OBRA", para almacenar, preservar, publicar, reproducir y/o divulgar la misma, con fines académicos, por cualquier medio en forma física y a través del repositorio institucional y del repositorio nacional, éste último consultable en la página: (<https://www.repositorionacionalcti.mx/>).

SEGUNDA - TERRITORIO: La presente licencia se otorga, de manera no exclusiva, sin limitación geográfica o territorial alguna, de manera gratuita e indefinida.

TERCERA -ALCANCE: La presente licencia contempla la autorización para formato uso de "LA OBRA" en cualquier formato o soporte material y se extiende a la utilización, de manera enunciativa más no limitativa a los siguientes medios: óptico, magnético, electrónico, virtual (en red), mensaje de datos o similar, conocido o por conocerse.

CUARTA - EXCLUSIVIDAD: La presente licencia de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán; por lo tanto, "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR" conserva los derechos patrimoniales y morales de "LA OBRA", objeto del presente documento.

QUINTA - CRÉDITOS: El Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán y/o el Tecnológico Nacional de México reconoce que "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR" es el(la) único(a), primigenio(a) y perpetuo(a) titular de los derechos morales sobre "LA OBRA"; por lo tanto, siempre deberá otorgarle los créditos correspondientes por la autoría de la misma.

SEXTA - AUTORÍA: "EL(LA) AUTOR(A) Y/O EL(LA) TITULAR" manifiesta ser el(la) único(a) titular de los derechos de autor que derivan de "LA OBRA" y declara que el material objeto del presente fue realizado por él(ella), sin violentar o usurpar derechos de propiedad intelectual de terceros; por lo tanto, en caso de controversia sobre los mismos, se obliga a ser el(la) único(a) responsable. Dado en la Ciudad de Teziutlán, Puebla, a los veintisiete días del mes de junio de dos mil veinticuatro.

"EL(LA) AUTOR(A) Y/O
EL(LA) TITULAR",



Abraham Sandoval Martínez
Nombre y Firma

"EL INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE TEZIUTLÁN"



Jessica Leticia Domínguez Andrade
Directora General
Nombre, Firma y Sello



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE TEZIUTLÁN
DIRECCIÓN GENERAL

"2024, año del Libro y la Lectura".

Asunto: **Asignación de Asesor(a), Comisión Revisora, Entrega de Trabajo Profesional y Dictamen**Teziutlán, Puebla, **14/ junio/2024**

Asesor(a): **LUISA ANGELICA VIÑAS MEZA**
Integrante de Comisión Revisora: **ARIADNA CABRERA RAMIREZ**
Integrante de Comisión Revisora: **ISRAEL ILDEFONSO GARCIA**
Presentes

Por este medio me permito informar que ha sido asignado como asesor(a) y comisión revisora del trabajo profesional que se convertirá en Tesis de:

Alumno (a): **SANDOVAL MARTINEZ ABRAHAM**
Apellido paterno/materno/nombre (s)
Número de Control: **19TE0029M** Licenciatura o Posgrado: **INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL**
Plan: **2009** Correo Electrónico: **L19TE0029@TEZIUTLAN.TECNM.MX**

Cuyo tema es: **IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN ARRENDADORA HORIZONTE S.A. DE C.V.**

25 palabras (máximo)

Se ha enviado a su correo institucional el trabajo profesional o de grado, por lo cual la comisión revisora tendrá 5 días hábiles para realizar las observaciones al alumnado, el(la) interesado(a) tendrá igualmente 5 días para corregir y las enviará al correo electrónico institucional de la comisión revisora, agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de licenciatura o de posgrado de nuestro alumnado egresado.

Dictamen de Comisión Revisora, Aprobación de Impresión o Grabación y Autorización para subirla al Repositorio del TecNM

Siendo el día: 03 de septiembre de 2024 se reunieron los miembros de la comisión para revisar el trabajo asignado y una vez analizado se decidió liberarlo y aprobarlo para su grabación y programación de examen profesional.


LUISA ANGELICA VIÑAS MEZA

Nombre y Firma del(la) Asesor(a)


ISRAEL ILDEFONSO GARCIA

Nombre y Firma de integrante de la Comisión Revisora


ARIADNA CABRERA RAMIREZ

Nombre y Firma de integrante de la Comisión Revisora


MYRIAM SANCHEZ PEREZ

Subdirección Académica

R08/06/2023

**INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR DE TEZIUTLÁN
SUBDIRECCIÓN
ACADÉMICA**

F-SAC-18



Fracción I y II s/n Aire Libre, Teziutlán, Puebla, C.P. 73960 Tels. 231 311 4000 / 4001 / 4002 / 4003
e-mail: itsenziutlan@hotmail.com | www.teziutlan.tecnm.mx

**2024**
Felipe Carrillo
PUERTO

8.4 Índice de figuras

FIGURA 1 MAPA CIUDAD DE TEZIUTLÁN.....	12
FIGURA 2 UBICACIÓN ARRENDADORA HORIZONTE SA DE CV	13
FIGURA 3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	60
FIGURA 4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	63
FIGURA 5 CUESTIONARIO IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS INEFICIENTES.....	72

8.5 Índice de Gráficas

GRÁFICA 1 VALORES DE ÍTEMS RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO DE ACUERDO A ESCALA DE LIKERT	77
GRÁFICA 2 EFICIENCIA PERCIBIDA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO A RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.	78
GRÁFICA 3 PORCENTAJE DE EFICIENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PERCIBIDO POR LOS ENCUESTADOS.	80

8.6 Índice de tablas

TABLA 1 VALORES DE ITEMS DE CUERDO A ESCALA LIKERT.	75
TABLA 2 VALORES DE OPCIÓN DE RESPUESTA.	75
TABLA 3 RESULTADOS DE LA SUMATORIA DE VALORES DE ÍTEMS DEL CUESTIONARIO APLICADO EN UNA ESCALA LIKERT.....	76
TABLA 4 PERCEPCIÓN DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN LOS ENCUESTADOS.	78
TABLA 5 PORCENTAJE DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA E INEFICIENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.	79