



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

La Importancia de la Gerencia Dentro de una Empresa Embotelladora de Refrescos

28 No 199

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n :

JOSE LUIS RODRIGUEZ BADILLO
VICENTE HERNANDEZ MONTES DE OCA
ALCOBER LOZANO FLORES

Director del Seminario: CP y LAE Manuel Devesa Alvarez



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.

**"LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA DENTRO DE UNA
EMPRESA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS".**

INDICE	PAGINAS
INTRODUCCION.....	1
 CAPITULO I	
 QUE ES LA GERENCIA.-	
1.- Evolución Histórica de la Gerencia.....	2
2.- Principales autores que colaboraron al desarrollo de la teoría gerencial.....	18
2.1.- Taylor y los principios de la Gerencia Científica.....	18
2.2.- Fayol y su teoría de Gerencia.....	19
2.3.- Douglas McGregor y su Teoría.....	23
2.4.- Strauss-Miles y su Teoría.....	25
2.5.- Chris Argyris y su Teoría.....	27
3.- Concepto de la Gerencia.....	32
4.- Objetivos Generales de la Gerencia.....	33

5.-	Características que Debe Tener el Gerente.....	34
5.1.-	Principios de Dirección.....	40
6.-	Liderazgo.....	41
7.-	Conclusión del Capítulo.....	44

CAPITULO II

	UBICACION DE LA GERENCIA DENTRO DE LA EMPRESA.....	50
1.-	Quien es el Gerente y su Ubicación.....	50
2.-	Las Funciones del Gerente.....	51
2.1.-	Toma de Decisiones.....	51
2.1.1.-	Responsabilidad.....	53
2.1.2.-	Técnicas.....	53
2.2.-	La Coordinación.....	59
2.3.-	Control.....	62
3.-	Estructura Administrativa.....	65
3.1.-	Organigrama.....	66
3.2.-	Delegación de Autoridad y Responsabilidad.....	67
3.3.-	Importancia que tiene el Organigrama para el Gerente.....	68

3.4.- Tramos de Control.....	69
4.- Conclusión del Capítulo.....	70

CAPITULO III

Relaciones de la Gerencia.....	72
1.- Relaciones Internas.....	72
1.1.- Con el Departamento de Personal.....	73
1.2.- Con el Departamento de Finanzas.....	74
1.3.- Con el Departamento de Producción.....	77
1.4.- Con el Departamento de Ventas.....	79
1.5.- Con el Departamento de Compras.....	80
1.6.- Con el Consejo de Administración.....	83
1.7.- Relaciones Laborales.....	86
1.7.1.- Contrato Colectivo de Trabajo.....	87
1.7.2.- Reglamento Interior de Trabajo.....	99
1.7.3.- Relaciones con el Sindicato.....	106
2.- Relaciones Externas.....	112
2.1.- Proveedores.....	112
2.2.- Clientes.....	114
2.3.- Instituciones de Crédito.....	115

2.4.-	Gobierno.....	116
2.4.1.-	Impuestos.....	117
2.4.2.-	Seguro Social.....	118
2.4.3.-	Infonavit.....	123
2.4.4.-	Secretaría de Salubridad y Asistencia.....	128
2.4.5.-	Secretaría de Comercio.....	130
2.4.6.-	Cámaras Comerciales e Indus- triales.....	132
3.-	Conclusiones del Capítulo.....	133

CAPITULO IV

	Análisis de los Estados Financieros de una Embotelladora de Refrescos.....	136
1.-	Antecedentes.....	136
2.-	Metodología de la Investigación.....	146
2.1.-	Objetivo de la Investigación.....	146
2.2.-	Definición del Problema.....	146
2.3.-	Hipótesis.....	147
2.4.-	Procedimiento.....	147

2.5.-	Análisis de Resultados.....	158
2.6.-	Limitaciones.....	160

CAPITULO V

1.-	Conclusiones y Recomendaciones.....	163
2.-	Bibliografía.....	165

INTRODUCCION.-

La decisión de realizar el presente trabajo, se debió principalmente a dos cosas:

Una; por la facilidad que nos brindó una empresa embotelladora de refrescos para obtener los datos necesarios, a la cual le brindamos nuestro eterno agradecimiento, y la otra, quisimos tratar un punto, que consideramos de vital importancia para cualquier empresa, la Gerencia General, que es el puesto más importante de la misma, por lo tanto, cualquier decisión o actividad que realice, seguramente repercutirá en toda la compañía.

Para ser sinceros, no fué tarea fácil concluir esta investigación, ya que tratamos de ser lo más extenso que se pudiera, no con el fin de abultar el libro, sino tratando de ser lo más explícitos posibles.

En el primer capítulo tratamos antecedentes de la administración, así como los diferentes enfoques que sobre Gerencia existiera desde principios del siglo.

En el capítulo dos sobre las funciones del Gerente y la estructura administrativa.

El capítulo tres las relaciones tanto internas como externas. Y por último en el capítulo cuatro un caso práctico sobre el análisis de los estados financieros de una Empresa Embotelladora de refrescos.

CAPITULO I

Qué es la Gerencia.

1.- EVOLUCION HISTORICA DE LA GERENCIA.

1.1).-La Administración en la Antigüedad:

Las interpretaciones en los papiros de Egipto, los cuales se remontaron a 1,300 años a.c., indican el reconocimiento de la importancia de la Administración y organización en los Estados Burocráticos de la Antigüedad. (1)

Se han encontrado escrituras similares en la antigua China, las palabras de Confucio incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada Administración Pública y exhortaciones para la selección de funcionarios públicos honestos, generosos y capaces. (2)

Aunque los documentos de Grecia nos dan mucha información en cuanto a los principios empleados por la Administración, la misma existencia de la República Ateniense con sus concilios, cortes populares, funcionarios administrativos y cuerpos de --

(1) A. Lepawsky, "Administration" (Nueva York: -- Alfred A. Knift, Inc., 1949) Págs. 78-81.

(2) L.S. Hsu "The Political Philosophy of Confucianism" (New York: E.P. Dutton & Co., Inc., 1932) -- Pág. 124.

generales, indica el aprecio de la función administrativa. La definición de Sócrates de la Administración como una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia, está considerablemente cerca de nuestro actual entendimiento de la función: "Yo digo que independientemente de que un hombre pueda presidir, él, si sabe lo que necesita y es capaz de conseguirlo, será un buen Presidente ya sea que tenga a su cargo la Dirección de un coro, de una familia, una ciudad o un ejército" (3)

¿No es también la obligación asignar personas idóneas para cubrir diversos quehaceres?, castigar el mal y honrar el bien, "Por lo tanto, Nicomaco, no desperdiciéis a los hombres diestros en manejar -- una cosa; puesto que la dirección de los asuntos privados difiere de aquella de los asuntos públicos, únicamente en magnitud; en otros aspectos son similares pero lo que debe observarse es que ninguno de ellos son administrados sin los hombres; que las cuestiones privadas no son administradas por una especie de hombres, y las cuestiones públicas por otra; puesto que aquellos que dirigen las empresas públicas hacen uso de hombres los cuales no difieren en naturaleza de aquellos que emplean los administradores de empresas privadas y aquellos --

- (3) Platón y Jenofonte "Socratic Discourses"
Libro III, Capítulo 4, Nueva York:
E.P. Dutton & Co. 1910.

que saben como emplearlos dirigen tanto los asuntos públicos como privados juiciosamente, mientras aquellos que no saben emplearlos errarán en la administración de ambos." (4)

Los escritos sobre Administración en la antigua Roma están incompletos, aunque es bien sabido que la complejidad del trabajo administrativo indica el considerable desarrollo de la técnica. La existencia de los magistrados Romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y grados de importancia, indica una relación pirámide característica de la organización, en efecto se piensa que el gran ingenio de los Romanos y el secreto para el éxito del Imperio dependía de la habilidad de éstos para organizarse mediante el uso del principio piramidal y la delegación de autoridad, la ciudad de Roma llegó a ser un Imperio con una organización y eficiencia tales que nunca antes se había conocido.(5)

(4) Platón y Jenofonte, Obra citada en el No. 3

(5) J.D. Mooney, "The Principles of Organization"
Edición Revisada
(Nueva York: Harper and Row, Publishers, Inc. 1947)
Págs. 62-72.

1.2).-La Iglesia Católica Romana:

Si se juzga por épocas la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica Romana. (6) Su larga vida como organización se ha debido no solamente a la realidad de sus objetivos, sino también a la eficiencia de sus técnicas de organización y administración, ejemplos sorprendentes de éstas son: El desarrollo de una jerarquía de autoridad con su organización piramidal territorial, la especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales, y el anticipado e inteligente uso del cuerpo dirigente. Llama la atención el hecho de que, aunque la Iglesia empleó este sistema con éxito, virtualmente no influyó sobre otras organizaciones. - Mooney, (7) en su estudio, expresa la creencia de que "Nada, sino el estudio general descuidado por el estudio de la organización" puede explicar el porqué el principio de núcleo dirigente, tan importante para la organización de la Iglesia Católica, no echó raíces en otras organizaciones, sino hasta años relativamente recientes.

(6) Koontz/O'Donnell

"Curso de Administración Moderna", Ed. McGraw Hill
México 1981, Pág. 32

(7) J.D. Mooney, Obra Citada en el No. 5,

1.3).-Organizaciones Militares:

Como podría esperarse algunos de los principios y prácticas más importantes de la administración moderna pueden derivarse de las organizaciones militares. (8)

A excepción de la Iglesia, ninguna otra forma de organización en la historia de la civilización occidental ha sido forzada, por los problemas de administrar grandes grupos, a desarrollar principios de organización.

Aún a pesar de la necesidad, las organizaciones militares no crearon mucha teoría aplicable hasta hace dos siglos.

Aunque las organizaciones militares se conservaron relativamente sencillas hasta épocas recientes, limitándose en gran parte a refinamientos de las relaciones de autoridad, a lo largo de los siglos ha mejorado gradualmente sus técnicas de liderazgo. Los primeros ejércitos, aún aquellos formados por mercenarios, se caracterizaron con frecuencia por una moral adecuada y la relación complementaria de objetivos individuales de grupo. La historia está repleta de ejemplos de líderes militares, los cuales comunicaron sus planes y objetivos a sus segui

(8) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6
Pág. 33

dores, desarrollando en esta forma lo que "Mooney (9) llama una Unidad de Doctrina" en la organización. Aún un caudillo tan autócrata como Napoleón complementó su poder para gobernar con una cuidadosa explicación del propósito de sus órdenes.

Recientemente de las organizaciones militares se han derivado otros conceptos administrativos, (10) entre los más importantes está el de "Staff" o Estado Mayor. Aunque el término "Estado Mayor General" fué usado en el Ejército Francés en 1790 y aunque ciertas funciones de Estado Mayor han caracterizado las organizaciones militares durante muchos siglos, el concepto moderno de "Staff" general puede derivarse de los ejércitos Prusianos del siglo XIX. Este grupo, organizado bajo el mando de un Jefe de Estado Mayor, proporcionó información y recomendaciones especializadas y facilitó servicios auxiliares los cuales han llegado a ser puntos esenciales para las organizaciones militares y de varios tipos más.

(9) J.D. Mooney, Obra Citada en el No. 5

(10) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6
Pág. 33

1.4).-Los Cameralistas:

Los Cameralistas (11), fueron un grupo de administradores públicos e intelectuales Alemanes y Austriacos, los cuales mantuvieron, generalmente, desde el siglo XVI hasta el siglo XVIII, los mismos principios de las escuelas de Economía Política -- Inglesa Mercantilista, y Francesa Fisiocrática, -- ellos creían que, para mejorar la posición de un estado era necesario maximizar su riqueza material. Pero la escuela Cameralista enfatizaba la Administración sistemática como una fuente de fuerza y -- fué uno de los primeros grupos que actuó así.

Los Cameralistas creían también en la Universalidad de las técnicas de la administración, es decir, que las mismas cualidades que aumentarían la riqueza de un individuo, eran las requeridas para la -- adecuada administración del gobierno y sus departamentos. Al desarrollar principios Administrativos, pusieron énfasis en la especialización de la función, el cuidado en la selección y entrenamiento -- de subordinados para posiciones administrativas, -- el establecimiento del puesto de Contralor en el -- Gobierno, la expedición de procesos legales, y la simplificación de procedimientos administrativos.

(11) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 33

1.5).-Precursores de Taylor y la Administración Científica:

Aunque Frederick W. Taylor (12) realizó sus investigaciones en los primeros años del siglo XX y generalmente llamado "Padre de la administración científica", muchas personas anteriores a él hicieron contribuciones considerables para el desarrollo del pensamiento administrativo. A continuación se describen algunos en forma breve.

1.5.1) James Watt y Mathew Robinson Boulton (13) - (1796-1806)

Quizá los más remotos usuarios del enfoque científico para la administración fueron Watt y Boulton, hijos de los pioneros que inventaron y desarrollaron la máquina de vapor. Estos dos hombres se hicieron cargo de la administración de "Soho Engineering Foundry" en la Gran Bretaña, cuando fue establecida por sus padres en 1796.

(12) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6
Pág. 34

(13) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6,
Pág. 34.

Watt estuvo a cargo de la organización y administración y Boulton prestó particular -- atención a las ventas o actividades comer--ciales.

Durante la década siguiente, Watt y Boulton desarrollaron un número de sistemas de administración, los cuales son una sorpresa para los teóricos aún en nuestros días.

Entre las muchas técnicas administrativas - desarrolladas por estos hombres para la --- Soho, se observan asuntos tales como: Investigaciones de mercado y pronósticos, planeación de la disposición de las máquinas en - términos de los requerimientos de flujos de trabajo, planeación de la producción, estándares para el proceso productivo y unifica--ción en los componentes del producto. En -- las áreas contable y de costos, Watt y ---- Boulton, desarrollaron detallados registros estadísticos y crearon sistemas de control, a través de los cuales podían calcular el - costo y las utilidades por máquina manufac--turada y para cada departamento en el área_ de personal, perfeccionaron programas de capacitación y desarrollo de obreros y ejecu--tivos, remuneración y estudios de programas de bienestar tales como el de beneficios -- por enfermedad, administrados por un comité electo de los empleados.

1.5.2) Robert Owen (14) (1800-1828)

Uno de los más destacados industriales del -
siglo XIX, fué de los principales pioneros -
de la Administración durante el período de -
1800 a 1828, Owen desarrolló lo que ha sido_
considerado como un experimento inaudito en
el grupo de empresas textiles que administra_
ba en Escocia. Por eso se le ha llamado Pa-
dre de la Administración Moderna de Personal.

Estos primeros años de la revolución indus-
trial, cuando los trabajadores eran conside-
rados como instrumentos inertes, Owen mejoró
las condiciones de trabajo en la Fábrica, es-
tableció la edad mínima para los niños, redu-
jo las horas para los empleados, proporcionó
comidas en la Fábrica, estableció almacenes_
y tiendas para vender satisfactores a los em-
pleados, al costo, y buscó el mejoramiento -
de la comunidad entera en la cual sus emplea-
dos vivían, construyendo casas y calles y --
haciendo a la comunidad Fabril atractiva.

Pero Owen no era filántropo, un bienhechor, -
su filosofía era que la buena administración

(14) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6,
Pág. 35

de personal paga dividendos al patrón y es una parte esencial del trabajo de cualquier administrador. En una instrucción que escribió a sus superintendentes declaró:

"Ustedes han experimentado durante mucho -- tiempo en sus operaciones de manufactura -- las ventas de una fuerte, bien ideada, y -- bien fabricada maquinaria. Entonces, si un cuidado adecuado del estado de sus máquinas inanimadas puede producir resultados benéficos, ¿Qué podría esperarse, si ustedes dedicaran una atención igual a sus "máquinas vitales", las cuales están más maravillosamente construidas?" (15)

1.5.3) Charles Babbage. (16) (1828-1839)

No siendo Administrador ni Industrial, sino primordialmente profesor y científico, ---- Babbage fué un brillante matemático británico, que trabajó como profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge de 1828 a 1839. Su trabajo científico tanto antes como después de su cátedra como profesor, -

(15) L. Urwick. "The Golden Book of Management" (Londres: Newman, Neame Ltd. 1956)

Pág. 7

(16) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 35-36

incluyó de continuo interés en talleres y fábricas tanto en la Gran Bretaña como en la Europa Continental.

Babbage es, probablemente, mejor recordado por su invención en 1822 de una calculadora mecánica, la cual denominó "Máquina de diferencia". Sus principios básicos fueron empleados para las Máquinas contables casi un siglo después. En 1833 concibió una "Máquina Analítica". Una Computadora que seguiría instrucciones automáticamente y tenía todos los elementos básicos de las máquinas modernas, dispositivo de memoria, sistema de entrada mediante tarjetas perforadas, unidad aritmética, y sistema externo de memoria -- (a través de tarjetas perforadas almacenadas). No es de extrañar que Babbage sea llamado el Padre de la Computadora.

Sin embargo, desde el punto de vista de la Administración Babbage es mejor recordado por su famoso libro "On The Economy Of Machinery and Manufactures", (17) publicado en 1832.

(17) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 36

En sentido real, Babbage fué un científico matemático de la administración. Estuvo especialmente interesado en economía de la división de trabajo, y en el desarrollo de principios científicos que gobernacen la actuación del Administrador en cuanto al uso de los medios de producción, materiales y trabajo para alcanzar los mejores resultados posibles. Se ocupó de la economía de la división del trabajo, no solamente para operaciones manuales sino para actividades mentales también.

Pero matemático y científico como fué, no ignoró al elemento humano, al igual que Taylor, tres cuartos de siglo después, Babbage sostuvo que podría haber cierta comunidad de intereses entre el obrero y el propietario de las nuevas fábricas. Luchó intensamente por una especie de sistema de reparto de Utilidades a través del cual los trabajadores pudiesen participar en las Utilidades de las Fábricas, atendiendo a su contribución en dicha productividad.

Indicó que los trabajadores deberían recibir una remuneración fija, dependiendo de la naturaleza de su trabajo, más una participación en las utilidades y además una bonificación por cualquier sugerencia que

pudiese mejorar la productividad. Sin embargo, es verdad que los mayores intereses y contribuciones de Babbage no fueron en las áreas generales de la administración, sino en las áreas de costos, ingeniería, incentivos, basado en la creencia, en la especialización y asignación de incentivos, de acuerdo con la productividad.

1.5.4) Henry Varnum Poor (18) (1850-1900)

Uno de los principales precursores de Taylor, que ha sido sumamente ignorado en la Revolución del pensamiento administrativo es Henry Varnum Poor, Auditor del American-Railroad Journal durante la última mitad del siglo XIX.

Desde este puesto, observó y analizó el progreso de los sistemas norteamericanos de ferrocarriles, desde sus inicios hasta su madurez. Observó que éstos eran mal administrados y ocasionalmente saqueados por sus primeros promotores y manipuladores de capitales. Desde este ventajoso puesto, llegó a la conclusión de que lo que necesitaban los ferrocarriles era una administración eficaz.

(18) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6,
Pág. 36-37

Las recomendaciones de Poor sobre cuestiones administrativas son sorprendentemente modernas. Se percató de la necesidad de un sistema administrativo, con una clara estructura organizacional en la cual los individuos fueran, y pudieran ser completamente responsabilizados, es decir, un adecuado sistema de comunicación mediante informes que se extendiese a lo largo de toda la organización, con la finalidad de que la alta administración pudiera enterarse de lo que sucedía y de la necesidad de contar con un conjunto de informes operativos que resumieran los costos, ingresos y porcentajes.

Sin embargo, reconoció el peligro de que tal sistematización pudiera hacer sentir a los individuos como pernos de una máquina, y su solución fué recomendar una especie de liderazgo, empezando en los niveles altos de una empresa, el cual venciese la rutina y monotonía, inculcando en una organización un sentimiento de unidad, una apreciación del trabajo y un espíritu de equipo.

Tal y como un historiador opinó del trabajo de Poor:

"Mucho tiempo antes de Frederick Taylor, hizo notoria la necesidad de un sistema; mucho antes de Elton Mayo lo hizo de la nece-

sidad del reconocimiento del factor humano; y tiempo antes de Chris Argyris, advirtió - la necesidad del liderazgo para eliminar -- las rigideces de la organización formal" -- (19)

A continuación y a través de un cuadro sinóptico, sintetizaremos la Evolución Histórica de la Gerencia.

Autor	Epoca	Contribución
Watt y Boulton	1796-1806	Uso de técnicas administrativas, como investigación de mercado y pronóstico, planeación de producción, registros y control, capacitación y desarrollo del trabajador.
Robert Owen	1800-1828	Mejoró las condiciones de trabajo por esto se le llamó Padre de la Administración Moderna de Personal.
Charles Babbage	1828-1839	Inventor de la Calculadora Mecánica, se le llamaba Padre de la Computadora, aplicó las matemáticas a la Administración y especialmente al aspecto humano.
Henry Varnum Poor.	1850-1900	Se percató de la necesidad de un sistema administrativo, con una clara estructura organizacional, especificando los niveles de autoridad y responsabilidad.

(19) Wren Daniel A. "The Evolution of Management Thought" (Nueva York: The Ronald Press Co. 1972) Pág. 92

2.- PRINCIPALES AUTORES QUE COLABORARON AL DESARROLLO DE LA TEORIA GERENCIAL.

2.1.- Taylor y los Principios de la Gerencia Científica. (20)

Taylor es considerado como el "Padre de la Administración Científica", fundamentalmente por sus principios emitidos en su época, los cuales no fueron aceptados por los patrones y trabajadores.

Quizá podamos entender mejor su pensamiento básico, leyendo sus propias palabras en el testimonio que rindió ante el Comité de la Cámara de Representaciones en 1912 (21) del cual mencionaremos un párrafo:

"La gran revolución mental que ocupa su lugar en la actividad de las dos partes bajo la Administración Científica, consiste en que ambos lados dejen de considerar la división de la plusvalía como el punto más importante, y que dirijan simultáneamente su atención hacia el aumento de la magnitud de

(20) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 39.

(21) Taylor Frederick, "Scientific Management" (Nueva York: Harper & Brothers, 1947).

la plusvalía hasta que ésta aumente tanto que se haga innecesario discutir cómo debe dividirse. --- Cuando ambas partes dejen de estar luchando una contra otra, y en lugar de ello empiecen a consolidar y unir sus esfuerzos y a encauzarlos hacia la misma dirección, la magnitud de la plusvalía creada por sus esfuerzos conjuntos será verdaderamente pasmosa".

A continuación enunciamos los principios:

- 1).- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia.
- 2).- Obtener armonía en la acción del grupo, en lugar de discordia.
- 3).- Lograr la cooperación de los seres humanos en lugar de un individualismo caótico.
- 4).- Trabajar con la mira de lograr una producción máxima en vez de una producción restringida.
- 5).- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la más alta prosperidad tanto de ellos como de su compañía pueda ser alcanzada.

2.2.- Fayol y su Teoría de Gerencia. (22)

(22) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 42-43

"Fayol" encontró que todas las actividades de una empresa industrial podrían ser divididas en seis grupos:

- 1).- Técnicas (Producción)
- 2).- Comerciales (Compra, Venta e Intercambio)
- 3).- Financieras (Búsqueda y óptimo uso del capital).
- 4).- Seguridad (Protección de la Propiedad y de las personas).
- 5).- Contables (Incluyendo estadística).
- 6).- Administrativas (Planeación, Organización, Comando, Coordinación y Control).

Señalando que estas actividades existen en negocios de cualquier clase, "Fayol" (23) observó que las cinco primeras eran bien conocidas y por consecuencia dedicó la mayor parte de su libro a un análisis de la sexta.

"Fayol" consideró que las cualidades que debía reunir un individuo para ser administrador serían las

(23) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 43

siguientes:

- a).- Físicas (salud, vigor, destreza).
- b).- Mentales (Habilidad para entender, para apren
der, juicio, vigor mental y adaptabilidad)
- c).- Morales (Energía, firmeza, buena voluntad pa-
ra asumir responsabilidades, iniciativa, leal
tad, tacto, dignidad)
- d).- Educativas (Familiaridad general con asuntos_
que no pertenezcan exclusivamente a la fun--
ción ejecutada).
- e).- Técnicas (Peculiar a la función)
- f).- Experiencia (Originada en el trabajo) con una
visión profunda, confirmada en estudios más -
recientes, "Fayol" observó que mientras la ha
bilidad más importante para un trabajador es_
la técnica, la importancia relativa de la ad-
ministrativa aumenta conforme se asciende a -
lo largo de la pirámide, convirtiéndose en la
capacidad más importante para los ejecutivos_
de alto nivel.

"Fayol (24) también formuló principios de adminis-
tración, basándose principalmente en su experien--

(24) Koontz/O'Donnel, Obra Citada en el No. 6
Págs. 44-45

cia, las cuales son las siguientes:

- 1).- División del trabajo (especialización)
- 2).- Autoridad y Responsabilidad (se relacionan)
- 3).- Disciplina (El respeto por los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación, energía, y además signos distintivos del respeto)
- 4).- Unidad de Mando (un solo jefe)
- 5).- Unidad de Dirección (Un solo Director con un Plan)
- 6).- Subordinación del interés individual al general.
- 7).- Remuneración (Justa)
- 8).- Centralización (Grado de centralización o --- descentralización)
- 9).- Jerarquía de Autoridad (Cadena de autoridad)
- 10).- Orden (Dividido en material y social "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar")
- 11).- Equidad (Lealtad y dedicación)

12).- Estabilidad en la Tenencia de un Puesto o --
cargo.

13).- Iniciativa (Diseño y ejecución de un Plan)

14).- Espfritu de Grupo (La unión hace la fuerza)

2.3.- Douglas McGregor y su Teoría. (25) (1906-1964)

Estudió el comportamiento humano y concluyó que --
los trabajadores eran irresponsables carentes de -
iniciativa y solamente trabajaban por dinero, para_
contrarrestar esta situación él dictó políticas co_
mo asignar tareas simples y repetitivas y estable-
cer un control constante.

a).- Supuestos:

- A la gente no le gusta trabajar.
- El trabajador, labora sólo por dinero.
- Es irresponsable el trabajador y carece de_
iniciativa.

(25) Arias Galicia Fernando "Administración de Re-
cursos Humanos" Ed. Trillas, México 1979, ---
Pág. 126

b).- Políticas:

- Asignar a la gente tareas simples y repetitivas.
- Diseñar sistemas de trabajo rutinario.
- Establecer un control estrecho.

c).- Espectativas:

- Sólo mediante un control estrecho se logran los estándares de producción.

d).- Características del Administrador Autócrata:

- Autoridad formal
- No informa a sus subordinados el porque de una orden.
- Intenta tomar todas las decisiones que se dan en la organización.
- No tiene tiempo para otras actividades, por ejemplo para planear.
- Piensa que el trabajo es un castigo.

- Sus medidas disciplinarias consisten en ame
nazas de despido.
- No capacita a sus subordinados.

e).- Posibles reacciones del subordinado.

- Irritación
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Sumisión y resentimiento,
- Gran satisfacción por hacer "tonto" al jefe.

2.4.- STRAUS-MILES Y SU TEORIA. (26) (1966-1968)

Su teoría es bastante parecida a la de McGregor y simplemente le agregaron un componente social del cual carecía la anterior teoría; en consecuencia pensaban que un trabajador "contento" produce más, por ende debían de satisfacer sus necesidades a fin de obtener una mayor productividad.

(26) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el No. 25, Págs. 127-128.

a).- Supuestos:

- La gente quiere sentirse importante.
- La gente quiere que se le reconozcan sus méritos.
- La gente quiere pertenecer a grupos.
- La gente quiere ser informada.

b).- Políticas:

- Hacer que la gente se sienta importante.
- Reconocer el trabajo bien hecho.
- Informar a la gente.
- Crear una gran familia.

c).- Espectativas:

- Menor resistencia a la autoridad.
- Integración del subordinado a la organiza--ción.
- Trabajador contento produce más.

d).- Características del Administrador Benevolente.

- Hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, pero al final él es el único que decide.
- Trata a sus subordinados como sus hijos con espíritu paternalista.
- A menudo utiliza la autoridad informal junto con la formal.
- Es un manipulador, porque hace que la gente realice lo que desea y como lo desea a través de engaños y suposiciones falsas.

e).- Posibles Reacciones del Grupo:

- Sumisión.
- La iniciativa permanece estática, nadie desarrolla ideas.
- La mayoría siente simpatía hacia el administrador, excepto aquellos que se dan cuenta como es y lo odian.

2.5.- CHRIS ARGYRIS Y SU TEORIA. (27) (1966-1969)

(27) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el No. 25, Págs. 130-131.

A raíz del fracaso evidente de la teoría de ----- (Straus-Miles) y de la teoría de Maslow, Chris -- Argyris publicó su libro Personality and Organiza- tion (1957), en el cual señala que existe una - incongruencia básica entre las caracterísiticas de una persona adulta, madura emocionalmente y las - características de las organizaciones tradiciona- les.

a).- Supuestos:

- La gente es responsable y tiene iniciati- va.
- La gente quiere ayudar a obtener objeti-- vos que considera valiosos.
- La gente poseé más habilidades de las que actualmente utiliza.
- La gente es creativa.
- La gente es capaz de ejercer autocontrol_ y autodirección.

b).- Políticas:

- Hacer participar a la gente en la toma de decisiones.
- Crear ambientes de trabajo para lograr el desarrollo de las habilidades latentes.
- Ampliar las áreas de trabajo para que el subordinado ejerza autodirección y autocontrol.

c).- Espectativas:

- Lograr mejores decisiones.
- A través de la participación, lograr mejor producción.

d).- Características del Administrador Demócrata:

- El Administrador Demócrata, prefiere utilizar la autoridad informal que la formal.
- Se interesa por las necesidades y sentimientos de sus subordinados.

- Tiende a incrementar la responsabilidad de los subordinados.
- Dedicar gran parte de su tiempo a planear, ejerciendo control esporádicamente.

e).- Posibles reacciones del grupo:

- Entusiasmo.
- Incremento en la producción en cantidad y calidad.
- Mayor cohesión entre los miembros de la organización.

Chris Argyris, se basa en el desarrollo multidimensional, el cual especifica que el hombre tiene un desarrollo de diversos aspectos o dimensiones, por lo que cuando está creciendo se presenta esta situación: (28)

(28) Apunte de Administración y Dirección F.C.A. - 1981, Prof. Humberto Herrera Avila.

Niño

Hombre

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| - Dependencia | - Relativa independencia |
| - Subordinación Familiar | - Obtiene un estado similar |
| - Visión corta del tiempo | - Visión amplia del tiempo |
| - Intereses vagos | - Intereses profundos |
| - Poca forma de conducta | - Muchas formas de conducta |

Concluye especificando que, las empresas consideran a sus trabajadores como niños, y para cambiar esta situación, no se debe modificar al individuo, sino que a la que hay que modificar es a la organización, para que considere al trabajador como adulto.

3.- CONCEPTO DE LA GERENCIA.

Douglas McGregor (1906-1964) establece lo siguiente:

"El concepto convencional de la tarea de la Gerencia en cuanto a dirigir la energía humana a las necesidades organizacionales puede formularse ampliamente en tres posiciones:

- 1.- La Gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa productora; dinero, materiales, equipo, personas-para servir a sus fines económicos.
- 2.- En cuanto a las personas, este es un proceso de dirigir sus esfuerzos, estimularlos, controlar sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las -- exigencias de la organización.
- 3.- Sin esta intervención activa de la Gerencia el elemento humano se mostraría pasivo y hasta contrario a las necesidades organizacionales. Por lo tanto, hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigar-- las, controlarlas; es preciso dirigir sus actividades. Tal es la tarea de la Gerencia en dirigir a los Gerentes subordinados o trabajadores. Con frecuencia sintetizamos esta idea diciendo que la Gerencia consiste en lograr que se hagan las cosas por medio de otros individuos". (29)

(29) McGregor Douglas, "Mando y Motivación" Ed. Diana, - México 1981, 4a. Impresión, Págs. 22-23.

4.- OBJETIVOS GENERALES DE LA GERENCIA.

Al respecto Agustín Reyes Ponce (30) establece lo siguiente:

"Ordinariamente la fijación de objetivos, sobre todo los generales y supremos, es función de los dueños o empresarios, y que la esencia de la función del elemento directivo de mando, es señalar lo que debe hacerse; al administrador corresponde más bien establecer; como hacerse, y ver que se haga.

Sin embargo, el administrador con mucha frecuencia, debe sugerir a su Consejo Directivo la modificación, adaptación, reenfoque, ampliación y aún supresión de objetivos generales.

Pero, sobre todo, debe fijar muchos de los objetivos particulares y a corto plazo, necesita explicarlos con claridad, realizar la total jerarquización de objetivos individuales con los diversos objetivos de grupo y con los objetivos supremos de la negociación".

(30) Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" .
Ed. Limusa México 1974
Pág. 355.

5.- CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN GERENTE.

Como ya dijimos anteriormente, un gerente es un coordinador de los diferentes recursos con que cuenta una empresa, de tal manera que se cumpla con los objetivos establecidos de la misma, como lo establece Franklin J. - - - Dickson (31) "El Administrador deberá dirigir, alentar, adiestrar y ayudar a cada uno de los trabajadores. El será más eficiente al llevar a cabo la planeación y el - - adiestramiento, más que actual como simple vigilante".

Y si tomamos en cuenta que el hombre es un ser "complejo" como lo definen Koontz/O'Donnell (32) en su libro diciendo "El Administrador mismo posee una naturaleza tan variable y compleja como la de cualquiera de sus subordinados. Es parte del problema y no puede tratar de manera objetiva el factor humano de producción, como lo hace -- con la tierra o el capital, su ánimo crece cuando comprueba que los resultados son excelentes, y se desanima en los problemas. Trae consigo, actitudes que pueden influir en su reacción ante los acontecimientos. Es responsable de los resultados, y muchas veces se siente importante para lograrlos. En realidad las interacciones entre el superior y sus subordinados son infinitas, pero - tienen que ser encaminadas",

(31) Dickson Franklin J. "El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas", Ed. Diana, México 1977. Pág. 153.

(32) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Págs. 605-606.

Posteriormente, confirman su posición al afirmar que "El ser humano es un hombre total, interesado en sí mismo y por lo consiguiente, consciente de las influencias que recibe de factores externos, como la familia, los vecinos, la escuela, la iglesia, los sindicatos, asociaciones comerciales y políticos y los grupos fraternales.

Por sí mismo no puede apartarse del impacto de estas --- fuerzas cuando se presenta ante la compañía que lo em--- plea. Al traspasar la verja de la fábrica, y ante las di--- versas situaciones de trabajo, trae consigo un hombre to--- tal que sólo parcialmente está motivado por la necesidad de trabajar. Lo que no puede hacer es dejar fuera de la fábrica las influencias, las ambiciones y los medios para satisfacer muchas de sus exigencias naturales, que -- ninguna compañía puede darle. Puede estar influenciado -- por la formación familiar, la educación de sus hijos, la compra de su casa, su candidatura para un puesto políti--- co o su vida religiosa.

Ninguna de estas preocupaciones se borra cuando el traba--- jador traspasa la puerta de la empresa, aún cuando la -- traspasa únicamente porque necesita un ingreso y haya fir--- mado un contrato para prestar un servicio a cambio. Su -- administrador debe reconocer este hecho y estar prepara--- do para tratarlo".

Termina diciendo que (33) "El Administrador que piensa y

(33) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6,
Pág. 606

actúa como si lo que contrata es solamente al hombre de trabajo, encontrará ineficiencia o ineffectividad, la naturalidad del empleado es un todo indivisible. Y también es algo más: es un todo dentro del cual la fijación de prioridades es un proceso viable. Cuando un hombre se interesa por un trabajo, probablemente se ha fijado con claridad un ingreso y, tal vez también una prioridad social.

Durante el horario establecido por el contrato, el esfuerzo que se haga, ha de ser a cambio del progreso, para lograr los objetivos de la organización.

Nunca debe pasarse por alto que la tarea central del Administrador es establecer y mantener un medio ambiente propicio para el trabajo".

Aunado al recurso humano tenemos también los económicos tecnológicos, que el gerente o Administrador debe coordinar para lograr la meta establecida, por lo que éste debe poseer ciertas cualidades que le permitan cumplir exitosamente su cometido, que para Franklin J. Dikson (34) son los siguientes:

- 1.- Conocimiento.
- 2.- Confianza y Control.
- 3.- Poseer Valor
- 4.- Capacidad para Delegar
- 5.- Capacidad para premiar o para disciplinar.

(34) Dikson Franklin J., Obra Citada en el No. 31, Págs.157-160

Conocimientos.

Un conocimiento de todas las fases y elementos de la operación de un negocio o empresa será necesario para ser un administrador eficiente. Esto incluye un conocimiento pleno de las mercancías, de las operaciones, de la clientela y de los empleados.

Además, un buen administrador deberá saber cómo ser un líder.

El poder de mando es necesario para una buena relación empleado-patrón y deberá ser aprendido y desarrollado -- por la Administración.

Confianza y Control.

Antes de que pueda administrar a otras personas, un Administrador eficiente debe ser capaz de controlarse a sí mismo. Este autocontrol requiere una gran cantidad de autoconfianza.

La verdadera autoconfianza proviene de la comprensión de sus propias capacidades y limitaciones. Una vez que estas se reconozcan y se comprendan, el Administrador estará en mejor posición para controlar a otros y a sí mismo.

Poseer Valor.

El Administrador de una empresa también necesita una gran

cantidad de valor. En última instancia es él quien debe tomar las decisiones finales y el éxito o el fracaso de una compañía están directamente relacionados con sus esfuerzos.

El deberá tener valor, no tan sólo de sus convicciones - sino de tomar las decisiones que sean mejores para la buena operación de la empresa que dirige.

Capacidad para Delegar.

Un buen Administrador debe tener la capacidad para delegar. No deberá hacer el trabajo que pudiera ser realizado por alguno de sus empleados. Su tiempo deberá emplearse en tareas más importantes. Sin embargo, él no podrá delegar su propia responsabilidad para ver que el trabajo se haga bien.

Al delegar a otros, tenga en mente que ninguna persona tiene verdaderamente poder, equilibrio o buena personalidad, salvo que él tenga un verdadero interés en las personas. Este interés por las personas anima a que desarrollen su mejor esfuerzo.

Capacidad para Premiar y para Disciplinar.

Un buen Administrador deberá saber cómo y cuando premiar o disciplinar a sus empleados. Alabar a los empleados -- puede ser un medio útil para fomentar la lealtad y la --

confianza de ellos. Debe recordar esta regla importante: Premie en público y castigue en privado. Para corregir a los empleados tenga cuidado de que éste no se vea humillado.

Si el Administrador considera que se requiere de algo de disciplina o corrección, debe seguir los siguientes pasos:

- 1.- Asegúrese de que se necesita actuar.
- 2.- Esté seguro de que la acción por parte suya habrá de dar como resultado algo de mejoría.
- 3.- Considere el problema a fondo, no piense tanto en la persona.
- 4.- Hágase partícipe de la falta.
- 5.- Escuche.
- 6.- Considere el "porque" al igual que el "como"
- 7.- Encuentre la mejor manera.
- 8.- Termine con una observación positiva.

5.1.- Principios de Dirección.

Koontz O'Donnell (35) establece tres principios:

- a) El Principio de dirigir el objetivo.- "Cuanto más efectivo sea el proceso de dirección y liderazgo, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa".

- b) El Principio de la armonía del objetivo.- "Cuanto más efectiva es la dirección más se darán cuenta los individuos de que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la organización".

- c) El Principio de la Unidad de Mando.- "Cuanto más completa sea la relación de autoridad de un individuo con un solo supervisor, menor será el problema de contradicción en las instrucciones, y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados".

(35) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Págs. 613-614.

6.- LIDERAZGO.-

Entre las cualidades de los Gerentes, "la habilidad de dirigir es altamente apreciada. Se puede definir como - el arte de inducir a los subordinados a cumplir sus tareas con celo y confianza". (36)

El celo reflejo de honradez, ardor e intensidad en la - ejecución del trabajo: La confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y anteceder. Estos términos identifican al líder como parte de un grupo y lo distinguen de él. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades pero nunca pierde su propia identidad. No se detiene detrás de un grupo a impulsar y afianzar; toma su lugar frente al -- grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización.

"La función de liderazgo, por tanto es inducir o persuadir a todos los subordinados o seguidores a contribuir a las metas fijadas de acuerdo con su capacidad máxima". (37).

(36) Koontz/O'Donnell, "Elementos de Administración Moderna" Ed. McGraw Hill, Co., U.S.A. 1974.
Pág. 342.

(37) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 36,
Pág. 343.

Lo anterior expresado por Koontz/O'Donnell en su libro "Elementos de Administración Moderna"; por otra parte José Antonio Fernández Arena (38) expresa lo siguiente:

"Líder o Director, es la persona que actúa como agente - de cambio de otras voluntades, en cuanto a la labor que desempeña".

Es interesante delinear una clasificación de líderes, según Fernández Arena (39).

1.- Autocráticos:

- a).- Estrictos; Nadie más que ellos, siempre correctos en sus apreciaciones.
- b).- Benevolentes; consideran a los demás, si cada uno conoce su puesto y se desenvuelve en sus límites.
- c).- Incompetentes; Sin escrúpulos, arrebatan y no respetan nada.

(38) Fernández Arena J. Antonio "El Proceso Administrativo" Ed. Herrero Hermanos México, 1975. Pág. 144

(39) Fernández Arena J. Antonio, Obra Citada en el No. 38 Pág. 144

2.- Democráticos :

a).- Genuinos; dejan participar en sus decisiones y toman pareceres.

b).- Seudo-democráticos; Se sacuden la responsabilidad.

3.- Anárquicos: Cada quien hace lo que quiere no hay dirección, ni control, ni participación.

Con relación a los del primer grupo, la reacción puede ser agresiva o bien apática, ambas perjudiciales y nocivas.

En realidad, los únicos que tienen categorías de líderes son los del segundo grupo.

El líder genuino necesita un cúmulo de relaciones humanas, guardar una actitud hacia los demás en la que tenga siempre presente los sentimientos humanos, las necesidades, motivaciones, percepciones, frustraciones y conflictos.

7.- CONCLUSION DEL CAPITULO.-

Podemos decir que la administración existe casi desde -- que el hombre aparece en la tierra, y así tenemos que -- las interpretaciones de los Papiros de los Egipcios escritos 1300 a.c., ya indican el reconocimiento de la importancia de la administración y organización de los Estados Burocráticos de la antigüedad. También se han encontrado escrituras similares en la antigua China. La organización de la República Ateniense indica el aprecio de la función administrativa. Lo mismo aconteció en la antigua Roma con la existencia de los Magistrados Romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y grados de importancia, indican una relación piramidal característica de la organización.

Pero si se juzga por épocas, la Iglesia Católica Romana ha tenido la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental, ejemplos sorprendentes de ésta es el desarrollo de una jerarquía de autoridad con su organización piramidal territorial, la especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales.

A excepción de la Iglesia, ninguna otra forma de organización en la historia de la civilización occidental ha sido forzada, por los problemas de administrar grandes grupos, a desarrollar principios de organización, que las organizaciones militares.

Como pueden ver hasta aquí, la administración se daba sí, pero en forma empírica, y fué hasta el Siglo XVI que surgió un grupo de administradores públicos e intelectuales alemanes y austriacos llamados "Cameraristas", los cuales sostuvieron hasta el Siglo XVIII los mismos principios de las Escuelas de: Economía Política Inglesa Mercantilista, y Francesa Fisiocrática, ellos ya empezaban a hablar de "maximizar" las riquezas materiales, pero quizá la mayor aportación de la escuela cameralista fué que consideraban a la administración en forma sistemática, también creían en la universalidad de las técnicas administrativas y en la especialización de las funciones. Observamos entonces que la administración ya no es totalmente empírica sino que se empiezan a emplear técnicas administrativas, lo que constituyen los primeros pasos hacia el desarrollo de la ciencia administrativa, que se daría años después.

Después de los "Cameraristas" siguieron otros autores -- que contribuyeron en el desarrollo de la administración científica entre los más destacados podemos ennumerar a los siguientes:

James Watt y Mathew R. Boulton, (40) los cuales ya manejaban términos como: Investigaciones de Mercado y Pronós

(40) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 24

ticos, Planeación de la disposición de las máquinas en términos de los requerimientos de flujos de trabajo, planeación de la producción, estándares para el proceso productivo, etc.

Robert Owen (41), este autor del Siglo XIX, se interesó en el aspecto humano del trabajador industrial de los primeros años de la Revolución Industrial, cuando los trabajadores eran considerados como instrumentos inertes, Owen mejoró las condiciones de trabajo en las fábricas.

Charles Babbage (42), un Profesor de Matemáticas del Siglo XIX, fué un científico matemático de la administración, estuvo especialmente interesado en la economía de la división del trabajo y en el desarrollo de principios científicos que gobernaban la actuación del Administrador.

Henry Varnum Poor (43), podemos sintetizar el trabajo -

(41) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 35.

(42) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Págs. 35-36.

(43) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6, Pág. 37

de Poor en la opinión que tuvo un historiador: "Mucho -- tiempo antes que Taylor, hizo notoria la necesidad de un sistema; mucho antes de Elton Mayo lo hizo de la necesidad del reconocimiento del factor humano; y tiempo antes de Chris Argyris, advirtió la necesidad del liderazgo para eliminar las rigideces de la organización formal" (44)

Iniciando el Siglo XX, aparece en el terreno administrativo Frederick Taylor (45), llamado el padre de la Administración científica, que con sus principios de la Gerencia Científica sienta las bases de la administración como ciencia los cuales tienen como finalidad alcanzar la más alta prosperidad tanto de los trabajadores como de la Compañía.

Le sigue Henry Fayol (46), que con su teoría Gerencial -

(44) Wren Daniel A. Obra Citada en el No. 19,
Pág. 92.

(45) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6,
Pág. 39

(46) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 6,
Pág. 43.

dividió las actividades de una Empresa Industrial, al -- mismo tiempo especificó las cualidades que debía reunir un individuo para ser Administrador. Fayol también formuló principios de administración, basándose principalmente en su experiencia.

Douglas McGregor (47), descubre que al trabajador se le tiene que controlar para que éste produzca más, lo que - dá origen a su teoría "X".

Strauss-Miles (48), en sus estudios encuentran otra faceta del trabajador, y en su teoría especifican que éste - es un ser social, y para que produzca más hay que considerarlo como tal.

Surge entonces una teoría completamente opuesta a la de McGregor (49), su autor Chris Argyris considera que el --

(47) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el No. 25
Pág. 126.

(48) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el No. 25
Págs. 127-128

(49) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el No. 25
Págs. 130-131.

trabajador tiene iniciativa, responsabilidad, etc., en consecuencia considera que al obrero se le permita una mayor participación dentro de las actividades de una Empresa.

Ahora bien, hasta aquí hemos estudiado a diferentes autores con sus enfoques respectivos, pero surge una pregunta ¿Es posible aplicar en la realidad de los hechos específicamente alguna teoría enunciada anteriormente?

Se puede decir con certeza que no, porque no en todas las organizaciones se presentan las mismas características, por lo que el Administrador o Gerente debe adecuar un estilo de dirección propio a las características que se presenten en ese momento, deberá ser un coordinador de los diferentes elementos para alcanzar los objetivos previstos.

Para cumplir con lo anterior, el Gerente debe poseer --- ciertas cualidades, como: Conocimiento, confianza y control, poseer valor, capacidad para delegar; para premiar o disciplinar; además de aplicar correctamente los principios de Dirección; y por último deberá ser un líder.

CAPITULO II

UBICACION DE LA GERENCIA DENTRO DE LA EMPRESA.

1.- QUIEN ES EL GERENTE Y SU UBICACION.

"Un Gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo la autoridad formal sobre ésta.

Las personas por cuyo trabajo es responsable son sus subordinados. Una persona con quien trabaja, que no es ni su superior ni su subordinado, es su colaborador.

La persona responsable por el trabajo del Gerente es su superior.

De modo que la diferencia entre ser un Gerente, un subordinado, un colaborador, o un superior, está esencialmente basada en quien detenta el poder o quien tiene la responsabilidad y la autoridad. Obviamente la mayor parte de nosotros desempeñamos en nuestra vida de trabajo, cada uno de estos papeles en algún momento". (50)

Tales son los conceptos expresados por William J. Reddin.

(50) Reddin W. J. "Efectividad Gerencial"
Ed. Diana, México 1980, Págs. 34-35.

2.- LAS FUNCIONES DEL GERENTE.

Las funciones del Gerente dependerán principalmente de la estructura administrativa que está en función dentro de la empresa donde esté laborando, sin embargo se puede decir que en forma general son las siguientes:

2.1.- TOMA DE DECISIONES:

"Las decisiones son básicas para la administración en acción. Desde el punto de vista popular, el Gerente es quien decide lo que se debe hacer. Se esperan decisiones de un Gerente. Para que la administración tenga significado, deben tomarse decisiones. Por ejemplo, en la escuela del proceso administrativo, las decisiones son obligatorias para que la planeación, organización, ejecución y control tengan significado. La toma de decisiones penetra cada una de las funciones fundamentales de la administración, existen en todas las partes de la empresa y trata con todos los temas posibles. La toma de decisiones es la gran facilitadora de las actividades administrativas". (51)

(51) Terry George R. "Principios de Administración", Ed. C.E.C.S.A., México 1980, Pág. 129

La toma de decisiones siempre está relacionada a un problema, a una dificultad o a un conflicto.

Por medio de la decisión y de su ejecución se espera obtener una respuesta a un problema o a la resolución de un conflicto.

Sin embargo, no todos los conflictos son de la variedad de toma de decisiones. Algunos son esencialmente problemas que se refieren a la información.

La toma de decisiones se refiere a problemas que van más allá de las necesidades de información y predicción. Los problemas de decisión requieren que se haga una selección; se dispone de varias posibilidades de las cuales se debe hacer la elección.

Literalmente, la toma de decisiones significa "cortar" o, en un contenido práctico llegar a una conclusión. Como se indica en el diccionario Webster, es "El acto de determinar en la propia mente una opinión o un curso de acción". (52)

Enunciada formalmente, la toma de decisiones puede

(52) Terry George R., Obra Citada en el No.51
Pág. 130.

definirse como la "selección (basada en algunos -- criterios) de una alternativa de comportamiento en tre dos o más alternativas posibles". (53)

Lo anterior expresado por George R. Terry en su libro "Principios de la Administración".

2.1.1.) Responsabilidad.- El Gerente es responsa-
ble en cuanto a las decisiones que tome, -
en que éstas sean efectivamente un medio -
para lograr los objetivos de una empresa.

2.1.2.) Técnicas.- Las técnicas implican:

Concepción del problema, hipótesis, defini-
ción, experimentación y cambio entre alter-
nativas. Las suposiciones que se hagan son
importantes y generalmente están cuidadas
mente definidas. El procesamiento hacia -
la respuesta es racional, se suponen esque-
mas ordenados de comportamiento, y se uti-
lizan explicaciones y predicciones lógicas.

(53) Terry George R., Obra Citada en el No. 51,
Pág. 130.

Los conocimientos administrativos se amplian porque las técnicas cuantitativas buscan apoyar estas habilidades llevando a ellas el máximo de racionalidad.

Entre las técnicas más importantes tenemos las siguientes:

1).- Investigación de operaciones.-

La investigación de operaciones consiste en reunir los datos disponibles sobre un problema específico, el procesamiento de estos datos, y con ellos formular informes cuantitativos sobre los méritos relativos de los diversos cursos de acción potencial.

Los problemas mejor adaptados para la investigación de operaciones son los que implican decisiones recurrentes, en donde el problema se relaciona con tiempo, costo o cantidad de utilidades que debe ser optimizada.

2).- Programación Lineal.-

Generalmente en esta técnica se emplea el álgebra de matrices o ecuaciones

nes matemáticas lineales, para que la programación lineal sea aplicable, deben satisfacer las siguientes condiciones.

Primera.- Un objetivo tiene que ser optimizado se busca valor máximo o mínimo y se expresa en términos monetarios-utilidades o costo, tiempo o cantidad.

Segunda.- Las variables, o fuerzas que afectan a los resultados, tienen una relación lineal.

Tercera.- Existen obstáculos o restricciones sobre las relaciones sin la restricción, la programación lineal sería innecesaria, ya que el objetivo puede obtenerse sin gravámenes.

Ejemplo: En una Embotelladora de Refrescos, embotellan dos tipos de refrescos uno llamado P.C. y el otro V.T.A., la utilidad por unidad del primero es de \$ 1.00 y para el segundo es de \$ 2.00, el total de envase disponible para P.C. son 6 botellas y para el V.T.A. 5 botellas, la capacidad de almacenar

de los dos productos es de 10 botellas y la capacidad de producción para ambos productos es de 8 refrescos. ¿Cuántos refrescos se deben producir de cada marca?.

D A T O S

	P.C.	V.T.A.
	X1	X2
Utilidad	1X1	2X2
Envase	6X1	5X2 = 11
Almacén	X1	X2 = 10
Producción	X1	X2 = 8

De lo anterior resulta la siguiente - Matriz.

	Z	X1	X2	X3	X4	X5	V.I.
Z	1	-1	-2	0	0	0	0
X3	0	6	5	1	0	0	11
X4	0	1	1	0	1	0	10
X5	0	1	1	0	0	1	8

Después de haber hecho las operaciones en la Matriz anterior nos arrojan los siguientes resultados de producción de cada marca:

Para el producto P.C. = 0
Para el producto V.T.A. = 2.2
Tendremos una utilidad máxima de 4.4

3).- Simulación.-

Otra de las importantes técnicas cuantitativas para la toma de decisiones es la simulación. Mediante su uso se obtiene la solución de determinados tipos de problemas y ha aumentado su popularidad desde que se puede disponer de computadoras de alta velocidad para ejecutar muchos de los cálculos necesarios.

La idea de simulación es hacer un funcionamiento de prueba del problema y llevar a cabo todo el procedimiento o proceso para observar el efecto de las variables sobre el resultado final.

El enfoque es duplicar sistemáticamente lo que sucede en la realidad construyendo un modelo y sujetándolo a -- los mismos pasos e influencias que lo afectan en la vida real. Debe hacerse notar que los modelos de la simulación son empíricos; no son exactos en

el mismo concepto en que son matemáticos los modelos de la investigación de operaciones.

4).- Montecarlo.-

Esta técnica, es una forma de simulación, pero también incluye factores de probabilidad.

La simulación es guiada por el muestreo al azar. Este método es predictivo y dice lo que probablemente ocurrirá en eventos reales sin analizar eventos comparables existentes.

5).- Colas.-

Las colas están relacionadas con el flujo o movimiento de información y de materiales.

Normalmente esta técnica implica el equilibrio de los gastos de las colas existentes con el costo de proporcionar instalaciones adicionales.

Bajo ciertas circunstancias dadas, --
las colas han mostrado que para 29 --
clientes que llegan al azar en cada
hora a una ventanilla de venta de tim-
bres postales, a cada cliente le toma
dos minutos terminar su operación, --
que habrá un promedio de una línea de
espera de 28 clientes y un promedio -
de espera de 58 minutos. Si se pone -
en servicio una ventanilla adicional,
el promedio de la línea de espera se
reduce a menos de un cliente. Las 26
horas cliente ahorradas $(28-1) \quad \text{----}$
 $(58/60)$, se ganan al costo adicional_
de sólo un empleado de la ventanilla,
ganancia que realmente vale la pena.

2.2.- LA COORDINACION.

Muchas autoridades consideran la coordinación como una función separada del Gerente, parece más exacto, sin embargo, mirarla como la esencia de la administración, puesto que el logro de la armonía -- del esfuerzo individual hacia la consecución de -- las metas del grupo es el propósito de la administración, cada una de las funciones del Gerente es un ejercicio de coordinación.

La necesidad de sincronizar la acción individual - surge de las diferencias de opinión acerca de cómo pueden alcanzarse las metas del grupo o de como -- pueden armonizarse los objetivos individuales y -- del grupo. La tarea principal del Gerente llega a ser así el reconciliar las diferencias de inicia-- ción, tiempo, esfuerzo, o interés y armonizar los fines cooperativos o individuales.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven como contribuyen sus tareas a los fines domi-- nantes de la Empresa.

Esto es, implica el conocimiento y el entendimien-- to de los objetivos de la Empresa, no solamente por parte de unos pocos a la cabeza sino por cada uno a través de toda la Empresa.

Lo que el Gerente realiza para conseguir un esfuerzo sincronizado de los subordinados es llevar a cabo las funciones de la Administración, o sea pla-- near, organizar, "staffing" dirigir, y controlar. La responsabilidad del Gerente es entonces, optimizar la coordinación y la puede conseguir en dos -- formas.

Primera.- Asegurándose que el medio ambiente facilite la coordinación, creando una estructura apro-

piada a la organización, seleccionando subordinados hábiles, entrenándolos y supervisándolos efectivamente, proporcionando y explicando los planes integrados y programas que los subordinados llevarán a cabo, estableciendo medios para determinar si los planes van a realizarse apropiadamente y si los programas están en camino.

Segundo.- El se asegura de que sus subordinados entiendan lo que es coordinación y la importancia de actuar de acuerdo con ellos.

Ejemplo:

Programa de Ventas.

El objetivo de este programa será el de conseguir una mayor participación en el mercado.

Primeramente se buscará a las personas idóneas, que reúnan las características de un buen vendedor, y para los que ya están laborando, se debe establecer un programa de capacitación y adiestramiento, para que todos tengan un mismo nivel, el siguiente paso será establecer una estructura adecuada al medio, dividiendo franquicia, ya sea por territorios o rutas, de tal manera que el cliente tenga el mejor de los servicios al otorgado por los demás competidores. Por último se pondrá en marcha un programa de supervisión para saber si lo que se planeó en el programa, se está cumpliendo,

2.3.- CONTROL.

"Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, y pasados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes" (54). Según lo establece Maddock.

Por ejemplo, el control de ventas, se realiza mediante un reporte de ventas en el cual están asentados los pronósticos de ventas y las ventas reales, estableciendo las diferencias entre ambos.

Sin embargo, Koontz/O'Donnel afirma que:

"El control es la medida y la corrección del desempeño de actividades de los subordinados, para asegurar que los objetivos y planes de la Empresa diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo. Es, entonces, la función por la cual cada Gerente, desde Presidente hasta supervisor, se asegura de - que lo que se hace es lo que se intentaba" (55)

Por otra parte George R. Terry (56) expresa que:

(54) Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" 2a. Parte, Editorial Limusa Méx. 1974 P. 30

(55) Koontz/O'Donnell, Obra Citada en el No. 36 Págs. 357.

(56) Terry George R., Obra Citada en el No. 51 - Págs. 546-547.

"El Gerente será capaz de reconocer y promover la idea de que el control ayuda a los subordinados a hacer mejor su trabajo, a ganarse respeto y a contribuir al progreso de su unidad de trabajo. Se admite que la revisión y comprobación del trabajo -- puede aportar malas noticias pero esto puede servir como un reto y como una oportunidad para mejorar lo que se está logrando. La mayoría de las personas encuentra mucha satisfacción al hacer un - buen trabajo, y una de las mejores formas de motivar a los subordinados es esperar de ellos un buen trabajo. Este elemento positivo del control siempre debe ser destacado.

Específicamente, ¿Qué puede hacer un Gerente?

Debe estar consciente de que el subordinado mecesita saber que es lo que se espera de él.

Esto es fundamental en todo esfuerzo motivacional para hacer que el subordinado satisfaga o exceda - lo esperado. Asimismo, el Gerente capaz explicará los controles en términos de la necesidad e importancia de la actividad, su consistencia, sus efectos sobre los compañeros de trabajo, y así sucesi- vamente.

Cierto, tales argumentos lógicos pueden no cambiar la actitud del subordinado, pero se proporciona

una base para la autorracionalización por parte - del subordinado.

Otra función es que el Gerente debe explicar la me di da del control que se use, para que tenga éxito el control, debe existir un completo entendimiento del estándar usado, tanto por el Gerente como - por el no Gerente, y lo mismo se aplica a los pa so s de comparación y a la evaluación de los resul tados.

Deben explicarse cuidadosamente cualquiera de los cambios en que se piense, y debe darse oportunidad a todos los afectados por tales cambios para que los discutan, si todas las partes estas califica das y entienden la técnica de medición que se em plea, la participación al determinar el proceso de medición puede ser muy efectiva.

Más aún, en el esfuerzo del control, el Gerente de be tomar en cuenta los factores locales especifi--cos; esto es, es necesaria cierta flexibilidad, pe ro no hasta el grado de que cada queja dé como re sultado un cambio o que se evadan las buenas prác ticas administrativas. Debe mantenerse la integri dad en el control".

3.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

Para que una Empresa funcione debe existir una organización adecuada distribuyendo los elementos humanos en las funciones apropiadas, así como crear los puestos que --- sean necesarios para alcanzar los objetivos Institucionales.

3.1).- Organigrama.-

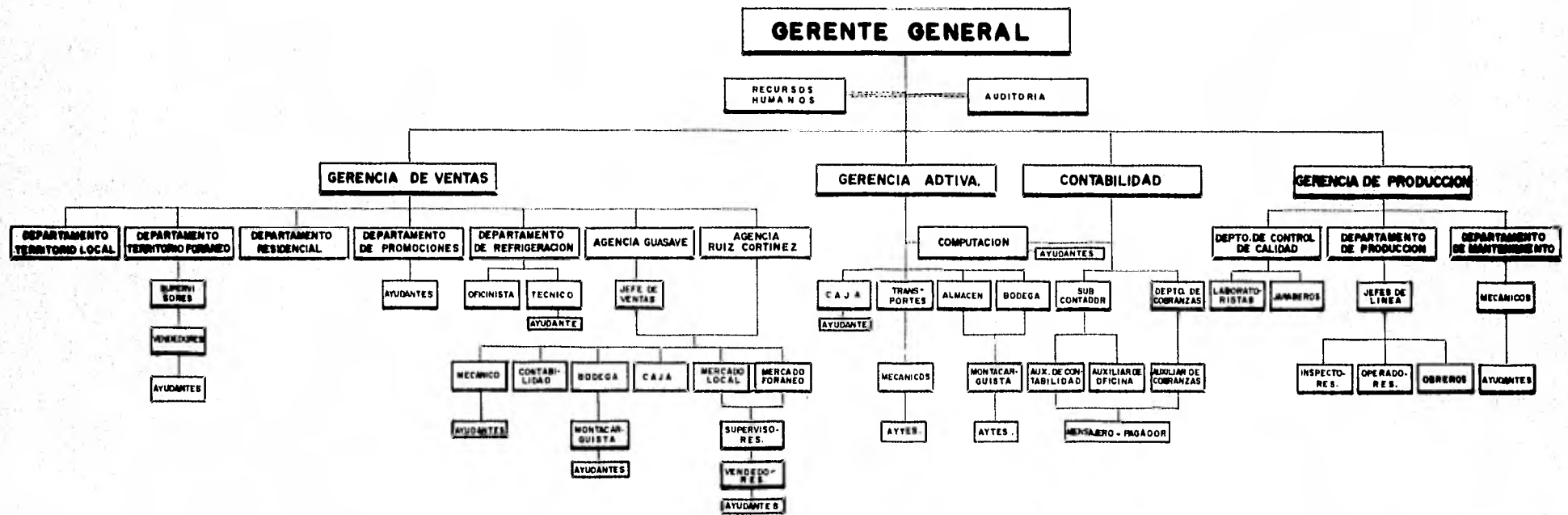
" Es la representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes - puestos o de las personas que los ocupan dentro_ de una Empresa.

El propósito principal de los organigramas es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración. Permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución". Tal es la afirmación -- que hace Fernández Arena.

En la siguiente página encontrarán un ejemplo de organigrama típico de una embotelladora de re--- frescos.

ORGANIGRAMA

BEBIDAS PURIFICADAS "LOS CHORROS DEL VARAL", S.A



3.2.- Delegación de Autoridad y Responsabilidad.-

La delegación de autoridad es esencial para la existencia de una estructura de organización; así lo expresa George R. Terry, continúa diciendo que, las unidades de organización creada por la división de las actividades necesarias, requieren que se delegue autoridad a favor de los Gerentes para que puedan dirigir las unidades que les corresponden.

Sin ello, el Gerente General sería el único miembro de la administración de una empresa, habría un sólo departamento y no existiría organización.

Podemos considerar la delegación como una necesidad siempre que un gerente deba confiar en otra persona para ayudar a lograr su objetivo.

Delegar significa conceder o conferir.

En administración delegar no significa renunciar ó ceder autoridad.

Un Gerente que delega retiene siempre su autoridad general en las funciones asignadas, lo desee o no.

En lo que se refiere a la delegación de responsabilidad Koontz/O'Donnell establece lo siguiente:

"La responsabilidad no puede delegarse. Mientras un Gerente pueda delegar autoridad a un subordinado para llevar a cabo un servicio, y el subordinado, a su vez, pueda delegar -- una porción de la autoridad recibida, ninguno puede delegar nada de su responsabilidad. La responsabilidad, siendo una obligación para desarrollar, se debe al propio superior, y ningún subordinado reduce su responsabilidad delegando a otro la autoridad para desempeñar un deber". (58)

3.3.- Importancia que tiene el Organigrama para el Gerente.

El organigrama es importante para el Gerente ya que es un instrumento que le permite tener las siguientes ventajas:

- a).- Primeramente el organigrama le muestra cómo está organizada la Empresa que dirige.

(58) Koontz/O'Donnell, Obra citada en el No. 36 Págs. 37.

- b).- Por otro lado le permite conocer como están establecidas las líneas de autoridad, en consecuencia sabrá el sentido de los canales de comunicación.
- c).- Por último a través del organigrama podrá darse cuenta de los tramos de control que tiene cada Gerente de departamento los cuales se explican en el siguiente punto.

3.4.- Tramos de Control.-

Los tramos de control es la cantidad de subordinados que dependen directamente de un jefe.

Algunos autores especifican una cantidad ideal de subordinados que debe tener un jefe.

Sin embargo, en la realidad no se puede establecer como política asignarle, por ejemplo, 7 personas a cada supervisor; ya que dependerá de las condiciones existentes en la Empresa, como podría ser el sistema de producción.

4.- CONCLUSIONES DEL CAPITULO.-

- Dado que el Gerente es el principal responsable de una Empresa, es en consecuencia el que tiene el más alto nivel jerárquico dentro de la misma, por lo que las de ci sio ne s importantes emanarán de él, tratando hasta donde sea posible que las mismas sean las más adecuadas, las que representen aciertos que ocasionen un desarrollo para la Compañía donde preste sus servicios; y para que las decisiones cumplan con lo antes dicho, el Gerente se auxiliará de técnicas, entre las que podemos mencionar: Investigación de operaciones, programación lineal, simulación, montecarlo, colas.
- Otra de sus funciones será la coordinación, sabemos -- por experiencia que cada individuo que labore en determinada Empresa tiene uno o varios objetivos individuales, que no necesariamente coincidirán con los de la Empresa; por lo tanto, el Gerente Tratará de coordinar aparte de los objetivos individuales a los institucionales, los esfuerzos y acciones de todos los trabajado res a fin de conseguir las metas establecidas de antemano.

Para conseguir la coordinación, existen dos formas:

Primera.- Creando un medio y estructura adecuados.

Segundo.- Se asegure de que sus subordinados entiendan lo que es coordinación y su importancia.

Y cómo saber que los métodos utilizados para alcanzar los objetivos son los correctos, para eso debe existir un control que mida los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, de acuerdo a los resultados obtenidos en el control, el Gerente verá si es necesario corregir, mejorar, y formular nuevos planes.

Se puede observar que para que funcione una Empresa, ésta debe estar organizada, o sea que estén distribuidos los elementos humanos en los puestos necesarios, ya que de otra manera no se podrían alcanzar los objetivos deseados, representando gráficamente los puestos, en el cual se indica la dependencia y la interrelación, esto es lo que se llama organigrama.

Como mencionábamos al principio de este punto que el Gerente es el principal responsable de una Empresa, pero lógicamente él no podrá realizar todas las actividades propias de una negociación, por lo que se ve en la necesidad de delegar parte de su autoridad, aunque definitivamente no podrá delegar su responsabilidad.

Ahora bien, a cuantas personas deberá delegar autoridad de tal manera que pueda controlarlos, esto dependerá de las condiciones que priven en el momento, así como características que tenga en la misma Empresa.

CAPITULO III

RELACIONES DE LA GERENCIA.

1.- RELACIONES INTERNAS.-

En cualquier organización existen diferentes Departamentos, cada uno con su estructura perfectamente definida, así como sus objetivos, funciones y políticas; que hace distinguir uno de otros, sin embargo, todos y cada uno de los departamentos tienen una meta común, conseguir o alcanzar el objetivo institucional, de tal manera que -- aunque con funciones distintas, los Departamentos deberán tener una interrelación, ya que un determinado departamento necesitará de otros para desarrollar mejor sus funciones; así por ejemplo el Departamento de Ventas necesitará del de Producción para que pueda vender los artículos que este último ha producido, también necesitará de personal para llenar vacantes en sus diferentes puestos.

El Gerente General de una Empresa, principalmente embotelladora de refrescos, es el principal responsable de la misma, como ya se vió en el Capítulo II (59), necesariamente tendrá relaciones con los jefes de los distintos departamentos, con el objeto de conocer sus logros, problemas, planes, y en caso necesario dictar medidas necesarias para un mejor funcionamiento de los diversos Departamentos.

(59) Ver punto 3.2 del Capítulo II.

Por consiguiente "Las Organizaciones constituyen UNIDADES INTEGRALES, dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio, en conjunto"
(60)

1.1.- Con el Departamento de Personal.-

Aquí cabe hacer la pregunta de que, si los recursos humanos son más importantes en una organización, que los económicos y tecnológicos; si analizamos a estos factores podemos decir que efectivamente el elemento humano es el más importante, ya que sin este recurso los otros (económicos y tecnológicos) no podrían tener movimiento, aunque existieran de antemano.

En consecuencia se le debe dar un trato especial al aspecto humano de una organización, iniciándolo con el Reclutamiento, Selección e Inducción, para lo cual deberán existir políticas y objetivos claramente establecidos, de tal manera que permita realizar estas funciones lo más adecuadamente posible.

El Gerente General de una Empresa embotelladora, difícilmente tendrá conocimiento de los empleados

(60) Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, México 1979, ---
Cap. 1 Pág. 13

que se encuentran en el nivel medio hacia abajo, de tal suerte que solamente tratará con los empleados de nivel superior, a los que inclusive -- contratará directamente, en cambio a los demás empleados y trabajadores, el Departamento de Personal, se encargará de controlarlos, desde luego bajo los lineamientos establecidos por la Gerencia General y en función directa con los objetivos -- institucionales. Al mismo tiempo hacer una planea ción de Recursos Humanos.

1.2.- Con el Departamento de Finanzas.-

El Encargado del Departamento es "La persona que desempeña una función básica en la planeación de las necesidades y usos de fondos de una Empresa, - obteniendo fondos necesarios y aplicándolos para fines rentables". (61)

Por lo que el papel básico del Administrador Financiero de una Empresa, consiste en lograr un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento para - poder maximizar el precio de mercado de las acciones poseídas por los dueños.

(61) Johnson Robert W. "Administración Financiera" Ed. C.E.C.S.A. 2a. Reimpresión 1978.
Pág. 15

Para cumplir con lo anterior, el Administrador Financiero deberá cumplir con tres funciones bási-cas:

- 1) Planeación Financiera.
- 2) Administración de Activos.
- 3) Obtención de Fondos.

Existen pocos estudios referentes al papel del administrador financiero. Pero un estudio realizado en los años 50'S "Revelaron que el principal funcionario de finanzas rendía cuentas al Presidente o en otros casos a éste y al Consejo de Directo--res" (62)

La mitad de estas compañías señalaron que el Administrados Financiero era miembro del Consejo de - Directores.

La función de planeación, fué considerada la más importante por los ejecutivos de finanzas. Segun--da en importancia fué la supervisión de las operaciones contables.

(62) J.Fred Weston, "The Finance Function", Jour--nal of Finance (Septiembre de 1954) - - - -
Págs. 265-82.

Si bien esto sugiere que los Administradores Financieros deben estar bastante familiarizados con la teoría contable y con sus principios, también sugiere que los contadores deben familiarizarse con la administración financiera si es que han de alcanzar puestos claves dentro de la Administración.

En cuanto al tiempo empleado y no a la importancia de sus funciones, el "Funcionario de Finanzas típico" dedicó gran parte de sus esfuerzos a la Administración del Capital de trabajo. Esto incluía actividades como operaciones contables, créditos y cobranzas, contactos con bancos comerciales y demás proveedores de fondos a corto plazo, además la elaboración de presupuestos.

La mayoría de los Funcionarios de Finanzas consultados en la investigación, reconocieron que las decisiones referentes a cómo financiar necesidades de nuevos fondos, tenían un efecto perdurable en el éxito de la empresa a largo plazo.

Además de estas funciones, los ejecutivos de finanzas indicaron que su tiempo fue consumido por actividades tan diversas como la supervisión de cajeros, recomendaciones sobre políticas de dividendos, relaciones públicas, pensiones y previ-

si6n social y relaciones con accionistas" (63)

1.3.- Con el Departamento de Producci6n.-

Primeramente estableceremos qu6 es producci6n.

Se entiende por producci6n la transformaci6n de -
materias primas en art6culos terminados, utilizan
do para ello maquinaria y la fuerza de trabajo --
del hombre.

Ahora veremos cuales son las responsabilidades bá
sicas de un Gerente de Producci6n ante el Gerente
General y las demás 6reas funcionales:

- a) Satisfacer la demanda de art6culos.
- b) Cumplir las fechas preestablecidas de entrega
y terminaci6n.
- c) Se satisfagan los requisitos de calidad.
- d) Se seleccionen y apliquen las medidas más efi
cientes de producci6n para elevar la producti
vidad.
- e) Crear nuevos diseños del producto.

(63) Johnson Robert W. "Administraci6n Financie-
ra" Ed. C.E.C.S.A. 2a. Reimpresi6n 1978.
P6g. 31

Para que el Gerente de Producción pueda cumplir con lo anterior se verá en la necesidad de planear todas y cada una de sus actividades, a fin de cumplir con las responsabilidades que se le han fijado, estableciendo en el mismo plan tiempos de holgura con el objeto de ir ajustándolo.

Además de la relación directa que tiene el Gerente de Producción con el Gerente General existen otras interrelaciones con otros Departamentos como:

"Planeación de producción, control de producción, control de calidad, análisis de métodos, manejo de materiales, distribución de la planta, control de inventarios, medición del trabajo e incentivos de salarios". (64)

Además los Gerentes de Producción se verán comprometidos en otras áreas de la toma de decisiones, - las más específicas son:

"La localización de la planta, el diseño del edificio y el desarrollo del producto. Debido a que las decisiones tomadas en los campos funcionales

(64) Meyer Reymond R. "Gerencia de Producción y - Operación" Ed. McGram Hill C1977.- Pág. 6

del mercadeo financiación y personal afectarán la actividad de producción y viceversa. Se espera que los Gerentes de Producción contribuyan a la solu
ción de estos problemas". (65)

1.4.- Con el Departamento de Ventas.-

El Departamento de Ventas mantiene informada a la Gerencia cubriendo el territorio de ventas; y sus informes son los reportes periódicos sobre el me
jor uso del tiempo de cada vendedor, la fuerza y la debilidad del mismo, las condiciones de comercialización, las actividades competitivas, nuevas oportunidades de mercado.

Por lo tanto, la información que el departamento de ventas da a la Gerencia, puede afectar directa o indirectamente el éxito de la compañía.

Participa con la Gerencia en discusiones de poli
ticas para luego ponerlas en práctica a través de sus vendedores, y después deberá vigilar que se cumplan tal como fueron planeadas.

(65) Meyer Raymond R. (Citado en el No. 64) Pág.6

1.5.- Con el Departamento de Compras.-

El Departamento de Compras es el encargado de abastecer a la Empresa de materiales y materias primas, necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

De lo anterior se desprende la importancia que -- tiene el Departamento de Compras dentro del engranaje de una Compañía.

Una de las funciones más importantes del Departamento será la de la planeación de las compras, ya que en el futuro pudieran existir situaciones críticas en el país, como pudiera ser una devaluación, inflación o recesión, para lo que el Gerente de Compras deberá preveer hasta donde le sea posible a fin de adaptar las compras a la nueva situación, en consecuencia se deberán ajustar políticas y -- procedimientos de toda empresa para seguir siendo competitivos dentro del mercado.

Según Víctor H. Pooler, el Departamento de Com---pras tendrá los siguientes objetivos: (66)

(66) Pooler Víctor H. Jr. "El Gerente de Compras y sus Funciones" C1980 Ed. Limusa.- Pág.23

- Pagar precios razonablemente bajos por los me
jores productos obtenibles, negociando y ejecu
tando todos los compromisos de la empresa.

- Mantener los inventarios lo más bajo posible, -
sin perjuicio de la producción.

- Encontrar nuevas fuentes de suministros (pro
veedores) satisfactorios y mantener buenas re
laciones con los mismos.

- Asegurar la buena actuación del proveedor en-
tre otras cosas en lo que se refiere a la rápi
da entrega de los materiales a una calidad ---
aceptable.

- Localizar nuevos materiales y productos a medi
da que vayan requiriéndose.

- Introducir buenos procedimientos, junto con -
controles adecuados y una buena política de --
compras.

- Implantar programas, como el de análisis de va
lores, y el análisis de costos y decidir si de
ben comprarse o hacerse los materiales para re
ducir el costo de compras.

- Mantener un Departamento lo más económico posible sin desmejorar la actuación.

El Gerente de Compras en cierta forma, hace la -- función de relaciones públicas, ya que estará en contacto con un grupo de proveedores y la imagen que proyecte hacia los mismos, éstos no solamente le atribuirán a él, sino a toda la Empresa.

Por consiguiente, especifica Pooler (67)

"Cuando se mira una perspectiva desde un punto de vista general de la empresa, la función de compras aparece como un excelente terreno para generar alta administración. El Gerente de Compras no sólo debe ser un especialista en su rama, sino -- que ha de ser también una persona capaz de asumir competentemente cualquier función, y debe adaptarse a la organización de la Empresa, y ajustar su trabajo al de otros Gerentes con los que está asociado".

Es importante señalar la relación de mantener informada a la Gerencia General de los nuevos productos que van apareciendo en el mercado, que pue

(67) Pooler Víctor H. Jr.- Obra Citada en el No.66

dan afectar la utilidad o el buen funcionamiento_
de la Empresa.

Además, se deben elaborar informes estadísticos -
sobre las fluctuaciones del precio de los produc-
tos, cantidades compradas, fechas de pedido y en
trega, costo de fletes, ubicación de los proveedo
res y la calidad si es medible.

Estos informes al Gerente General, le darán al --
mismo una idea exacta de la situación actual y --
probablemente futura, de la función de compras.

1.6.- Con el Consejo de Administración.-

Según la Ley que norma la actuación de las socie-
dades, la Asamblea de Accionistas puede nombrar -
uno o varios administradores, cuando son más de -
dos constituyen el Consejo de Administración ----
(Art. 143)

En el Art. 142 dice la Ley que la Administración_
queda a cargo del o los Mandatarios designados, o
sea, que todos los actos encaminados a lograr la
satisfacción de los objetivos deben emanar del --

Consejo; Incluso comprendiendo la fijación de los objetivos. (68)

Pero no debe limitarse la existencia del Consejo de Administración al aspecto meramente legal, si no debido a los Servicios que puede y, debe rendir a la Administración.

Aunque para algunos sólo representa un organismo de vigilancia: "El Consejo de Administración no - debe ser responsable del manejo de la Empresa, si no de la supervisión de ella". (69)

Para otros, "Los resultados de algunos Consejeros han sido limitados e incluso negativos como en dos situaciones recientes y muy costosas nos referimos a los casos de la Chrysler Corp. y de la Twentieth Century Fox; en la primera se perdió una penetración de mercado de un 12.4% en once -- años (de un 22 a un 9.6%), y en cuanto a la segun

(68) Fernández Arena José A. "El Proceso Administrativo" Herrero Hnos.- Sucs.S.A., Editores 10a. Edición 1975.- Pág. 100

(69) Koontz/O'Donnell "Principles of Management" McGraw Hill, N.Y. 1959.- Pág. 274

da sus últimas Películas han excedido varias veces el costo estimado". (70)

Aunque en opinión del mismo Fernández Arena (71) el problema en la mayoría de los casos se concreta a una inadecuada distribución del trabajo, exigiendo demasiado a los Directores externos, con resultados no solo insatisfactorios sino funestos en ocasiones. E insiste en la necesidad del Consejo, aún para empresas familiares y de recursos limitados, debiéndose definir el mínimo de integrantes, honorarios y tiempo de servicios, según la empresa en particular.

Ahora bien, la relación que tiene el Gerente General con el Consejo de Administración, es de información del primero al segundo, respecto a los resultados y planes de la Empresa, ya que el Art. - 146 de la Ley General de Sociedades Mercantiles - dice que "Los Gerentes tendrán las facultades que expresamente se les confieren; no necesitarán de

(70) Fernández Arena José A.- Obra Citada en el -
No. 68.- Pág. 101

(71) Fernández Arena José A.- Obra Citada en el -
No. 68.- Pág. 102

autorización especial del Administrador o Consejo de Administración para los actos que ejecuten, y gozarán, dentro de la órbita de las atribuciones que se les hayan asignado, de las más amplias facultades de representación y ejecución". (72)

1.7.- Relaciones Laborales.-

Una vez contratado el trabajador (cualquier persona que labora: obrero, oficinista o ejecutivo) -- van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán sólo individuales sino colectivos. En las organizaciones tradicionales existen diversos niveles; para nuestros propósitos consideramos dos: operativo y directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo.

1.7.1.- Contrato Colectivo de Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo (73), define-

(72) Fernández Arena José A.- Obra Citada en el -
No. 68.- Pág. 103

(73) Cavazos Flores Baltazar.- "Nueva Ley Federal de Trabajo, Tematizada", 4a. Edición Ed. Trillas.- México 1978, Pág. 299.

el contrato colectivo en su capítulo III, de la siguiente manera:

"Artículo 386.- Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre -- uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos".

Es necesario, para la adecuada administración de personal, tener en cuenta que los sindicatos, por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración en una forma importante y - trascendente.

"Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener - que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración. Puede también necesitar llevar -

registros adicionales y más precisos de personal, con objeto de apoyar la posición de la compañía durante las negociaciones de contrato o la resolución de quejas. También la compañía deberá tener mayor cuidado en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos de personal, debido a que los sindicatos están prestos a descubrir cualquier inconsistencia o injusticia". (74)

1.7.1.1.- Contenido.-

Ley Federal del Trabajo, Capítulo III' (75)

Artículo 391.- El contrato colectivo contendrá:

I. Los nombres y los domicilios de los contratantes;

(74) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, México 1979 Pág. 304

(75) Cavazos Flores Baltazar, Obra Citada en el No. 73.- Págs. 299-306.

- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra indeterminada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios;
y
- VII. Las demás estipulaciones -
que convengan las partes -
(1)

(1) El Artículo 159 también ordena que "en los contratos co-lectivos se establecerá el procedimiento para que el trabaja-dor compruebe los conocimientos y aptitudes" que posee, a fin de determinar sus derechos para ascensos, así como debe estable

cer también "la manera de cubrir las vacantes cuando no exista dentro de la empresa ningún trabajador con los conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto".

1.7.1.2.- Forma.-

Artículos 392, 393 y 394:

Los contratos colectivos podrán establecer la organización de comisiones mixtas para llevar a cabo diversas funciones sociales y económicas. No tiene la categoría de contrato aquel documento que omita la determinación de salarios. Deberá concertarse en condiciones iguales, cuando menos al anterior en vigor y nunca en condiciones menos favorables para los trabajadores.

1.7.1.3.- Las partes en los contratos colectivos.-

Artículo 386.

Las partes que intervienen en -
los contratos colectivos son --
dos:

a) Los representantes legítimos
del interés profesional de -
los trabajadores, y

b) Los representantes legítimos
de los intereses del patrón,
empresa o establecimiento.

1.7.1.4.- Preparación Para la Contrata---
ción Colectiva.-

"Los acuerdos celebrados entre_
los representantes de los traba_
jadores y de la organización --
por medio de la contratación co_
lectiva, repercuten tanto en lo
económico como en lo administra_
tivo en el seno de la organiza-
ción y, al mismo tiempo, en la
comunidad en la cual se encuen-
tra ubicada la misma." (76)

(76) Arias Galicia Fernando, "Administración de -
Recursos Humanos" Ed. Trillas México 1979.
Pág. 305

Por consiguiente, tanto los llamados representantes del trabajo como los representantes del capital, deben presentarse a la mesa de discusiones perfectamente bien preparados y con todos sus conceptos fundamentados en la forma más clara y técnica posible.

Parece que la época del simple "regateo", durante la cual los representantes del trabajo pedían 100 (para poner una cifra cualquiera) en tanto que los representantes del capital ofrecían 4, para después, mediante un "regateo" coincidir en una cifra razonable para ambas partes, va quedándose atrás.

Hoy en día, los representantes de los trabajadores, cuentan con mejores medios y especialistas en el análisis y la argumentación, en apoyo de sus peticiones, consecuentemente, esta situación obliga a los representantes del Capital, a adoptar -

las mismas medidas, para lograr una mejor comprensión entre las dos partes.

Cuando las dos partes, se sientan en la mesa de discusiones - deberán tener a la mano información completa y fidedigna, tal como los gastos y costos de operación, producción obtenida, inversiones presentes y futuras, ausentismo del personal, el mercado de salarios, de la productividad propia comparándola con otras industrias similares.

Y si intercambian la anterior - información, definitivamente se evitarán muchas horas de discusiones, y traerá como consecuencia el anhelado acuerdo mutuo.

Asimismo, también pueden servir de ayuda los datos sobre la economía regional o nacional, tales como: nivel de salarios, costo de la vida, inflación, la población económicamente activa, - - etc.

1.7.1.5.- Conducción de la Contratación.-

Las técnicas o tácticas ya comentadas cuando nos referimos a la discusión del reglamento interior de trabajo, son aplicables también a la contratación colectiva, con la adición de -- que, en este caso, debe tenerse en cuenta que el contrato consta básicamente de dos materias:

- a) Las cláusulas económicas, y
- b) Las cláusulas administrativas.

Las cláusulas económicas se refieren, además del incremento en dinero sobre el tabulador de salarios, a todos aquellos aspectos que de una manera directa representan una erogación -- que hace la empresa en beneficio económico del trabajador. - Quedan comprendidas aquí todas las cláusulas referentes a los servicios y prestaciones.

Las cláusulas administrativas, - que día a día cobran mayor impor-
tancia para los representantes _ del trabajo, se refieren a la -
participación del sindicato en la administración de la empresa, sean reglamentados los ascensos, interviniendo en la contrata--
ción y regulando la selección - de nuevo personal. Estos son es-
fuerzos del sindicato por demo-
cratizar la dirección de la or-
ganización.

Resulta conveniente no mezclar _ un tipo de cláusulas con otras _ en el momento de la negociación y, asimismo, abordar primeramen-
te las cláusulas administrati--
vas más sencillas y accesibles, para determinar con la revisión al tabulador de salarios.

1.7.1.6.- Contrato Definitivo.- (77)

Una vez puestas de acuerdo las

(77) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el -
No. 76 .- Págs. 306-307

partes, se da lectura a todo lo convenido y se procede a la firma del contrato, el cual surtirá sus efectos a partir del momento en que se deposite ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. El contrato definitivo deberá imprimirse, publicarse y hacer llegar a todos y cada uno de los trabajadores.

1.7.1.7.- Administración del Contrato.-
(78)

Sobre los supervisores descansa la mayor responsabilidad en la administración del contrato, -- por ser estos quienes mayor contacto tienen con el trabajador. Es recomendable que se presente a supervisores, por medio de -- cursos especiales , el contenido del contrato y la interpretación adecuada del mismo y, de -- ser posible, deberán presentar casos prácticos y objetivos de

(78) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el No. 76.- Págs. 306-307.

aplicación del contenido del -- mismo; además la ley les otorga la categoría de representantes del patrón y, por tanto, obligados a seguir el contrato y todas las normas de relación entre los trabajadores y la organización. (Art. 11 de la Ley Federal del Trabajo).

1.7.1.8.- Revisión, Modificación y Terminación.- (79)

La revisión del contrato colectivo debe realizarse al término de la vigencia del mismo, normalmente cada dos años, y a solicitud de cualquiera de las partes mediante aviso anticipado, dado cuando menos sesenta días a la fecha propuesta para la revisión y normalmente a través del llamado "pliego petitorio".

Las modificaciones del contrato colectivo pueden llevarse a cabo cuando ambas partes estén de

(79) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el No. 76. ---
Págs. 306-307.

acuerdo en hacerlo así, o bien_ en el momento en que, la Ley Fe- deral del Trabajo modifique o - anule alguna o algunas de las - cláusulas del mismo, en cuyo ca- so se acatará lo dispuesto por la Ley, a partir del momento de de iniciación de la vigencia de la misma.

Artículo 401 (80).- El Contra- to Colectivo de Trabajo termina:

I.- Por mutuo consentimiento;

II.- Por terminación de obra;y

III.- En los casos del Capítulo VIII de este título, por -- cierre de la empresa o esta- blecimiento, siempre que en este último caso, el contra- to colectivo se aplique ex- clusivamente en el estable- cimiento.

(80) Cavazos Flores Baltazar.- "Nueva Ley Federal del - Trabajo, Tematizada", Ed. Trillas, México 1978, 4a. Edición. Pág. 305

1.7.2.- Reglamento Interior de Trabajo.-

1.7.2.1.- Concepto.-

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización. El Capítulo V del título séptimo de la Ley Federal del Trabajo justifica y norma su existencia.

El Artículo 422 (81), de la Ley Federal del Trabajo define el reglamento interior de trabajo de la siguiente manera:

(81) Cavazos Flores Baltazar.- Obra Citada en el No. 80.- Pág. 334.

El Artículo 422, Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

1.7.2.2.- Contenido.-

El reglamento interior de trabajo, no deberá contener "...las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos". (82) - Según el Artículo 423 (83), las materias que deberá contener dicho reglamento son:

I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo des

(82) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México 1979, Pág. 308.

(83) Cavazos Flores Baltazar, Obra Citada en el No. 73,- Págs. 335-336.

tinado para las comidas y
períodos de reposo durante
la jornada;

II. Lugar y momento en que de-
ben comenzar y terminar --
las jornadas de trabajo;

III. Días y horas fijados para
hacer la limpieza de los -
establecimientos, maquina-
ria, aparatos y útiles de -
trabajo;

IV. Días y lugares de pago;

V. Normas para el uso de los
asientos o sillas a que se
refiere el Artículo 132, -
fracción V;

Son obligaciones de los patro--
nes:

Mantener el número suficiente -
de asientos o sillas a disposi-
ción de los trabajadores, en --
las casas comerciales, oficinas,

hoteles, restaurantes y otros -
centros de trabajo análogos. La
misma disposición se observará
en los establecimientos indus--
triales cuando lo permita la na
turaleza del trabajo;

VI. Normas para prevenir los -
riesgos de trabajo e ins--
trucciones para prestar --
los primeros auxilios;

VII. Labores insalubres y peli-
grosas que no deban desem-
peñar las mujeres y los me
nores;

VIII. Tiempo y forma en que los
trabajadores deben someter
se a los exámenes médicos,
previos o periódicos, y a
las medidas profilácticas_
que dicten las autoridades;

IX. Permisos y licencias;

X. Disposiciones disciplina--
rias y procedimientos para

su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. - El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y

XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

1.7.2.3.- Forma.-

El Artículo 424 (84) de la Ley Federal del Trabajo, indica las normas que se deberán seguir para la formación del reglamento interior de trabajo:

I. Se formularán por una comi--

(84) Cavazos Flores Baltazar, Obra Citada en el -
No. 73, Págs. 339-340.

sión mixta de representantes de los trabajadores y el patrón;

II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de --- ellas, dentro de los ocho_ días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje;

III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos ley; y

IV. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones a esta Ley y demás normas de trabajo.

1.7.2.4.- Difusión.-

Sabemos que el reglamento interior es obligatorio para los -- trabajadores y para el patrón, -- resulta conveniente y obligatorio imprimir dicho reglamento y dotar a todos los representantes del patrón y a todos los -- trabajadores, de un ejemplar -- del mismo, además de fijarlo en los lugares más visibles del establecimiento, normalmente en -- vitrinas especiales para ello.

Lo anteriormente dicho tiene su origen en el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo, que -- asienta:

"El reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento" (85)

(85) Cavazos Flores Baltazar, Obra Citada en el -- No. 73.- Pág. 340.

Conviene, además de lo ya mencionado, que se haga conocer el contenido del reglamento al personal de supervisión, mediante conferencias informativas que comprendan, además, la interpretación y el alcance jurídico de lo estudiado.

1.7.3.- Relaciones con el Sindicato.-

La Ley Federal del Trabajo (86) establece.-

Artículo 356.- Sindicato es la Asociación de patrones o trabajadores constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Artículo 360.- Los Sindicatos de trabajadores pueden ser:

I. Gremiales; los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;

(86) Cavazos Flores Baltazar, Obra Citada en el No. 73, Pág. 340.

- II. De Empresas.- Los formados, por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa;
- III. Industriales.- los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;
- IV. Nacionales de Industria.- los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas; y
- V. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Artículo 361.- Los Sindicatos de Patrones pueden ser:

- I. Los formados por patrones de una o va-

rias ramas de actividades y

II. Nacionales.- Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas.

Artículo 364.- Los sindicatos deberán --- constituirse en veinte trabajadores en -- servicio activo o con tres patrones, por lo menos. Para la determinación del número de trabajadores, se tomarán en consideración aquellos cuya relación de trabajo_ hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del período comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud al registro_ del sindicato y en la que se otorgue éste.

Señalando lo anterior, como vía de recordatorio, con frecuencia surge la pregunta: ¿Por qué los trabajadores se reúnen en -- sindicatos?

Strauss y Sayles en Los Problemas humanos de la dirección, menciona que las dos explicaciones que se dan a esta interrogante son una simplificación exagerada del problema cuando se dice: "Que la empresa,

ha sido tonta, egoísta, o ambas cosas, al proporcionar condiciones de trabajo insatisfactorias, permitiendo una supervisión deficiente, etc.; y en el caso de empresas bien organizadas, el personal se ha sindicalizado como consecuencia de radicales y agitadores ajenos a la empresa que engañaron a la masa de trabajadores"(87).

Pero no debemos pensar que existen estos únicas posibilidades, que sería en -- cantidad la mínima parte, por lo que también debemos considerar:

"La necesidad de asegurar los salarios y beneficios recibidos, medio de comunicación con la dirección de la empresa y conveniencia de participar en forma activa en las decisiones que a sus agremiados -- afecta. Necesidad de pertenecer a un grupo, saber que se cuenta con su apoyo y -- aceptación que se traduce en seguridad, -- así como un medio de presión para mejorar su nivel de vida. En otras palabras: ---- Gilmer en su Psicología industrial, señala que sin desconocer las condiciones ---

(87) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el No. 82.- Pág. 303.

económicas y las circunstancias particulares de cada empresa, la razón positiva para que los trabajadores se organicen, esel deseo de lograr una mayor seguridad y el sentimiento de que es el sindicato el único camino para obtener resultados" - - (88).

En consecuencia, los trabajadores al no - ver satisfechas sus necesidades por medio del sindicato o por falta de una representación genuina le provoca frustraciones - que cuando se desbordan ocasionan serios conflictos. Por otra parte, los patrones (en la acepción que la Ley da a esta palabra) frecuentemente resienten la intervención del sindicato como una cortapisa a - su libertad de decisión.

Se ha observado con frecuencia que las relaciones entre la Gerencia y Sindicato siguen un curso bastante uniforme de cambio histórico, establece Mc Gregor, (89), con

(88) Arias Galicia Fernando, Obra Citada en el -- No. 82.- Pág. 303

(89) McGregor Douglas "Mando y Motivación" Ed. Diana México 1981, Pág. 86.

tinúa diciendo que, cuando se organiza -- por primera vez una unión laboral en una planta, el contacto probablemente se pres^utará a un alto grado de sospechas y con-
flictos.

Casi siempre va desapareciendo poco a poco esta "etapa de lucha", a la que sigue otra relativamente neutral, caracterizada por la disminución de las sospechas, la - aparición de un entendimiento mutuo y, en general, una atmósfera ligeramente amistosa.

Esta es la etapa de la negociación colectiva fructuosa. Cuando las circunstancias son favorables, surge una tercera etapa - en las relaciones entre el Sindicato y la Gerencia. En ella ya se ha desvanecido -- las reservas y desaparecido los conflic-
tos, produciéndose una atmósfera no sólo de aceptación sino de esfuerzos construc-
tivos comunes, para resolver los proble-
mas que afectan a ambas partes. A esta -- tercera etapa del proceso histórico se le ha aplicado la denominación de Coopera-
ción Entre Sindicato y Gerencia.

2.- RELACIONES EXTERNAS.-

Las empresas, cualquiera que sea su tipo, forman parte de una sociedad, por lo tanto tendrá interrelaciones con diferentes personas físicas y morales ajenas a la misma organización, ya que sin la relación y la existencia de éstas no podría subsistir; así por ejemplo, necesita de los proveedores para que le surtan las materias primas y poder transformarlas para obtener el artículo final, como paso siguiente vender el mismo a sus clientes, pero para que esto suceda, necesitará de otras personas o instituciones, como podrían ser los bancos, para obtener recursos financieros, y al mismo tiempo será regulada en forma externa por las autoridades.

2.1.- Proveedores.-

Como ya vimos en el punto anterior, en relaciones internas (90), el Departamento de compras como parte integrante de una empresa, su principal relación se debe precisamente con los proveedores, quienes surten a una organización de todos los materiales necesarios para su operación normal, y que van desde papelería hasta las materias primas.

(90) Ver Cap. III, punto 1.5

Adentrándonos un poco, en lo que se refiere a la industria refresquera, podemos decir que sus principales proveedores son los que les surten los siguientes materiales:

- Concentrados para Refrescos.
- Envases,
- Corcholatas.
- Camiones.
- Acido Cítrico.
- Cal Química (Purificador).
- Azúcar Refinada.
- Benzoato de Sodio.
- Gas Carbónico.

Dado que la fabricación de los refrescos se lleva a cabo por medio de un proceso continuo de producción, el cual se encuentra demasiado tecnificado, que los obreros poco contacto tienen con el producto, pero que laboran tres turnos diarios; en consecuencia un proveedor es muy importante para una Embotelladora, porque si llegara a faltar alguna de las materias primas que intervienen en el proceso, originaría parar la producción; que definitivamente tendría un impacto negativo de gran importancia en la empresa.

2.2.- Clientes.-

Una vez elaborado el producto habrá que venderlo a los clientes de la empresa, para que pueda contnuar el ciclo productivo de la misma.

Los clientes son la parte medular de las relacio--nes externas de una empresa, ya que son los adqui--rientes del artículo fabricado en una empresa, y - que si lo queremos ver desde el punto de vista fi--nanciero, los clientes son la fuente principal de ingreso de la compañía.

Los refrescos, es un producto de consumo popular, - por lo que no podrá existir una relación directa - entre el productor y el consumidor final, sino que se hará a través de un distribuidor o detallista, - los que si tendrán relación directa y será precisamente que por conducto de éstos el embotellador o fabricante de refrescos se enterará de las necesi--dades y gustos de los consumidores finales.

Por consiguiente es necesario hacer resaltar la importancia que tienen los distribuidores y detallistas en las relaciones externas de una empresa Embotelladora.

2.3.- Instituciones de Crédito.-

La relación que se dá entre una empresa y las Instituciones de Crédito, son de carácter financiero.

Una Embotelladora de Refrescos, para su buen funcionamiento y debido al control de precios que el Estado ejerce sobre la misma, requiere de financiamientos de parte de la Banca, con objeto de realizar cada vez mayores inversiones, de tal manera -- que le permita subsistir y al mismo tiempo mantener rentable la embotelladora.

Inversiones que serán canalizadas en la compra de maquinaria, envase, equipo de transporte, etc., para incrementar los ingresos.

Ultimamente no ha sido tan fácil conseguir recursos económicos de la Banca privada nacional, consecuentemente se han buscado otras fuentes alternativas de financiamiento, que invariablemente se obtienen del extranjero, pero existe un problema a este respecto, que la moneda nacional está sufriendo constantemente devaluaciones originando que la deuda contraída en moneda extranjera se incremente también constantemente en pesos.

Además del financiamiento, la banca privada presta, entre los más importantes servicios, los siguientes:

- Cuenta de cheques.
- Ordenes de Pago.
- Descuento de documentos.
- Inversiones en Valores.
- Ensobretado de Nóminas.
- Labor de Impuestos y Servicios por cuenta del Gobierno.

Como se puede observar, la empresa necesita del Banco, pero también el banco necesita de la empresa, ya que sin ésta no podría existir el Banco, porque las empresas en su conjunto proveen de recursos monetarios al banco y éste les presta a las mismas.

2.4.- Gobierno.-

En cualquier tipo de sociedad existen una autoridad que regula las actividades de la misma, en forma general y al mismo tiempo le presta ciertos ser

vicios, y éstos serán en función a los impuestos - recabados, así como también de las cuotas que por otros conceptos obtiene el Gobierno.

De ahí la importancia que las empresas cumplan puntualmente con sus obligaciones fiscales y demás -- conceptos que a continuación veremos:

2.4.1.- Impuestos.-

Como ya mencionábamos anteriormente que -- existe la obligación de las empresas pagar impuestos al Gobierno, para que éste pueda desarrollar su función de servicio social.

Ahora bien, los Impuestos que paga una Embotelladora, entre los principales tenemos:

- Impuesto Especial de Producción y Servicios.
- Impuesto al Ingreso Global de las Empresas.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto Sobre Productos del Trabajo -- (retenedor)

- Aportaciones del 5% al INFONAVIT.
- Cuotas Obrero-Patronales al I.M.S.S.
- Impuesto del 1% Sobre Remuneraciones Pa
gadas.

Habrá que agregar a lo anterior los Impues
tos Estatales correspondientes.

2.4.2.- Seguro Social.-

La relaci3n que existe entre el patr3n o -
Gerente con el Instituto Mexicano del Segu
ro Social es de carácter obligatorio, por_
que est  reglamentada por la Ley del Segu
ro Social, pero que si bien es obligatoria
esta relaci3n, la Empresa obtiene grandes
beneficios de la misma, ya que se est  des_
prende de la responsabilidad de las en_
fermedades y accidentes que pudieran ocu-
rrirle a sus trabajadores y al mismo tiem-
po adquiere la responsabilidad el Seguro -
Social, y para que la relaci3n exista el -
patr3n tendrá ciertas obligaciones (91) an

(91) Apuntes de Administraci3n de Recursos Humanos,
I.P.N. C1975 Págs. 26-28

te el I.M.S.S.

Inscripción del Patrón.-

El patrón debe inscribirse en el plazo de cinco días hábiles, a partir de la fecha en que tenga el primer trabajador a su servicio, sujeto al régimen del Seguro Social obligatorio.

Cambios de Domicilio del Patrón.-

Debe dar aviso de cambio de domicilio de cualquiera de sus oficinas y dependencias dentro de un plazo de cinco días hábiles a partir de la fecha en que ocurra el cambio.

Inscripción del Trabajador.-

El patrón debe inscribir a cada trabajador:

- a) Dentro de los cinco primeros días hábiles en que empiece a prestar sus servicios.
- b) Aún en los casos en que haya duda, el patrón deberá inscribir al trabajador.

y hacer la solicitud por escrito al Ins
tituto de ese tipo de aclaración.

Baja del Trabajador.-

El patrón deberá dar de baja al trabajador:

- a) Dentro del plazo de cinco días hábiles_ a partir de la fecha en que se dé por - terminado el contrato de trabajo.

En tanto el Instituto no reciba el aviso de baja, existirá para el patrón, la obligación de entregar las cuotas respectivas.

Aviso de Modificaciones de Salario.-

Este aviso debe ser dentro de los cinco -- primeros días hábiles, cuando tal modificación cambie el grupo de cotización. Las -- cuotas obrero y patronal se modifican a -- partir del siguiente bimestre.

Aviso de Modificación del Riesgo.-

Cuando por cambio de giro, cambio o modifici

cación del local, aumento o cambio de ma-
quinaria, se modifique la clase de riesgo_
de la Empresa, deberá darse aviso por es-
crito al Instituto dentro de los cinco ---
días hábiles siguientes a tal modificación.

Aviso por Accidente de Trabajo o Muerte de
un Trabajador.-

El Patrón debe avisar al Instituto la rea-
lización del accidente, llenar las formas_
que éste le requiera para que pueda tipifi-
car el accidente o la enfermedad profesio-
nal.

Baja del Patrón.-

Debe darse de baja dentro de los cinco ---
días siguientes a la fecha en que haya de-
jado de tener trabajadores sujetos al régi-
men del Seguro obligatorio.

Cuotas.-

Debe enterar al Instituto las cuotas que -
conforme a la ley debe cubrir él y sus tra-
bajadores.

Para cumplir con la obligación de enterar_ las cuotas que deban cubrir el trabajador_ y el patrón, el patrón al pagar el salario correspondiente a su trabajador, podrá des_ contar las cuotas que el trabajador debe - cubrir. Al patrón se le considera deposita_ rio responsable de las cuotas que descuent_ e al trabajador, contrayendo por ese sólo hecho, la obligación de entregarlas oportu_ namente al Instituto.

Pago de Cuotas.-

El pago de cuotas obrero patronales deberá hacerlo el patrón en las siguientes fechas:

Para los salarios co- rrespondientes a:	Dentro de los pri_ meros quince días de:
--	--

Enero-Febrero.....	Marzo
Marzo-Abril.....	Mayo
Mayo-Junio.....	Julio
Julio-Agosto.....	Septiembre
Septiembre-Octubre.....	Noviembre
Noviembre-Diciembre.....	Enero

El Seguro Social Cubre.-

- 1.- Accidentes de Trabajo.
- 2.- Enfermedades Profesionales.
- 3.- Enfermedades no Profesionales.
- 4.- Maternidad.
- 5.- Invalidez.
- 6.- Vejez.
- 7.- Cesantía en Edad Avanzada.
- 8.- Muerte.

2.4.3.- Infonavit.-

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, nace por decreto presidencial el 24 de abril de 1972 con el objeto de proporcionar a los trabajadores casas habitación higiénicas y baratas.

El Infonavit se crea con las aportaciones que deben hacer los patrones bimestralmente, del 5% sobre los salarios reales de sus trabajadores y con las aportaciones en numerario, subsidios y servicios del go---

bierno federal.

Son funciones del Infonavit: (92)

I.- Administrar los recursos del fondo na
cional de la vivienda.

II.- Establecer y operar un sistema de fi-
nanciamiento que permita a los traba-
jadores obtener crédito barato y sufi
ciente para:

a) La adquisición en propiedad de ha-
bitaciones cómodas e higiénicas.

b) La construcción, reparación, am-
pliación o mejoramiento de sus ha-
bitaciones; y

c) El pago de pasivos contraídos por_
los conceptos anteriores.

III.- Coordinar y Financiar programas de --
construcción de habitaciones destina-
das a ser adquiridas en propiedad por
los trabajadores; y

(92) Apuntes de Administración de Recursos Huma--
nos, I.P.N. C1975, Págs. 31-34.

IV. Lo demás a que se refiere la fracción XII del Apartado A del Artículo 123 - Constitucional.

Bajo este planteamiento el INFONAVIT, representa para el trabajador doble beneficio:

- 1.- Integrar el fondo para hacer posible el crédito.
- 2.- Crear un ahorro para los trabajadores.

Créditos Para.-

- Adquisición de casa en propiedad.
- La construcción, reparación, ampliación o mejoras de la habitación.

El pago de pasivos.-

Es frecuente que el trabajador por su cuenta haya comprado su casa bajo el sistema de un crédito hipotecario a 10, 15 o más años y a un interés del 12, 14 ó 18% anual, el INFONAVIT le concede, si así lo desea,-

un crédito suficiente y barato para que pague ese crédito hipotecario y abra otro en el Instituto a una tasa de interés mucho - más baja, lo cual representa un buen aho-- rro para el trabajador; esto mismo sucede_ también en el caso de construir, reparar o mejorar su casa habitación.

El Crédito Infonavit y sus Características.-

- No requiere enganche.
- Plazo de 10 a 20 años.
- Interés del 4% anual sobre saldos inso- lutos.

El Seguro.-

Todos los créditos están protegidos por su seguro a cargo del Instituto, con el fin - de que cuando el trabajador se incapacite_ total y permanentemente o fallezca, el --- Infonavit por medio de ese seguro pagará - el saldo, liberando en esta forma a los fa_ miliares del trabajador de tal obligación.

Requisitos para Obtener un Crédito Infonavit.-

- Estar inscrito en el Instituto.
- Ser trabajador de planta o eventual.
- Llenar la tarjeta de información.

Un Crédito Infonavit se Paga.-

Mediante abonos periódicos del 14 al 18% - más el 5% del patrón.

Estos abonos se calculan si el trabajador gana el salario mínimo, sobre el 14% de su salario real como máximo y sobre el 18% si su salario percibido es superior al mínimo.

Estos abonos los debe descontar directamente el patrón al trabajador y enterarlos -- con su 5% a la Secretaría de Hacienda y -- Crédito Público a través de sus Oficinas - Federales de Hacienda y éstas a la vez dentro de los quince días siguientes deberán enterarlos al Infonavit.

2.4.4.- Secretaría de Salubridad y Asistencia.-

Dado que los refrescos son bebidas sin alcohol, que son ingeribles por el ser humano, razón por la cual, necesita autorización sanitaria, para efectos de controlar la calidad, higiene, los componentes y la presentación de los mismos, de tal manera que no representen algún peligro para la salud del que los bebe. Para tal efecto -- las Empresas dedicadas a este ramo deberán solicitar el registro y autorización de -- venta del producto ante la Secretaría de -- Salubridad y Asistencia y ésta después de -- analizar la solicitud y si cumple con los requisitos establecidos por la misma Secretaría le otorgará el registro y autorización de venta del producto, con la salvedad de que deberá presentarse a revisión -- cada cinco años.

En lo que se refiere a la publicidad de -- los refrescos ya sea en radio, T.V., cine -- o prensa también deberá obtener la autorización de la Secretaría de Salubridad y -- Asistencia, para llevar a cabo una campaña de publicidad.

Por último la Planta donde se elabora el -

producto deberá cumplir con ciertas normas sanitarias como:

- a) Ventilación Adecuada.
- b) Suficiente Iluminación.
- c) Distribución adecuada tanto de maquinaria como de materiales.
- d) Sanitarios suficientes y limpios.
- e) Si existen comedores deben estar lim--
pios.
- f) Ropa adecuada para los empleados que -
tienen contacto con el proceso de fa--
bricación.
- g) Tarjeta de salud para los empleados --
mencionados en el punto anterior.
- h) Contar con un Laboratorio de Control -
de calidad en el cual deberán llevar -
un registro de las pruebas realizadas_
así como con un químico responsable --
del mismo.
- i) Haber obtenido de la misma Secretaria,
la Licencia Sanitaria, la cual le per-

mitirá operar la planta con la aceptación de la dependencia antes dicha.

2.4.5.- Secretaría de Comercio.-

La relación de una Empresa Embotelladora con la Secretaría de Comercio, es una regularización de ésta hacia aquella.

El Código de Comercio (94) en su Art. 10. dice:

"Las disposiciones de este Código son aplicables sólo a los comerciantes".

Pero, ¿Quiénes son comerciantes?; el mismo Código nos dice en su Art. 30. fracc.II:

"Se reputan en derecho comerciantes: Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles".

Más adelante en su Art. 16 del mismo Código establece las obligaciones de los comerciantes:

(94) Código de Comercio y Leyes Complementarias.-
México 1980, Ed. Porrúa, S.A. Págs. 3-

"Art. 16.- Todos los comerciantes, por el hecho de serlo, están obligados:

- I. A la publicación, por medio de la prensa, de la calidad mercantil con sus -- circunstancias esenciales, y, en su -- oportunidad, de las modificaciones, -- que se adopten;

- II. A la inscripción en el Registro Público de Comercio, de los documentos cuyo tenor y autenticidad deben hacerse notorios;

- III. A seguir un orden uniforme riguroso de cuenta y razón;

- IV. A la conservación de la correspondencia que tenga relación con el giro del comerciante".

Por último queremos establecer la calidad reguladora de la Secretaría de Comercio -- hacia los embotelladores en general, y es precisamente el control de precios de los refrescos, ya que éstos se han considerado como productos de consumo popular; control de precios que las empresas dedicadas al -

ramo de los refrescos tienen que cumplir y adecuarse a los mismos.

2.4.6.- Cámaras Comerciales e Industriales.-

La industria refresquera, está asociada o registrada a las siguientes Cámaras:

- a) Cámara Nacional de la Industria de --- Transformación (CANACINTRA)
- b) Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
- c) Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A.C.
- d) Cámara Nacional de Comercio (CANACO)

Las Cámaras, Asociaciones y Confederaciones, sirven a las empresas del ramo en asesorías, unificación de criterios y servicios de diferente índole, que indudablemente son de gran beneficio a las empresas.

3.- CONCLUSION DEL CAPITULO.-

Las empresas, cualquiera que sea su ramo, necesariamente tendrán relaciones, las que hemos clasificado en:

- a) Relaciones Internas y
- b) Relaciones Externas.

Las buenas relaciones internas traerán como consecuencia un buen funcionamiento de la negociación que se trate -- porque existirá un mutuo entendimiento, que traerá como consecuencia una cooperación de todos los Departamentos_ de la empresa para lograr el objetivo deseado.

Una compañía tendrá el número de Departamentos, así como de su clase, necesarios para que opere a su máxima capacidad; en la industria embotelladora existen principalmente los siguientes Departamentos:

- Personal.
- Finanzas.
- Producción.
- Ventas (distribución)
- Compras.

Ahora bien, todos estos departamentos son a nivel de gerencia, que estarán bajo las ordenes de un director o Gerente General, quien será responsable de los actos y decisiones de aquellos, por lo tanto tendrá que controlar los de alguna manera, una forma de establecer un sistema

de control, sería el celebrar reuniones del Gerente General con sus Gerentes de Departamentos, en las que se discutieran aspectos de la empresa, conocer los resultados positivos y negativos de cada uno de los departamentos, aunque esto último puede ser en forma privada.

El Gerente General, además de tener relaciones con los Gerentes de Departamentos también tiene con otras personas, como por ejemplo, el Consejo de Administración, que se encuentra en un nivel superior al del Gerente, y al cual éste informa de los resultados obtenidos en la empresa, así como los planes de la misma.

Dentro de las relaciones internas, quizás las más difíciles de llevar a cabo por el Gerente General, sean las Relaciones Laborales; sabemos que los trabajadores se unen a través de un Sindicato, con el objeto de defender sus intereses ante el patrón, y que en muchas ocasiones han llegado al extremo de realizar una huelga para que se respeten derechos.

El patrón está obligado a acceder a las peticiones que le formulen los trabajadores, siempre y cuando sean legales y justas.

Dado que el Sindicato de trabajadores agrupa a un número determinado de los mismos, la contratación se tendrá que hacer por medio de un Contrato Colectivo, en el que se establecen las condiciones según las cuales debe presen-

tarse el trabajo.

En el desarrollo del trabajo, también estará Reglamentado por el Reglamento Interior de Trabajo, en el que existen un conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones.

Ahora veremos las Relaciones Externas, las empresas necesitan del exterior de las mismas para su normal funcionamiento, por ejemplo necesitan de los proveedores para -- que le surtan las materias primas, que después de transformarlas necesita venderlas a sus clientes, también necesita recursos financieros los cuales puede obtenerlos de las instituciones de crédito, principalmente.

Pero como la empresa forma parte de una sociedad está -- controlada o reglamentada por una autoridad, lo cual le exige cumpla con ciertas obligaciones como: el pago de impuestos, las cuotas obrero-patronales al I.M.S.S., cuotas al INFONAVIT, cumplir ciertos requisitos ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

La Autoridad a cambio de lo anterior también está obligada a prestar ciertos servicios a la sociedad en general.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE UNA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS (CASO PRACTICO)

1.- ANTECEDENTES.-

La Industria Refresquera se puede decir que empezó en -- 1560 (95) cuando unos científicos europeos consideraron_ las propiedades espumantes y al mismo tiempo misteriosas de las aguas de los manantiales, pero como no todos po-- dían viajar a éstos, se trató de buscar una bebida equi-- valente a la que existía en los manantiales antes dichos, no fué tarea fácil, ya que tuvieron que pasar 200 años - de estudio y experimentos tratando de mezclar el agua -- con un elemento gaseoso (lo que hoy se denomina carbona-- tación), dando como resultado la aparición del agua ga-- seosa, en aquel entonces se preparaban tres botellas por hora, pero la industria siguió evolucionando a tal grado que en la actualidad se pueden envasar hasta 500 bote--- llas por minuto. El agua de soda se introdujo a los Esta-- dos Unidos por el año de 1807, y principalmente se ven-- día en fuente de sodas y botellas. Teniendo una gran --- aceptación entre el público norteamericano a tal grado - que en 1850 ya habían 64 Embotelladoras distribuidas en la Unión Americana, en ese entonces vendieron treinta y_ seis millones de botellas, incrementándose año con año. La industria refresquera se desarrolló rápidamente tanto que empezaron a buscar nuevos mercados; así fué como a - principios del presente siglo, las aguas gaseosas llega-

(95) Oseguera Maldonado Pedro, Tesis Profesional
"Breve Estudio Contable Sobre la Industria Embote--
lladora de Refrescos", I.T.A.M., México 1965.-
Págs. 6-10

ron a México provenientes desde luego de Los Estados Unidos, aquí también fueron aceptados lo que originó el desarrollo de la industria y en la actualidad hay aproximadamente 550 Plantas Embotelladoras distribuidas en todo el País.

Podemos afirmar que la Industria Embotelladora es una de las ramas importantes de la economía del País, ya que -- las inversiones para la explotación de estas empresas sobrepasaban en 1963 la suma de mil quinientos millones de pesos; (96) y en la actualidad proporcionan trabajo a -- ochenta y cinco mil trabajadores. (97) el valor total de venta en el año de 1981 fué de más de cuarenta y un mil trescientos cincuenta millones de pesos con una venta de cajas de más de ochocientos once millones. Contribuyendo al Estado por concepto de impuestos con la cantidad de -- más de siete mil cuatrocientos cuarenta y tres millones. (98).

Es conveniente señalar que esta industria, como unidad industrial, requiere para operar una inversión muy elevada, representada en grandes superficies de terrenos, edificios, y construcciones apropiadas, maquinaria y equipo

(96) Oseguera Maldonado Pedro, Obra Citada en el No. 95 Pág. 7.

(97) Economía Mexicana "Análisis Económico 1981"

(98) Fuente de los Datos Anteriores: "Asociación Nacional de Aguas Envasadas, A.C."

de producción, vehículos para la distribución, botellas, cajas de madera o plástico. Cabe hacer resaltar que esta rama industrial es típica de las empresas que requieren en un gran volumen de producción para obtener una utilidad razonable.

Ahora bien, la práctica enseña que un gran volumen de -- producción sólo se logra a base de vender las mercancías a precios bajos, consecuentemente la relación que guardan volumen y precios es tan estrecha que basta una mínima modificación en estos para determinar una situación sensible en las ventas.

La situación en la cual se encuentra esta industria se ha logrado debido a las siguientes medidas tomadas:

- a).- Vender sus productos a precios más bajos tratando de conquistar el mercado que integran las masas -- con escaso poder adquisitivo.
- b).- Una continua revisión de sus métodos operacionales, a fin de mantener sus costos en los índices más bajos posibles (99).

Para elaborar un refresco carbonatado es necesario seguir un proceso de fabricación, el cual se divide en --

(99) Oseguera Maldonado Pedro, Obra Citada en el No. 95
Pág.

tres fases:

1).- El agua que se usa para el llenado, enjuague final de la botella y fabricación del jarabe, se trata de un Floculador con cal (Hidróxido de Calcio o Ca(OH)_2), Sulfato de aluminio, $\text{Al}_2(\text{SO}_4)_3$, y cloro en forma de Hipoclorito de calcio, Ca(ClO)_2 , es decir, se le da un tratamiento de cal en frío para bajar la calidad y oxidar la materia orgánica que pudiera llevar en suspensión y matar los microorganismos que pudieran contaminarla, a la salida del Floculador, pasa el agua por un filtro de grava y arena y otro de grava y carbón activado, este último hace las veces de purificador al eliminar el cloro residual, y finalmente pasa el agua a través de un filtro pulidor de cartuchos de celulosa. En esta forma queda lista para su uso.

2).- Fabricación de Jarabes.-

El jarabe se hace previamente disolviendo el azúcar en agua tratada según la proporción azúcar-agua, acorde a las formulaciones del producto que se vaya a elaborar, y una vez disuelta, se filtra este jarabe a través de filtros prensa cuyo elemento filtrante es papel de celulosa con una porosidad de 3 micras. Una vez filtrado el jarabe, se deposita en tanques donde se va a saborear y agregar el ácido cítrico y el conservador (Benzoato de Sodio). Se

agita un periodo determinado y está listo para usarse.

En esta forma el jarabe se bombea a una bomba proporcionadora, que dosifica el jarabe y el agua tratada y al mismo tiempo la bombea a un equipo de enfriamiento y saturación de gas carbónico. En esta forma está listo el refresco para ser bombeado a la máquina llenadora y taponeadora.

3).- Lavado de Botella.-

La botella es colocada en la máquina lavadora en --cangilones especiales que la acarrearán a través de --diferentes tanques que tienen soluciones cáusticas y de detergente. Inicialmente se les da un pre-enjuague para quitar todas las partículas o suciedad que llevan y que son muy variadas. Esta agua se tira al drenaje después del enjuague, pero viene reciclada de los enjuagues finales de la lavadora. Posteriormente la botella se lleva a tanques dentro de la misma lavadora que contiene sosa cáustica en concentraciones de 0.5% a 3.5%. En la misma forma, va aumentando la temperatura hasta alcanzar 72°C., logrando en esta forma una esterilización completa --por la acción germicida del hidróxido y la temperatura. Posteriormente la botella se enjuaga con agua que tiene cloro residual de 0.5 a 1.0 partes por millón y finalmente con agua purificada sin cloro y --así es transportada hasta la llenadora.

Gastos de Adapt. e Instalac.	160		
Amortización Acumulada.	159	1	
Patentes y Marcas.	<u>20</u>		
Amortización Acumulada	19	1	
Derechos por Serv. Pub.	47		
Amortización Acumulada.	<u>19</u>	28	
Gastos Anticipados		21'270	
Impuestos Anticipados		3'701	
Propaganda Diferida		66	25'170
			<u>965'317</u>
			=====
SUMA DEL ACTIVO:			

BEBIDAS PURIFICADAS "LOS CIORROS DEL VARAL", S. A.
BALANCE GENERAL COMPRATIVO
DE LOS AÑOS 1980/1981
(En Miles)

143

ACTIVO	1980	1981	DIF. 1980/81	DIF. 1980/81	PASIVOS	1980	1981	DIF. 1980/81	DIF.
DISPONIBLE					CIRCULANTE				
Caja y Bancos	13'090	13'878	788	6.02	Sueldos y Salarios por pagar.	513	261	(252)	(49.12)
	*****	*****	*****	*****	Impuestos por pagar.	33'048	43'476	10'428	31.55
CIRCULANTE					I.V.A. por pagar.	5'352	5'343	(9)	(0.17)
Documentos por Cobrar	2'309	2'344	35	1.51	Documentos por pagar.	48'403	75'406	27'003	55.79
Clientes.	1'868	1'660	(208)	(11.13)	Créditos Bancarios.	48'413	45'550	(2'863)	(5.91)
Deudores Diversos.	38'732	80'290	41'558	107.30	Proveedores	31'292	46'691	15'399	49.21
I.V.A. Acreditado	906	853	(53)	(5.85)	Acreeedores Diversos	45'641	48'998	3'357	7.35
Almacén.	47'932	60'206	12'274	25.61	SUMA:	212'662	265'725	53'063	24.95
Envase en Circulación	82'914	74'608	(8'306)	(10.02)		*****	*****	*****	*****
Mercancías en Tránsito	2'438	3'558	1'120	45.94	F I J O				
Inversiones en Valores	44'899	29'419	(15'480)	(34.48)	Doctos. por pagar C.P.	17'490	52'073	34'583	197.73
SUMA:	221'998	252'938	30'940	13.94	Créditos Bancarios L.P.	55'480	92'169	36'689	66.13
	*****	*****	*****	*****	Proveedores a L.P.	598	525	(73)	(12.21)
F I J O					Acreeedores Diversos L.P.	2'560	320	(2'240)	(87.50)
Terrenos.	110'012	103'704	(6'308)	(5.73)	Accionistas Saldo a Su-Favor.	24'649	31'520	6'871	27.87
Edificios	162'385	179'453	17'068	10.5	SUMA:	100'777	176'607	76'830	75.24
Edificios en Const.	4'264	- o -	(4'264)	(100.00)		*****	*****	*****	*****
Maquinaria y Eqs. Inds.	107'801	123'317	15'516	14.39	SUMA DE PASIVO:	313'439	442'332	128'893	41.12
Equipo de Transporte	79'457	101'588	22'131	27.85		*****	*****	*****	*****
Equipo de Ventas	59'684	80'251	20'567	34.46	C A P I T A L				
Mob. y Equipo de Ofna.	5'843	11'007	5'164	88.38	Capital Social	350'000	500'000	150'000	42.86
Herramientas y Utensilios	245	276	31	12'65	Reserva Legal	554	1'097	543	98.01
Deudores a Largo Plazo	10'766	18'715	7'949	73.83	Superavit por Rev.de -				
F i l i a l e s .	11'631	36'248	24'617	211.64	Act. Fijo.	131'742	1	(131'741)	(99.99)
Depósitos en Garantía	5	20	15	300.00	Utilidad Por Aplicar	10'013	2'002	(8'011)	(80.00)
Comisionistas Cta. Cte.	15'466	18'752	3'286	21.25	Utilidad del Ejercicio	10'862	19'885	9'023	83.07
SUMA:	567'559	673'331	105'772	18.64	SUMA:	503'171	522'985	19'814	3.98
	*****	*****	*****	*****		*****	*****	*****	*****
DIFERIDO					SUMA DE PASIVO Y CAPITAL:	816'610	965'317	148'707	18.21
Gastos de Organización	120	103	(17)	(14.16)		*****	*****	*****	*****
Gastos de Apart.e Inst.	9	1	(8)	(88.89)					
Patentes y Marcas	2	1	(1)	(50.00)					
Derechos por Serv. Pub.	30	28	(2)	(6.67)					

	<u>1 9 8 0</u>	<u>1 9 8 1</u>	DIF. <u>1980/81</u>	DIF. <u>1980/81</u>
Impuestos anticipados	360	3'701	3'341	928.05
Gastos Anticipados	12'785	21'270	8'485	66.37
Propaganda Diferida	657	66	(591)	(89.95)
SUMA:	<u>13'963</u>	<u>25'170</u>	<u>11'207</u>	<u>80.26</u>
	*****	*****	*****	*****
SUMA DEL ACTIVO:	<u>816'610</u>	<u>965'317</u>	<u>148'707</u>	<u>18.21</u>
	*****	*****	*****	*****

<u>1 9 8 0</u>	<u>1 9 8 1</u>	DIF. <u>1980/81</u>	DIF.
			<u>DIF.</u>

BEBIDAS PURIFICADAS "LOS CHORROS DEL VARAL", S. A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR EL PERIODO COMPREN-
DIDO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1981.

(En Miles)

VENTAS.		1' 303,853
COSTO DE VENTAS.		<u>574,388</u>
UTILIDAD BRUTA.		729,465
<u>GASTOS DE OPERACION:</u>		
Gastos de Venta.	542,622	
Gastos de Distribución	26,479	
Gastos de Administración	93,100	
Gastos Financieros.	62,679	<u>724,880</u>
UTILIDAD EN OPERACION.		4,585
PRODUCTOS DIVERSOS		<u>33,941</u>
UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.		38,526
<u>PROVISION PARA IMPUESTOS</u>		
I.S.R.	14,106	
P.T.U.	4,535	<u>18,641</u>
UTILIDAD NETA:		19,885 =====

2.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.-

2.1.- Objetivo de la Investigación.-

El objetivo de la presente investigación es el de conocer la situación financiera que tiene una Embotelladora de Refrescos, para lo que hemos escogido el año fiscal 1981; en el cual analizaremos los estados financieros del año antes mencionado así como un comparativo entre los años 1981-1980 y sus variaciones; esto nos dará una idea de la eficiencia administrativa por parte del Gerente General de la Empresa.

2.2.- Definición del Problema.-

Sabemos que los refrescos están controlados en su precio por la Secretaría de Comercio, esto origina que las Empresas Embotelladoras, en ocasiones, se vean en problemas financieros por el índice tan alto de inflación que padecemos todos en la actualidad; en consecuencia el Gerente General o el Administrador de una Empresa de este tipo se verá en la necesidad de implantar métodos, técnicas, y políticas de tal manera que le permita tener cada vez más productividad en la industria, tratando de reportar mejores resultados en el futuro.

2.3.- Hipótesis.-

La rentabilidad de una Embotelladora es baja debido en parte al control de precios a pesar de los subsidios que recibe del Gobierno.

2.4.- Procedimientos.-

Analizaremos los Estados Financieros correspondientes del año 1981; en base a las siguientes razones:

2.4.1.- Pruebas de Liquidez:

2.4.1.1.- Razón Circulante.

<u>Activo Circulante</u>	266,816	1.004 Veces
<u>Pasivo circulante</u>	265,726	

Esto quiere decir que el Activo Circulante tiene \$1.004 centavos por \$1.00 de Pasivo Circulante.

2.4.1.2.- Razón de Acido o Pago Inmediato.

<u>Activos Disponibles</u>	127,589	0.48 Veces
<u>Pasivos Circulantes</u>	265,726	

Esto quiere decir que se tiene \$ 0.48 de Activo Disponible por \$ 1.00 de Pasivo Circulante.

2.4.1.3.- Rotación de Inventarios.

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio del Inventario}} = \frac{574,388}{60,206} = 9.54$$

$$\frac{360}{\text{Indice}} = \frac{360}{9.54} = 37.73 \text{ Veces.}$$

Quiere decir que en un año se rotaron 37.73 veces el inventario.

2.4.2.- Pruebas de Solvencia.

2.4.2.1.- Pasivo Total a Capital Contable.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} = \frac{442,333}{522,985} = 84.6 \%$$

Esto quiere decir que por cada \$1.00 que los accionistas han invertido en la empresa, los acreedores han invertido \$ 0.85.

Podemos ver que la intervención de los accionistas es mayor que la de los acreedores.

2.4.2.2.- Pasivo Circulante a Capital Contable.

$$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Capital Contable}} = \frac{265,726}{522,985} = 50.8 \%$$

El resultado de esta razón significa que los acreedores a corto plazo tienen una participación en la empresa de \$0.51 por cada \$1.00 que los accionistas han invertido en la misma.

2.4.2.3.- Pasivo a Largo Plazo a Capital Contable.

$$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}} = \frac{176,606}{522,985} = 33.8\%$$

Al igual que la razón anterior, significa la proporción que los acreedores a largo plazo (\$0.34) tienen en relación con los accionistas (\$1.00) de inversión.

2.4.2.4.- Capital Contable a Activos Totales.

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activos Totales}} = \frac{522,985}{965,317} = 54.18\%$$

Esta razón indica que la participación de la inversión de los accionistas en el total de los activos de la empresa es del 54.18%

O sea, que los accionistas poseen más de la mitad del activo.

2.4.2.4.1. Activos Totales a Capital Contable.

$$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Contable}} = \frac{965,317}{522,985} = 1.85 \text{ Veces.}$$

Lo que significa que - por cada peso que los accionistas invierten, el negocio requiere de \$1.85 de activos, en consecuencia se han obtenido \$ 0.85 de financiamento.

2.4.2.5.- Activos Circulantes a Capital Contable.

$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Capital Contable}} = \frac{252,938}{522,985} = 0.48 \text{ Veces}$$

Esta razón nos muestra que los accionistas han invertido \$0.48 en los activos circulantes.

2.4.2.6.- Activos Fijos a Capital Contable.

$$\frac{\text{Activos Fijos}}{\text{Capital Contable}} = \frac{673,331}{522,985} = 128.75\%$$

Esta razón mide la capacidad del capital contable para financiar los activos fijos inmovilizados de la empresa. En este caso la empresa ha invertido una proporción mayor al capital contable en activos fijos.

2.4.3.- Análisis de Productividad de la Empresa.

Los accionistas siempre desean obtener un mayor rendimiento al de los acreedores, y de hecho lo deben tener, ya que ellos son los que corren el riesgo mayor que pueda -

tener la empresa, pero también querrán usar cada vez más los recursos de los acreedores, esto acrecentará los rendimientos de los accionistas.

Las pruebas de productividad se obtienen generalmente al aplicar razones simples, las cuales principalmente, son las siguientes:

2.4.3.1.- Capacidad de Absorción de los intereses y deuda.

$$\frac{\text{Utilidades de Operación}}{\text{Interés de Obligaciones}} = \frac{4,585}{62,679} = .0732 \text{ Veces}$$

Esto quiere decir que las necesidades de interés se cubren .07 veces, y es al nivel que pueden decaer las utilidades en operación sin incapacitar a la empresa para hacer frente a los pagos por intereses sobre las deudas contraídas.

2.4.3.2.- Rendimiento sobre la Inversión de los Accionistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}} = \frac{19,885}{500,000} = 3.98 \%$$

Esta razón indica que los accionistas tuvieron un rendimiento - del 3.98% sobre su inversión, el cual es muy bajo.

2.4.3.3.- Utilidad antes de impuestos e intereses a capital social más pasivo a largo plazo.

Utilidad antes de	101,205	
Impuestos e Intereses		= 14.96%
Capital Social más pasivo a largo plazo.	676,607	

Esta razón es una medida de eficiencia que determina el rendimiento de la empresa (14.96%) sobre los fondos que permanentemente se han usado en la misma.

2.4.3.4.- La Eficiencia de Generación de Utilidades.

Como ya mencionamos anteriormente, que en este tipo de empresas las utilidades pueden impulsarse mediante la mayor generación de volumen de ventas por unidad monetaria de capital usado ó me---

diante el aumento del margen de utilidades en las ventas, descartándose esta última por el control de precios.

Lo anterior se demuestra con el siguiente cálculo, teniéndose -- que realizar en dos pasos; primeramente la rotación de la inversión.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Social}} = \frac{1'303,853}{500,000} = 2.61 \text{ veces.}$$

Posteriormente se calcula la razón de utilidad de operación.

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{4,585}{1'303,853} = 0.35\%$$

Por último, se multiplica la rotación de la inversión por la -- razón de utilidad de operación.

Rotación de la Inversión X Razón de la Utilidad de Operación.

$$2.61 \quad \times \quad 0.35 \quad = \quad .91$$

El resultado nos indica que efectivamente es necesario aumentar el volumen de venta para mejorar la eficiencia de generación de utilidades.

2.4.3.5.- Ventas Netas a Capital.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Social}} = \frac{1'303,853}{500,000} = 2.61 \text{ veces } \$2.61$$

Esta razón nos indica el grado en que el volumen de ventas está apoyado por el capital invertido, o bien, que por cada \$2.61 de ventas se requiera un peso de inversión, este resultado nos demuestra que es favorable por la razón de aumento en la rotación de inversión.

2.4.3.6.- Utilidad Neta y Ventas Netas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{19,885}{1'303,853} = 1.53\%$$

Esta razón nos indica que por cada peso vendido se obtiene 1.53%

de utilidad del mismo,

Es conveniente modificar esta razón, midiendo la utilidad antes de impuestos.

$$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{38,526}{1'303,853} = 2.95\%$$

2.4.3.7.- Ventas Netas a Activos Totales.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{1'303,853}{965,317} = \$1.35$$

Esta razón indica que por cada peso de inversión se generan --- \$ 1.35 de ventas, están comprendidos la inversión de los accionistas y los acreedores.

2.4.4.- Punto de Equilibrio.-

Debemos saber cual es el punto de equilibrio de esta empresa, para lo cual tenemos los siguientes datos:

	<u>Total</u>	<u>Por Unidad</u>
Ventas Netas	\$ 1'303,853	\$ 64.22
Más:Otros Ingresos	<u>33,941</u>	<u>1.67</u>
Total Ingresos	\$ 1'337,794 =====	65.89 =====
Costos Variables	572,977	28.22
Contribución Mar ginal.	764,817	37.67
Costos Fijos	726,291	37.77
Utilidad antes de Impuesto	38,526	1.90
Unidades Vendidas	20,303 US	

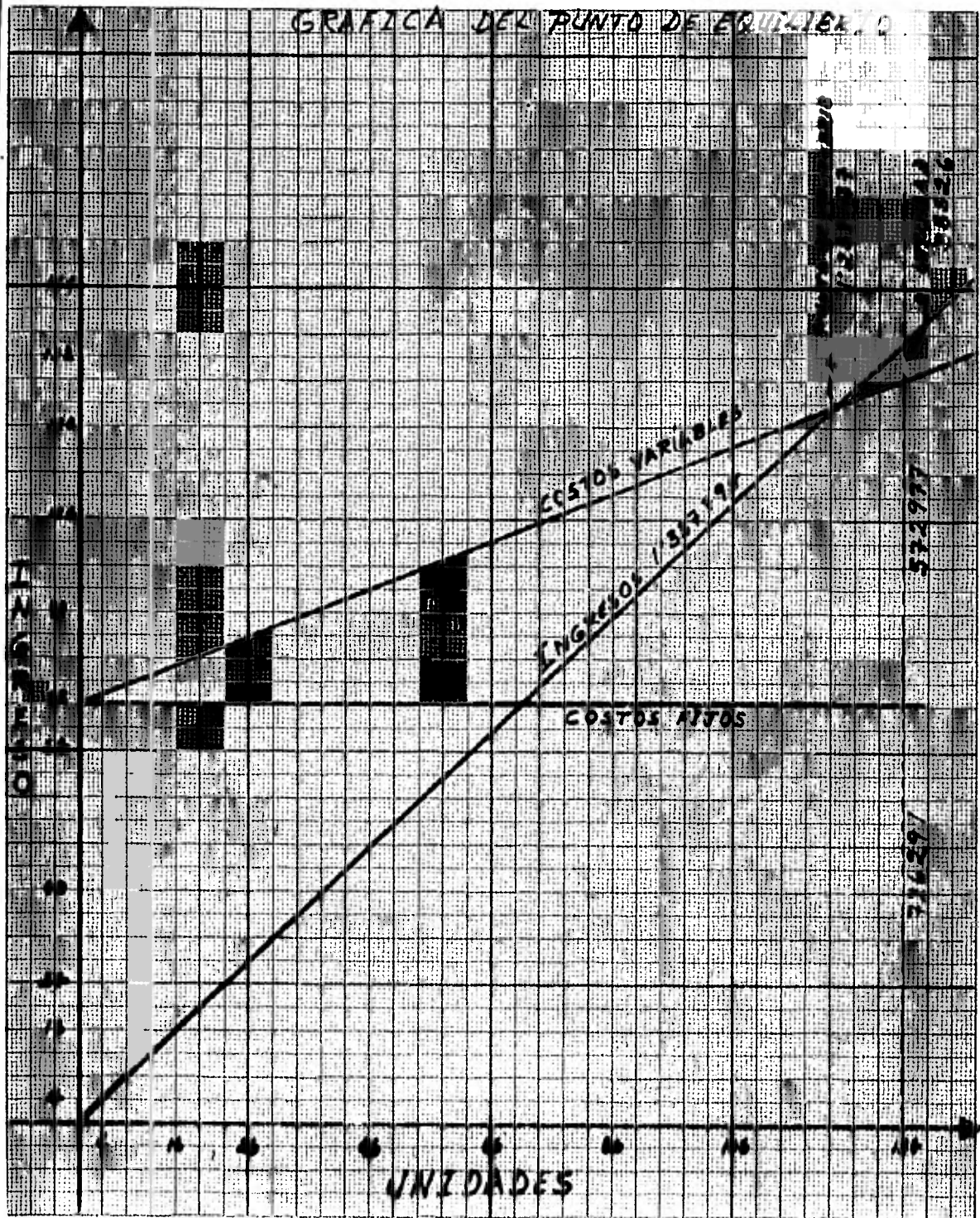
Fórmulas:

$$PE = \frac{CF}{\% CM}$$

$$\% CM = \frac{CM}{PVU} = \frac{37.67}{64.22} = .5866$$

$$PE = \frac{726291}{.5866} = 1'238,137$$

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



2.5.- Análisis de Resultados.-

Los resultados de las razones nos llevan a las siguientes conclusiones:

- a).- En las pruebas de liquidez se observa que no tiene problemas la empresa en estudio, si acaso pudiera existir duda en lo que se refiere a la razón de ácido o pago inmediato ya que tienen solamente \$0.48 por cada peso de pasivo circulante, pero que esta situación se compensa con la tan alta rotación de sus inventarios (38 veces al año) debemos agregar que -- las ventas son de contado, situación que le ayudará a hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

- b).- Las pruebas de solvencia nos indican que la Empresa se encuentra en una buena situación, ya que no corre el peligro de perder el control de la misma, porque los accionistas tienen una mayor participación y cuenta la empresa con los activos suficientes para cumplir con sus compromisos, tanto a corto como a largo plazo. Así mismo vemos que los activos fijos son los que absorben la mayor parte del capital (128.75%), esto es explicable ya que las operaciones productivas de la empresa del

ramo refresquero, requieren de una importante aportación de dinero en maquinaria, debido a que el sistema de producción está muy tecnificado.

c).- Ahora veamos el punto más importante del estudio, la rentabilidad de la empresa, observamos que la razón de rendimiento sobre la inversión de los accionistas resulta un 3.98% anual de rendimiento sobre capital social, mismo que como pueden darse cuenta es demasiado bajo, muy lejos del interés bancario para el año de 1981: 39.70%*, en consecuencia este rendimiento en el futuro puede ser más bajo o igual, originando que el capital se mueva a otra rama industrial o comercial más rentable. Se puede mejorar sustancialmente este rendimiento aumentando el volumen de producción, de tal manera que les permita aumentar la rentabilidad antes mencionada o que las autoridades respectivas autoricen un aumento al precio de los refrescos.

Ahora bien, quisieramos ahondar un poco más sobre el último punto, o sea el control de precios, consideramos que éste es perjudicial a la industria del ramo refresquero, ya que -

(*) Fuente Banamex interés del mes de diciembre 1981 en inversiones a un año.

Por un lado controlan el precio de los refrescos, en algunas ocasiones retardan demasiado la autorización del aumento en precio y por otro lado los precios de los insumos suben constantemente como son los vehículos de transporte, el envase, corcholatas y demás materias primas; aún más mientras éstos últimos llegan a tener hasta tres o cuatro aumentos durante un año, los refrescos no tienen algún aumento en el mismo período, esto los coloca en desventaja frente a otras ramas en donde no existe el control de precios, o autorizar con mayor frecuencia el aumento del precio.

Por último queremos hacer una consideración, como ya mencionábamos anteriormente la baja rentabilidad de la empresa, lo grave del caso es que ésta es a pesar de los subsidios que recibe del Gobierno, como por ejemplo a través del azúcar y otros tipos de incentivos para un mejor desarrollo de la industria nacional.

2.6.- Limitaciones.-

Después de haber hecho el caso práctico queremos dejar bien establecido las limitaciones que tienen los estados financieros en su análisis, entre las

más importantes tenemos (100) :

- Las transacciones y eventos económicos son cuantificados con reglas particulares que pueden -- ser aplicadas con diferentes criterios.

- Los estados financieros nos proporcionan información expresada en moneda, de las transacciones efectuadas por la empresa y de su situación financiera resultante de esas transacciones; -- sin embargo, la moneda es únicamente un instrumento de medición dentro de la contabilidad y - deberá considerarse que tiene un valor que cambia, en mayor o menor grado en función de los - eventos económicos.

- En consecuencia se obtiene información cuantificada de los eventos económicos que han afectado a la empresa, pero los estados financieros, especialmente el balance general, no pretenden -- presentar cual es el valor de la negociación, - sino que únicamente presenta el valor para el - negocio de sus recursos y obligaciones cuantificables.

(100) Principios de Contabilidad "Objetivos de los Estados Financieros" Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 1981.

Sin embargo, los estados financieros no cuantifican otros elementos esenciales de la empresa, tales como los recursos humanos, el producto, la marca, el mercado, los clientes, proveedores, finan-ciamiento, etc.

Además debemos tener en cuenta que los estados financieros reflejan la situación de una empresa --- puesta en marcha, por lo tanto están basados en varios aspectos en estimaciones y juicios hechos para efectuar los cortes contables o períodos, y por el hecho de que se preparan en base a reglas particulares de valuación y presentación; en consecuencia, los estados financieros no pretenden ser exactos.

CAPITULO V

1.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

Primeramente diremos que la administración tiene sus origenes casi desde que el hombre, como tal, aparece en la tierra, sin embargo el primer indicio de su existencia escrita, aparece en los papiros Egipcios 1300 años a.c.

La administración tuvo un desarrollo demasiado lento, -- tanto que hasta el Siglo XVI empieza a tener forma con la aparición de los "Cameraristas", un grupo de administradores públicos e intelectuales alemanes y austriacos, los cuales ya empezaban a utilizar técnicas administrativas y así fueron apareciendo posteriormente otros auto--res que contribuyeron al desarrollo definitivo de la administración como es el caso de Frederick Taylor, entre otros, todos éstos especificando, según sus teorías, cómo debía administrarse una organización, basando esto en cualidades que debía tener el Administrador o Gerente General. Importantes contribuciones aportaron estos auto--res, mismas que sentaron las bases de lo que hoy conocemos como ciencia administrativa.

Ahora bien, pasemos a la actualidad y vemos que un Gerente General de una empresa es el principal responsable de la misma, esto es, por sus decisiones, mismas que son -- las más importantes que pudieran ocurrir en una empresa,

por lo que no puede emitirlas por simples corazonadas si no que deberá apoyarse en técnicas administrativas, para dictar la mejor decisión; se puede decir que la función anterior es la más importante, pero por ese hecho no deberá descuidar sus demás funciones, como son: la coordinación, el control y la organización, éstas entre las más importantes.

Como pueden observar, las funciones de un Gerente General son varias, considerando esta situación creemos necesario que debe delegar funciones, de tal manera que no se sienta agobiado por desarrollar tantas funciones, descuidando actividades más importantes para la empresa, como puede ser la planeación.

Como parte integrante de un todo, la empresa, tiene relaciones tanto internas como externas, que le permitan realizar sus actividades operativas normalmente; el Gerente General deberá prestar especial atención en estos tipos de relaciones, internamente deben fomentarse para evitar conflictos que alteren la buena marcha de la empresa y las externas para mejorar la imagen de la empresa, a la vez que obtener los productos y servicios de las empresas de fuera.

La empresa de refrescos analizada en sus Estados Financieros, del caso práctico, encontramos que, posee un ---

buen nivel en cuanto a liquidez, mermándose un poco este nivel en su solvencia debido principalmente a que en el año de estudio (1981) en comparación con el anterior (1980), aumentó el total de pasivo en un 41.12% (101), sintiéndose este aumento más en el pasivo fijo (75.24%) y el pasivo circulante (24.95%), sin embargo, hasta este año (1981) sigue siendo mayoritaria la participación de los accionistas, aunque es por muy escaso margen, en consecuencia, quizá lo que trate la empresa estudiada es funcionar en el futuro con recursos monetarios no propios.

En donde si nos damos cuenta que está en mala situación es en la rentabilidad, 3.98% es lo que obtuvieron de rendimiento sobre el capital los accionistas, esto se debe en parte al control de precios.

2.- BIBLIOGRAFIA.-

- 1.- Apuntes de "Administración y Dirección" F.C.A. - - U.N.A.M. 1981, Prof. Humberto Herrera Avila.

(101) Ver Balance General Comparativo 1980/1981.
Hoja No. 143.

- 2.- Apuntes de Administración de Recursos Humanos. --- I.P.N., México 1975.
- 3.- Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, México 1979.
- 4.- Cavazos Flores Baltazar "Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada", 4a. Edición., Editorial Trillas, México 1978.
- 5.- Código de Comercio y Leyes Complementarias, Editorial Porrúa, S.A., México 1980.
- 6.- Dickson Franklin J. "El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas" Editorial Diana, México 1977.
- 7.- Fernández Arena J. Antonio "El Proceso Administrativo", Editorial Herrero Hnos., México 1975.
- 8.- Johnson Robert W. "Administración Financiera" Editorial C.E.C.S.A., México 1978.
- 9.- J.D. Mooney "The Principles of Organization" Edición Revisada, (New York: Harper and Row, Publishers Inc. 1947).
- 10.- Koontz/O'Donnell "Curso de Administración Moderna" Editorial Mc Graw Hill, México 1981.
- 11.- Koontz/O'Donnell "Elementos de Administración Moderna" Editorial Mc Graw Hill Co., U.S.A. 1974.

- 12.- Meyer Reymond R. "Gerencia de Producción y Operación" Editorial Mc Graw Hill, 1977.
- 13.- Mc Gregor Douglas "Mando y Motivación" Editorial Diana, México 1981..
- 14.- Moreno Fernández Joaquín "Las Finanzas en la Empresa" Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., México 1979.
- 15.- Oseguera Maldonado Pedro, Tesis Profesional "Breve Estudio Contable sobre la Industria Embotelladora de Refrescos" I.T.A.M., México 1965.
- 16.- Pooler Victor H. Jr. "El Gerente de Compras y sus Funciones", Editorial Limusa, México 1980'
- 17.- Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" Editorial Limusa, México 1974.
- 18.- Reddin W. J. "Efectividad Gerencial" Editorial -- Diana, México 1980.
- 19.- Taylor Frederick "Scientific Management" (New York: Harper and Brothers 1947)
- 20.- Terry George R. "Principios de Administración" Editorial C.E.C.S.A., México 1980.