



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**RECUPERACIÓN DE GASTOS POR MEDIO DE LA  
ADMINISTRACIÓN DE ESPACIOS CORPORATIVOS.  
“Grupo Salinas”**

**T E S I S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ECONOMÍA  
P R E S E N T A :  
BRENDA CAMACHO SERRALDE

**ASESOR: GUSTAVO ENRIQUE SAURI ALPUCHE**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2022**





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.

**RECUPERACIÓN DE GASTOS POR  
MEDIO DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE ESPACIOS CORPORATIVOS.**

**“Grupo Salinas”**

# RECUPERACIÓN DE GASTOS POR MEDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE ESPACIOS CORPORATIVOS. "Grupo Salinas"

## INDICE

Introducción .....	3
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología y teorías de la empresa</b>	
1.1 Justificación y Delimitación.....	5
1.2 Marco Teórico .....	6
1.2.1 Empresa .....	6
1.2.2 Ingreso y gasto.....	12
1.3 Teorías de la empresa .....	14
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Grupo Salinas</b>	
2.1 Antecedentes de Grupo Salinas (GS) .....	16
2.2 ¿Qué es Grupo Salinas? .....	16
2.2.1 Empresas del grupo .....	17
2.3 Corporativos administrados .....	19
2.3.1 Corporativos propios.....	19
2.3.2 Corporativos rentados.....	19
2.4 Área: Mantenimiento Corporativo .....	20
2.4.1 Organigrama .....	21
2.4.2 Funciones.....	21
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Desarrollo del proceso: "Recuperación de gastos"</b>	
3.1 ¿Qué es SPPI? .....	23
3.2 Proceso de cobro .....	26
3.2.1 Actividades conforme al calendario .....	27
3.2.2 Actualización de bases de datos .....	31
3.2.3 Preparación y anexar archivos en SPPI .....	32
3.2.4 Revisión de aclaraciones .....	32
3.2.5 Corrección de datos en SPPI .....	33
3.3 Propuesta de mejoras al proceso de recuperación de gastos.....	33
Conclusiones.....	35

ANEXO 1	
Cuadro 1 .....	37
Cuadro 2 .....	38
Cuadro 3 .....	38
Cuadro 4 .....	39
 ANEXO 2	
Cuadro 5 .....	40
Cuadro 6 .....	41
Cuadro 7 .....	42
 REFERENCIAS DE CONSULTA	
BIBLIOGRAFÍA.....	43
PÁGINAS DE INTERNET .....	44

## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesina es una exposición detallada de un proceso de recuperación de gastos basada en mi experiencia laboral de un periodo de 3 años que abarcó desde marzo de 2017 a diciembre de 2020. En el cual me desempeñé como Administradora del área de Mantenimiento corporativo de Grupo Salinas (GS), el cual actualmente es un conjunto de empresas con diversificación de bienes y servicios que producen para diferentes mercados establecidos en distintas regiones geográficas de América.

Si bien el puesto que desempeñé durante dicho periodo era de carácter administrativo, entre las diversas funciones la mayoría implicaba la aplicación de conceptos y técnicas económicas de investigación y negociación, análisis de información, realización de informes y planes para resolver problemáticas propias del puesto; todo esto desarrollado siempre dentro del contexto financiero mundial y nacional, dadas las características propias del Grupo, el cual tiene presencia internacional.

Debido a eso cada una de las tareas desempeñadas no podían, de ninguna manera, desvincularse del panorama micro y macroeconómico, a pesar de que como se verá a lo largo de la exposición, el proceso específico que atañe es de la parte microeconómica, basado más que nada en el área de concentración Economía de la empresa. Con lo cual el presente trabajo busca analizar la naturaleza de Grupo Salinas, cómo cualquier empresa privada su único objetivo es maximizar sus beneficios y su desempeño depende de la estructura de mercado u otros factores, como por ejemplo la tecnología.

Es así que en el capítulo uno, se busca dar una cobertura general sobre los objetivos y problemáticas de las empresas como agente económico; se describe con sustento en teorías de la empresa y algunos conceptos que corresponden a la materia de microeconomía.

En el capítulo dos se desarrollan aspectos históricos de cómo se crea la primera empresa que conforma el actual Grupo Salinas, dando paso a la creación de nuevas empresas con varios departamentos o divisiones, después se presentan los corporativos administrados y se analiza la estructura y funciones del área Mantenimiento corporativo, dentro de la cual me desempeñé.

Posteriormente, el capítulo tres, es dedicado a explicar por completo el proceso de cobro, describiendo las 5 etapas que lo componen. Se explicará el proceso mediante el cual se genera el presupuesto del área y cómo se obtiene el ingreso para cubrir el gasto total de ella. Se desglosa cómo es que se generan y mantienen actualizadas las bases de ocupación para así garantizar el cobro correcto, también se detalla cómo una parte del ingreso se recupera mediante la aclaración, negociación y conciliación de quejas, dudas y solicitudes de los administradores de los distintos negocios del Grupo. Todo esto siempre apoyado en habilidades técnicas de teoría económica.

Por último, se concluye si se logró o no mejorar el proceso con las expectativas que se tenían y si se consiguió o no recuperar el 100% de los gastos presupuestados para cada inmueble administrado. Por otra parte, se analiza el método, plasmando algunas consideraciones y propuestas para que a corto plazo se pueda conseguir más fácilmente el objetivo deseado considerando el disminuir los riesgos de tener un déficit de ingresos y que el proceso será cualitativamente diferente.

# Capítulo 1

## Metodología y teorías de la empresa

### 1.1 Justificación y delimitación

Los conocimientos adquiridos en la Facultad, como estudiante de Economía, brindan las herramientas teóricas suficientes para dar una explicación detallada y hacer una revisión del proceso de recuperación de gastos por medio de la administración de espacios corporativos, utilizando conceptos básicos de la materia económica.

La visión analítica y la capacidad crítica dadas por la formación en economía dentro de la UNAM permiten presentar una opinión firme y objetiva; asimismo, la clara visión social y humanista permite plasmar la experiencia laboral en una empresa de Grupo Salinas, para así contribuir tanto con la sociedad en general como con la población específica estudiosa del tema, brindando un panorama detallado y completo de dicho proceso.

La experiencia adquirida desde el momento de ingreso al área de Mantenimiento Corporativo, permitió un crecimiento profesional y personal, a razón de esto se presenta el siguiente trabajo escrito, sobre la experiencia laboral adquirida con base en la formación como alumna de la Facultad de Economía.



## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1 Empresa

Sin duda, desde tiempos prehistóricos existía el proceso administrativo, el antecedente más lejano sobre las prácticas administrativas se puede visualizar en las formas primitivas de organización familiar, en estas primeras organizaciones nómadas, el proceso de caza de animales requería aprender a hacerlo en grupo, de esta necesidad surgieron líderes: estos jefes primitivos son el símbolo de los empresarios de hoy, es de suponer que eran quienes ejercían autoridad y mando.

Las agrupaciones para la caza, la pesca, recolección de frutos, diría que son las *empresas* nacientes; a pesar de que no existen vestigios sobre las formas de organización administrativa en estas sociedades, es de suponer que cada una de estas actividades requería distribución de tareas y capacitación entre sus integrantes. Con el sedentarismo la vida les fue exigiendo una especialización, con él inició el desarrollo de la agricultura, domesticación y cuidado de animales.

Conforme el proceso de civilización avanzó, se establecieron nuevos métodos administrativos, lo que generó un cambio en las tecnologías, la forma de utilizar los factores de producción y la división social del trabajo lo cual implicó una especialización profesional de los trabajadores de la producción culminando, después de una larga y continua evolución, en la formación de empresas.

El conocimiento sobre antiguas empresas se puede seguir con mayor precisión a partir de la escritura. Por ejemplo, se han encontrado tablillas (ruinas) de la antigua Mesopotamia que indican la existencia de

la organización, prácticas administrativas, gubernamentales y religiosas<sup>1</sup>; podemos ver que después de la escritura, en lo que se refiere a las prácticas administrativas, tenemos presentes las primeras formas de organización de las sociedades.

Merece la pena destacar a los Ingenieros Frederick W. Taylor y Henri Farol, pues estos autores tomaron el fenómeno administrativo como objeto de estudio y sus aportaciones constituyeron los fundamentos de la teoría administrativa actual.

Taylor, afirmó que cada operación administrativa debe ser ejecutada científicamente, ya que la administración científica está constituida de estos principios y técnicas sobre cada operación y proceso. Por su parte, Farol dedicó más énfasis a la organización e hizo un gran aporte: identificó que el proceso administrativo se integra de las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Formuló una teoría a la que llamó Administración positiva, trata sobre la función directiva y sobre las características del administrador y describió una serie de principios y postulados que son aplicables a cualquier actividad administrativa, sea pública o privada.

Una definición de *empresa* como agente económico es: "Unidad económica autónoma organizada para combinar un conjunto de factores de producción, con vista a la producción de bienes o prestación de servicios para el mercado".<sup>2</sup> Dicho de otra manera, es una institución con objetivos o fines, se puede encontrar de diferentes dimensiones y

---

1 Ramírez Cardona, Carlos. Fundamentos de Administración, Vol. 3 ed. Ecoe ediciones, 2010. pág. 72. "Se han rescatado de las ruinas de las ciudades sumerias de la antigua Mesopotamia tablillas que contienen variado material escrito en el cual pueden encontrarse documentos mercantiles que indican la existencia de la organización y de prácticas administrativas, gubernamentales y religiosas".

2 Y. Bernard - J.C. Colli. Diccionario Económico y Financiero. 3a. Edición. Hostales, Madrid 1981.

con diferentes alcances, pero todas realizan las mismas funciones económicas básicas.

Las empresas coordinan y organizan una gran cantidad de actividades económicas, contratan factores de producción para producir y vender bienes y servicios. En este caso, Grupo Salinas compra o alquila edificios y contrata trabajadores a los cuales dirige. Históricamente inició con la fabricación de muebles y la venta minorista en abonos semanales, emprendió un taller dedicado a la manufactura de radios y televisores para más tarde abandonar la manufactura e iniciarse en la venta de muebles, línea blanca y electrónica. Posteriormente y hasta la fecha dejó de producir la mayoría lo que vende pasando a comprar los bienes a otras empresas especializadas en su producción.

Estas unidades económicas de producción, conformadas por diferentes elementos, dispone de una serie de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, mediante los cuales producen y venden bienes y/o prestan servicios a la sociedad, dichos recursos productivos con los que cuenta cada una de las empresas deben estar organizados para su buen funcionamiento.

Si bien cada empresa tiene diferentes objetivos, la meta en general es maximizar sus utilidades o beneficios económicos; para lograrlo se apoya de la administración y sus diversas herramientas, por lo que deben contar con una estructura industrial que les permita aprovechar al máximo sus recursos, podemos hacer una comparación con el principio postulado de la Administración Científica de Taylor:

“El propósito de la administración es lograr la máxima prosperidad para el patrón, al mismo tiempo que se obtenga la máxima prosperidad para el obrero”.<sup>3</sup>

Es importante subrayar que las empresas son organizaciones administrativas con las mismas características esenciales, ayudan al desarrollo económico y a su vez buscan maximizar su beneficio o utilidad a partir de producir y comercializar en el mercado sus bienes y servicios. Los bienes o servicios producidos por una empresa constituyen la oferta en una economía. Como se mencionó, están conformadas por diferentes elementos para poder cumplir sus metas, por ejemplo: bienes materiales, mano de obra, sistemas, entre otros.

Haciendo hincapié en el objetivo de las empresas, éstas siempre buscarán maximizar sus beneficios, pero existen restricciones que limitan el que puedan alcanzar este objetivo. Los factores a los que se hace referencia son:

- Restricciones tecnológicas,
- Restricciones de información y de organización, y
- Restricciones de mercado.

En efecto, el avance tecnológico puede ayudar a incrementar la cantidad de producción para las empresas, pero también puede representar un incremento importante en sus costos, lo que se convierte en un obstáculo que enfrentar para poder obtener un máximo beneficio.

---

<sup>3</sup> Ramírez Cardona, Carlos. Fundamentos de Administración, Vol. 3 ed. Ecoe ediciones, 2010. pág. 129.

La restricción de información y de organización representan otro obstáculo para que las empresas logren la meta de maximizar su utilidad, en cuanto a esto se hace referencia a la información insuficiente de los empleados, de los clientes y de los competidores, aunado al desempeño de los empleados.

Vale la pena señalar que en economía, mercado no significa un lugar en el que se llevan a cabo transacciones de compra y venta, tiene un significado más general, identificaremos un mercado como cualquier arreglo que permite a compradores y vendedores obtener información y llevar a cabo negocios entre ellos (Parkin, 2001).

El gasto de las mismas en la comercialización de los productos; para lograr mayores ventas las empresas tratarán de inducir el comportamiento de los posibles compradores, también en muchas ocasiones tienen que destinar montos importantes de recursos en las campañas publicitarias para lograr competir adecuadamente con las demás empresas que ofrecen el mismo producto (Castañeda, 2010).

La estructura de industria describe la forma de organización de las empresas en el mercado. Las variables que las definen son diversas, entre ellas la distribución por tamaño o concentración, las condiciones técnicas, la diversidad y diferenciación de los productos y la integración vertical.<sup>4</sup>

Se pueden clasificar según su actividad principal en: comercial, industrial o de servicios; por su tamaño en: micro, pequeña, mediana y grande; por su finalidad en: públicas o privadas y según su régimen

---

<sup>4</sup> Scherer, 1990.

jurídico, en sociedad mercantil, civil y persona física con actividad empresarial.

Como agente económico las empresas compiten por la participación en el mercado, en esta lucha aprovechan sus ventajas competitivas y cómo consecuencia, eventualmente pueden obtener ganancias. Asimismo, requieren implementar distintas estrategias para superar a su rival. Algunas estrategias para impedir la entrada al mercado consisten en fijación de precios límite, establecer compromisos para reforzar su credibilidad, diferenciación de productos o acciones que reduzcan sus costos.

En la actualidad la diferenciación de productos se hace más creciente e importante, las preferencias y gustos de los consumidores, así como la localización de vendedores y compradores y los costos de transporte son factores que inciden en la diferenciación de los productos. La diferenciación de productos es un atributo de la estructura de mercado, hay varios tipos de diversificación<sup>5</sup>

1. Homogénea o concéntrica. Se refiere a la entrada en nuevas actividades que guardan una relación con las actividades de la empresa. Descansa en una base tecnológica similar.
2. Horizontal. Se distingue por la similitud de los nuevos clientes con los actuales. En otras palabras, los productos pueden ser muy distintos, pero los mercados son similares. Esto constituye una ventaja para la empresa.
3. Conglomerar. Se caracteriza por la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las existentes antes de la diversificación.

---

<sup>5</sup> M. y J. Renau Menguzzato, La dirección estratégica de la empresa, Barcelona, 1991 y E. Penrose, Teoría del crecimiento de la empresa, Madrid, 1960.

### 1.2.2 Ingreso y gasto

El *gasto* o egreso es igual al ingreso e igual al valor de la producción, es decir, es una salida de dinero a cambio de obtener un bien o servicio con el mismo valor. Esto se puede explicar de la siguiente manera: el poner un precio a las cosas que adquirimos es una forma de valorarlas, lo que gastamos para obtenerlas es igual al ingreso o valor de la producción.

Fundamentalmente, las empresas obtienen ingresos económicos de las ventas efectuadas, aunque también podrían obtener ingresos de actividades ajenas al proceso productivo, por ejemplo, con la cotización en Bolsa. Todos los flujos de entrada en forma de activos, a consecuencia de ventas o servicios o inversiones, son ingresos y estos no surgen por financiamientos o aportaciones de capital.

El dinero que se obtiene por la venta de bienes o servicios que produce una empresa constituye su ingreso. A éste, el empresario debe restar los costos, que son los gastos necesarios para llevar a cabo su proceso productivo y la diferencia entre ingresos y costos será su beneficio, que, como se mencionó, los oferentes buscarán maximizar vendiendo al máximo precio posible.

Aclarando más lo expuesto, el beneficio es igual al valor de las ventas menos el costo de producirlas y en lo que respecta a los costos se puede calcular su monto considerando los siguientes elementos:

Beneficio económico de una empresa = ingreso total – costo de  
oportunidad.

Una elección es un intercambio y un intercambio es renunciar a algo para obtener otra cosa. La alternativa de mayor valor a la que renunciamos es el costo de oportunidad de la actividad elegida. La mejor alternativa perdida es el costo de oportunidad de una acción. Toda elección que se toma implica un costo.

El costo de oportunidad de cualquier acción es la alternativa desaprovechada de mayor valor, es la acción que se decidió no realizar, es el costo de la acción que se eligió realizar. El costo de oportunidad son las opciones alternativas que se podrían haber hecho, no es el conjunto de todas las posibles alternativas desaprovechadas, sino la de mayor valor. Para una empresa, el costo de oportunidad de la producción es el valor que ella asigna al mejor uso alternativo de sus recursos, es la alternativa real a la que se renuncia. Los costos de oportunidad de una empresa son: explícitos e implícitos<sup>6</sup>.

Además, las empresas enfrentan una disyuntiva de intercambio, debido a que la cantidad de bienes y servicios que pueden producir está limitada por los recursos y tecnologías disponibles. La Frontera de Posibilidades de Producción (FPP) es el límite entre la combinación de los bienes y servicios que se pueden producir y los que no. Cualquier elección hecha a lo largo de la FPP implica un intercambio, si las empresas producen sus bienes y servicios al menor costo posible alcanzan la eficiencia de producción. Gráficamente, son los puntos que se encuentran sobre la FPP, pero el mejor punto es aquel en el cual los bienes y servicios se producen al menor costo posible y en las cantidades que ofrecen el mayor beneficio posible, en ese punto alcanzan la eficiencia de asignación.

---

<sup>6</sup> Los costos explícitos se pagan con dinero a diferencia de los implícitos.



### 1.3 Teorías de la empresa

Entre finales de los años setenta y la primera mitad de los ochenta, se produjo en el mundo una gran transformación: en el nivel de los modelos económicos, por ello, a partir de mediados de los ochenta surgieron nuevos estudios laborales; estos reconocen cambios teóricos y de temáticas, surge el neoliberalismo y la caída del keynesianismo, en los procesos de producción y los mercados de trabajo, la reestructuración productiva y de los mercados de mano de obra que tienden hacia la flexibilización; en el funcionamiento del Estado y la relación con las clases sociales, el alejamiento entre organizaciones de los trabajadores y el Estado neoliberal que sustituyó en América Latina al desarrollista, en países con gobiernos civiles y en los otros, el fin de las dictaduras militares, la transición a la democracia y finalmente la instauración del neoliberalismo civil en los noventa. Asimismo, procesos de impacto subjetivo en la intelectualidad de izquierda, que era la principal generadora de estudios laborales, como fueron la caída del socialismo real y la decadencia del marxismo, el ascenso de las perspectivas de actor racional, el descrédito del estructuralismo y el advenimiento de la postmodernidad y la nueva hermenéutica.

Las principales líneas de investigación desarrolladas por los nuevos estudios laborales en sus orígenes fueron los estudios sobre reestructuración productiva, los cambios en las relaciones laborales, estudios sobre el sindicalismo y la sociodemografía del mercado de trabajo.

La situación en América Latina a partir de los ochenta es nueva y se da el cambio del modelo económico de sustitución de importaciones al neoliberal. Esta nueva realidad surge gracias a que la política neoliberal

cambia las funciones al Estado y una economía globalizada, modificaciones que llevaron a reformular las alianzas entre los empresarios y el Estado a nuevas formas de manifestación de los empresarios en el mundo político y electoral y renovadas responsabilidades con relación a las decisiones que implicaron la modernización de las empresas.

Los nuevos estudios, a los que se hace referencia anteriormente, aparecen en América Latina y parten de analizar la relación Estado-empresarios, las organizaciones que representan a los patrones, así como las coyunturas políticas de tipo electoral en las que intervinieron los empresarios, estos problemas los analizan como relaciones de poder. La forma de explicar la acción organizada de los empresarios es a través del concepto tradicional de corporativismo. Las organizaciones empresariales son estudiadas como sistemas corporativos de representación que supuestamente darían identidad político-institucional (Luna y Valdés, 1990).

Los marcos políticos y económicos son el telón de fondo que explican la acción empresarial, como son las coyunturas políticas, los cambios de poder estatal, la caída de las dictaduras, las inversiones extranjeras, los procesos de elección, el establecimiento de nuevos planes de desarrollo económico y las nuevas políticas públicas-administrativas que afecten o beneficien a los empresarios.

## **Capítulo 2**

### **Grupo Salinas**

#### 2.1 Antecedentes de Grupo Salinas (GS)

¿Cómo nace Grupo Salinas?

En 1906 Benjamín Ricardo Salinas Westrup y su cuñado Joel Rocha deciden crear Salinas y Rocha. Fundan en 1943 una fábrica de muebles y la primera tienda llamada Salinas y Rocha, en Monterrey. La estrategia de negocio que implementaron fue vender mucho en abonos pequeños. Unos años más tarde, la firma implementó una fórmula novedosa en el país: la venta a crédito. Para 1950, se funda Grupo Elektra. En ese entonces, se dedicaba a la manufactura de radios y televisores. Para 1993, Ricardo Salinas Pliego compra un conjunto de estaciones de televisión con sus respectivas licencias al gobierno de México, por la cantidad de 643 millones de dólares, con lo que nace TV Azteca. El 30 de octubre de 2002 inicia funciones Banco Azteca, institución mexicana que opera desde las tiendas del Grupo Elektra, Salinas y Rocha, Bodegas de Remates y en algunos casos fuera de estas tiendas.

#### 2.2 ¿Qué es Grupo Salinas?

Un conjunto de 20 empresas mexicanas con presencia en nuestro país, Estados Unidos, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú y Panamá. Sus negocios dinámicos abarcan diferentes sectores: comercio, financiero, deportes, telecomunicaciones, energía y metalurgia. Es decir, es un conjunto de empresas que se alejan de la producción

especializada, cuenta con gran diversificación de productos, algunos sustitutos y otros complementarios.

### 2.2.1 Empresas del grupo

Se presenta una breve descripción de las principales empresas que conforman Grupo Salinas:

**Salinas y Rocha.** Nace como negocio modesto dedicado a la fabricación de muebles que serían vendidos a plazos. En 1943, la marca ingresó en el comercio departamental con la apertura de una tienda en Monterrey; en dos años abrirían una segunda tienda, ésta en la Ciudad de México.

**Elektra.** Inicialmente, era una empresa dedicada a la manufactura de radios y televisores, bajo la dirección de Hugo Salinas y Rocha, quien unos años después deja el lugar a su hijo Hugo Salinas Price. Hoy es una compañía internacional dedicada, principalmente, al comercio especializado y servicios financieros en América Latina, y uno de los mayores proveedores que brinda préstamos no bancarios en los Estados Unidos.

**Banco Azteca.** Institución financiera mexicana que actualmente cuenta con más de 4 mil sucursales en México, Panamá, Guatemala, Honduras, El Salvador y Perú. Es el quinto banco creado entre las instituciones nacidas en México.

**Italika.** Es una firma mexicana fundada en el año 2004. Sus primeros modelos de motocicletas fueron diseñados en conjunto con el fabricante surcoreano Hyosung. Para 2008 es fundada la planta de ensamblaje Ensamblika, en Toluca. Actualmente tiene una capacidad de producción de 750 mil motocicletas anuales y se mantiene con una cuota en el mercado mexicano de más del 50%.

**Tv Azteca.** Es uno de los dos mayores productores de contenido para televisión en español en el mundo. Opera cuatro canales nacionales de televisión en México a través de más de 300 estaciones propias. Sus canales son Azteca Uno, Azteca 7, Adn40 y a más +.

**Total Play.** Es una empresa de telecomunicaciones que ofrece servicios fijos de acceso a internet, televisión de paga y telefonía para clientes residenciales y empresariales. Los servicios se ofrecen a través de fibra óptica. La empresa también ha desarrollado internamente una interfaz de televisión, la cual prevé la integración de las aplicaciones más populares de streaming, ofreciendo todos los servicios en una misma plataforma.

**Grupo Dragón.** Se crea en 2010 como una organización comprometida con el medio ambiente, cuyo principal objetivo es promover el uso de energías renovables. Ha invertido en recursos tecnológicos y humanos con el fin de generar energía eléctrica a partir de fuentes renovables como la eólica y la geotérmica.

**Tiendas Neto.** Es una empresa 100% mexicana que inició operaciones en 2009 con el objetivo de proveer bienes de consumo no duradero. Actualmente brinda servicio a través de más de 1,300 puntos de venta en diferentes ciudades de la República Mexicana. Cuenta con marcas propias que generan cerca del 40% de las ventas.

**Dopamine.** Es un estudio que se enfoca en el desarrollo y producción de contenido audiovisual para plataformas globales, bajo cualquier modelo de gestión, negocio y sociedad. Está abierto a desarrollar, co-desarrollar, producir, coproducir o invertir en proyectos para cualquier plataforma.

**Agencia i.** Es una filial responsable de desarrollar estrategias de comunicación y campañas orientadas a la efectividad y logro de objetivos de negocio.

## 2.3 Corporativos administrados

### 2.3.1 Corporativos propios

Grupo Salinas cuenta con cuatro inmuebles propios, sus gastos se recuperan a través del cobro de renta a pesar de no pagarla a ningún arrendatario, para esto se realiza el costeo de la tarifa con los gastos de operación y administración propios de cada corporativo, por ejemplo: luz, agua, jardinería, seguridad, insumos de higiene, mantenimiento general, por su administración, etc.

Los gerentes responsables de cada inmueble generan un control de todos los gastos, de esta forma, se puede hacer el presupuesto para determinar la tarifa uniforme mensual y así recuperar el total de sus gastos.

En la siguiente lista se mencionan los corporativos propios administrados:

- 1.- Azteca Novelas,
- 2.- Tv Azteca,
- 3.- Río Frío y
- 4.- Corporativo La Luna.

### 2.3.2 Corporativos rentados

Al igual que en los inmuebles propiedad de Grupo Salinas, con los que se paga una renta mensual, en los corporativos rentados se recuperan

los gastos propios de la operación y administración, considerando la renta e inflación proyectada anualmente.

La lista de los corporativos rentados consta de los siguientes:

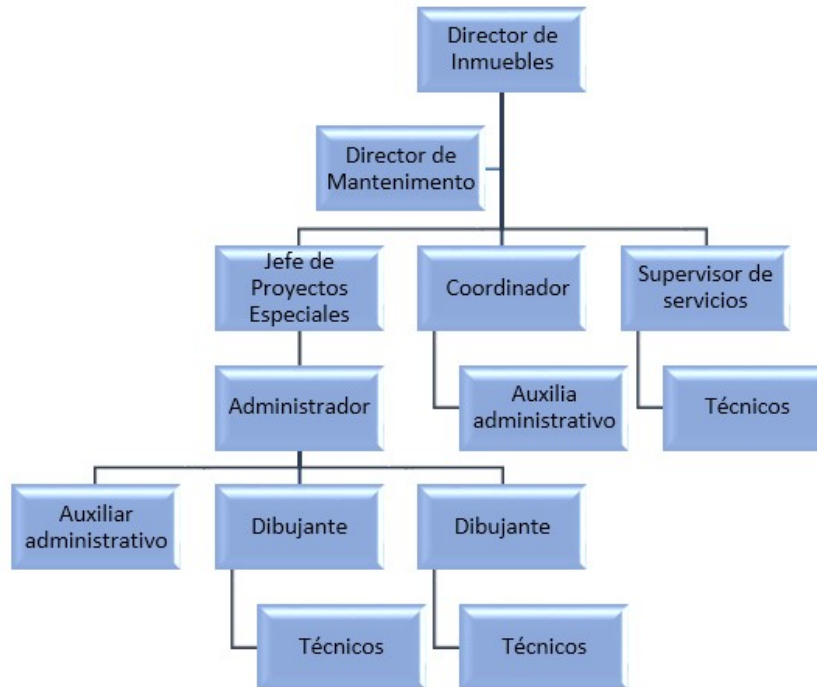
- 1.- Torres Esmeralda,
- 2.- Colegio de Ingenieros Civiles de México,
- 3.- Torre Área,
- 4.- Montes Urales,
- 5.- Torre Panorama,
- 6.- Torre Paltinium,
- 7.- Torre Jade y
- 8.- Torre Grupo Salinas.

#### 2.4 Área: Mantenimiento Corporativo

Mantenimiento corporativo pertenece al despacho de Inmuebles corporativos, esta área fue de vital importancia para adquirir la experiencia profesional para presentar este trabajo. Es la responsable de establecer las acciones necesarias para dar servicio preventivo y correctivo a los inmuebles corporativos de Grupo Salinas con el fin de conservarlos en condiciones óptimas, así como preservar la vida útil de la maquinaria y equipo asignados. Otra de sus funciones es la contratación de servicios externos cuando es necesario, supervisa que estos proveedores se apeguen a los lineamientos del Grupo y los servicios prestados sean los solicitados.

### 2.4.1 Organigrama

En la siguiente imagen se aprecia la estructura del área Mantenimiento corporativo.



### 2.4.2 Funciones

**Directora de Inmuebles.** Organiza y gestiona los procesos de los directores y gerentes a su cargo. Asigna los recursos. Supervisa el cumplimiento de metas.

**Director de Mantenimiento.** Planifica las estrategias a seguir para el cumplimiento de las metas. Asigna presupuesto a cada corporativo.



**Jefe de Proyectos Especiales.** Es el responsable de llevar a cabo los programas de trabajo del área. Supervisa los trabajos que realiza el equipo. Mantiene informado al director de Mantenimiento.

**Coordinador.** Encargado de gestionar las solicitudes de compra de materiales. Controla la agenda de la directora de inmuebles.

**Supervisor de servicios.** Planifica, coordina y supervisa actividades operativas. Entrega semanalmente el reporte de actividades.

**Administrador.** Encargado de recuperar el total de los gastos de cada inmueble. Supervisar el cumplimiento de forma eficiente de las tareas asignadas al auxiliar administrativo y dibujantes.

**Auxiliar administrativo.** Archiva y controla la entrada y salida de documentos. Atiende las peticiones del personal contratado por outsourcing.

**Dibujantes.** Actualizan las bases de datos y planos.

**Técnicos.** Ejecutan las tareas asignadas por su superior. Realizan el mantenimiento preventivo y correctivo en los inmuebles. Reportan fallas en equipos.

## Capítulo 3

### Desarrollo del proceso: "Recuperación de gastos"

#### 3.1 ¿Qué es SPPI?

Servicios Pagados a Proveedores Internos (en lo sucesivo SPPI) forma parte del despacho llamado Facturación Interna y es el área encargada de controlar y conciliar las operaciones de servicios entre todas las compañías del Grupo, cuentan con una plataforma digital con el mismo nombre. Ésta permite trasladar el 100% del gasto de un área a los clientes finales a través de un servicio con una tarifa determinada.

Cada área desempeña la función de proveedor debiendo facturar y distribuir su gasto total, el mismo que al final del año deben recuperar. Ésta plataforma concentra toda la información sobre las unidades de negocio de Grupo Salinas, en ella se realiza la facturación de los servicios, la cual puede ser revisada y autorizada por el cliente a través de la misma. En esta plataforma se puede consultar toda la información referente a Centros de costos (en lo sucesivo Cecos), claves y nombres de servicios, unidades de negocio, sus compañías, administradores, etc.

Los 3 actores que participan en SPPI son:

Proveedor.

Es el Ceco que presta un servicio y que a través del sistema SPPI factura y distribuye sus gastos.

Cliente.

Es el Ceco que recibe el servicio y acepta el cobro del mismo a través del sistema.

Personal de SPPI.

Es responsable de administrar el sistema, reglamentar y asesorar al proveedor y cliente en su uso.

El proceso completo del SPPI consta de 3 etapas que se desarrollan a lo largo de un año, estas son: el costeo, la planeación y la facturación mensual.

El siguiente esquema describe brevemente las actividades de cada etapa:

Proceso	Actividades					
Costeo (anual)	1	2	3	4	5	6
	<b>Proveedor</b> Depuración y creación de servicios	<b>Administrador de SPPI</b> Extracción y proyección de gastos considerando gastos directos, gasto SPPI y costo capital	<b>Proveedor</b> Asignación del 100% de gasto por servicios asignados al ceco proveedor	<b>Sistema SPPI</b> Cálculo de tarifa a través del algoritmo	<b>Proveedor</b> Revisión, validación y autorización de la tarifa propuesta	<b>Administrador SPPI</b> Difusión de tarifas autorizadas por el proveedor
Planeación (anual)	1	2	3	4	5	6
	<b>Administrador SPPI</b> Definición de permisos a proveedores y UDN clientes	<b>Administrador SPPI</b> Sincronización de tarifas para proceso de costeo	<b>Proveedor</b> Carga masiva de presupuesto en el Módulo de Planeación en el portal SPPI	<b>Cliente</b> Validar y autorizar monto del plan	<b>Administrador SPPI</b> Conciliar reportes: ingresos-proveedor egresos-cliente	<b>SIPRES</b> Procesa cubo de información SPPI
Facturación (mensual)	A		B		C	
	<b>Facturación despachos</b>		<b>Facturación Back Office/Despachos</b>		<b>Facturación indirectos.</b>	

\* UDN unidad de negocio

El proceso de Costeo.

En esta etapa únicamente participa tanto personal de SPPI como proveedores de servicios internos. Se realiza el presupuesto anual conforme al total de gastos por corporativo, acorde a los gastos reales del primer semestre del año y elaborando una proyección del segundo semestre.

Planeación.

El objetivo de esta etapa es presupuestar y conciliar el monto a cobrar semanal o mensualmente entre Ceco proveedor y Ceco cliente.

Facturación.

Existen 3 tipos de facturación en SPPI, cómo se detalla a continuación:

1. Facturación de Despachos. La prestación de un servicio entre despachos genera una facturación virtual, es decir, hay un flujo de efectivo local. Ejemplo: proveedor y cliente pertenecen al mismo despacho.

2. La Facturación Back Office/GEkt. Se genera una factura real, su flujo de efectivo es real. Ejemplo: proveedor y cliente son de diferente unidad de negocio, a partir de ahora la nombraremos UND.

3. Facturación Indirectos. Es una facturación real al proveedor, hay un flujo de efectivo real. Ejemplo: Proveedor externo a proveedor Grupo Elektra cliente de diferente despacho que el proveedor.

Prestación de servicios internos:

Despachos

Brindan un servicio especializado a la UDN cliente que se facturan conforme asignación acordada en convenio de prestación de servicios (servicios a la carta y a demanda).

#### Back Office

Se facturan conforme a servicio prestado por Back Office a los despachos y UDNs cliente, generando una factura real entre ambas partes (servicios a la carta y demanda).

#### Indirectos

Se facturan conforme a servicio prestado por un tercero que se factura al despacho y que así mismo distribuye el gasto a las UDNs cliente (servicios a demanda).

\* Servicio a la carta por una tarifa.

\* Servicio a demanda, servicio solicitado por el Despacho con una tarifa dinámica.

### 3.2 Proceso de cobro

El proceso de cobro está formado por 5 etapas e inicia los primeros días de cada mes con la etapa llamada Facturación, la duración de esta etapa es generalmente de 7 días naturales. La segunda etapa es de Aclaración y su duración es de 5 días naturales, generalmente. La tercera etapa, justificación, suele durar 5 días naturales. La cuarta etapa, Acuerdos, generalmente dura 4 días naturales; la última etapa se llama Arbitraje y sólo tiene una duración de 3 días naturales. Estas duraciones tienen excepción en los meses de noviembre y diciembre porque se cierra el

sistema alrededor del 15 de diciembre, en ambos casos las etapas son más cortas.

Si por alguna razón se presenta la necesidad de recuperar el gasto de un nuevo servicio fuera de la etapa de costeo, lo primero es solicitar a personal de SSPI autorización para que lo creen, facilitando un formato para hacer la solicitud donde coloca la tarifa que se va a cobrar, en cuáles unidades se hará el cobro, es decir, si será un cobro monetario, por servicio o metros cuadrados y, por último, SPPI asignarán una clave de servicio con la que se podrá facturar en el sistema el nuevo cobro. Las claves son la forma en que se identifican los servicios en el sistema para realizar su facturación.

Las tarifas propuestas por el proveedor y el área de SPPI son calculadas con la metodología de costeo basado en actividades, se trabajan tomando en cuenta el presupuesto de gastos, el gasto real o bien una mezcla de ambos, pero siempre considerando un periodo de 12 meses. Otro punto necesario es establecer la unidad de medida dependiendo del tipo de servicio a prestar (por empleado, metros cuadrados, hora, transacciones, etc.), esta unidad es determinada por el proveedor.

### 3.2.1 Actividades conforme al calendario

El calendario de actividades se puede visualizar en la aplicación el primer día de cada mes y solamente durante el mes en curso, por lo que es muy importante respetarlo, ya que conforme cambia la etapa, la anterior se cierra. El calendario es organizado mensualmente por el área de SPPI y los cobros de los servicios prestados a las distintas áreas comienzan al inicio de cada mes con la etapa de facturación. Cada etapa se abre y cierra en las fechas indicadas sin excepción.

## Etapas

**Facturación.** Es la primera etapa del proceso de cobro. El proveedor realiza el cargo en el sistema SPPI por el uso de espacios corporativos a las diferentes áreas; para poder hacerlo debe preparar una base de datos con la información de cada inmueble administrado, dicha base contiene ubicaciones, centros de costos, nombres y números de empleados, áreas, el metraje que ocupan y el área común que les corresponde a todos los usuarios. Esta base de datos es actualizada mensualmente por arquitectos que también pertenecen al área de Mantenimiento y son responsables de realizar el levantamiento aproximadamente cada trimestre. Las modificaciones mensuales se hacen mediante aclaraciones de los administradores y/o información de mudanzas realizadas.

El área de SPPI ubica en el sistema el formato que se debe llenar para ingresar los cobros; es un formato simple, se deben cumplir las siguientes condiciones: permite sólo una hoja en el documento, la columna de ID PROYECTO para el caso de cobro de rentas siempre debe ir con un cero; la columna UNIDAD//MONTO únicamente acepta 2 decimales; la columna DESCRIPCIÓN no permite acentos, números, ni caracteres especiales, tampoco permite espacios en blanco por lo que de no contar con algún nombre o número de empleado es forzoso llenar, por ejemplo, con el nombre del área, del gerente o director; en el número de empleado puede colocarse un cero.

La siguiente imagen muestra un ejemplo de la hoja de cálculo con la que se realizan los cobros:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	UNIDAD NEGOCIO PROV	CC PROV	CLAVE SERVICIO	CC CLIENTE	UNIDAD NEGOCIO CLIENTE	ID PROYECTO	UNIDAD//MONTO	DESCRIPCION	NUM EMPLEADO
2	9391	1	AFM137T	5166		1	0	6.85 LUZ DEL CARMEN ABAD CERVANTES	60050123
3	9391	1	AFM137T	5166		1	0	6.85 LOCKERS MUJERES	0
4	9391	1	AFM137T	5166		1	0	6.85 LOCKERS HOMBRES	0
5	9391	1	AFM137T	5166		1	0	6.85 LOCKERS MUJERES	0
6	9391	1	AFM137T	9397		1	0	42.26 GUALBERTO FAUSTINO HIDALGO CARBAJAL	3537
7	9391	1	AFM137T	9397		1	0	42.26 VACANTE ASIGNADO	0
8	9391	1	AFM137T	9411		1	0	5.27 BODEGA BIENESTAR	TVA22285
9	9391	1	AFM137T	9411		1	0	12.55 BODEGA BIENESTAR	TVA22285

**Aclaración.** Esta etapa se encuentra abierta para que los administradores revisen los cargos realizados a los Cecos de los que son responsables. De estar de acuerdo con ellos, existen 2 formas de generar el pago, por un lado, pueden aceptar los cobros con lo cual se genera una factura para que el área de Mantenimiento reciba el monto cargado en el sistema o por otro lado pueden no efectuar ninguna solicitud de aclaración, de este modo en automático los cargos que no cuenten con dicha solicitud pasan a facturación. Si los administradores tienen alguna duda o inconformidad de los cobros, deben solicitar la aclaración en el mismo portal, en esta etapa, todas las observaciones se pueden visualizar en el sistema conforme se van realizando.

Un administrador es proveedor y cliente, así que en la etapa de aclaraciones, como cliente debe revisar los cargos que otras áreas les solicitan facturar, de estar conforme autorizan el cobro; de no ser así solicitan en el mismo portal la aclaración del cobro.

**Justificación.** Una vez que comienza esta etapa, se revisan todas las solicitudes de aclaraciones que los administradores de cada negocio solicitaron. Los arquitectos encargados de actualizar las bases de datos deben verificar la información, de manera presencial, vía telefónica o correo electrónico. Si el usuario comprueba que le han realizado un



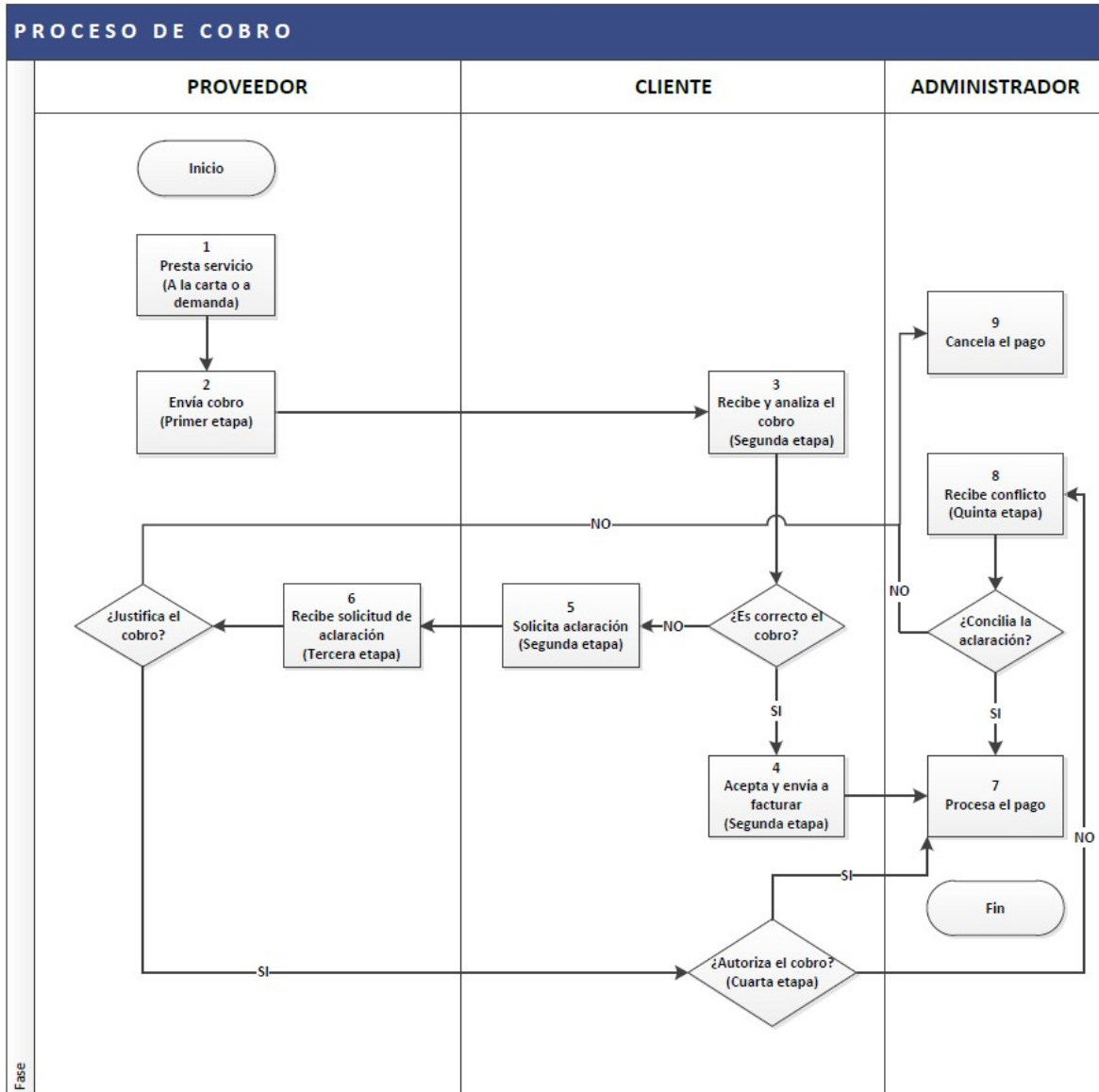
cargo incorrecto, se prosigue con la reclasificación del cobro al Ceco correcto. Lo más conveniente es notificar al administrador correspondiente que se le realizará un cobro para que lo acepte, de no avisarle no podrá hacer ningún reclamo, pues la etapa de aclaraciones se encuentra cerrada, una vez que se acepta se vuelve a realizar la carga al centro de costos correcto.

**Acuerdos:** En esta etapa los clientes revisan las justificaciones del proveedor, si están conformes aceptan el cobro, de lo contrario nuevamente solicitan una aclaración.

Como proveedor, es necesario realizar las aclaraciones en el sistema porque, de no hacerlo, los cargos con solicitud de aclaración se cancelan en automático al terminar la etapa de acuerdos. Adicional a esta actividad, en la mayoría de los casos, se envía la información por medio de correo electrónico en el cuál se agrega a personal del área de SPPI. Es muy conveniente que estén informados sobre las diferencias entre los administradores y el proveedor porque, como se mencionó, si el administrador nuevamente solicita una aclaración, el personal de SPPI será el encargado de dar la respuesta, por ese motivo es de suma importancia que estén enterados de las inconformidades de los usuarios y justificaciones del proveedor.

**Arbitraje.** Al comenzar esta etapa el personal que pertenece al área de SPPI es el responsable de dar una respuesta a todos los casos que no lograron conciliar los administradores y el proveedor. Se revisa el proceso desde el principio, el cobro que se realizó, la aclaración y justificación, así como la nueva aclaración y en base a esto toman una decisión.

En el siguiente diagrama se representan las actividades del proceso de cobro:



### 3.2.2 Actualización de bases de datos

Para poder dar de alta en el sistema los cargos que se harán a cada área es necesario contar con la información lo más actualizada posible. Esta

actualización se realiza mediante el levantamiento que hacen los técnicos y arquitectos de forma física, con las respectivas aclaraciones del cobro del mes anterior y mediante solicitudes de cambios de lugar, estas son las 3 formas con las cuales se actualizan las bases de datos con el fin de reducir quejas y facturar el monto deseado.

### 3.2.3 Preparación y anexar archivos en SPPI

Para facturar, las actividades a realizar previamente son, en primer lugar, corregir todas las aclaraciones, cambios de lugar y/o montos, posteriormente redondear a 2 decimales los montos a cobrar (metros, horas, dinero) y, por último, descargar del portal los formatos Excel que SPPI comparte. Para su llenado es necesario contar con las bases de datos actualizadas y así crear un archivo por cada servicio, ya que como se ha indicado al inicio del capítulo las claves son la manera de identificar los diferentes servicios en la plataforma.

Conforme se completen los archivos se pueden ir cargando al portal, si hubiera algún centro de costos erróneo, el sistema no permite ingresar ese dato, se debe hacer la corrección y nuevamente cargar la información. Debido a que no hay límite para cargar un mismo servicio, es conveniente llevar un control de los ID que proporciona el sistema con cada carga, para no duplicar algún cobro.

### 3.2.4 Revisión de aclaraciones

Dentro de la etapa llamada Justificación, se lleva a cabo la revisión y resolución de las aclaraciones solicitadas por los administradores. Este

periodo es, por decirlo de otra manera, la segunda oportunidad de recuperar el total del gasto presupuestado en el costeo. Realizar las correcciones necesarias para disminuir futuros errores en la facturación es una actividad de suma importancia.

### 3.2.5 Corrección de datos en SPPI

Una vez que se resolvieron las inconformidades de los administradores y se hicieron las correcciones necesarias se procede a realizar la corrección de las bases de datos. Se generan dos archivos, uno debe contener las facturas a cancelar y el otro, los cargos corregidos y conciliados con los administradores. Ambos archivos se cargan en SPPI para poder generar las nuevas facturas y recuperar el monto faltante. La actividad debe estar completada antes de que se cierre la última etapa del proceso de cobro mensual llamada Arbitraje.

### 3.3 Propuesta de mejoras al proceso de recuperación de gastos

En primer lugar, la idea fue trabajar en conjunto con el área de Recursos Humanos, misma que proporcionó la plantilla del personal contratado por el Grupo. El personal interno se concentra en una base de datos diferente a la de empleados que cuentan con una contratación por outsourcing. Posteriormente, se concatenaron ambas bases presentando el primer obstáculo al realizar la facturación de esta manera. Las solicitudes de aclaraciones, donde pedían cancelar cobros, aumentó considerablemente, lo cual nos llevó a fracasar con esta propuesta porque, por ejemplo, existe personal que comparte lugar o que no cuentan con lugar físico en algún corporativo.

En consecuencia, en el primer bimestre la recuperación de cobros fue de menos del 80%, por ello se debía lograr recuperar la falta de esos ingresos urgentemente.

Otra propuesta fue trabajar con los administradores de las áreas que solicitaban aclaraciones con los montos más altos, conciliando los cargos y así maximizar la recuperación mensual. Para esta propuesta fue necesario llevar a cabo varias reuniones de trabajo para precisar el objetivo de la ocupación. Se comenzaron a enviar en conjunto las aclaraciones vía sistema SPPI y correos electrónicos con archivos Excel para poder justificar los cargos a las áreas y personal de SPPI.

## Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo explicar el proceso de recuperación de gastos mediante la administración de los distintos espacios corporativos de Grupo Salinas con base en un análisis cualitativo, dicho proceso como cualquier otro, es factible de mejorar, en este sentido considero que durante el periodo laboral, como Administradora, aporté propuestas de mejora continua y apliqué técnicas facilitadas por las habilidades y conocimientos adquiridos en la Facultad.

A pesar de las carencias que tienen los corporativos, tanto de capital humano como de recursos materiales, se logró solicitar la colaboración de los administradores que presentaban mayor número de quejas con el fin de conciliar sus cargos y lograr reducir significativamente la cancelación de cobros. La mejora a las etapas de cobro, justificaciones y cargas se vio reflejada en el transcurso del año 2020, al subir de un 80% de recuperación al 100% en promedio anual.

Como empresa privada el objetivo deseado del Grupo es la recuperación del 100% de los gastos, a pesar de ello algunos meses el resultado obtenido no fue el deseado debido a distintas circunstancias que salían del alcance del área, por ejemplo: respuestas de administradores fuera de tiempo, acuerdos entre directores generales sobre reducción de cobros a sus áreas; sin embargo, no cabe duda que recuperar a final del año 2020 el 100% de los gastos fue el resultado del esfuerzo de un buen equipo de trabajo.

Desde mi punto de vista, basado en mi experiencia laboral dentro de Grupo Salinas, puedo afirmar que la naturaleza de la empresa es totalmente capitalista. Se puede observar una serie de características de

dicho sistema. Ofrecen un esquema de horarios inflexibles con la hora de entrada fija, pero no de salida, lo que provoca, entre otras consecuencias, la falta de equilibrio entre vida personal y trabajo.

Se fomenta el subempleo y el desempleo al solicitar recortes de personal periódicamente a fin de reducir costos, lo que genera, entre otras cosas, un injusto reparto de tareas laborales, es decir, un exceso de carga de trabajo a sus empleados. En el área del Grupo y periodo que compete al presente trabajo puedo comentar que existieron huecos dentro de la comunicación, como consecuencia el clima laboral se vio desfavorecido, existe ausencia de meritocracia. No siempre hay coherencia entre sus valores empresariales y las acciones. En general en la cultura organizacional de las áreas predomina favoritismo, es poco humanista, e inflexible. A pesar de todo estoy convencida que obtuve un gran aprendizaje tanto laboral como personal gracias a este empleo y de ninguna manera menosprecio a la empresa ni mucho menos al equipo de trabajo con el que laboré.

Trabajar para Grupo Salinas, desde el año 2013 al 2020 en el área de Mantenimiento Corporativo, me permitió desarrollar y poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante mi formación académica. Por otro lado, me permitió comprender la realidad de otros, reafirmar mi convicción moral para, de esta manera buscar, promover un ambiente armonioso en cualquier actividad que desempeñe.

## Anexo 1

La siguiente tabla muestra el reporte anual de los ingresos recuperados, en los cuadros del 2 al 4 se hace una comparación entre el ingreso mensual requerido para cubrir los gastos de cada inmueble y el monto recuperado. En el cuadro 2 se puede observar que el primer bimestre sólo se recuperaba en promedio el 87% del ingreso requerido, esto se halla vinculado a la problemática de la escases de mano de obra.

Por supuesto, que el objetivo deseado se fue buscando mediante los diferentes métodos que se mencionan en el capítulo 3. Es así que en los cuadros 3 y 4 se puede apreciar el aumento del ingreso mensual.

Cuadro 1

### Ingresos del Despacho 2020

#### Mantenimiento corporativo

#	Servicio	Nombre	Corporativo	CC Prov	Total mensual a recuperar		Tarifa
					M2	Monto 2020	
1	SCM423E	Udo de Bodegas	Ekt	270020	5,118.11	\$ 1,051,464.52	\$205.44
2	NEM029E	Materiales de almacén Ekt	Ekt	270020	0	\$4,286.44	\$4,286.44
3	SCM001E	Espacio de trabajo Corporativo (Auditorio)	Ekt	270020	2,171.58	\$116,617.22	\$644.42
4	NEM030E	Espacio de trabajo Río Frío	Río Frío	270020	5,090.00	\$ 863,569.40	\$169.66
5	NEM032E	Espacio de trabajo Torre GS	TGS	270020	19,355.39	\$ 12,473,000.42	\$644.42
6	SCM001E	Espacio de trabajo Corporativo	Ekt	270020	36,520.11	\$ 23,534,289.29	\$644.42
7	SCM001E	Espacio de trabajo Corporativo (Command Center)	Ekt	270020	426.29	\$ 274,709.80	\$644.42
8	SCM020E	Espacio de trabajo La Luna	La Luna	270020	3,112.76	\$ 1,164,234.50	\$374.02
9	SCM023E	Espacio de trabajo CICM	CICM	270020	2,588.15	\$ 1,105,165.93	\$427.01
10	SCM402E	Espacio de trabajo Torre Área	T. Área	270020	4,859.40	\$ 3,131,494.55	\$644.42
11	SCM404E	Espacio de trabajo Montes Urales	MU 450	270020	5,215.18	\$ 3,174,323.61	\$608.67
12	NEM573E	Uso de Espacio Torre Panorama (Banca Digital)	Panorama	270020	1,700.00	\$ 1,374,212.00	\$808.36
13	NEM573E	Uso de Espacio Torre Panorama (Auditoría)	Panorama	270020	245.00	\$ 198,048.20	\$808.36
14	NEM574E	Espacio de trabajo Torre JADE	Jade	270020	1,470.00	\$ 947,297.40	\$644.42
15	NEM578E	Espacio de trabajo Torre Platinum	Platinum	270020	604.60	\$ 389,616.33	\$644.42
<b>Total mensual</b>					<b>88,476.57</b>	<b>\$49,802,329.61</b>	



Cuadro 2

Enero		Febrero		Marzo		Abril	
M2	Monto	M2	Monto	M2	Monto	M2	Monto
5023.37	\$1,032,001.13	5049.25	\$1,037,317.92	4992.65	\$1,025,690.02	5161.01	\$1,060,277.88
1	\$4,286.44	1	\$4,286.44	1	\$4,286.44	1.00	\$4,286.44
211.81	\$136,494.60	218.5	\$140,805.77	191.78	\$123,586.87	228.96	\$147,546.40
4706.28	\$798,467.46	4807.84	\$815,698.13	4987.52	\$846,182.64	5109.46	\$866,871.16
13945.87	\$8,986,997.55	14693.68	\$9,468,901.27	18598.77	\$11,985,419.36	19996.95	\$12,886,436.88
32879.74	\$21,188,362.05	33669.14	\$21,697,067.20	36705.1	\$23,653,500.54	36984.47	\$23,833,532.69
426.29	\$274,709.80	426.29	\$274,709.80	426.29	\$274,709.80	426.29	\$274,709.80
2944.97	\$1,101,477.68	3076.5	\$1,150,672.53	3183.05	\$1,190,524.36	3203.03	\$1,197,997.69
2520.8	\$1,076,406.81	2501.44	\$1,068,139.89	2613.54	\$1,116,007.72	2544.29	\$1,086,437.27
4078.63	\$2,628,350.74	4374.89	\$2,819,266.61	4502.8	\$2,901,694.38	4784.64	\$3,083,317.69
4167.89	\$2,536,869.61	4838.87	\$2,945,275.00	5189.63	\$3,158,772.09	5298.99	\$3,225,336.24
1700	\$1,374,212.00	1700	\$1,374,212.00	1700	\$1,374,212.00	1700.00	\$1,374,212.00
245	\$198,048.20	245	\$198,048.20	245	\$198,048.20	245.00	\$198,048.20
1470	\$947,297.40	1470	\$947,297.40	1470	\$947,297.40	1470.00	\$947,297.40
604.6	\$389,616.33	604.6	\$389,616.33	604.6	\$389,616.33	604.60	\$389,616.33
<b>\$42,673,597.81</b>		<b>\$44,331,314.50</b>		<b>\$49,189,548.15</b>		<b>\$50,575,924.08</b>	
<b>85.69%</b>		<b>89.01%</b>		<b>98.77%</b>		<b>101.55%</b>	

Cuadro 3

Mayo		Junio		Julio		Agosto	
M2	Monto	M2	Monto	M2	Monto	M2	Monto
4992.97	\$1,025,755.75	5382.47	\$1,105,774.64	5793.39	\$1,190,194.04	4865.869986	\$999,644.33
1.00	\$4,286.44	1.00	\$4,286.44	1.00	\$4,286.44	1	\$4,286.44
124.88	\$80,475.17	102.59	\$66,111.05	124.89	\$80,481.63	285.4601347	\$183,956.22
5195.84	\$881,526.25	5368.47	\$910,814.62	5139.94	\$872,042.22	5290.57	\$897,598.11
20268.66	\$13,061,529.75	20258.48	\$13,054,969.68	20192.59	\$13,012,508.85	21234.91	\$13,684,200.70
37476.91	\$24,150,872.90	37592.41	\$24,225,300.85	37897.79	\$24,422,093.83	37429.74	\$24,120,473.05
426.29	\$274,709.80	426.29	\$274,709.80	426.29	\$274,709.80	426.2899972	\$274,709.80
3358.92	\$1,256,303.26	3397.46	\$1,270,717.99	3152.64	\$1,179,150.16	3087.189348	\$1,154,670.56
2628.93	\$1,122,579.40	2623.07	\$1,120,077.12	2598.97	\$1,109,786.18	2597.68	\$1,109,235.34
4981.87	\$3,210,416.67	4997.12	\$3,220,244.07	4975.26	\$3,206,157.05	5278.39	\$3,401,500.08
5486.95	\$3,339,741.86	5498.91	\$3,347,021.55	5395.83	\$3,284,279.85	5396.58	\$3,284,736.35
1700.00	\$1,374,212.00	1700.00	\$1,374,212.00	1700.00	\$1,374,212.00	1700	\$1,374,212.00
245.00	\$198,048.20	245.00	\$198,048.20	245.00	\$198,048.20	245	\$198,048.20
1470.00	\$947,297.40	1470.00	\$947,297.40	1470.00	\$947,297.40	1470	\$947,297.40
604.60	\$389,616.33	604.60	\$389,616.33	604.60	\$389,616.33	604.5999969	\$389,616.33
<b>\$51,317,371.17</b>		<b>\$51,509,201.74</b>		<b>\$51,544,863.98</b>		<b>\$52,024,184.91</b>	
<b>103.04%</b>		<b>103.43%</b>		<b>103.50%</b>		<b>104.46%</b>	

Cuadro 4

Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
M2	Monto	M2	Monto	M2	Monto	M2	Monto
4949.09	\$1,016,741.04	5102.04	\$1,048,163.10	5229.98	\$1,074,447.09	5275.90	\$1,083,880.10
1.00	\$4,286.44	1	\$4,286.44	1	\$4,286.44	1.00	\$4,286.44
148.68	\$95,812.38	163.52	\$105,375.56	211.81	\$136,494.60	158.70	\$102,266.37
5293.91	\$898,164.77	5195.48	\$881,465.14	5280.48	\$895,886.24	5181.48	\$879,089.90
21494.17	\$13,851,272.01	21958.78286	\$14,150,678.85	21958.78	\$14,150,677.01	20974.41	\$13,516,329.92
37929.23	\$24,442,356.65	37683.25	\$24,283,839.97	37326.89	\$24,054,194.45	37837.66	\$24,383,345.29
426.29	\$274,709.80	426.2899972	\$274,709.80	426.29	\$274,709.80	426.29	\$274,709.80
3088.37	\$1,155,111.92	3010.550906	\$1,126,006.25	3010.55	\$1,126,005.91	2997.46	\$1,121,108.38
2603.68	\$1,111,797.40	2693.75	\$1,150,258.19	2601.75	\$1,110,973.27	2789.48	\$1,191,137.93
5135.87	\$3,309,657.35	5468.93	\$3,524,287.87	5205.92	\$3,354,798.97	4953.30	\$3,192,008.55
5398.75	\$3,286,057.16	5387.92	\$3,279,465.27	5373.36	\$3,270,603.03	5437.43	\$3,309,601.84
1700.00	\$1,374,212.00	1700	\$1,374,212.00	1700	\$1,374,212.00	1700.00	\$1,374,212.00
245.00	\$198,048.20	245	\$198,048.20	245	\$198,048.20	245.00	\$198,048.20
1470.00	\$947,297.40	1470	\$947,297.40	1470	\$947,297.40	1531.25	\$986,768.13
604.60	\$389,616.33	604.6	\$389,616.33	604.6	\$389,616.33	604.60	\$389,616.33
<b>\$52,355,140.85</b>		<b>\$52,737,710.35</b>		<b>\$52,362,250.74</b>		<b>\$52,006,409.18</b>	
<b>105.13%</b>		<b>105.89%</b>		<b>105.14%</b>		<b>104.43%</b>	

## Anexo 2

Para apreciar de una mejor forma la recuperación de los gastos, los cuadros del 5 al 7 proporcionan el resumen del monto total de ingresos mensuales. Igualmente, que en los cuadros anteriores se hace una comparativa entre el monto deseable y los ingresos obtenidos por unidad de negocio.

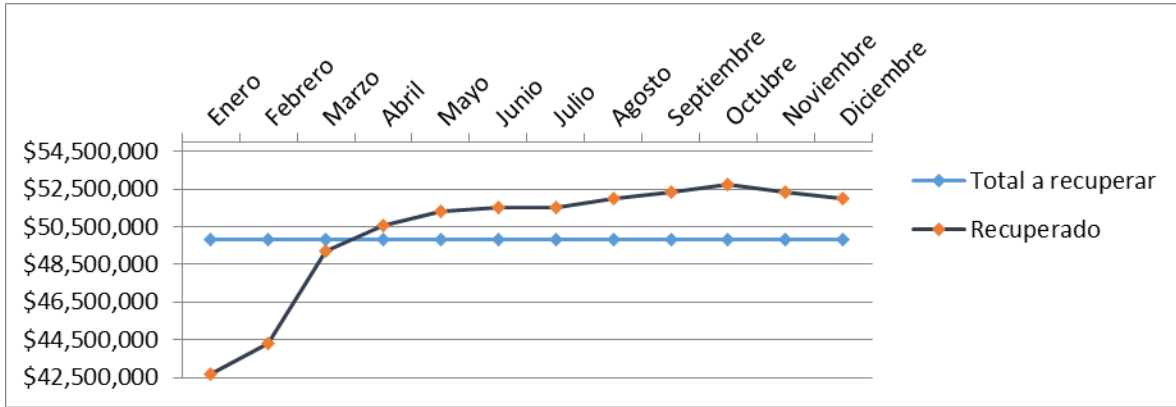
Cuadro 5

### Ingresos del Despacho 2020

Elektra

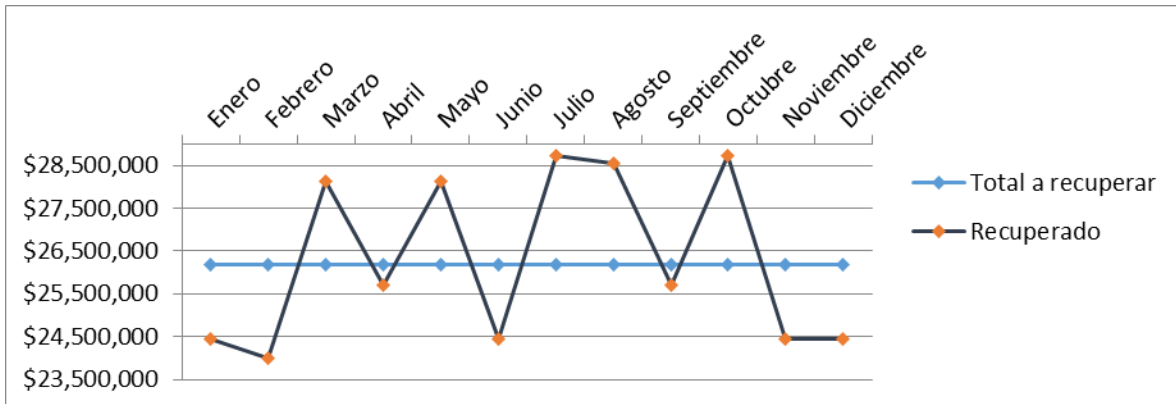
Mantenimiento corporativo

ELEKTRA			
Mes	Total a recuperar	Recuperado	Diferencia %
Enero	\$ 49,802,329.61	\$42,673,597.81	85.69%
Febrero	\$ 49,802,329.61	\$ 44,331,314.50	89.01%
Marzo	\$ 49,802,329.61	\$ 49,189,548.15	98.77%
Abril	\$ 49,802,329.61	\$ 50,575,924.08	101.55%
Mayo	\$ 49,802,329.61	\$ 51,317,371.17	103.04%
Junio	\$ 49,802,329.61	\$ 51,509,201.74	103.43%
Julio	\$ 49,802,329.61	\$ 51,544,863.98	103.50%
Agosto	\$ 49,802,329.61	\$ 52,024,184.91	104.46%
Septiembre	\$ 49,802,329.61	\$ 52,355,140.85	105.13%
Octubre	\$ 49,802,329.61	\$ 52,737,710.35	105.89%
Noviembre	\$ 49,802,329.61	\$ 52,362,250.74	105.14%
Diciembre	\$ 49,802,329.61	\$ 52,006,409.18	104.43%
	<b>\$597,627,955.27</b>	<b>\$602,627,517.45</b>	<b>100.84%</b>



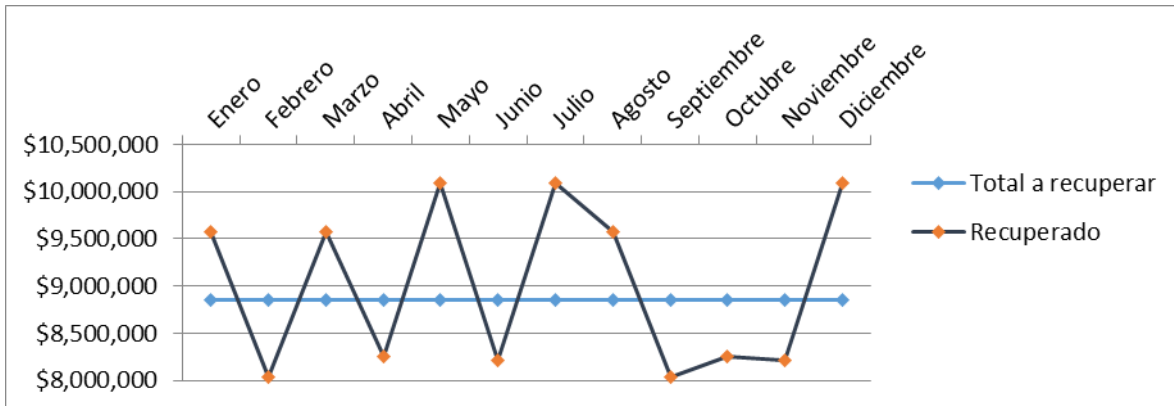
Cuadro 6

TV AZTECA			
Mes	Total a recuperar	Recuperado	Diferencia %
Enero	\$ 26,169,866.57	\$24,444,733.59	93.41%
Febrero	\$ 26,169,866.57	\$ 23,994,537.48	91.69%
Marzo	\$ 26,169,866.57	\$ 28,124,100.22	107.47%
Abril	\$ 26,169,866.57	\$ 25,716,650.99	98.27%
Mayo	\$ 26,169,866.57	\$ 28,124,100.22	107.47%
Junio	\$ 26,169,866.57	\$ 24,444,733.59	93.41%
Julio	\$ 26,169,866.57	\$ 28,738,602.85	109.82%
Agosto	\$ 26,169,866.57	\$ 28,538,602.85	109.05%
Septiembre	\$ 26,169,866.57	\$ 25,716,650.99	98.27%
Octubre	\$ 26,169,866.57	\$ 28,738,602.85	109.82%
Noviembre	\$ 26,169,866.57	\$ 24,444,733.59	93.41%
Diciembre	\$ 26,169,866.57	\$ 24,444,733.59	93.41%
	<b>\$314,038,398.85</b>	<b>\$315,470,782.81</b>	<b>100.46%</b>



Cuadro 7

AZTECA NOVELAS			
Mes	Total a recuperar	Recuperado	Diferencia %
Enero	\$ 8,849,531.42	\$9,567,662.70	108.11%
Febrero	\$ 8,849,531.42	\$ 8,034,748.27	90.79%
Marzo	\$ 8,849,531.42	\$ 9,567,662.70	108.11%
Abril	\$ 8,849,531.42	\$ 8,253,229.10	93.26%
Mayo	\$ 8,849,531.42	\$ 10,089,429.00	114.01%
Junio	\$ 8,849,531.42	\$ 8,215,849.87	92.84%
Julio	\$ 8,849,531.42	\$ 10,089,429.00	114.01%
Agosto	\$ 8,849,531.42	\$ 9,567,662.70	108.11%
Septiembre	\$ 8,849,531.42	\$ 8,034,748.27	90.79%
Octubre	\$ 8,849,531.42	\$ 8,253,229.10	93.26%
Noviembre	\$ 8,849,531.42	\$ 8,215,849.87	92.84%
Diciembre	\$ 8,849,531.42	\$ 10,089,429.00	114.01%
	<b>\$106,194,377.07</b>	<b>\$107,978,929.58</b>	<b>101.68%</b>



Referencias de consulta

Bibliografía

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 11ª ed. Ed. Trillas, S.A., México, 1981. 525 p.

Astudillo Moya, Marcela. Fundamentos de Economía. 1ª ed. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas Probooks, México, 2012. 192 p.

Bueno, Blanco Raymundo. Elementos básicos de Administración. 1ª ed. Ed. Servicios Editoriales Once Ríos. México, 2018. 207 p.

Benavides, Pineda Javier. Administración. 2ª ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 2014. 319 p.

Chase, Richard B. Administración de Operaciones. 12ª ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 2009. 776 p.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la Administración. 7ª ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 2006. 559 p.

De la Garza, Toledo Enrique. Los estudios laborales en América Latina. Orígenes, desarrollo y perspectivas. 1ª ed. Ed. Anthropos, UAM. México, 2016. 239 p.

Del Castillo, Arturo. Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas. Documento de trabajo. No. 36. México. CIDE.

Eiteman, David K. Las Finanzas en las empresas multinacionales. 8ª ed. Ed. Prentice Hall. México, 2000. 855 p.

Fred, R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª ed. Ed. Pearson Educación. México, 2003. 368 p.

González, Domínguez Francisco José. Ganaza, Vargas Juan Domingo. Fundamentos de economía de la empresa. Ed. Pirámide (Grupo Anaya S. A.). Madrid, 2015. 192 p.

Hellriegel, Don. Jackson, Susan E. Slocum, Jhon W. Administración. Un enfoque basado en competencias. 12ª ed. Ed. Cengage Learning. México, 2017. 449 p.

Hernández, Romo Marcela. "Estrategias y cultura empresarial en México y el paradigma configuracionista" en La cultura empresarial en México, México, 2004. M.A. Porrúa-Cámara de Diputados, LIX Legislatura-UAA, pp. 53-118.

Hernández, Sampieri Roberto. Metodología de la investigación. México. Ed. Mc Graw Hill. 2014. 600 p.

Méndez M., José Silvestre. Análisis económico. 1ª ed. Ed. Patria Educación. México, 2001. 230 p.

Mochón, Francisco; Mochón, Ma. del Carmen y Sáez, Marta. Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos. 1ª ed. Ed. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México, 2014. 564 p.

Morueco, Raúl. Manual Práctico de Administración. Ediciones de la U. Colombia, 2013.

Parkin, Michael y Esquivel, Gerardo. Microeconomía. 5ª ed. Ed. Addison Wesley. México, 2001. 600 p.

Pérez, Enri Daniel. Introducción a la Economía. La economía como un todo y para todos. 1ª ed. Ed. Alfa Omega, Grupo Editor Argentino. Buenos Aires, 2013. 422 p.

Ramírez, Cardona Carlos. Fundamentos de Administración. 3ª ed. Ecoe Ediciones. Bogotá, 2009. 270 p.

Samuelson, Paul A. Economía con aplicaciones. 19ª ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 2010. 714 p.

Savater, Fernando. Ética para la empresa. 1ª ed. Ed. Penguin Random House Grupo Editorial. S.A. de C.V. México, 2015. 152 p.

Tommasi, Mariano y Ierulli, Kathryn. Economía y Sociedad. Ed. Cambridge University Press, Madrid, 2000. 254 p.

W. Edwards. La teoría de la toma de decisiones. México. FCE. Pp 15 – 67

Páginas de internet

<https://www.gruposalinas.com/es/empresas>  
<https://www.uv.es/pla/naturcap.htm>