

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

PROPUESTA SOBRE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA  
TOMA DE DECISIÓN SOBRE LOS GASTOS Y OPERACIÓN DE  
COMPRAS EN UNA CADENA DE SUPERMERCADOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MÓNICA MARTÍNEZ MALDONADO

ASESOR: M.A. JOSÉ FILEMÓN MONDRAGÓN DOMÍNGUEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **DEDICATORIAS**

### *A DIOS*

Por permitirme llegar a este momento en mi carrera y en mi vida que tanto anhele, por tu gracia y amor derramado en mi familia y seres queridos que me apoyaron, pero sobre todo, por permitirme conocerte a Ti, y a tu hijo Jesús que le han dado color y propósito a mi vida.

### *A MI MADRE*

Por más de dos décadas de esfuerzo y sacrificio de tu vida para darme la oportunidad de lograr este sueño, por tu amor y tu ejemplo, te entrego este trabajo como fruto de lo que sembraste, sin duda esto es tuyo. Dios te bendiga por ser mi madre y mi mejor amiga.

### *A MI ESPOSO*

Le doy gracias a Dios por haberte conocido, y tener la bendición de que seas mi esposo y el amor de mi vida, gracias por todo el apoyo, motivación y ayuda que me brindaste en todo este proceso. Te amo con todo mi corazón.

### *A MI BEBE*

A ti mi inspiración que has llegado para darme la alegría y nuevas fuerzas para salir adelante, gracias por tu hermosa luz y acompañarme en esta nueva aventura, te bendigo y te dedico todo este trabajo que también es para ti.

### *A MI PADRE*

Gracias por haber estado presente en los momentos más importantes de mi vida, y ser una gran influencia en querer tanto a mi universidad y tener pasión por lo que me gusta.

## **AGRADECIMIENTOS**

### *A MI ASESOR*

Definitivamente gracias por su gran paciencia y tiempo invertido, gracias por los consejos y la confianza que me brindó en todo este tiempo, y que nunca perdió la fe en mí, le doy todo mi reconocimiento y gratitud por ser parte y cómplice de este sueño.

### *A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN*

Le agradezco con todo mi corazón a esta facultad por todo el conocimiento y experiencia adquirida durante cinco años de mi carrera, por medio de sus profesores y académicos que me dieron las bases para mi formación y que han sido de gran influencia y beneficio en mi práctica profesional.

### *A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO*

Todo mi agradecimiento a esta máxima casa de estudios que me permitió ser una integrante orgullosa de mi universidad, y haberme dado la oportunidad de cursar esta carrera que tanto me dio y me apasiona.

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
---------------------	---

## Capítulo 1 **MARCO TEÓRICO: GENERALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN**

1.1 Concepto de administración	4
1.2 El proceso administrativo y sus funciones	5
1.3 Objetivo del administrador	6
1.4 Funciones del dirigente organizacional	6
1.5 Desempeño administrativo	7
1.6 Habilidades administrativas	8

## Capítulo 2 **SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA**

2.1 Definición de información	11
2.2 El objetivo de la información administrativa	11
2.3 Elementos que debe contener la información	12
2.4 El papel de un sistema de información organizacional	13
2.5 Clasificación de los sistemas de información	14
2.6 Otros sistemas de información	15
2.7 Implantación de un sistema de información	16

## Capítulo 3 **COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA**

3.1 La comunicación administrativa	21
3.2 Barreras en los procesos de la comunicación administrativa	22
3.3 Medidas para evitar barreras de información	23
3.4 La contabilidad como medio de información	24
3.5 Sistemas y personal adecuado para la obtención de información	24
3.6 La dirección y los sistemas de información	25

## Capítulo 4 **EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y LA ADMINISTRACIÓN**

4.1 Que es el procesamiento de datos	28
4.2 Sistema de procesamiento de datos	29
4.3 Métodos de procesamiento de datos	30

## Capítulo 5 **INFORME DE GASTOS**

5.1 Características de los informes .....	33
5.2 Objetivo de los informes .....	34
5.3 Importancia de los informes .....	35
5.4 Requisitos para la elaboración de informes .....	36
5.5 Utilización de acuerdo a los dirigentes .....	39

## Capítulo 6 **LA TOMA DE DECISIONES: SU NATURALEZA E IMPORTANCIA**

6.1 Definición de la toma de decisiones .....	42
6.2 Objetivos relacionados con la administración .....	42
6.3 Relación de un sistema de información en la toma de decisión .....	43
6.4 Impacto actual en México y el exterior .....	44
6.5 El proceso de la toma de decisiones .....	46
6.6 Pasos en el proceso de toma de decisiones .....	46
6.7 Tipos de decisiones .....	48
6.8 Recursos para la toma de decisiones .....	49
6.9 La toma de decisiones por medio de los métodos cuantitativos .....	52
6.10 Toma de decisiones financieras .....	56
6.11 Toma de decisiones y liderazgo .....	57
6.12 La dirección y la toma de decisiones .....	58

## Capítulo 7 **CASO PRÁCTICO:**

7.1 Estructura Organizacional .....	61
7.1.1 Organigrama general de la compañía OSC .....	61
7.1.2 Misión de la empresa .....	62
7.1.3 Objetivo organizacional .....	62
7.1.4 Objetivo gerencial .....	62
7.1.5 Administración central de los recursos .....	63
7.1.6 Administración central de consumos internos .....	64
7.2 Proceso de compras para la operación de la compañía OSC .....	65
7.2.1 Compras de consumos internos .....	66
7.2.2 Departamento de gastos .....	73
7.2.3 Administración de pagos .....	83
7.3 Propuestas para la planeación y control en la operación de compras OSC .....	88
7.3.1 Capacitación y desarrollo integral para las áreas involucradas .....	90
7.3.2 Plan de trabajo .....	98

7.3.3	Artículos de descripción de gasto .....	108
7.3.4	Creación de artículos a partir de los códigos .....	109
7.3.5	Codificación de todos los artículos de consumos internos .....	113
7.4	Propuesta para el desarrollo de un sistema de informe de gastos generales .....	115
7.4.1	Elementos para el informe de gastos .....	115
7.4.2	Creación del informe .....	115
7.4.3	Muestra de informe de gastos generales .....	116
7.5	Utilización del sistema de informe de gastos generales para la toma de decisión .....	117
<b>ANEXOS</b> .....		121
<b>CONCLUSIONES</b> .....		126
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		127

## **TITULO DE TESIS**

“Propuesta sobre un sistema de información para la toma de decisión sobre los gastos y operación de compras en una cadena de supermercados.”



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los dirigentes administrativos de la compañía “Operadora de Servicios Comerciales, SA CV” no cuentan con un sistema de información consolidado que les permita conocer y evaluar los gastos y operación de compras, e información a la mano para la toma de decisiones.

## **OBJETIVO DE LA TESIS**

Crear un mecanismo de información de forma única el cual permita a los dirigentes administrativos de la compañía “Operadora de Servicios Comerciales, SA CV” evaluar los gastos y operación de compras e implantar dichos informes como una importante herramienta en la toma de decisiones.

## **HIPÓTESIS DE LA TESIS**

A través de esta propuesta como sistema de informe, la evaluación y análisis de los gastos y operación de compras será más flexible y funcional, y esto le permitirá a los dirigentes administrativos de la compañía “Operadora de Servicios Comerciales, SA CV” comprender fácilmente la información que se le brinda, de tal forma que la toma de decisión será oportuna.

## **INTRODUCCIÓN**

Las deficiencias administrativas en las empresas mexicanas, tanto públicas como privadas, sin importar su actividad, han ocasionado una importante cantidad de fracasos a las mismas; uno de los aspectos que han originado esto ha sido la falta de control en las operaciones, los informes sobre la gestión y costos de las mismas, ocasionando un colapso económico e incluso el cierre de fuentes de trabajo.

Muchas veces, estas situaciones no son tan sencillas de percibir cuando se trata de compañías con volúmenes de operación muy grandes, y a pesar de que hoy en día la administración moderna ha hecho uso de cualquier adelanto, es necesario estar evolucionando constantemente sobre la utilización de los sistemas de información, que si bien es cierto, la tecnología nos ha brindado los elementos para realizar un trabajo de forma mas simple, rápida y fácil de procesar, pero en lo que respecta a como dicha información va a ser presentada, no siempre los sistemas lo proporcionan en la forma en que serán analizados; finalmente, los informes tendrán el objetivo de mostrar la información de una manera tan concreta y digerible, que permita tomar la mejor decisión a los dirigentes de la organización.

La evolución y desarrollo que han tenido las empresas mexicanas, públicas y privadas en todos los sectores, les ha exigido irse transformando en sus sistemas administrativos, para ello, estamos conscientes que se debe hacer el mejor uso de los recursos materiales, técnicos y humanos, y asimismo, se esta consciente en insistir el aplicar los principios administrativos, sin los cuales no se puede aterrizar los objetivos de nuestras propuestas.

Para efectos de esto, la propuesta que se esta planteando, es el desarrollo e implementación de un mecanismo de información, diseñado por un administrativo, haciendo uso de las herramientas ya existentes, tomando como esquema una cadena de supermercados , distribuida en toda la República Mexicana. Con este diseño de información, se busca básicamente, tener efectos sobre la planeación, dirección y control de las operaciones de compras.

Actualmente las cadenas de supermercados los cuales compiten de forma constante para mantener su posición dentro del mercado, se esfuerzan por continuar en la preferencia de sus consumidores, siempre buscando expandirse de forma rápida y continua. La mayoría de sus esfuerzos están concentrados en esto mismo.

Ahora bien, existe la otra parte que va mas enfocado al esfuerzo administrativo de los que integran a la organización, y que son revisados por las áreas de supervisión, como encargadas de evaluar la gestión tanto de la operación de las tiendas así como de su recurso humano.

Mirando este aspecto, existen una serie de factores que se deben tomar en cuenta, como ejemplo, en el caso específico de una tienda, para que logre un buen funcionamiento tanto en su operación como en su administración. Será necesario realizar evaluaciones sobre su forma y desempeño de trabajo sobre la marcha, debido al gran volumen de operaciones.

Con todo esto, comenzaremos por analizar lo que nos enseñan los conceptos básicos de la administración, y posteriormente los aplicaremos a una situación real dentro de una cadena de supermercados.

# **CAPITULO 1:**

## **MARCO TEÓRICO**

### **GENERALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN**

Concepto de administración  
El proceso administrativo y sus funciones  
Objetivo del administrador  
Funciones del dirigente organizacional  
Desempeño administrativo  
Habilidades administrativas

## 1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“La administración se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales”. (1)

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. (2)

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de una organización y de usar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar las metas establecidas”. (3)

La administración es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

Todo acto administrativo implica una serie de etapas o procesos a los que comúnmente se les denomina funciones. Generalmente las funciones componentes del proceso administrativo se clasifican en cuatro grupos, que son: planeación, organización, dirección y control.

(1) C.Certo, Samuel. Administración Moderna.  
Indiana State University, Mc Graw Hill

(2) Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global.  
11va. Edición, Mc Graw Hill, 1994

(3) Stoner, James A.F. Administración. Prentice Hall, México, 1996

## 1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS FUNCIONES

Las actividades administrativas, según Burt K. Scanlan, cubren cuatro fases o etapas del proceso administrativo. El proceso administrativo se repite una y otra vez, por las que las etapas conforman el ciclo administrativo. La administración de una empresa surge con la planeación inicial y se desarrolla hasta llegar a su control; pero no se detiene ahí, sino que se utiliza la información que produce un buen control para volver a planear con lo que se reinicia el ciclo.

**PLANEACIÓN** (Burt K. Scanlan): Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias

**ORGANIZACIÓN** (Koontz): Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

**DIRECCIÓN** (Burt K. Scanlan): Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización

**CONTROL** (Burt K. Scanlan): El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.



### 1.3 OBJETIVO DEL ADMINISTRADOR

Esencialmente, la función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas. Todas las organizaciones existen para algún logro u objetivo, y los administradores tienen la responsabilidad de utilizar los recursos para asegurar que las organizaciones logren sus propósitos. La administración desplaza a las organizaciones hacia estos propósitos o metas asignando actividades que ejecutan los miembros de este. Si estas actividades son diseñadas en forma efectiva, el resultado de cada trabajador individual representará una contribución para el logro de las metas organizacionales. La administración se esfuerza por fomentar la actividad en grupo que nos conduce a las metas de la empresa eliminando la actividad individual, y cual obstruye dichas metas.

Para alcanzar las metas, los administradores se enfrentan al desafío de utilizar la planeación, la organización, dirección y control a fin de llegar a un resultado esperado.

### 1.4 FUNCIONES DEL DIRIGENTE ORGANIZACIONAL

Las dos funciones primordiales de los dirigentes de una organización son las operaciones de planificación y control.

La planificación y control integral de utilidades comprende:

1. El desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa.
2. La especificación de las metas de la empresa.
3. Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales.
4. Un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos).
5. Un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas, y
6. Procedimientos de seguimiento.

## 1.5 DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

Existen normas generales que pueden ser usadas para describir la calidad del desempeño administrativo independientemente del tipo de organización que se esté administrando. Estas normas se relacionan con los conceptos de efectividad administrativa y eficiencia administrativa.

**Efectividad Administrativa** se define en términos de la utilización de recursos en vista del logro de las metas organizacionales. Si las organizaciones están usando sus recursos para lograr sus metas, los administradores son efectivos. Se dice que entre mas se acerquen las organizaciones al logro de sus metas, más efectivos serán los administradores.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El logro de la

empresa se mide en términos del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas

**Eficiencia Administrativa** se define en términos de la proporción de los recursos organizacionales totales que contribuyen a la productividad durante un proceso. Entre mas alta sea esta proporción, más eficiente será el administrador.

Para lograr las metas será mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

## 1.6 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Existen tres tipos de habilidades que son importantes para un desempeño administrativo exitoso. Los administradores deben de tener habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades humanas.

**Habilidades Técnicas** implican el uso de conocimientos especializados y el dominio en la aplicación de técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo.

**Habilidades Humanas** son aquellas que desarrollan la cooperación dentro del grupo que está siendo dirigido e implican el trabajo con individuos y con grupos; en síntesis, el trabajo con personas.

**Habilidades Conceptuales** se refieren a la habilidad de concebir la organización como un todo. Estos administradores tienen mayor capacidad para entender la forma en que las diversas funciones de la organización se complementan entre sí, la relación de la organización con su medio ambiente, y la forma en que los cambios en una parte de la organización afectan al resto de los elementos de esta misma.

En resumen, los podemos esquematizar así:

Habilidades Técnicas - saber aplicar los conocimientos adquiridos.

Habilidades Humanas - saber relacionarse con las personas cumpliendo con las responsabilidades.

Habilidades Conceptuales - es la habilidad de adecuarnos a la empresa.

A medida que uno se desplaza de los niveles administrativos inferiores hacia los superiores, las habilidades conceptuales se hacen muy importantes y las habilidades técnicas adquieren una importancia menor. El argumento que apoya esto es que a medida que los administradores avanzan en una organización, sus tareas tienen menor relación con la actividad de operación o con las áreas técnicas y mayor relación con la dirección de la organización como un todo.

# CAPITULO 2

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA**

Definición de información

El objetivo de la información administrativa

Elementos que debe contener la información

El papel de un sistema de información organizacional

Clasificación de los sistemas de información

Otros sistemas de información

Implantación de un sistema de información

## 2.1 DEFINICIÓN DE INFORMACIÓN

“Informar, en su acepción más amplia, significa dar noticia de una cosa, enterar. En este sentido, informar es sinónimo de comunicar” (4)

En un sentido mas restringido, por información debe entenderse “aquello que es comunicado”, esto es, la información es el contenido de la comunicación.

En la Administración, la información es “el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles” (5).

## 2.2 EL OBJETIVO DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

En primer término, es preciso distinguir lo que son datos o cifras y que es información. Datos o cifras son hechos que se conocen o que se obtienen. Información significa datos en algunos casos aislados y, en otros, combinados con cifras, los cuales han sido procesados, se encuentran al día, son correctos, oportunos, debidamente relacionados e indican una perspectiva apropiada para su utilización. El hombre que va a tomar una decisión requiere información, no simplemente datos. Los informes y estados de cualquier clase son útiles desde el punto de vista de la información que contienen y no solamente por la abundancia de datos y cifras que representen.

(4) Gómez Morfín, Joaquín. Administración moderna y sistemas de información. Editorial Diana, México

(5) Gómez Morfín, Joaquín. Administración moderna y sistemas de información. Editorial Diana, México

En segundo lugar, se caracteriza en el procesamiento de datos, exagerar los esfuerzos para obtener información que tal vez no sea indispensable. La información debe ser correlacionada, consistente, oportuna, completa y, al mismo tiempo, su presentación deberá hacerse en la forma más concisa posible.

En tercer lugar, la información debe adecuarse a las necesidades del nivel de autoridad en donde se recibe, haciéndose notar las variaciones o desviaciones importantes

Por otra parte, debe entenderse, que un sistema de información eficaz consiste en un sistema de comunicaciones diseñado en tal forma, que todos los niveles de la organización se encuentren informados de todos aquellos hechos que les afecten y que en alguna forma contribuyan al desarrollo de la empresa. Debe recordarse también que un sistema de información es un medio para un fin y no un fin en si mismo. Los documentos que forman el sistema, las cifras y, en general, los datos que se utilizan para producir la información, servirán para las comparaciones, estudios, análisis y, finalmente, para formarse un juicio de las condiciones que prevalecen y decidir lo más conveniente.

### 2.3 ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER LA INFORMACIÓN

Los requisitos esenciales que deben tener los informes destinados a los ejecutivos se reducen a tres: Seguridad, Concisión y Realismo.

**Seguridad.**- Los métodos adecuados de información proporcionan seguridad de que los datos presentados merecen confianza.

**Concisión.-** Muchas veces las cifras en los informes son secundarias; lo importante es saber lo que éstas significan (concisos). La indicación de datos sobresalientes, en forma breve, ayuda enormemente a la interpretación de los informes.

**Realismo.-** Finalmente, el realismo significa que los datos deben ser recientes y de importancia vital para los ejecutivos a quienes se les dirigen y presentados en tal forma que puedan ellos percatarse rápidamente de las condiciones que prevalecen. El uso de gráficas y datos comparativos, señalando los beneficios o fallas en la operación, ayudan en alto grado a la presentación y comprensión de las informaciones.

## 2.4 EL PAPEL DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Una condición previa para que los beneficios directos de la investigación en la empresa sean aplicados en toda su extensión, es que exista por parte de la dirección un decidido reconocimiento de la necesidad de aproximarse a la gestión sistematizada y que consideren que la toma de decisiones debe tratar de contemplar su organización como un todo para ser más eficaz y más eficiente

Todo ello es, repetimos, un aproximarse, pues ni todo puede corregirse en poco tiempo ni tampoco las formas de aplicarlo convienen por igual a todos los estados por los que una empresa atraviesa. Es, en definitiva, una cuestión de grados, en la que lo más importante es comenzar por el primero o continuar desde donde la plataforma existente permite aprovecharla ventajosamente; Lo que es aplicar la investigación a las propias áreas del management y



contemplarlas como un recurso o instrumento más que en la racionalización de su empleo puede producir, si cabe, tantas o más ventajas que en cualquier otro.

## 2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En términos generales, podemos afirmar que en las empresas de tipo comercial, existen tres sistemas de información principales: el concerniente al flujo de información financiera; el que se refiere al movimiento de mercancías y el que trata sobre el personal de la compañía. Estos sistemas son semejantes en cuanto se refieren a la información histórica, periódica e interna que requiere una compañía y cualquiera de ellos afecta la estructura total de la organización.

### Información Financiera

Toda compañía o institución de cualquier clase posee un sistema más o menos eficiente de información financiera, el cual comprende principalmente la información histórica y de carácter interno. Combinado con presupuestos y análisis de inversiones de capital, provee también información para futuras proyecciones.

Un sistema adecuado de contabilidad será la base fundamental de todo sistema de información financiera. En la actualidad, la utilización de programas y equipos especializados donde es necesario el registro directo, nos ayudan enormemente a solucionar los problemas de análisis e interpretación de datos de carácter financiero.

### Información Sobre Mercancías

Se refiere este sistema a todo lo que concierne al movimiento de mercancías en la organización. Como en el sistema financiero, utiliza datos históricos y de carácter interno para efectos de información de las operaciones. Incluye actividades referentes a compras de materiales y abastecimientos, control de inventarios, planeación de producción y distribución de la misma. Pueden existir sistemas separados en una compañía cuando cada sector requiera de información independiente. De cualquier modo, la coordinación de todos ellos es necesaria para un control eficaz.

### Información Sobre Personal

El sistema de información de personal es particularmente de los más descuidados. No basta mantener los registros usuales sobre cada persona; es necesario además, acumular información en forma sistemática que pueda utilizarse para decidir sobre promociones y cambios. Debe constituir un medio para conocer las habilidades y demás características de los individuos, así como su desarrollo, para estar en condiciones de llenar puestos específicos y, así, aprovechar al máximo las capacidades de las personas.

## 2.6 OTROS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

De hecho la mayor parte de los sistemas de información poseen un carácter cuantitativo, incluyendo en ellos la contabilidad y los presupuestos. La utilización de métodos cuantitativos en problemas de inversiones, de mercados, investigación y desarrollo y otros no menos importantes, proporcionarán al

administrador ayudas inapreciables para formarse un juicio de las situaciones que prevalecen y decidir lo más importante.

## 2.7 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Antes que nada debemos afirmar que, para establecer un sistema de control eficiente es preciso que las demás funciones administrativas o sean planeación, organización y dirección, se encuentren debidamente estructuradas. En consecuencia, siendo los sistemas de información parte importante del control, será condición indispensable, antes de proceder a su estudio e instalación, corregir las deficiencias que pudieran existir en la organización interna, de tal modo que el sistema de información funcione eficazmente.

Al desarrollar sistemas de información no sólo es importante realizar un estudio completo de las necesidades sino también vencer la resistencia a los cambios que se presentan en los casos de reorganizaciones. Existirán serias deficiencias si se procede a instalar una parte del sistema sin haber analizado con anterioridad el sistema en su conjunto y efectuado un cambio de impresiones entre todos los dirigentes y jefes principales. El convencimiento general de que es indispensable realizar previamente una jerarquización de las necesidades de información, de tal manera que el diseño de cada parte se integre debidamente con el sistema total, es una condición básica antes de proceder a establecerlo.

A continuación se presentan algunas ideas que podrán servir como guías generales al implantar un sistema de información:

## **1. Comité para el sistema de información**

Es preciso que todos los dirigentes de la empresa participen activamente en la formulación, diseño e implementación de los sistemas de información. El procedimiento más adecuado será el designar un coordinador, miembro de la administración, que junto con los especialistas en sistemas de información, proceda a efectuar los estudios, investigaciones y programación necesarios.

En ocasiones, todo el trabajo de diseño y adaptación de los sistemas de información se deja en manos de los consultores especialistas, quienes conocen a la perfección la parte mecánica de la información e inclusive las diferentes aplicaciones de los equipos. No obstante, estas personas pueden carecer de un conocimiento amplio de los negocios y no han tenido experiencia en la utilización de información para efecto de la toma de decisiones.

Por otra parte, algunos contables de rango mayor, también pueden sufrir la misma clase de miopía. Acostumbrados al manejo de otros conceptos de su materia, no poseen la visión suficiente para efectuar el análisis e interpretación de los datos para toma de decisiones. Finalmente, los empleados subalternos al no tener el panorama completo del negocio y carecer de la preparación indispensable, ven en los sistemas de información un impedimento en su trabajo en vez de una ayuda efectiva.

## **2. Análisis de labores de los dirigentes**

Este procedimiento supone investigar desde su origen la elaboración de material de información: quién la formula y como lo hace. Sin embargo, consideramos que es preferible iniciar la investigación por los más altos niveles de la organización y desde este punto hacia los niveles inferiores. De esta manera es posible reducir el exceso de información, que con suma frecuencia y

a través del tiempo, se va acumulando en los distintos grados de la administración.

El enfoque que se recomienda es el análisis de las labores de los ejecutivos para determinar con precisión la clase de información necesaria y la frecuencia de ella. Los informes para el director general serán distintos de los que requiere un gerente de compras y éstos a su vez diferirán de los reportes para el gerente de mantenimiento. Continuando el mismo procedimiento en los demás niveles, puede determinarse la información requerida por cada una de las personas que intervengan en la administración.

Tanto un analista en sistemas así como un dirigente administrativo no progresará mucho en su trabajo si en cada etapa de su investigación pregunta a la persona: ¿necesita usted realmente la información que ha estado recibiendo? La respuesta normal de un ejecutivo o de un jefe de departamento será la de afirmar que toda la información recibida es esencial. Un procedimiento más efectivo será preguntar: ¿Qué es lo que hace usted con esta información?, refiriéndose a cada reporte recibido. El ejecutivo no podrá contestar a esta pregunta sin pensar detenidamente, y una vez que lo hace, podrá admitir que no es esencial algún tipo de información que recibe y podrá pasarse sin ella. Será difícil inventar una utilización de una información que de hecho no se usa para nada.

### **3. Información necesaria**

Al organizar sistemas de información es necesario estudiar con detenimiento los datos que se van a proporcionar separando la información indispensable de la que no lo es. La determinación de variables resultantes de comparaciones de normas con datos reales y aunados a esto las explicaciones correspondientes,

haciendo resaltar las discrepancias fundamentales, será materia de atención cuidadosa.

No se encuentra dentro del área de trabajo de un analista de sistemas determinar la información requerida por los distintos niveles de la administración para la toma de decisiones. Sin embargo su asesoramiento es valioso y sus sugerencias, basadas en experiencias e investigaciones, generalmente son bien recibidas.

#### **4. Estudio integral**

Es común en las empresas que, a medida que crece el volumen de sus operaciones, se desarrollen sistemas de información independientes que ocasionan duplicación de esfuerzos, mayores costos y deficiencias en la información. Es por esta razón que resulta indispensable llevar a cabo estudios para lograr un sistema total que combine todo los flujos de información y permita incluir datos para la toma de decisiones. Un estudio completo e integral de los sistemas de información de una empresa o institución de cualquier tipo, presupone esfuerzo, tiempo y dinero. No obstante, los beneficios de un estudio de esta naturaleza no se harán esperar, ya que la implementación de sistemas de información avanzados traerá consigo, indudablemente, mejoras de trascendencia en la administración.

#### **5. Actitud favorable de los altos dirigentes**

Por ultimo, es importante señalar nuevamente que si bien cada compañía necesitará estudiar un plan que mejor se adapte a sus necesidades, la actitud favorable para los cambios en la organización por parte de los dirigentes y aceptar nuevas técnicas en la dirección, que necesariamente repercutirán en los niveles inferiores, es condición básica para la implantación de sistemas de información eficientes.

# **CAPITULO 3:**

## **COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA**

Definición de comunicación administrativa  
Barreras en los procesos de la comunicación administrativa  
Medidas para evitar barreras de información  
La contabilidad como medio de información  
Sistemas y personal adecuado para la obtención de información  
La dirección y los sistemas de información

### 3.1 LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

El sistema de comunicación de una institución es un sistema de flujo de información, así entonces, la comunicación administrativa “es el proceso de doble sentido por el que se intercambian información, con un propósito, las personas que trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella”. (6)

De esta definición surge la clasificación de las comunicaciones, en Internas y Externas.

**Comunicaciones Internas:** Se producen entre los miembros de un mismo organismo o empresa. (Reunión de comité directivo, orden de trabajo, consulta al supervisor).

**Comunicaciones Externas:** Se originan entre miembros del organismo y personas que no pertenecen a ella. (Proveedor, cliente, etc.).

Asimismo, estas se dividen en:

**Comunicación Formal:** Es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas. Este sistema formal de comunicación está constituido por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, entre los diversos sectores teniendo por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades de la organización

(6) Gómez Morfín, Joaquín. Administración moderna y sistemas de información. Editorial Diana, México



**Comunicación Informal:** Es el intercambio de información que se establece entre las personas, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización formal, ya que la información puede tener relación con las actividades de la institución, o no tenerla”(7). Este flujo de información circula por canales abiertos, ajenos a una estructura formal.

### 3.2 BARRERAS EN LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

Como sabemos, la información no se crea por si sola, sino que se genera e inicia a través de la acción, y es por esto que durante este proceso surjan obstáculos, que es necesario salvar, para que la información sea efectiva.

- Barreras administrativas. El funcionamiento mismo de las organizaciones provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación como pueden ser:
  - Entre miembros del mismo rango, se encuentra la competencia desleal, para ganar prestigio ante el jefe, por ejemplo, que se omita información a otro funcionario, para que la actuación de este desmerezca.
  - Entre miembros del nivel inferior a superior, se encuentra el deseo de agradar o el temor al castigo, igualmente se oculta o deforma información sobre faltas o hechos

desagradables, asimismo, esta el problema de rangos, que en un esfuerzo por mantener su posición superior, el jefe puede aislarse de sus subordinados levantando barreras.

- Entre miembros de nivel superior a inferior, se encuentran como ejemplo los secretos del puesto, pues el jefe, debido a sus obligaciones, no es libre de comunicar lo que sabe de un asunto en particular. El deseo de quedar bien lo lleva a exagerar el contenido de los datos sobre la operación de sus subordinados, o restando importancia a las órdenes, provocando que los niveles inferiores las ejecuten con desgano, ateniéndose a la letra y no al espíritu.

### 3.3 MEDIDAS PARA EVITAR BARRERAS DE INFORMACIÓN

Se requiere utilizar la retroacción, o sea, comprobar su propia actuación, que se emplea en las comunicaciones humanas como un principio.

Como medios tenemos:

- Observación.
- Comprobar la recepción de la información.
- Información y comunicación cara a cara, o bien, por escrito.

### 3.4 LA CONTABILIDAD COMO MEDIO DE INFORMACIÓN

La contabilidad es solamente un medio para un fin, y éste es: proveer un registro histórico de las transacciones de una empresa o institución, para que con su interpretación, análisis y comparación, la dirección se encuentre en condiciones de tomar las decisiones más convenientes. La contabilidad también es fuente de información para una variedad de usuarios: bancos, acreedores, accionistas, fisco, etc... En este sentido, se acostumbra efectuar una división de la contabilidad, denominando a la primera contabilidad administrativa y, a la segunda, contabilidad financiera, no obstante que las dos, en la práctica, no se encuentran separadas materialmente.

La contabilidad es parte esencial de cualquier sistema de información y su utilización, en combinación con los presupuestos, constituye la base más importante para el ejercicio de la función del control.

### 3.5 SISTEMAS Y PERSONAL ADECUADO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Todo sistema de contabilidad o administrativo, bien se trate de una gran empresa o de una más pequeña, debe estructurarse convenientemente para que pueda cumplir su función informativa. Su diseño formará parte del programa general de los sistemas de información, que puede incluir por ejemplo: un catálogo de cuentas, comprobantes, registros, junto con los procedimientos establecidos para su uso y, por último, los informes y estados financieros periódicos.

Como en todas las actividades administrativas, el diseño e implementación del sistema puede ser ideado con brillantez y puesto en práctica con gran cuidado; sin embargo, si las personas encargadas de manejarlo no poseen la preparación debida y no se encuentran integradas a los objetivos de la organización, el sistema en cuestión será inútil. Asimismo, si las informaciones disponibles no se toman en cuenta por los funcionarios principales y el personal se da cuenta de ello, el sistema puede resultar inservible.

### 3.6 LA DIRECCIÓN Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La dirección, con sus técnicas de apoyo y desarrollo, es una forma de proceder del dirigente a la que éste tiene que ir aproximándose en su filosofía y en su práctica.

Esta aparente sofisticación de la tarea de dirigir la empresa, o si se quiere la tecnificación de la labor del dirigente, no aparecen por azar ni tampoco por simple afán renovador. Puede decirse que, como eje, hoy se considera el hecho, cada vez mas patente, del incremento de información y de la complejidad de las relaciones que se establecen entre la empresa y el marco en que esta realiza su actividad. El aumento del área geográfica y económica sobre las que las empresas actúan, el incremento demográfico, las variaciones de la estructura del consumo, etc., son problemas que deben afrontarse de un modo sistémico y analítico por la dirección de las empresas.

Y al decir científico, queremos señalar la controversia clara que existe entre el cúmulo de informaciones suficientes y desordenadas que son utilizadas por el método del día a día para decidir y el conjunto de datos ordenados y

selectivamente accesibles, dentro de un contexto bien informado, que caracterizan al método sistémico.

Porque dejemos claro que trabajar con sistemas de información o tomar decisiones sobre esquemas ya diseñados, sólo puede ocurrir cuando la actividad de la empresa, han sido previamente sistematizada.

# **CAPITULO 4:**

## **EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y LA ADMINISTRACIÓN**

Que es el procesamiento de datos  
Sistema de procesamiento de datos  
Métodos de procesamiento de datos

#### 4.1 QUE ES EL PROCESAMIENTO DE DATOS

“En termino general, el procesamiento de datos se define como la ejecución de determinadas funciones administrativas relacionadas con la obtención de información”. (7) Desde el punto de vista administrativo, es una función o actividad que consiste en tratar la información que se recibe y procesarla para lograr un objetivo deseado.

Hablemos exclusivamente a las aplicaciones administrativas del procesamiento de datos.

Hoy en día en los organismos administrativos modernos, cualquiera que sea su naturaleza, es cada vez más creciente el número de datos significativos los cuales se utilizan para ser transmitidos a las personas, en los lugares y momentos requeridos; el volumen de información manejado es abrumador.

Uno de los primeros pasos para resolver el problema de manejo de información ha sido el concentrar, en una unidad administrativa, la función de recepción, filtrado, cotejo, arreglo, registro, almacenamiento y transmisión oportuna de los diferentes datos seleccionados de la operación del organismo, con objeto de elaborar información significativa para la toma de decisiones. Esta unidad puede ser designada con cualquier cantidad de nombres o departamentos que estén encargados de procesar y gestionar todos estos elementos.

(7) Gómez Morfín, Joaquín. Administración moderna y sistemas de información. Editorial Diana, México

## 4.2 SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

“Se entiende como un conjunto de elementos o partes relacionadas entre sí, que forman el sistema; deben considerarse como integradas, interdependientes, y sus interrelaciones contribuyen a alcanzar determinada función” (8).

Un sistema de procesamiento de datos comprende, por tanto, la planeación, organización, dirección y control, de las operaciones que son necesarias para el tratamiento de la información, incluyendo la tecnología empleadas, así como el personal que las opera.

Como todo sistema administrativo, tiene:

- a) entrada (la información que se recibe);
- b) proceso (el tratamiento de esa información);
- c) salida (la información procesada que se produce y se transmite);
- d) objetivo (el fin que se persigue al procesarla);
- e) equipo (los medios y/o instrumentos empleados para procesar la información);
- f) personal (las personas que operan los medios y/o instrumentos);
- g) medio ambiente (en el que actúan las personas y su equipo).

(8) Gómez Morfín, Joaquín. Administración moderna y sistemas de información. Editorial Diana, México



### 4.3 MÉTODOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Siempre ha existido la actividad de procesamiento de datos en las operaciones administrativas; anteriormente, solo se contaba con los medios rudimentarios a pluma y papel; actualmente y de forma acelerada, se han ido incorporando, a los métodos de procesamiento, los medios electrónicos, programas de paquetería, etc.

El hombre siempre ha buscado reemplazar sus propios esfuerzos por los dispositivos más modernos, que le hagan el trabajo más fácil, más preciso, más rápido, en mayor cantidad. En esta tarea, se han desarrollado los sistemas más complejos y espectaculares de procesar la información.

Hoy en día, en prácticamente todas las grandes empresas con operaciones de grandes volúmenes, se utilizan programas y equipos de cómputo integrados que consoliden toda la organización.

Los principales objetivos que se persiguen con los programas cada vez más desarrollados, en el procesamiento de datos, son:

- a) manejar grandes volúmenes de información;
- b) procesar la información para ser transmitida o utilizada, en el momento oportuno;
- c) hacer el trabajo de la manera más fácil, más precisa, más rápida y en mayor cantidad.

A un individuo le es y le será casi imposible lograr resultados muy importantes si no puede dominar alguna amplia organización. El proceso de poder operar con éxito sobre las variables que influyen en la organización y en su medio, comienza por conocer los elementos de que ambas se componen, como se relacionan y se comportan.

# **CAPITULO 5:**

## **INFORME DE GASTOS**

Objetivo de los informes  
Importancia de los informes  
Requisitos para la elaboración de informes  
Utilización de acuerdo a los dirigentes

## 5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INFORMES

El área de Gastos tiene que proporcionar diferentes informes, adaptados a las necesidades de la entidad y de la dirección, según el tipo de autoridad delegada en que tales informaciones sean requeridas; por lo tanto el valor de un informe depende de la utilidad que proporcione, o sea que los informes que no sean dignos de lo citado, quizá resulten peores que la falta de los mismos.

Para poder indicar en qué forma debe rendirse un informe, es necesario tener en cuenta previamente a quien va a dirigido, quién habrá de utilizarlo, cuáles son las necesidades particulares, a fin de suministrarle precisamente la clase de información que pueda serle más útil.

Para algunas personas la representación gráfica es la más adecuada, para otras resulta más útil el informe con presentación estadística, algunas otras prefieren la narrativa, y son muchas las que exigen una combinación, debiendo tener el informe un aspecto agradable y diseñarse de manera que su uso sea con un mínimo de atención para entenderlo.

El encargado de esto tiene la obligación de proporcionar informes precisos sobre las condiciones generales que imperan en la entidad, para ayudar en el control de las actividades de los subordinados inmediatos

Los informes que han de presentarse a los dirigentes deben ser atractivos y fáciles de comprenderse, incluso puede ser necesario que quién proyecta un modelo de informe, emplee un lenguaje no técnico, en especial durante el período inicial de implantación de un sistema; una vez que este se lleva a cabo, es sumamente difícil suprimirlo, no obstante hay necesidad de mantener una vigilancia constante para emplear métodos más eficaces y eliminar el trabajo

innecesario, en particular por lo que toca a los informes que no tiene caso seguir efectuando.

La preparación de los informes, ya sean de rutina o especiales, requieren de un estudio minucioso, siendo necesario, al final de un período, concentrar y resumir la información detallada y presentarla de manera clara, inteligible, y precisa.

Aun cuando los informes de gastos sean exactos y útiles para el fin que se persigue, pierden una gran parte de su bondad para los dirigentes, si no se preparan, distinguen y distribuyen con prontitud y a tiempo.

Los dirigentes, periódicamente realizan reuniones con el fin de revisar sus problemas, discutir los distintos informes, comunicar su desarrollo, tomar decisiones bajo ciertas políticas, dar sugerencias, etc., contribuyendo sus resultados a fomentar entre sí la cooperación.

## 5.2 OBJETIVO DE LOS INFORMES

La finalidad es proporcionar informes oportunos a quienes dirigen la empresa, con los objetivos siguientes:

- Auxiliar a los dirigentes a fijar normas, dirigir la política económica, y realizar planes de negociación.
- Facilitar el control y la supervisión o inspección de las operaciones de fabricación, obteniendo elevados estándares de eficiencia y contribuyendo a la obtención del margen más amplio de utilidades.
- Proporcionar al máximo de información, tanto desde el punto de vista de la operación como del costo.

- Evaluar la actividad desarrollada por las personas que son responsables de ciertas actividades y gastos.

### 5.3 IMPORTANCIA DE LOS INFORMES

Depende del contenido, y para que contengan buenas bases es necesario:

- Medir la eficacia y la eficiencia de las operaciones, los procedimientos y métodos, con el fin de mejorarlos para proporcionar al administrador la más completa información posible sobre los costos, suministrando asimismo los datos ilustrativos debidamente clasificados.
- Medir la eficacia y eficiencia de la supervisión.
- Obtener una explotación general, eficaz y eficiente, estudiando la tendencia de los costos.
- Planear normas futuras de procesos, métodos y técnicas, sistemáticamente y por anticipado, con el fin de alcanzar los resultados deseados
- Tener un amplio detalle del uso de todas las operaciones, del esfuerzo humano, etc.
- Conservar los recursos.
- Procurar y lograr costos bajos nacionales.
- Conseguir una rápida rotación del capital de trabajo de la entidad.
- Justificar los costos.

#### 5.4 REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES

Esencialmente los informes deben ser veraces y oportunos, la utilidad de los informes depende de la presencia de una ágil imaginación y preparación de parte del gerente o director y de cierta curiosidad, respaldada por la disposición y habilidad del mismo para actuar, basándose en los datos recibidos.

En general, estos se rigen por reglas definidas, tales como:

- a) Presentación de los informes a los dirigentes apropiados

Al preparar y presentar informes y estados financieros, hay que tener en cuenta tres niveles de dirigentes:

- Generales
- Departamentales, y
- Auxiliares

Cada uno tiene una esfera de influencia especial y los informes que se les envían deben ocuparse de materias que estén dentro de su esfera de acción, proporcionándoles así una herramienta que facilite su tarea directiva particular; el nivel auxiliar necesita evaluar su operación; el jefe de departamento desea conocer el progreso o comportamiento de su sección, y el dirigente General necesita información de todos los departamentos.

- b) Economía de tiempo y esfuerzo

Un punto muy importante que habrá de tenerse en cuenta al respecto, es el de que los informes tienen que estar hechos en tal forma que el administrador

pueda mantenerse suficiente y oportunamente informado en todo lo que concierne a gastos, para que se ocupe el mínimo de tiempo y esfuerzo.

c) Período o frecuencia de los informes y estados

Es evidente que los informes deben presentarse con más regularidad cuando las condiciones existentes se apartan del estándar, que cuando son regulares. El período que deberá abarcar un informe varía, por eso el que deban prepararse prontamente, de modo que el intervalo entre el momento en que se produce una situación y en el que se presenta el informe no sea demasiado grande, pues de lo contrario es probable que el informe esté fuera de tiempo.

d) Presentación material

Un informe bien preparado y presentado, hace más fácil la tarea del lector y crea una reacción psicológica favorable hacia quien lo ha elaborado.

e) Estilo de los informes y los estados

Este debe caracterizarse por la brevedad (sin laconismos), la sencillez, la objetividad, y la comparabilidad. La brevedad es siempre una ventaja, si no falta algo importante, sobre todo si tiene que leerse ante más personas; la sencillez es necesaria si se quiere que el informe se comprenda y se use para mejorar algo técnico; la objetividad es recomendable porque va directamente a lo importante; y por último es medular la comparabilidad porque así se mide con algo similar, cifras reales con predeterminadas o presupuestas, etc.



f) Oportunidad en su presentación

Esta es una característica sobresaliente de información en todo buen sistema de control.

Los dirigentes en general necesitan información que les permita corregir a tiempo las deficiencias, mientras se está realizando el trabajo.

Los jefes que han cooperado para establecer las normas, de los cuales ellos mismos son responsables, tendrán un mayor interés en disponer de informes pronto y confiables sobre los resultados reales de las operaciones.

g) Amplitud

Ello dependerá del uso y a quién estén destinados por ejemplos para los dirigentes, debe abarcar todo lo relacionado con todas las áreas de la organización, con análisis e indicativos; para los dirigentes departamentales, los informes pueden ser más detallados, cubriendo solo las actividades de una sección o el departamento correspondiente.

h) Contenido

- Limitarse a los datos más importantes.
- Hacer comparaciones, cuando sea posible, sobre todo con los informes anteriores de la misma clase.
- Precisar dónde deben hacerse esfuerzos para mejorar la operación y reducción de gastos.
- Presentar los datos de modo que la responsabilidad, por cuanto a los resultados indicados en el informe, pueda localizarse inmediatamente y sin vacilación.

## 5.5 UTILIZACIÓN DE ACUERDO A LOS DIRIGENTES

Al estudiar el empleo de los informes de todo tipo de gastos, deberán tenerse en cuenta de que clase de dirigente se trata

- a) Jefe de área. A este sobre todo le interesa el trabajo realizado por los individuos a sus órdenes, es decir, resulta ser responsable de la ejecución de las tareas específicas que le competen, procurando que trabajen fielmente, con eficiencia, y quizá con eficacia.
  
- b) Jefe de departamento. Antiguamente el Jefe de departamento era un hombre práctico, no interesado en papeles, pero las necesidades actuales o han obligado a comprender los informes de las actividades que desarrolla, para tener un mejor control sobre la fuerza de trabajo, sobre el equipo que tiene a su cargo, sobre los materiales que maneja, y los gastos inherentes.

Los jefes de departamento no tienen el control directivo de cada individuo, es por ello que deben recibir los informes más resumidos que los destinados a los jefes de menor categoría. Estos dirigentes están en íntimo contacto con los salarios, materiales y gastos generales; les concierne por lo tanto la vigilancia de sus departamentos y sus resultados globales, de tal manera que las operaciones internas de los mismos se desarrollen a la vez que en forma eficiente, en perfecta coordinación con otros departamentos; para conseguir esos resultados realizan su labor por medio de los subordinados.

Los informes que se les envían a los jefes de departamento, adoptan la forma de resúmenes semanales o mensuales, cuyos detalles se separan de acuerdo con las secciones que componen el departamento.

El contenido de dichos informes debe subrayar los puntos que requieren atención, y proporcionar materia de discusión en las juntas que se celebren en el departamento, con asistencia del jefe del mismo y sus subalternos con jerarquía.

- c) Directores. Los jefes superiores, que trazan los planes generales de la política de la Entidad, tienen que recibir informes, mismos que comprenden los datos totales de la empresa considerada como unidad. Otros informes sobresalientes son aquellos, que además de los citados, conduzcan a la administración por excepciones, como son los de las variaciones o desviaciones, con comentarios perfectamente investigados.

Los informes a los Directores Generales, deben reunir, cuando menos, las siguientes condiciones:

- Ser oportunos.
- Ser completos.
- Ser precisos y claros.
- Conducir a tomar la decisión más conveniente.

Este último aspecto es quizá la propiedad más difícil de conseguir, pero indiscutiblemente supone la condición más importante, ya que es el verdadero fin u objetivo de dichos informes.

# **CAPITULO 6:**

## **LA TOMA DE DECISIONES: SU NATURALEZA E IMPORTANCIA**

Definición de la toma de decisiones  
Objetivos relacionados con la administración  
Relación de un sistema de información en la toma de decisión  
Impacto actual en México y el exterior  
El proceso de la toma de decisiones  
Pasos en el proceso de toma de decisiones  
Tipos de decisiones  
Recursos para la toma de decisiones  
La toma de decisiones por medio de los métodos cuantitativos  
Toma de decisiones financieras  
Toma de decisiones y liderazgo  
La dirección y la toma de decisiones

## 6.1 DEFINICIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

En la forma más simple de expresión, “la toma de decisiones consiste en una elección entre dos o más alternativas, después de evaluarlas cuidadosamente para alcanzar la total realización de uno o más objetivos” (9).

En muchos procesos de decisión la responsabilidad de la elección entre varias opciones recae sobre un individuo en particular, quién puede decidir basándose en la información que ha reunido, actuando por sí mismo en la resolución final de la decisión; en otros casos, un grupo de individuos forma un equipo que representa a una organización. En tales circunstancias, parte de este proceso consiste en una discusión preliminar entre los diversos individuos, con objeto de llegar a una serie de “opiniones” para la organización; estas opiniones se utilizan en la toma de decisión como si la organización fuera solo un individuo.

## 6.2 OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN

La toma de decisiones es parte de la administración moderna. Muchas decisiones son relativamente de menor importancia y pueden tomarse casi inconscientemente, siguiendo ciertas reglas y patrones de conducta establecidos para enfrentar el problema. En las organizaciones modernas surgen un gran número de procesos de decisión hoy en día, que se pueden delegar a la computadora una vez que se ha establecido y acordado el modelo y la lógica del proceso.

(9) Radford, K.J. La toma de decisiones administrativas.

1ª Edición, Ediciones contables y administrativas

En las organizaciones modernas, el otro extremo de los procesos de decisión se encuentra representado por el trabajo de los administradores, quienes se enfrentan a problemas complejos; por ejemplo, establecer un nuevo sistema de trabajo, una nueva planta, etc. La forma en que tales decisiones deben enfocarse puede no estar bien establecida, debido a que en el pasado no han surgido problemas similares. Podrá ser muy difícil que en el período disponible se reúnan toda la información y todas las consideraciones que estén relacionadas con la decisión; es más, puede ser imposible señalar cuándo se ha terminado de reunir toda la información pertinente. Estas decisiones implican generalmente la aplicación de una considerable cantidad de experiencia y criterio humano antes de que se llegue a una solución; sin embargo, y a pesar de las dificultades que estas decisiones implican, los gerentes la llevan a cabo con éxito y en una forma continua en su trabajo diario.

### 6.3 RELACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN

Algunas veces, para la correcta solución de un problema de decisión, es necesaria la combinación de las aptitudes de un sistema y de la persona que tomará esta decisión. En estos casos, el sistema proporciona la capacidad para llevar a cabo rápidamente un gran número de cálculos sencillos y de ordenarlos en una secuencia lógica programada por un analista competente; con este procedimiento, la combinación de un gran número de decisiones simples puede dar como resultado la solución de un problema mucho más complejo.

La contribución de la persona que toma las decisiones en estas situaciones consiste en la planeación o elección de las rutinas delegadas a dicho sistema.

En este caso, como ejemplo, lo más común como lo es la computadora, en selección y verificación de los datos que se usarán con estas rutinas y en la evaluación de los resultados del análisis con respecto a los datos disponibles.

En muchos casos, el gerente puede llevar a cabo la decisión final con base en el resumen de resultados proporcionados por una computadora; en esta forma pone en juego su propio criterio y su experiencia en el área.

Algunas de las decisiones que se presentan en una organización se repiten muchas veces; en tales casos, el gerente tiene la oportunidad de corregir su metodología y, así, el enfoque que le dé a situaciones posteriores estará fundado en experiencias anteriores. Sin embargo, muchas de las decisiones más importantes surgen solamente una vez o, cuando mucho, esporádicamente, aún cuando una decisión de cierto tipo se presente más de una vez, las condiciones que rodean el problema pueden ser tan diferentes en cada caso individual que cada decisión en particular es única.

En todos los casos, lo mejor es reunir la máxima información posible dentro del tiempo disponible, antes de la elección de una de las diferentes opciones. Por otro lado, los efectos de cualquier retraso causado por la demanda de información deben valorarse con respecto al probable incremento que se espera en la calidad de los resultados de la decisión.

#### 6.4 IMPACTO ACTUAL EN MÉXICO Y EL EXTERIOR

Es necesario, y se puede decir imprescindible, el adecuarse a las transformaciones que hoy se imponen en el mundo. Cualquier emprendimiento

puede tener un desarrollo eficaz si y sólo si podemos articular creatividad y racionalidad que aseguren el futuro minimizando el riesgo.

La globalización acerca los mercados internacionales y estrecha aún más la oferta y la demanda local en mercados con ritmos acelerados, alta diversidad y competitividad.

Para nadie es un secreto que la globalización de la economía ha traído un gran número de cambios en la mayoría de los países, viéndose afectados tanto a nivel macro como micro. En México se dejó de proteger al empresario, el cual se vio obligado a competir con productores del exterior, dicha situación a tomar decisiones diferentes a las que se tomaban antes de la apertura comercial para así poder superar a la competencia o al menos, mantenerse en el mercado.

A fines del siglo pasado se presentaron problemas en la economía mundial por caídas de la bolsa, por los problemas en Asia y la globalización en los países europeos, etc. ¿Qué ha provocado todo esto? La respuesta a la pregunta tal vez sea las decisiones tomadas por los inversionistas.

Esta necesidad de conocer la toma de decisiones se debe a que tienen los gerentes ahora la necesidad de conocer aspectos tan importantes como el concepto de decisión, tipos de decisiones, metodología y factores de la decisión. Ya que de la calidad de estas y de llevarlas a la práctica adecuadamente depende el éxito de cualquier empresa u organización.

Podemos decir que la toma de decisiones es el proceso a través del cual, se escoge un curso de acción con un cierto grado de incertidumbre, como respuesta a un problema de decisión; Este problema surge, por las discrepancias que existen entre las condiciones variables del medio ambiente y las metas de la organización.



## 6.5 EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisión requiere creatividad y confianza, en medio del riesgo, la incertidumbre y la crítica. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es en sí una decisión.

## 6.6 PASOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1) Reconocer un problema – Existe un problema, necesita hacerse una elección, o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial.

2) Identificar alternativas - Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas, además, por el tiempo y los recursos monetarios.

3) Especificar las fuentes de incertidumbre – Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles escenarios que pueden ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.

4) Escoger un criterio – Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.

5) Considerar preferencias de riesgo – Se toma en consideración el punto hasta el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento. ¿Qué mayor rendimiento es necesario que brinde una alternativa riesgosa para que pueda justificar su riesgo inherente?

6) Evaluar alternativas – A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias del riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado final asociado con la alternativa.

7) Elegir la mejor alternativa – La evaluación de alternativas en el paso 6, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.

8) Implantar el curso de acción seleccionado – Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad.

## 6.7 TIPOS DE DECISIONES

Existen de dos tipos:

- Decisiones Programadas: esto debido a que las decisiones diarias son rutinarias ya que gerentes suelen usar algunos procedimientos estándar para tomarlas. Algún ejemplo de este tipo de decisiones son las que se toman en el área de control de inventarios, control de costos, control de calidad, control de producción y algunas compras.
- Decisiones no programadas: son especiales para una situación dada. Puesto que cada decisión implica un nuevo conjunto de alternativas que pueden ser difíciles de analizar, aquí los gerentes o los encargados de un negocio o empresa aplica su criterio, experiencia, intuición y reglas empíricas para las decisiones no programadas como por ejemplo la ubicación de un nuevo producto o de un nuevo servicio, o la implementación de un nuevo proceso, la introducción de un equipo automático, etc. Las variables comprendidas en las decisiones no programadas, por lo general son un poco más complejas que en las decisiones programadas. Los factores económicos, sociológicos, psicológicos y éticos, son difíciles de tratar cuantitativamente (cuanto le va a costar a la empresa un triunfo o bien un fracaso), claro a excepción de los económicos que estos, si nos permiten conocer de antemano que es lo que sucede anteponiéndonos la situación de un claro error o de un verdadero acierto.

Pero hay un tercer tipo de toma de decisiones que aunque no es reconocida, si existe en la vida real, como es la combinación de decisiones programadas y no programadas, ya que aquí los datos para tomar decisiones son más difíciles de obtener y por lo tanto los resultados son más inexactos de predecir; el sistema de valores que afecta a las alternativas está sujeto a opiniones; los objetivos están en conflicto, la probabilidad de las ocurrencias no son fáciles de determinar.

## 6.8 RECURSOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para empezar, se toman decisiones sobre los recursos disponibles. Los recursos son medios para lograr metas. La experiencia típica de un empresario es contar con recursos escasos. Es ante la escasez que tiene sentido evaluar cual es el mejor uso posible de un recurso, con recursos ilimitados no hace falta invertir en análisis para decidir. Dado el caso de que por lo regular la empresa tiene una meta y recursos escasos, toca evaluar qué posibles usos se puede dar a estos recursos con el fin de alcanzar la máxima utilidad. El tiempo y el espacio físico son recursos escasos, otros cuatro recursos básicos e importantes en cualquier empresa, son:

**Cultura Corporativa:** Lograr la productividad es más fácil en un ambiente que la fomente. Para lograr una cultura de eficiencia y productividad el estilo gerencial es importante.

**Personal:** Es el recurso más valioso de la empresa, es a través del esfuerzo que éste realiza que se logran los objetivos. La cultura corporativa es fundamental para las actitudes y el uso óptimo de las destrezas del personal.

**Tecnología:** Se entiende en un sentido amplio. No sólo están incluidas las máquinas, sino también, la tecnología en recursos humanos es establecer la organización interna para facilitar la obtención de resultados. La tecnología

permite mayor disponibilidad de información. Mientras mejor informado se esté, se estará en mejor posición para tomar decisiones.

**Capital:** Este recurso es tan importante como los demás. Muchas veces al no capitalizar en los recursos antes mencionados, se traduce en mayor costo del recurso capital. Una pobre cultura organizacional implica mayores costos de fricción. Esta ineficiencia implica más inversión de dinero para lograr las metas. Por ejemplo, se crean más procedimientos y controles, aumenta la burocracia.

En toma de decisiones se debe tener presente el uso alterno que se puede dar a los recursos. Cuando se utiliza un recurso para un beneficio se esta sacrificando otro beneficio. El análisis consiste en establecer los posibles beneficios de cada alternativa. La decisión queda justificada al momento en que el beneficio que se sacrifica sea de menor provecho que el beneficio a recibir. Para quedar satisfecho con la decisión tomada se decide a base de que el beneficio a obtener compense el que se sacrifica.

En cuanto a decisiones se refiere, los directores en ocasiones dan por sentado unos costos fijos para alcanzar las metas. No ven que siendo más eficiente en sus procedimientos, tales costos se pueden reducir. Se debe buscar reducir costo mediante nuevos procedimientos para alcanzar las metas.

## TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL Y GRUPAL

### Decisión Individual

Ventajas:       - es mas rápido  
                      - hay menos presión para tomar la decisión

Desventajas:   - Una sola persona toma la decisión  
                      - hay rechazo por parte del grupo

- La responsabilidad es solo para una persona

### Decisión Grupal

- Ventajas:
- Varias alternativas
  - Mayor validez
  - Aumenta la aceptación por parte del grupo

- Desventajas:
- Lleva mas tiempo tomar la decisión
  - Presiones para tomar la decisión
  - Responsabilidad ambigua

### Técnicas para la toma de decisiones grupales

- Lluvia o tormenta de ideas: todos aportan sus ideas
- Técnica Delphi : No se necesita la presencia de los miembros , se puede tomar la decisión por medio de cuestionarios

## 6.9 LA TOMA DE DECISIONES POR MEDIO DE LOS MÉTODOS CUANTITATIVOS

Podemos afirmar que una de las funciones principales del dirigente, y tal vez la más importante, es la toma de decisiones. Las funciones administrativas requieren de la facultad de decidir. No es posible hacer planes y ponerlos en marcha si antes no se ha determinado una acción. La delegación de funciones y autoridad, los procedimientos de operación y la estructura orgánica de una entidad implican una serie de decisiones que corresponden al dirigente en su función de organización. En igual forma, las funciones de coordinación, la guía de los subordinados y otras actividades de los administradores, presuponen decisiones que deben tomar estas personas. Por último, la función de control requiere también de decisiones para asegurarse que los planes se realizan o bien para tomar las acciones correctivas que procedan.

A medida que crecen los problemas de la administración, volviéndose también más complejos, las decisiones deben tomarse para hacer frente a esos problemas requieren de estudios previos cuidadosos, de tal manera que, hasta donde sea posible, las soluciones resulten satisfactorias.

Con el fin de preservar el éxito en la empresa y eliminar errores costosos es necesario tomar decisiones oportunas y apropiadas. Para este efecto es de la mayor importancia contar con una sólida estructura de hechos para el proceso ulterior de decidir el mejor camino o el método más apropiado para la resolución de los problemas que se afronten.

Existe una variedad casi infinita de problemas en la administración para los cuales es necesario tomar una decisión. Sin embargo, es posible clasificar en

dos grandes grupos las situaciones en las cuales se requiere una decisión de tipo administrativo:

1.- Los hechos se conocen con seguridad y las decisiones pueden hacerse bajo condiciones de certeza, o bien, dentro de una situación de incertidumbre, en la cual el evento que ocurrirá no se conoce con absoluta seguridad pero es posible calcular las probabilidades de las posibles ocurrencias.

2.- Las decisiones que hay que tomar cuando el adversario es la naturaleza o el oponente es una persona u otra empresa.

Por supuesto que no todos los problemas a los que se enfrenta un administrador requieren de ayudas técnicas complicadas. Muchos problemas repetitivos podrán resolverse de una manera informal y casi intuitiva. Así como todos nosotros caminamos, comemos y abrimos puertas todos los días sin necesidad del auxilio de un modelo formal, de la misma manera existen problemas administrativos simples que podrán resolverse satisfactoriamente si la persona se encuentra lo suficientemente enterada de los factores que determinan la decisión.

La técnica apropiada para describir y relacionar las variables de un problema depende en alto grado de la naturaleza de las variables. Si éstas son susceptibles de cuantificarse entonces habrá razones suficientes para proceder a representar un modelo matemático, el cual hace posible el manejo de problemas que requieren los modelos de gran complejidad. Las matemáticas, si lugar a dudas, facilitan el proceso de la toma de decisiones cuando es aplicable el análisis cuantitativo.



La contabilidad y los presupuestos, que bien pueden clasificarse dentro de las técnicas cuantitativas, no son suficientes para el administrador moderno. Es necesario además, el conocimiento de otra serie de técnicas comprendidas dentro de los métodos estadísticos y de la administración de operaciones para estar en condiciones de enfrentarse a los problemas, cada vez más complejos, que plantea el rápido desarrollo de la tecnología.

Como ejemplos tenemos, selección del lugar para una planta comercial o industrial, métodos de distribución de productos, estudios de mercado, precios, crédito y cobranzas, necesidades de capital y financiamiento, reclutamiento, selección y desarrollo de personal, comparativo de presupuesto, son unos cuantos ejemplos de las decisiones a las cuales tiene que hacer frente el dirigente. Los análisis cuantitativos son, sin duda, técnicas de gran utilidad para determinar las mejores soluciones a los retos que presentan día a día la actividad del ejecutivo.

Para ello, podemos realizar una clasificación posible de tres métodos cuantitativos que nos permita comprenderlos.

- Métodos financieros. Este incluye principalmente la contabilidad y los presupuestos, y otras como el punto de equilibrio, presupuesto de capital y varias más.
- Métodos probabilísticos y estadísticos. Se refieren a las técnicas de muestreo y las correlaciones y regresiones.
- Administración de operaciones. Comprende la programación lineal, la ruta crítica, manejo de inventarios, simulaciones, entre otras.

Es conveniente recalcar que cualquier técnica, ya sea de carácter cuantitativo o de otra naturaleza, es solamente una herramienta del administrador y nunca un sustituto.

El papel de dichas técnicas es presentar un análisis comprensivo de los elementos tangibles de un problema para proveer una base verdadera de información que ayude a la toma de decisiones. Además, libera al administrador del tiempo y de la atención de considerar todos los detalles del problema, permitiéndole concentrarse en aquellos aspectos en donde su experiencia y su juicio son de importancia esencial.

El administrador no deberá dejarse cautivar por un modelo cuantitativo y adoptar automáticamente sus conclusiones para efecto de una decisión. Los datos que se obtienen de un análisis cuantitativo tienen algún porcentaje de error debido a proceso de abstracción. La cuestión de si el error es tan grande que las conclusiones deben modificarse antes de tomar una determinación es materia de juicio de la persona. Por otra parte, es recomendable un cierto escepticismo al considerar los métodos cuantitativos en el análisis de los problemas administrativos. Además debe tomarse en cuenta que no es posible representar apropiadamente en otro tipo de problema; en este caso, el que toma la decisión, tendrá que descansar en modelos y soluciones cualitativas.

Debe recordarse también que en los métodos de que se trata, no se incluyen por lo regular aspectos sociales y psicológicos. La presencia de estos factores en cualquier tipo de actividad es incuestionable, especialmente en la etapa de implementación; por lo tanto, la utilización de las ciencias del comportamiento es condición necesaria para complementar las técnicas cuantitativas en su utilización para la toma de decisiones.

Finalmente, la inclusión de todos aquellos efectos motivados por las normas éticas en los negocios y las obligaciones hacia los empleados, accionistas y a la comunidad, serán siempre de la responsabilidad del dirigente.

#### 6.10 TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

De manera general se puede señalar que en las organizaciones es necesario tomar diferentes decisiones, sean estas sencillas o complejas en cuanto a la cantidad de información, recursos involucrados y resultados esperados. Igualmente, se puede señalar que, el elemento característico e indispensable para la toma de una decisión, es la necesidad existente para producir algún cambio, siempre buscando, por supuesto, un resultado mejor al logrado hasta el momento antes de tomar la decisión.

Además de decisiones en otras áreas, en las empresas es necesario tomar decisiones financieras dentro las diferentes actividades, a corto, mediano y largo plazo, desarrolladas en la búsqueda de sus objetivos. Estas elecciones representan combinación de proyectos y fuentes e suministros de fondos. El tomar decisiones financieras no se limita a acoplar la demanda de recursos con la oferta de estos, sino que trata más bien de empatar el suministro con la demanda, de modo tal que se logre maximizar el logro de los objetivos de la organización. Tomar decisiones financieras supone implícitamente que existe un conjunto bien definido de objetivos, tales como:

- 1) buscar los beneficios máximos durante un período especificado;
- 2) mantener un saldo adecuado;
- 3) mantener un nivel bajo de cambio de empleados; o
- 4) llegar a ser una firma principal del ramo.

## 6.11 TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO

Considerando que la toma de decisiones y el liderazgo no pueden darse sin la existencia de una organización y una democracia participativa, el recurso humano constituye la base fundamental de toda organización.

Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se pretende un líder transformacional, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno.

Es un liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas.

El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas.

## 6.12 LA DIRECCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Enfocado dentro de los sistemas, la administración de la empresa centra su actuación en la toma de decisiones mediante la cual es posible hacer progresar el sistema de un modo consciente y con carácter científico, se definen la administración como una toma de decisiones estratégicas acerca del medio externo, así como la regulación de decisiones instrumentales internas de la organización. Las funciones de la administración pueden ser así vistas de modo similar a las del cerebro y el sistema nervioso del cuerpo humano.

Esta toma de decisiones, que caracteriza el proceso de la administración, viene influida por el comportamiento del dirigente, comportamiento que el hace trascender a los miembros de sus organización, a través de los cuales hace posible la realización de sus decisiones. Los autores citados han escrito: "la cuestión de cómo actúa el dirigente depende de los recursos disponibles y de su propia habilidad, o la de sus auxiliares, en emplear esos recursos".

# CAPITULO 7

## CASO PRÁCTICO

Estructura Organizacional

Organigrama general de la compañía OSC

Misión de la empresa

Objetivo organizacional

Objetivo gerencial

Administración central de los recursos

Administración central de consumos internos

Proceso de compras para la operación de la compañía OSC

Compras de consumos internos

Departamento de gastos

Administración de pagos

Propuestas para la planeación y control en la operación de compras OSC

Capacitación y desarrollo integral para las áreas involucradas

Plan de trabajo

Artículos de descripción de gasto

Creación de artículos a partir de los códigos

Codificación de todos los artículos de consumos internos

Propuesta para el desarrollo de un sistema de informe de gastos generales

Elementos para el informe de gastos

Creación del informe

Muestra de informe de gastos generales

Utilización del sistema de informe de gastos generales para la toma de decisión

# CAPITULO 7

## CASO PRÁCTICO

Estructura Organizacional

Organigrama general de la compañía OSC

Misión de la empresa

Objetivo organizacional

Objetivo gerencial

Administración central de los recursos

Administración central de consumos internos

Proceso de compras para la operación de la compañía OSC

Compras de consumos internos

Departamento de gastos

Administración de pagos

Propuestas para la planeación y control en la operación de compras OSC

Capacitación y desarrollo integral para las áreas involucradas

Plan de trabajo

Artículos de descripción de gasto

Creación de artículos a partir de los códigos

Codificación de todos los artículos de consumos internos

Propuesta para el desarrollo de un sistema de informe de gastos generales

Elementos para el informe de gastos

Creación del informe

Muestra de informe de gastos generales

Utilización del sistema de informe de gastos generales para la toma de decisión

Para el desarrollo de esta investigación, se selecciono a la cadena de supermercados “Operadora de Servicios Comerciales, SA CV”, con 30 tiendas de autoservicio. Para el seguimiento de nuestro caso práctico, describiremos a esta compañía con las siglas OSC.



## 7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Compañía OSC, es una cadena de tiendas de autoservicio, y esta formada con oficinas corporativas en la ciudad de México, dos centros de distribución en el Estado de México, y 30 tiendas de autoservicio distribuidas en la República Mexicana.

### 7.1.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑÍA OSC

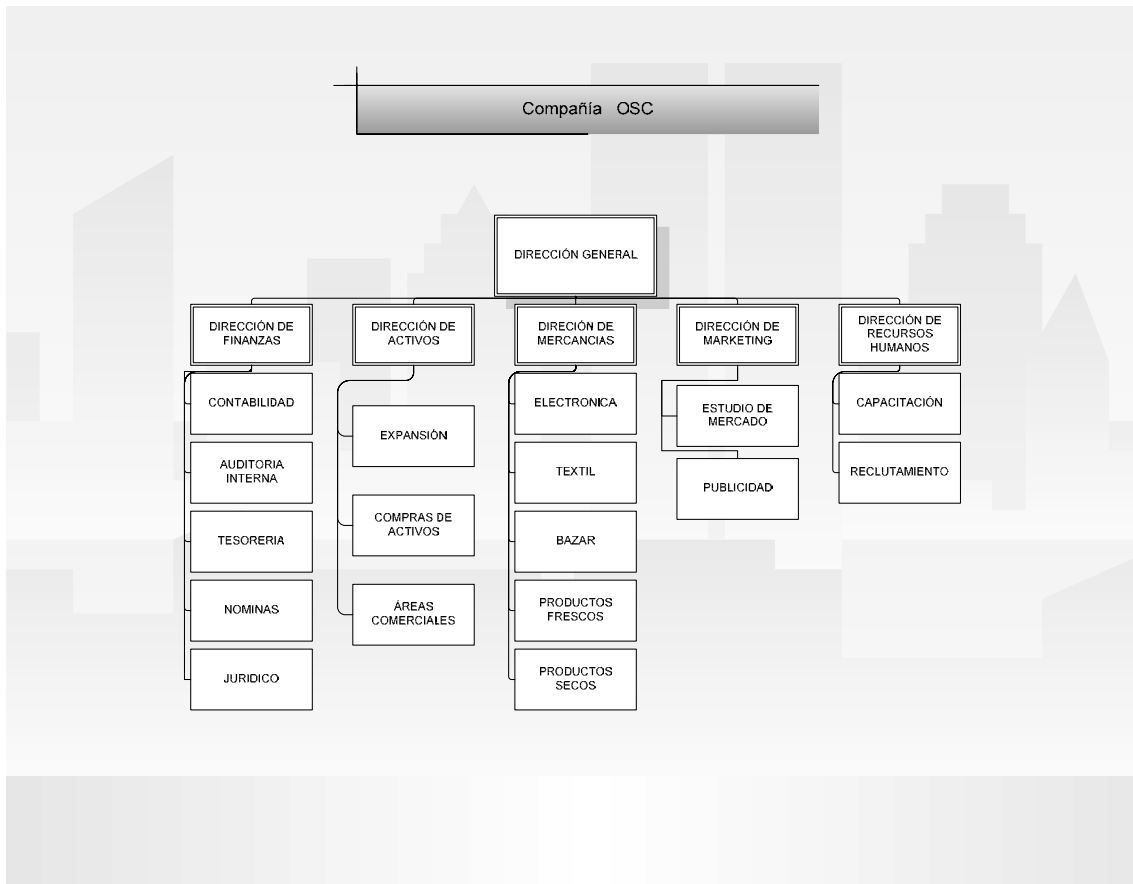


Fig. 1.

### 7.1.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

Hacer llegar al público los productos de su preferencia y todo bajo un mismo lugar.

### 7.1.3 OBJETIVO ORGANIZACIONAL

La empresa OSC a nivel nacional está comprometida en un proyecto cuyos objetivos y principios operativos tienen igual aplicabilidad en cada sucursal.

Para lograrlo, el grupo de la compañía OSC implementa como objetivos estratégicos, de su área comercial:

- Desarrollo de sistemas de control a nivel empresa.
- Búsqueda de objetivos estratégicos que converjan a su vez con los del grupo.

### 7.1.4 OBJETIVO GERENCIAL

Con lo que respecto al manejo del área financiera y comercial, persigue estos objetivos generales:

- Optimizar los costos de compras de la operación, los riesgos financieros y de operatividad administrativa, a través de la implementación de tecnologías y procesos avanzados tanto a nivel local como nacional.

- Concentrar las actividades con los operadores y proveedores de cada centro de costos, generando la automatización de las tareas administrativas.
- Optimizar el tiempo dedicado en el establecimiento al tratamiento administrativo de los pedidos, mejorando las condiciones de compra y la centralización de las negociaciones.
- Obtención de herramientas para la toma de decisiones.

#### 7.1.5 ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LOS RECURSOS

El corporativo controla directamente todas las operaciones y gestiones realizadas, esto a través de sistemas computarizados de administración conectados con las sucursales y centros de distribución.

Actualmente, todas las compañías de este giro que operan con grandes volúmenes de operaciones, nacionales como internacionales, se manejan por medio de sistemas centralizados, sin los cuales sería imposible manejar información de manera oportuna.

Las áreas que estudiaremos serán las responsables de todo lo que concierne a los consumos internos, las cuales se ubican en esta empresa en la figura 1.2:



Fig. 2

#### 7.1.6 ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE CONSUMOS INTERNOS

Nuestro enfoque para el desarrollo, se direccionará específicamente a elementos de carácter administrativo y operacional dentro de las áreas que involucran o bien se encuentran relacionadas con la gestión de compras, y que durante su ejecución de trabajo, han generado problemas para la identificación de los indicadores que se requieren para la obtención de información, dicho de otra forma, son los elementos que dificultan en tiempo y forma la toma de decisiones tanto para el directivo como para el gerencial.

Para ello, haremos un paréntesis para conocer a fondo estas áreas, y daremos una visión general de cómo se realizan y se desenvuelven estas dentro del grupo organizacional.

## **7.2 PROCESO DE COMPRAS PARA LA OPERACIÓN DE LA CÍA. OSC**

En este capítulo haremos una breve introducción a lo que es la operación de compras para la operación de esta compañía, y las áreas que están relacionadas con esta. Con ello sabremos como se encuentran estructurados actualmente y como esta conformada su logística de trabajo; esto nos llevará a conocer el flujo de la información que nos interesa conocer, y a su vez, estaremos planteando las problemáticas que de cada proceso puedan surgir.

Para identificar de una mejor manera las áreas que estudiaremos, las nombraremos como Módulos, con el objeto de no confundir la estructura de la compañía con las actividades que desempeña cada sector.

Los módulos de nuestro interés son entonces:

- Módulo de Consumos Internos
- Módulo de Gastos
- Módulo de Administración de Pagos

7.2.1 COMPRAS DE CONSUMOS INTERNOS

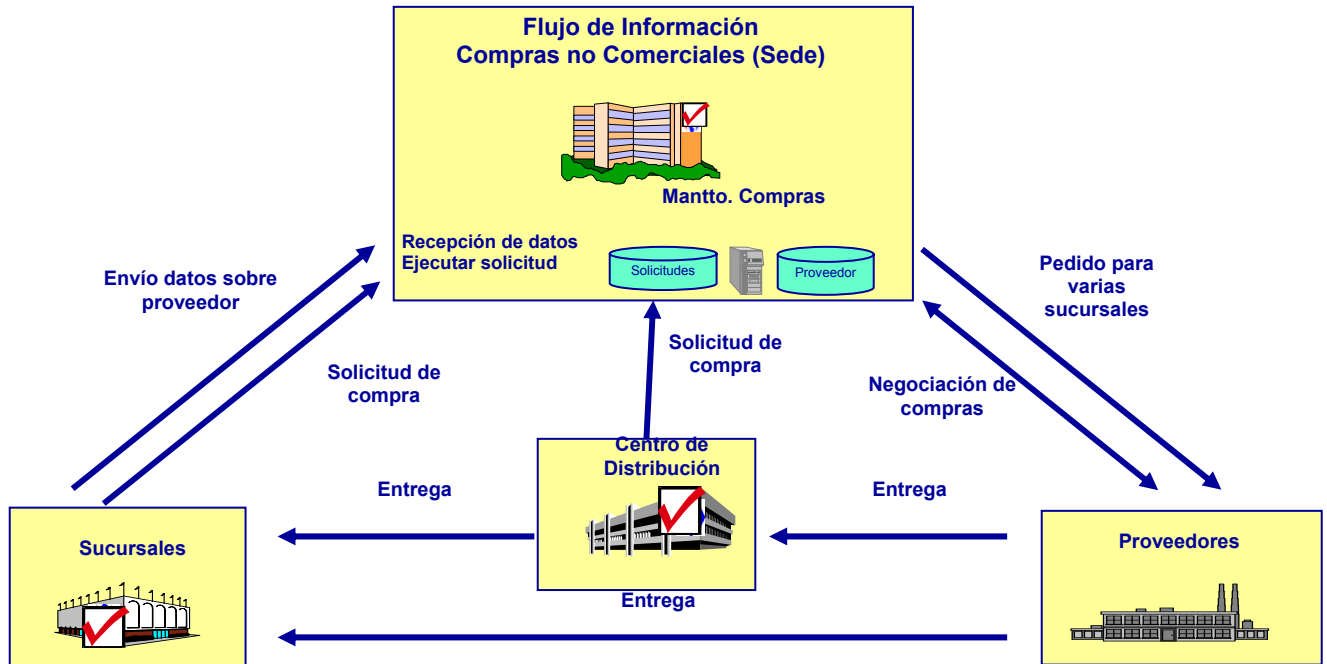


Fig. 3

Definición de actividades:

Como la figura 1.3 indica, esta área de compras esta dedicada a la consolidación de todos aquellos pedidos de consumos internos u otros servicios de la compañía que se puedan crear ya sea por solicitud de las sucursales, que sería lo mas común, así como de los centros de distribución y la parte corporativa que básicamente serían solicitudes de compras que estaremos enumerando.

Los conceptos de compras no comerciales que se consideran centralizados para ser gestionados desde esta área son:

Accesorios de oficina  
Publicidad, decoración  
Herramientas de trabajo  
Uniforme del personal  
Alquiler inmobiliario  
Embalajes  
Mantenimiento y reparaciones  
Contratos de mantenimiento  
Agua, gas, calefacción, etc.

Es importante señalar que los pedidos son gestionados mediante ciertas políticas como son:

- a) El pedido se realiza de manera electrónica vía sistema, el cual esta configurado y diseñado de forma centralizada, ya que estamos hablando de un sinnúmero de datos para procesar, el cual se maneja mediante la firma de autorización que actualmente conocemos como usuarios.
- b) Se debe utilizar un formato de autorización, el cual depende de una firma previamente validada, que en este caso se trata del gerente administrativo o gerente de zonas encargados de ciertos conceptos de compras, en este caso el que le corresponda.
- c) Otro nivel de requisición puede ser igual, de forma electrónica por vía correo, que únicamente sirve para sustituir al segundo inciso cuando la

situación no permita por una urgencia hacerlo de forma normal, en este caso un documento firmado.

Para realizar una orden de compra, tomemos en cuenta que los insumos que son centralizados, tienen que contar con un catálogo de artículos que ya han sido aprobados anteriormente por el comprador que se encarga de realizar las negociaciones, y que cuenta con toda la información sobre precios y descripciones de productos que el proveedor estará entregando a las tiendas, estas mismas deben ser acatadas por la gerencia de cada tienda y ser supervisadas en el manejo de cada departamento de la sucursal.

Como por ejemplo:

#### **Insumos de limpieza**

<u>Descripción</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Proveedor</u>
Guantes de látex azul Díaz	1	25.00	Olga Sosa
Rollo de papel Clark	Caja c/24	34.50	Kimberly

Estas ordenes una vez autorizadas viajan a través del sistema y son canalizadas por el personal de compras no comerciales, es importante mencionar que el sistema esta diseñado para hacer llegar única y exclusivamente los pedidos que son enviados por los usuarios de mando, por lo tanto, esta información se consolida y el comprador obtiene el resumen del pedido llegadas de todas las sucursales y proceder a gestionar la solicitud al proveedor en cuestión.



A continuación mostramos los datos que deben ser alimentados en este primer módulo, y que se pueden encontrar en los distintos centros de costos (sucursales):

Ejemplo:

No. de Solicitud:	22380
No. de Pedido:	27940
Descripción de artículo:	Refacciones mantenimiento para góndolas
Unidad de medida:	1
Cantidad:	10
Costo unitario:	300.00
No. de proveedor:	1840
Nombre proveedor:	Ferretera del Sureste, SA CV

Una vez hecho esto, el proveedor recibe las instrucciones para hacer las entregas de forma inmediata, o en los plazos que se le determinen según las necesidades del comprador encargado de este servicio.

Ahora bien, desde el momento que la tienda ha hecho un pedido mediante el sistema, queda asentada la orden de compra como una provisión virtual que por procedimiento de cada mes se convierte en un gasto para la compañía, sea entregado o no el servicio, a menos que el departamento solicitante se percate de esto antes del cierre de compras de ese mes y lo cancele por ese mismo medio para no verse afectado en su resultado mensual

Es importante recalcar que la operación esta centralizada para efecto de sus informes, pero este modulo esta diseñado para realizar la gestión de compra desde el centro de costos de cada tienda, así también la administración de los centros de distribución y los asistentes de cada división del corporativo. Aquí la diferencia radica en que toda la información ingresada desde cualquier departamento, viaja de forma automática al sistema de base, y este lo que hace es consolidarlo directamente hasta la contabilidad.

Con esto podemos explicar que aquellos consumos que no son de carácter centralizado, es decir, que son gestionados por los compradores de los diversos servicios de consumo interno (ejemplo, publicidad, mantenimiento, etc.) pueden administrar la compra de forma independiente con el proveedor sin el departamento de compras no comerciales como intermediaria, puesto que estos rubros no están sujetos a ellos ni dependen de ellos.

En la explicación del siguiente modulo sabremos como se efectúa a través de los distintos centros de costos

Es por eso la especial atención que pondremos a este primer sector, por ser el primer filtro de información, en el cual debemos de poner el mayor cuidado a la hora de generar los datos, pues de ello depende el éxito en la obtención de resultados, básicamente si todo lo que este ingresado desde u inicio en este módulo, nos garantizará un análisis práctico y eficaz, que mas que un detector de deficiencias.

Por ultimo, este modulo de compras maneja otra serie de funciones que están relacionados con la actualización de los proveedores, y se encargan de alimentar la información de los mismos, el cual el sistema lo procesa como expediente.

Prácticamente se obtienen los siguientes datos:

Nombre completo (persona física o moral).

Domicilio fiscal.

RFC

CURP

Giro o actividad

La empresa normalmente cuenta como soporte de este la copia del RFC o CURP y copia de la factura como expediente donde se concentran los datos principales, y que son adicionales como por ejemplo su fecha de alta en el sistema o compañía, su categorización, etc.

Problemática:

Existe un evidente descontrol en lo que concierne a la categorización de artículos existentes en el catálogo de consumos internos, debido a que no se encuentran centralizados en su totalidad, y esto se suscita porque en ocasiones se toma la decisión de compras ciertos servicios que se encuentran fuera de la norma, y que incluso el proveedor acepta en surtirlos, y por lógica, el gerente los autoriza. Esto se ve afectado a la hora de revisar el resumen de gastos, porque no logramos identificar a la vista estos imprevistos y también se son realmente necesarios, y como nos daremos cuenta mas adelante, nos representa una pérdida de tiempo localizar algún movimiento.

Otra de las deficiencias que encontramos al actualizar el registro de los proveedores, es que a pesar de contar con los datos principales para nuestro expediente, es que puede ser manipulado de forma incorrecta y darse un mal uso, por no contar con un soporte que nos valide su existencia.

Como estamos generando cualquier cantidad de información, a la larga nos es difícil controlar la operación y mas sabiendo que esta ira en continuo crecimiento conforme se va abriendo nuevas sucursales, es por ello que este método tradicionalista ya no es suficiente para realizarlo de forma eficiente y en el tiempo estipulado.

7.2.2 DEPARTAMENTO DE GASTOS

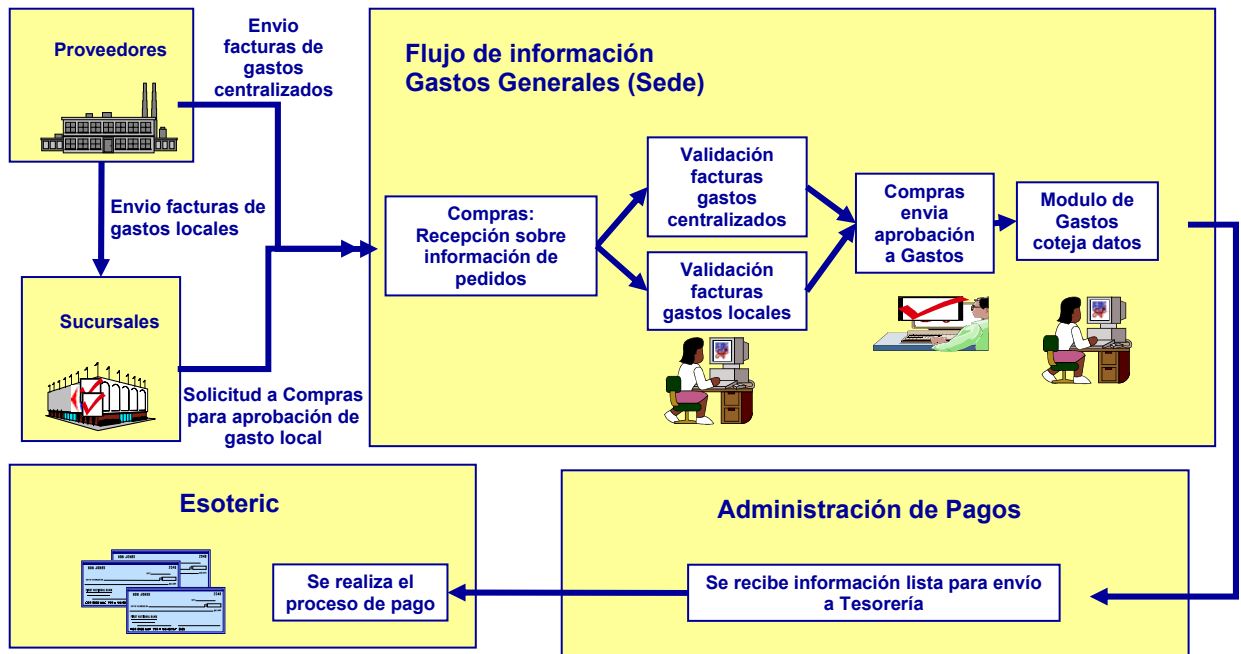


Fig. 4

Definición de actividades:

Una vez que fue asentada la primera parte de la información en el Modulo de Compras, (Fig. 1.3) dichos registros viajan al siguiente modulo de Gastos que consiste en cotejar la información registrada contra el documento físico que viene siendo en este caso la factura o comprobante de compra.

Cabe señalar que la documentación no solo llega del departamento de compras centralizadas, sino también llegan en forma directa de las sucursales y centros de distribución. Recordemos que la operación de compra se puede gestionar desde cada centro de costos. Mas adelante explicaremos como se desarrolla esto de manera mas especifica.

El departamento de Gastos (Fig.1.4) es un modulo puente entre el modulo de compras y el modulo de pagos, así que esta funge como el filtro donde se revisa toda la documentación recibida, por lo tanto, este departamento concentra toda la facturación no comercial de la compañía y no existe ningún otro departamento recolector, ya que de aquí se crean todos los tramites de pago.

Como este modulo se encarga de revisar, ellos tienen la responsabilidad de hacer una valorización de todos los requisitos con los que debe contar los documentos, como son:

- antes que todo, revisar el formato de autorización que debe anteceder a la factura, donde quede asentada la firma de revisado por parte del gerente administrativo, y con la firma del gerente de sucursal o director de división según sea el caso, la cuenta contable a la cual se esta afectando el gasto y el centro de costos al cual se le esta imputando.
- que posea todos los requisitos fiscales, fecha de factura, caducidad de la misma y correcta descripción del servicio así como su costo e impuesto.
- que el registro del sistema coincida con el documento, de no ser así, la factura puede ser devuelta, o bien, se harán las aclaraciones ya sea por teléfono o vía correo en el caso de que

exista la posibilidad de hacer el ajuste directamente en el modulo de gastos.

A continuación se muestra como y que información es filtrada en este módulo, básicamente compuesto por dos menús:

Información sobre registro de compra (para revisión o bien, actualización):

No. de Pedido:	33280
No. de tienda:	320
Departamento:	1900 (departamento de bazar)
Descripción:	Refacciones mantenimiento góndolas
Unidad de medida:	1 pieza
Cantidad:	10
Costo unitario:	345.00
Cuenta contable:	41110090 materiales para mantenimiento

Información sobre registro del proveedor (para su llenado):

No. de Proveedor:	00290
Nombre Proveedor:	Ferretera del Sureste, SA CV
No. de Factura:	1840
IVA:	450.00
Cantidad a pagar:	3,450.00

Esto serían básicamente los campos que se visualizan con el objeto de ser validados y llenados por el usuario.

Una vez revisados estos puntos, el personal de este modulo procederá a la validación vía sistema, el cual lo guardará y quedará ingresado a través de un número de folio llamado Comprobante.

Así pues, los datos quedarán reflejados como una provisión de compra, con el número que generó el módulo anterior llamado Pedido.

Al generarse el número de Comprobante, como puente al siguiente modulo, dicho Comprobante se aprueba y llega de forma automática y en un lapso de



dos días en el modulo de Administración de Pagos el cual llamaremos el Sistema Pagador.

Por otra parte, sus funciones administrativas consisten en comunicarse continuamente con las tiendas, cuando existen anomalías en sus solicitudes, esto con el fin de asesorarlas, corregirlas y organizarse con ellas en todo lo que tenga que ver con el proveedor, esto quiere decir que los operadores se encargan junto con el siguiente módulo (el sistema pagador) y Tesorería de supervisar las operaciones de pago a los proveedores, administrar y supervisar la operación de esta, ya que son el auxiliar del siguiente módulo y responsables de los que se programará para emisiones de pago.

Revisando estas actividades, pareciera muy sencillo el proceso por no requerir algún nivel de análisis ni supone complejidad en su desarrollo. Pero no solo se enfoca a la revisión, si tomamos en cuenta la cantidad de documentación, estaríamos hablando de administrar y custodiar todo esto, ya que es un hecho que constantemente dichos comprobantes estarán sujetos a revisión externa por parte de las secciones o en su defecto, para fines fiscales.

Aunque el trabajo de revisión esta más relacionado con el trabajo administrativo, en realidad los operadores de gastos también son auxiliares muy importantes para los operadores del área contable, pues así como compras conoce su catálogo de artículos, el sector requiere conocer perfectamente el catálogo de cuentas contables a las cuales están vinculados los pedidos, pues definitivamente este no es un trabajo del cual de pueda y deban ocupar los compradores, aunque si posean los conocimientos contables, no es el enfoque de sus actividades.

## Funciones Departamento de Gastos

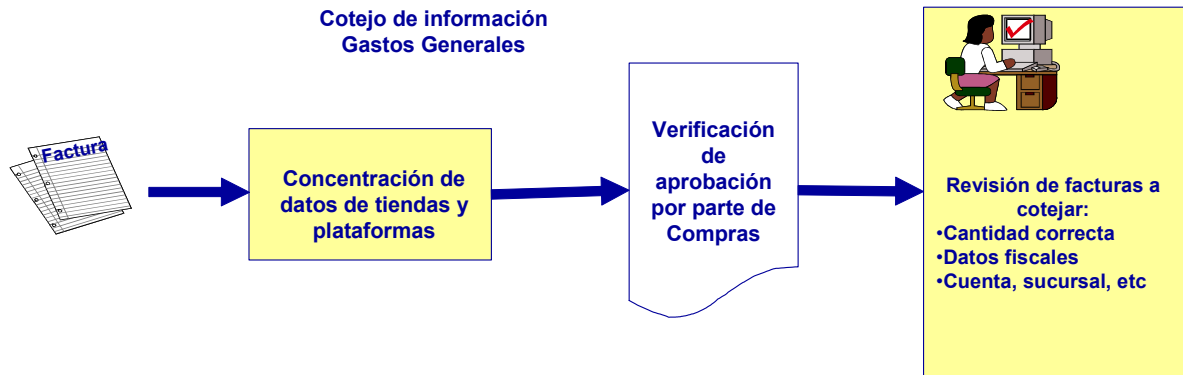


Fig. 5

Como nos hemos dado cuenta, el módulo de gastos comienza a expandir más su relación de trabajo con las demás áreas y sabremos porque desempeñará un papel relevante en este proceso administrativo.

Una gran ventaja es que a esta área se le proporciona un manual contable para desarrollar esta revisión como herramienta de consulta el cual el área de contabilidad proporciona como guía de trabajo, y que a su vez ayuda a esta área a delimitar las cuentas de manera que estas se imputen correctamente. Con esto, el módulo de gastos esta beneficiando al área contable en facilitar el registro y evitar un sinnúmero de pólizas de ajuste en cada cierre a fin de mes.

A continuación, se muestra un resumen del catálogo de las cuentas de gastos generales y conceptos comúnmente utilizados y que son base para el trabajo de este sector e involucra a todos los centros de costos:

**Manual de Gastos -  
SEPTIEMBRE DEL 2006**

Cuenta Contable	Imputaciones	Conceptos	RUBRO FINANCIERO
41,600,600 Multas Y Sanciones	Paqos de Multas	Multas y Sanciones (IMSS, INFONAVIT, SAT)	Impuestos
41,600,300 Imp Vehiculos Traccion Ligera 41,600,100 Imp S/ Bienes Inmuebles	Impuestos Automotor Impuesto Predial	Tenencia automotor Impuesto Predial	Impuestos
41,600,900 Otros Tributos	Cuotas Sindicatos Licencias y Permisos	Cuotas Sindicatos Licencias y Permisos Gastos Migratorios Suscripciones	Impuestos
41,600,000 Impuestos sobre Nomina 41,600,400 Tasas Alcantarillado 41,600,500 SGAE Y Asimilados		2% nomina Tasas Alcantarillado SGAE Y Asimilados	Impuestos
		<b>IMPUESTOS</b>	-

41,120,010 Contrato mantto. Informatica	Contrato mantto. Informatica	Outsourcing Help Desk Outsourcing Atención Proveedores Outsourcing Producción Outsourcing Comunicaciones IBM-Mtto. HW Vtol. HP-Mtto HW Mandala HP-Mtto HW Datastream On going cableado Actualizacion sistema operativo RS6000 Soporte Oracle/NT/Unix/AS400 Mtto. Microcómputo Informática	Mantenimiento y Reparaciones
41,110,020 Mantenimiento Mobiliario	Mantenimiento y Reparaciones de Mobiliarios	Reparacion de Fax Reparaciones de Calculadoras Reparaciones de Escritorios Otras Reparaciones de Equipos de Oficina Reparaciones de Cerrajería	Mantenimiento y Reparaciones
41,110,090 Mantenim/Reparaciones	Estas reparaciones no deben ser contratos de Mantenimiento	Rep. de automóvil por choque. Rep. de automóvil por desperfecto mecánico Mantenimiento Regular de Automóviles Mantenimiento Equipo de Seguridad Reparaciones de Instalaciones Recarga de Extintores	Mantenimiento y Reparaciones
41,110,290 Mantenim/Reparac. Inmuebles	Mantenim/Reparac. Inmuebles	Mantto. Reparación Inmuebles Repar. y Mantto. de Aire Acondicionado	Mantenimiento y Reparaciones
41,110,390 Piezas sobrantes-materiales	Reparaciones de Electrónica	Material eléctrico	Mantenimiento y Reparaciones
41,100,900 Alquiler Inmuebles	Rentas	Renta de Caja Fuerte	Mantenimiento y Reparaciones
41,110,030 Servicio-Equipo Computo	Consumibles, Respaldos Compra de Software Reparaciones de Computadoras	Memoria para PC, Discos Duros para PC, etc. Software Reparaciones de Computadoras y afines. Compra de Mause, Teclados etc.	Mantenimiento y Reparaciones
41,190,090 Contrato Limpieza 41,190,200 Limpieza Desagues/Colectores 41,190,100 Recogida Basura /Retirada Cont	Material de Limpieza Desinfección y Fumigación Recolección de Basura	Material de Limpieza Desinfección y Fumigación Recolección de Basura	Mantenimiento y Reparaciones
41,130,090 Mto Mterial Trpte Interno	Compras de Ferreteria	Compra de Tornillos, pinzas, martillos, etc.	Mantenimiento y Reparaciones
41,130,020 Pequeño equipo de Seguridad	Compra de Tarjetas de Acceso	Tarjetas de Acceso.	
41,130,190 Prendas Trabajo	Prendas de Trabajo	Prendas de Trabajo	
		<b>MANTENIMIENTO</b>	

41,220,000 consumo ene electrica gral 41,210,000 Gas Canalizado Y No Canalizado 41,200,000 consumo agua	Consumo Eléctrico Consumo de Gas (carburante) Consumo de Agua	Electricidad Gas LP Agua	Energia
		<b>ENERGIA</b>	-

41,410,000 Public mark no financiada	Public mark no financiada	Public mark no financiada	Publicidad
41,410,010 Publicidad - Patrocinio	Publicidad tienda - Patrocinio	Publicidad tienda - Patrocinio	
41,410,100 Catalogos y folletos	Catalogos y folletos	Catalogos y folletos	
41,410,120 Fijaciones permanenetes	Fijaciones permanenetes	Fijaciones permanenetes	
41,420,000 Publicidad radio	Publicidad radio	Publicidad radio	
41,420,010 Publicidad televisión	Publicidad televisión	Publicidad televisión	
41,420,030 Catalogos y folletos	Catalogos y folletos	Catalogos y folletos	
41,420,040 Comunicación publicitaria	Comunicación publicitaria	Comunicación publicitaria	
41,420,050 Prensa nacional	Prensa nacional	Prensa nacional	
41,430,000 Material Decoracion	Material Decoracion	Material Decoracion	
41,490,600 Eventos y obsequios a clientes	Eventos y obsequios a clientes	Eventos y obsequios a clientes	
41,490,700 Otras publicaciones escritas	Otras publicaciones escritas	Otras publicaciones escritas	
41,490,800 Publ y decoracion	Publ y decoracion	Publ y decoracion	
<b>PUBLICIDAD</b>			-

41,500,000 Seguros	Seguro Múltiple	Múltiple	Otros Gastos Generales
	Seguro de Responsabilidad Civil	Responsabilidad Civil	
41,500,200 Franquic.Siniest.Paga.Clientes	Seguro de Vida	Seguro de Vida	
	Gastos Médicos Mayores	Gastos Médicos Mayores	
41,500,900 Otros Seguros	Seguro de los Autos	Seguro del Automotor	
41,500,100 Seguro perdida Explotacion	Seguro de Transporte - Distribución	Seguro de Transporte - Distribución	
		<b>SEGUROS</b>	
41,510,190 Gastos de recepcion	Comidas, Dietas, etc.	Alimentación	
	Gastos de Hospedajes (lavandería en H	Hospedaje	
41,510,290 Desplazamientos	Desplazamientos	Viajes Internacionales	
		Viajes Nacionales	
		Casetas	
		Kilometraje	
		Gasolina	
		Taxi	
		Estacionamiento	
		Boletos de Autobuses	
41,510,390 Traslados	Traslados	Gastos por Mudanzas	
		Traslado de Valores	
		Renta de Chofer	
		<b>VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS</b>	
41,520,190 Impresos diversos	Impresos Oficiales	Impresos Oficiales (Facturas, formatos, etc.)	
	Impresiones de vales - pago de personas	Impresiones de Vales para el Personal	
	Impresiones de Planos	Impresiones de Planos	
	Renta de Fotocopiadora.	Renta de Fotocopiadora	
	Gastos por Fotocopias	Fotocopias	
41,520,390 Material oficina	Compra de papelería	Incluye todo lo relacionado con el pedido de papelería, excepto el papel para impresoras o fotocopiadoras. Ej: Carpetas, lápices, etc.	
	Compra de papel	Todo tipo de papel para impresoras o fotocopiadoras.	
	Toner para impresoras	Toner para Impresoras	
	Insumos informáticos	Insumos Informáticos (CD, Diskettes, etc.)	
41,520,090 Material Limpieza	Material para la limpieza	Materiales de Limpieza(Jabón, Papel, Perfumes, etc.)	
		<b>MATERIAL DE OFICINA</b>	
41,530,090 Comunicaciones - Voz	Consumo teléfono	Teléfono	
	Consumo de Celulares	Celulares	
	Consumo de Nextel	Nextel	
	Radiolocalizadores	Radiolocalizadores	
	Compra de Tarjetas Telefónicas	Tarjetas Telefónicas	
41,530,290 Correos	Correos	Mensajería	
		<b>GASTOS DE COMUNICACIONES</b>	
41,540,190 Otras Donaciones y propinas	Donaciones	Donaciones	
		<b>DONACIONES</b>	
41,540,900 Otros Gtos Gestion	Compra de Agua purificada	Servicio de Agua	
	Gastos Varios de Despensa	Despensa	
61,550,000 Comisiones Ingre/Dev Talones	Comisiones Bancarias	Comisiones Ingre/Dev Talones	
		Comision Descub C/C O Plazo	
		Comision Utilizac. Poliza Crto	
		Comision Cobro Vtas C Tarjetas	
		Comisiones Tarjeta Pryca Pass	
		Otras Comisiones N Financieras	
61,540,000	Otros Gastos Varios	Otros Gastos Varios	
61,540,190		Otras Donaciones y propinas	
61,540,200		Cuotas Asoc Patronles Y Otras	
61,540,430		Diferencia neg/Error cajeras	
61,540,590		Otras penal y multas no ded	
61,540,600		Periodicos Revistas Publicidad	
61540902MX		Comisiones Vales Despensa	
		<b>GASTOS VARIOS DE GESTION</b>	

A pesar de que este catálogo es la clave contable, es relevante para la creación de informes, ya que de ella se derivan todos los conceptos de interés financiero y para el resto de los sectores, aunque únicamente lo pueden hacer de forma parcial, es decir sin la opción de abrir a detalle cada operación.

Como podemos ver, el catálogo de los gastos generales de OSC se encuentra dividido en seis rubros que son:

- Impuestos
- Mantenimiento
- Energía
- Honorarios
- Publicidad
- Otros gastos generales

Problemática:

Pues bien, en este módulo de trabajo, se nos presenta el hecho de caer en la rutina, debido a la repetición constante de esta actividad, muchas veces por esto se pasa por alto, en cierto modo, el objetivo fundamental de la función de este modulo que de alguna manera, representa la ultima revisión antes de pasar al sistema pagador.

Esto se genera por ejemplo cuando no se sigue un mismo perfil para los pedidos. Esto sucede cuando un auxiliar u operador recibe documentación con un tipo de clasificación del servicio descrito en el formato de la factura (cuenta contable, tipo de servicio, etc.), y otro operador reciba una semejante a esta, pero con una definición diferente en el formato, veamos el siguiente caso:

Operador No. 1 (Zona Sur)

**Tienda Villa Coapa** **Suc. (314)**

Proveedor: Ferretera del Sureste, SA CV

No. Factura: 1840

Concepto: Material para reparación de góndolas

Cuenta: 41110090 (mantenimiento)

Operador No. 2 (Zona Poniente)

**Tienda Revolución** **Suc. (320)**

Proveedor: Distribuidora Ferretera, SA CV

No. Factura: 3125

Concepto: Refacciones mantenimiento góndolas

Cuenta: 41430000 (material de decoración)

Por otro lado, tenemos que la información que se crea al final del mes puede venir mezclada, y por ende, nada explícita, pues dicha información la tenemos que extraer a través de balanzas de cuentas, que son las que nos brindan el detalle de los movimientos para efecto de un análisis a nivel financiero.

De suceder esto, nos tendríamos que someter a una revisión minuciosa de los movimientos, muchas veces de uno por uno, ya que seguramente las áreas solicitarán una explicación, o también serían requeridas por el área de

contabilidad para el control de sus cuentas de balance. Esto definitivamente nos crea mucha inversión y pérdida de tiempo dentro de las actividades.

Si bien es cierto que esto afecta a nuestro programa de operación que se viene realizando normalmente, también se considera que dicho programa de trabajo no resulta tan eficiente para el logro de nuestro objetivo principal: que es la información a la mano. Como lo mencionamos antes, el trabajo se puede volver tedioso, por solo estar compuesto a la revisión, y esto nos provoca a corto plazo que el trabajo este mal hecho, pues no esta necesitando un análisis del mismo, es cierto que el departamento realiza otras actividades en coordinación con las tiendas, pero finalmente se vienen repitiendo, en este caso, semana con semana, igual que su función principal.

### 7.2.3 ADMINISTRACIÓN DE PAGOS

#### Definición de actividades:

Este es el módulo final para nuestro desarrollo del proyecto, el cual no estará sujeto a un minucioso análisis en cuanto a sus funciones, ya que va mas encaminado a la gestión y flujo del dinero, y trabaja de forma mas estrecha con el área de tesorería, pero que si involucra de forma importante al sistema de información que estaremos necesitando, y que también se encuentra ligado al módulo de compras no comerciales la actualización de proveedores.

Una vez que se han procesado y aprobado todos los Comprobantes del módulo de gastos (por ejemplo, 40 comprobantes por operador en promedio), se transcurren de dos a tres días las interfaces para que la deuda de los 4 operadores (200 comprobantes) se convierta en un pago durante esa semana en curso.

La programación de pagos esta establecida semanalmente, así que se elige un día en particular para proceder a la extracción de comprobantes del sistema pagador y enviar el informe a Tesorería (fondeos, cuentas, forma de pago, etc.). La Tesorería indicará la forma de ejecutar esto al departamento de administración de Pagos, y se le informará a los dos módulos anteriores, sobre todo al de gastos a fin de coordinarse con las sucursales y mantenerlas al tanto de sus pagos.

Hablando del tema de Comprobantes creados como una deuda, Administración de Pagos auxilia de manera importante a Gastos, pues este le informa sobre aquellos números de referencia que no fueron seleccionados para pago, y que seguramente necesitan de alguna corrección en el modulo de gastos.

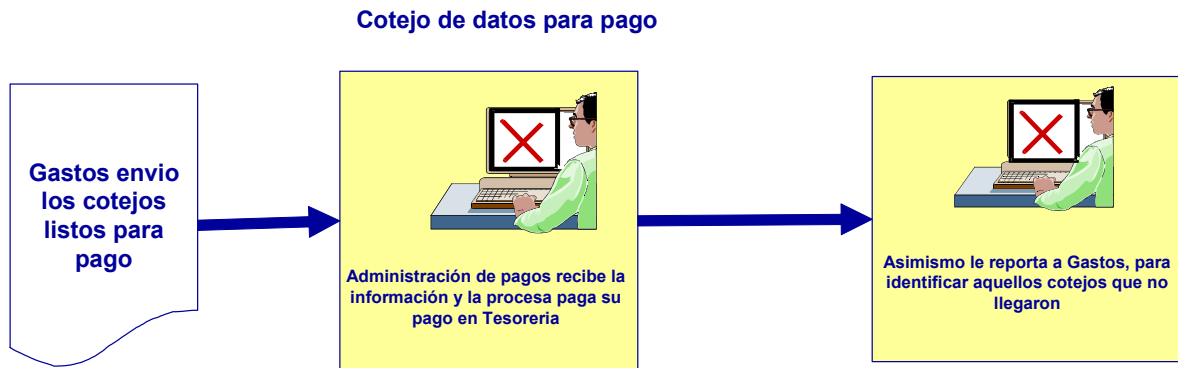


Fig. 6



Para explicar esto, supongamos que un Comprobante no viaje electrónicamente al pagador, debido a que pudo faltar información, o algún campo del módulo de gastos no fue digitado correctamente, por ejemplo:

1. El campo de donde se señala una sucursal de tienda, esta combinado incorrectamente con un departamento distinto a este:

Sucursal 312	Villa Coapa
Departamento	Marketing Sede

Siendo que este debiera ser Departamento de Salchichonería.

2. Que el departamento, sucursal o incluso la cuenta contable no estén reconocidos por el sistema, que estén mal digitados o duplicados estando inhabilitado uno de ellos, ejemplo:

Departamento de Activos: 20600	(activo)
Departamento de Activos: 20900	(inactivo)

Lógicamente al seleccionar el Depto. 20900, se procesarán las interfaces y el modulo de cuentas por pagar lo captará como Comprobante en error y pendiente de llegada.

3. Que asimismo el proveedor este duplicado (por el módulo de compras a la hora de ingresarlo) y no se haya inhabilitado de manera oportuna, evitando que los centros de costos levantaran un pedido con un proveedor que debió ser suspendido. Hay que mencionar que de estos datos no están al tanto los operadores de Gastos)

Como ya vimos, Administración de Pagos puede notificar a tiempo sobre estos faltantes en el sistema pagador, evitando el riesgo de que estos no entren en la programación de pagos de esa semana, provocando un serio retraso de pago y otras consecuencias que de esto se suscite y es por ello que se tenga establecido hacer esta notificación el día lunes y tomar los Comprobantes de pago el día martes.

Problemática:

A pesar de que esta módulo auxilia a los dos anteriores en la detección de información mal procesada de proveedores y pedidos, no puede identificar aquellos aspectos de medición que necesitamos para elaborar nuestro análisis, pues nuestro enfoque va más hacia a la detección de variaciones en los consumos de la compañía.

Ahora bien, ya que hemos descrito brevemente el flujo de operación que hay entre estos módulos, iremos paso a paso mostrando de forma detallada el desarrollo de aquellas actividades que presentan nuestra problemática principal, para lograr nuestros objetivos, los cuales se enlistan a continuación:

- \* Registro incorrecto de pedidos de consumo interno, el cual provoca una mala administración de compras.
  
- \* Falta de una definición de artículos de consumo interno y local el cual nos ocasiona una claro descontrol al sector de compras centrales.

- \* Una deficiente identificación de gastos generales tanto a nivel sucursal así como corporativo, del cual se requiere un análisis a nivel general así como por cada centro de costos.
- \* Que no exista un mantenimiento de proveedores que permita vincular la información de pedidos con la realidad.

Cada uno de estos puntos pueden ser detectados, retroalimentados y corregidos de forma oportuna, antes de empezar con la creación de informes que permitirán ver el detalle de estas operaciones.

### **7.3 PROPUESTAS PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA OPERACIÓN DE COMPRAS-COMPAÑÍA OSC**

1. Es evidente que se tengan que capacitar a las áreas involucradas en la operación de compras, como lo es desde el momento que se levanta un pedido, su proceso administrativo, su registro contable, los tiempos en que se realizan estos, hasta su ciclo de terminación (bien sea su pago) o deuda de la compañía. No con esto nos referimos a la capacitación de sus actividades de su departamento como tal, sino que estos estén ciertamente vinculados con las otras áreas involucradas, es decir, en cuanto a los lineamientos que se les establezca como forma de trabajo y al uso de las herramientas que se les otorgará para este proyecto, no olvidemos que los sistemas deben estar desarrollados bajo el mismo esquema.
2. En este punto, cabe recordar que estas cadenas compran consumibles de forma muy constante, aunque no siempre en grandes volúmenes, pero aun así es común que se incurran en serios descontroles a la hora de levantar pedidos y mas aun al no prevenirlos y operarlos de forma centralizada. Partiendo de esto, nos vemos en la necesidad de crear un catálogo de tipo matriz que sea único el cual este a la mano de todas las áreas que lo requieran, y asimismo es un auxiliar para la comparación del presupuesto que desee analizar el sector correspondiente. También es importante mencionar que debe estar definido de igual manera a través de los sistemas utilizados ya que esto nos permitiría hacer la evaluación mucho mas detallada para los informes finales.

3. Por otro lado, existen aquellos gastos que no tendrían que ser necesariamente de forma centralizada, como los de mantenimiento, honorarios, otras publicidades, etc., por citar unos ejemplos, en estos casos es verdad que se requirieran el mismo tipo de análisis, pero con un catalogo menos detallado, mas sin embargo con otra definición para su revisión. Si bien mencionamos sobre este punto, el objetivo es brindar una forma de resumen de gastos que permita a todos los sectores comprender de maneras más sencilla estos informes, por lo tanto, se sugiere crear un tipo de archivo-informe que sea similar para todos los interesados.

4. Ahora bien, en este punto se hablaría de más de un beneficio, específicamente en los resultados que arroja.

Por un lado, se lograría un claro control de la operación de quienes lo realizan así como de la información que se esta creando en los registros, ya que esta forma de trabajo nos obliga a retroalimentar la información, e incluso a detectar de forma automática errores que cada vez que se revisa, podrían ser ajustados e incluso mejorados de manera continua.

Otro beneficio se ve claramente en los procesos de trabajo, el cual concientiza al trabajador sobre su desempeño cuando detecta errores, le permite corregirlos al momento y no a mediano plazo que probablemente le podría generar un serio problema en su información final, no solo perjudicando su actividad, seguramente a otras, y que estas trasciendan en lo operativo, administrativo e incluso fiscal.

Finalmente esto se verá beneficiado para las áreas directivas, las cuales podrán utilizar esta herramienta como un indispensable auxiliar para la toma de decisiones, por citar un ejemplo, en su definición de presupuesto del siguiente período.

### 7.3.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL PARA LAS ÁREAS INVOLUCRADAS

Hoy en día se ha hecho necesaria la especialización en las compañías debido al crecimiento acelerado de estas, por no poder controlar más de una actividad como hace años y sobre todo en actividades corporativas. Para el desarrollo de nuestro proyecto, comenzaremos por la parte corporativa que será de donde se deriven todos los planes a seguir y nos servirán de muestra para lo que será, en consecuencia, para las sucursales.

Antes de hablar de la capacitación en si, no nos estaremos refiriendo al hecho de enseñarles funciones nuevas a las personas que participen de ello, ni de incluso cambiarlas, mas bien el proyecto debe estar presentado de forma tal, que al momento de plantear los objetivos con la muestra, estos comprendan perfectamente que el objetivo principal será el obtener información mas precisa y clara de lo que se gestiona mes con mes en las compras no comerciales y que es de sumo interés para el área financiera, asimismo ellos podrán ver el enorme beneficio al poder retroalimentar su operación generada en dicho período.

Ahora bien, una forma de presentarlo, se propone de la siguiente manera:

Antes que todo, es importante que la reunión se realice por orden de trabajo, en este caso, la primera junta corresponderá al departamento de Consumos Internos, donde se levantan todas las ordenes de compra, solicitadas por las sucursales, centros de distribución o la misma sede corporativa, recordemos que estas ordenes son requeridas diariamente y se efectúa el corte de dicho

proceso de compras dentro de los últimos cinco días antes de terminar el mes para su cierre y continuar la operación del mes siguiente.

Convocando al sector de Gastos, para hacer de su conocimiento la operación de compras, se les explica como estarán revisando y analizando la información capturada, asimismo, sobre el diseño de los informes mensuales.

Finalmente, nos reunimos con el personal de Administración de Pagos, ya que aunque estos no operan bajo las mismas condiciones, por el hecho de estar avocados al área financiera, si tienen que trabajar junto con las dos anteriores con respecto a la gestión y pago de los proveedores.

- Se realiza la junta, en el cual cada uno se presenta brevemente (aunque la mayoría de los equipos ya se conozcan de manera informal) esto es con la finalidad de describir las funciones de cada quien, conocer como se ha sentido en el desarrollo de su actividad y sobre todo que deficiencias presentan para realizar su trabajo en el tiempo requerido y en general las ventajas y desventajas de sus reportes que normalmente realizan.
- Después de esto, se analizarán los puntos clave obtenidos a través de las inquietudes que arrojaron los tres sectores en cuestión, cabe señalar que las personas apropiadas para realizar dicho análisis, serán las partes gerenciales que supervisan cada sector, asimismo el gerente contable tendrá un papel muy importante en este desarrollo, y dirigente del área financiera como observador o evaluador sobre el avance del mismo. Al termino de este encuentro, que básicamente en este inicio debe ser de manera informal, solo estaremos solicitando datos precisos, estas personas se dan a la labor de estudiar todo aquello que estuvo o

se les quedo fuera del programa, ya que seguramente esto ayudará a completar o ya bien complementar las acciones a tomar.

- Para explicar como se deberá impulsar al equipo de trabajo y como van a realizarlo, lo haremos de forma detallada durante la ejecución del caso practico en donde nos encontraremos con todas las variantes que resultan para este objetivo.

#### Departamento de Consumos Internos

De acuerdo a lo analizado a la problemática del área, trabajaremos con dos factores principales:

- Catálogo de artículos mal definido y utilizado incorrectamente.
- Deficiente mantenimiento de proveedores no comerciales.

#### Catálogo de artículos mal definido y utilizado incorrectamente

Consumos Internos posee una base de artículos que le sirven de guía en su gestión con las tiendas sobre todo tratándose de insumos centralizados, es decir, que normalmente solicitarán con las mismas características, como por ejemplo, el solicitar cierta cantidad de bolsas, el cual debe estar considerado dentro de los pedidos autorizados y establecidos, como por ejemplo:



## MATRIZ GENERAL DE ARTÍCULOS CENTRALIZADOS

Descripción del producto	Costo 2005	Proveedor	ID proveedor
Bolsa P/Basura 1.00 x 1.20 Color Natural C/1 Millar	\$ 840.99	Carredana de Empaques, S.A de C.V	01354
Bolsa P/Basura 60 x 90 Color Natural C/1 Millar	\$ 388.00	Carredana de Empaques, S.A de C.V	01354
Bolsa Línea de Cajas 28 + 18 x 55 Grande	\$ 72.42	Carredana de Empaques, S.A de C.V	01354
Bolsa Línea de Cajas 24 + 13 x 42 Chica	\$ 129.69	Carredana de Empaques, S.A de C.V	01354

Ahora bien, si estos casos no se establecen como política de compras, nos podemos encontrar con un severo problema si se comienzan a realizar pedidos que sean de características diferentes, aún si estos son aprobados por la gerencia de una sucursal, no están considerados en esta matriz, recordemos que la gestión de compra esta regulada por los compradores encargados del rubro, en este caso como se trata de un consumible centralizado, le toca ser supervisado directamente por comprador que le corresponda atender este tipo de pedidos.

Supongamos que se solicito un nuevo consumible como es:

Descripción de producto	Costo	Proveedor
Hoja de Polietileno 1.00 x 1.20 P/Pescados C/1 kg	\$ 14.00	Carredana de Empaques, S.A de C.V.

para que dicho concepto pueda ser requerido como un pedido de tienda, es indispensable que el tal sea sugerido al comprador central, aún cuando se trata del proveedor que les abastece, el consumible debe estar sujeto a revisión, pues el listado de artículos estuvieron convenidos al inicio de año. Claro que estos casos pueden suceder y mas cuando hablamos de la actividad de una tienda de autoservicio, pues siempre estará sujeta a imprevistos para su funcionamiento, pero aún conscientes de este hecho, con mayor razón requiere que la política de consumos sea unánime en todas las tiendas, pues no solo afecta la operación de la sucursal, también en la parte administrativa de esta y el corporativo.

Sabemos que en este ejemplo se pudo suscitar como una justificante, pues en realidad el consumo si se puede necesitar, al hacer la evaluación y saber que todas las tiendas requerirían de este artículo, por supuesto que se consideraría dentro la matriz en un corto plazo o de forma inmediata, pues de ello dependería un servicio que deba dar la tienda, es por eso que el comprador central debe actuar y decidir rápidamente los ajustes y gestiones necesarias. Así también si en el caso de que el comprador considere o demuestra que no es necesario el incluir el artículo, tiene que estar en comunicación con la sucursal para la búsqueda de otro medio o solución, sobre todo si la gestión ya se realizo por parte de la tienda.

Esta es una muestra de cómo esta conformado el catálogo con ejemplos de cada uno de los consumos centralizados y por proveedor:

Descripción del producto	Costo 2005	Proveedor	ID proveedor
Seguimiento de Mercancía Devuelta a Tienda C/100 (E	\$ 25.39	A D Q Arte, S.A de C.V.	<b>3747</b>
Seguimiento de Diferencias de Precios C/100	\$ 70.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	<b>3747</b>
Revisión Selectiva al Recibo Mercancía C/100 (Engarg	\$ 25.39	A D Q Arte, S.A de C.V.	<b>3747</b>
Parte de Novedades Seguridad C/100 (Engargolado)	\$ 25.39	A D Q Arte, S.A de C.V.	<b>3747</b>
Papeleta Garantía Promoción C/100 SV29	\$ 46.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	<b>3747</b>
Papeleta de Compromiso Público C/100 SV26	\$ 46.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	<b>3747</b>
Papeleta Diferencia de Precios C/100 SV28	\$ 41.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	<b>3747</b>
Guante de Vinil C/50 Piezas	\$ 56.00	Borja López Carlos	<b>00144</b>
Guante Ambidex Latex C/100 Piezas	\$ 70.00	Borja López Carlos	<b>00144</b>
Gorro Tipo Unisex (Cofia) C/100 Piezas	\$ 74.00	Borja López Carlos	<b>00144</b>
Economizer Toalla P/Limpieza C/2 Rollos	\$ 247.00	Borja López Carlos	<b>00144</b>
Cubre Boca Desechable C/150 Piezas	\$ 34.00	Borja López Carlos	<b>00144</b>
Separador C/12 Divisiones Multidex	\$ 12.51	Unión Papelera de México,	<b>10538</b>
Separador C/10 Divisiones Multidex	\$ 10.67	Unión Papelera de México,	<b>10538</b>
Scapuntas de Metal	\$ 7.52	Unión Papelera de México,	<b>10538</b>
Respuesto P/Cutter Grande	\$ 10.16	Unión Papelera de México,	<b>10538</b>
Registrador T/Oficio	\$ 16.06	Unión Papelera de México,	<b>10538</b>
Registrador T/Carta	\$ 15.05	Unión Papelera de México,	<b>10538</b>
Quitagrapas C/1	\$ 4.28	Unión Papelera de México,	<b>10538</b>

Como bien lo explicamos anteriormente, los datos están bien claros para quien los vaya a utilizar y solicitar, puesto que comprende las características del artículo, presentación, cantidad e incluso el color; cabe mencionar que son artículos de los cuales las tiendas saben para que se requieren y que están especificados de acuerdo a sus necesidades.

Sin embargo como lo mostramos en el flujo de la información, estos datos no son suficientes para hacer una evaluación que sea extraído, digamos de una balanza contable o incluso de un informe del mismo departamento, a pesar de que la información viene especificada por artículos y que resume los costos totales de los pedidos, hay que convertir la información a un formato aparte, que nos brinde indicadores por cada centro de costo, por proveedor, por artículo e incluso por tipo de servicio.

Recordemos que esta información viajará al siguiente módulo de Gastos que nos puede brindar el status contable y operativo por el cual se encuentra un pedido, es decir, si aun sigue provisionado como solicitud, si ya esta asentado el gasto como un pasivo, o finalmente si ya quedo referenciado como pagado.

Obviamente es importante el indicador de saldos, puesto que nuestro enfoque principal se basa en esto para tomar decisiones, pero como lo señalamos en el catalogo de gastos, la información general no nos da una visión de los resultados sobre todo si este varia acorde al presupuesto estudiado, esto nos lleva a la necesidad de hacer el análisis por concepto y que por ende, nos significa una inversión importante de tiempo.

Como todo tipo de información se comienza a alimentar a partir del modulo de compras, pues el plan de trabajo partirá desde aquí, y en este modulo se prestará especial atención en lo que se refiere a la incorporación de nuevas propuestas.

Lo primero será realizar una depuración del catálogo de artículos que nos permita establecer una matriz única el cual podrá ser utilizado para cualquiera de los centros de costos, incluyendo el formato de presentación , de tal forma que todos los usuarios lo identifiquen como catalogo único de compras.

Mas adelante mostraremos una diseño propuesto con el listado de artículos que comprenden los consumos centralizados, el cual puede ser manipulado en computadora con el objetivo de visualizarlo en la forma deseada, por proveedor, numero de proveedor, por código, e incluso por cuenta contable si fuese necesario, por costo y cuenta contable.

En realidad, el catálogo de artículos solo necesita de cierta información adicional para considerarla como herramienta oficial de consumos centralizados, pero ahora viene el trabajo de análisis y de toma de decisiones donde clasificaremos los consumibles y demás gastos de las sucursales, es decir, una categoría que este dentro del marco contable y administrativo al mismo tiempo.

### 7.3.2 PLAN DE TRABAJO

Pues bien, como lo señalamos, los gastos generales de la compañía están compuestos por seis rubros: Impuestos, Energía, Mantenimiento, Honorarios, Publicidad y Otros Gastos, estos están enumerados de esta forma debido al lugar que van apareciendo en el catálogo de cuentas, siendo todas igual de importantes, lo primero será identificar cada rubro por medio de una sigla, de la siguiente manera:

I – Impuestos

E – Energía

M – Mantenimiento

H – Honorarios

P – Publicidad

O – Otros gastos (aquí podría tener más de una sigla)

Por la naturaleza de los conceptos que tiene el catálogo de cuentas, no es necesario utilizar más de un dígito para realizar una clasificación siendo que la idea esta en simplificar de forma clara los conceptos de gastos que son relevantes, por eso la mejor manera de identificarlos son por medio de los rubros contables que están conformados, y a su vez se les asigne subdivisiones por conceptos generales para su estudio.

Ejemplo:

## IMPUESTOS

Tomemos como primer ejemplo el rubro de Impuestos, pues básicamente este es pequeño en sus conceptos, y nos servirá para mostrar su clasificación:

Cuenta Contable	Imputaciones	RUBRO	Conceptos
<b>IMPUESTOS Y TASAS</b>			
41,600,600 Multas Y Sanciones	Pagos de Multas	<b>101</b>	Multas y Sanciones
		<b>102</b>	(IMSS,INFONAVIT,SAT)
41,600,300 Imp Vehiculos Traccion Ligera	Impuestos Automotor	<b>103</b>	Tenencia automotor
41,600,100 Imp S/ Bienes Inmuebles	Impuesto Predial	<b>104</b>	Impuesto Predial
41,600,900 Otros Tributos	Cuotas Sindicatos	<b>105</b>	Cuotas Sindicatos
	Licencias y Permisos	<b>106</b>	Licencias y Permisos
		<b>107</b>	Gastos Migratorios
		<b>108</b>	Suscripciones
41,600,000 Impuestos sobre Nomina		<b>109</b>	2% nomina
41,600,400 Tasas Alcantarillado		<b>113</b>	Tasas Alcantarillado
41,600,500 SGAE Y Asimilados		<b>114</b>	SGAE Y Asimilados
		<b>IMPUESTOS</b>	

Como podemos observar, en el caso de impuestos tenemos la flexibilidad de abrir dicho código (I = Impuestos) de acuerdo a su definición e incluso por su cuenta contable, recordemos que este rubro es importante venga desglosado por una cuenta independiente que es mapeada por el Departamento de Fiscal para efectos de realizar sus cálculos correspondientes, aún así los conceptos son muy concretos y fáciles de ubicar dentro de los gastos.

Se puede dar el caso que existan espacios de reserva entre un código y otro, esto es que no seria un problema dejar un espacio mientras se

encuentre en la sigla, ni tampoco que pierda la consecución en la cuenta contable, finalmente esto se hace porque en este caso si pudiera alimentarse un nuevo dato por el aspecto fiscal el cual es muy fluctuante, puede añadirse mientras se respete la sigla inicial.

## MANTENIMIENTO

Ahora bien, el segundo rubro es uno de los más importantes por el extenso costo que representa en general para la compañía, pues el Mantenimiento para las tiendas es de los gastos más elevados para la organización y que definitivamente no se pueden prescindir de ellos por tratarse de uno de los medios para hacer funcionar normalmente una tienda, ni aún variar sus costos, y de esta es mayor su complejidad por la infinidad de conceptos que se derivan, veamos como se puede clasificar por medio de los códigos:



Cuenta Contable	Imputaciones	RUBRO	Conceptos
<b>MANTENIMIENTO</b>			
41,120,010 Contrato mantto. Informatica	Contrato mantto. Informatica	<b>Contratos de Mantenimiento</b>	<b>M01</b> Outsourcing Help Desk <b>M02</b> Outsourcing Atención Proveedores <b>M24</b> Outsourcing Producción <b>M26</b> Outsourcing Comunicaciones <b>M27</b> IBM-Mtto. HW Vtol. <b>M28</b> HP-Mtto HW Mandala <b>M29</b> HP-Mtto HW Datastream <b>M31</b> On going cableado <b>M32</b> Actualizacion sistema operativo RS6000 <b>M33</b> Soporte Oracle/NT/Unix/AS400 <b>M34</b> Mtto. Microcómputo Informática
41,110,020 Mantenimiento Mobiliario	Mantenimiento y Reparaciones de Mobiliarios	<b>Mantenimiento y Reparaciones</b>	<b>M03</b> Reparacion de Fax Reparaciones de Calculadoras Reparaciones de Escritorios Otras Reparaciones de Equipos de Oficina Reparaciones de Cerrajería
41,110,090 Mantenim/Reparaciones	Estas reparaciones no deben ser contratos de Mantenimiento	<b>M04</b> Rep. de automóvil por choque. <b>M05</b> Rep. de automóvil por desperfecto mecánico <b>M06</b> Mantenimiento Regular de Automóviles <b>M07</b> Mantenimiento Equipo de Seguridad <b>M08</b> Reparaciones de Instalaciones <b>M09</b> Recarga de Extintores	
41,110,290 Mantenim/Reparac. Inmuebles	Mantenim/Reparac. Inmuebles	<b>M10</b> Mantto. Reparación Inmuebles <b>M11</b> Repar. y Mantto. de Aire Acondicionado	
41,110,390 Piezas sobrantes-materiales	Reparaciones de Electrónica	<b>M12</b> Material eléctrico	
41,100,900 Alquiler Inmuebles	Rentas	<b>M13</b> Renta de Caja Fuerte	
41,110,030 Servicio-Equipo Computo	Consumibles, Respaldos Compra de Software Reparaciones de Computadoras	<b>M14</b> Memoria para PC, Discos Duros para PC, etc. <b>M15</b> Software <b>M16</b> Reparaciones de Computadoras y afines. Compra de Mouse, Teclados etc.	
41,190,090 Contrato Limpieza 41,190,200 Limpieza Desagues/Colectores 41,190,100 Recogida Basura /Retirada Cont	Material de Limpieza Desinfección y Fumigación Recolección de Basura	<b>Limpieza</b>	<b>M17</b> Material de Limpieza <b>M18</b> Desinfección y Fumigación <b>M22</b> Recolección de Basura
41,130,090 Mto Mterial Trpte Interno	Compras de Ferretería	<b>Pequeño Utilaje - Uniformes</b>	<b>M19</b> Compra de Tornillos, pinzas, martillos, etc.
41,130,020 Pequeño equipo de Seguridad	Compra de Tarjetas de Acceso	<b>M20</b> Tarjetas de Acceso.	
41,130,190 Prendas Trabajo	Prendas de Trabajo	<b>M21</b> Prendas de Trabajo	
			<b>MANTENIMIENTO</b>

El Mantenimiento es un rubro que probablemente este fluctuando como un costo estándar, ya que este opera en su mayoría a través de contratos, un ejemplo de esto lo vemos en los códigos correspondientes al concepto de Contrato Mantto. Informática y que se refiere a toda la operación que realiza el departamento de Informática, el cual normalmente trabaja por medio del outsourcing que se especializa en el mantenimiento de todos los servidores y sistemas de cada uno de los centros de costos, y que definitivamente la operación es centralizada pero contando con el personal en cada uno de los

puntos de la organización para este trabajo fundamental. Así entonces, es necesario asignar códigos en cada uno de los conceptos referente a estos contratos de mantenimiento

Más adelante nos encontramos con el Mantenimiento y Reparaciones, pero ojo, aquí nos damos cuenta que por ejemplo, el código M03 menciona más de un concepto que prácticamente muestra las opciones de lo que comprende la cuenta y el código, pues no es bueno ni necesario ser concretos si monetariamente resultan relevantes para un informe, aquí los mostramos para darnos una idea de cómo se puede abrir este análisis si fuese necesario.

Si para ello fuese necesario abrir los códigos de manera detallada haremos uso de los Artículos mediante el sistema como lo enseñaremos más adelante.

No abriremos todos los conceptos por ahora, para no saturar la información y desviarla de la explicación inicial, esto lo haremos en la implementación de los artículos clave.

## ENERGÍA

Este siguiente rubro contiene tan solo tres conceptos que aunque por su importancia, son los más fáciles de localizar, se encontrarán y deben estar reflejados en todos los centros de costos, esto es la Energía, el cual se compone así:

Cuenta Contable	Imputaciones	RUBRO	Conceptos
-----------------	--------------	-------	-----------

41,220,000 consumo ene electrica gral	Consumo Eléctrico	<b>E01</b>	Electricidad
41,210,000 Gas Canalizado Y No Canalizado	Consumo de Gas (carburante)	<b>E02</b>	Gas LP
41,200,000 consumo agua	Consumo de Agua	<b>E03</b>	Agua
			<b>ENERGIA</b>

A pesar de que solo son tres, estos consumos siempre deberán estar reflejados mensualmente en los informes de gastos, tratándose de la luz y el agua conforme a lo facturado, y el gas de acuerdo a lo solicitado al proveedor.

## HONORARIOS

El siguiente rubro si se compone de conceptos que si bien no son complejos, los costos son muy variables cada mes que se revisan, y por la naturaleza de sus definiciones, en su mayoría son de gran interés para el área de Recursos Humanos, y por otro lado para el resto de los departamentos que utilizan mucho por lo menos más de dos códigos, la clasificación quedaría así:

Cuenta Contable	Imputaciones	RUBRO	Conceptos
<b>Honorarios</b>			
41,300,000 Honorarios Abogados Y Procur	Honorarios Abogados Otros Honorarios	H01 H02	Honorarios Abogados Otros Honorarios
41,302,000 Estudios Cuotas Mdo	Estudios Cuotas Mdo	H03 H04 H05	Estudios de Impacto Control de Calidad Estudios de Mercado
41,302,900 Otros S De Otras Empresas	Toma de Inventarios	H06 H07	Viáticos por Toma de Inventarios en Tiendas Estudio Poligráfico, etc.
41,306,000 Honorarios Formacion	Asesoría en Protección Civil Gastos de Capacitación Asesoría Laboral Clases de Idioma Gastos por Convenciones Agencia de Empleados Externos	H08 H09 H10 H11 H12 H13	Asesoría en Protección Civil Gastos de Capacitación Asesoría Laboral Clases de Idioma Gastos por Convenciones Outsourcing empleados
41,306,100 Honor reclutamiento	Gastos por Búsqueda de personal. Becarios Estudios Socioeconómicos	H14 H15 H16	Búsqueda de Personal Becarios Estudios Socioeconómicos
41,301,000 Honor Audit Externos	Honor Audit Externos Auditores - Consultoría	H17 H18	Honorarios - Auditorias externas Honorarios Consultoría Externa
			<b>HONORARIOS</b>

De acuerdo a su orden según el catálogo de cuentas, se aprecia la división correspondiente a cada tipo de honorarios que existen en los gastos generales, sin un orden especial encontramos los honorarios legales, los de marketing, los de expansión, los de empresa externas, los de manejo de personal, etc.

Como los códigos pueden referirse a cualquier cantidad de conceptos, por ejemplo el código H09 Gastos de Capacitación, por lógica se tendrá la necesidad del detalle, aún si conocemos el centro de costos que lo adjudico, es importante que estos a su vez tengan una apertura de artículos para conocer a que se refieren: un curso de computación, un seminario fiscal, etc...

**PUBLICIDAD**

El siguiente rubro correspondiente a Publicidad es también uno de los que más cuidados y monitoreados pues éste está sujeto a un estricto límite de presupuesto por ser de los más altos, por eso en este es necesario abrir más a detalle en el informe final los conceptos que lo conforman sin que estos sean tampoco tan extensos para no entrar en confusión y saturación a la hora de verlo.

Cuenta Contable	Imputaciones	RUBRO	Conceptos
<b>PUBLICIDAD Y DECORACIÓN</b>			
41,410,000 Public mark no financiada	Public mark no financiada	<b>P01</b>	Public mark no financiada
41,410,010 Publicidad - Patrocinio	Publicidad tienda - Patrocinio	<b>P02</b>	Publicidad tienda - Patrocinio
41,410,100 Catalogos y folletos	Catalogos y folletos	<b>P03</b>	Catalogos y folletos
41,410,120 Fijaciones permanentes	Fijaciones permanentes	<b>P04</b>	Fijaciones permanentes
41,420,000 Publicidad radio	Publicidad radio	<b>P05</b>	Publicidad radio
41,420,010 Publicidad televisión	Publicidad televisión	<b>P06</b>	Publicidad televisión
41,420,030 Catalogos y folletos	Catalogos y folletos	<b>P07</b>	Catalogos y folletos
41,420,040 Comunicación publicitaria	Comunicación publicitaria	<b>P08</b>	Comunicación publicitaria
41,420,050 Prensa nacional	Prensa nacional	<b>P09</b>	Prensa nacional
41,430,000 Material Decoracion	Material Decoracion	<b>P10</b>	Material Decoracion
41,490,600 Eventos y obsequios a clientes	Eventos y obsequios a clientes	<b>P11</b>	Eventos y obsequios a clientes
41,490,700 Otras publicaciones escritas	Otras publicaciones escritas	<b>P12</b>	Otras publicaciones escritas
		<b>PUBLICIDAD</b>	

Aquí nos damos cuenta que en realidad no son tantos los conceptos principales para objeto de estudio, si se nos requiere el detalle, será muy fácil por lo concreto de la definición.

## OTROS GASTOS GENERALES

El último rubro de Otros gastos Generales es el más extenso de todos, pues contiene varios tipos de conceptos que para hacerlo más fácil de ubicar, lo clasificaríamos de la siguiente manera:

Cuenta Contable	Imputaciones	RUBRO	Conceptos
<b>GASTOS GENERALES DIVERSOS</b>			
41,500,000 Seguros	Seguro Múltiple Seguro de Responsabilidad Civil	<b>SEGUROS</b> S01 Múltiple S02 Responsabilidad Civil	
41,500,200 Franquic.Siniest.Paga.Clientes	Seguro de Vida Gastos Médicos Mayores	S03 Seguro de Vida S04 Gastos Médicos Mayores	
41,500,900 Otros Seguros 41,500,100 Seguro perdida Explotacion	Seguro de los Autos Seguro de Transporte - Distribución	S05 Seguro del Automotor S06 Seguro de Transporte - Distribución <b>SEGUROS</b>	
41,510,190 Gastos de recepcion	Comidas, Dietas, etc. Gastos de Hospedajes (lavandería en	<b>VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS</b> D01 Alimentación D02 Hospedaje	
41,510,290 Desplazamientos	Desplazamientos	D03 Viajes Internacionales D04 Viajes Nacionales D05 Casetas D06 Kilometraje D07 Gasolina D08 Taxi D09 Estacionamiento D10 Boletos de Autobuses	
41,510,390 Traslados	Traslados	D11 Gastos por Mudanzas D12 Traslado de Valores D13 Renta de Chofer <b>VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS</b>	
41,520,190 Impresos diversos	Impresos Oficiales Impresiones de vales Impresiones de Planos Renta de Fotocopiadora. Gastos por Fotocopias	<b>MATERIAL DE OFICINA</b> O01 Impresos Oficiales (Facturas, formatos, etc.) O02 Impresiones de Vales para el Personal O03 Impresiones de Planos O04 Renta de Fotocopiadora O05 Fotocopias	
41,520,390 Material oficina	Compra de papelería  Compra de papel Toner para impresoras Insumos informáticos	O06 Incluye todo lo relacionado con el pedido de papelería, excepto el papel para impresoras o fotocopiadoras.  O07 Papel para impresoras o fotocopiadoras O08 Toner para Impresoras O09 Insumos Informáticos (CD, Diskettes, etc.)	
41,520,090 Material Limpieza	Material para la limpieza	O10 Materiales de Limpieza(Jabón, Papel, etc) <b>MATERIAL DE OFICINA</b>	
41,530,090 Comunicaciones - Voz	Consumo teléfono Consumo de Celulares Consumo de Nextel Radiolocalizadores Compra de Tarjetas Telefónicas	<b>GASTOS DE COMUNICACIONES</b> C01 Teléfono C02 Celulares C03 Nextel C04 Radiolocalizadores C05 Tarjetas Telefónicas	
41,530,290 Correos	Correos	C06 Mensajería <b>GASTOS DE COMUNICACIONES</b>	
41,540,190 Otras Donaciones y propinas	Donaciones	<b>DONACIONES</b> N01 Donaciones <b>DONACIONES</b>	
41,540,900 Otros Gtos Gestion	Compra de Agua purificada Gastos Varios de Despensa	<b>GASTOS VARIOS DE GESTIÓN</b> V01 Compra de Agua purificada V02 Despensa varios	
61,550,000 Comisiones Ingre/Dev Talones	Comisiones Bancarias	V03 Comisiones Bancarias	
61,540,000 61,540,902	Otros Gastos Varios Gastos no deducibles	V04 Otros Gastos Varios Gastos no deducibles	
<b>GASTOS VARIOS DE GESTION</b>			

Aquí se agrupan varios tipos de consumos que se les considera como gastos diversos, en el caso de Mantenimiento, hablamos que existen de varias definiciones: una escalera eléctrica, una tortilladora, limpieza del inmueble, etc., finalmente es mantenimiento, pero los gastos diversos son muy diferentes en su concepto aunque se encuentren en el mismo rubro, es por eso se consideramos oportuno utilizar más de un sigla como lo vemos en el cuadro, y que sabemos que dichas siglas están bien identificadas en su grupo; así entonces tenemos S-Seguros, D-Desplazamientos, O-Material de Oficina, C-Comunicaciones, N-Donaciones y V-Gastos varios de gestión.

Hemos enlistado cada uno de las descripciones que son relevantes en la vida diaria de las tiendas, centros de distribución y corporativo en cuanto a sus consumos ya sean abastecidos centralizadamente y de manera local, en estos cuadros se resume todo aquello que al administrador y encargado de cada área le incumbe y le interesa monitorear de forma constante.

### 7.3.3 ARTÍCULOS DE DESCRIPCIÓN DE GASTO

El artículo será aquella descripción vía sistema que contenga las características de un pedido de compra realizado y que ha sido alimentado y registrado.

El artículo nos va a permitir visualizar con detalle cada una de las operaciones de compras que son alimentadas vía sistema y que ha creado un gasto para el centro de costos que lo gestiona.

Para ello, comencemos por retomar el caso de los consumibles centralizados, que de alguna forma ya posee una clasificación previa que son por proveedor y que nos brinda un listado previo, que fue el cual analizamos anteriormente y



que por medio del sistema puede ser manipulado según la necesidad de quien lo utilice.

Como lo mostramos anteriormente, vimos que para los consumibles centralizados ya contamos con el resumen de estos y que por lo tanto, serán alimentados en el sistema antecediendo el código para su identificación.

#### 7.3.4 CREACIÓN DE ARTÍCULOS A PARTIR DE LOS CÓDIGOS

Pues bien, el primer paso será el codificar el catálogo de consumos centralizados del cual ya poseemos el listado, para eso el departamento de Consumos Internos habrá relacionado de manera pertinente el listado como para ellos este mejor hacerlo.

Antes de trabajar con esto, mostraremos como se alimentará la información vía sistema, ya que finalmente el mecanismo será igual para cualquier tipo de operación de registro de compras, centralizadas o locales de cualquier centro de costos:

Ejemplo:

Gasto Centralizado

Descripción del producto	Costo 2005	Proveedor	ID proveedor
Resumen de Incidencias Diarias C/100	\$ 33.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747

## Gasto local

Descripción del producto	Costo 2005	Proveedor	ID proveedor
Mantenimiento escaleras electricas tiendas	sin especificar	Kone de México, SA CV	9289

El costo de los gastos locales pueden variar debido a que pueden ser sustituidos por otro proveedor o dependiendo del tipo de servicio que este prestando, como lo vemos en el cuadro, depende el tipo de mantenimiento que requiera la escalera eléctrica, por lo tanto el costo unitario no esta fijado por ser un gasto local y en estos casos siempre será variable. Asimismo, no sería necesario crear un artículo de este concepto para cada tienda, pues los sistemas actuales están diseñados para estar vinculados a cualquiera de estas.

Partiendo de esta explicación, la codificación será la siguiente:

No Artículo (sistema)	Descripción del producto	Costo 2005	Proveedor	ID proveedor	Cuenta
14	O01-Resumen de Incidencias Diarias C/100	\$ 33.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190

No Artículo (sistema)	Descripción del producto	Costo 2005	Proveedor	ID proveedor	Cuenta
89	M08-Mantenimiento escaleras electricas tiendas	sin especificar	Kone de México, SA CV	9289	41110090

O01- Resumen de Incidencias Diarias C/100. Ahora sabemos que este artículo corresponde al rubro de Otros Gastos Generales, en el concepto de Impresos Oficiales.

M08 – Mantenimiento escaleras eléctricas tienda. Ahora sabemos que este artículo corresponde al rubro de Mantenimiento, en el concepto de Mantenimiento de Instalaciones.

Asimismo, se anexa al principio una columna señalando el numero de Artículo, el cual queda registrado como una base de datos en el módulo de Consumos Internos, así entonces cada vez que se digite este numero de artículo, se plasmará automáticamente el código con su definición, el costo correspondiente, el proveedor, su número de proveedor, y la cuenta contable correspondiente.

El hecho de que se alimente correctamente la cuenta contable a la cual se le debe imputar, garantizará el correcto registro, si con anticipación es revisado por el encargado de Gastos.

Los datos serán alimentados en el módulo de Compras no Comerciales, por eso es importante que este sea revisado y evaluado por el administrador encargado del área de Gastos, esto es porque el debe tener los conocimientos contables y de toda la estructura de la apertura de gastos, recordemos que será este el encargado oficial de desarrollar los informes en cuestión.

Para resumir, los datos ingresados por el sistema serán de la siguiente forma:

Ejemplo para dar de alta un Artículo en el sistema:

Descripción Artículo: *O01- Resumen de Incidencias Diarias C/100* (Este concepto será registrado de una vez antecediendo el código)

Costo Unitario Artículo: *33.00 (pesos)*

Unidad de medida: *caja*

Comprador: *Claudia Martínez*

Tasa de impuesto: *15%*

Cuenta contable: *41520190*

N° de Proveedor: *3747 (A D Q Arte, SA CV)*

Además de estos, existirán algunos otros datos de carácter contable y administrativo que los sistemas centralizados solicitan que sean llenados, pero finalmente mencionamos los más relevantes y que son claves para un informe.

Ejemplo para crear un Pedido a partir de un Artículo predeterminado:

N°. Artículo: 14 001- *Resumen de Incidencias Diarias C/100* (Nos ha proporcionado automáticamente el código y descripción)

Cantidad del Pedido: 4 cajas (la base del artículo indica que el costo unitario es de 33.00 pesos, por lo tanto, el sistema calcula el pedido por 120.00 pesos)

Centro de Costos: 312 (*Saltillo*)

Departamento: 1900 (*administración tienda*)

Los demás datos como la cuenta contable, el proveedor, y otras imputaciones, quedan reflejadas automáticamente.

La ventaja de describir los artículos es que se contienen todos los datos que requerimos, esto es, para que solo se delimite una sola vez, y entonces si, los pedidos serán más fáciles de realizar, más rápidos y de una forma más eficiente pues la información será la adecuada desde el inicio del pedido.

### 7.3.5 CODIFICACIÓN DE TODOS LOS ARTÍCULOS DE CONSUMOS INTERNOS

De esta manera, todos y cada uno de los artículos levantados, deben ser anteceditos con un código de acuerdo al catálogo de Apertura de Gastos que

nos servirá de guía, aún sobre los artículos ya existentes que sean actualizados con esta característica.

Una vez efectuado el proceso de actualización en nuestra forma de operación de los dos módulos mencionados, hacia el nuevo sistema de registro para lograr nuestro objetivo, procederemos a presentar en forma de listado la forma de identificar artículos, y mas adelante, como explotarlos para un informe financiero.

En el **ANEXO I** se muestra un listado con ejemplos de artículos de compras centralizados.

En el **ANEXO II** se muestra un listado con ejemplos de artículos de compras locales

## **7.4 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORME DE GASTOS GENERALES**

### **7.4.1 ELEMENTOS PARA EL INFORME DE GASTOS**

Como bien sabemos, nuestro objetivo principal va encaminado a la realización de un informe de los gastos de la compañía OSC que sea veraz, oportuno y con un lenguaje fácil de comprender por algún dirigente de la compañía.

Para ello, tomaremos como herramientas de trabajo lo siguiente:

- Catálogo de artículos de consumos centralizados.
- Catálogo de artículos de consumos locales (sujeto a incorporación de nuevos artículos).
- Apertura de gastos (incluyendo cuentas contables y códigos).
- Balanzas de cuentas de Gastos (de acuerdo al mapeo establecido de la Apertura de Gastos).

### **7.4.2 CREACIÓN DEL INFORME**

Cuando se ha generado la balanza de gastos, con la información de un mes, el objetivo será convertirla a un formato que pueda ser único y todos lo puedan controlar en forma de archivo.

Dicho archivo se puede adecuar a la configuración de las balanzas contables, es decir, colocar las columnas de tal manera, que al convertir el formato del programa, pueda ser incorporado tal cual al formato de destino, con el objeto de

evitar demasiadas conversiones y/o ajustes que nos puedan incurrir en un grave error, y que no concuerde con la información original.

Aquí se concreta toda la información que es objeto de análisis y que es indispensable para la toma de decisiones.

#### 7.4.3 MUESTRA DE INFORME DE GASTOS GENERALES

En el **ANEXO III** se muestra el formato de propuesta para la creación de informe de Gastos Generales.



## 7.5 UTILIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORME DE GASTOS GENERALES PARA LA TOMA DE DECISIÓN

Una vez que hemos esquematizado un cuadro general sobre el resumen de gastos de la compañía OSC, en un período determinado, estos mismos informes nos permiten realizar un análisis por detalle de movimientos, en dado caso que algún departamento lo solicite.

Veamos dos ejemplos de cómo el dirigente puede hacer uso del informe:

<b>Informe de Gastos - SEDE Febrero del 2006</b>				
<b>RUBRO</b>		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	<b>TOTAL FINANZAS</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>
<b>IMPUESTOS Y TASAS</b>				
<b>101</b>	Multas y Sanciones	-	47,440	-
<b>103</b>	Impuestos automotor	-	-	-
<b>104</b>	Impuesto Predial	-	222,801	-
<b>105</b>	Cuotas Sindicatos	-	-	-
<b>106</b>	Licencias y Permisos	-	680	16,820
<b>107</b>	Gastos Migratorios	-	26,220	-
<b>108</b>	Suscripciones	-	-	-
<b>TOTAL IMPUESTOS Y TASAS</b>		-	<b>297,140</b>	<b>16,820</b>

## Ejemplo 1:

Supongamos que el director financiero observa que la cifra que arroja el concepto del impuesto predial es muy elevada, desea conocer porque se le imputa a su centro de costos dicha descripción, pues no resulta lógico como un gasto propio del sector.

Ahora bien, este mismo informe elaborado por el gerente de Gastos, procede a desmenuzar la información de la siguiente manera:

Suma Total	Código	ID Operador	Fch. Ejec.	H Ejec.	Rubro	Cuenta	Descripción larga articulo - Sistema X	Depto	Fch As	Importe	Origen	Artículo
222,801.03	I04	MALDONADO	04/02/2006	08:48:34	IMPUESTOS	41,600,100	I04-PREDIAL COAPA Y TOTALHOME	48,000	05/02/2006	222,801.03	G.G.	590
0.00												

Tomando los datos relevantes al cuestionamiento del dirigente, la explicación de este movimiento, se argumentaría en que la política con respecto a los pagos de impuesto predial de las tiendas, (el ejemplo es Coapa), deberán estar concentrados en algún centro de costos del corporativo, en este caso en área de Finanzas, con la finalidad de concentrar todas las tiendas para efectos fiscales de este impuesto, tomando en cuenta que todas están bajo una misma razón social.

Asimismo, se alimento desde el sistema un código llamado I04- Predial Coapa y Total Home con el número 590, ya que, ese artículo estará siendo utilizado mes con mes para el pago de este concepto.

## Ejemplo 2:

<b>Informe de Gastos - SEDE Febrero del 2006</b>							
<b>RUBRO</b>		<b>48,000</b>	<b>40,800</b>	<b>41,800</b>	<b>42,800</b>	<b>44,800</b>	
		<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	<b>Dirección Financiera</b>	<b>Auditoria</b>	<b>Contabilidad</b>	<b>Control de Gestión</b>	<b>Jurídico</b>
<b>VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS</b>							
D01	Alimentación	-	2,137	(0)	2,348	(12,222)	984
D02	Hospedaje	-	-	2,754	3,129	4,363	1,811
D03	Viajes Internacionales	-	44,490	-	34,705	-	-
D04	Viajes Nacionales	-	3,251	-	-	12,010	25,494
D05	Casetas	-	-	-	1,003	2,209	455
D06	Kilometraje	-	-	2,739	1,042	6,333	189
D07	Gasolina	-	417	-	6,189	561	1,353
D08	Taxi	-	-	(2,739)	28,497	4,319	9,216
D09	Estacionamiento	-	-	-	660	-	838
D10	Gastos por Mudanzas	-	-	-	-	-	-
D11	Boletos de Autobuses	-	-	-	-	(6,916)	-
D12	Traslado de Valores	-	-	-	-	-	-
D13	Renta de Chofer	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS</b>		-	<b>50,295</b>	<b>2,754</b>	<b>77,572</b>	<b>10,656</b>	<b>40,340</b>

En este ejemplo, el cuestionamiento se da por parte del departamento Jurídico, el cual no reconoce o no ubica la cantidad arrojada en el resumen, siendo que tenía presupuestada originalmente en ese mes una menor cantidad por concepto de viajes de sus empleados, por lo tanto, desea conocer el detalle de los viajes de los mismos.

25,493.73

Suma Total	Código	Ejecutor	Rubro	Cuenta	ID Prov.	Descripción larga articulo - Sistema X	Depto	Fch As	Importe	Origen	Artículo	ID Proveedor	Desc Cabecera Asiento
3,531.38	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	3,531.38	G.G.	248	AGUILAR/HECTOR	MEX-GDL-MEX
352.92	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	352.92	G.G.	248	AGUILAR/HECTOR	MEX-GDL-MEX
6,248.00	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	6,248.00	G.G.	248	SIGUENZA/CARLOS	MEX-ACA-MEX
677.54	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	677.54	G.G.	248	SIGUENZA/CARLOS	MEX-ACA-MEX
3,298.00	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	3,298.00	G.G.	248	AGUILAR/HECTOR	MEX-MID-MEX
331.71	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	331.71	G.G.	248	AGUILAR/HECTOR	MEX-MID-MEX
2,948.00	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	2,948.00	G.G.	248	AGUILAR/HECTOR	MEX-GDL-MEX
352.92	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	352.92	G.G.	248	AGUILAR/HECTOR	MEX-GDL-MEX
3,248.00	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	3,248.00	G.G.	248	ESPINOSA/ALFREDO	MEX-CUN-MEX
324.71	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	324.71	G.G.	248	ESPINOSA/ALFREDO	MEX-CUN-MEX
3,447.70	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	3,447.70	G.G.	248	SALGADO/UGAL	MEX-MID-MEX
732.85	D04	MALDONAM	OTROS GASTOS GENERALES	61,510,290	9,397	D04-VIAJES NACIONALES	44,800	08/02/2006	732.85	G.G.	248	SALGADO/UGAL	MEX-MID-MEX

En esta muestra se observa que el sistema nos brinda en la columna de proveedor, los nombres de quienes realizan dicho viaje, además de analizarlo exclusivamente por un centro de costos, en este caso el 44800 (Jurídico) ahora bien, dado el detalle, se confirma que el nombre de Ugal Salgado no corresponde al personal de este departamento, por lo tanto hubo un error a la hora de alimentar los datos por parte del módulo de Gastos. Ante esto, se procederá a realizar la corrección antes de correr el cierre de período.

# **ANEXOS**

**ANEXO I** Se muestra una porción de lo que será la matriz de artículos de consumo interno centralizado.

MATRIZ DE CONSUMOS INTERNOS CENTRALIZADOS 2005

No Artículo (sistema)	Descripción del producto	Costo 2005	Proveedor	ID proveedor	Cuenta
742	O01-Inventario de Uniformes y Equipo de Trabajo C/100	\$ 33.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
743	O01-Resguardo de Uniforme y Equipo de Trabajo C/100	\$ 189.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
744	O01-Reporte de Inspección de Botiquines C/100	\$ 25.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
745	O01-Control Asistencia de Jerárquicos C/100	\$ 33.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
14	O01-Resumen de Incidencias Diarias C/100	\$ 33.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
752	O01-Confirmación de Liberación de Adeudos C/100	\$ 64.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
5502	O01-Control Generación y Re. Vales de Envases C/100	\$ 70.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
5503	O01-Diferencia de Precios Piso de Venta C/100	\$ 70.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
5504	O01-Papeleta Garantía Promoción C/100 SV29	\$ 46.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
5505	O01-Libro de Registro de Sala de Cofres C/100 NL35	\$ 33.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
5506	O01-Mercancia Olvidada C/100 NM18	\$ 29.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
5508	O01-Relación Vales de Devolución C/100	\$ 70.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
5511	O01-Vale de Devolución C/100	\$ 46.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
7065	O01-Orden de Servicio C/100	\$ 108.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
7066	O01-Nota de Tránsito C/100	\$ 108.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
7067	O01-Nota de Venta C/100	\$ 108.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
7068	O01-Hoja de Ruta C/100	\$ 93.00	A D Q Arte, S.A de C.V.	3747	41520190
8525	O08-Toner 6R737 (Xerox XC-355) (Reciclado)	\$ 288.00	Alfredo Méndez Méndez	3825	41520190
8526	O08-Cartucho Xerox 8R7683 (Reciclado)	\$ 380.00	Alfredo Méndez Méndez	3825	41520190
8528	O08-Toner ML-5000 Samsung (Reciclado)	\$ 605.00	Alfredo Méndez Méndez	3825	41520190
651	M17-Gorro Tipo Unisex (Cofia) C/100 Piezas	\$ 74.00	Borja López Carlos	00144	41190090
652	M17-Cubre Boca Desechable C/150 Piezas	\$ 34.00	Borja López Carlos	00144	41190090
653	M17-Guante de Vinil C/50 Piezas	\$ 56.00	Borja López Carlos	00144	41190090
654	M17-Guante Ambidex Latex C/100 Piezas	\$ 70.00	Borja López Carlos	00144	41190090
290	O06-Folder Verde T/Oficio C/25	\$ 12.32	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
291	O06-Borrador P/Pizarrón C/Iman Pieza	\$ 3.27	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
295	O06-Goma P/Borrar Blanca	\$ 0.88	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
296	O06-Grapa Estándar C/5000	\$ 13.03	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
298	O06-Lápiz Mirado No. 2	\$ 1.73	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
299	O06-Ligas Natural 100 gr # 18	\$ 5.43	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
301	O06-Lápiz Adhesivo 8g Uhu	\$ 5.56	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
304	O06-Libreta Pasta Dura F/Francesa C/Grande 96H	\$ 7.30	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
308	O06-Libreta Pasta Dura F/Francesa Rayas 96H	\$ 7.30	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
309	O06-Libro de Actas 96H	\$ 39.64	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
310	O06-Libro de Actas 192H	\$ 66.94	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
312	O06-Ligas Natural No.33 C/100	\$ 5.43	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390
313	O06-Marcador P/Pizarrón C/4 Colores	\$ 26.33	Unión Papelera de México, S.A de C.V.	10538	41520390

**ANEXO II** Se muestra una porción de lo que será la matriz de artículos de consumo interno locales.

**ARTICULOS DE CONSUMO INTERNO LOCAL TIENDAS**

ID PROV	PROVEEDOR	ARTICULO CODIGO	CUENTA	TIENDA	DESCRIPCION ARTICULO	
01702	FLEJEPLASTIC DE MEXICO S.A. DE C.V.	7344	M19-	41,130,090	Universidad	M19-MATERIAL FERRETERIA TIENDAS
9660	NAVA MENDOZA ALBERTO	7396	O06-	41,520,390	Universidad	O06-LIMPIEZA Y REPARACION ALBERTO NAVA
9916	LOREDO GALVEZ MARIA GUADALUPE	7752	M03-	41,110,020	Universidad	M03-MTTO EQPO LOREDO GALVEZ
8955	GALLEGOS NIETO SERGIO	7540	D08-	41,510,290	Universidad	D08-TAXIS GALLEGOS NIETO
10562	COSEYSU, SA CV	7887	M08-	41,110,090	Universidad	M08-MANTTO ESCALERAS ELECTRICAS
3946	MADISON PUBLICIDAD Y PROMOCION,S.A DE C.	7460	P03-	41,410,100	Universidad	P03-SERV. FOLLETOS MADISON PUBLICIDAD
00155	RIVERA FUENTES EDUARDO	5021	M18-	41,190,200	Ajusco	M18-FUMIGACION TIENDA EDUARDO RIVERA
00043	HERNANDEZ BARAJAS Y ASOCIADOS, SC	5314	H01-	41,300,000	Ajusco	H01-HONORARIOS ABOGADOS HERNANDEZ BARAJAS
4024	DIAZ VARELA MARIA ESTHER	7639	P05-	41,430,000	Ajusco	P05-DECORACION DIAZ VARELA MA ESTHER
00133	GRUPO INDUSTRIAL DOS MIL .S.A. DE C.V.	7865	P05-	41,430,000	Ajusco	P05-DECORAC CINTAS POLIET Y DOBLE CARA
00156	CONTRERAS ALANIS MARIA TULA	5006	P05-	41,430,000	Ajusco	P05-IMPRESOS VARIOS CONTRERAS ALANIS Ma TULA
00247	PAILLES MOLINA MARIA JOSEFA	5298	O01-	41,520,190	Ajusco	O01-IMPRESOS VARIOS PAILLES MOLINA MARIA
202	SILVA GOMEZ ABEL	7543	M19-	41,130,090	Ajusco	M19-PEQUEÑO MAT MANTTO TIENDAS
00046	REFRIGERANTES TLALNEPLANTLA S.A. DE C.V.	5468	M03-	41,110,020	Ajusco	M03-REFRIGERANTE REFRIGERANTES TLALNEPLANTLA
3835	NGA DISEÑO	7236	P05-	41,430,000	Aguascalientes	P05- DECORACION NGA DISEÑO
10171	REYES HERNANDEZ LUIS	7841	D11-	41,510,390	Aguascalientes	D11-SERV FLETES LUIS REYES
9819	SOLUGRAFICS, S.A DE C.V.	7237	P05-	41,430,000	Aguascalientes	P05-SOLUGRAPHICS DECORACION
9267	PALOS ORTIZ SERV Y TURISMO	7238	D11-	41,510,190	Aguascalientes	D02-HOSPEDPALOS ORTIZ SERV Y TURISMO
9266	INMOBILIARIA HOTELERA DE AGUASCALIENTES	7239	D02-	41,510,190	Aguascalientes	D02-INMOBILIARIA HOTELERA DE AGUASCALIENTES
4279	FABIAN SALAZAR GERARDO	7690	M19-	41,130,090	Monterrey	M19-MTTO RELOJ CHECADOR
10389	GRAPHIC PLANET	7653	P10-	41,430,000	Monterrey	P10-DECORACION GRAPHIC PLANET
2929	INDUSTRIAS RYMEX	7378	M09-	41,110,090	Monterrey	M09-RECARGA EXTINTORES IND RYMEX
8212	ACEVES NAVARRO JORGE ARMANDO	7379	O06-	41,520,390	Monterrey	O06-PAPELERIA ACEVES NAVARRO
9820	PROYECTOS E INSTALACIONES DE SONIDO, SA CV	7623	M08-	41,110,090	Acueducto	M08-MANTTO PREVENTIVO/CORRECT INSTALAC
079	KEY QUIMICA, S.A.DE C.V.	7385	M17-	41,190,090	Acueducto	M17-MAT LIMPIEZA KEY QUIMICA
5609	ILUM Y EQPOS ELECT DE OCCIDENTE, SA CV	7502	M08-	41,110,090	Acueducto	M08-ILUMINAC Y EQUIPO ILUMINACION
216	HOTEL PLAZA GENOVA	7725	D02-	41,510,190	Acueducto	D02-HOSPED PLAZA GENOVA
3316	HERNANDEZ KLEE EDUARDO HUMBERTO	7736	P05-	41,420,000	Acueducto	P05-VOZ SPOTS LOCALES HDEZ KLEE
00053	EUROPAN,S.A. DE C.V.	7486	M08-	41,110,090	Queretaro II	M08-MANTENIMIENTO TORTILLADORAS
00681	OLVERA SOTO GABRIEL	950	D11-	41,510,390	Queretaro II	D11-ENTREGA MERCANCIAS GABRIEL OLVERA SOTO
00942	GLOBAL PROMOTION GROUP DE MEXICO, SA CV	1616	P03-	41,410,100	Queretaro II	P03-REPARTO FOLLETO GLOBAL PROMOTION GROUP
2601	GRUPO ACIR, S.A. DE C.V.	7351	P05-	41,420,000	Queretaro II	P05-PUBLIC RADIO GRUPO ACIR

**ANEXO III** Formato de propuesta para la creación de informe de Gastos Generales.



Apertura de Gastos - SEDE											
Oct-05		88,000									
RUBRO	DIRECCIÓN GENERAL	TOTAL FINANZAS	TOTAL ACTIVOS	TOTAL MARKETING	TOTAL SISTEMAS	TOTAL MERCANCIAS ALIMENTOS	TOTAL MERCANCIAS NO ALIMENTOS	RR.HH	SEGURIDAD	TOTAL GTOS. SEDE	
<b>IMPUESTOS Y TASAS</b>											
101 Multas y Sanciones											
103 Impuestos automotor											
104 Impuesto Predial											
105 Cuotas Sindicatos											
106 Licencias y Permisos											
107 Gastos Migratorios											
108 Suscripciones											
<b>TOTAL IMPUESTOS Y TASAS</b>											
<b>MANTENIMIENTO</b>											
<b>Contratos de Mantenimiento</b>											
M01 Global Wan											
M02 Unisys-Outsourcing Help Desk											
M23 Unisys-Outsourcing Atención Proveedores											
M24 Unisys-Outsourcing Producción											
M25 Unisys-MVS Unix Desarrollo											
M26 Unisys-Outsourcing Comunicaciones											
M27 IBM-Mto. HW Vitol											
M28 HP-Mto HW Mandala											
M29 HP-Mto HW Datastream											
M30 IBM-Mto. HW Corcolot/Toos											
M31 On going cableado											
M32 Actualización sistema operativo RS6000											
M33 Soporte Oracle/NT/Unix/AS400											
M34 Mto. Microcomputo Informatica											
<b>Mantenimiento y Reparaciones</b>											
M03 Mantenimiento y Reparaciones de Mobiliarios											
M04 Rep. de automóvil por choque											
M05 Rep. de automóvil por desperfecto mecánico											
M06 Mantenimiento Regular de Automóviles											
M07 Mantenimiento Equipo de Seguridad											
M08 Reparaciones de Instalaciones											
M09 Recarga de Extintores											
M10 Manilla. Reparación Inmuebles											
M11 Repar. y Manilla. de Aire Acondicionado											
M12 Material eléctrico para Oficina											
M13 Rentas											
M14 Consumibles, Respaldos											
M15 Software											
M16 Reparaciones de Computadoras											
<b>Limpieza</b>											
M17 Material de Limpieza											
M18 Desinfección y Fumigación											
M22 Recolección de Basura											
<b>Pequeño Utillaje - Uniformes</b>											
M19 Compras de Ferrería											
M20 Tarjetas de Acceso.											
M21 Prendas de Trabajo											
<b>TOTAL MANTENIMIENTO</b>											
<b>ENERGÍA</b>											
E01 Electricidad											
E02 Gas LP											
E03 Agua											
<b>TOTAL ENERGÍA</b>											
<b>Honorarios</b>											
H01 Honorarios Abogados											
H02 Otros Honorarios											
H03 Estudios de Impacto											
H04 Control de Calidad de P. F. T.											
H06 Vales por Toma de inventarios en Tiendas											
H07 Estudio Poligráfico											
H08 Asesoría en Protección Civil											
H09 Gastos de Capacitación											
H10 Becarios Sede											
H11 Asesoría Laboral											
H12 Clases de Idioma											
H13 Gastos por Convenciones											
H14 Outsourcing empleados											
H15 Búsqueda de Personal											
H16 Estudios Socioeconómicos											
H17 Outsourcing Logístico											
H18 Honorarios Consultoría Externa											
<b>TOTAL HONORARIOS</b>											
<b>PUBLICIDAD Y DECORACIÓN</b>											
Aperura realizada por Publicidad											
<b>TOTAL PUBLICIDAD Y DECORACIÓN</b>											
<b>GASTOS GENERALES DIVERSOS</b>											
<b>SEGUROS</b>											
S01 Múltiple											
S02 Responsabilidad Civil											
S03 Seguro de Vida											
S04 Gastos Médicos Mayores											
S05 Seguro del Automotor											
<b>TOTAL SEGUROS</b>											
<b>VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS</b>											
D01 Alimentación											
D02 Hospedaje											
D03 Viajes Internacionales											
D04 Viajes Nacionales											
D05 Casetas											
D06 Kilometraje											
D07 Gasolina											
D08 Taxi											
D09 Estacionamiento											
D10 Gastos por Mudanzas											
D11 Boletos de Autobuses											
D12 Traslado de Valores											
D13 Renta de Cofre											
<b>TOTAL VIAJES Y DESPLAZAMIENTOS</b>											
<b>MATERIAL DE OFICINA</b>											
O01 Impresos Oficiales											
O02 Impresiones de Vales para el Personal											
O03 Impresiones de Planos											
O04 Renta de Fotocopiadora											
O05 Fotocopias											
O06 Compra de papelería											
O07 Compra de papel											
O08 Toner para Impresoras											
O09 Postgrafetas											
O10 Insumos Informáticos											
O11 Materiales de Limpieza											
<b>TOTAL MATERIAL DE OFICINA</b>											
<b>GASTOS DE COMUNICACIONES</b>											
C01 Teléfono											
C02 Celulares											
C03 Nestlé											
C04 Radiocalizadores											
C05 Tarjetas Telefonicas											
C06 Mensajería											
<b>TOTAL GASTOS DE COMUNICACIONES</b>											
<b>DONACIONES</b>											
N01 Donaciones											
<b>TOTAL DONACIONES</b>											
<b>GASTOS VARIOS DE GESTIÓN</b>											
V01 Servicio de Agua											
V02 Despensa											
V03 Comisiones Bancarias											
V04 Otros Gastos Varios											
<b>TOTAL GASTOS VARIOS DE GESTIÓN</b>											
<b>TOTAL GASTOS GENERALES DIVERSOS</b>											
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>											

Diferencias

## **CONCLUSIONES**

En lo que concierne a la propuesta de un sistema de información, hemos visto que la intención no es el de crear o introducir un nuevo sistema, el cual dentro de la organizaciones representa un costo muy importante y difícil de realizar, sino que por medio de las habilidades del administrador y sus conocimientos, tenga la forma de obtener la información del sistema existente y adaptarla a las necesidades de los dirigentes.

Aparte de obtener y diseñar informes que sean veraces y oportunos, el administrador, tiene un beneficio adicional, que será el de poder analizar previamente los datos de las operaciones, mediante herramientas que actualmente posee cualquier equipo de computo, lo cual nos arrojan errores que pudieran ser corregidos en tiempo, antes de un cierre de período e iniciar con un informe definitivo.

Con esto estamos buscando incentivar el interés por tomar las mejores decisiones, todo esto a través de una mejor administración, diagnosticando los principales problemas administrativos que nos presentaron los sectores en cuestión, y con ello, implementando soluciones, aplicando y haciendo uso de los conceptos básicos de la administración tanto clásica como contemporánea a situaciones personales, de un grupo y finalmente al nivel de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

C.Certo, Samuel. Administración Moderna.

Indiana State University, Mc Graw Hill

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

Editorial Mc Graw Hill, 1998

Cohen Asín, Sistemas de Información para los negocios.

Tercera Edición. Mc Graw Hill, S. A. México

Del Río González, Cristóbal. Costos para administradores y dirigentes.

1ª Edición, 1985, Editorial Ecasa

Don Hellriegel / Jonh W. Slocum. Administración

Editorial: Internacional Thomson Editores, Edición: 7ª edición.

Gomez Morfín, Joaquín. Administración moderna y sistemas de información.

Editorial Diana, México

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global.

11va. Edición, Mc Graw Hill, 1994

León Orfelio, Tomar Decisiones difíciles.

Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid (España).

Perdomo Moreno, Abraham. Costos para la toma de decisiones. Edit. Ecasa

Radford, K.J. La toma de decisiones administrativas.

1ª Edición, Ediciones contables y administrativas

Stoner, James A.F. Administración. Prentice Hall, México, 1996

Terry, George. Principios de Administración. 5ª. Edición. México. Cecs. 1974.

Van Horne, James C. Administración Financiera.

10ma Edición, año 1997

Weiss, W.H. Guía práctica para la toma de decisiones.

1ª Edición, Editorial Nora