



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"DISEÑO DE PROCEDIMIENTO PARA PAGOS BANCARIOS,
ADQUISICIÓN Y CONTROL DE RECURSOS EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS AMBIENTALES"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:**

NANCY EVELIN RODRIGUEZ BALLEZA

ASESOR: M.A. JORGE LÓPEZ MARÍN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2007



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

Dedico este trabajo a 4 personas que ocupan el lugar más importante en mi vida y por ser las personas más maravillosas del mundo.

A MI MADRE

Yolanda Balleza Monsalvo.

Por darme la vida, verme crecer y hacerme una persona de bien, por inculcarme los valores y principios mas importantes de mi vida, por cuidar de mi y brindarme todo su amor, esfuerzo y apoyo incondicional, el cual me impulsa para lograr mis metas, sueños y así concluir mi estudio profesional y por que a parte de ser mi madre, es mi mejor amiga. Gracias por todo tu esfuerzo y por ser la mejor madre del mundo.

A MI PADRE

Juan Rodríguez Avila

Por darme el ejemplo en ser una persona responsable y trabajadora, comprometida, y dedicada, por su cariño, comprensión y confianza.

Por sus consejos que son tan valiosos e importantes. Por inculcarme ser una persona de bien y superación. Gracias por ser mi papá y por creer en mí.

A MI HERMANO

Cesar Rodríguez Balleza

Por su cariño, guía y apoyo, por darme fuerzas y aliento para una de mis metas, el concluir mi carrera, por la alegría y apoyo que hacen de mí una inspiración por ser cada día mejor y lograr mis anhelos.

A Juan Carlos Hernández V.

Este es un logro que quiero compartir con él, por dedicar gran parte de su vida a mi, por brindarme todo su amor, apoyo, comprensión y confianza, por ser la persona y el impulso que día a día me da fuerzas para triunfar y seguir adelante, porque es el ser mas maravilloso que he conocido, porque aparte de ser mi novio, es mi mejor amigo. Gracias.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir y poder llegar a estos momentos, por darme salud para poder concluir mi carrera profesional.
Por iluminar mi camino y brindarme fortaleza y fe para seguir adelante.

A MIS ABUELITOS:

María Monsalvo y Joaquín Balleza

Por ser el ejemplo más grande de fortaleza, lucha, responsabilidad, trabajo y apoyo. Por depositar su confianza e inculcarme principios valiosos e importantes en mi vida. Por educarme durante 23 años y estar presente en concluir mi carrera profesional.

Doy gracias a toda mi familia por, quienes con el paso del tiempo aprendieron a confiar en mí y a respetar mis decisiones. Es muy grato saber que cuento con su apoyo incondicional, cariño y comprensión

A MI ASESOR:

Jorge López Marín

Por brindarme su apoyo y profesionalismo, sus conocimientos, tiempo y dedicación, ya que me inculco bases para ser una persona responsable y comprometida para lograr mis objetivos.

AL JURADO:

M.A. Juan Espinosa Fernández
M.A. Jorge López Marín
C.P. Pedro Acevedo Romero
C.P. Rafael Cano Razo
Dr. David Galicia Osuna

Por dedicar su tiempo en la valoración de mi trabajo el cual buscaba lograr el objetivo y mostrar la calidad de investigación y profesionalismo, así mismo aprobar mi tesis y permitir llegar a mi examen profesional.

A la UNAM:

Por darme la oportunidad de pertenecer y formar parte de sus integrantes y privilegiados alumnos, por permitirme crecer y desarrollarme profesionalmente.

Por descubrir que cuenta con personas profesionales así como los alumnos que formamos parte de ella, y los profesores que son la parte esencial y nuestra guía la cual nos brindan sus conocimientos y apoyo, para ser grandes profesionistas.

Con cariño, Sinceramente Gracias.

Í N D I C E

| | |
|---|----|
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| OBJETIVO GENERAL | 3 |
| HIPÓTESIS | 4 |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| | |
| CAPITULO 1. LA EMPRESA | |
| | |
| 1.1 Concepto de Empresa | 8 |
| 1.2 Clasificación | 10 |
| 1.3 Objetivos | 16 |
| 1.4 Elementos | 17 |
| 1.5 Características | 18 |
| | |
| CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN | |
| | |
| 2.1 Concepto y generalidades de la Administración | 21 |
| 2.2 Objetivos | 24 |
| 2.3 Características | 27 |
| 2.4 Importancia | 29 |
| 2.5 Relación con otras disciplinas | 30 |
| 2.6 El Proceso Administrativo | 34 |

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 2.6.1 | Elementos del proceso Administrativo | 38 |
| | 2.6.1.1 Fase Mecánica | 39 |
| | 2.6.1.2 Fase Dinámica | 40 |
| 2.6.2 | Ventajas del proceso Administrativo | 44 |

CAPITULO 3. FINANZAS

| | | |
|------|---|----|
| 3.1 | Concepto de finanzas | 46 |
| 3.2 | Administración Financiera | 48 |
| 3.3. | Breve estudio de los Estados Financieros | 53 |
| | 3.3.1 Definición de Estados Financieros | 53 |
| | 3.3.2 Principales estados financieros | 54 |
| | 3.3.3 Limitaciones | 58 |
| | 3.3.4 Interesados en la información financiera | 60 |
| 3.4 | Flujo de Efectivo | 61 |
| | 3.4.1 Responsable de administrar el flujo de efectivo | 63 |
| | 3.4.2 Presupuesto de Caja | 65 |

| | |
|----------------------|----|
| CASO PRÁCTICO | 70 |
|----------------------|----|

| | |
|---------------------|-----|
| CONCLUSIONES | 112 |
|---------------------|-----|

| | |
|---------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA | 114 |
|---------------------|-----|

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Identificación del problema.

El Grupo Sistemas Ambientales de México S.A. de C.V. fue fundada e inicia sus operaciones en Marzo de 1997. Actualmente cuenta con 8 oficinas en la Republica Mexicana, las cuales ofrecen servicios profesionales para el medio ambiente. Esta empresa con el paso del tiempo al ir completando su estructura orgánica se incrementaron sus operaciones y la necesidad de tener un mejor control de las mismas.

Dicha empresa no está exenta a los cambios del mundo y del entorno, al contrario, la han afectado considerablemente. Por tal motivo presenta desde hace algún tiempo algunas deficiencias que actualmente se han venido identificando:

- ◆ No se tiene seguimiento al proceso de pagos y adquisición de bienes con la respectiva autorización de quien corresponde (según sea el caso).
- ◆ Incumplimiento en las condiciones de pagos y en general en requerimientos indebidos, falta de soportes e información requerida.
- ◆ Existe una gran deficiencia en el control de recursos.
- ◆ Existe endeudamiento, duplicado de pagos y pagos imprevistos.

Analizando lo expuesto anteriormente, se determinó que el problema que causaba las deficiencias que prevalecían en el área administrativa era:

La falta de procedimientos para el control de pagos bancarios y adquisición y control de recursos que apoye el área administrativa de la organización, se provocaba que la operación en los diferentes procesos tanto operativos como administrativos no se desarrollara de forma eficiente y adecuada.

Ya que las solicitudes y formatos que se recibían no cumplían con la calidad y eficiencia requerida, ni con las necesidades y requisitos indispensables establecidos de acuerdo a las normas de calidad-ambiental en las que se basaba la organización y con los formatos y controles que se usaban, era un tanto difícil detectar las deficiencias y no se atendían todas las necesidades requeridas para tener el sistema y control integral de recursos que requería la organización.

Y se hace necesario tomar en cuenta criterios y estrategias, que contribuyan al implante de procedimientos, para el mejoramiento paulatino y definitivo de esta problemática, como lo podremos ver con mas amplitud en el caso práctico.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar e implantar procedimiento para el proceso de pagos bancarios, adquisición y control de recursos, en una Empresa de Servicios Ambientales estableciendo políticas y funciones de manera eficiente con el objetivo de dar solución a los problemas y deficiencias existentes.

HIPÓTESIS

Si se elabora y se implanta el procedimiento para pagos bancarios, adquisición y control de recursos, se obtendrá una administración y operación eficiente en la empresa y resultará un adecuado control y generación de información oportuna para la toma de decisiones, que a su vez nos va a permitir mejorar los servicios administrativos que la Coordinación le proporciona a los clientes internos, externos y del entorno social.

INTRODUCCIÓN

Para conducir de forma acertada, una empresa necesita en el dinámico y cambiante mundo de los negocios de información oportuna y precisa, o sea, cuantitativa, confiable y accesible, para que le sirva a la administración de fortalecimiento.

La Empresa Grupo Sistemas Ambientales de México, es un organismo social dedicado a la prestación de servicios profesionales para emergencias ambientales, como saneamiento de suelos y control de sólidos.

Dicha prestación de servicios de calidad que desarrolla el personal capacitado, pretende garantizar un crecimiento sostenible y asegura que el negocio es coherente con las políticas y objetivos que establece la empresa, así como el compromiso con el Medio Ambiente y el entorno social, al controlar los aspectos significativos derivados de nuestras actividades, bienes y servicios y al fomentar entre nuestro personal el uso racional de los Recursos naturales

Es preciso establecer una metodología para implantar los procedimientos para mejorar la situación actual de la empresa, pero antes de comenzar es necesario conocer, primeramente las generalidades y estudio de la empresa y/o organismo social así como sus características, objetivos y elementos que la conforman como lo analizaremos en el capítulo 1, ya que es importante saber la trascendencia y el estudio del organismo social.

La Administración ha evolucionado velozmente en el tiempo, a mi criterio y análisis se define hoy como un “Conjunto de técnicas y/o funciones para lograr la máxima eficiencia, coordinación para estructurar y dirigir un organismo social con el objetivo de alcanzar un fin determinado”. Imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a

obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. Donde el hombre busca satisfacer sus necesidades en la sociedad y esto lo logra a través del mejoramiento de una serie de funciones.

Toda esta importancia, elementos y funciones lo podremos estudiar y exponer en el capítulo 2 ya que es necesario analizar los objetivos, características, importancia, elementos y etapas de la administración, así como las fases en que se divide el proceso administrativo con sus etapas correspondientes desde el punto de vista de varios criterios de autores diversos.

Posteriormente conoceremos en el Cap. 3 las finanzas, el estudio de la administración financiera, y darnos cuenta de la evolución de esta, nos lleva a conocer la importancia de la información financiera y exponer brevemente el estudio de los estados financieros y la importancia y significado que son sus elementos para la empresa.

Dentro de toda la investigación sabremos la importancia que representa el mantener y lograr un control y coordinación eficiente y adecuada en las funciones que forman parte de una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia.

1

La Empresa



- 1.1 Concepto de Empresa
- 1.2 Clasificación
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Elementos
- 1.5 Características

CAPITULO 1. LA EMPRESA

1.1 CONCEPTO

El termino Empresa es un concepto que podemos estudiar y darle diferentes enfoques como: económico, jurídico, filosófico, social, etc.

Para poder definir y conceptuar La empresa, es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Algunos de los criterios que considero relevantes son los siguientes:

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

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

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

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

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

Considerando las definiciones que hemos ido estudiando a mi criterio puedo entender y definir que la Empresa es:

* El Grupo o institución social que se integra de recursos en donde a través de la administración, organización del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una sociedad y a su vez lograr sus objetivos *.

Como mencione anteriormente la Empresa se puede estudiar desde los siguientes aspectos:¹

1. Aspecto económico.- en este aspecto la empresa se considera como “una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”.

* Es la cantidad de dinero que se invierte y se recupera. La empresa vigila la audiencia de la liquidación de los deudores y acreedores.

Cómo se verá en el caso práctico en relación a la empresa Grupo Sistemas Ambientales,

2. Aspecto Jurídico. Este aspecto lo forman las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamente sus usos y sus limitaciones.

* Es la forma en que esta constituida la sociedad. La empresa tiene que actuar sobre la ley vigilada de impuestos.

3. Aspecto Sociológico.- Es la influencia que tiene y que recibe por parte de la sociedad en la que se encuentra.

* Se encarga de hacer que sus miembros y/o personal tengan un vínculo y relación duradera para un mejor control dentro de la empresa.

¹ Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Ed. Limusa.

4. Aspecto Administrativo. Es la coordinación administrativa por medio del mando. La unidad de la empresa esta representada por la fuente común decisiones finales que coordina las distintas actividades para el logro de sus fines.

Este aspecto se refiere al análisis completo y global de la Empresa, logra coordinar las ideas finales de ciertas actividades de la empresa y se encuentran en niveles jerárquicos.

1.2 CLASIFICACIÓN

Considerando que a través del tiempo y el avance tecnológico y económico se ha originado una gran diversidad de empresas.

El tratar de aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de acuerdo a cada empresa, es la función básica de todo administrador y empresario.

Es importante y esencial el poder analizar las posibles y/o diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio actual.

A continuación se presentan algunos criterios de clasificación de la empresa que considero más conocidos y usuales:

1.2.1 De acuerdo a su Actividad o Giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollan y estas son:

A. Industriales.- En este tipo de empresas la actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas. Las industrias, a su vez, son variables y se pueden clasificarse en:

- ➔ **Extractivas:** Estas se dedican a la explotación de recursos naturales (las cosas de la naturaleza son indispensables para la subsistencia del hombre), ya sea renovables y no renovables.

Por Ejemplo algunas empresas de este tipo son: las pesqueras, madereras, mineras y petroleras, etc.

- ➔ **Manufactureras:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y estas pueden ser de dos tipos:

1. *Empresas que producen bienes de consumo final.* Satisfacen directamente la necesidad del consumidor; y estos pueden ser: duraderos o no duraderos, y de primera necesidad.

Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos etc.

2. *Empresas que producen bienes de producción.* Estas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Por ejemplo: industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

B. Comerciales.- Estas empresas son intermediarias entre el productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

- ➔ **Mayoristas.-** Efectúan ventas en gran escala a empresas minoristas que a su vez distribuyen el producto al consumidor.
- ➔ **Minoristas o detallistas.-** Venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

- **Comisionistas.**- Se dedican a vender la mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

C. De Servicio.- Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad que pueden o no, tener fines lucrativos y pueden clasificarse en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua
- Servicios privados varios
 - Asesoría
 - Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
 - Promoción y ventas
 - Agencias de publicidad
 - Prestación de servicios profesionales
- Educación
- Salubridad (hospitales)

1.2.2 De acuerdo al Origen del Capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- **Públicas.**- Este tipo el capital pertenece al estado y su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.

- **Privadas.**- Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

1.2.3 De acuerdo a la Magnitud de la Empresa.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es en el que, de acuerdo a su tamaño establece que puede ser pequeña, mediana o grande.

- **Pequeñas.** Cambian continuamente de personal. Son empresas de menos de 250 empleados y tienen un monto pequeño.
- **Mediana.** Se compone de 250 a 1,000 empleados. Es aquella que puede estar mecanizada. Existe una interpolación entre la pequeña y grande empresa.
- **Grande.** Tienen alta mecanización y está sistematizada. Se componen por más de 1,000 empleados.

1.2.4 Otros Criterios.

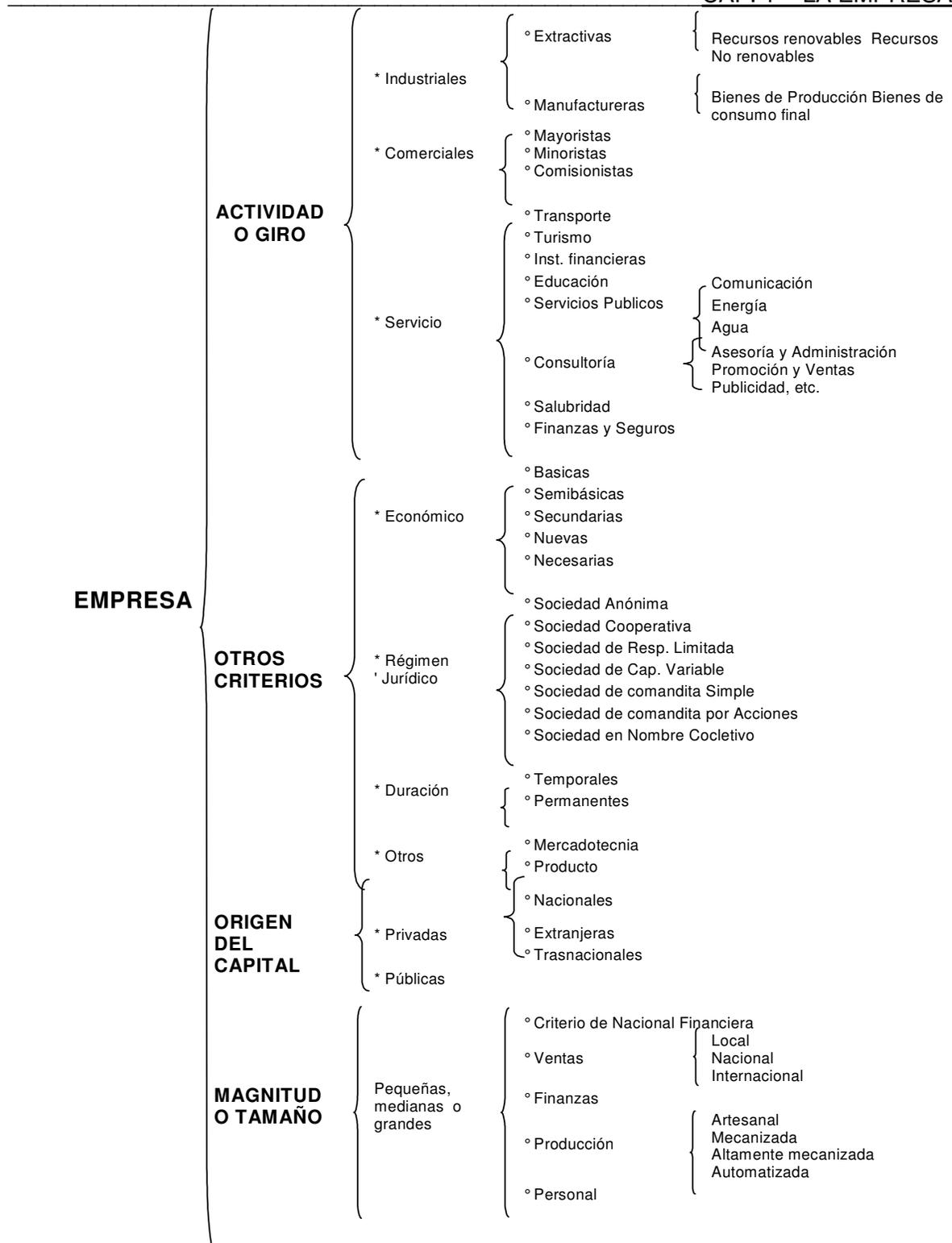
Existen otros criterios de clasificación de la empresa considerando otras características.

A) Criterio económico.- se pueden clasificar en las que a continuación menciono:

- **Nuevas.-** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país.

- **Necesarias.**- Manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional.
- **Básicas.**- Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- **Semibásicas.**- Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades de la población.
- **Secundarias.**- Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

B) Criterio Jurídico.- De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.



Cuadro sinóptico 1. Clasificación de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

Para tratar de alcanzar los objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.

Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles para obtener el fin o resultado deseado.

A continuación menciono los 3 objetivos principales de una empresa:

1.3.1 Objetivo Social.

Este objetivo se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y en general a la comunidad.

Los beneficiados son: La comunidad, los colaboradores y el gobierno.

Los principales departamentos son: El departamento de Recursos Humanos y Relaciones Públicas.

1.3.2 Objetivo Económico.

Preservación e incremento de la riqueza y protección de los intereses económicos de la empresa.

Los beneficiados son: los inversionistas, acreedores y la propia empresa.

Los principales departamentos son: el departamento de finanzas y ventas.

1.3.3 Objetivo de Servicio.

La satisfacción de las necesidades a los consumidores ofreciendo buenos tanto los productos como los servicios.

Los beneficiados son: los consumidores.

Los principales departamentos son: El departamento de producción, compras, almacén, etc.

1.4 ELEMENTOS.

Según Agustín Reyes Ponce los elementos que componen e integran a una empresa esta formada por 3 clases que a continuación menciono:²

1.4.1 Bienes materiales.

- Edificios, instalaciones, maquinaria (multiplica la capacidad productiva del trabajo humano), y los equipos (instrumentos o herramientas que complementan y aplican la acción de la maquinaria).
- Las materias primas (aquellas que salen transformadas en los productos); las materias auxiliares (aquellas que aun no forman parte del producto son necesarias para la producción); los productos terminados, estos forman parte del mercado y de la empresa.
- Dinero.- la empresa necesita cierto efectivo disponible para pagos diarios, urgentes etc. Además posee como representación del valor de los bienes, un capital (valores, acciones, obligaciones etc.).

1.4.2 Hombres.

Son el elemento activo en la empresa.

- Obreros
- Supervisores
- Técnicos
- Altos ejecutivos.

² Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Ed. Limusa.

1.4.3 Sistemas.

Relaciones estables en que deben coordinarse las cosas o personas. Bienes inmateriales de la empresa:

- Sistemas de producción
- Sistemas de organización

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y sobre todo, necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características.

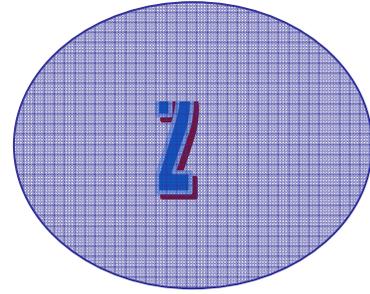
1. **Están orientadas a obtener ganancias:** su objetivo final es producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
2. **Asumen riesgos:** que implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Este riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran.
3. **Son dirigidas por una filosofía de negocios:** Los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. La empresa a parte de producir los bienes y/o servicios y demostrar vitalidad económica, también debe aceptar la responsabilidad relacionada con el consumidor, empleado, accionista y la sociedad en conjunto.

4. **Se evalúan generalmente desde el punto de vista contable:** el enfoque contable es importante, ya que las inversiones y retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, medir términos de dinero.

5. **Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones³ y por las agencias gubernamentales:** quiere decir que se consideran productoras de bienes o servicios, y estas son requeridas por empresas que les suministran entradas, consumen salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.

6. **Constituyen propiedad privada,** debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

³ Organizaciones: "Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos". Idalberto Chiavenato, Fundamentos de la administración. 3ª edición, E. Mc Graw Hill 2001, p. 4



Administración

- 2.1 Concepto y generalidades de la Administración**
- 2.2 Objetivos**
- 2.3 Características**
- 2.4 Importancia**
- 2.5 Relación con otras disciplinas**
- 2.6 El Proceso Administrativo**

CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN

2.1 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA.

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad” hacia y de “ministratio” esta viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología nos da una idea que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos.

Análisis y objetivo. Analicemos objetivamente los hechos comúnmente admitidos y como esenciales en nuestro análisis de todo fenómeno administrativo. De esta manera la definición que propongamos, podrá responder mejor a la realidad, al mismo tiempo que aprovechar lo investigado por los diversos autores.

2.1.2 SU OBJETO

Para analizar el estudio la administración y definirla es importante saber cuál es su objeto.

Este se refiere a: **¿Sobre qué recae la Administración? ¿En qué medio puede darse solamente?**

En el momento en que una persona delega a otras determinadas funciones, siempre que estas se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

La sociedad. Se considera como la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, **es el objeto sobre el que recae la Administración.**

La coordinación sistemática de medios, es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.

La Administración se da necesariamente en un organismo social.¹

2.1.3 SU FINALIDAD.

El hombre busca satisfacer sus necesidades en la sociedad y esto lo logra a través del mejoramiento de una serie de funciones.

Las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia. Independientemente de la eficiencia que sea resultado del tipo de maquinaria, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible.

La coordinación es la forma como se estructure y maneje una empresa está sujeta a la ley de la máxima eficiencia donde para lograrla existen reglas y técnicas específicas.

La administración busca en forma directa la obtención de resultados de, máxima eficiencia en la coordinación, el máximo aprovechamiento de recursos tales como capital, materias primas, máquinas etc.

La coordinación es considerada la esencia de la administración, el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas.

¹ Según Reyes Ponce. Organización(organismo social).- es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"

2.1.4 ETAPAS

La administración se divide en 2 fases en la vida social.

1. En todo organismo es la de estructuración o construcción del mismo.
2. Es aquella en la que, ya totalmente es estructurado el organismo, desarrolla en total plenitud sus funciones, operaciones o actividades que le son propias en toda su variada, pero coordinada complejidad que tiende a realizar la vida de ese organismo.

2.1.5 DEFINICIÓN

Considero que es importante retomar algunas definiciones más trascendentes de autores sobresalientes con el propósito analizar y emitir un enfoque completo y general de la definición de Administración.

Algunos de los criterios que considero relevantes son los siguientes:

Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Adalberto Chiavenato: "Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia."²

² Adalberto Chiavenato, Administración, Proceso Administrativo, 3ª. Edición, Ed. Mc Graw Hill, 2001. p.3

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Henry Fayol: (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

José Antonio Fernández Arena: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos".

Reyes Ponce A.: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Müch Galindo G. M.: "Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad".

* En mi opinión, análisis y retomando algunos puntos y/o criterios de las definiciones y las generalidades (objeto, finalidad, etapas) antes mencionadas. Nos ayuda a poder estudiar, conocer la naturaleza y definición de la Administración del cual a mi criterio la defino como:

"Conjunto de técnicas y/o funciones para lograr la máxima eficiencia, coordinación para estructurar y dirigir un organismo social con el objetivo de alcanzar un fin determinado". *

2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los objetivos que considero más relevantes de la Administración son:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficiencia (Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos).

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos³ usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando:

- Logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado.

Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no solo deben de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuesto, es decir, tienen que ser eficaces.

➤ **Eficacia** (Cuando la empresa alcanza sus metas.)

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionados (**eficiencia y eficacia**) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no.

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

³ Recursos. Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

➤ **Grupo social**

Este elemento es de gran importancia porque sin el no se puede dar la Administración. La administración siempre se da dentro de un grupo social⁴.

➤ **Objetivo**

La administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados.

En una organización no lucrativa, que no tengan responsabilidad con respecto a las utilidades totales del negocio, los administradores también tienen metas y deben esforzarse por lograrlas con el mínimo de recursos o alcanzarlas hasta donde sea posible con los recursos disponibles.

3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

➤ **Productividad**

Es la relación resultado (producto)⁵ e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

$$Productividad = \frac{Resultados}{Insumos}$$

La formula señala que se puede mejorar la productividad:

- 1.- Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.
- 2.- Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
- 3.- Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

⁴ Grupo social.- grupo de personas, empresas, instituciones. Que de alguna forma comparten los mismos objetivos.

⁵ Cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga un deseo o una necesidad.

Existen varias clases de insumos como lo son el trabajador, los materiales y el capital, sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y, en especial, en la administración.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA AMINISTRACIÓN

Según Reyes Ponce A. Considera que las siguientes características de la Administración.

1. **Su universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
2. **Su especificidad.** La administración va siempre acompañada de otros fenómenos distintos, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es el único y en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado parte de los elementos administrativos.
4. **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

Otras características externas consideradas:

5. **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
6. **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.
7. **Interdisciplinariedad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
8. **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

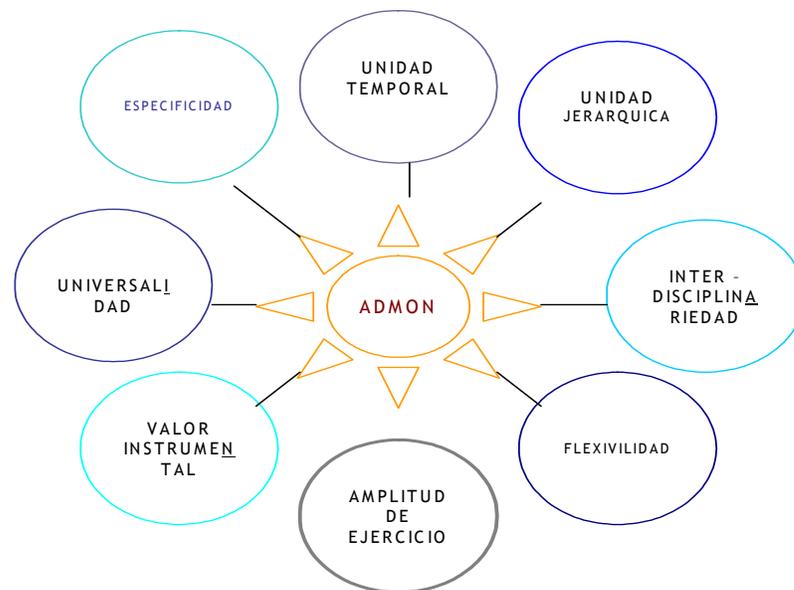


Fig. 1 Características de la Administración

2.4 IMPORTANCIA.

La importancia de la Administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Reyes Ponce, enumera en 6 puntos la importancia de la administración como:

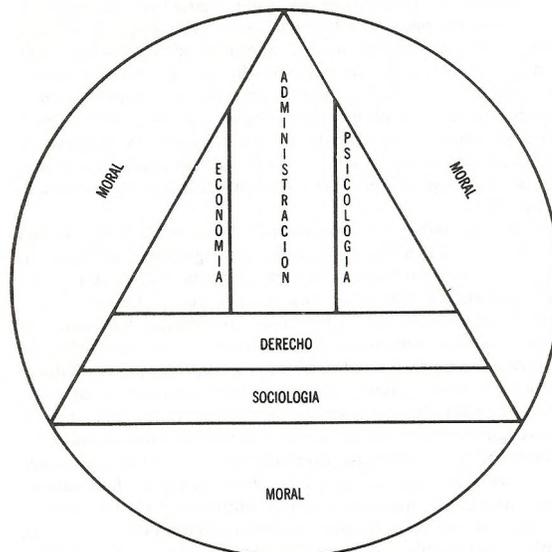
1. La Administración se da donde quiera que existe un organismo social.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta.
3. para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración técnica.
4. para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de M.O. etc.
5. la elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia en el campo económico social, depende, de la adecuada administración de las empresas.
6. Para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores.

La Administración como se mencionó en el **punto 2.1.2 Objeto**, se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente cuanto mayor y más complejo sea éste.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La Administración se aplica a todo tipo de Empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana *empresa*⁶ la única posibilidad de competir, es aplicando la Administración

2.5 RELACION CON OTRAS CIENCIAS.



Cuadro 1.⁷ Relación entre la administración y otras disciplinas

⁶ Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivo

⁷ Cuadro 1: según Reyes Ponce.

★ **La Administración Pública y Privada.**

Pública.- cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público. La compulsión sobre las personas es posible.

Privada.- cuando se busca a un organismo privado. Todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

* Tienen que aplicarse reglas muy diversas en ambos tipos de administración.

★ **La Administración de Personas y cosas.**

División básica.

El éxito de toda función social, y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas.

Personas y cosas, son elementos indispensables, y no se puede prescindir ni de unas ni de otras. Pero el papel que juegan es muy diverso.

Las cosas son elementos puramente pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad.

Las personas tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de dichas funciones: se dirigen a sí mismas, dirigen a las demás personas y sobre todo a las cosas, en forma tal, que la administración de cosas no puede ser realizada sino en, y a través de la administración de personas.

La eficacia de las funciones administrativas dependerá de la acción de las personas (agentes impulsores y coordinadores de dichas funciones), y sólo secundariamente de la administración de las cosas (instrumentos subordinados en cuanto a su eficacia, calidad de la administración de las personas).

★ **La Administración y las Ciencias sociales.**

En el transcurso de este capítulo nos hemos dado cuenta que la administración es una técnica para lograr su máxima eficiencia de las funciones sociales. No hay ni puede haber administración fuera de una sociedad. Toda sociedad necesita de los medios técnicos de la Administración para el correcto desarrollo de sus funciones.

La sociología describe los hechos sociales, busca su tipificación, los clasifica, y deduce sus índices de frecuencia y de generalidad. La administración aprovecha muchos de los análisis sobre el comportamiento social, ya que le sirven para lograr un fin específico, la óptima coordinación de personas y cosas.

El administrador deberá conocer como relacionan entre si los individuos, ya sea por virtud en algunos factores personales o por influencia de otros distintos, dentro del ambiente de los centros de trabajo.

★ **La Administración y el Derecho.**

El derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social sobre la base de una justicia establecida por el derecho, puede quedar asentada esa estructura.

Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás ya sea porque son impuestas por ley o se deriven de un convenio.

La administración no es de suyo jurídica, sino meta-jurídica; busca estimular la cooperación espontánea, activa, precisa y eficaz de quienes forma una empresa u otro organismo social, para así lograr la máxima eficiencia en la coordinación.

El derecho proporciona a la administración, la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado.

La administración a su vez da al derecho la eficacia jurídica de sus normas, sobre todo las que tienden a la organización de la sociedad directamente.

★ **La Administración y La Economía⁸.**

Todo administrador necesita de la economía para el manejo de las cosas.

Existe una semejanza entre la administración y la Economía: La administración tiene como fin “Lograr la máxima eficiencia” de las formas sociales, obtener el máximo resultado con el mínimo de esfuerzos y recursos. Esta Ley tiene su más clara aplicación en la economía siendo en ella donde se formuló primero y donde se aplica más exactamente (ley económica básica).

En la economía se aplica a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales. La administración la emplea en logra la máxima eficiencia de un organismo social

Básicamente la administración se encarga de, maximizar los resultados de una empresa, obtener máximo de resultados con el mínimo de los esfuerzos

★ **La Administración y La Psicología.**

La Psicología opera la motivación de los actos humanos, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social y sirve para explicar los fenómenos sociales.

El administrador coordina personas, y al mismo tiempo el comportamiento de estas, y su propósito es conocer los resortes psicológicos para tratar de influir eficazmente en la

⁸ Economía.- Rama de las ciencias sociales que estudia las relaciones de producción, distribución y consumo de los bienes y servicios. Estudio de la forma en que las sociedades deciden qué producir, cómo para quién, con recursos escasos y limitados.

conducta y en el logro de la cooperación de los hombres como base para su coordinación. A su vez aquí la Psicología influye para indicar y proporcionar bases técnicas y métodos administrativos son más adecuados para influir en las personas que integran el organismo social.

En conclusión ayuda a la administración, a proporcionándole el conocimiento o el como influir en los factores de la personalidad del hombre, es decir la conducta humana, para lograr la integración social.

★ **La Administración y La Moral.**

La moral dicta reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, la teoría de la administración da reglas que se refieren a la conducta humana en un sector determinado de su actividad y con un fin específico.

Las normas de la moral se refieren a toda la conducta humana y para un fin último, las de la administración tratan un solo aspecto de esa conducta y para un fin particular.

Nos damos cuenta y deducimos que las normas de la administración deben estar subordinadas a la moral, aunque sabemos que ambas son autónomas en el sentido de que se estructuran y operan bajo principios propios y peculiares.

2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso. Es el conjunto de pasos, etapas y **elementos**⁹ necesarios para llevar a cabo una actividad con la finalidad de lograr un **objetivo**¹⁰.

⁹ Según Henry Farol. Los Elementos de la Administración son: Los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza la administración".

El **Proceso administrativo**: es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La administración es un proceso en el cuál hemos ido analizando su estudio. Podemos decir que el proceso administrativo es la administración en acción: ***“Es el conjunto de pasos técnicamente estructurados que de manera sistemática, y a través del esfuerzo humano, coordinan los recursos para lograr la eficiencia que permite a la empresa alcanzar sus objetivos organizacionales¹¹”***

Para una mejor comprensión del estudio del proceso administrativo considero importante exponer algunos criterios de diversos autores acerca de los elementos y/o etapas del proceso administrativo.

| AUTOR | AÑO | ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. | | | |
|------------------------|------|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------|
| Henri Fayol | 1886 | Previsión | Organización | Comando Coordinación | Control |
| Lyndall Urwick | 1943 | Previsión Planeación | Organización | Comando Coordinación | Control |
| R.C. Davis | 1951 | Planeación | Organización | | Control |
| Koontz y O'Donnel | 1955 | Planeación | Organización Integración | Dirección | Control |
| George R. Terry | 1956 | Planeación | Organización | Ejecución | Control |
| Louis A. Allen | 1958 | Planeación | Organización | Motivación Coordinación | Control |
| Dalton Mc Farland | 1958 | Planeación | Organización | | Control |
| Agustín Reyes Ponce | 1960 | Previsión Planeación | Organización Integración | Dirección | Control |
| Isaac Guzmán V. | 1961 | Planeación | Organización Integración | Dirección Ejecución | Control |
| J. Antonio Fdez. Arena | 1967 | Planeación | Implementación | | Control |

Cuadro 2.¹² Principales Modelos y elementos del proceso Administrativo

¹⁰ Objetivo Administrativo. Es una meta que se fija, requiere un campo de acción definido y sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Estos objetivos poseen facultades que no se puede separar de si mismos para estimular la acción

¹¹ Fernández Arena J.A.

¹² Tomado de: Fernández Arena J.A., Proceso Administrativo p. 75¹² Fernández Arena J.A.

Los Criterios más seguidos son los siguientes:

A) División de cuatro elementos

George Ferry. Estos elementos son:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Ejecución
- 4) Control

B) División de cinco elementos

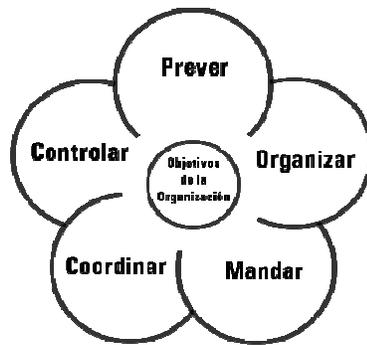


Imagen 3.¹³

Henry Fayol.

Señaló cinco elementos en la Administración:

- 1) Prever
- 2) Organizar
- 3) Mandar
- 4) Coordinar
- 5) Controlar

Harold Koontz.

Propone:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección
- 5) Control

¹² Tomado de: Fernández Arena J.A., Proceso Administrativo p. 75

¹³ Fayol, H. *Administración Industrial y General*. Ed. Argentina de Admón. y finanzas.- Este se considera por muchos como el padre de la Administración Moderna.

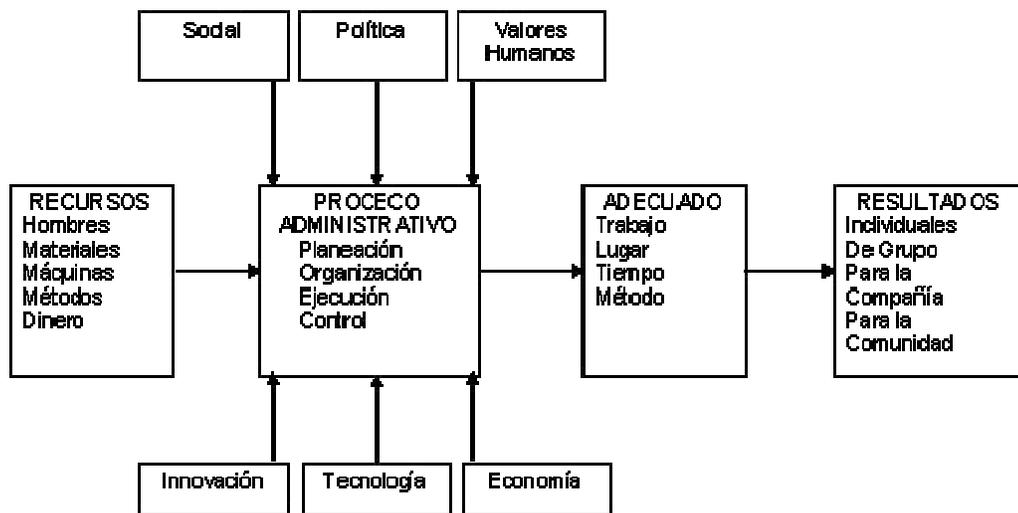
C) División de seis elementos

Agustín Reyes Ponce. Propone la siguiente división de seis elementos:

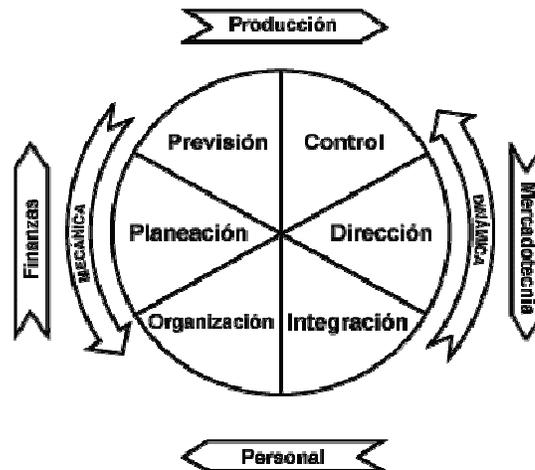
- 1) Previsión
- 2) Planeación
- 3) Organización
- 4) Integración
- 5) Dirección
- 6) Control



Estos elementos de la administración constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un gerente.



Normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular, sino como lo parezca requerir la situación que se está considerando. Siendo un proceso único, normalmente se dan varias etapas simultáneamente; con todo, lo ordinario es que alguna de ellas predomine en cada momento de la administración.

Imagen 4. ¹⁴

2.6.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a las propuestas expuestas anteriormente acerca del proceso administrativo, podemos concluir que:

Las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases:

- ✚ **Fase mecánica.** Compuesta por la **planeación** (¿Qué se va a hacer? en la empresa) y la **organización** ¿Cómo se va a realizar? y se cuenta con los organigramas, recursos y funciones).
- ✚ **Fase dinámica.** Aquí está la **dirección** que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación y motivación. Así como también el **control** que se encarga de decir como se ha realizado, qué se hizo, y cómo se hizo para comparar los estudios y poder evaluar tales acciones.

Con el propósito de clarificar la existencia de estas fases del proceso administrativo, se verá el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición en sus respectivos elementos.

¹⁴ Reyes Ponce A.

2.6.1.1 FASE MECANICA

A) PREVISION. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, tres etapas:

1. **Objetivos.** A esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **Investigaciones.** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. **Cursos alternativos.** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

B) PLANEACIÓN. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. **Políticas.** Principios para orientar la acción.
2. **Procedimientos.** Secuencia de operaciones o métodos.
3. **Programas.** Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “presupuestos”, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “pronósticos”.

C) ORGANIZACIÓN. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. **Jerarquías.** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. **Funciones.** La determinación de cómo deben dividirse las gran actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. **Obligaciones.** Las que tiene un concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

2.6.1.2 FASE DINAMICA.

D) INTEGRACIÓN. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".¹⁵

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. **Selección.** Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. **Introducción.** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

¹⁵ Koontz, H y O'Donnell, Principios de Administración. Págs. 26-48 Ed. McGraw-Hill 1964

3. **Desarrollo.** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

E) DIRECCIÓN. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Por lo tanto comprende las siguientes etapas:

1. **Mando o autoridad.** Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. **Comunicación.** Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes, de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. **Supervisión.** La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y mandado.

F) CONTROL. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. **Establecimiento de normas.** Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. **Operación de los controles.** Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3. **Interpretación de resultados.** Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Según Reyes Ponce A:

| Proceso Administrativo | | |
|--|-----------------|--|
| FASES | ETAPAS | ELEMENTOS |
| Fase de preparación o mecánica administrativa | 1. Previsión | a) Fijación de objetivos b) Investigación c) Cursos alternativos de acción |
| | 2. Planeación | d) Políticas e) Procedimientos f) Programas g) Presupuestos |
| | 3. Organización | h) Jerarquías i) Funciones j) Obligaciones |
| Fase dinámica administrativa | 4. Integración | k) Selección l) Introducción m) Desarrollos |
| | 5. Dirección | n) Mando de autoridad o) Coordinación p) Supervisión |
| | 6. Control | q) Establecimiento r) Técnicas de control s) Interpretación de resultados |
| <p>Para cumplir con una misión se deben coordinar los recursos:</p> <p>Administrar Diciendo: Humanos } Técnicos } o sea: Materiales }</p> <p>¿Qué hacer? } ¿Cuándo hacerlo? } Planeación ¿Cómo hacerlo? } ¿Dónde hacerlo? } ¿Con qué hacerlo? }</p> <p>Poniendo en acción las decisiones para: ¿Con quién hacerlo? — Organización</p> <p>Obtener con quien hacerlo } Obtener con que hacerlo } Integración</p> <p>Ver que se haga — Dirección</p> <p>Manteniendo las acciones lo más cerca posible de las decisiones: Cerciorarse de qué hace, cuándo, } Cómo, dónde y por qué se planeó — Control</p> | | |

Existe una estrecha relación entre los seis elementos antes mencionados y de esta concluyo que a mi criterio que el proceso administrativo esta formado por 4 etapas que parten de 2 fases:



2.6.2 VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
2. Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
3. Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
4. Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
5. Los principios de la administración están derivados, refinados, aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
6. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

3

Finanzas



- 3.1 Concepto de finanzas**
- 3.2 Administración Financiera**
- 3.3 Estados Financieros**
- 3.4 Flujo de Efectivo**

CAPITULO 3. FINANZAS

3.1 CONCEPTO DE FINANZAS

“Es el área en donde se estudian las técnicas y procedimientos para planear, organizar y controlar la obtención y utilización óptima de los recursos monetarios, provenientes de fuentes internas y externas de una organización, así como la estructura y funcionamiento de los mercados financieros, para lograr su mejor aprovechamiento en el cumplimiento de los objetivos de la organización.”¹

De acuerdo con esta definición; Las **finanzas** son el área en donde se estudian las técnicas y procedimientos para planear, organizar y controlar la obtención y utilización de los recursos monetarios.

Un área vital dentro de las empresas para que las finanzas puedan materializar su función es **la Tesorería**² cuya labor consiste en el *manejo del efectivo a través del control del mismo, en donde se determina cuándo y de dónde se obtendrá y cuándo y en dónde de aplicará.*

Las finanzas consisten en lograr el mejor aprovechamiento de los recursos provenientes de fuentes internas y externas de una organización para el cumplimiento de los objetivos de la misma por medio de la tesorería.³

Finanzas = Obtención, control y aplicación de recursos monetarios a través del flujo de efectivo

La **liquidez** es la disponibilidad de medios de pago, así como el conjunto de activos financieros fácilmente realizables en dinero, como son bancos y clientes, entre otros, para cubrir los pasivos (proveedores, acreedores, accionistas, trabajadores, el fisco) con que debe de contar una empresa.

¹ Según. El proyecto de definición de las áreas de contaduría y administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México definen a las Finanzas.

² Tesorería.- Relaciona lo realizable y disponible del activo del balance con el exigible a corto plazo.

³ <http://www.nuevoconsultoriofiscal.com.mx>

La falta de liquidez y solvencia se dan porque las organizaciones desconocen que no basta con obtener y aplicar los recursos, sino que esta obtención y aplicación debe ser primordialmente óptima y un medio de lograrlo consiste en la minimización de los costos financieros.

Esto podría subsanarse si los responsables de las empresas aplicaran técnicas y procedimientos para planear, organizar y controlar los recursos monetarios y lograr con ello la consecución de los objetivos para los cuales fueron creadas.

Para conocer exactamente esta obtención y aplicación óptima de los recursos, se requiere contar con información financiera que debe elaborarse y presentarse de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

La información financiera muestra los aspectos generales de las empresas u organizaciones, como son:

- Situación financiera (derechos, obligaciones y patrimonio).
- Resultados (pérdida o utilidad).
- Flujos de efectivo.
- Riesgos financieros.
- Otros.

El logro de esta información implica que las transacciones que lleve a cabo la empresa deben registrarse de acuerdo con lo establecido por los PCGA por medio del sistema de contabilidad, que es fundamental para la toma de decisiones, pero que tiene incidencia en la materia fiscal, ya que también se requiere de información para efectos fiscales que tiene que fluir de los sistemas de contabilidad y así cumplir objetivamente con las obligaciones fiscales.

3.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

3.2.1 Definición

Como se ha venido analizando en el transcurso de todos los capítulos es importante tomar en cuenta y analizar criterios diferentes, en este caso. Me es importante mencionar y dejar clara la definición de Administración financiera como:

La Administración financiera “Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones mas básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, el financiamiento⁴ y las decisiones sobre los dividendos de una organización”.

Es considerada como “El área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad⁵ a liquidez⁶”. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Esta toma decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir. Para financiar la expansión, deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc.

⁴ Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. Recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario.

⁵ Rentabilidad. Es el resultado del proceso productivo”. Es el rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable

⁶ Liquidez.- Refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas.

Considero trascendente retomar el estudio de la administración financiera de la década de los 90's en donde se daba un énfasis a lo legal de las fusiones, a la formación de nuevas empresas y los diferentes valores que podían emitir las empresas para financiarse. En la época de los 40's y 50's las finanzas se enseñan como un campo de tipo institucional, desde el punto de vista externo. El énfasis se dio en las bancarrotas y en las reorganizaciones para obtener liquidez corporativa y de las regulaciones del mercado de valores. En los 60's la atención de la administración financiera se centró en las decisiones administrativas de la elección de activos y pasivos que maximizarán el valor de la empresa hasta que el análisis comenzó a incluir a la inflación y su influencia en las decisiones de negocios, en la des regularización de las instituciones financieras, el avance tecnológico para la actividad financiera y la importancia de los mercados globales y la operación de negocios.

3.2.2 Funciones de la administración financiera.

- El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos y logre que pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.
- Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de maquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por ultimo la meta y objetivo de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

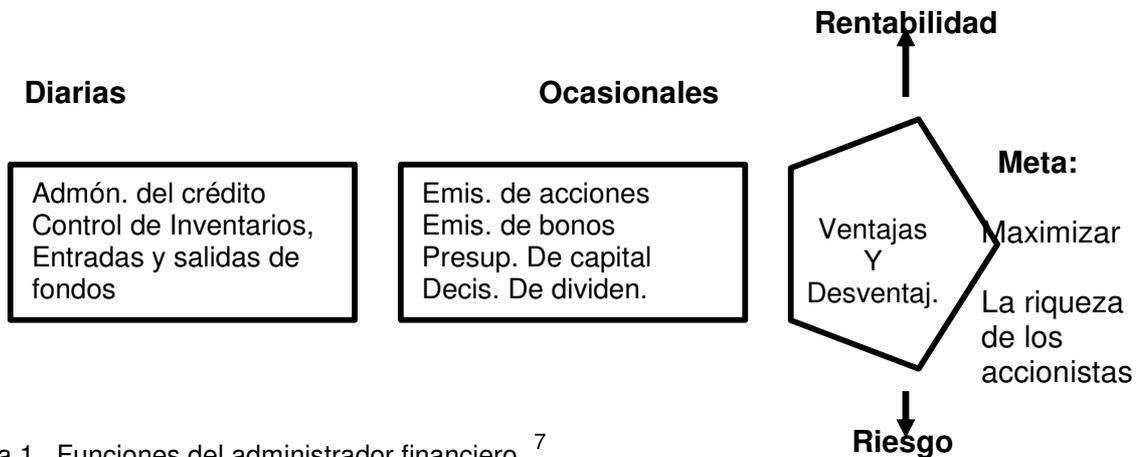


Figura 1. Funciones del administrador financiero.⁷

3.2.3 Panorama general de la administración financiera

Las finanzas constan de 3 áreas interrelacionadas, el mercado de dinero y de capitales, inversiones y administración financiera o finanzas en los negocios.

a) Mercados de dinero y de capitales

Se debe conocer los factores que afectan las tasas de interés, las regulaciones a las cuales deben sujetarse las instituciones financieras, los diversos tipos de instrumentos financieros, administración de negocios, habilidad para comunicarse.

b) Inversiones

Las 3 funciones del área de inversiones son, ventas, análisis de valores individuales y determinación de la mezcla óptima de valores para un inversionista.

c) La globalización de los negocios

Cuatro factores importantes para la tendencia global de los negocios son:

1. Los progresos en los medios de transporte y comunicaciones han disminuido los costos de embarque facilitando el comercio internacional.

⁷ Administración Financiera, Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt, Ed. Mc Graw Hill. 2005, p. 7

2. El incremento de la demanda de productos baratos y de alta calidad provocando la reducción de barreras comerciales.
3. El avance tecnológico avanza a la par del incremento de costos de los productos en relación con la competitividad de las empresas, y
4. La instalación de manufacturas en los países con costos más bajos, así los productores requieren manufacturar y vender en forma global para sobrevivir. Así continua la tendencia globalizadora para mantener el crecimiento dinámico y lograr las mejores oportunidades.

Para poder fundear y lograr la maximización de la organización se requiere de:

- Preparación de pronósticos y planeación.
- Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor, determinando la tasa óptima de crecimiento en ventas y decidir sobre la adquisición de activos y la forma de financiarlos.
- Coordinación y control, para que la empresa opere de la manera más eficiente posible.
- Forma de tratar con los mercados financieros (de dinero y capitales), de los cuales se obtienen fondos y se negocian los valores de una empresa.

Los administradores financieros toman decisiones acerca de los activos que deben adquirir sus empresas, la forma en que serán financiados y la forma en que la organización debe administrarlos, para lograr la maximización del valor de la empresa en el mercado y del bienestar general.

◀ **Formas alternativas de organización de los negocios**

a) Personas físicas.- es un negocio administrado por un solo propietario, se constituyen fácilmente y a bajo costo, no tiene tantas restricciones gubernamentales

y quedan sujetos al pago de impuestos sobre ingresos. Está limitado por no poder obtener fuertes sumas de capital, tiene responsabilidades ilimitadas por las deudas del negocio y riesgos, y su negocio está limitado.

b). Asociaciones.- Dos o más personas administran el negocio de naturaleza no corporativa, las ventajas es que son de rápida formación y a bajo costo y sus desventajas son iguales a las de las personas físicas además de dificultad de transferir la propiedad generan la falta de obtener grandes sumas de capital.

c) Corporaciones.- Es una entidad legal creada por un estado, es autónoma y distinta a sus creadores tiene vida ilimitada, facilidad para la transferencia de sus títulos de propiedad y responsabilidad limitada, permiten obtener grandes sumas de capital, y como desventajas tenemos que las utilidades se encuentran sujetas a doble gravamen, requiere de muchos trámites su establecimiento.

Mientras más bajo sea el riesgo de una empresa mayor será su valor.

El valor de una empresa está sujeto a sus oportunidades de crecimiento

El valor de un activo depende de su liquidez.

Deben pagar más impuestos.

La ética de una empresa es la actitud y el comportamiento de una empresa hacia sus empleados, accionistas, comunidad, clientes, etc. Trato en forma justa y honesta.

La **importancia de la administración financiera** ha ido creciendo, ya que anteriormente solo tenía que allegarse de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y de decisión, las cuales ejercen gran influencia en la planeación financiera.

En todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos claros de administración financiera para poder realizar más eficientemente los análisis especializados.

3.3 BREVE ESTUDIO DE ESTADOS FINANCIEROS.

1.3.1 Definición de estados financieros.

Considero importante retomar algunas definiciones y conceptos de los Estados financieros, con el objeto de obtener un enfoque mas claro y completo, como lo menciono a continuación:

“Son Informes cuantitativos sobre la situación financiera y los resultados de las operaciones de los participantes del mercado, que deben ser remitidos periódicamente a la Superintendencia General de Valores. Incluyen información de activos, pasivos y patrimonio así como de ingresos y gastos”.

“Los Estados financieros están constituidos por el Balance de Situación, el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Estado de Situación Patrimonial”.

”Conjunto de documentos preparados por un contador profesional, en acuerdo con los principios aceptados de contabilidad, que reflejen la condición financiera y la historia de transacciones de una persona o entidad en un periodo de tiempo determinado”.

Los Estados financieros son los documentos que presentan a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

Después de analizar y estudiar diversas definiciones puedo entender que son:
“Aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada

presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado presente o futuro, en situaciones normales o especiales”.⁸

Deben contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación, la situación financiera de la entidad, los cambios en su situación financiera y las modificaciones en su capital contable, así como todos aquellos datos importantes y significativos para la gerencia y demás usuarios con la finalidad de que los lectores puedan juzgar adecuadamente lo que los estados financieros muestran, es conveniente que éstos se presenten en forma comparativa.

Naturaleza de los Estados financieros

Los estados financieros se preparan con el fin de presentar una revisión periódica o informe acerca del progreso de la administración y tratar sobre la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia. Reflejan una combinación de hechos registrados, convenciones contables y juicios personales. Estos hechos registrados se refieren a los datos sacados de los registros contables.⁹

3.3.2 PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS

La contabilidad considera 3 informes básicos que debe presentar todo negocio.

El estado de situación financiera o Balance General cuyo fin es presentar la situación financiera de un negocio; el Estado de Resultados que pretende informar con relación a la contabilidad del mismo negocio y el estado de flujo de efectivo cuyo objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio.

⁸ Abraham Perdonó Moreno, Análisis e interpretación de estados financieros, Ed. Thomson, 2000, p. 1-6

⁹ Exa,omxa,omatopm pf Financial Statements by Independent Publio Accounts, boletín preparado y publicado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Titulados, enero de 1936, p. 1.

1) Balance general

Balance general: Es el informe financiero que muestra el importe de los activos, pasivos y capital, en una fecha específica. El estado muestra lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido.

El balance de una empresa presenta la siguiente estructura:

| Activo | Pasivo |
|---------------------|-------------------------------|
| Activo circulante | Pasivo circulante |
| Activo Fijo | Pasivo fijo |
| Activo Diferido | Otros pasivos |
| Otros activos | Capital contable |
| <hr/> | |
| Total activo | Total pasivo y capital |

Activo: recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines, por lo que decimos que el activo está integrado por todos los recursos que utiliza una entidad para lograr los fines para los cuales fue creada.

Es el conjunto o segmento cuantificable, de los beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y controlados por una entidad, representados por efectivo, derechos, bienes o servicios, como consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos identificables y cuantificables en unidades monetarias.

El pasivo: representa los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines, que han sido aportados por las fuentes externas de la entidad (acreedores), derivada de transacciones o eventos económicos realizados, que hacen nacer una obligación presente de transferir efectivo, bienes o servicios; virtualmente ineludibles en el futuro, que reúnan los requisitos de ser identificables y

cuantificables, razonablemente en unidades monetarias.

Capital contable: es el derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias que afectar una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

El orden en el que se presentan las cuentas es:

Activo: las cuentas se recogen de mayor a menor liquidez

Pasivo: el orden es de mayor a menor grado de exigencia.

Formato del balance general:

1. Encabezado (nombre del negocio, título del estado financiero, fecha, moneda)
2. Título para el activo
3. Subclasificaciones del activo
4. Total de activo
5. Título para pasivo
6. Subclasificación del pasivo
7. Total de pasivos
8. Título para el capital
9. Detalles de cambio en el capital
10. Total de pasivo y capital

2) Estado de resultados.

Trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, al remanente se le llama resultado, el cual puede ser positivo o negativo.

Si es positivo se le llama utilidad y si es negativo se le denomina pérdida.

El formato del estado de resultados se compone de:

1. Encabezado
2. Sección de ingresos
3. Sección de gastos
4. Saldo de utilidad neta o pérdida neta.

Si los ingresos son mayores que los gastos la diferencia se llama utilidad neta, la utilidad neta aumenta el capital, pero si los gastos son mayores que los ingresos, la compañía habría incurrido en una pérdida neta consecuentemente habrá una disminución en la cuenta de capital.

3) Estado de flujo de efectivo

Es un informe que incluye las entradas y salidas de efectivo para así determinar el saldo final o el flujo neto de efectivo, factor decisivo para evaluar la liquidez de un negocio.

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que junto con el balance general y el estado de resultados proporcionan información acerca de la situación financiera de un negocio.

Ilustración simplificada del estado de flujo de efectivo

- Saldo inicial
- (+) Entradas de efectivo
- (-) Salidas de efectivo
- (=) Saldo final de efectivo (excedente o faltante)

Los estados financieros deben reflejar una información financiera que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

Dicho estado financiero a mi criterio considero que es el que se relaciona más con el implante **del procedimiento para pagos bancarios** que podremos ver en el caso.

Posteriormente en el siguiente punto podremos ver más a fondo una reseña del Flujo de efectivo.

3.3.3 LIMITACIONES

Los estados financieros tienen limitaciones definidas.¹⁰

1. Son informes provisionales, por lo tanto, no pueden ser definitivos, porque la ganancia o pérdida real de un negocio sólo puede determinarse cuando se vende o es liquidado.

Los datos de los estados financieros no son exactos, no pueden medirse con precisión en todos los casos. Tienden a hacer que los datos de los estados sean inciertos, incluyen la existencia de activos y pasivos contingentes y de mantenimiento diferido.

¹⁰ Ralph Dale Kennedy, Estados Financieros, forma, análisis e interpretación, Gpo. Noriega Editores UTHEA, ed. Limusa. 1971-1990, p. 4-12

2. Los estados financieros muestran importes monetarios exactos, lo cual da una apariencia de exactitud y de valores definitivos. Se debe atribuir a estas cantidades un propio concepto del valor, aunque hayan sido fijadas sobre bases de valores estándar completamente diferentes.

El balance se prepara considerando que el negocio seguirá operando. El activo fijo se establece según el costo histórico, y se hace una deducción por la cantidad que ya se cargó contra las utilidades en el estado de pérdidas y ganancias.

3. Tanto en el balance como el estado de pérdidas y ganancias son el reflejo de transacciones.

Análogamente, un aumento en las ventas puede deberse o no a un número mayor unidades vendidas. Todo el incremento aparente del volumen o una parte puede aumentar precios de venta que pueden o no haber mantenido el mismo ritmo de aumento que los costos. Pueden inducir a error las conclusiones basadas en un análisis inadecuado de los datos que se comparan.

4. Los estados financieros no reflejan muchos factores que afectan la condición financiera y los resultados de las operaciones. Estos factores comprenden las fuentes y las promesas o compromisos de materias primas, mercancías y suministros; la reputación y el prestigio de la compañía ante el público, el crédito de que disfruta, la eficiencia y lealtad de sus empleados e integridad de sus directores.

La naturaleza y limitaciones de los estados financieros, contienen datos de importancia que sirven de base para formarse una opinión de la situación financiera de un negocio, de su rentabilidad y de la política seguida por su administración, con el fin de aplicar al futuro, las adaptaciones a los nuevos moldes, la experiencia obtenida en el pasado.

Los estados financieros, deben permitir que quienes los analicen y los profundicen capten los principales hechos, las principales situaciones de la empresa. La contabilidad tiene un fin social, siendo el medio que determinan los incrementos o disminuciones patrimoniales, tienen una participación dentro de la economía, la

contabilidad adquiere por este hecho una característica social: es la disciplina que permite conocer la situación patrimonial de las empresas y de los entes económicos.

3.3.4 INTERESADOS EN LA INFORMACION FINANCIERA¹¹

Los estados financieros junto con los informes detallados de las operaciones internas y estadísticas de la gerencia, proveen a la administración de un plano mediante el cual pueda determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y de las operaciones. Estos informes financieros y de operación y su interpretación son esenciales para quienes dirigen, manejan y controlan los negocios.

La información financiera puede ser utilizada por la gerencia de la siguiente manera para:

1. Medir los costos de varias actividades.
2. Determinar la eficiencia relativa de los departamentos, divisiones, procesos y productos.
3. Aprender las realizaciones de los individuos en quienes se ha delegado autoridad y asignado responsabilidad.
4. Determinar si las nuevas normas de dirección y procedimientos deben ponerse en vigor.
5. Evaluar el sistema de control interno.
6. Controlar las operaciones, para efectuar las mejoras en las técnicas de operación y para realizar decisiones correctas en relación con las finanzas y con todas las fases de las operaciones.
7. Para justificar ante los inversionistas su actuación en el negocio.
8. Establecer futuros planes y presupuestos.

Una de las características mas importantes actualmente en la organización de los negocios es la producción en gran escala, la cual se caracteriza por la separación de la gerencia y la propiedad.

¹¹ Ralph Dale Kennedy, Estados Financieros, Gpo. Noriega Editores UTHEA, Ed. Limusa 1971-1990,

En la administración y el control de un gran negocio, donde es imposible mantener relaciones personales, la gerencia debe depender para el control, en gran medida, de los informes financieros y de operación, y de estadísticas debidamente analizadas e interpretadas.

Algunos organismos interesados en la información financiera son:

- a) Las agencias reguladoras y agencias gubernamentales
- b) Cámaras de comercio e industria
- c) Bolsas de valores
- d) Inversionista, bancos y acreedores en general.
- e) Empleados.
- f) Estado estatal y federal

3.4 FLUJO DE EFECTIVO

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, ***un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero.***

Este trabajo tiene como objetivo presentar algunas ideas y prácticas que actualmente se están manejando en algunas empresas para lograr una administración efectiva de su efectivo.

Para poder **administrar el efectivo**, el primer requisito es: conocer tanto la forma en que éste se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el **estado de flujo de efectivo**.

Este estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la empresa (en donde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él (en qué lo ha aplicado).

El dinero generado básicamente por cobros a clientes derivados de la venta de inventarios o de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

La capacidad para generar efectivo por medio de la operación, permite determinar, entre otras cosas, el crecimiento potencial de la empresa y su salud financiera.

Además de esta fuente, como ya sabemos, existen otras:

- Pasivos
- Aportaciones de los socios (aumentos de capital)
- Venta de inversiones.

En adición a la operación, el efectivo se puede aplicar a:

- Pagar deudas
- Repartir dividendos
- Invertir

La inversión en activos (clientes, inventario, activo fijo) es dinero "almacenado". De aquí pues que en finanzas existe lo que dice: **"Antes de que vayas a solicitar un préstamo al banco busca el dinero que tienes amarrado en cartera, en inventarios o en otros activos"**.

3.4.1 RESPONSABLE DE ADMINISTRAR EL FLUJO DE EFECTIVO

Como ya mencionó, la mayoría de las actividades de la empresa van encaminadas a afectar, directa e indirectamente, el flujo de la empresa. Consecuentemente, su administración es tarea en la cual están involucradas todas las personas que trabajan en la empresa. Lo que cada individuo haga (o deje de hacer) va a afectar de una manera u otra el efectivo de la empresa.

Por ejemplo:

- El fijar el precio de venta para los inventarios afectará el flujo de efectivo, ya que el precio influye sobre el tiempo en que se venda y consecuentemente, sobre el monto de efectivo que se generará.
- Al definir y decidir a quién se le venderá a crédito y en qué términos y bajo qué condiciones, determina el tiempo en que el dinero derivado de las ventas a crédito durará "almacenado" en cartera y su monto.
- El dar motivo para que el cliente esté insatisfecho, obtenga una queja en contra de nuestra empresa, provocará que sus pagos se demoren hasta que su insatisfacción haya sido eliminada.
- La negociación con los proveedores definirá tanto los montos de los pagos como la frecuencia o rapidez de los mismos.
- El riesgo que se esté dispuesto a correr ante la posible eventualidad de no contar con la materia prima requerida por producción, o los artículos necesarios para cubrir los pedidos de los clientes, así como el tiempo que toma la conversión de la materia prima un artículo terminado, define el nivel de inventarios y los inventarios son dinero *almacenado* en materia prima y en artículos terminados.

El propósito de la administración del flujo de caja y/o efectivo es: maximizar los flujos disponibles para inversión y consumo. La administración eficiente de caja también permite que un saldo de caja dado sostenga un volumen más alto de transacciones.

Las empresas comerciales están buscando fondos que se puedan invertir, mientras que los clientes usualmente están tratando de obtener un volumen de compras tan alto como les sea posible.

◀ **Fundamentos de la administración de los flujos de caja.**

Los empresarios buscan agilizar al máximo sus movimientos de caja hacia el banco y demorarlo lo más que se pueda en pagos hacia el exterior de ésta.

◀ **Importancia del papel Financiero de la Administración**

La estrategia que debe seguir el responsable de la administración financiera de los flujos de caja es relativamente simple. Los cheques se depositan tan pronto como sea posible, los pagos de las cuentas se demoran tanto como sea posible, sin incurrir en cargos financieros.

Las tarjetas de crédito y las cuentas de crédito son de utilidad particular en este aspecto, ya que el tiempo entre la compra y el pago puede ser en meses posteriores. Pero se debe tener en cuenta que tanto la empresa como el cliente buscan esencialmente minimizar el tiempo que están suministrando a alguien.

Los responsables de este departamento en la empresa deben tratar de realizar las siguientes actividades con la mayor efectividad posible:

a) La recuperación del efectivo

Las compañías intentan acelerar sus recibos de caja por varios métodos diferentes; a menudo ofrecen descuentos de caja a clientes que pagan con prontitud.

Las empresas también tratan de reducir el tiempo que transcurre entre el momento en que le realizan un pago y el momento que estos recursos estén disponibles para

su utilización. Un método para reducir el tiempo implica que se establezca un área que se encargue de los requerimientos establecidos.

Las grandes empresas que tienen muchas cuentas en bancos diferentes, necesitan tener un cuidado especial en mantener una vigilancia sobre los saldos de cada cuenta de tal forma que no se acumulen en exceso.

b) Control de desembolsos

Se deberá llevar un cuidadoso control de los desembolsos es el otro aspecto de la administración eficiente.

Las pequeñas empresas a menudo se demoran en hacer sus pagos cuando estos vencen con el fin de esperar hasta que se tenga suficiente efectivo para cubrir los pagos.

Todas las empresas buscan **mantener un control sobre los desembolsos para evitar pagos tempranos**, siempre que esto sea posible.

La administración eficiente de caja es más difícil para empresas grandes que tienen muchas unidades locales que pagan cuentas, cierto número de cuentas bancarias y clientes fuera o dentro del país, es por ello que en la mayoría de este tipo de empresas se crean departamentos con especialistas en el área que mantienen una vigilancia permanente sobre los flujos de caja, y efectivo de la organización.

Cualquier exceso de efectivo innecesario en una de las cuentas bancarias de la empresa, puede ser invertida para así obtener un ingreso por intereses.

3.4.2 PRESUPUESTO DE CAJA

El presupuesto de caja suministra cifras que indican el saldo final en caja, este puede determinar si en el futuro la empresa enfrentará un déficit o un excedente de efectivo. También permite que la empresa **programe sus necesidades** de corto

plazo, para obtener flujos positivos de efectivo.

El departamento financiero y administrativo de la empresa planea permanentemente los posibles excedentes de caja como su déficit, al contar con esta información, el administrador toma las decisiones adecuadas en cuanto a situaciones de sobrantes para inversión o por el contrario si hay faltante debe buscar los medios para obtener financiamiento en el corto plazo.

A continuación se presenta un ejemplo práctico de la preparación de un **presupuesto de caja**, con sus componentes y suposiciones.

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE CAJA – EFECTIVO

| | Programa de entradas de efectivo proyectado | | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ventas pronosticadas | | | | | |
| Ventas al contado | | | | | |
| Cuentas por cobrar | | | | | |
| Otras entradas efectivo | | | | | |
| Total entradas efectivo | | | | | |

Cabe mencionar y resalto como nota importante puedo concluir que “Una empresa que espera tener un excedente de caja puede programar inversiones, en tanto que una empresa que espere déficit de caja, debe planear la forma de obtener financiamiento a corto plazo”

a) El flujo neto de efectivo, el saldo final de caja y financiamiento.

El flujo neto de efectivo se obtiene deduciendo cada mes los desembolsos hechos por la empresa de las entradas obtenidas por la actividad económica.

Agregando el saldo inicial de caja en el periodo al flujo neto de efectivo obtenemos el saldo final de caja para cada mes.

Por último cualquier financiamiento adicional para mantener un saldo mínimo de caja debe agregársele al saldo final de caja, para conseguir un saldo final con financiamiento.

| Presupuesto de caja | | | |
|---------------------------------------|----------------|------------------|------------------|
| | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Total entradas de efectivo | | | |
| (-) Total desembolsos | | | |
| Flujo neto de efectivo | | | |
| (+) Saldo inicial en caja | | | |
| Saldo final en caja | | | |
| (+) financiamiento | | | |
| Saldo final con financiamiento | | | |

b) Interpretación del Presupuesto de caja

El presupuesto de caja suministra a la empresa cifras que indican el saldo final en caja, que puede analizarse para determinar si se espera un déficit o un excedente de efectivo durante cada período que abarca el pronóstico. El encargado del análisis y de los recursos financieros debe tomar las medidas necesarias para solicitar financiamiento máximo, si es necesario, indicando en el presupuesto de caja a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja, que se basan en los pronósticos de ventas.

El desarrollo de este ejercicio permite la aplicación de los conceptos expuestos en la teoría que en ocasiones no son lo suficientemente claros.

El **presupuesto de caja o pronostico de caja**, permite que **la empresa programe sus necesidades de corto plazo**, el departamento financiero de la empresa en casi todas las ocasiones presta atención a la planeación de excedentes de caja como a la planeación de sus déficit, ya que al obtener remanentes estos pueden ser

invertidos, pero por el contrario si hay faltante planear la forma de buscar financiamiento a corto plazo.

El presupuesto de caja se proyecta para cubrir el período de un año, aunque cualquier período futuro es aceptable.

c) Factores fundamentales para el análisis del presupuesto de Caja

Los factores fundamentales en el análisis del presupuesto de caja se encuentran en los pronósticos que se hacen sobre las ventas, los que se hacen con terceros y los propios de la organización, todos los inputs y outputs de efectivo y el flujo neto de efectivo se explicarán a continuación sus planteamientos básicos.

CASO PRACTIC

**“DISEÑO DE PROCEDIMIENTO PARA PAGOS BANCARIOS,
ADQUISICIÓN Y CONTROL DE RECURSOS EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS AMBIENTALES.”**



CASO PRÁCTICO

* DISEÑO DE PROCEDIMIENTO PARA PAGOS BANCARIOS, ADQUISICIÓN Y CONTROL DE RECURSOS *

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Desde 1997 La empresa ha proporcionado los profesionales capacitados para crear un sano equilibrio entre la industria y su entorno natural. GROUP ENVIRONMENTAL tiene socios en Ecuador, Brasil, Venezuela, Perú y México. En Marzo de 1997, Grupo Sistemas Ambientales de México S.A. de C.V. Se fundó por el Ing. César Rodríguez actual Director General - y consolidada en Marzo del 2003. Actualmente cuenta con 8 oficinas en la Republica Mexicana, distribuidas en: Altamira, Cerro Azul, Ciudad de México, Coatzacoalcos, Poza Rica, Reynosa, Veracruz y Villahermosa como los mostramos posteriormente en el Mapa de Directorio de Oficinas.





Algunos servicios más importantes que proporciona la empresa GSAM son los siguientes:

- ◀ Atención a Emergencias.

- ◀ Saneamiento de suelos.

- ◀ Servicios de Supervisión Integral de Seguridad industrial, Protección Ambiental y Salud Ocupacional.



2. BREVE PRESENTACION DE LA EMPRESA

- ▶ Basándonos en el Sistema de Calidad-Ambiental esta creado para que GSAM satisfaga las necesidades de los clientes externos e internos.
- ▶ Así como el compromiso con el Medio Ambiente y el entorno social, al controlar los aspectos significativos derivados de nuestras actividades, bienes y servicios y al fomentar entre nuestro personal el uso racional de los Recursos naturales.
- ▶ Demostramos nuestra capacidad para proporcionar servicios satisfactorios para nuestros clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la aplicación eficaz del Sistema, incluyendo los procesos para la Mejora Continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.



3. PROPOSITO Y ALCANCE DE LA EMPRESA

El Sistema Integral de GSAM esta basado en las normas internacionales ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos, y su equivalente nacional NMX-CC-9001-IMNC-2000, y la ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental.

Especificación con orientación para su uso y su equivalente nacional para demostrar la capacidad para proporcionar consistentemente servicios en cumplimiento de los requisitos de los clientes, así como para poder apegarse de manera permanente a las características de los servicios que GSAM desarrolla, en cumplimiento con los objetivos establecidos.



4. MISION

Proporcionar a nuestros clientes, Servicios Ambientales de Calidad que cumplan con sus expectativas, buscando en todo momento la satisfacción del cliente interno, externo y del entorno social. Protegiendo el medio ambiente al controlar los aspectos significativos dentro de la organización a través de la capacitación constante del personal, nuestros valores y el respaldo de los Directivos que promueven la nueva Cultura Organizacional.

5. VISION

Podemos ser una empresa líder en la prestación de Servicios Profesionales, respuesta a Emergencias, Saneamiento de suelos y Control de Sólidos, enfocada al cliente, reconocida a nivel nacional, por los servicios de calidad que desarrolla nuestro personal capacitado, lo que nos garantiza un crecimiento sostenible a largo plazo, asegurando que nuestras prácticas de negocio son coherentes con nuestra Política y objetivos.

6. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

IMPORTANCIA

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa.

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

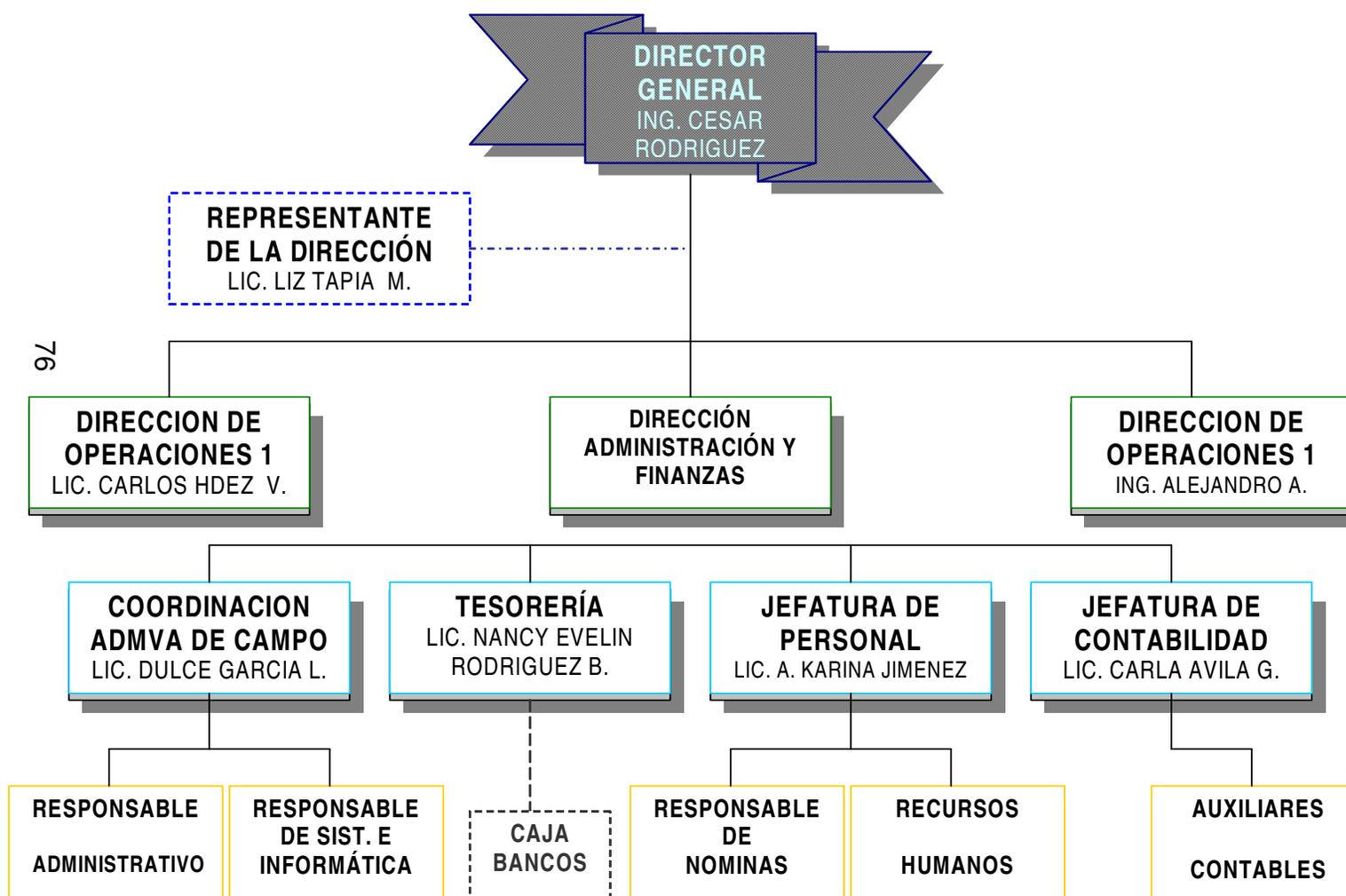
Considero que es importante mencionar la función e importancia del organigrama en la empresa

El organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de la organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura se adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad.

Entre algunos tipos, los organigramas verticales son los que se utilizan con mas frecuencia, mientras que los de tipo escalar y circular son los menos conocidos. La ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quien y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

En cuanto a la empresa Grupo Sistemas Ambientales de México, S.A. de C.V posteriormente se muestra el organigrama el cual es el resultado de la creación de la estructura de la organización, mostrando los niveles jerárquicos existentes, el cual considero importante presentar.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



76

7. PROCEDIMIENTO DE PAGOS BANCARIOS

A) OBJETIVO

Establecer la metodología a seguir para los traspasos de fondos bancarios internos a los distintos procesos, tanto administrativos como operativos.

B) ALCANCE

Este procedimiento aplica a:

- ♦ Dirección de Administración y Finanzas
- ♦ Dirección de Operaciones
- ♦ Jefe de Tesorería
- ♦ Jefe de Contabilidad
- ♦ Coordinación Administrativa de Campo
- ♦ Responsable Administrativo

C) METODOLOGÍA

De acuerdo a la problemática que se presentó en donde no se tenía el debido seguimiento al proceso de pagos, así como el incumplimiento en las condiciones de pagos bancarios o requerimientos indebidos, a lo largo de la investigación y lo estudiado nos damos cuenta que una parte de la problemática se ve reflejada en la ineficiencia del proceso administrativo en cuanto a la organización y el control.



Políticas Establecidas

En base alo anterior se determinaron las políticas y procedimiento que a continuación se enlistan para cumplir con el objetivo del mejoramiento de dicha problemática:

- La emisión de cheques únicamente se debe hacer a través de las cuentas de la empresa según decisión del Tesorero, mismos que deberá firmar la Dirección de Administración y Finanzas y en su defecto la Dirección General.
- No se hará ninguna erogación, sin previa solicitud de pago GSA-PO-AF-002-F01, la cual debe estar correctamente elaborada, soportada, justificada y firmada por las partes correspondientes.
- Previa revisión del Coordinador Administrativo de Campo y autorización de la Dirección de Operaciones, el Responsable Administrativo (Poza Rica y Coatzacoalcos) enviara a la oficina de México por correo electrónico el archivo que contenga la Solicitud de Pago GSA-PO-AF-002-F01, con los soportes y firmas correspondientes, con una anticipación de 72hrs.
- Cuando el Proveedor falle en la calidad del servicio o del producto se le retrasará el pago hasta que cumpla con lo convenido y se actuara con la Selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.

- El Coordinador Administrativo de Campo deberá consultar periódicamente el vencimiento de las facturas.
- El Coordinador Administrativo de Campo deberá llevar un control estricto de las cuentas por pagar, de tal manera que únicamente se pague lo que realmente se debe.
- En el caso de contingencias, gastos fuera del proyecto y/o del presupuesto, se deberán tratar previamente con la Dirección de Administración y Finanzas.
- El Coordinador Administrativo de Campo debe asegurarse de que todas las solicitudes de pago enviadas cumplan en tiempo y forma y que son recibidas por el área de Tesorería el mismo día en que son enviadas.
- El responsable de Tesorería tiene la obligación de confirmar que las solicitudes de pago que recibe son correctas y completas para asegurar que procederán al pago en el tiempo indicado; deberá enviar confirmación al Coordinador Administrativo de Campo el mismo día antes de las 18:00 hrs.
- La fecha de pago a los Proveedores comienza desde el momento en que se toma la factura a revisión previa a la recepción de mercancía o goce del servicio.
- El pago a los Proveedores extranjeros se realizará con abono a cuenta según referencia considerando la fecha de factura y las condiciones de crédito, se efectúa por abono a cuenta o transferencia.

- El Coordinador Administrativo de Campo deberá emitir estados de cuenta mensuales y confrontarlos con los Proveedores que tengan relación según al sitio de trabajo.
- Cuando por alguna circunstancia el Proveedor reporte un saldo mayor al que se tenga registrado, éste deberá entregar la documentación con la que compruebe lo contrario para su evaluación, el Coordinador Administrativo de Campo junto con el Proveedor deberán de aclarar estos casos ante el encargado de Cuentas por Pagar.
- Es responsabilidad de la persona que entregue los cheques o copia de las transferencias electrónicas a los Proveedores, el recopilar el contra recibo que contenga Nombre y Firma de la persona que recibe, así como la fecha en que se entrego, para ser enviada al departamento de Tesorería (Cuando aplique).
- Es responsabilidad de la persona que solicite un pago dar seguimiento en la recuperación de la factura con el proveedor.
- La persona que no entregue la factura correspondiente, será sancionada conforme a las Políticas de la empresa. Si el Proveedor no se presenta por su pago en el día de entrega, el cheque se cancelará el mismo día, y se volverá a programar cuando el Proveedor lo reclame.

D) PROCEDIMIENTO

A continuación se muestra el procedimiento a seguir que se determinó y se implantó con el objetivo de mejorar y dar solución a la problemática y deficiencia existente en cuanto al control y coordinación eficiente en los pagos bancarios.

1. La persona que solicite algún pago deberá elaborar el Formato Solicitud de pago GSA-PO-AF-002-F01 y anexar los soportes correspondientes.

2. Si se trata de reembolso de gastos se anexa el formato Comprobación de gastos GSA-PO-AF-001-F01.

3. El Responsable Administrativo (Poza Rica o Coatzacoalcos, de acuerdo al proyecto) deberá enviar a Tesorería a través de correo electrónico el archivo que contenga la Solicitud de Pago siguiendo las indicaciones establecidas en el proceso de Comprobación de gastos GSA-PO-AF-001-F01 y haciendo cumplir las políticas anteriormente mencionadas.

4. El responsable de Tesorería verificara que los formatos cumplen con las políticas establecidas para atender la solicitud.

5. ¿Las solicitudes cumplen con las Políticas establecidas?

Sí Continúa en el punto 7

No Continúa en el punto 6

6. Avisa por correo electrónico el mismo día al Coordinador Administrativo de Campo, el por que no procede la Solicitud de pago y regresa al punto 3.

7. Tesorería envía el pago al interesado los días jueves y/o viernes, de acuerdo a lo siguiente:

- Pagos a proveedores y de caja chica (Las solicitudes deben llegar los días lunes, martes o miércoles antes de las 18:00 hrs.)
- Pagos de Renta, Teléfono, Agua, Luz. (Las solicitudes deben llegar por lo menos con una semana de anticipación los días lunes, martes o miércoles).
- Pagos de viáticos (Deben presentar la Solicitud de pago y formato de presupuesto de viáticos)
- Los pagos en casos especiales o extraordinarios, se deberán tratar previamente con la Dirección de Administración y Finanzas.
- Tesorería debe enviar confirmación y la(s) copia(s) de las transferencias realizadas, al Coordinador Administrativo de Campo con copia al Responsable Administrativo del sitio que envió la solicitud de pago. Esto deberá hacerlo el mismo día en que efectúa las transferencias.

E) DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO

✓ Transferencia.

Es la forma o proceso de pago que se realiza a través de una página Web de algún banco a otro. Forma de traspasar fondos entre cuentas bancarias.

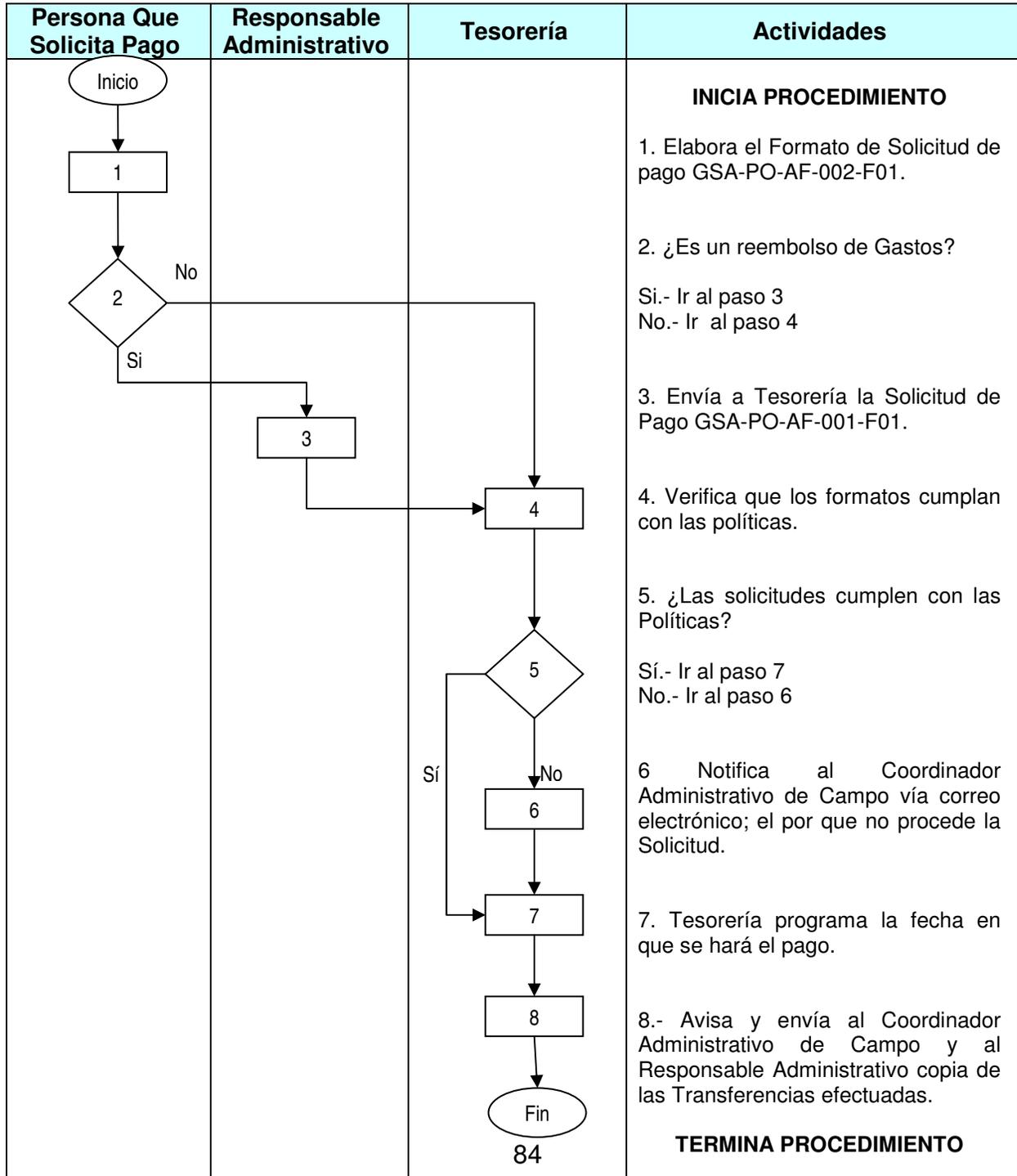
✓ Crédito

Es el plazo fijo que ofrece un proveedor por la entrega de un bien o servicio para cubrir el adeudo con este.

✓ Contra Recibo

Es el documento que deja la evidencia de haber recibido el bien o servicio o bien de haber recibido solventado el pago, en este caso una póliza de cheques o copia de transferencia funciona como contra recibo.

F) INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS



G) SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

El seguimiento al pago de las solicitudes y el cumplimiento de las mismas la realizará la Dirección de Administración y Finanzas, y la medición se realiza comparando las cantidades en dinero asignadas contra la Comprobación de gastos GSA-PO-AF-001-F01, los cuales se llevan a manera de estadística en una bitácora de comprobación de gastos.

$$\% \text{ Eficiencia en el Traspaso de fondos Bancarios} = \frac{\text{Solicitudes saldadas en tiempo}}{\text{Total de solicitudes emitidas por los diferentes departamentos}} \times 100$$

H) REFERENCIAS DE CALIDAD

- **ISO 9001:2000**
Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
NMX-CC-9001-IMNC-2000
- **ISO 9000:2000**
Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario.
NMX-CC-9000-IMNC-2000
- **ISO 9004:2000**
Sistemas de Gestión de la Calidad-Recomendaciones para la mejora del desempeño.
NMX-CC-9004-IMNC-2000

- **ISO 14001:2004**

Sistemas de Gestión Ambiental-Especificación con orientación para su uso
NMX-SAA-14001-IMNC-2004

“El coordinador del Control de documentos procede a ELIMINAR los documentos o datos obsoletos al recibir los nuevos, asegurándose de colocarlos en el lugar en donde se realizan las actividades relacionadas con ellos”

I) DEFINICIONES DEL FORMATO

Solicitud de pago

- **Fecha:** Es la fecha en la que se llena el formato.
- **Oficina:** Es el lugar donde se encuentra su base de operaciones, independientemente que este fuera de la misma.
- **Folio:** Esta conformado por la combinación de 11 caracteres (Pueden ser 15, de acuerdo al proyecto) bajo las siguientes reglas:
 - a. Dos letras; SP que corresponde a la clave del formato.
 - b. Dos números; según al mes que corresponda la solicitud.
 - c. Cuatro números; corresponde al numero asignado al trabajador por el departamento de nominas.

- d. Tres números; que corresponde al número progresivo, que lo designa la misma persona que elabora el formato.
- e. Cuatro números que corresponden al consecutivo del Responsable Administrativo de Poza Rica, que es quien concentra las solicitudes de pago de las oficinas del contrato.

En función a los incisos anteriores los caracteres irán separados por un guión.

Ejemplo: SP-01-0002-003-1140*

Donde:

- SP** es la clave del formato.
- 01** corresponde al primer mes (enero).
- 0002** número asignado al trabajador.
- 003** es el número de comprobaciones que ha realizado la persona.
- 1140** consecutivo que asigna el Responsable. Administrativo de Poza Rica.

- ✦ **Cliente:** Nombre del cliente del cual se desprende el proyecto.
- ✦ **Numero de Proyecto:** Es el numero que determine la dirección de operaciones, el cual tendrá que comunicarlo con anticipación y por escrito a todas las personas que incurran en gastos destinados al proyecto determinado, así como al responsable del departamento de contabilidad.

INSTRUCCIONES DE LA SOLICITUD

◀ **Indicaciones:** Se debe de elegir entre las siguientes opciones de pago:

- **Pago:** Depósito de fondos para la realización de suministros o servicios futuros.
- **Anticipo:** Depósito de fondos a cuenta de suministros o servicios futuros.
- **Finiquito:** Depósito de fondos mediante el cual se da por terminada la relación laboral.

◀ **Cheque:**

- **Normal:** Pago realizado a los proveedores cuando los suministros o servicios rebasen la cantidad de \$2,000.
- **Certificado:** Solo se expide cuando el beneficiario de un cheque necesita estar totalmente seguro de que este documento cuenta con los fondos suficientes para ser pagado.
- **Efectivo:** Pago realizado a los proveedores cuando los suministros o servicios no rebasen la cantidad de \$2,000.

◀ **Fecha programada del pago:** Es la fecha límite para la liquidación de los suministros o servicios. Las solicitudes se aceptarán los días: lunes, martes y miércoles, los pagos se efectuarán los días jueves y viernes.

◀ **Importe:** Cantidad total de dinero por la cual se debe realizar la operación. Es importante indicar que se deberán emitir tantas solicitudes sean necesarias cuando los pagos se tengan que hacer en parcialidades.

◀ **Motivo:** Mencionar brevemente la justificación que origina la solicitud (Ejemplo: Viáticos a Poza Rica; Anticipo de equipo o material de trabajo; Adquisición de papelería, etc.).

Quedando prohibido poner en el motivo solamente “Gastos por comprobar”; puesto que va implícito; ya que toda erogación debe ser comprobada, como lo indican las Políticas mencionadas en el procedimiento. Si el campo establecido para explicar el motivo es insuficiente, se podrá anexar una hoja para detallarlo; si esto sucede, deberán indicarlo de la siguiente manera: “Se anexa hoja de motivos”.

◀ **Datos del Beneficiario**

1. Datos Particulares de la persona física o moral:

- Nombre
- Dirección
- Teléfono y/o fax

2. Nombre del contacto: Nombre de la persona que se contacto para la realización de los suministros o servicios.

3. Cuenta clabe: Número de cuenta del proveedor de los suministros o servicios, la cual consta de 18 dígitos.



4. Banco: Nombre de la institución bancaria en la cual se va a realizar dicha transferencia.

5. Titular de la cuenta: Nombre de la persona a la cual se va a realizar el depósito.

◀ **Datos exclusivos a llenar por TESORERÍA.**

1. Fecha de pago: Fecha en la cual se hace efectivo el pago, la cual será los días Jueves y viernes.

2. Total pagado: Cantidad por la cual fue expedida la transferencia.

3. Numero de cheque o transferencia: Clave del documento por el cual se hizo efectiva la transferencia.

4. Folio para contabilizar: Número consecutivo de la operación.

◀ **Persona que realiza el cheque o transferencia:** Nombre de la persona encargada de realizar dicho movimiento.

◀ **Forma de pago:** El tipo de movimiento que se esta realizando:

- Transferencia electrónica
- Cheque
- Efectivo



- ◀ **Observaciones:** Información relevante con respecto al pago.

- ◀ **Elabora:** Responsable Administrativo ó Persona que comprueba los gastos sujetos a revisión.

- ◀ **Revisa:** El Coordinador Administrativo de Campo/ Superintendente de la obra. En el caso de gastos por viáticos, este espacio queda sin firma, colocando las letras

- ◀ **Autoriza:** Autoriza que la solicitud y los soportes sean los adecuados, el Director de Operaciones del contrato correspondiente. En el caso de viáticos, será el jefe Inmediato de quien elabora.

- ◀ **Vo. Bo.:** Es la autorización de la Dirección de Administración y Finanzas, para que se efectúe el pago correspondiente.

A continuación se mostrarán los formatos que deberán ser utilizados para llevar a cabo el procedimiento de pagos bancarios.

FORMATOS
*** Solicitud de pago ***

| | | | | |
|---|---------------------------------------|---|--|--|
|  | | SOLICITUD DE PAGO | | |
| Fecha: <input type="text"/> | Oficina: <input type="text"/> | Folio: <input type="text"/> | | |
| Cliente: <input type="text"/> | | | | |
| INSTRUCCIONES DE LA SOLICITUD | | | | |
| Indicaciones: | | Cheque: | | |
| Pago <input type="checkbox"/> | Normal: <input type="checkbox"/> | Fecha programada del Pago: <input type="text"/> | | |
| Anticipo <input type="checkbox"/> | Certificado: <input type="checkbox"/> | Importe: <input type="text"/> | | |
| Finiquito <input type="checkbox"/> | Efectivo: <input type="checkbox"/> | | | |
| Motivo: | <input type="text"/> | | | |
| DATOS DEL BENEFICIARIO | | | | |
| Nombre: | <input type="text"/> | | | |
| Dirección: | <input type="text"/> | | | |
| Teléfono y/o Fax: | <input type="text"/> | Cuenta Clabe: | <input type="text"/> | |
| Nomb. Contacto: | <input type="text"/> | Banco: | <input type="text"/> | |
| | | Titular de la cuenta: | <input type="text"/> | |
| Exclusivo del Departamento de Tesorería | | | | |
| Fecha de pago: | <input type="text"/> | Total Pagado: | <input type="text"/> | |
| Num. De | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | |
| Persona que realiza el | <input type="text"/> | | | |
| forma de pago: | | | | |
| | Transferencia Electrónica | <input type="checkbox"/> | | |
| | Cheque | <input type="checkbox"/> | Cheque entregado a: <input type="text"/> | |
| | Efectivo | <input type="checkbox"/> | | |
| Observaciones: | <input type="text"/> | | | |
| ELABORA REVISAR AUTORIZA Vo. Bo. | | | | |
| FIRMA | | | | |
| NOMBRE | | | | |
| PUESTO | | | | |
| FECHA | | | | |

Los formatos utilizados deberán ir soportados de acuerdo al concepto a pagar como se muestra a continuación:

| Concepto a pagar | Soporte |
|-----------------------------|--|
| Caja Chica | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Pago • Comprobación de Gastos |
| Gasolina | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte semanal de consumo de gasolina (Con análisis de consumo) • Facturas • Solicitud de Pago |
| Teléfonos y Radio Teléfonos | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Pago Recibo telefónico ó Factura • Hoja de descuentos por llamadas personales |
| Agua, Luz | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pago • Recibo |
| Compras Mayores de \$500 | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pago Requisición de Bienes o Servicios • Tabla comparativa de precios (En el caso de que se trate de un bien o servicio que este fuera del que nos proporcionan los proveedores seleccionados por la empresa) |
| Rentas | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pago <p>Nota: En un periodo máximo de 8 días después del pago, el responsable administrativo deberá enviar a la Dirección de Administración y Finanzas el recibo correspondiente.</p> |

Al diseñar e implantar dicho procedimiento podemos notar la mejora continua de la organización e integración de información, permitiéndonos obtener el eficiente control y proceso administrativo, logrando dicho objetivo de la solución de los problemas y deficiencias que existían en dicha empresa.

8. ADQUISICION Y CONTROL DE LOS RECURSOS

A) OBJETIVO

Realizar las adquisiciones de bienes o servicios, mediante los controles necesarios para mejorar continuamente las operaciones de la empresa y aumentar la Satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos.

B) ALCANCE

- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Operaciones
- Coordinación Administrativa de Campo
- Responsable Administrativo

C) METODOLOGÍA

Políticas establecidas

A continuación se enlistan las políticas determiné las cuales forman parte del diseño e implante del procedimiento, logrando como objetivo la mejora continua en la deficiencia que existía en cuanto a la adquisición y control de recursos para la operación de la empresa.

- Toda solicitud de pago para Caja Chica de cada sitio se deberá enviar los días lunes, martes y miércoles.
- Toda solicitud de pago mayor a \$ 500.00 deberá ser solicitada con un mínimo de 72 hrs. de anticipación mediante el formato de Requisición de Bienes o Servicios.
- En caso de adquisiciones especiales (ocasionales) la persona solicitante deberá darle seguimiento a través del Coordinador Administrativo de Campo para asegurarse de que procede y que será entregado en la fecha requerida.
- No se podrán realizar pagos en efectivo en compras mayores de \$ 1,999.00.
- No se autorizarán Solicitudes de pago, en compras ya realizadas, sin previa autorización por escrito.
- Todas las solicitudes de Pago que se originen para dar atención a un contrato las deberá elaborar el Responsable Administrativo de cada sitio, el cual a su vez, la hará llegar al Coordinador Administrativo de Campo, a través de correo electrónico, para su análisis, verificación de los requisitos, asignación de folio y seguimiento, turnándose posteriormente a la Tesorería.
- La Dirección de Administración y Finanzas dará el visto bueno para la aprobación y asignación de los recursos.

- Los gastos recurrentes tales como Renta de Oficina, teléfono, Agua, Luz, entre otros deberá solicitarlos el Responsable Administrativo mediante una Solicitud de Pago con mínimo 7 días de anticipación y enviarla al Coordinador Administrativo de Campo.
- Para las compras o adquisición de bienes o servicios (Especiales), el Responsable Administrativo de cada sitio elaborará un Cuadro comparativo de precios, y adjuntará la solicitud de pago correspondiente.
- La solicitud de papelería deberá hacerla el Responsable Administrativo de cada sitio, mediante una Requisición de Bienes o Servicios GSA-PO-RM-001-F01, la cual enviara al Coordinador Administrativo de Campo para su autorización los días 20 de cada mes, anexando las Salidas de Recursos Menores GSA-PO-RM-001-F05 del mes anterior.
- El día 01 de cada mes deberá tener cada oficina en sitio, los recursos solicitados.
- No se reembolsará ni se efectuará pago alguno sin la solicitud previamente revisada por el Coordinador Administrativo de Campo y autorizada por el Director de Operaciones.

- Las oficinas que cuenten con crédito para la adquisición de algún servicio o insumos, deberán solicitar mediante una Requisición de Bienes o Servicios con 3 días de anticipación, para la aprobación respectiva.
- Las requisiciones aprobadas se programaran para pago de acuerdo a las Políticas.
- El coordinador de sitio/Superintendente de obra deberá avisar al Responsable Administrativo de la baja de cualquier trabajador.
- El responsable Administrativo deberá recuperar los bienes de la empresa que el trabajador tenga bajo su resguardo, si el equipo se considera no apto por uso inadecuado, o ha sufrido alguna avería, el responsable del resguardo, deberá cubrir el costo al que ascienda la reparación del mismo; hasta que no cubra este concepto, no se le hará entrega de su finiquito.

D) PROCEDIMIENTO

COMPRAS

1. El Coordinador de sitio/Superintendente de obra, será el responsable de canalizar los requerimientos derivados del contrato con el Responsable Administrativo a través de la Requisición de bienes o Servicios GSA-PO-RM-001-F01, previa autorización del Director de Operaciones.

2. El Responsable Administrativo deberá direccionar los requerimientos, ya sea de bienes o servicios con el Coordinador Administrativo de campo; sin omitir anexar los soportes correspondientes, como son: Cuadro comparativo de precios GSA-PO-RM-002-F04, Solicitud de Pago GSA-PO-AF-002-F01 y/o Requisición de Bienes o Servicios GSA-PO-RM-001-F01.
3. El Coordinador Administrativo de Campo deberá validar que la información de soporte recibida sea fidedigna, completa y que cumpla con las Políticas mencionadas anteriormente.
4. ¿Las Requisiciones y Solicitudes de pago son acordes a las políticas?
SI Continúa en el punto 6.
NO Continúa en el punto 5.
5. El Coordinador Administrativo de Campo se comunicara inmediatamente de vía telefónica con el Responsable Administrativo para informarle los motivos por los cuales no procede su trámite y ese a s u vez haga las correcciones pertinentes. El Coordinador Administrativo de Campo también informara a través de correo electrónico. Regresa al punto 2.
6. El Coordinador Administrativo de Campo firma, entrega para firma al Director de Operaciones y regresa al Responsable Administrativo correspondiente de acuerdo al proyecto para que efectúe el e envío; a través de correo electrónico a Tesorería y a la Dirección de Administración y Finanzas.

7. La Dirección de Administración y Finanzas programará el pago a través de Tesorería, para la adquisición del bien o servicio, respetando la fecha en que se requieren los mismos, siguiendo el Procedimiento de Traspaso de Fondos Bancarios Interno GSA-PO-AF-002

Resguardo de los Activos Fijos de la empresa.

⊗ Cuando GRUPO SISTEMAS AMBIENTALES haga entrega de algún recurso a un empleado (Vehículo, Cámara fotográfica, Equipo de Computo, Mouse, USB,

Teléfono celular, Radio, Alcohólimetro, Detector de gas) el Responsable Administrativo en cada sitio deberá llenar el formato Resguardo de Equipos GSA-PO-RM-001-F03, el cual deberá estar firmado por las partes correspondientes. Debiendo entregar uno, por cada recurso asignado al empleado.

⊗ Cuando termine la relación laborar con algún empleado que posea recursos de la empresa bajo su resguardo, el Responsable Administrativo será el encargado de recurarlos y verificar al momento de la entrega que el equipo posea las características originales, de acuerdo a la descripción establecida en el Resguardo, además que las condiciones del recurso sean óptimas para su uso.

⊗ ¿las características del recurso o recursos entregados coinciden con las características descritas en el Formato “Resguardo de equipos”.

SI Continúa en el punto 5

NO Continúa en el punto 4



- ⊗ El Responsable Administrativo en el sitio, hará valer la condicionante Número 3 descrita en el Formato “Resguardo de equipos” y regresa al punto 2.

- ⊗ El responsable Administrativo del sitio llena el Vale de no adeudo GSA-PO-RM-001-F02 lo firma y entrega para su firma al responsable del resguardo. Una vez firmado lo envía al Coordinador Administrativo de Campo.

- ⊗ El Coordinador Administrativo de Campo, notificara a la Dirección de Administración y finanzas para que Nóminas de seguimiento al trámite para el pago del finiquito, en un lapso de tiempo que no deberá ser mayor a 48 horas, después de la fecha en que se firma el vale de no adeudo.

Salida de Recursos Menores.

Se entiende como recursos menores, papelería, artículos de oficina, artículos de limpieza etc.

1. El Responsable Administrativo sería el encargado de la entrega de los recursos menores que requiera el personal de GSAM en cada sitio.

2. La entrega de Recursos menores se hará exclusivamente el día lunes de cada semana.

3. A la persona que se le proporcionen artículos de oficina, de limpieza, papelería, uniformes o EPP deberá firmar la Salida de Recursos menores GSA-PO-RM-001-F05.
4. El Responsable Administrativo conservará los formatos como evidencia de lo entregado.
5. La solicitud de Recursos menores, se hará por concepto: Papelería; Uniformes, EPP, Artículos de limpieza, otros.

NOTA: En el caso que sean necesario hacer uso de: cámara fotográfica, laptop, proyector de diapositivas, equipo de protección personal o algún recurso de la empresa, sobre el que no se tenga resguardo, pero sea necesario ocasionalmente para el desarrollo de sus actividades laborales, tenderá que solicitarlo al Responsable Administrativo del sitio y firmar un Vale de Salida de Activo Fijo GSA-PO-RAM-00-F04.

F) DEFINICIONES

- ✓ **Requisición de bienes y servicios:** Documento por el cual un área o campo solicita los bienes o servicios requeridos, para el desarrollo de un trabajo en cada sitio.
- ✓ **Solicitud de pago**

Documento que se elabora para la solicitud y autorización del monto que se requiere para la compra de insumos o pago de servicios.



✓ **Coordinador de sitio/ Superintendente de obra**

Representante de GSAM ante el cliente, de los trabajos que se ejecutan en cada sitio de trabajo que tiene la empresa para el desarrollo del contrato.

✓ **Recurso**

Todo aquel material usado para realizar las labores diarias, en cada una de las sucursales o áreas de trabajo.

✓ **GSAM**

GRUPO Sistemas Ambientales de México, S.A. de C. V.

✓ **EPP**

Equipo de protección Personal y/o seguridad.

✓ **Activos Fijos.**

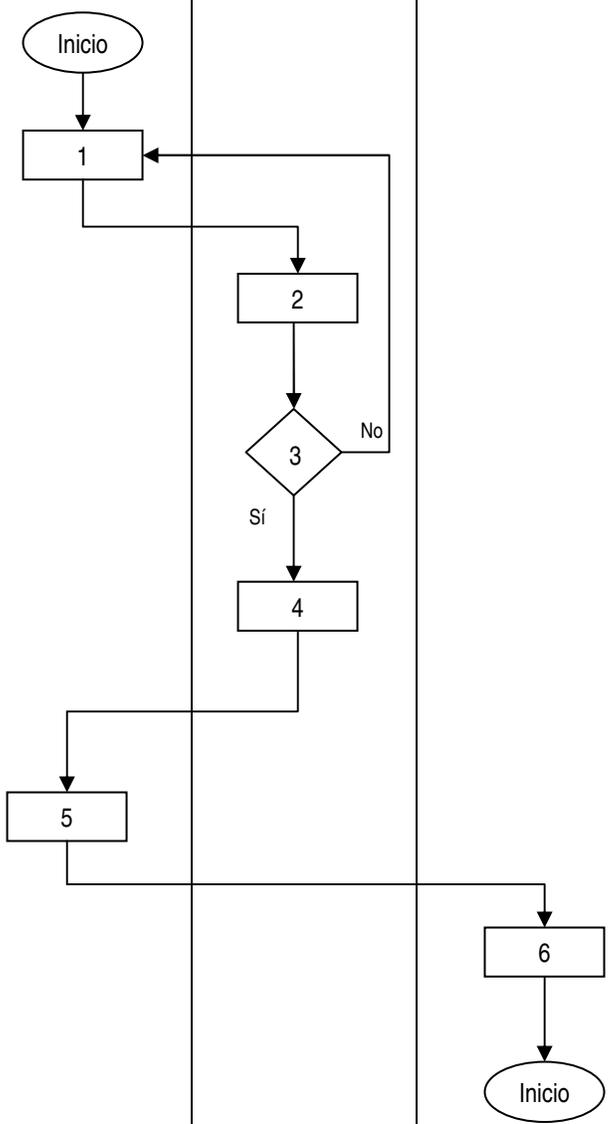
Equipo de cómputo y accesorios, vehículo, radios, teléfonos celulares, Exposímetros, alcoholímetros, memorias USB, cámaras digitales, cama y mobiliario de oficina.

✓ **Equipo de protección personal**

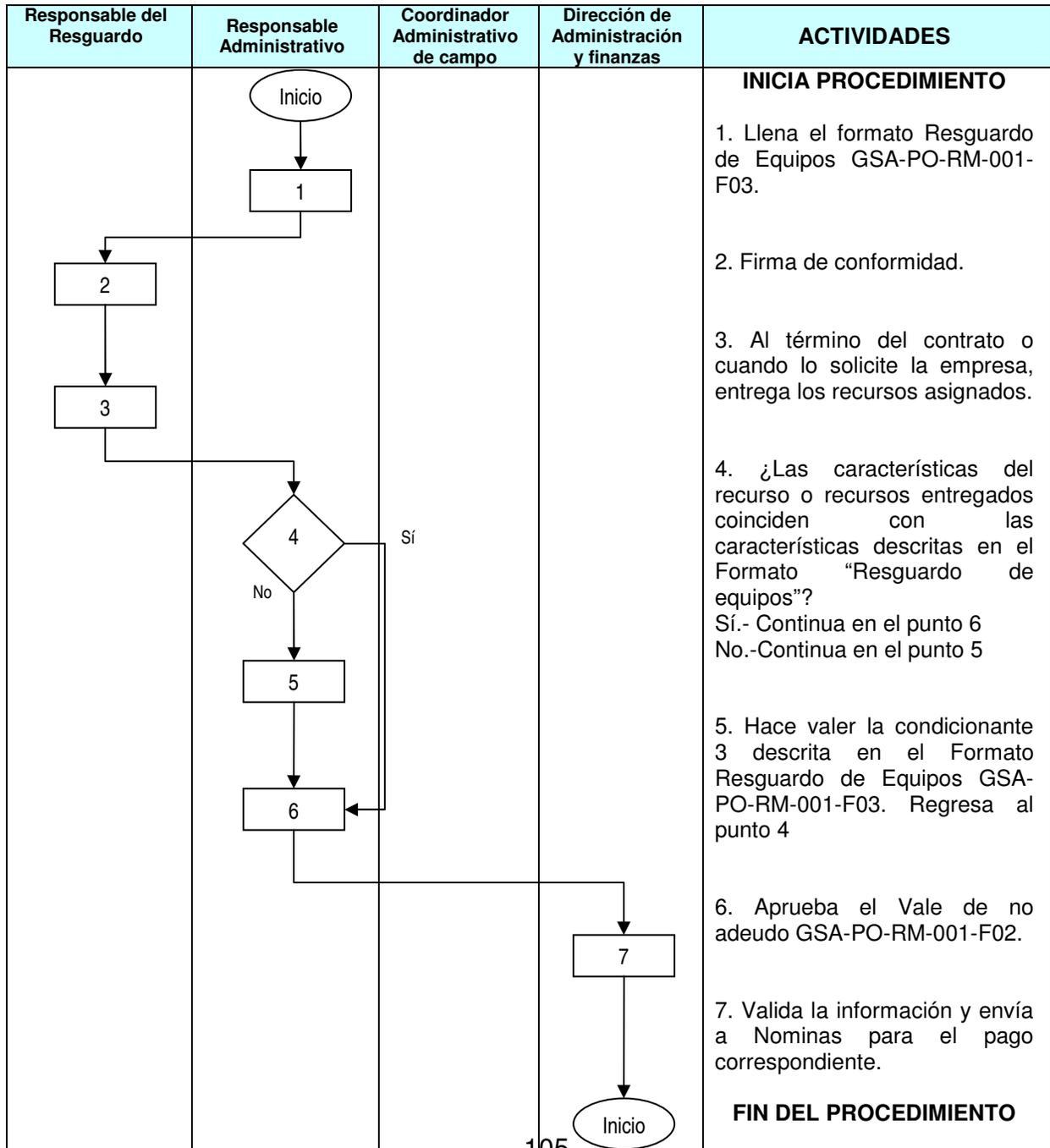
Lentes, guantes, tapones auditivos, castos.

f) **Interacción de otros Procesos**

1. COMPRAS

| Responsable Administrativo | Coordinador Administrativo de campo | Dirección de Administración y finanzas | ACTIVIDADES |
|--|-------------------------------------|--|--|
|  <pre> graph TD Inicio1([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- No --> 1 3 -- Sí --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> Inicio2([Inicio]) </pre> | | | <p style="text-align: center;">INICIA PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requisita los formatos GSA-PO-AF-002-F01 Solicitud de Pago y/o GSA-PO-RM-001-F01 Requisición de Bienes o Servicios. 2. Revisa que las solicitudes cumplan con las políticas. 3. ¿Cumple con las políticas? Sí.- Continúa en el punto 4 No.- Regresa al punto 1 4. Firma y autoriza los documentos y los regresa al Responsable Administrativo (Poza Rica o Coatzacoalcos, según sea el caso). 5. Recibe documentación firmada y envía a la Dirección de Administración y Finanzas. 6. Realiza la programación de los pagos en el tiempo solicitado. <p style="text-align: center;">FIN DEL PROCEDIMIENTO</p> |

2. RESGUARDO DE ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA



g) Seguimiento y medición

1. COMPRAS

El seguimiento desde que se solicitan los bienes y/o servicios hasta el cumplimiento en la fecha en que se requieren los mismos, lo deberá efectuare el Responsable Administrativo en cada sitio a través del Coordinador Administrativo de Campo.

Para el correcto seguimiento la Tesorería deberá confirmar que las requisiciones cumplen con los requisitos el mismo día que se reciben y de no ser así avisar al Coordinador Administrativo de Campo, para no retrasar las adquisiciones.

La medición para el porcentaje de efectividad ser hará de acuerdo a la siguiente formula:

$$\begin{array}{l} \text{\% de efectividad en la} \\ \text{Adquisición de Bines y/o} \\ \text{Servicios} \end{array} = \frac{\text{Bienes y/o Servicios adquiridos en tiempo}}{\text{Bienes y/o servicio solicitado}} \times 100$$

2. RESGUARDO DE ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA

El seguimiento que se da a la entrega de los recursos hasta la devolución de los mismos que cumplan con las características originales, la efectuara el Responsable Administrativo en cada sitio.



% de efectividad en la

$$\text{del activo Fijo de la empresa} = \frac{\text{Activo fijo entregado al personal}}{\text{Activo Fijo con que cuenta la empresa}} \times 100$$

h) Referencias de calidad

Las mismas que se indican del proceso de pagos.

“El coordinador del Control de documentos procede a ELIMINAR los documentos o datos obsoletos al recibir los nuevos, asegurándose de colocarlos en el lugar en donde se realizan las actividades relacionadas con ellos”.

Acontinuación se mostrarán los formatos que deberán ser utilizados para llevar a cabo el procedimiento de adquisición y control de recursos.

Requisición de Bienes o Servicios

|  | | REQUISICIÓN DE BIENES O SERVICIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--|--|--|------------------|-----------|-------|--|--|--|--|--|--------------------|--|--|-----|-----|-----|--|--|--|
| AREA SOLICITANTE | | N° DE REQUISICIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">TIPO DE SOLICITUD</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Compra de Bienes</td> <td style="text-align: center;">Servicios</td> <td style="text-align: center;">Otros</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | TIPO DE SOLICITUD | | | Compra de Bienes | Servicios | Otros | | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">FECHA DE SOLICITUD</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Día</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td style="text-align: center;">Año</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | | FECHA DE SOLICITUD | | | Día | Mes | Año | | | |
| TIPO DE SOLICITUD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra de Bienes | Servicios | Otros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE SOLICITUD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Día | Mes | Año | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO | | UNIDAD | CANTIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha en que se requieren los Trabajos y/o Bienes | | Lugar de Entrega | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JUSTIFICACIÓN DE LO SOLICITADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ELABORA | REVISA | AUTORIZA | Vo. Bo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE ADMVO. | COORD. ADMVO. DE CAMPO | DIRECTOR DE OPERACIONES | DIRECCIÓN DE ADMON Y FINANZAS Y/O DIRECTOR | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

GSA-PO-RM-001-F01

9. LISTA DE DOCUMENTOS Y FORMATOS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE PAGOS BANCARIOS, ADQUISICIÓN Y CONTROL DE RECURSOS.

| Procedimiento | No. de Formato | Nombre del formato | Alcance | Aplica |
|----------------------------|-------------------|-----------------------------------|---|--------------------|
| PAGOS BANCARIOS | GSA-PO-AF-002-F01 | Solicitud de pago | Dirección de Administración y Finanzas Dirección de Operaciones Jefe de Tesorería Jefe de Contabilidad | Todas las oficinas |
| | GSA-PO-AF-001-F01 | Comprobación de gastos | Coordinación Administrativa de Campo Responsable Administrativo | |
| CONTROL DE RECURSOS | GSA-PO-RM-001-F01 | Requisición de Bienes o Servicios | Dirección de Administración y Finanzas Coordinación Administrativa de Campo Responsable Administrativo | Todas las oficinas |
| | GSA-PO-RM-001-F02 | Vale de no Adeudo | | |
| | GSA-PO-RM-001-F03 | Resguardo de Equipos | | |
| | GSA-PO-RM-001-F04 | Vale de salida de Activo fijo | | |

CONCLUSIONES

Cabe mencionar y concluyo que dentro de dicha investigación, en todo lugar en donde exista un organismo social estará presente la administración como una herramienta que con el esfuerzo, coordinación, y eficiencia de todos sus elementos así lograra los mejores resultados.

Como se vio en el capítulo de administración, donde el hombre busca satisfacer sus necesidades en la sociedad lográndolo a través del mejoramiento de una serie de funciones.

La productividad implica la eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional de todos los que forman parte de la empresa para llevar por buen camino los objetivos propuestos y así obtener el buen control de todo el organismo.

La administración es un proceso en esencia dinámico y evolutivo, que se adapta e influye en forma continua en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, utilizándolas para alcanzar de la manera más adecuada los objetivos que persigue.

Dicho proceso administrativo se compone de una serie de funciones fundamentales, las cuales varían de acuerdo al autor, pero finalmente se interrelacionan entre sí y llegan a un mismo fin donde la esencia y los resultados son los mismos.

Estas funciones son los medios por los cuales se realiza la acción de administrar; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en mayor o menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo se contemplan como un todo.

El implante de ambos procedimientos que finalmente van muy ligados fue muy importante, ya que se logra aplicar la metodología y criterios necesarios y adecuados para los traspasos bancarios y adquisición de bienes y/o servicios y control de recursos en donde al llevar dicho proceso, nos basamos en políticas que se establecen de acuerdo a los requerimientos de los clientes y de la empresa.

Asimismo la eficacia de dicho procedimiento y sus respectivos soportes necesarios de acuerdo las necesidades requeridas, mostraron la disponibilidad de los recursos para la operatividad y productividad, de tal forma que aseguramos la satisfacción del cliente.

En cuanto a la empresa logramos la mejora y la máxima coordinación, control, administración de recursos, eficiencia desde el punto de vista administrativo, contable, financiero y operativo, obteniendo la mejora y continuidad de los, así como los objetivos establecidos por la organización.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto. *Administración, Proceso Administrativo.* 3^a ed. México, Ed. McGraw, 2001.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración,* Editorial Mc Graw Hill, México 2000.

Fayol H. *Administración Industrial y General,* Editorial Argentina de Administración y Finanzas, Buenos Aires, 2001.

Fernández Arenas, José A. *Introducción a la Administración.* México, FCA, UNAM, 2001.

Hernández y Rodríguez, S. *Fundamentos de Administración.* México, Interamericana, 2000.

Hernandez Sampieri, *Metodología de la Investigación,* Ed. McGraw-Hill, México 2001.

Koontz, H & O'Donnell. *Administración una perspectiva global.* 10^a ed. México, McGraw –Hill, 2002.

Macías Pineda R. & Santillana Gonzáles Juan R., *El Análisis de los Estados financieros,* Ed. ECAFSA, 2003

Müch Galindo y García Martínez. *Fundamentos de la Administración.* México, 2000 Ed. Trillas.

Perdomo Moreno Abraham, *Análisis e interpretación de estados financieros,* 2000 México, D.F., Ed. Thomson

Ralph Dale Kennedy, Ph D. & Stewark Yarwood; *Estados Financieros, forma, análisis e Interpretación,* Ed. 2002, Ed. Limusa.

Reyes Ponce, Agustin. *Administración de Empresas.* Editorial Limusa México, D. F. 2001.

Robbins, Stephen P. *Administración teoría y practica.* 4^a ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 2003.

Scott Berrly & Eugene F. Brigham, *Fundamentos de Administración Financiera,* 12^a edición, Editorial McGraw-Hill 2003.

Stanley B. Block & Geoffre y A. Hirt, *Administración Financiera,* 2005 Ed. McGraw Hill.

Terry George. *Principios de administración,* CECSA, México, 2000

W. Lewis Arthur. *Teoría de la planificación económica.* México, FCE, 2001