



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

**“APUNTES DE ADMINISTRACIÓN EN INGENIERÍA DEL  
PLAN DE ESTUDIOS 2007”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
**INGENIERO CIVIL**

P R E S E N T A:

**FERNANDO EDÉN MIRANDA CORONA**

**ASESOR:  
Mtro. JOSÉ PAULO MEJORADA MOTA**



**SAN JUAN DE ARAGÓN, ESTADO DE MÉXICO NOVIEMBRE 2009**



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.

---

## **DEDICATORIA**

Esta tesis de grado, que si bien ha requerido del esfuerzo y cuantiosa consagración de mi parte, está dedicada profundamente a mis padres Guillermina Corona y Fernando Miranda, que siempre sintieron la infatigable obligación de entregarme una educación más allá de los que no muchos se pueden permitir. Es a ellos a los que realmente debo agradecer, GRACIAS por su fe, comprensión, tolerancia, respeto, y apoyo en todos estos años, desde mi nacimiento y hasta estos días.

A mis abuelos Ángela Ayala y Loreto Miranda, por estar aun con nosotros, por sus pláticas, experiencias, consentimiento y amor que nos han brindado.

A mis queridos hermanos, Jesús, Sandra y Adriana por todos estos años sepan que les deseo lo mejor.

A los familiares que ya no están acompañándome en vida en estos momentos; pero que en algunas facetas de esta misma, compartieron pequeños momentos de su vida conmigo.

## **AGRADEZCO**

A todos los innumerables amigos y camaradas, que en las buenas y en las malas estaban conmigo desde mi adolescencia; gracias por su amistad, sus risas, discusiones, bromas y peleas que hemos tenido, sepan que los estimo demasiado.

A mi director de tesis Mtro. José Paulo Mejorada por sus consejos en momentos tan prematuros de la carrera, por dirigir este trabajo y por su amistad.

A la honorable Universidad Nacional Autónoma de México; por permitirme adquirir una educación en sus aulas y comprometerme a brindarle a mi país lo que se necesita para salir adelante.

A mis antepasados, a todas esas personas ilustres que forjaron y trataron de heredar una patria digna y democrática de la que todos queremos pertenecer, gracias por sus ideales, luchas, creencias y virtudes.

A todas las personas; que por poco que parezca, han compartido tiempo conmigo en las alguna etapa de mi vida, sepan que lo más valioso que tiene todo ser humano es el tiempo y cuando me dedicaron tiempo ya sea para platicar, llorar, reír, brindar, etc., me obsequiaron un pedazo de su vida MUCHAS GRACIAS por eso.

---

## Apuntes de Administración en Ingeniería del plan de Estudios 2007

### Índice General.

<b>I.</b>	<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b><u>GENERALIDADES</u></b> .....	<b>5</b>
<b>III</b>	<b><u>EMPRESAS Y SOCIEDADES</u></b> .....	<b>9</b>
III.1	Definición de Empresa.....	<b>9</b>
III.2	Sectores Empresariales en la Economía Nacional...	<b>10</b>
III.3	Alianzas, Asociaciones y Globalización.....	<b>13</b>
III.4	Fuerzas Competitivas.....	<b>14</b>
III.5	Sociedades Mercantiles, Civiles, Anónimas y otras.	<b>16</b>
III.6	Trámites de Apertura.....	<b>20</b>
III.7	Registró Público de Comercio.....	<b>22</b>
III.8	Registros en SHCP y SIEM.....	<b>23</b>
III.9	Registros en IMSS, INFONAVIT y SAR.....	<b>27</b>
III.10	Registros Estatales y Municipales.....	<b>30</b>
<b>IV</b>	<b><u>FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN</u></b> .....	<b>33</b>
IV.1	Desarrollo de la Teoría de la Administración.....	<b>32</b>
IV.2	Teorías Clásicas: Taylor, Fayol, Mayo, Ford, etc.....	<b>33</b>
IV.3	Funciones del Administrador.....	<b>42</b>
<b>V</b>	<b><u>ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA</u></b> .....	<b>47</b>
V.1	Principios fundamentales de Contabilidad.....	<b>47</b>
V.1.1	Conceptos Básicos: Activo, Pasivo, Depreciación, Amortización, etc.....	<b>49</b>
V.2	Los estados Financieros.....	<b>51</b>
V.2.1	Conceptos Básicos: Inflación, Devaluación, etc....	<b>51</b>
V.2.2	Balance General: Activo, Activo Circulante, Activo Fijo, Activo Diferido, Pasivo Circulante, Pasivo Fijo, Capital, etc.....	<b>53</b>
V.2.3	Estado de Resultados: Ingresos y Egresos, Ventas, Costos y Gastos, Utilidad Bruta, ISR., PTU. Utilidad Neta.....	<b>77</b>
V.2.4	Análisis de Aplicación de recursos.....	<b>103</b>
V.3	Análisis de Estados Financieros.....	<b>115</b>
V.4	Casos Prácticos.....	<b>126</b>

---

---

<b>VI</b>	<b><u>PLANEACIÓN</u></b> .....	<b>129</b>
VI.1	Definición y Principios de planeación.....	<b>129</b>
VI.2	Políticas, Procedimientos y Métodos.....	<b>130</b>
VI.3	Visión, Misión, Metas y Objetivos.....	<b>134</b>
VI.4	Toma de Decisiones y técnicas cuantitativas para su aplicación.....	<b>135</b>
<b>VII</b>	<b><u>ORGANIZACIÓN</u></b> .....	<b>141</b>
VII.1	Definición y Principios de Organización.....	<b>141</b>
VII.2	Tipos de Organización: Formal e Informal.....	<b>145</b>
VII.3	Estructura, División de Departamentos y Organigramas.....	<b>147</b>
VII.4	Desarrollo Vertical y Horizontal.....	<b>155</b>
VII.5	Definición de Funciones, Personal, Departamental y por Áreas.....	<b>157</b>
<b>VIII</b>	<b><u>DIRECCIÓN</u></b> .....	<b>159</b>
VIII.1	Definición y Principios de Dirección.....	<b>156</b>
VIII.2	Elementos de la Dirección: Comunicación, Autoridad, Mando, Decisiones, Delegar, etc.....	<b>161</b>
VIII.3	Motivación, Comportamiento y Productividad.....	<b>166</b>
VIII.4	Liderazgo y Estilos.....	<b>175</b>
VIII.5	Desempeño, Desarrollo y Aprendizaje.....	<b>181</b>
<b>IX</b>	<b><u>CONTROL</u></b> .....	<b>195</b>
IX.1	Definición y principios del control.....	<b>195</b>
IX.2	Requisitos, importancia y bases del control.....	<b>198</b>
IX.3	Elementos y áreas del control.....	<b>200</b>
IX.4	El proceso del control.....	<b>203</b>
IX.5	Reacciones humanas ante los procedimientos de control centralizados.....	<b>205</b>
IX.6	Hacia los controles específicos.....	<b>207</b>
<b>X</b>	<b><u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>209</b>

---

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es establecer una fuente de información completa y actual, con los contenidos de los temas del plan de estudios vigente.

Es un esfuerzo para formular las primeras nociones básicas de la Administración y Contabilidad; por medio de una propuesta de apuntes conformada de una recopilación de datos, notas, e información bibliográfica para el desarrollo del programa de la asignatura de Administración en Ingeniería. A pesar de que los conceptos de estas materias son usuales, merecen una afinación y una explicación detallada; sobre todo si se tiene en cuenta que va enfocado a alumnos de la carrera de Ingeniería Civil y que se inician en estas áreas.

Surge, ante la falta de contar con un libro o material de este tipo que se apegue al programa de dicha asignatura, con la finalidad de que el estudiante adquiera dichas nociones y conocimientos teóricos, estrategias y metodologías básicas en estas áreas y que integren su formación profesional de Ingeniero Civil. Todo esto; conforme al plan de estudios de la carrera de Ingeniería Civil aprobado y acreditado recientemente en el año de 2007.

Por la importancia que ha adquirido la formación integral del ingeniero en el mundo de hoy. Una sólida formación tanto para aquellos ingenieros que quieran mejorar su situación profesional y tanto como para los que se van formando, es mi principal interés el abordar los aspectos teóricos de Administración y Contabilidad; que si bien, se pueden aplicar a empresas de construcción. Estoy totalmente convencido que para satisfacer la demanda que un país en vías de desarrollo como lo es el nuestro, exige y demanda gente con una mayor capacidad técnica y administrativa para resolver los problemas que en obra civil se refiere, ya sea pública o privada.

Pero; ¿Exactamente porque estudiar Administración, porque abordar e invertir todo este tiempo en reunir conceptos y teorías de Administración y Contabilidad, y porque no abordar un tema 100% técnico propio de la Ingeniería Civil?

Ya sea en la iniciativa privada o en el sector público, el Ingeniero Civil es un individuo con capacidades técnicas excepcionales, capaz de resolver problemas de infraestructura que aquejan a la sociedad; pero, un problema que siempre se ha observado, es que al Ingeniero Civil cotidiano y más aun recién egresado, carece de conocimientos administrativos que le impiden

escalar en la pirámide organizacional de cualquier empresa, y que está claro que entre más alto sea el puesto, mayor responsabilidad tendrá y mayores los conocimientos de Administración deberá poseer. El Ingeniero Civil tradicional, desafortunadamente tiene pocas habilidades de dirección, organización, mando y control del personal que tiene bajo su cuenta, se aqueja de las cuestiones administrativas y que requieren de logística, su control hacia su personal consiste en seguir un sistema militarizado y dictatorial, desconoce o ignora conceptos clave de una empresa para la que se emplea, como lo es pasivo, activo, ejercicio fiscal, etc.

Hasta ahora en el poco tiempo que he estado laborando y principalmente relacionándome con ingenieros civiles de diferente especialidad ya sea en áreas de estructuras, geotecnia, hidráulica etc., me empecé a dar cuenta de la gran necesidad que tienen los ingenieros de tener habilidades y conocimientos de Administración, ya sea para trabajar en sector público o privado, pero más que nada para dirigir su propia empresa.

Todo ingeniero en algún momento de su vida, ya sea durante su formación o durante su desempeño laboral ha tenido la idea y la inquietud de establecer su propia empresa; para esto, la administración y la contabilidad nos dan herramientas para una formación integral.

La "Administración en Ingeniería" es totalmente real, necesaria y aplicable, a pesar de que algunos Ingenieros y Administradores conservadores mantengan la postura de reducir o separar el conocimiento y el área por especialización. Como Ingeniero Administrador tendrá los conocimientos y herramientas para planear, organizar, controlar, dirigir y costear con estrategias modernas cada proyecto de obra, o bien su propio negocio, obteniendo mayores márgenes de ganancia.

En este mundo globalizado y de bastante competencia, el cliente quien solicita los servicios de Ingeniería, exige una mayor calidad de nuestro trabajo en el menor tiempo posible, mejor precio, garantías, y confianza; procura estar seguro de su inversión. Por otra parte; nosotros los que investigamos, planeamos, diseñamos, construimos, operamos y mantenemos los diferentes tipos de construcciones; tratamos de hacer un buen uso de los recursos con los que disponemos. Organizar la información, analizar costos, manejar personal, establecer tiempos, a todo esto que se hace en la Ingeniería es Administración.

Es indudable que el Ingeniero Civil que dirige su propia empresa de construcción; para controlar los egresos e ingresos que tiene su empresa echa mano de procesos administrativos, aunque, normalmente los ejecuta instintivamente pero no satisfactoriamente, o en otros casos lo hace de una

manera muy limitada. Para los que en algún momento estuvimos dentro de las aulas y que no teníamos una idea clara y real del funcionamiento de una empresa de construcción; sabrá ahora que, la administración combinada con cualquier área o especialidad clásica e indispensable de la Ingeniería Civil es un arma potencialmente efectiva para el desarrollo de cualquier Ingeniero Civil.

Indudablemente; para todo aquel estudiante que posteriormente se incorporara al campo laboral y después de esto, desee establecer su propia empresa, sepa que además de dominar los aspectos técnicos deberá tener los mínimos de administración y leyes; mismas, a las que estará sujeta su empresa. Esto será la diferencia entre estar en el mercado compitiendo o declarar su empresa en quiebra.

A continuación en estos apuntes abordare solo los conceptos fundamentales de la Administración; claro está, que si un ingeniero pretende dominar esta área al máximo, deberá tomar alguna especialidad en Administración, Administración de Proyectos o una Maestría en Construcción.

Para cumplir con dichos objetivos anteriormente planteados, se estructuro del capítulo III al IX los temas necesarios para iniciarse en estas áreas.

En el capítulo III "Empresas y Sociedades" se trata de explicar lo que es un empresa, los diferentes sectores de la economía nacional, las diferentes formas en que se puede representar, los procedimientos legales para constituirla, las diferentes tipos de sociedades, alianzas, y asociaciones. Se explica también los registros que deberá hacer ante las diferentes estancias y dependencias a nivel Federal, Estatal y Municipal.

En el capítulo IV "Fundamentos de la Administración" se explica los principios fundamentales de la Administración, el desarrollo de las teorías de la Administración, las teorías clásicas y las funciones del administrador dentro de la empresa; se trata de que el alumno conozca los principios y orígenes que dieron pauta al surgimiento de la Administración, todo esto para el buen desarrollo de la empresa y aplicarlo a los temas sucesivos.

En el Capítulo V "Análisis Financiero de la Empresa" se abordan conceptos y ejercicios propios de contabilidad y finanzas; se trata de que el alumno adquiera los conocimientos básicos de estas dos áreas respectivamente; para que así, pueda interpretar los estados financieros de la empresa.

En los capítulos subsiguientes VI, VII, VIII y IX se enfatiza principalmente a las funciones del administrador; en otras palabras, a las funciones de la Administración; ya que, todos los administradores o aquella persona que se

dedique a las cuestiones administrativas y dirigir a la empresa hará uso de estas funciones las cuales son Planeación, Organización, Dirección y Control. La Planeación; por una parte, le corresponde la identificación de los objetivos, la determinación de actividades; y por otra, la agrupación de estas actividades. La asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa están incluidas en la función administrativa de la organización. Previamente identificados los objetivos y la agrupación de actividades, le corresponde a la función administrativa de la Dirección; que aquí, implica de establecer la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas y objetivos de la empresa. Finalmente en la función administrativa del control se trata con la evaluación del funcionamiento de la organización y la aplicación de los correctivos necesarios para llevar la organización de manera eficiente.

En definitiva se espera que esta propuesta de apuntes de Administración en Ingeniería sirva a todo aquel estudiante que pretenda adquirir los conocimientos básicos necesarios y usarlos como una herramienta para entender el funcionamiento, dirección y control de la empresa relacionada con la Ingeniería, útil para la formación integral de cualquier ingeniero hasta el día de hoy.

## CAPITULO II

### GENERALIDADES

En los albores del nuevo siglo, se observan una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural, económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas para nuevas competencias con nuevos conocimientos e ideales.

La educación superior comprende "todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior.

La educación superior se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, las posibilidades de empleo de los diplomados, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional. La educación superior debe hacer frente a la vez a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo.

Dice el Banco Mundial; con referente a la educación superior, que la manera como se han aplicado en nuestro país los resultados obtenidos, son la parte sustantiva y de necesaria reflexión sobre la situación actual del sistema educativo para asumir la necesidad y la responsabilidad de diseñar una política educativa adecuada a las necesidades actuales de la nación, como son, entre otras, avanzar en el fortalecimiento de su identidad y reconocer las posibles formas de participar en el mundo globalizado superando las fórmulas neoliberales, que por lo menos en la experiencia mexicana sólo han aumentado la dependencia económica y cultural, así como una situación de creciente pobreza y mayor desigualdad entre las clases sociales y las distintas regiones del país. Así como en muchos países hoy en día, nuestro México también se encuentra enfrascado en discusiones sobre la calidad educativa, su mantenimiento, aseguramiento y evaluación constante.

Uno de los aspectos más exigentes en el camino hacia el aseguramiento de la calidad es la definición y especificación de los procesos, sobre todo si se tiene en cuenta que estamos hablando de Instituciones Educativas de Nivel Superior. Así, también revisamos que el sistema de certificación ISO 9000, es un instrumento utilizado para evaluar la calidad de una Institución de Enseñanza Superior y que enfoca sus propósitos, solo en adaptar los procedimientos administrativos de dicha Institución a la norma internacional para asegurar una gestión educativa de calidad. De esta manera establece, como propósito esencial de la Institución, lograr que los alumnos aprendan lo que deben de aprender y se confiere especial cuidado al grado de satisfacción del estudiante con respecto a los servicios que recibe en la escuela, es decir, siempre se verá al estudiante como "cliente".

Las observaciones se derivan de que el actual proceso de certificación y recertificación por empresas privadas a Instituciones de Educación de Nivel Superior –Públicas- basado en la Norma ISO 9001:2000, desde nuestro punto de vista, no incide directamente en la formación académica de los alumnos y nuestra reflexión es que esto se debe a que las auditorias se han enfocado a los procesos administrativos más que a la evaluación de los programas de estudio, así como a las técnicas de enseñanza- aprendizaje.

El PND (Plan Nacional de Desarrollo) por su parte; dice que, la educación superior en 2006 en México, alcanzó una cobertura del 25%. Comparativamente, en el mismo año las tasas de matriculación de Estados Unidos, Italia, Reino Unido, Canadá y Japón, más allá de la preparatoria, fueron de 82, 63, 60, 57 y 54%, respectivamente. La escasa matrícula en educación superior obedece a rezagos e ineficiencias en los niveles previos, a la pobreza de las familias y a las características propias de las instituciones de educación superior. En México, muchas instituciones de educación superior trabajan por debajo de su capacidad, ya que la demanda educativa está muy concentrada.

El 50% de los estudiantes se inscribe en áreas de ciencias sociales y administrativas, en contraposición con las ciencias agropecuarias, naturales y exactas, en las que se observa una disminución en la matrícula.

El CACEI (Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería) por su parte; dice que la acreditación de un programa educativo es el reconocimiento público de su calidad, es decir, constituye la garantía de que dicho programa cumple con determinado conjunto de estándares de calidad. La acreditación de programas educativos es práctica usual y consolidada en diversos países. En México, las funciones de acreditación han sido desempeñadas por el poder público (Congreso de la Unión, congresos estatales y poderes ejecutivo federal y estatales) y por las instituciones

educativas que han recibido de los poderes legislativos el título de autónomas. El estado otorga a las instituciones privadas la autorización de impartir servicios educativos de diverso tipo y ha sido aval de la calidad de dichos servicios.

Por todo lo anteriormente explicado y dentro de nuestro contorno principalmente, la Ingeniería Civil a nivel nacional e internacional; que aplica los conocimientos de matemáticas, física, química y geología a la elaboración de infraestructuras, principalmente edificios, obras hidráulicas y de transporte, en general de gran tamaño y para uso público, por todo esto es conocida, pero no solo esto es la Ingeniería Civil, este término que abarca mucho más que la infraestructura, tiene también un fuerte componente organizativo que logra su aplicación en la administración, al ambiente, urbanismo, etc.; no sólo en lo referente a la construcción, sino también, al mantenimiento, control y operación de lo construido, así como en la planificación de la vida humana en el ambiente diseñado desde esta misma.

Esto comprende planes de organización territorial tales como prevención de desastres, control de tráfico y transporte, manejo de recursos hídricos, servicios públicos, tratamiento de basuras y todas aquellas actividades que garantizan el bienestar de la humanidad que desarrolla su vida sobre las obras civiles construidas y operadas por ingenieros. Debido a la gran importancia de estas infraestructuras para el desarrollo de un Estado, esta rama de la ingeniería está reconocida en todos los países, independientemente del nombre concreto que se dé a su titulación.

En muchos países, un ingeniero civil es graduado de un centro de enseñanza superior con un grado académico en ingeniería civil. Este grado requiere un conocimiento sólido en matemáticas, economía y física; y usualmente se obtiene luego de cursar cuatro años de estudios, aunque muchos ingenieros continúan estudiando para obtener una maestría, un doctorado o un postdoctorado. Es normal que el grado de ingeniería esté asociado con el grado de licenciatura, al punto que una persona no puede llamarse ingeniero a sí misma si no ha obtenido el grado de licenciatura.

En los Estados Unidos y en México, la mayoría de los ingenieros civiles ejercen diferentes especialidades de la ingeniería civil, tal como ingeniería geotécnica, ingeniería estructural, ingeniería del transporte, ingeniería hidráulica, o ingeniería ambiental. Los ingenieros civiles son generalmente contratados por las municipalidades, firmas constructoras, firmas de consultoría en ingeniería y gobiernos (estatales o federales).

Para resolver todos estos problemas; además, de mejorar todos aquellos planes y estrategias a fin de renovar la calidad de la educación superior y particularmente a las áreas aplicadas, la Universidad Nacional Autónoma de México ha sido y seguirá siendo una institución esencial para el país que se

---

encarga de esto, de ella depende en gran medida de la base de los actuales planes de estudio a nivel nacional de cualquier Universidad sea pública o privada. Para esto, la Universidad a través de sus Facultades presenta un plan de estudios para la carrera de Ingeniería con materias que respaldan la formación integral del futuro Ingeniero Civil, con conocimientos teóricos, técnicos y prácticos. Para el futuro Ingeniero Civil que planeará, proyectará, diseñará, administrará, conservará, operará, reparará y desmantelará obras civiles: de infraestructura y desarrollo urbano, se elaboró un temario para la materia de Administración en Ingeniería, mismo que abarca los conocimientos que le serán de valiosa ayuda en su desarrollo profesional.

## CAPITULO III

### EMPRESAS Y SOCIEDADES

Objetivo: El alumno identificara a la empresa como una parte importante de la economía nacional, así como las diferentes sociedades en las que se puede constituir para fomentar una cultura empresarial.

#### III.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.

Existen diferentes definiciones para empresa:

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

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

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

**Petersen y Plowman.** Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

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

**Lourdes Munich.** Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

En general podemos decir que la empresa es la entidad, agente o unidad económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

La empresa está organizada de tal forma que la actividad productiva consista en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos

semielaborados) en bienes finales, todo esto con fines lucrativos, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La administración es aplicable a cualquier grupo social (educativo, militar, comercial, etc.). Su campo de acción más representativo es la empresa.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crear satisfactorios a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

### **III.2 SECTORES EMPRESARIALES EN LA ECONOMÍA NACIONAL**

El programa de trabajo de la administración apoya el desarrollo social e incluye, como parte de sus estrategias, el fomento al sector empresarial. Por tal; las líneas de acción contemplan entre otros aspectos, la atracción de inversiones y la integración de empresas a las cadenas de valor<sup>1</sup>; además, recuperan la vocación industrial, facilitan la integración de agrupamientos empresariales y, mejoran el ambiente para los negocios.

#### **Los sectores Económico-Empresariales en México.**

La economía Mexicana se fundamenta en el conjunto de actividades que conducen a la producción de bienes y servicios, destinada a la satisfacción de la demanda interna de los mismos, y después en la colocación de esos bienes y servicios en los mercados internacionales.

Las actividades económicas se clasifican en tres sectores empresariales: primario, secundario y terciarios. Recientemente debido a la gran amplitud del último, algunos autores han añadido el sector cuaternario.

---

1.- Michael E. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Dice que la cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial.

### **Actividades Primarias**

Están formadas por todas aquellas actividades encaminadas a la obtención de productos directamente de la naturaleza (materias primas).

- Agricultura.
- Ganadería.
- Silvicultura.
- Pesca.

### **Actividades Secundarias.**

Están formadas por todas aquellas actividades encaminadas a la transformación de los productos naturales en productos elaborados o semielaborados.

- Minería y Extracción del petróleo.
- Industria de Manufactura.
- Electricidad y Agua.
- **Construcción.**

### **Actividades Terciarias.**

Está formado por todas aquellas actividades encaminadas a ofrecer servicios a la sociedad, para que acuesta de esta pueda funcionar lo mejor posible.

- Comercio.
- Transporte y Comunicaciones.
- Servicios financieros, de administración y alquiler de bienes-muebles e inmuebles.
- Servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes, profesionales-técnicos y personales, incluidos los servicios relacionados con la agricultura, ganadería.

### **Ramas de Producción.**

- Agropecuario, silvicultura y pesca.
- Minera.
- Industria Manufacturera.
- Construcción.
- Electricidad gas y agua.
- Comercio, restaurantes y hoteles.
- Transporte, almacenaje y comunicaciones.
- Servicios financieros, seguros y actividades inmobiliarias y de alquiler.

- Servicios comunales, sociales y personales.

Al respecto de los cuales el que nos interesa es el de la construcción.

## **La industria de la construcción en México.**

### **Magnitud.**

La industria de la construcción es la más grande de las industrias a nivel nacional. Aunque realiza productos, a la industria de la construcción algunos especialistas afirman que es más que nada un servicio y no una industria de manufactura. El comportamiento de esta industria es, de hecho, un indicador de las condiciones económicas de un país. Requiere de una multiplicidad de especialidades, que a su vez dan empleo a una gran cantidad de personas. Interactúa con una gran cantidad de industrias manufactureras.

### **Particularidades.**

La gran mayoría de las industrias se caracteriza por: productos de alta calidad, entrega oportuna, costos razonables de servicio y bajos índices de falla, mientras que la industria de la construcción se caracteriza por todo lo contrario. Prácticamente todas las industrias se caracterizan por tener planta fija y producto móvil, mientras que la industria de la construcción se caracteriza por tener producto fijo y planta móvil. Lo anterior se debe a tres factores principales:

- La naturaleza de los proyectos,
- Las características de la industria y
- Los retos que afronta.

Naturaleza de los proyectos de construcción.

- Los proyectos son únicos e irrepetibles.
- Los proyectos son de duración temporal.
- Los proyectos están restringidos por: tiempo, costo y calidad.
- Los proyectos involucran muchos participantes, casi siempre en conflicto.
- Muchas decisiones se basan sólo en la experiencia.

Incremento en los retos que afronta la Industria de la construcción.

- Competitividad mundial.
- Incremento en la normatividad (ambiental y de seguridad).
- Nuevos materiales y tecnologías.
- Presupuestos limitados, tiempos restringidos, pero con incremento de la calidad.

- Incremento en costos.
- Falta de recursos humanos capacitados.

### III.3 ALIANZAS, ASOCIACIONES Y GLOBALIZACIÓN.

#### ALIANZAS.

Las alianzas sirven para renovar, expandir y proyectar la empresa sin perder independencia.

Cuando una PyMEs<sup>2</sup> llega a un punto en el que no logran avanzar y se siente que hay un estancamiento, es tiempo de buscar alternativas. Una de las opciones que han adoptado no sólo pequeñas empresas sino grandes compañías es establecer alianzas estratégicas. Lo que nos permite una alianza estratégica es compartir información, experiencia, clientes, llegar a otro mercado, reducir los costos, crear barreras de entrada y dar solución a necesidades de los clientes. Fundamentalmente nos permite expandirnos, sin perder independencia y flexibilidad. Así; al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que alcancemos nuestros objetivos más rápido que si lo hubiéramos hecho por separado.

Pero no todo es tan simple y sencillo como parece. Al tomar la decisión de formar una alianza debemos analizar si realmente es necesaria y si es el momento adecuado para llevarla a cabo. Además tenemos que considerar cuáles son nuestros objetivos y los de nuestro aliado, ¿son compatibles?, qué necesitamos y que podemos ofrecerle. Sobre todo si ese aliado es un complemento a nuestro negocio.

Cuando planificamos un vínculo estratégico con otra empresa debemos establecer las bases para que este vínculo sea sólido: sistema de ventas, proceso de toma de decisiones y resolución de problemas y proceso de comunicación.

En el caso de las PyMEs, suelen ser sus obstáculos estructurales los que no les permiten llevar a cabo sus alianzas estratégicas. La mayoría son empresas familiares, donde la administración es basada en la experiencia, existe poca flexibilidad ante los cambios, creen que si las cosas han funcionado hasta ahora para qué realizar modificaciones. Por esto mismo no tienen mucha experiencia en la negociación legal de una alianza estratégica.

---

2.-Pequeña y mediana empresa (conocida también por su acrónimo PyMEs, PYME o pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.

La posibilidad de concretar una alianza estratégica son muchas y muy variadas, pero es necesario conocer la posición de la empresa e identificar los objetivos que se pretenden alcanzar, para lo cual es útil aplicar los principios básicos que influyen de manera determinante en este tipo de asociaciones. Son probables para casi cualquier tipo y tamaño de empresa que puede asociarse con otra (u otras), ya sea con productos, servicios e incluso capitales.

### **ASOCIACIONES.**

Es el derecho o facultad de unirse y formar grupos, asociaciones u organizaciones.

La Asociación Civil es un convenio celebrado entre dos o más asociados, mediante el cual aportan algo en común, generalmente recursos, conocimientos, esfuerzo o trabajo, para realizar un fin común lícito preponderantemente no económico, obligándose mutuamente a darse cuenta.

La diferencia entre Sociedades Civiles y Asociaciones Civiles, es que las primeras realizan un fin común lícito preponderantemente económico, y las asociaciones civiles realizan un fin preponderantemente no económico, es decir, un fin común deportivo, religioso, cultural, etc., sin constituir una especulación comercial.

### **GLOBALIZACIÓN.**

La globalización es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial. Es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de las organizaciones. Se refiere a una nueva perspectiva de las relaciones con otros países, a las relaciones empresariales realizadas a través de las fronteras internacionales con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedentes.

La globalización es un proceso económico, político y social que si bien es cierto no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero este fenómeno en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino más bien como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

### **III.4 FUERZAS COMPETITIVAS**

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa

---

es el sector ó sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas<sup>3</sup> básicas:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades y beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles. Lógicamente, en aquellos sectores donde la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá rendimientos espectaculares, mientras que en los sectores en los que la competencia es débil, son bastante comunes los rendimientos elevados. Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores.

---

**3.- El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.**

Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Por ejemplo, incluso una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de coste más bajo. Aun si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limitará los rendimientos potenciales. El caso extremo de "intensidad competitiva" en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares.

### **III.5 SOCIEDADES MERCANTILES, CIVILES, ANÓNIMAS Y OTRAS.**

#### **SOCIEDADES MERCANTILES.**

Por sociedad mercantil se puede entender como: "La unión de dos o más personas de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), mediante la cual aportan algo en común, para un fin determinado, obligándose mutuamente a darse cuenta."

Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- I Sociedad en nombre colectivo;
- II Sociedad en comandita simple;
- III Sociedad de responsabilidad limitada;
- IV Sociedad anónima;
- V Sociedad en comandita por acciones, y
- VI Sociedad cooperativa.

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V podrá constituirse como sociedad de capital variable.

Para que exista una sociedad mercantil, es necesario que intervengan dos o más personas, las cuales podrán ser:

- a) Personas Físicas.
- b) Personas morales, o bien.
- c) Personas físicas y morales.

**Persona.** Ser físico o ente moral capaz de derechos y obligaciones.

**Persona Física.** Es todo miembro de la especie humana susceptible de ejercer derechos y contraer obligaciones. En algunos casos se puede hacer referencia a éstas como personas de existencia visible, de existencia real, física o natural.

**Persona Moral.** Es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.

Para que la sociedad se considere mercantil, independientemente de la actividad o fin que persiga, deberá constituirse cumpliendo con todos y cada uno de los requisitos que establece la LGSM. Asimismo, las personas que se unen de acuerdo con la ley, deberán aportar algo en común, por ejemplo: efectivo, especie, conocimientos, trabajo, etc.

El fin determinado, preponderantemente económico, deberá ser lícito, es decir, el fin que persiga la sociedad mercantil, deberá estar dentro de la ley, o en otras palabras, no estar contra la ley. Las personas que integran una sociedad mercantil, están obligadas mutuamente a darse cuenta de todas y cada una de las operaciones que realice la misma dentro de los ejercicios sociales. El ejercicio social coincidirá con el año de calendario (del 1o. de enero al 31 de diciembre); salvo el primer ejercicio social, cuando la sociedad se constituya después del día primero de enero, en cuyo caso se iniciará en la fecha de su constitución y concluirá el 31 de diciembre del mismo año.

### **Clasificación de las Sociedades Mercantiles.**

Las sociedades mercantiles pueden clasificarse desde diversos puntos de vista; sin embargo, tomando como base el concepto enunciado en los párrafos anteriores, podemos clasificarlas como sigue:

Atendiendo a la doctrina jurídica.

- Sociedades Personalistas.
- Sociedades Capitalistas.
- Sociedades Mixtas.

Atendiendo a su forma de constitución.

- Sociedades Regulares o de Derecho

- Sociedades Irregulares o de Hecho.

Atendiendo a la responsabilidad de los socios.

- Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Sociedades de Responsabilidad Ilimitada
- Sociedades de Responsabilidad Mixta.

Atendiendo a la variabilidad del capital social.

- Sociedades de Capital Fijo.
- Sociedades de Capital Variable.

Atendiendo a su nacionalidad.

- Sociedades Mexicanas.
- Sociedades Extranjeras.

Atendiendo a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones .
- Sociedad Cooperativa.

Atendiendo al nombre que se le asigna a las sociedades.

- Sociedades con Razón Social.
- a) Sociedad en Nombre Colectivo.
  - b) Sociedad en Comandita Simple.

Atendiendo el nombre con el que se designan las personas que integran una sociedad.

Socios.

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Accionistas.

- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones.

Cooperativistas.

- Sociedad Cooperativa.

## **SOCIEDADES CIVILES.**

Es un convenio celebrado entre dos o más socios, mediante el cual aportan recursos, esfuerzos, conocimientos o trabajo, para realizar un fin lícito de carácter preponderantemente económico, sin constituir una especulación mercantil, obligándose mutuamente a darse cuenta.

### **Características de la Sociedad Civil**

- a) Contrato bilateral o plurilateral.
- b) Bilateral cuando intervienen dos socios, plurilateral cuando intervienen más de dos.
- c) Contrato oneroso.
- d) En virtud de que los socios reciben provechos y gravámenes recíprocos, sin constituir una especulación comercial.
- e) Contrato formal.
- f) Supuesto que el contrato de sociedad civil deba formularse ante notario público.

### **Atributos de la Sociedad Civil**

- a) Nombre.
- b) Razón Social.
- c) Denominación Social.
- d) Domicilio.
- e) Lugar geográfico.
- f) Patrimonio.
- g) Capacidad de Goce.
- h) Capacidad de Ejercicio.
- i) Capacidad Procesal.

## **SOCIEDADES ANÓNIMAS.**

La Sociedad Anónima es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones.

---

Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal, sino únicamente con el capital aportado. Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

### **Constitución de la Sociedad Anónima.**

Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

- a) Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- b) Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que esté íntegramente suscrito;
- c) Que se exhiba en dinero en efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario, y
- d) Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

### **III.6 TRÁMITES DE APERTURA.**

Su objetivo es proporcionar a los empresarios todas las facilidades para instalar y operar empresas, brindándoles un instrumento diseñado para la gestión de todos los trámites de apertura en un solo lugar, en un tiempo mínimo, con un mínimo de requisitos y documentos a presentar.

Para registrar una empresa los trámites necesarios son dependiendo de la situación en que se encuentre ella misma en el momento a la apertura. En el Art. 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los Artículos 34 y 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, promulgan un acuerdo que establece el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE)<sup>4</sup> que facilitan y mejoran las condiciones regulatorias y de gestión gubernamental aplicables al establecimiento e inicio de operaciones de las empresas, particularmente las micro, pequeñas y medianas.

---

4.- Sistema de Apertura Rápida de Empresas. <http://www.cofemer.gob.mx>

El establecimiento del sistema de apertura rápida de empresas se concibe como un programa de apoyo permanente de la Administración Pública Federal, cuyo objetivo es identificar los trámites federales mínimos para el establecimiento e inicio de operaciones de las empresas, facilitar su realización, y promover su resolución de manera ágil y expedita por las autoridades federales.

De un total de mil doscientos cincuenta y cuatro giros o clases de actividades económicas agrupados de conformidad con la Clasificación Mexicana de Actividades Productivas de 1999 que realiza el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), aproximadamente un diez por ciento son actividades que desarrolla el Estado. Otro treinta y cinco por ciento corresponden a aquéllas que conforme a la legislación federal requieren autorizaciones o permisos previos, el otorgamiento de concesiones, montos de inversión específicos en función de las leyes especiales aplicables o, en general, representan un riesgo público por sus implicaciones para la salud, el medio ambiente y la seguridad, entre otros, y que normalmente llevan a cabo empresas de mayor tamaño.

El cincuenta y cinco por ciento restante constituye seiscientos ochenta y cinco giros o clases de actividades agropecuarias, industriales, de comercio y servicios, que son consideradas de bajo riesgo público y susceptibles de ser desarrolladas por micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales representan alrededor del ochenta por ciento de las actividades económicas de más alta frecuencia en nuestro país, según los censos económicos realizados por el INEGI.

Este Acuerdo tiene por objeto establecer el sistema de apertura rápida de empresas en seiscientos ochenta y cinco giros o clases de actividades agropecuarias, industriales, de comercio y servicios, agrupados de conformidad con la Clasificación Mexicana de Actividades Productivas de 1999 que realiza el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, las cuales son consideradas de bajo riesgo público y susceptibles de ser desarrolladas principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas.

Las empresas podrán establecerse e iniciar operaciones en aquellas actividades económicas consideradas de bajo riesgo público a que se refiere el Artículo 5 de este Acuerdo, cumpliendo únicamente con los siguientes trámites federales:

- 1) Personas físicas: el trámite de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, que otorga el Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y

- II) Personas morales: el trámite SRE-02-001 Permiso para la constitución de sociedades inscrito en el Registro, que debe realizarse ante la Secretaría de Relaciones Exteriores y en el cual aplicará la afirmativa ficta al término del plazo de respuesta.

### III.7 REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO.

El Registro Público de Comercio<sup>5</sup> es una Institución cuya función es dar publicidad a los actos jurídicos de naturaleza mercantil que con arreglo a la ley, prescinden de este requisito para surtir efectos ante terceros, a fin de otorgar la debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales. La operación del Registro Público de Comercio está a cargo de la Secretaría de Economía y de las autoridades responsables del Registro Público de la Propiedad en los Estados, en términos del Código de Comercio y de los convenios de coordinación suscritos con las entidades federativas.

La inscripción de los actos mercantiles se realiza, a través del Sistema Integral de Gestión Registral, conocido por sus siglas como SIGER, por medio de este sistema se realiza la captura, almacenamiento, custodia, seguridad, consulta, reproducción, verificación, administración y transmisión de la información registral, bajo los más altos estándares internacionales de seguridad informática al servicio de la seguridad jurídica.

La normatividad del Registro Público de Comercio y su procedimiento de inscripción, se encuentra previsto en el Código de Comercio, en el Reglamento del Registro Público de Comercio, así como en los Lineamientos para la Operación del Registro Público de Comercio. Los derechos por concepto del servicio que brinda el Registro, se encuentran regulados en la legislación fiscal aplicable a cada entidad federativa.

La Dirección General de Normatividad Mercantil, es el área administrativa de la Secretaría de Economía, encargada de regular la prestación del servicio del Registro Público de Comercio a nivel Federal, de acuerdo con las atribuciones que establece el artículo 20 del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía.

---

5.- Sistema Integral de Gestión Registral. Si requiere mayor información relacionada con el Registro Público de Comercio y el SIGER, la podrá obtener consultando la página en Internet [www.siger.gob.mx](http://www.siger.gob.mx).

### III.8 REGISTRO EN SHCP Y SIEM.

#### REGISTRO EN SHCP.

El RFC es una clave que tiene toda persona física que realice alguna actividad lícita que este obligada a pagar impuestos o toda persona moral sin excepción. A estas personas se les llama contribuyentes. Esta clave debe llevar datos personales del contribuyente o persona física como su nombre y fecha de nacimiento; o nombre y fecha de origen de la persona moral. El registro se debe hacer en las oficinas del Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y es obligatorio para todos los que señale el Código Fiscal de la Federación.

El SAT, como se abrevia, es una división de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual tiene la función principal de recaudar los impuestos de los contribuyentes en México que realicen operaciones dentro del territorio nacional, según lo establecido en el Código Fiscal de la Federación y las leyes fiscales. También es su función el registro de los contribuyentes mediante el Registro Federal de Causantes y la comprobación a través de revisiones periódicas a contribuyentes seleccionados y a auditorías fiscales.

Las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Los socios o accionistas de una compañía con fines de lucro deben solicitar su inscripción al RFC y tener activa dicha obligación, como lo indica el artículo 27 en su segundo párrafo del Código Fiscal de la Federación en su última reforma al 4-06-2009; que a la letra dice:

“Las personas morales, así como las personas físicas que deban presentar declaraciones periódicas o que estén obligadas a expedir comprobantes por las actividades que realicen, deberán solicitar su inscripción en el registro federal de contribuyentes del Servicio de Administración Tributaria y su certificado de firma electrónica avanzada, así como proporcionar la información relacionada con su identidad, su domicilio y en general sobre su situación fiscal, mediante los avisos que se establecen en el Reglamento de este Código.

En los artículos 14, 15, 16, y 17 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, en su sección segunda, del Registro Federal de Contribuyentes; dicen a la letra:

**ARTÍCULO 14.-** Las personas físicas o morales obligadas a solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes en los términos del artículo 27 del Código, deberán presentar su solicitud de inscripción, en la cual, tratándose de

sociedades mercantiles, señalarán el nombre de la persona a quien se haya conferido la administración única, dirección general o gerencia general, cualquiera que sea el nombre del cargo con que se le designe. Asimismo, las personas físicas o morales presentarán, en su caso, los avisos siguientes:

- I) Cambio de denominación o razón social.
- II) Cambio de domicilio fiscal.
- III) Aumento o disminución de obligaciones, suspensión o reanudación de actividades.
- IV) Liquidación o apertura de sucesión.

Asimismo, presentarán aviso de apertura o cierre de establecimientos o de locales que se utilicen como base fija para el desempeño de servicios personales independientes, en los términos del artículo 24 de este Reglamento.

**ARTÍCULO 15.-** La solicitud de inscripción en el registro federal de contribuyentes a que se refiere el artículo 27 del Código, deberá presentarse dentro del mes siguiente al día en que se efectúen las situaciones que a continuación se señalan:

- I) Las personas morales residentes en México; a partir de que se firme su acta constitutiva.
- II) Las personas físicas, así como las morales residentes en el extranjero, desde que se realicen las situaciones jurídicas o de hecho que den lugar a la presentación de declaraciones periódicas.
- III) Las personas que efectúen los pagos a que se refiere el Capítulo I del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta, deberán presentarla por los contribuyentes a quienes hagan dichos pagos, computándose el plazo a partir del día en que éstos inicien la prestación de servicios; dichas personas comunicarán la clave del registro a los contribuyentes dentro de los siete días siguientes a aquél en que presenten la solicitud de inscripción.

**ARTÍCULO 16.-** La solicitud de inscripción en el registro federal de contribuyentes deberá presentarse ante la autoridad recaudadora correspondiente al domicilio fiscal del contribuyente.

La Federación, las entidades federativas y los municipios así como los organismos descentralizados que no realicen actividades preponderantemente empresariales, podrán inscribir, por separado, a las unidades administrativas que los integran y cumplir, en la misma forma, con sus demás obligaciones como retenedores o contribuyentes, siempre que dichas unidades obtengan previamente autorización de las autoridades administradoras.

**ARTÍCULO 17.-** Las personas que obtengan ingresos de los mencionados en el Capítulo I del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta, deberán proporcionar a sus empleadores los datos necesarios para su inscripción en el registro federal de contribuyentes; en el caso de que se encuentren inscritas en dicho registro, deberán comprobarles esta circunstancia. Cuando el contribuyente no tenga el comprobante de su inscripción, podrá gestionarlo ante cualquier autoridad recaudadora de la Federación; el empleador podrá hacer igual solicitud.

El empleador proporcionará a los contribuyentes el comprobante de inscripción y la copia de la solicitud que para tal efecto haya presentado por ellos.

Se puede iniciar el trámite de la inscripción con una precaptura de datos en Internet en [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx) la cual no es obligatoria. Si no se desea realizar la precaptura se puede realizar el trámite en forma completa ante cualquier Administración Local de Servicios al Contribuyente que se prefiera con los requisitos correspondientes.

Para que la persona Física o Moral pueda realizar una actividad para obtención de ingresos deberá inscribirse al RFC, al momento de su inscripción se asignará la constancia de RFC o Cédula de Identificación Fiscal y la guía de obligaciones con la cual se podrá estar al corriente en materia fiscal.

Con la inscripción al RFC podrá cualquier persona Física o Moral efectuar sus actividades y solo cumplir con las obligaciones que le sean asignadas y determinadas en la guía de obligaciones que se le entregará al finalizar la inscripción.

La inscripción al RFC no tiene costo alguno.

## **REGISTRO EN SIEM.**

Existían en México, un gran número de bases de datos que contenían información sobre las empresas existentes en determinada rama, sector o entidad que resultaban heterogéneas y desarticuladas. Los instrumentos estadísticos de contabilidad nacional, tales como los censos y encuestas industriales, resultaban insuficientes para realizar tareas de promoción, al no dar a conocer los datos específicos de cada unidad censada.

Se determinó que era necesario contar con información específica de las empresas, que integraran determinado sector o zona geográfica, para la ejecución de los diversos programas de promoción e integración industrial que se habían instrumentado en nuestro país. Por lo anterior, la Subsecretaría de

Promoción de la Industria y el Comercio Exterior (hoy Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresas) a inicios de 1996 se dio a la tarea de instrumentar y desarrollar un Sistema de Información Empresarial denominado "Sistema de Información Empresarial Mexicano" (SIEM). El SIEM el cual integra un registro completo de las empresas existentes desde una perspectiva pragmática y de promoción, accesible a confederaciones, autoridades, empresas y público en general, vía Internet.

### **Fundamento legal del SIEM.**

Artículo 30 de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de Enero de 2005 dice:

"Todos los Comerciantes e Industriales, sin excepción y obligatoriamente, deberán de registrar y actualizar anualmente cada uno de sus establecimientos en el SIEM. No será obligatorio para (exclusiones):

Todos aquellos comerciantes e industriales que no se encuentren establecidos y que no estén sujetos a un régimen fiscal Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones Reglas de Operación SIEM 2008 (Vigentes)".

### **Objetivos del SIEM.**

- a) Constituirse en la base común de información para los programas de promoción de la Secretaría de Economía.
- b) Consolidarse como el sistema central de información empresarial de cobertura nacional, así como en un vínculo de información con sistemas externos, tanto nacionales como extranjeros.
- c) Integrarse en una base de datos de cobertura nacional y de fácil acceso.
- d) Propiciar la oportuna difusión e intercambio de la información contenida en el mismo.
- e) Mantener al país dentro de los adelantos técnico-informático al servicio de los promotores de la actividad económica del país.
- f) Apoyar la generación de estudios estadístico-económico.
- g) Ser un sitio de consulta de información empresarial para promoción de negocios.
- h) Constituirse como un centro virtual de negocios, en promoción de la micro, pequeñas y medianas empresas.

### **Integración del SIEM.**

El SIEM está integrado principalmente por los datos de las empresas comerciales, industriales y de servicios, que han proporcionado información al

SIEM. La base de datos del SIEM está a cargo de la Secretaría de Economía y se encuentra conformada por:

- a) Un módulo de captación de la información empresarial, que contiene los datos básicos proporcionados por las empresas en los formatos.
- b) Número de control, asignado por la Secretaría de Economía una vez que la información ingresa a la base de datos del SIEM.
- c) Módulos especiales de consulta de información para los usuarios del SIEM, ubicados en la Secretaría de Economía y en las Cámaras Empresariales en todo el país.

### **Reglas de operación del SIEM.**

- a) La ley de cámaras empresariales y sus confederaciones establece el marco jurídico.
- b) La Secretaría de Economía, establece anualmente las reglas de operación.
- c) La información contenida en el SIEM sólo podrá utilizarse para la promoción de negocios, elaboración de estadísticas o de información de valor agregado.

Las cámaras empresariales autorizadas por la Secretaría de Economía son las encargadas del SIEM. A su vez las confederaciones fungen como coordinadoras del trabajo que realicen las cámaras empresariales. Es responsabilidad de las confederaciones transmitir oportunamente a las cámaras empresariales la información que genere la Secretaría de Economía respecto a la operación de SIEM.

Los requisitos que la Secretaría de Economía pide a las cámaras empresariales son; que durante el mes de enero de cada año las cámaras empresariales deben manifestar a la Secretaría de Economía que cuentan con los recursos materiales y recursos humanos para operar el sistema en el año en curso. Respecto a los recursos materiales, las cámaras empresariales, por sí o a través de sus confederaciones, deberán celebrar los contratos de seguro que resulten necesarios para garantizar la continuidad en la operación del SIEM.

## **III.9 REGISTROS EN IMSS, INFONAVIT Y SAR.**

### **INFONAVIT.**

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) es una institución mexicana tripartita donde participa el sector obrero, el sector empresarial y el gobierno, dedicada a otorgar crédito para la obtención de vivienda a los trabajadores y brindar rendimientos al ahorro que está en el

Fondo Nacional de Vivienda para las pensiones de retiro. Para darse de alta actualmente es ante el IMSS, que realiza todo el trámite.

Al hacerlo, automáticamente se quedará registrado ante el INFONAVIT, así lo establece el Art. 5 del Reglamento de inscripción, pago de aportaciones y entero de descuentos al INFONAVIT (Diario Oficial de la Federación del 9 de diciembre de 1997). Ambas instituciones suscribieron un convenio de colaboración e intercambio de información.

Es obligación como patrón dar de alta a los trabajadores, reportar bajas y cambios ante el IMSS, registrar correctamente sus nombres, salarios diarios integrados, números de seguridad social, RFC y CURP. Los errores de captura pueden afectarlos para la obtención de créditos y/o para el retiro de sus aportaciones.

### **Cambios que se tienen que avisar ante el IMSS:**

De trabajadores:

Alta (formato AFIL-02).

Baja (formato AFIL-04).

Modificación de salario (formato AFIL-03).

Reingreso.

Del patrón:

Alta, Baja, cambio de domicilio, cambio de razón social, aumento o disminución de obligaciones, Clausura, Fusión, Enajenación, Concurso mercantil, Declaración de quiebra y Huelga (formato AFIL-01). Los avisos deben presentarse ante el IMSS dentro de los 5 días hábiles a partir del evento (en el caso de huelga, el plazo es de 8 días hábiles).

### **SAR.**

El Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) fue establecido por decreto presidencial el 1° de mayo de 1992, como una prestación obligatoria en favor de los trabajadores afiliados al ISSSTE y al IMSS. En julio de 1997 el SAR del régimen IMSS se transformó en un nuevo sistema de pensiones administrado por AFORES. El SAR-ISSSTE constituye para el trabajador una prestación complementaria del sistema de pensiones.

El SAR-ISSSTE es un esquema financiero de cuentas individuales, integrado por dos subcuentas:

- Ahorro para el retiro con aportación del 2% del SBC, con tope a 25 veces SMGDF, administrado por la banca comercial
- Fondo de la vivienda con aportación del 5% del SBC, con tope a 10 veces SMGDF, administrado por FOVISSSTE El único contribuyente son las dependencias o entidades.

### **Funciones del IMSS en el SAR.**

- Supervisar la correcta integración y oportuna devolución de fondos acumulados en cuentas individuales.
- Vigilar el pago oportuno de aportaciones y notificar a las dependencias.
- Validar y conciliar la información que remite la banca comercial contra la del Banco de México.
- Asesorar a los trabajadores y dependencias respecto al marco normativo y operativo del SAR.
- Coordinar con la CONSAR<sup>6</sup> la actualización de la normatividad y la supervisión de los bancos autorizados.

### **IMSS.**

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es una institución gubernamental, autónoma y tripartita (Gobierno Federal, Patrones y Trabajadores), dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado o derechohabiente.

### **Inscripción Patronal para Instituciones de Asistencia Privada.**

Es el aviso que debe presentar el patrón o sujeto obligado para registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Las instituciones de asistencia privada estarán obligadas a registrarse como patrón ante el Instituto a partir de que empiece a utilizar los servicios de uno o varios trabajadores. El Registro empresarial ante el IMSS y el INFONAVIT es un paso muy importante que debe realizar como empresa para poder emprender sus actividades profesionales.

El patrón deberá registrarse al igual que sus trabajadores en el régimen obligatorio, cumpliendo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el INFONAVIT y SAR. Este trámite se realiza en el Instituto Mexicano del Seguro Social. A continuación se señalan los requisitos necesarios:

---

6.- CONSAR - Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. <http://www.consar.gob.mx>

- Aviso de inscripción patronal o de modificación en su registro AFIL-01.
- Hoja de inscripción de las empresas en el Seguro de Riesgos de Trabajo CLEM-01
- Avisos de inscripción del trabajador AFIL-02 (cuando menos uno).
- Formato AFIL-15 (**para patrones de la construcción**).
- Acta constitutiva.
- Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Identificación del patrón o representante legal.
- Relación de trabajadores eventuales de la Industria de la Construcción (en su caso).

Para personas morales con actividades específicas, como:

- **Construcción.**
- Asociaciones Civiles.
- Asociación de Beneficencia.
- Asociaciones y Sociedades Extranjeras de carácter civil.
- Sociedades Mercantiles.
- Sociedades Extranjeras de carácter mercantil.
- Sindicatos.
- Sociedades Cooperativas.
- Consorcios.
- Condominio y Propiedad.
- Empresas u Organismos Descentralizados.

### III.10 REGISTROS ESTATALES Y MUNICIPALES.

1. Si se desea constituir o iniciar un comercio y formar una Sociedad se tiene que realizar los siguientes tramites:

I) Acudir a una Correduría o Notaria Pública.

- Constitución de Sociedades ante la SRE<sup>7</sup> para obtener la autorización del nombre de la Sociedad (Denominación Social).
- Acta constitutiva ante la dirección del Registro Público de la propiedad y el Comercio.
- Aviso de los permisos de uso para la constitución de Sociedades ante la SRE para informarle que el permiso que autorizó fue utilizado por Constitución de Sociedad o cambio en su Denominación o Razón Social.

---

7.- SER – Secretaría de Relaciones Exteriores. <http://www.sre.gob.mx>

- Registro Público del Comercio ante la dirección del Registro Público de la propiedad y el Comercio.

II) Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes RFC Cedula Fiscal ante la SHCP.

Una vez ya constituido como Persona Moral y obtenido el RFC se realiza los trámites del punto número II para dar inicio:

## 2. Trámites para inicio de un comercio:

- Constancia de Uso de Suelo ante la Dirección de Catastro (Desarrollo Urbano).
- Registro Empresarial ante el IMSS/ INFONAVIT y SAR.
- Contrato de Servicios de Agua Potable y/o drenaje.
- Licencia Ambiental Municipal ante la Dirección de Catastro.
- Aviso de apertura de Establecimientos de Bienes y Servicios. (APERTURA DEL NEGOCIO)
- Permisos para la instalación de anuncios ante la dirección de catastro.
- Regulación de Dispositivos de Seguridad en Edificios Existentes. Ante la Dirección Gral. de Bomberos.
- Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante esta misma dependencia.
- Aviso de manifestación Estadística ante el INEGI.
- Acta de Integración a la Comisión de Seguridad e Higiene del Trabajo ante la STPS<sup>8</sup> Federal.
- Aprobación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento ante la STPS Federal
- Alta en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano).

---

8.- STPS – Secretaría del Trabajo y Previsión Social. <http://www.stps.gob.mx>



## CAPITULO IV

### FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo: El alumno entenderá y conocerá los principios que dieron pauta al surgimiento de la administración para ubicar la importancia del Administrador.

#### IV.1 EL DESARROLLO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Cualquier intento por formular una teoría de Administración, se basa en la suposición de que existe un grupo común de principios detrás de una actuación administrativa exitosa, en una diversidad de campos.

Algunas influencias que ha habido en el desarrollo de la teoría de la administración datan principalmente de este siglo. Por lo tanto, desde el punto de vista de la historia de la actividad administrativa humana, estas influencias son recientes.

#### IV.2 TEORÍAS CLÁSICAS.

##### ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR.

Frederick Wilson Taylor (1846 -1915) ha sido considerado el padre de la administración científica, por haber sido el primero que trato de desarrollar una mejor forma de esta, aun cuando no presento sus ideas como un sistema completo, sino conceptualizándolas paulatinamente y difundiéndo las, mientras trabajaba en diferentes empresas. Su primera aportación a la administración fue realizar un análisis crítico de las empresas en operación, y determino que:

- a) No existía un concepto claro de responsabilidades de la dirección y del trabajador o del empleado.
- b) No existía ningún estándar efectivo de trabajo.
- c) No se utilizaban incentivos para mejorar la actitud de los trabajadores.
- d) La administración consistía en seguir un sistema militarizado.
- e) Las decisiones administrativas se basaban en premoniciones e intuiciones.
- f) Los trabajadores se asignaban a puestos para los cuales tenían poca o ninguna actividad.

En su conferencia sobre la administración de los talleres propone:

- a) El objetivo de una buena Administración es pagar salarios altos y tener costos unitarios bajos de producción.

- b) Para lograr este objetivo se deben establecer Métodos Científicos de investigación y experimentación para formular procesos estándar que permitan el control de las operaciones.
- c) Los empleados tienen que ser científicamente seleccionados para ser puestos en donde puedan aplicarse sus aptitudes.
- d) Los empleados deberían ser entrenados para desarrollar sus habilidades en el desempeño del trabajo.
- e) Desarrollar un ambiente de cooperación cercana y amistosa para crear un entorno psicológico de colaboración.

Estas ideas, aun cuando resulten sencillas, a principios de siglo eran una verdadera innovación. Taylor no logro de inmediato la aceptación de sus propuestas; transcurrieron más de 20 años para que estos conceptos y estrategias se aplicaran a los negocios de Estados Unidos, Francia, Alemania, Italia, Japón y Holanda.

Frederick Taylor implanto el concepto de investigación en lugar de la intuición, estimulo el uso de estándares en cada fase de la administración, fomento la planificación sistemática necesaria para cualquier mejora significativa, desarrollo el proceso de control como mecanismo sensitivo para mantener los procedimientos estándares y condiciones establecidas. Y finalmente introdujo el principio de cooperación, afirmando que por medio del entendimiento mutuo pueden satisfacerse las necesidades y deseos básicos de la administración y de los trabajadores.

### **Los cuatro principios de la Administración Científica de Taylor.**

1. Crear una ciencia para cada elemento del trabajo del individuo que sustituya al método empírico<sup>9</sup>.
2. Escoger científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador. En el pasado los trabajadores escogían su propio trabajo y se entrenaban lo mejor que podían.
3. Colaborar ampliamente con los trabajadores, para asegurar; que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la ciencia que los ha ido relacionando.
4. Hay una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores. La administración se encarga de todo el trabajo para el cual este mejor dotada que los trabajadores. En el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaían sobre los trabajadores.

---

**9.- El Método Empírico es una teoría del conocimiento que enfatiza el papel de la experiencia, ligada a la percepción sensorial, en la formación de los conceptos. El conocimiento encuentra su validez en su relación con la experiencia; significa que la experiencia es la base de todos los conocimientos no solo en cuanto a su origen sino también en cuanto a los contenidos del mismo.**

La administración científica tuvo que vencer resistencias para generalizar su aplicación a las empresas. Primero, había que demostrar la ineficiencia de la industria. Buscar un modelo para descubrir la inexistencia de intereses comunes y proponer una solución que consistió en una nueva forma de administrar científicamente: ciencia no empirismo, selección y adiestramiento, colaboración y separar la planeación de la ejecución.

Taylor no solo desarrollo la idea de que los métodos mejorarían los resultados en las empresas, si no una visión de los fines de la administración científica, lo cual es una nueva manera de comprender a la empresa. Fueron numerosas las interpretaciones de lo que se denominó desde su tiempo – la administración científica-, el mismo autor se encargo de aclarar su propósito y sentido último.

En 1911 Frederick Taylor describe: La administración científica no es una herramienta de eficiencia ni ninguna herramienta de ninguna clase para asegurar la eficiencia. No es un nuevo sistema de medir costos; no es un nuevo pago de salarios, no es un sistema de pago de salarios; no es un sistema de pago a destajo; no es un sistema de bonificaciones, no es la vigilancia sobre un hombre y escribir cosas sobre él, no es un estudio de tiempos y movimientos del hombre; no es la impresión y la reglamentación y la descarga de una o dos toneladas de tarjetas para un conjunto de hombres y decirles –aquí esta su sistema, úsenlo–; no es la supervisión dividida o la supervisión funcional; no es ninguna de estas herramientas que viven en la mente del hombre cuando escuchan hablar de administración científica, no estoy menospreciando a los sistemas de costos, a los estudios de tiempo, a la supervisión funcional, ni a ninguna herramienta de eficiencia, si son realmente herramientas que logran una mayor eficiencia. Creo en ellas, pero lo que yo estoy destacando es que estas herramientas en parte o en su totalidad, no son administración científica; son adicciones útiles, como lo son también otros sistemas administrativos.

## **TEORÍA DE FAYOL.**

Henry Fayol nació en Francia en 1841, y murió en 1925. Es el autor más distinguido en el campo de la administración. Fue un Ingeniero Civil que dedicó su vida al trabajo en la Sociedad Anónima “Commentutry - Fourchambault et Decazeville” donde llegó a ser director general en 1888, cargo que desempeñó hasta que se jubiló en 1918. Tras los aportes de Taylor; Fayol utilizando una filosofía positivista, y utilizando un método cartesiano consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde y extraer reglas; desarrolla una teoría administrativa y un modelo administrativo, muy acogido en su época.

Lo que a continuación se describe es una breve reseña de la obra de Henri Fayol, cuyo libro más importante es “*Administración Industrial y General*”, texto

fundamental de la economía de empresa, enfoca la técnica de la racionalización empresarial desde un punto de vista que se ha hecho mundialmente famoso. El modelo administrativo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Fue el creador de los principios generales de la administración.

Fayol divide las operaciones de las empresas en:

- Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.
- Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos.
- Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados.
- Financieras: Búsqueda y administración de capitales.
- Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas y precios.
- Seguridad: Protección de bienes y de personas.

### **Principios generales de la administración de Fayol.**

Para Fayol, la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal. Fayol, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna. Los 14 principios de Henry Fayol son los siguientes:

1. **División del Trabajo.** El cual tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Estos es, "el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer".
3. **Disciplina y responsabilidad.** La define como "la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto". Señala como los medios de establecerla y mantenerla a:
  - a) Los buenos jefes en todos los grados;
  - b) Las convenciones las más claras y equitativas que sea posible y
  - c) Las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

4. **Unidad de Mando.** "Para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe". Considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto.
5. **Unidad de dirección.** Estos es "un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.
6. **Subordinación del Interés Particular al interés General.** Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.
7. **Remuneración del personal.** Señala "que la remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez, al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.
8. **Centralización.** Considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo "del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo"
9. **Jerarquía.** "Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores". La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.
10. **Orden.** Fayol distingue el orden material, para el cual aplica la popular fórmula de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", y el orden social, para el cual es preciso que haya "un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado".
11. **Equidad.** "Es la combinación de la benevolencia con la justicia".
12. **Estabilidad del Personal.** El autor destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el de los puestos directivos, para la buena marcha de la empresa.
13. **Iniciativa.** Establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.
14. **Unión del personal.** Considera que para aplicar efectivamente este principio, se hace necesario la unidad de mando, evitando el peligro de

la división, ya que esto acarrea perjuicio para la empresa. Estima que la armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución.

En contraste con el énfasis puesto por Taylor en la supervisión de la primera línea con las áreas de producción, el trabajo de Henry Fayol se ha enfocado a los niveles superiores de la organización. Fayol identificó seis actividades que creyó deben realizarse en todas las organizaciones. La actividad organizacional que concierne al uso del capital se denomina actividad financiera.

### **GEORGE ELTON MAYO.**

Mayo nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949; Psicólogo de Profesión fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores. Es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos tales fijados. "Relaciones Humanas" es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos. Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes". Para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.

"Los experimentos de Hawthorne" son una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo que fue efectuada en la compañía Western Electric, entre 1924 y 1933. Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Taylor y sus colegas.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación,

y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control.

Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores. En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y algunas variables fueron alteradas: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos.

El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme. Durante la realización de esta serie de experimentos se contó con la participación de Elton Mayo y algunos colegas suyos de la Universidad de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación.

Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne. Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia.

### **Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas.**

**Aportaciones.** Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto

modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

**Limitaciones.** Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación.

La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión. El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico-racional"; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo.

Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado. Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento.

Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), sirviéndose además de métodos más refinados de investigación. De ahí que estos últimos hayan recibido el nombre de "científicos del comportamiento y no teóricos de las relaciones "humanas".

Mayo y los teóricos de las relaciones humanas introdujeron el concepto de "hombre social", motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudiosos de la conducta, entre ellos Maslow y McGregor, sostuvieron que el concepto de "hombre que se auto realiza explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

## **HENRY FORD “FORDISMO”**

Dados los principios de Taylor, hablaremos un poco de lo que fue el Fordismo:

Henry Ford (Dearborn, Míchigan, 30 de julio de 1863 - 7 de abril de 1947) fue un industrial estadounidense, fundador de la compañía Ford Motor Company y padre de las cadenas de producción modernas utilizadas para la producción en masa. La introducción del Ford T en el mercado automovilístico revolucionó el transporte y la industria en Estados Unidos. Fue un inventor prolífico que obtuvo 161 patentes registradas en ese país. Como único propietario de la compañía Ford, se convirtió en una de las personas más conocidas y más ricas del mundo.

A él se le atribuye el Fordismo, sistema que se desarrolló entre fines de los años treinta y principios de los setenta y que creó mediante la fabricación de un gran número de automóviles de bajo coste mediante la producción en cadena. Este sistema llevaba aparejada la utilización de maquinaria especializada y un número elevado de trabajadores en plantilla con salarios elevados. Si bien Ford tenía una educación bastante pobre, tenía una visión global, con el consumismo como llave de la paz. Su intenso compromiso de reducción de costes llevó a una gran cantidad de inventos técnicos y de negocio, incluyendo un sistema de franquicias que estableció un concesionario en cada ciudad de EE. UU., y Canadá y en las principales ciudades de seis continentes.

El Fordismo se puede considerar como una etapa del capitalismo moderno que abarca desde finales de la década de 1930 hasta la década de 1970, la denominada edad dorada del capitalismo, caracterizada por la existencia de empresas de producción a gran escala, con métodos de producción Tayloristas, una alta división del trabajo y el crecimiento de los créditos al consumo.

Los métodos de producción Fordistas fueron aplicados por primera vez en la compañía Ford Motor, en Detroit, en 1913 bajo la dirección de Henry Ford, y se generalizaron con toda rapidez al resto de las industrias. La definición en sentido estricto del Fordismo se ha ampliado para abarcar una serie de aspectos que permitieron que el capitalismo tuviera un comportamiento estable durante esta etapa; estas normas no sólo tratan de la organización de los procesos productivos (sobre todo de la organización del factor trabajo), sino que también analizan los objetivos productivos y los métodos para resolver conflictos laborales.

El método de producción Fordista implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de grandes empresas con muchas líneas productivas,

asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales.

### **IV.3 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.**

El enfoque funcional elaborado por Fayol se resume en las actividades administrativas que tienen que llevarse a cabo para lograr los objetivos de la organización. Además de referirse a lo que los administradores realizan, el enfoque funcional al estudio de la administración enfatiza la aplicabilidad universal de las funciones.

De esta manera, ya sea en los pequeños negocios, o en las grandes empresas, el nivel de administración general o en un área especializada de trabajo, todos los administradores deben realizar las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control. Las funciones de la administración no deben confundirse con las funciones de la empresa. Así, las finanzas, la producción y las ventas son ejemplos de funciones de la empresa, mientras que la Planeación, Organización, Dirección y Control son funciones de la administración. Un administrador cuya área de actividad está restringida a una función de la empresa, tal como la producción, tiene que ver con las diversas funciones administrativas. Además de la diferencia entre las funciones de la empresa y de la administración, es necesario hacer otra distinción entre las actividades administrativas y técnicas.

Cuando un ejecutivo está realizando las funciones de la Planeación, Organización, Dirección y Control, está implicado en diversas actividades administrativas. Por otra parte, cuando un administrador realiza personalmente tareas no administrativas, está implicado en actividades técnicas. Cuando un contador en jefe dirige los esfuerzos de un grupo de contadores ayudantes está realizando un trabajo administrativo y cuando el mismo hace una revisión de archivos o informes está realizando un trabajo técnico.

Puesto que estos administradores están muy cercanos al trabajo técnico que se está realizando, el tiempo dedicado a las actividades técnicas es ordinariamente mayor en el nivel administrativo de primera línea. De la misma manera que el tiempo empleado en las actividades administrativas y técnicas, varía con el nivel administrativo, la proporción del tiempo empleado en la Planeación y en la Organización en contraste con el usado en la Dirección y Control varía también con el nivel administrativo.

Los administradores de Nivel superior que tienen que ver con la situación futura de la organización, usarán relativamente más tiempo en las funciones de Planeación y Organización. Por otra parte, los administradores de primera línea

cuya principal responsabilidad es ver que el trabajo ya programado se realice, necesitan gastar más tiempo en la función de Dirección o Control.

Aunque Fayol incluyó la "Coordinación" en su análisis, tuvo dificultad para distinguir la coordinación de las otras funciones administrativas. Explicaremos brevemente las cuatro funciones administrativas, Planeación, Organización, Control y Dirección.

## **PLANEACIÓN.**

Desde el punto de vista del orden lógico, la función de la Planeación precede a las actividades de Organización, Dirección y Control, y dentro de la Planeación el primer paso lógico y necesario es la identificación de los objetivos. Una vez que han sido especificados los objetivos o metas de la Organización, pueden ser formuladas las políticas o principios generales que guíen la formulación de decisiones en la Organización. De acuerdo con esto, las políticas a menudo se clasifican de acuerdo con el nivel administrativo u organizacional afectado.

Mientras que una política es una guía para tomar decisiones, un procedimiento especifica la secuencia de pasos que van a tomarse para lograr un objetivo. Y aún más específica que una política ó un procedimiento, un método especifica de qué manera deberá realizarse un paso del procedimiento. De esta manera, la identificación de los objetivos de la organización y la formulación de políticas, procedimientos o métodos son todos componentes del proceso de Planeación.

Aunque la habilidad para tomar decisiones esta implicada en todas las actividades administrativas, es especialmente importante para determinar la eficacia de un administrador el realizar la función de Planeación. Además del interés de la investigación en la creatividad, en años recientes se ha habido una aplicación extensa de los métodos cuantitativos para mejorar la actividad del administrador en la toma de decisiones.

## **ORGANIZACIÓN.**

De la determinación de actividades que deben realizarse en una Organización, la agrupación de estas actividades y la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa están incluidas en la función administrativa de la organización. La división por departamentos o la agrupación de actividades de una empresa puede hacerse en diferentes factores. A medida que una organización crece, el desarrollo puede ser en dirección vertical u horizontal. Si se añaden más niveles de administración implica un desarrollo vertical, mientras que si se añaden más funciones con un mismo número de niveles organizacionales implica un desarrollo horizontal. La determinación del área de la administración ó el número de empleados cuyo trabajo puede ser

supervisado efectivamente por un administrador, ha sido un problema antiguo relacionado con la función administrativa de organización.

Mientras que los autores clásicos tienden a buscar la dimensión ideal de la administración para todas las situaciones, los autores contemporáneos ponen énfasis en la importancia de los factores como nivel de organización implicado, la clase de actividad, el tipo de personal y el tipo de organización. La estructura general de la organización se ve ampliamente afectada ya sea que la empresa tienda a una filosofía de la centralización administrativa o a la descentralización. La concentración de la autoridad de niveles administrativos superiores refleja una centralización administrativa. Por otra parte la amplia distribución de la autoridad en una organización refleja una filosofía administrativa de descentralización.

La identificación de actividades de línea y asesoría y la definición de las relaciones de autoridad entre las dos, constituye una dimensión de la función administrativa de la organización. Las actividades que tienen que ver directamente con el logro de los objetivos de la empresa se clasifican como actividades de línea, mientras que aquellos que tienen una relación indirecta se clasifican como actividades de asesoría.

Finalmente, el administrador necesita estar enterado de que en cada una de las empresas existe una organización social informal además de la formal definida y estructurada por el administrador. La organización informal sirve como medio de comunicación adicional, que hace posible un flujo de información más rápido dentro de una empresa, aunque la información puede o no ser exacta.

## **DIRECCIÓN.**

La función de dirigir implica la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas. A través de la investigación de la motivación humana, del mando, de la comunicación y del desarrollo de los empleados, las ciencias del comportamiento han contribuido substancialmente a nuestro conocimiento en esta función en años recientes.

En contraste con la clásica suposición del hombre-económico que sugirió que la cantidad de pago, es el único factor que determina la productividad del trabajador, las investigaciones recientes enfatizan los diversos motivos que originan el comportamiento, dando así como resultado modelos de motivación más complejos, que son más realistas.

El hecho de que exista una variedad de motivos y que no sean necesariamente compatibles unos con otros, sugiere que el individuo debe a menudo elegir el motivo que sugiere satisfacer. El supervisor puede elegir el usar métodos de

motivación positivos o negativos. El motivar a las personas amenazándolos con reducir sus niveles actuales de satisfacción implica una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva. Puesto que la habilidad de un supervisor en la comunicación está relacionada con la eficacia para guiar el comportamiento de las personas, esta también directamente relacionado con su eficacia en la función administrativa de la Dirección.

La transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra, define el proceso de la comunicación. Si la comunicación implica solo a dos personas, el canal es relativamente simple. Por otra parte, una organización formal puede ser vista como un conjunto de centros de decisión intercomunicados por los canales de la comunicación. Además de las Áreas de Motivación y Comunicación, los estudios realizados por las ciencias del comportamiento en el Área del mando han aumentado nuestros conocimientos en la función administrativa de la Dirección. Los estudios sobre el éxito en el mando tendieron a enfocarse totalmente a las características de la persona principal, esto es, el líder. Sin embargo, los estudios contemporáneos del mando, han incluido la consideración de los seguidores del líder y otros factores de la situación que afectan la propiedad de métodos específicos de mando, aumentando el número de factores que deben incluirse en los estudios del mando.

Finalmente, hasta el punto de que el comportamiento efectivo del empleado tiene que ser desarrollada así como motivada; una comprensión de los principios del aprendizaje es también importante para realizar con éxito la función administrativa de la Dirección.

## **CONTROL.**

La cuarta función de la administración, la del control tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de una Organización y la aplicación de los correctivos necesarios. El proceso de Control incluye los siguientes pasos: Establecimiento de estándares, comparación de los resultados reales de estándares y la toma de acción correctiva. Definir estándares solamente al final de un proceso en vez de varios puntos en el camino, da como resultado errores y discrepancias detectadas en el proceso relativamente tarde. De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro de un proceso.

Por otra parte, los presupuestos, informes de control estadístico y análisis del punto de equilibrio están entre los instrumentos usados para lograr un control administrativo efectivo.

La tendencia a querer evitar hechos desagradables, el no aceptar las metas de la organización y las apreciaciones para aceptar la autoridad de grupos asesores "de fuera" se encuentran entre las razones de por qué los individuos podrían hacer resistencia a un sistema de control formal.

## **COORDINACIÓN.**

Los escritores contemporáneos en el campo de la administración consideran la Coordinación como objetivo de la administración, más que una función en sí misma. La Coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de la Planeación, Organización, Dirección y Control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos tanto políticos como procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales. En este caso, la falta de coordinación puede deberse a una falla en las funciones administrativas de la Planeación.

Por otra parte, una falla al definir las fallas de autoridad de tal manera que sean entendidas de igual manera por las diversas unidades organizacionales y personal implicado podría significar una falla en la función de la organización. Una falta de coordinación debida a una falla de unidad de personal específica para realizar tareas asignadas de acuerdo a programas que previamente se ha estado de acuerdo, está probablemente relacionada con eficiencias administrativas en la función de dirección.

Finalmente donde una parte de la organización considera que una producción es aceptable mientras otra no, la discrepancia para definir el estándar implica una falla en el proceso administrativo de control.

Así pues, una empresa coordinada con éxito se debe a que las funciones administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control están llevadas con eficiencia. Cuando se detecta una falla en la coordinación, la acción apropiada es identificar la función administrativa que requiere mejorarse antes de que se intente mejorar los esfuerzos para lograr la coordinación.

## CAPITULO V

### ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

**Objetivo:** El alumno utilizara los principios básicos de la contabilidad y finanzas para interpretar los estados financieros de la misma.

#### V.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE CONTABILIDAD

Son el resultado de muchos años de experiencias, en los que han creado un conjunto de normas generales para la Contabilidad. Con frecuencia esos principios son el trato de la aceptación gradual, generalizada, de los enfoques adoptados por una o varias empresas en la solución de sus problemas contables en situaciones nuevas.

En el campo de la Contabilidad no existen hasta el momento, unas normas y principios generales admitidos universalmente, debido a que un principio de general aceptación no posee las cualidades de un principio absoluto de carácter fisiológico. Puede haber principios que posean contenidos opuestos o al menos, de desarrollo contradictorio en la práctica. La razón de que un principio contable llegue generalmente a ser aceptado no se deriva deductivamente de unos postulados inmutables, sino, que se debe a que dicho principio viene a resolver necesidades prácticas y a sido consagrado por el uso y la experiencia.

Por lo que sería incorrecto insinuar que los principios de Contabilidad constituyen un cuerpo de leyes básicas, como las que encontramos en la Física, Química, o Matemáticas.

Los Principios de Contabilidad se asocian más bien a términos tales como conceptos, convenciones y normas.

**El Principio de la entidad.** Conforme a este principio, se parte del supuesto, de que una empresa tiene una personalidad jurídica distinta a los de los miembros que la integran. La empresa es un ente jurídico. La Contabilidad versará sobre los bienes, derechos y obligaciones de la empresa y no sobre los correspondientes a sus propietarios.

**Principio de contabilidad del periodo en marcha.** Se supone que un negocio habrá de durar un tiempo indefinido. Al establecer en la escritura constitutiva de una empresa que su vida o duración será de 100 años, prácticamente se está considerando de vida ilimitada para cualquier socio de ella. Con base en este principio contable se justifica la existencia de activos fijos, cuyo costo no se

cargará a los gastos del período de adquisición, a los distintos ejercicios en que preste este servicio.

**Principio periodo contable.** Puesto que las verdaderas utilidades de una empresa tan sólo se podrá determinar al concluir su vida, y ésta es ilimitada, artificialmente se habrá de dividir la vida de la empresa en períodos contables con el fin de informar acerca de los resultados de operación de dicha empresa y de su situación financiera.

**El principio de enfrenamiento.** Según la opinión de muchos contadores prominentes, éste es el más importante. Conforme a este principio contable se pretende que se casen los ingresos de un ejercicio contable con los gastos incurridos para la obtención de aquellos. Consideramos que es allí en donde radica la principal diferencia entre Contabilidad Fiscal y la Financiera. Los contadores deben hacer el mejor intento para determinar las utilidades correctas respetando el principio de enfrentamiento. Al Fisco<sup>10</sup> no le preocupa tal enfrentamiento pues su objetivo es otro, el recaudar los mayores impuestos posibles.

**El principio de conservatismo o criterio prudencial.** Se señala conforme a este principio, que ante diversas alternativas contables, el contador deberá elegir aquella que sea optimista. Implica el reconocimiento de pérdidas tan luego se conozcan, y por el contrario los ingresos no se contabilizan sino hasta que se realicen. Una recomendación útil para los contadores es que eviten el ultra conservatismo, que también es dañino, pues la meta es determinar los verdaderos resultados de las operaciones y la verdadera situación financiera, y no necesariamente los resultados y situación financiera más conservadora.

**El principio de costo.** Se refiere este principio a la objetividad en el registro de las transacciones. Esta objetividad nacida del comprobante o documento contabilizados de validez a muchas deducciones y también facilita la aplicación de las técnicas de auditoría, que de lo contrario convertirán al auditor actual en un profesional muy distinto: en un perito valuador. El costo histórico ha sido defendido a toda costa por el profesional contable, haciendo caso omiso de los costos de reemplazo o de los costos de oportunidad que tan importantes son dentro de la microeconomía o dentro de la contabilidad administrativa.

---

10.- El Estado es el recaudador de los impuestos y de los tributos, el mantiene un acervo de recursos y de riqueza que son, finalmente, propiedad de la sociedad. Estas funciones y esos bienes que son públicos constituyen lo que se conoce como el fisco, cuya administración es un componente esencial de la manera en que se organiza una comunidad.

**El principio de revelación suficiente.** Con base en el principio de revelación suficiente se ha pensado en la necesidad de ajustar los estados financieros con motivo de los cambios en el poder adquisitivo de la moneda. El contador público está obligado a proporcionar información fidedigna que permita al usuario de tal información tomar decisiones acertadas. Ha sido una buena costumbre entre contadores el incluir notas aclaratorias que puedan tener una empresa y demás información que pueda ser útil para el lector de dichos estados financieros.

**El principio de la unidad monetaria.** Es el principio más discutido en años recientes. ¿Será válido el supuesto de que el adquisitivo de la moneda no cambia? Un Contador Público que se oponga a una reevaluación de activos fijos (cuando en realidad proceda) apoyándose en el principio de la unidad monetaria, no estará de acuerdo con que se paguen los mismos honorarios por igual trabajo que realizó tres años. Siendo la Contaduría Pública una profesión formada por problemas, formándose comités que han estudiado el problema con todo esmero en la búsqueda de la mejor solución del mismo.

**El principio de consistencia.** Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables de valuación de partidas y demás criterios (capitalización o no capitalización de desembolsos relacionados con activos fijos; tratamiento contable de los planes de pensiones a la persona, tratamiento de mejoras de arrendamientos, etc.) como a la consistencia en cuanto a la clasificación de partidas dentro de los estados financieros. Razones financieras equivocadas se obtendrán si en un ejercicio una partida se clasifica como crédito diferido y en otro se clasifica como cuenta complementaria de activo (caso de Intereses por realizar en ventas y en abonos).

Se ha dicho en plan de broma que una empresa cuyas utilidades sean deficientes debe más bien cambiar de contador y no de administrador, pues los contadores; sus criterios profesionales podrán hacer variar las utilidades de las empresas sin violar los principios contables.

La Secretaría de Hacienda; sí da importancia al principio de consistencia, puesto que si no lo hiciera, las empresas disminuirían su carga tributaria tan solo buscando aquellos criterios contables que arrojan menores utilidades; posiblemente; sin respetar el principio de consistencia.

### **V.1.1 CONCEPTOS BÁSICOS: ACTIVO, PASIVO, DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN.**

#### **ACTIVO.**

Es el conjunto de bienes tangibles o intangibles que posee una empresa. Se considera Activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios

económicos que el bien otorga. Eso no significa, que sea necesaria la propiedad ni la tenencia. Los activos, son un recurso o bien económico propiedad de un negocio, con el cual se obtienen beneficios. Los activos de un negocio varían de acuerdo con la naturaleza de la empresa.

Una empresa pequeña puede tener un solo vehículo o una modesta oficina. Mientras que una gran tienda, un departamento o una fabrica, puede tener edificios, maquinarias, equipos sofisticados, terrenos, mobiliarios, cuentas por cobrar, etc..

## **PASIVO.**

En la contabilidad de recursos monetarios de "Doble Entrada" o de "Partida Doble"; aparecen dos conceptos clave: el Activo (Recursos Activos) y el Pasivo. El activo; como se explico anteriormente, comprende a todos los bienes y derechos que tiene la persona, sea física o moral; mientras que el Pasivo recoge las obligaciones que tienen estas dos personas respectivamente.

Es así; como decimos, que un Pasivo es el conjunto o segmento cuantificable, de las obligaciones presentes de una entidad, virtualmente inevitables de transferir activos o proporcionar servicios en el futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados.

## **DEPRECIACIÓN.**

Depreciación es una reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo. La depreciación puede venir generada por tres motivos principalmente; el uso, el paso del tiempo y la obsolescencia.

Se utiliza para dar a entender que las inversiones permanentes de una empresa han disminuido en potencial de servicio. Se calcula tomando el valor de origen del bien; es decir, el valor de compra del bien (sin tener en cuenta intereses ni gastos que no tengan relación con la puesta en marcha) y se lo divide por los años de vida útil asignado al bien.

## **AMORTIZACIÓN.**

En general, los individuos solicitan préstamos a instituciones financieras para financiar un proyecto, adquisición de un bien, etc. Todo préstamo que se adquiere debe pagarse por una parte en intereses por concepto del uso y disfrute del capital recibido y por otra, rembolsar dicho capital en una o varias épocas, previamente acordadas.

La amortización está referida al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. Adicionalmente se utiliza como sinónimo de depreciación en cualquiera de sus métodos. Se emplea referido a dos ámbitos diferentes casi

opuestos: la amortización de un activo o la amortización de un pasivo. En ambos casos se trata de un valor habitualmente grande, con una duración que se extiende a varios periodos o ejercicios, para cada uno del cual se calcula una amortización, de modo que se reparte ese valor entre todos los periodos en los que permanece.

La obligación de devolver un préstamo recibido de un banco es un pasivo, cuyo importe se va reintegrando en varios pagos diferidos en el tiempo. La parte de capital (o principal) que se cancela en cada uno de esos pagos es una amortización.

## **V.2 LOS ESTADOS FINANCIEROS**

### **V.2.1 CONCEPTOS BÁSICOS: INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN.**

#### **INFLACIÓN.**

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

El fenómeno inverso a la inflación es la deflación, y esta ocurre cuando una gran cantidad de precios decrecen en forma simultánea, o sea, una disminución del nivel general de precios. Por lo general, se distingue entre un aumento "ocasional" del nivel general de precios y el aumento sostenido de los precios.

La primera, es llamada por algunos economistas como la definición débil de inflación, por no requerir que el aumento de los precios sea permanente; e incluso, algunos no la consideran inflación en sí. El segundo concepto, denominado definición fuerte de inflación, si requiere que se dé un incremento de los precios a lo largo del tiempo. En este caso cuando se hable de inflación se hará uso de este último concepto de inflación.

Un importante rasgo de las fluctuaciones económicas es la correlación con la tasa de inflación, que es la variación porcentual del precio medio de todos los bienes de la economía. En general los precios tienden a subir más deprisa cuando la economía se encuentra próxima a la cima. Por el contrario, tienden a subir menos de prisa, cuando la economía se halla cerca de un fondo. Estas

oscilaciones se producen con cierto desfase con respecto a las fluctuaciones del PIB<sup>11</sup> real.

## **DEVALUACIÓN.**

La devaluación es la inflación del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras. La devaluación de una moneda puede tener muchas causas; entre estas, por una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera. Lo anterior, puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, en su estabilidad en la misma moneda, etc.

La devaluación consiste en reducir la paridad oro de la moneda, o lo que es lo mismo, conservar el patrón oro a una paridad menor. Devaluar es, por tanto, fijar un precio más alto al oro en términos de la moneda del país que devalúa, ya sea que la misma esta directamente ligada al oro o a través de una divisa oro.

La devaluación puede producirse en un solo país o en el conjunto de los que están sometidos al régimen del patrón oro. En este último caso y si el aumento se hiciera en la misma proporción o medida, las razones de cambio entre las distintas monedas no se alterarían y entre otros efectos se produciría el aumento de las reservas monetarias de los bancos centrales en términos de las monedas nacionales devaluadas.

### **Consecuencias de una Devaluación.**

Si la devaluación se hace en un solo país, las consecuencias más inmediatas son:

- Aumenta el valor de las reservas de oro expresadas en moneda nacional;
- Estimula la producción de oro en el país que devalúa su moneda hasta el momento que haya cambios compensadores en los costos de producción, o sea que estos aumenten tanto como el valor del oro;
- Altera los tipos de cambio con las restantes monedas relacionadas con el oro, en cuanto que, como ya expusimos, dichas monedas se cambian en proporción al contenido de metal de cada una de ellas.

---

11.- PIB- Es el producto interno bruto, producto interior bruto o producto bruto interno (PBI) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

## V.2.2 BALANCE GENERAL: ACTIVO, ACTIVO CIRCULANTE, ACTIVO FIJO, ACTIVO DIFERIDO, PASIVO CIRCULANTE, PASIVO FIJO, CAPITAL, ETC.

### ACTIVO.

Para entender mejor la definición de Activo explicada anteriormente podemos suponer por ejemplo los siguientes casos; de igual manera, en este apartado correspondiente al Activo, se incluirán algunos conceptos como Pasivo, Partida Doble, Balance General, Unidad Monetaria y Entidad Económica, todo esto con el fin de que se entienda el concepto de Activo y su relación con estas.

Si tenemos que hacer un informe financiero de una persona física en vez de una empresa (persona moral), podríamos empezar preguntándonos, ¿que posee de valor esta persona?; esta misma pregunta sería también aplicable en el caso de la empresa ya que el efectivo con que cuentan las dos; por supuesto que tiene valor; por lo tanto, algo que nos interesaría conocer sobre la empresa y la persona física sería con cuanto efectivo cuentan.

Suponiendo que la empresa en cuestión se llama CONSTRUCTORA "X" y tiene un total efectivo de \$ 86,575.53 en su cuenta bancaria, podríamos iniciar su informe con el siguiente registro.

#### Constructora "X"

Cosas de Valor

<b>Efectivo</b>	<b>\$86,575.53</b>
-----------------	--------------------

En el lenguaje contable no se usa el término "Cosas de Valor". Este se substituye con la palabra activo.

De tal forma en el registro anterior quedaría apropiadamente de la siguiente forma:

#### Constructora "X"

Activo

<b>Efectivo</b>	<b>\$86,575.53</b>
-----------------	--------------------

La CONSTRUCTORA "X" también posee bienes raíces, mobiliario y equipo de oficina. Obviamente los \$ 86,575.53 de efectivo, no son el único activo de la CONSTRUCTORA "X". Podemos decir entonces que los activos que no son efectivos de una empresa constructora son la maquinaria, terrenos, bonos y valores, edificios, etc.

La CONSTRUCTORA "X", posee un total en efectivo de \$ 86,575.53 y un activo no en efectivo (maquinaria, terrenos, bonos y valores) valuado en \$589,427.15; por lo tanto el registro sería de la siguiente manera.

### Constructora "X"

#### Activo

<b>Efectivo</b>	<b>\$86,575.53</b>
<b>Otros Activo</b>	<b><u>\$589,427.15</u></b>
<b>Total</b>	<b>\$676,002.68</b>

Para explicar el Pasivo supongamos por ejemplo que: A presta dinero o concede un crédito a B, A por lo tanto se llama ACREEDOR. De igual manera si C obtiene un préstamo de D; D es el acreedor.

Cuando un acreedor presta dinero o concede un crédito a una empresa, adquiere un "derecho" por esa cantidad en contra de la empresa. Por ejemplo; un acreedor que presta \$5,000.00 a una empresa, tiene derecho por \$ 5,000.00 en contra de la empresa.

Ya que una empresa usara su activo para pagar los derechos que otros tienen en su contra, los derechos se denominan "derechos en contra del activo". Por supuesto que los propietarios de las empresas también tienen derecho sobre el activo de la empresa, ellos reclaman todo lo que queda después de haber liquidado a los acreedores; por lo tanto, si el activo suma \$100,000.00 y los acreedores tienen derecho por un total de \$40,000.00, los propietarios pueden reclamar \$60,000.00.

Por consiguiente; hay dos categorías de personas que tienen derecho sobre el activo de una empresa, que son los propietarios y los acreedores. En el lenguaje contable, los derechos sobre el activo en manos de propietarios o acreedores se denominan "obligaciones"; en otras palabras, el termino obligaciones se refiere a derechos sobre el activo de una empresa que poseen un propietario y/o un acreedor.

Como parte del informe financiero de la anteriormente mencionada CONSTRUCTORA "X", hemos hecho una lista del activo de la empresa; entonces, sería útil incluir también una lista de las OBLIGACIONES.

El tecnicismo que se usa para nombrar las obligaciones que se tienen con los acreedores se denomina PASIVO, entonces; la palabra Pasivo se refiere a las obligaciones con acreedores únicamente.

Para explicar mejor esto; iniciemos un registro con obligaciones, enlistando aquellas con los acreedores, es decir, el Pasivo que en total suma \$205,526.29.

**Constructora "X"**

Obligaciones

**Pasivo** **\$205,526.29**

Anteriormente vimos que la CONSTRUCTORA "X" tiene un activo por \$676,002.68; el pasivo suma un total de 205,526.29. Evidentemente el activo de \$470,476.39 permanece disponible para ser reclamado después de haber liquidado el Pasivo.

Hasta ahora hemos definido al Activo y al Pasivo, podemos ya explicar la "Partida Doble". A la cantidad que resta después de haber cubierto el Pasivo con el Activo, será reclamada por los propietarios de la empresa; para esto, el término contable correcto para denominar esta diferencia es el CAPITAL; por consiguiente, la palabra capital representa las obligaciones con propietarios.

Consideremos ahora por ejemplo el caso de una compañía cuyo activo suma \$400,000.00, y su pasivo es de \$100,000.00; entonces su capital será de \$300,000.00. Cualquier activo no reclamado por los acreedores, será reclamado por los propietarios; también, el monto total de las obligaciones no puede exceder el monto total del Activo; por lo tanto, según lo anterior el total del activo será siempre igual que el total de las obligaciones.

El hecho que el activo de una compañía sea siempre al total de obligaciones, da origen al concepto de "PARTIDA DOBLE", evidentemente los dos aspectos a que se refiere este concepto son activos y obligaciones o (derechos y obligaciones); e indica que estos dos términos son siempre iguales uno respecto del otro.

El concepto de partida doble es el primero de los siete conceptos fundamentales de la contabilidad que se presentaran en estos apuntes, para lo cual la ecuación para enunciar este concepto es: derechos = obligaciones ó (activos = obligaciones).

Según el concepto de Partida Doble, Derechos = Obligaciones; también sabemos que Obligaciones = Pasivo + Capital.

Supongamos que una compañía tiene un Activo de \$100,000.00 y un Capital de \$20,000.00, evidentemente la compañía tiene un Pasivo de \$80,000.00. Por otra parte; si el Pasivo de la constructora "Omega S.A.", es de \$30,000.00, el Capital total es de \$160,000.00; la compañía debe tener en Activo \$190,000.00.

Entonces la ecuación del concepto de Partida Doble es: Derechos = Obligaciones. Esta, es la ECUACIÓN FUNDAMENTAL DE LA CONTABILIDAD.

Podemos establecer también que Activo – Pasivo = Capital; esta ecuación enfatiza el hecho de que los propietarios solo pueden reclamar lo que reste después de haber pagado el Pasivo. Por otra parte la cantidad que resulte después de haber deducido alguna otra se llama "saldo"; por ejemplo, si una cuenta contiene \$50.00 y se retiran \$30.00, el saldo será \$20.00. Similarmente, si un negocio tiene \$200,000.00 en Activo y hay \$120,000.00 de Pasivo, el saldo para cubrir los derechos del propietario, será de \$80,000.00; supongamos ahora que un negocio tiene un Activo de \$30,000.00, entre los derechos de los acreedores (o sea el Pasivo) y de los propietarios (o sea el Capital), tienen prioridad los de los acreedores por salvar los que otros tienen derecho sobre su negocio.

Ahora estamos listos para completar el registro de obligaciones de la CONSTRUCTORA "X". Sabemos que el Activo total es de \$676,002.68 y que el Pasivo es de \$205,526.29.

#### Constructora "X"

##### Obligaciones

<b>Pasivo</b>	<b>\$205,526.29</b>
<b>Capital</b>	<b><u>\$470,476.39</u></b>
<b>Total</b>	<b>\$676,002.68</b>

De lo que hasta ahora se ha visto, podemos entonces resumir que:

Las cosas de valor son el activo.

La persona que presta dinero será el acreedor.

Los derechos en contra del activo son las obligaciones.

Las obligaciones con acreedores son el pasivo, y

Las obligaciones con propietarios son el capital.

Para explicar el Balance General presentamos ahora el registro de contabilidad de la CONSTRUCTORA "X" que hemos recopilado atrás.

#### CONSTRUCTORA "X"

ACTIVO		OBLIGACIONES	
<b>Efectivo</b>	\$86,575.53	<b>PASIVO</b>	\$205,526.29
<b>Otros Activos</b>	<u>\$589,427.15</u>	<b>CAPITAL</b>	<u>\$470,476.39</u>
<b>Total</b>	<b>\$676,002.68</b>	<b>Total</b>	<b>\$676,002.68</b>

Como se debe cumplir el concepto de Partida Doble, vemos que el total del Activo esta balanceado con el total de las Obligaciones; ya que el total del

Activo debe siempre estar en balance con el total de Obligaciones. Un informe financiero que registre el Activo y Obligaciones de una compañía se llama Balance.

En el (Anexo 1) se muestra el Balance General que deducimos para la CONSTRUCTORA "X", observemos que el Activo está colocado a la izquierda de las Obligaciones; esta es la forma de presentación más usual en México. Es muy importante mencionar que en un Balance; cualquiera que sea, no se use el termino Obligaciones, sin embargo por facilidad y para envolver en esta palabra todo lo que se encuentra a la derecha del balance la seguiremos usando para evitar complicaciones por el momento.

La cantidad en efectivo que posee el negocio tiende a variar día con día; por lo tanto es posible que las otras partidas del Activo y el Pasivo puedan cambiar cada día. Podemos suponer; por lo tanto, que cualquier Balance General es verdadero por un instante solamente, ya que un Balance General es cierto para un instante dado, deberá por supuesto estar fechado. El Anexo 1, por ejemplo, es una forma condensada del Balance General de la CONSTRUCTORA "X" con cierre de operaciones al 2008. En el Balance General se utiliza normalmente el último día del año comercial para el cierre de las operaciones, sin embargo, puede ser preparado trimestralmente, mensualmente o aun más seguido. Según esto, el número mínimo de balances preparados en un año es uno.

Al cierre de operaciones del 31 de Diciembre de 2008 la constructora "Omega, S.A." poseía en bancos \$210,000.00. Otros Activos importaban \$350,000.00. Tenía deudas con acreedores por \$100,000.00. El Capital era de \$460,000.00. Presentaremos ahora un Balance General resumido para registrar el estado de la constructora "Omega, S.A." al 31 de Diciembre de 2008.

**Constructora "Omega, S.A."  
Balance General al 31 de Diciembre de 2008**

<b>ACTIVOS</b>		<b>OBLIGACIONES</b>	
<b>Bancos</b>	\$210,000.00	<b>Pasivo</b>	\$100,000.00
<b>Otros Activos</b>	<u>\$350,000.00</u>	<b>Capital</b>	<u>\$460,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$560,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$560,000.00</b>

Otro ejemplo sería: que el 31 de Diciembre de 2008 la "Casa Gómez" debía \$80,000.00 a sus acreedores y tenía en su cuenta de bancos \$20,000.00, además otras propiedades valuadas en \$250,000.00. De la información dada formaremos un Balance General resumido para conocer el estado de la compañía. Hay que asegurarnos de usar los términos técnicos para cada partida.

**"Casa Gómez"**  
**Balance General al 31 de Diciembre 2008**

<b>ACTIVO</b>		<b>OBLIGACIONES</b>	
<b>Bancos</b>	\$20,000.00	<b>Pasivo</b>	\$80,000.00
<b>Otros Activos</b>	<u>\$250,000.00</u>	<b>Capital</b>	<u>\$190,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$270,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$270,000.00</b>

**Concepto de Unidad Monetaria.** Para sumar objetos tan diferentes como automóviles, muebles, efectivo, enseres, etc., en un Balance General, es necesario expresar todo en unidades homogéneas. Por tal motivo cada una de las partidas del Anexo 1 esta medida en términos de pesos. Los conceptos que aparecen en un registro de contabilidad deben ser convertidos a una moneda denominador común. Reduciendo los diversos conceptos a términos monetarios podemos tratar con ellos aritméticamente.

Los siguientes conceptos pueden ser determinados leyendo un Balance General de la Casa Gómez. "La Casa Gómez tiene mucho dinero", "La compañía está muy endeudada". Como los registros de contabilidad incluyen solo aquellos conceptos que pueden representarse en moneda, es claro que habrá hechos que afecten el estado del negocio y que la contabilidad no puede siempre registrar.

El concepto de Unidad Monetaria es el segundo de los siete conceptos fundamentales de contabilidad que se presentara. El primero fue la Partida Doble.

Para recordar decimos que:

**Partida Doble**                      Derechos = Obligaciones.

**Unidad Monetaria**              Los registros de Contabilidad muestran solamente hechos que pueden ser expresados en términos monetarios.

**Concepto de Entidad Económica.** La contabilidad es llevada exclusivamente para entes económicos y no para los propietarios o personas que estén relacionados con ellas. Por ejemplo, supongamos que al Sr. Gómez, empleado de una cierta compañía se le prestan \$30,000.00 para la reparación de su casa. Al elaborar sus cuentas para dicha empresa debemos registrar ese movimiento en las cuentas de la compañía. El Sr. Gómez ha retirado \$30,000.00 de la compañía donde trabaja. Ahora bien, después del movimiento la empresa tiene \$30,000.00 menos de efectivo.

El Sr. Gómez utiliza los \$30,000.00 que le prestó la compañía para pagar materiales y mano de obra. Esta transacción no será registrada por la compañía dado que la contabilidad se lleva para los entes económicos y no para personas relacionadas con ellos.

En la misma transacción anterior en que el Sr. Gómez es empleado de la compañía, es evidente que este tipo de movimientos afectan al negocio de una manera y a las personas con el relacionadas de otra. Las cuentas de la compañía sin embargo, registran solamente el efecto que la transacción ha tenido sobre el negocio. El hecho de que estas cuentas se lleven para los entes económicos y no para personas asociadas con ellos es llamado concepto de Entidad Económica.

Un negocio puede ser organizado bajo cualquiera de las formas legales como S.A., S.A. de C.V., S. de R.L., etc. El concepto de Entidad Económica se aplica sin tomar en cuenta la constitución legal de la empresa.

García y Ramírez tienen una casa de Materiales como socios. Cada uno retira \$1,000.00 del negocio y los coloca en su cuenta personal de ahorros. Un registro de contabilidad de la situación financiera de la sociedad mostrara que el negocio tiene \$2,000.00 menos en efectivo.

El concepto de Entidad Económica es el tercero de los siete conceptos fundamentales de la contabilidad.

**Partida Doble**                      Derechos = Obligaciones.

**Unidad Monetaria**                Los registros de Contabilidad muestran solamente hechos que pueden ser expresados en términos monetarios.

**Entidad Económica**                Las cuentas se llevan para los entes económicos y no para las personas relacionadas con ellos.

Continuando con el Balance General, procederemos a explicar la Medida del Activo. Para valorar el Activo de un negocio, el contador se encontrara con los siguientes problemas: ¿Cuál es el valor de Mercado?, ¿Cuál es el valor del reemplazo?, ¿Cuál es el costo original?, etc. Evidentemente, la valuación del Activo es un problema complejo.

Consideremos por ejemplo, la ropa que llevamos puesta. Si la tuviéramos que valorar según su valor de mercado, ¿Cómo determinaríamos ese valor?, escogiendo dos personas cualesquiera, probablemente estarían en desacuerdo con respecto al valor de mercado. Sin embargo, si tuviéramos que usar el costo original de la ropa como base para el avalúo y proporcionáramos

a esas dos personas la información necesaria, lo más probable es que estarían de acuerdo con respecto al precio pagado.

El valor de mercado nos ofrece una base subjetiva para valorar las cosas, en cambio el costo original es una base objetiva. Si el valor de mercado fuera usado como base para valorar su ropa, una persona a la cual se le de este avalúo no sabrá si el valor dado a las prendas es o no el correcto. Más aun probablemente no desearan vender sus cosas, y por lo tanto, no necesita conocer el valor de mercado vigente.

Supongamos ahora por el contrario, que podemos usar ropas para las actividades normales y por tanto no tenemos interés en venderlas. En este caso, el valor de mercado no es aplicable. Similarmente, un negocio adquiere sus activos proponiéndose usarlos para sus operaciones con la compañía; es decir, salvo casos especiales la existencia del negocio continuara indefinidamente.

Por lo anterior podemos deducir que hay dos razones para valorar los activos de una empresa al costo, en vez de considerar el valor de mercado.

1. El valor de mercado es subjetivo y por lo tanto puede variar.
2. El negocio no necesita el valor de mercado porque pretende usar sus activos para las operaciones de la empresa, no los adquiere.

El concepto de continuidad es aquel principio de contabilidad según el cual suponemos, salvo casos especiales, que la existencia del negocio continuara indefinidamente. Este es el cuarto de los siete conceptos de fundamentales de contabilidad.

<b>Partida Doble</b>	Derechos = Obligaciones.
<b>Unidad Monetaria</b>	Los registros de Contabilidad muestran solamente hechos que pueden ser expresados en términos monetarios.
<b>Entidad Económica</b>	Las cuentas se llevan para los entes económicos y no para las personas relacionadas con ellos.
<b>Continuidad</b>	Debe siempre suponerse que, salvo casos especiales, la existencia del negocio continuara indefinidamente.

El concepto de continuidad y la dificultad de determinar el valor de mercado objetivamente, nos induce a valorar los activos por su costo. El hecho de que normalmente los Activos se valúen por su costo, es otro aspecto importante de contabilidad llamado concepto de Costo. Evidentemente, el concepto de

continuidad es una razón por la que surge el concepto de Costo. El concepto de costo es el quinto concepto fundamental de la Contabilidad.

**Costo**

El costo es la mejor base para el registro de las operaciones de una empresa por constituir una evidencia objetiva.

Como ejemplo podemos suponer que cierta empresa compro en 2004 un terreno por valor de \$100,000.00. En Diciembre 31 de 2006 la empresa recibió una oferta por \$200,000.00 por el mismo terreno. El valor que deberá ponerse en el Balance General del 31 de Diciembre de 2004 si no se vende será de \$100,000.00.

El Anexo 2 es un Balance General, el encabezado de este Anexo es el mismo que el encabezado del Anexo 1 y los formatos se parecen entre sí. Aunque el Anexo 2 es más detallado que el Anexo 1, cada termino sigue siendo un resumen. Por ejemplo, el efectivo quizá se encuentre depositado en diversos bancos por separado y en varias cajas. Los registros detallados mostrando las cantidades en cada lugar no aparecen en el Balance.

Para clasificar una propiedad como Activo de un negocio en el sentido contable de la palabra, este debe ser adquirido por la empresa. Entonces, si una compañía "A" alquila un camión a una compañía "B" el cual posee una flotilla, el camión alquilado no sería un Activo de la compañía "A", pero si lo sería para la compañía "B". Similarmente, un cargador frontal rentado no será un Activo de la compañía que paga renta.

Un Activo deberá ser poseído. También, será de valor para el negocio aquello que pueda convertirse en efectivo o del que se espera beneficio en operaciones futuras como son: el derecho de cobrar las deudas de los clientes para con la empresa y el inventario en uso. Un último requisito para calificar algo como Activo es que la propiedad o el derecho de propiedad deben ser adquiridos a un costo que se pueda expresar en términos monetarios, por ejemplo:

Si cierta compañía adquiere una excelente reputación por la alta calidad de sus productos, servicios, etc., esta reputación no será clasificada como Activo en el sentido contable de la palabra. Sin embargo, si una empresa paga una cantidad específica de dinero para adquirir un prestigio, como cuando compra otra empresa para tomar el buen nombre de esta, entonces esta reputación será clasificada como Activo.

Otro ejemplo más específico es que: una comercial ha manejado un negocio durante 20 años en el mismo lugar. En este periodo, ha venido adquiriendo un creciente número de clientes regulares debido a su buen prestigio por la calidad, servicio y bajos precios. El valor de su reputación no es un Activo. La Comercial tiene Activos tangibles con un valor de \$2'000,000.00. Otra empresa

la "Azteca", paga \$2'000,000.00 por el traspaso. Evidentemente la Azteca está pagando por adquirir los Activos tangibles de la comercial \$2'000,000.00 además, \$400,000.00 para adquirir cosas intangibles como la reputación y buena localización. Si la Azteca ha pagado \$400,000.00 para adquirir algo intangible como lo mencionado anteriormente, será clasificado como Activo en los libros de Azteca.

Cuando una localización favorable o un prestigio entran en el Activo, se enlistan con el término de "Crédito Mercantil" en el Balance. Por consiguiente, si la Azteca ha adquirido una reputación favorable pagando \$400,000.00. Deberá registrarse como sigue:

Crédito Mercantil	\$400,000.00
-------------------	--------------

Otros valores que son tratados de igual manera que el crédito mercantil; es decir, que deban ser pagados a un costo establecido, son las patentes, licencias, derechos de autor, marcas de fabricas, etc.

En el Anexo 2 el Activo está dividido en tres grupos:

- Activo Circulante.
- Activo Fijo.
- Activo Diferido o Cargos Diferidos.

De los dos grupos de Activo del Anexo 2 que no son Circulante son el Fijo, y el Diferido. El diferido es denominado más comúnmente Cargos Diferidos.

## **ACTIVO CIRCULANTE.**

El activo circulante corresponde a un activo que se puede vender rápidamente (menos de un año) a un precio predecible, con poco costo o molestia. Lo constituyen aquellos grupos de cuentas que representan bienes y derechos, fácil de convertirse en dinero o de consumirse en el próximo ciclo normal de operaciones de las empresas. Como ejemplo: caja, banco, moneda extranjera, inversiones temporales en acciones, cuentas por cobrar, inventario de mercancía, existencias.

El término activo circulante representa, como lo indica su nombre, que están en circulación ya sea en forma de efectivo o que se puedan convertir en un corto periodo de tiempo, usualmente antes de un año. El efectivo por supuesto es un activo circulante según esta definición, ya que consiste en fondos sin restricción para disponer de ellos inmediatamente e invertirlos en la forma que más convenga a los intereses del comerciante.

Se conocen como "Valores Negociables" los mencionados anteriormente los que pueden convertirse en efectivo antes de un año. Las inversiones son valores que se adquieren por un largo periodo de tiempo y por tanto, son Activo no Circulante.

Al adquirir acciones comunes de otra empresa éstas serán clasificadas como Activo. Los valores son registrados en el Balance al valor del costo. Este hecho va de acuerdo con uno de los conceptos de Contabilidad anteriormente vistos; El concepto de Costo. El segundo término del Balance dentro del Anexo 2 dentro del Activo Circulante es Bonos y Valores que representan los títulos de crédito que posea la empresa y que pueden ser convertidos en efectivo, razón por la cual deberá considerarse como Activo Circulante.

El tercer término del Activo Circulante del Anexo 2 es Clientes. La partida anterior son cantidades que se adeudan a la empresa, normalmente por alguno de sus clientes como resultado de algún crédito extendido. Entonces, los gastos de la empresa por teléfono, luz, etc., serán cargados en las cuentas de clientes de la compañía de teléfono, luz, etc.

Como ejemplo supongamos que una distribuidora de materiales "Y" entrega varilla a la CONSTRUCTORA "X", la cual ha firmado únicamente la cuenta de remisión, la distribuidora de materiales "Y" registrara esta cantidad en la cuenta de clientes hasta que la CONSTRUCTORA "X" liquide la deuda.

La cuenta "Estimaciones por cobrar" es el avance de obra (obra total ejecutada en un periodo) presentado por su cobro al cliente. Por ejemplo si la CONSTRUCTORA "X" tiene a su cargo la construcción de una carretera y al primer mes de trabajos se estimó obra ejecutada por \$2,500.00; el registro quedara de la siguiente manera.

"Estimaciones por Cobrar"	\$2,500.00
---------------------------	------------

Obra ejecutada no estimada, es el avance de obra aun no presentada al cliente para su autorización. Esta cuenta en el Anexo 2 es de \$15,450.14. Al autorizar al cliente para su cobro la obra ejecutada en un cierto periodo, esta se registrara en la cuenta de Estimaciones por Cobrar.

Al efectuar el cobro de una estimación el cliente retiene un porcentaje llamando "Fondo de Garantía" para cubrirse de posibles fallas sobre la obra ejecutada. Una vez que la obra o el contrato han sido terminados a satisfacción del cliente, dicho tanto se recupera. Si a la CONSTRUCTORA "X" se le retienen \$500.00 al momento de cobrar una estimación de \$10,000.00 el registro de esta operación quedara:

"Fondo de Garantía"	\$500.00
---------------------	----------

Una deuda que está garantizada por algún documento pasa a la cuenta del Activo llamada "Documento por cobrar" que se encuentra en el Balance General. Entonces, la obligación de pagar la luz consumida durante un mes a la

compañía de luz, será clasificada por esta última en Clientes. Y por ejemplo una letra de cambio firmada para el pago de algún artículo se registra en los "Documentos por pagar".

Las "Cuentas por cobrar" son derechos a favor de la empresa que no están respaldados por un título de crédito. Un préstamo personal hecho por la empresa a un trabajador podrá registrarse de igual manera en las "cuentas por cobrar". Por ejemplo; si la CONSTRUCTORA "X" le presta \$10.00 al Ing. Juan Pérez empleado de la empresa, se registrara \$10,00 en las "Cuentas por cobrar", un pagare firmado a la empresa por alguno de los deudores se registrarán en los "Documentos por cobrar".

Los "Anticipos a proveedores" en el Balance General representan el dinero entregado a los proveedores antes de recibir un bien o un servicio. Por ejemplo, la Distribuidora de materiales "Y" recibió de la CONSTRUCTORA "X" la cantidad de \$100.00 como anticipo de algunas toneladas de cemento, por lo tanto, esta ultima anotara en su cuenta de "Anticipos a proveedores" la cantidad de \$100.00.

Aquellos materiales, combustibles, herramientas, etc., que se han adquirido para iniciar o continuar una obra y que aún no han sido utilizados se registran en la cuenta de "Almacén". En el Balance del Anexo 2 esta cuenta importa \$1,785.43. Los bienes a la venta, así como materiales y productos parcialmente terminados que serán consumidos o puestos a la venta, se denominarán "Inventarios".

Por ejemplo, una empresa que posea un automóvil para el uso de sus empleados no es parte del inventario, una agencia de ventas que posea un automóvil si deberá considerarlo como inventario; en conclusión, dependiendo de la naturaleza de la empresa, esta cuenta se denominara "Almacén" o "Inventarios".

El activo circulante está formado por el efectivo y por los otros Activos que pueden ser convertidos en efectivo, usualmente en un periodo no mayor de un año. El Activo no circulante no mostrado en el Anexo 2 está dividido en 2 grupos Fijo y Diferido.

### **ACTIVO FIJO.**

Este grupo abarca las propiedades con vida relativamente larga que generalmente son usadas para la producción de bienes y servicios, en lugar de ser vendidos inmediatamente.

Los Activos Fijos son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa (o el año fiscal). Por ejemplo, el edificio donde una fabrica monta

sus productos es un Activo fijo porque permanece en la empresa durante todo el proceso de fabricación y venta de los productos.

Un contraejemplo sería una inmobiliaria: los edificios que la inmobiliaria compra para vender varían durante el ciclo de explotación y por tanto forma parte del Activo Circulante. Al mismo tiempo, las oficinas de la inmobiliaria son parte de su Activo Fijo.

Los Activos Fijos son poco líquidos, dado que se tardaría mucho en venderlos para conseguir dinero. Lo normal es que perduren durante mucho tiempo en la empresa. Cuando una empresa, sin embargo, tiene bienes que son con idea de venderlos o de transformarlos en otros para su venta, o bien derechos de corta duración (Créditos), entonces se trata de Activo Circulante. Los Activos Fijos, si bien son duraderos, no siempre son eternos. Por ello, la Contabilidad obliga a depreciar los bienes a medida que transcurre su vida normal, debido a que éstos lo hacen de forma natural por el paso del tiempo, por su uso, por el desgaste propio del tiempo que se use ése Activo y por obsolescencia, de forma que se refleje su valor más ajustado posible, o a amortizar los gastos a largo plazo (Activo Diferido).

Para ello existen tablas y métodos de Depreciación y de Amortización. Mediante la Depreciación y la Amortización, se reduce el valor del bien y se refleja como un gasto (menor valor del bien) y se aplica el gasto pagado adelantado en el periodo que le corresponde. (Cabe mencionar que los Activos son los derechos de la empresa).

Una fábrica de automóviles sería un activo fijo, mientras que un automóvil producido por esa fábrica para venderse sería un inventario. Bajo el grupo del Activo Fijo se encuentran por ejemplo las cuentas de terrenos, edificios, maquinaria y equipo, equipo de transporte, muebles y enseres, entre otros Activos. En el Anexo 2 el Activo Fijo tiene un costo de \$43,903.66. El Anexo 2 nos muestra que una porción del Activo Fijo que se sustrae del costo original. Esta parte se denomina depreciación acumulada y en el caso de maquinaria y equipo de transporte importa \$5,754.00.

### **ACTIVO DIFERIDO.**

Está integrado por valores cuya posibilidad de recuperar está condicionada habitualmente por la duración del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por la empresa y que en un lapso se convertirán en gastos. Se pueden mencionar en este concepto los gastos de instalación, las primas de seguro, etc. Este activo representa erogaciones que deben ser destinadas a gastos o costos de periodos futuros, por lo que deben mostrarse en el balance a su costo

no proporcionado, es decir, se acostumbra mostrar únicamente la cifra neta y no la cantidad original.

La porción de ciertas partidas de gastos es aplicable a ejercicios o periodos posteriores a la fecha de un Balance General. En otras palabras, debe designarse con el nombre de cargos diferidos o gastos diferidos, ya que no se trata sino de gastos específicos cuya aplicación se aplaza por no corresponder al ejercicio que se concluye. En ciertas oportunidades se incluye el Activo congelado dentro del Activo Diferido, así como otras partidas en Activo cuya realización no puede esperarse sino después de un tiempo largo. Se pueden mencionar como ejemplo: la capitalización de rentas en función de un contrato de alquiler por el que las rentas pueden ser aplicadas como tales o a cuenta del precio de compra del inmueble, a opción del arrendatario respectivo.

Otro ejemplo son los gastos de Organización pagados previamente y que se amortizan o difieren en varias anualidades, los fondos para atender la amortización de bonos, las reclamaciones tributarias, las cuentas incobrables que deban amortizarse en varias anualidades y los depósitos de garantía, son cuentas del Activo Diferido.

Para explicar mejor este Activo se propone el siguiente ejemplo: la barda alrededor de una propiedad, beneficia a esta dándole seguridad y protección. Esta es evidentemente un Activo. En su caso si se pagara una póliza de seguros contra incendio por un año también sería un activo. El pago de la póliza de seguros contra incendio será anticipado y por lo tanto la clasificaremos en la cuenta de Activo Diferido llamada "Gastos Anticipados".

Los gastos de instalación son aquellos necesarios para el acondicionamiento del local u oficina pero que se consideran no recuperables. Estos gastos deberán repartirse con el tiempo en los gastos de compañía. En el balance de la CONSTRUCTORA "X" importan \$945.91.

## **PASIVO CIRCULANTE.**

La denominación de Pasivo Circulante comprende las fuentes de financiación de una empresa a corto plazo. Normalmente se entiende por corto plazo deudas que deben ser pagadas antes de un año. Coincide con el concepto de Pasivo exigible a corto plazo, ambos recogen la misma parte del Pasivo, aunque analizadas desde diferentes puntos de vista. El carácter de circulante hace referencia a que se trata de recursos financieros que no tienen afán de permanencia dentro de la empresa y se contraponen a los recursos permanentes.

La base para clasificar los grupos del Pasivo depende del grado de exigibilidad, similarmente a los del Activo ya clasificados según su disponibilidad. Los grupos

formados en el balance de la CONSTRUCTORA "X" son dos el Circulante y el Fijo. El primer grupo del Pasivo, llamado circulante comprenderá las obligaciones que deberá cubrirse en un corto plazo, no mayor de un año.

La primera partida llamada prestamos sobre estimaciones, son los préstamos que hacen los bancos o instituciones de crédito sobre las estimaciones de avance de obra presentada al cliente pero aun no pagadas. Si en la construcción de una carretera a cargo de la CONSTRUCTORA "X" se estimó en el primer mes de trabajo obra ejecutada por \$25,000.00, esta puede tener un "préstamo sobre estimaciones" si así lo deseara. En el Anexo 2 esta cuenta es de \$8,756.43.

La cuenta "Anticipo de clientes" es el efectivo recibido de clientes para la fabricación de un bien o la presentación de algún servicio. Por ejemplo; "Fraccionadores S.A." recibió \$300.00 del Sr. José Pérez como anticipo para la fabricación de su casa, por lo tanto la empresa deberá registrar la cantidad de \$300.00 en la cuenta de "Anticipo de clientes". Anteriormente el Sr. Pérez solicitó los servicios de un despacho de cálculo, los cuales le pidieron un anticipo, mismo que registraran en su cuenta de Anticipo de Clientes.

Las obligaciones reconocidas por algún documento firmado se clasificaran en la cuenta llamada "Documentos por pagar". La cuarta partida llamada proveedores similarmente llamadas a la de clientes de Activo, son cantidades que la compañía debe a vendedores y que están únicamente respaldadas por notas. La CONSTRUCTORA "X" tiene una deuda con proveedores por \$3,754.41.

El 30 de Noviembre de 2008 una casa de materiales vende a la CONSTRUCTORA "X" varilla que se compromete a pagar en 30 días. Esta transacción será registrada por la casa de materiales en clientes, y por la CONSTRUCTORA "X" en proveedores. Supongamos que el 31 de Diciembre de 2007, el Sr. Rodríguez, empleado de la compañía "N", ha ganado dos semanas de salario que aun no se le pagan, por lo tanto este trabajador tendrá el legítimo derecho de reclamar a la compañía "N" la cantidad correspondiente a sus servicios. El derecho del Sr. Rodríguez se incluye en la cuenta, Acreedores Diversos. Estas obligaciones de la constructora "X" suman \$204.01.

Se denomina "Provisión del pago de impuestos" a la obligación contraída por efecto de los ingresos obtenidos por la empresa o por impuestos descontados al salario del trabajador para entregarlos posteriormente. Si la Constructora "X" tuvo un ingreso en un mes de \$2,000.00 y el impuesto establecido es por ejemplo de 5%, se registrarán \$100.00 en la cuenta de provisión de pago de impuestos.

## **PASIVO FIJO.**

Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones con vencimiento mayor de un año, contado a partir de la fecha del balance. Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo casi siempre no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado, y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad. Las principales deudas y obligaciones que forman el Pasivo Fijo o consolidado son:

- Capital social y utilidades retenidas.
- Hipotecas por pagar o acreedores hipotecarios.
- Documentos por pagar (a largo plazo).

Cuando existan créditos por pagar a largo plazo, como sería el caso para cinco años, de los cuales se deba cubrir mensual o anualmente una parte determinada, dicha parte debe considerarse un Pasivo Circulante y, el resto del crédito, un Pasivo Fijo o consolidado. El ejemplo más común son los créditos refaccionarios, hipotecarios, y en general, cualquier otro cuyo vencimiento sea a un plazo superior a un año, las obligaciones también son un buen ejemplo. Podemos resumir entonces que el Pasivo Fijo son un el conjunto de todas las deudas de una empresa con vencimiento superior al año. Para que exista correspondencia entre la naturaleza de los recursos financieros y la de las inversiones es conveniente que el pasivo fijo financie las inversiones a largo plazo y que una parte de estos recursos permanentes financie también parte del activo circulante, para evitar que surjan problemas en la solvencia de la empresa.

En el Balance General de la CONSTRUCTORA "X", el termino documentos por pagar (largo plazo) está registrado como Pasivo Fijo. Evidentemente esta obligación se vencerá en más de un año.

"Préstamos hipotecarios" son préstamos a largo plazo que proporcionan las instituciones bancarias, tienen como garantía un bien inmueble (casa, edificio, terreno, etc.). La CONSTRUCTORA "X" pidió un préstamo de \$50,000.00 y poniendo como garantía un puesto de su propiedad, este Pasivo Fijo deberá registrarse en la cuenta de Préstamos Hipotecarios. Los dos tipos de personas que pueden tener derechos en contra del activo de una empresa son acreedores y propietarios. Los derechos en contra del Activo de la CONSTRUCTORA "X" que hemos visto son los de los acreedores.

## **CAPITAL.**

El Capital es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género; que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo. Es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida y generar un beneficio económico o ganancia particular. A menudo se considera a la fuerza de trabajo parte del capital. También el crédito, dado que implica un beneficio económico en la forma de interés, es considerado una forma de capital (capital financiero).

Los bienes de capital, en contraste con los bienes de consumo, son utilizados en la producción de capital físico. Se refieren a bienes de capital real de los productos que se utilizan en la producción de otros productos, pero no se incorporan a los demás productos. En los bienes de capital se incluyen fábricas, maquinaria, herramientas, y diversos edificios. Son diferentes de las materias primas que se utilizan en la producción de bienes. Muchos productos pueden ser clasificados como bienes de capital o bienes de consumo de acuerdo con el uso, por ejemplo los automóviles y ordenadores personales, y la mayoría de estos bienes de capital son también bienes duraderos.

Los bienes de capital son también diferentes del capital financiero. Los bienes de capital son objetos reales de la propiedad de entidades (personas, gobiernos y otras organizaciones), a fin de obtener un rendimiento positivo de algún tipo de producción. La actividad que se realiza puede ser la producción, el consumo, la inversión, la constitución de una empresa, etc. Cuando este capital se destina a la producción, se convierte en un factor de producción. El capital se puede acumular con el tiempo, y sus retornos (renta) pueden ser utilizados o reutilizados para aumentar el capital original.

Para entender mejor nos referimos a el total del Activo de la CONSTRUCTORA "X" es \$101,696.36, el Pasivo \$64,886.79. Entonces el capital será \$36,809.57. La cuenta de reservas se crea de las utilidades que no se reparten, también de estas cuentas forman parte las "reservas legales" que son marcadas por la ley para el incremento de Capital y son reservas que no se han capitalizado. En el Anexo 2 esta cuenta de Capital es de \$1,340.00.

La utilidad ganada en años o ejercicios anteriores y que los socios no han decidido cómo aplicarla, se denomina "Utilidad de ejercicios anteriores". Supongamos que en el año 2003 la CONSTRUCTORA "X" tuvo una utilidad del ejercicio de \$1,250.00. Al finalizar 2004 esta utilidad no ha sido utilizada, por lo tanto esta cantidad aparece en el Balance General al 31 de Diciembre de 2004, como "Utilidad de Ejercicios Anteriores".

En una sociedad o compañía por acciones los propietarios se denominan "accionistas" porque la empresa les da certificados llamados acciones como evidencia de sus intereses. Generalmente los accionistas contribuyen al capital de la sociedad; a cambio de acciones.

Hay un cuarto término en el Balance General de una compañía que se encuentra dentro del capital. Este nos indica el aumento o la disminución del capital, que es el resultado de las operaciones de la empresa. Los cuatro términos del Balance General del Anexo 2 que representa el capital propiamente dicho son: Capital, Reservas del Ejercicio, Utilidad de Ejercicios Anteriores y Utilidad del Ejercicio. El último de estos términos que es "Utilidades del Ejercicio" si ha habido un aumento en el capital como resultado de las operaciones de la compañía, o déficit si ha habido una disminución. En el Anexo 2 se muestra el caso de la CONSTRUCTORA "X", las operaciones de la compañía han aumentado el capital por \$1,219.57.

### **Movimientos del Balance General.**

El Activo, Pasivo y Capital de una empresa cambian día con día. Por lo tanto, las cantidades mostradas en el Balance General cambian. A continuación construiremos un Balance y registraremos diversos cambios del estado de una empresa alterando el Balance General al cerrar operaciones cada día. Consideremos un hipotético. Sr. Sánchez que establece un negocio con el nombre de Pretensados Sánchez.

El día 2 de Enero el Sr. Sánchez entrega \$100,000.00 a Pretensados Sánchez, depositando el dinero en la cuenta bancaria. En la parte correspondiente al Activo, en el registro que se presenta a continuación, señalaremos el nombre de la cuenta del Activo que posee esta compañía y la cantidad.

#### **PRETENSADOS SÁNCHEZ**

##### **Balance General al 2 de Enero**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>
Bancos	\$100,000.00	<b>CAPITAL</b>

A continuación registraremos el derecho que ha adquirido el Sr. Sánchez en contra de Pretensados Sánchez al cierre de operaciones del 2 de Enero.

**PRETENSADOS SÁNCHEZ****Balance General al 2 de Enero**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO CAPITAL</b>	
Bancos	\$100,000.00	Capital	\$100,000.00

En los negocios de un solo propietario se utiliza una cuenta complementaria para el mismo, que por facilidad seguiremos llamando Capital. Cualquier cambio en el Capital generalmente se registra alterando directamente en esta partida. Entonces, si el capital de Pretensados Sánchez registrado el 1° de Abril era de \$100,000.00 y fue incrementando en \$10,000.00 el 1° de Mayo, la manera de registrarlo al cerrar operaciones el 1° de Mayo será:

Capital                      \$110,000.00

El 2 de Enero Pretensados Sánchez recibió \$100,000.00 de su propietario depositando el dinero en el Banco. Para registrar estos movimientos del negocio tuvimos la necesidad de hacer dos registros en el Balance. Después de haber registrado estas dos operaciones están balanceadas. En ambas partes del Balance siempre debe figurar un total, sin importar el número de términos que deban ser totalizados. Completaremos el siguiente Balance. (Totalizados)

**"H" INSTALACIONES, S.A.****Balance General al 31 de Junio de 2007**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Bancos	\$500,000.00	Proveedores	\$100,000.00
		<b>CAPITAL</b>	
		Capital	\$400,000.00

**"H" INSTALACIONES, S.A.****Balance General al 31 de Junio de 2007**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Bancos	\$500,000.00	Proveedores	\$100,000.00
		<b>CAPITAL</b>	
		Capital	<u>\$400,000.00</u>
<b>Total</b>	\$500,000.00	<b>Total</b>	<u>\$500,000.00</u>

El Activo, Pasivo y Capital se enlistan generalmente poniendo los términos de mayor circulación primero. Por lo tanto, quedaría la lista de la siguiente manera:

Proveedores.  
 Documentos por pagar.  
 Capital.

Cuando una empresa pide dinero prestado, puede formar una promesa por escrito para pagarlo; la cual especifica los términos del préstamo. Por ejemplo, si la empresa A pide dinero a la empresa B firmando un documento, la empresa A registrara en sus cuentas un documento por pagar; y la empresa B registrara un documento por cobrar.

El 3 de Enero la empresa Pretensados Sánchez pidió \$50,000.00 a un banco, firmando un documento. Hagamos el cambio en el Balance del 2 de Enero para obtener el estado financiero al 3 de Enero. Haremos dos formatos uno al 2 y otro al 3 de Enero.

**PRETENSADOS SANCHEZ**  
**Balance General al 2 de Enero**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Bancos	<u>\$100,000.00</u>		
		CAPITAL	
		Capital	<u>\$100,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$100,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$100,000.00</b>

**PRETENSADOS SANCHEZ**  
**Balance General al 3 de Enero**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Bancos	<u>\$150,000.00</u>		
		Doc. por Pagar	\$50,000.00
		CAPITAL	
		Capital	<u>\$100,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$150,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$150,000.00</b>

Para registrar los movimientos del 3 de Enero en el Balance General, dos cambios fueron necesarios, estos cambios no afectan la igualdad entre derechos y obligaciones. El 4 de Enero Pretensados Sánchez compro mercancías por \$20,000.00 pagando en efectivo, alteraremos el balance del 3 de Enero al 4 como anteriormente y haremos las correcciones.

**PRETENSADOS SANCHEZ**  
**Balance General al 4 de Enero**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Bancos	\$130,000.00		
Inventarios	<u>\$20,000.00</u>	Doc. por Pagar	\$50,000.00
		CAPITAL	
		Capital	<u>\$100,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$150,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$150,000.00</b>

Los movimientos del 4 de Enero necesitaran dos cambios en el Balance pero afectaran al Activo solamente. Cada evento del Negocio que se registra en la Contabilidad de la empresa puede llamársele transacción. La operación de Pretensados Sánchez al recibir \$100,000.00 del Sr. Sánchez y depositarlos en el banco se calificara como una transacción, ya que fue un evento del negocio que ha sido registrado en la contabilidad de la empresa.

Cada transacción registrada causa por lo menos dos cambios en el Balance General (sin considerar los totales y fecha) aun cuando solo afecte un lado del mismo. Por lo dicho la Contabilidad suele llamarse el sistema de Partida Doble.

Anteriormente examinamos la ecuación fundamental de la Contabilidad Derechos = Obligaciones, si registraríamos solamente un movimiento de las transacciones, esta ecuación no tendría fundamento. Cuando un negocio vende productos por \$1,500.00 cuyo costo de adquisición o producción ha sido de \$500.00, esto nos representara una Utilidad de \$1,000.00.

El 5 de Enero Pretensados Sánchez vendió mercancía por un valor de \$3,000.00 pagando en efectivo, la cual costo \$2,000.00. Cambiaremos el Balance General del 4 de Enero a fin de que se haga ver el estado financiero del negocio al 5 de Enero.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 5 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$130,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Caja</b>	\$3,000.00	<b>CAPITAL</b>	
<b>Inventarios</b>	<u>\$18,000.00</u>	<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$1,000.00</u>
	<b>\$151,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$151,000.00</b>

El 6 de Enero, con el fin de incrementar sus reservas; Pretensados Sánchez compra y recibe mercancía por \$20,000.00 comprometiéndose a pagar en 30 días. Arreglemos el Balance General del 5 de Enero registrando esta nueva transacción.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 6 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$130,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Caja</b>	\$3,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	<u>\$38,000.00</u>	<b>CAPITAL</b>	
		<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$1,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$171,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$171,000.00</b>

El 7 de Enero, la mercancía que ha costado \$5,000.00 fue vendida en \$8,000.00 y pagada en efectivo.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 7 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$130,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Caja</b>	\$11,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	<u>\$33,000.00</u>	<b>CAPITAL</b>	
		<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$4,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$174,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$174,000.00</b>

El 8 de Enero, la mercancía que había costado \$6,000.00 fue vendida por \$9,000.00 pero el Cliente pagara en 30 días. Por lo tanto el Balance General resultara:

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 8 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$141,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Cientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	<u>\$27,000.00</u>	<b>CAPITAL</b>	
		<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$177,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$177,000.00</b>

Consideremos que los \$11,000.00 que se encontraban en la caja del negocio por mercancías vendidas, han sido depositados en el banco para mayor seguridad. Pretensados Sánchez pago una póliza de Seguro por tres años el día 9 de Enero, por la cantidad de \$2,000.00. Por ahora no nos preocuparemos por clasificar los diferentes Activos, concretándonos únicamente a enlistar las diversas cuentas. Adelante se hará el Balance detallado.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 9 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$139,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Cientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	\$27,000.00	<b>CAPITAL</b>	
<b>Gastos Ant.</b>	<u>\$2,000.00</u>	<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$177,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$177,000.00</b>

Cuando una Empresa pide un préstamo, puede firmar un documento comprometiéndose a pagarlo pero además puede dar como garantía algunos de sus bienes (terrenos, edificios, etc.) Desde el punto de vista del acreedor, un

documento acompañado de una garantía, será consignado un préstamo más seguro. Un préstamo garantizado con bienes raíces se denomina "hipoteca" y la persona que presta se dice que concede una hipoteca de la propiedad del deudor. Entonces, si A presta dinero a B, exigiendo un bien inmueble como garantía del préstamo, A concede la Hipoteca a B.

El 10 de Enero Pretensados Sánchez compra dos terrenos de la misma medida por un total de \$100,000.00. Paga \$20,000.00 en efectivo y obtiene una hipoteca por \$80,000.00, pagadera en 5 años. A continuación registraremos esta importante transacción en el Balance General del 9 de Enero cambiando lo necesario.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 10 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$119,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Clientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	\$27,000.00	<b>Doc. por Pagar a largo Plazo</b>	\$80,000.00
<b>Terrenos</b>	\$100,000.00	<b>CAPITAL</b>	
<b>Gastos Ant.</b>	<u>\$2,000.00</u>	<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$257,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$257,000.00</b>

En Enero 11, Pretensados Sánchez vende uno de los terrenos en \$50,000.00. El comprador pago \$10,000.00 en efectivo y el resto lo pagara tomando \$40,000.00 de la hipoteca, es decir, Pretensados Sánchez queda responsable de únicamente por la mitad. Cambiaremos el Balance del 10 de Enero registrando lo que sea necesario.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 11 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$129,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Clientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	\$27,000.00	<b>Doc. por Pagar a largo Plazo</b>	\$40,000.00
<b>Terrenos</b>	\$50,000.00	<b>CAPITAL</b>	
<b>Gastos Ant.</b>	<u>\$2,000.00</u>	<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>

El 12 de Enero, el Sr. Sánchez recibe una oferta de \$150,000.00 por su negocio cuando su capital es solamente de \$107,000.00 y el no acepta la oferta. Es evidente que el negocio tiene ya un crédito mercantil por \$43,000.00. Nuevamente cambiaremos el Balance del 11 de Enero, para mostrar el estado financiero del 12 de Enero. Dado que el crédito Mercantil se registra como

Activo únicamente cuando se ha pagado por él, el balance no cambiara con excepción de la fecha.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 12 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$129,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Clientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	\$27,000.00	<b>Doc. por Pagar a largo Plazo</b>	\$40,000.00
<b>Terrenos</b>	\$50,000.00	<b>CAPITAL</b>	
<b>Gastos Ant.</b>	<u>\$2,000.00</u>	<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>

El 13 de enero, el Sr. Sánchez retira de la cuenta bancaria de Pretensados Sánchez \$5,000.00 para su uso personal. Este movimiento modificara el Balance General de la siguiente forma:

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 13 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$124,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Clientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	\$27,000.00	<b>Doc. por Pagar a largo Plazo</b>	\$40,000.00
<b>Deudas Div.</b>	\$5,000.00	<b>CAPITAL</b>	
<b>Terrenos</b>	\$50,000.00	<b>Capital</b>	\$100,000.00
<b>Gastos Ant.</b>	<u>\$2,000.00</u>	<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>

El 14 de Enero el Sr. Sánchez toma mercancía del negocio con un costo de \$4,000.00 para su uso personal. Determinemos el estado financiero del 14 de Enero cambiando el Balance del día 13.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 14 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$124,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Clientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	\$23,000.00	<b>Doc. por Pagar a largo Plazo</b>	\$40,000.00
<b>Deudas Div.</b>	\$9,000.00	<b>CAPITAL</b>	
<b>Terrenos</b>	\$50,000.00	<b>Capital</b>	\$100,000.00
<b>Gastos Ant.</b>	<u>\$2,000.00</u>	<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>

El Sr. Sánchez tiene noticia de que a la persona que vendió el terreno idéntico al suyo, a su vez lo ha vendido en \$80,000.00 el 15 de Enero. El Balance del día

15 es idéntico al del día 14 de Enero, cambiando únicamente la fecha. De acuerdo con el concepto de costo, el terreno seguirá registrándose al costo.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 15 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$124,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Clientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$50,000.00
<b>Inventarios</b>	\$23,000.00	<b>Doc. por Pagar a largo Plazo</b>	\$40,000.00
<b>Deudas Div.</b>	\$9,000.00		
<b>Terrenos</b>	\$50,000.00		
<b>Gastos Ant.</b>	<u>\$2,000.00</u>		
<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>	<b>CAPITAL</b>	
		<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
		<b>Total</b>	<b>\$217,000.00</b>

El 16 de Enero, Pretensados Sánchez paga al banco \$20,000.00 del préstamo que contrajo con la Institución. Formularemos el nuevo Balance.

<b>PRETENSADOS SANCHEZ</b>			
<b>Balance General al 16 de Enero</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Bancos</b>	\$104,000.00	<b>Proveedores</b>	\$20,000.00
<b>Clientes</b>	\$9,000.00	<b>Doc. por Pagar</b>	\$30,000.00
<b>Inventarios</b>	\$23,000.00	<b>Doc. por Pagar a largo Plazo</b>	\$40,000.00
<b>Deudas Div.</b>	\$9,000.00		
<b>Terrenos</b>	\$50,000.00		
<b>Gastos Ant.</b>	<u>\$2,000.00</u>		
<b>Total</b>	<b>\$197,000.00</b>	<b>CAPITAL</b>	
		<b>Capital</b>	\$100,000.00
		<b>Utilidades</b>	<u>\$7,000.00</u>
		<b>Total</b>	<b>\$197,000.00</b>

Cualquier transacción puede ser registrada según los efectos que cause en el Balance General tal como lo acabamos de hacer en este Capítulo.

### **V.2.3 ESTADO DE RESULTADOS: INGRESOS Y EGRESOS, VENTAS, COSTOS Y GASTOS, UTILIDAD BRUTA, ISR, PTU, UTILIDAD NETA, ETC.**

#### **INGRESOS Y EGRESOS.**

El Ingreso es cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas. No debe utilizarse como sinónimo de entradas en efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al dinero en efectivo o su equivalente que se recibe en una empresa sin que se afecten sus resultados. Puede haber entrada sin ingreso, como cuando se consigue un préstamo bancario. En tal caso se está recibiendo Pasivo y los resultados no se afectan. Puede haber ingreso sin entrada, como en el caso de una venta a crédito, en donde no se ha recibido

aún dinero y consecuentemente sólo se afectan los resultados con el abono a Ventas sin tener entradas, ya que no se ha recibido aún ninguna cantidad. Finalmente, pueden coexistir las entradas con los ingresos como en el caso de una venta al contado.

Los egresos son las erogaciones o salidas de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto, son los desembolsos o salidas de dinero, aún cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.

Para entender mejor la definición anterior de ingreso y egreso se ejemplificara lo siguiente:

En el Anexo 3 se muestran las transacciones de Pretensados Sánchez del 2 de Enero al 8 de Enero. Para cada transacción se tiene como resultado un nuevo Balance General. En la transacción del 5 de Enero resultó un aumento de \$1,000.00 en el Capital de Pretensados Sánchez. En la transacción del 7 de Enero resulto un aumento de \$3,000.00 en el Capital de Pretensados Sánchez. En la transacción del 8 de Enero resulto un aumento de \$3,000.00.

Como resultado de estas tres transacciones, el Capital de Pretensados Sánchez ha aumentado; en \$7,000.00 desde el 2 de Enero hasta el 8 de Enero. Para juzgar el éxito de un negocio es necesario conocer cuánto ha disminuido o aumentado el Capital en un lapso determinado y los principales factores del cambio. El estado de Contabilidad llamado "Estado de pérdidas y ganancias" provee esta información.

Con el fin de comprender como fue preparado, regresaremos a una transacción típica de Pretensados Sánchez.

El 7 de Enero, cuando Pretensados Sánchez vendió por \$8,000.00 en efectivo, mercancía que había costado \$5,000.00, el capital aumento en \$3,000.00. El 7 de Enero, Pretensados Sánchez vendió \$8,000.00 en efectivo, mercancía cuyo valor fue de \$5,000.00. Otra forma de ver esta transacción es que está compuesta por dos movimientos:

La venta de \$8,000.00 que produce \$8,000.00 en efectivo y la entrega de la mercancía, que ha costado \$5,000.00.

Los efectos de estas dos partes de la transacción (la venta de \$8,000.00 y la entrega de las mercancías cuyo costo fue de \$5,000.00) sobre el Capital pueden considerarse por separado. Tomando la venta por sí sola, resultara un aumento de \$8,000.00 en el grupo de obligaciones llamado Capital. Y considerando por si solo el hecho de que la mercancía que ha costado \$5,000.00, no será ya poseída por el negocio, resulta una disminución de \$5,000.00 en el Capital. Si tomamos por separado el incremento del Capital, se

denomina Ingreso. Por ejemplo cuando Pretensados Sánchez vendió \$8,000.00 de mercancía la transacción resulto un ingreso de \$8,000.00.

Y tomada por sí sola la disminución de Capital, se le llama Egreso. Entonces cuando Pretensados Sánchez vendió por \$8,000.00 mercancía que costo \$5,000.00, la incidencia de esta transacción en el Capital puede separarse en 2 partes un ingreso de \$8,000.00 y un Egreso de \$5,000.00. Anteriormente, refiriéndonos a los movimientos del Balance General de Pretensados Sánchez no se pidió separar la transacción en Egresos e Ingresos. Ahora podemos ver que la razón de porque se hizo fue para evitar complicaciones desde un principio.

La Comercial vende un producto por \$10,000.00 el cual ha costado \$7,000.00. Al registrar esta transacción el procedimiento más apropiado en Contabilidad sería registrar un Ingreso de \$10,000.00 y un Egreso de \$7,000.00. Hay muchas categorías de de Egresos; algunas de ellas son por los salarios, por servicios, por arrendamiento, por mantenimiento, etc. Ahora enfocaremos nuestra atención en el Egreso llamado "Costo de Ventas". Como su nombre lo indica, se refiere al costo de mercancía vendida a clientes. Consideraremos una vez más las transacciones del Anexo 3, y asumamos por simplicidad, que los únicos Ingresos fueron las ventas de mercancía y que los Egresos fueron los costos de los bienes vendidos. Completaremos el reporte de Ingresos y Egresos de Pretensados Sánchez.

**PRETENSADOS SANCHEZ**

<b>Ingresos</b>	\$20,000.00
<b>Egresos</b>	\$13,000.00

Si el total de los Ingresos excede el total de los Egresos en un periodo determinado, la diferencia es llamada **Utilidad Neta**. Si los Egresos exceden a los Ingresos la diferencia es llamada **Pérdida Neta**. Indicaremos si Pretensados Sánchez tuvo una utilidad neta o pérdida neta durante el periodo del 2 al 8 de Enero.

**PRETENSADOS SANCHEZ**

**Del 2 al 8 de Enero**

<b>Ingresos</b>	\$20,000.00
<b>Egresos</b>	<u>\$13,000.00</u>
<b>Utilidad Neta</b>	\$7,000.00

El termino ganancia es un sinónimo de utilidad neta. Esto es, se define como la diferencia entre los Ingresos y Egresos.

El estado de Ingresos y Egresos por un periodo determinado es llamado "Estado de Pérdidas y Ganancias" o también llamado "Estado de Resultados". Completaremos el Estado Anterior del 2 al 8 de Enero correctamente.

**PRETENSADOS SANCHEZ**  
**Estado de Resultados del 2 al 8 de Enero**

<b>Ingresos</b>	\$20,000.00
<b>Egresos</b>	<u>\$13,000.00</u>
<b>Utilidad Neta</b>	\$7,000.00

Se puede llamar de las dos formas Estado de Resultados o Estado de pérdidas y Ganancias. Ejemplo:

**LA COMERCIAL**  
**Estado de Perdidas y Ganancias para el ejercicio termiando el 31 de Dic. de 2006**

<b>Ingresos</b>	\$100,000.00
<b>Egresos</b>	<u>\$125,000.00</u>
<b>Perdida Neta</b>	\$25,000.00

Anteriormente hemos visto que un Balance General condensado no determina los cambios netos del Capital por un periodo de tiempo. Para determinar los cambios netos de capital que hayan sucedido en un periodo determinado y los factores que hayan causado estos cambios recurriremos al estado financiero de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.

Evidentemente, el estado de Pérdidas y Ganancias registra los cambios sucedidos en un periodo determinado, en cambio el Balance General reporta el estado en un momento dado. El 3 de Enero, Pretensados Sánchez pidió un préstamo al Banco por \$50,000.00, como resultado de esta transacción el efectivo aumento y el capital no cambio. Por consiguiente, la entrada en efectivo al 3 de Enero no estuvo asociada a los Ingresos.

El 4 de Enero Pretensados Sánchez compro \$20,000.00 de mercancías pagando en efectivo. Después de esta transacción, el efectivo disminuyo y el capital no cambio. Entonces el desembolso en efectivo del 4 de Enero no estuvo asociado a un Egreso. El 8 de Enero fue vendida Mercancía que costo \$6,000.00 en \$9,000.00. El cliente convino en pagar los \$9,000.00 en 30 días. En esta transacción el Efectivo no cambio. El Ingreso fue de \$9,000.00; y no estuvo asociado al mismo tiempo con un aumento del Efectivo. Evidentemente los Ingresos y los Egresos no siempre están acompañados de un aumento o disminución del Efectivo en igual cantidad. Un aumento o disminución de efectivo no siempre está asociado con una cantidad igual de ingresos o egresos.

Los aumentos o disminución de efectivo son cambios en el Activo. Los Ingresos o Egresos son cambios en el Capital. La utilidad neta es medida por las diferencias entre Ingresos y Egresos y no por la diferencia entre entradas y salidas de efectivo. El principio en el que las utilidades o pérdidas son medidas por la diferencia entre ingresos y egresos es llamado concepto de Utilidad. El concepto de Utilidad es el sexto de los siete conceptos fundamentales de Contabilidad y determina que la Utilidad Neta se mide por la diferencia entre ingresos y egresos y no por la diferencia entre entradas y salidas de efectivo.

Los 6 conceptos de Contabilidad que hemos presentado hasta el momento son:

<b>Partida Doble</b>	Derechos = Obligaciones.
<b>Unidad Monetaria</b>	Los registros de Contabilidad muestran solamente hechos que pueden ser expresados en términos monetarios.
<b>Entidad Económica</b>	Las cuentas se llevan para los entes económicos y no para las personas relacionadas con ellos.
<b>Continuidad</b>	Debe siempre suponerse que, salvo casos especiales, la existencia del negocio continuara indefinidamente.
<b>Costo</b>	El costo es la mejor base para el registro de las operaciones de una empresa por constituir una evidencia objetiva.
<b>Utilidad</b>	La Utilidad Neta se mide por la diferencia entre Ingresos y Egresos y no por la diferencia entre las entradas y Salidas de Efectivo.

La utilidad neta es el incremento del Capital que tiene lugar después de un determinado periodo después como resultado de las operaciones del negocio. Si consideramos la vida entera del negocio, la utilidad neta sería simplemente la parte sobrante que los propietarios retiran del negocio, aparte de lo que ellos invirtieron. Obviamente la administración no puede esperar hasta que el negocio se haya liquidado para obtener la información de la Utilidad que ha sido obtenida. Por lo tanto los contadores escogen un lapso de tiempo conveniente, generalmente un año, y colectan resumen y registran todos los cambios materiales que ha sufrido el Capital en ese tiempo.

El periodo de tiempo en el cual el estado de Pérdidas y Ganancias resume los cambios en el Capital se llama "Ejercicio Contable". Anteriormente ya

habíamos preparado un estado de pérdidas y ganancias condensado para Pretensados Sánchez por el ejercicio contable del 2 al 8 de Enero.

En la mayoría de las Sociedades el ejercicio contable que se ha escogido para el reporte oficial a los propietarios es de un año. Al fin de ese año se prepara un Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados para mostrar el cambio del Capital en el año apenas concluido y un Balance General para mostrar la condición de financiamiento del negocio en el último día del Año.

El fin de un ejercicio contable dado es, por supuesto, el principio del siguiente. Entonces, el Estado de Pérdidas y Ganancias describe los cambios en el Capital que han resultado de las operaciones durante el año que han transcurrido entre dos Balances Generales. Aunque el periodo contable generalmente sea de 1 año se preparan a menudo estados intermedios cada 6 meses, trimestrales y algunas veces más frecuentes.

**Medida de los Egresos.** Un egreso se define como la disminución de Capital como resultado de las operaciones del negocio. En otras palabras, para dar origen a un Egreso, una transacción debe: causar una disminución en el Capital y ser el resultado de las operaciones del negocio. Supongamos que un negocio adquiere un Activo y lo paga ya sea en efectivo, contrayendo una deuda o cambiándolo por otro Activo. Este tipo de adquisición no origina un egreso porque no disminuye el Capital. Cuando la adquisición de un Activo no origina Egreso, se le denomina Inversión, por ejemplo: cuando se ha realizado una venta de mercancía que costo \$20,000.00 el cargo a inventarios de esos \$20,000.00 origina un egreso, mientras que la compra de esa mercancía es una inversión.

Los Activos se adquieren porque se espera que sean útiles para las operaciones del Negocio. Después de cierto tiempo la mayoría de los Activos han sido usados, ya que han contribuido en la funciones de la empresa. Cuando un Activo o parte de él ha sido usado en la operaciones del negocio, se tendrá un egreso que durara hasta que el Activo se haya consumido, por lo anterior, un Activo origina una inversión cuando se adquiere y un egreso mientras se consume.

Por ejemplo: supongamos que una compañía compra Gasolina para abastecer 2 años, el 15 de Diciembre de 2004 pagando en efectivo. No se consume Gasolina en 2004, mitad de ella se consume en 2005 y la otra mitad en 2006. Entonces, tendremos una inversión en 2004 y un egreso en 2005 y 2006. Entre el tiempo de adquisición y el tiempo de consumo, los recursos de una compañía son Activos, entonces el desembolso de fondos para comprar la gasolina se llama inversión, la gasolina es un Activo hasta que se consume, ya consumida causa un Egreso. El 15 de Diciembre de 2004 una compañía compra gasolina para abastecerse dos años, pagando \$10,000.00. Nada se consume en 2004 la

mitad se consume en 2005 y la otra mitad en 2006, en la cuenta de inventarios del Balance General se registrarán las siguientes cantidades de los años 2004 – 2006.

Al 31 de Diciembre de 2004	\$10,000.00
Al 31 de Diciembre de 2005	\$5,000.00
Al 31 de Diciembre de 2006	\$0.00

El 15 de Diciembre de 2004, una compañía compra gasolina para abastecerse. Nada se consume en 2004; mitad se consume en 2005 y el resto en 2006. La cuenta “Gastos por Gasolina” en el estado de Pérdidas y Ganancias durante 2004 – 2006 será como sigue. Notemos que la pregunta es por el estado de Pérdidas y Ganancias y no por Balance General.

Para el año de 2004	\$0.00
Para el año de 2005	\$5,000.00
Para el año de 2006	\$5,000.00

Durante la vida de un negocio, la mayoría de inversiones se convierten en Egresos pero en un corto periodo de tiempo no es necesaria una correspondencia entre Inversiones y Egresos. Un primer ejemplo de un Activo que se convierte en Egreso cuando ha sido usado, es la mercancía de la compañía, cuando la mercancía es vendida, el costo al que ha sido registrada en Inventario paso a la categoría de Egreso (Costo de Ventas) y la cuenta de Inventarios disminuye en la misma cantidad.

Los servicios y ciertos intangibles pagados antes del primer periodo durante el cual se reciben los beneficios, son tratados como Activos hasta que se consumen. Como ejemplos tenemos, los seguros, rentas pagadas por adelantado, etc. Estos términos como aprendimos examinando el Anexo 2 aparecen en el Balance General como Gastos Anticipados o Gastos Diferidos.

La comercial compro una póliza de seguro por 2 años el 31 de Diciembre de 2005, por la cantidad de \$20,000.00, para registrar los efectos de esta transacción debemos mostrar una disminución en efectivo y un aumento de Gastos anticipados. Esto es, debemos mostrar los siguientes cambios:

Efectivo disminución por	\$20,000.00
Gastos anticipados aumento	\$20,000.00

Durante el año 2006 la compañía tiene un Egreso de \$10,000.00 por seguros, esto se muestra en la contabilidad registrando una disminución en la cuenta del Activo de Gastos Anticipados, y el correspondiente aumento en Gastos por seguros. Registraremos estos cambios abajo.

---

Gastos por Seguros aumenta	\$10,000.00
Gastos anticipados disminuye	\$10,000.00

Durante 2007 la comercial tiene un Egreso por \$10,000.00 que es el remanente de la póliza de seguros adquirida. Registraremos el cambio apropiado en la contabilidad:

Gastos por Seguros aumenta	\$10,000.00
Gastos anticipados disminuye	\$10,000.00

Supongamos que una compañía compra una Póliza de seguro por 3 años al día 31 de Diciembre de 2000 por la cantidad de \$9,000.00, pagando la totalidad por adelantado. Este gasto por adelantado aparecería en el Balance General como un Activo al 31 de Diciembre de 2000, por la cantidad de \$9,000.00. En el estado de Pérdidas y Ganancias del año de 2001, serían reconocidas como gastos por seguros \$3,000.00. El 31 de Diciembre de 2001, este gasto anticipado estará registrado por la cantidad de \$6,000.00, y así sucesivamente.

Un abastecimiento de Gasolina sería tratado como un Activo en el Balance General y se registrara al costo. Los edificios, maquinaria, etc., que normalmente tienen una vida útil durante varios años se llaman Activos Fijos; estos, también ocasionan un Egreso cuando se han consumido. En el caso de un Activo fijo es necesario estimar su vida útil, y cargar parte de este costo como Egreso de acuerdo a un plan determinado. Este proceso, el cual se llama "Depreciación" no se aplica comúnmente a las mercancías, en cambio si será aplicable a un edificio, maquinaria, etc.

Los inventarios son Activo como se aprendió anteriormente. Estos pasan a ser Egreso, llamándolo "Costos de Ventas" en el momento en el que la mercancía se vende. Entre el lapso de la manufactura y venta de un producto el costo de la mano de obra (por ejemplo los salarios del personal de producción) forman parte del costo del producto fabricado permaneciendo como Activo en la cuenta de Inventarios, hasta que el producto sea vendido. Por ejemplo si se requieren \$20,000.00 de mano de obra para construir una casa para su venta y el costo de materiales fue de \$35,000.00, esta casa será incluida en el Balance, antes de venderla, con un costo de \$55,000.00.

Cuando un gasto tiene lugar en un periodo dado se dice que el negocio "reconoce" el egreso en un periodo. Usando esta terminología si un negocio compra \$10,000.00 de gasolina en diciembre de 2005 y consume la mitad durante 2006, el negocio reconoce \$5,000.00 de gasto por Gasolina en 2006.

Hasta este momento hemos discutido sobre inversiones hechas antes del ejercicio contable durante el cual se reconoció el egreso. Hemos visto que el momento en que se hace la inversión no afecta el momento en que se reconoce el gasto y ésta inversión es tratada como un Activo hasta que se ha sido reconocido el Egreso. Algunas veces, el pago se hace después del ejercicio contable en el cual se reconocido éste. Por ejemplo los sueldos o comisiones ganados en 2004, pero pagados en 2005 serán reconocidos como egreso en 2004. Cuando un Egreso es reconocido en un ejercicio contable antes de haberlo hecho, como un sueldo o comisión ganada pero aun no pagada, la obligación de pagar los bienes o servicios recibidos se registrara como Pasivo hasta que ocurra el Gasto.

Cuando un egreso es reconocido en un ejercicio antes de haberse pagado, se suma a los egresos de estado de Pérdidas y Ganancias, aun cuando no haya sido efectuado dicho pago. Estos Egresos dan origen a una cuenta del Pasivo que puede ser llamada "Sueldos y Salarios por pagar".

En el año 2000 un empleado gana \$500.00 que no le son pagados hasta 2001, para registrar esta operación en el año 2000 debemos tener un aumento en Gastos de producción o mano de obra y un correspondiente aumento en la cuenta del pasivo. Haremos a continuación las notas debidas.

Gastos de Producción aumento	\$500.00
Sueldos y Salarios por pagar, aumento	\$500.00

En el año 2000 un empleado gana \$500.00 que no le son pagados hasta 2001, en 2001, cuando la compañía paga al empleado, registrará una disminución de Efectivo y una disminución del Pasivo.

Registraremos abajo los cambios de 2001:

Efectivo disminución por	\$500.00
Sueldos y Salarios por pagar, disminución por	\$500.00

Un Egreso reconocido antes de haberse pagado, se registra como Sueldos y Salarios por pagar en el Pasivo del Balance General. Ciertas inversiones reconocidas después como Egresos se muestran como Gastos anticipados en el Activo del Balance General. Un aumento de los Egresos es equivalente a una disminución de las utilidades y un incremento en los ingresos produce un aumento de la utilidad.

Hemos visto hasta el momento gastos reconocidos antes y después de haberse pagado. Es claro que cuando se reconoce durante el mismo ejercicio contable no habrá ningún problema.

En 2005 la Comercial paga \$500.00 por sueldo a un empleado reconociendo el pago como un gasto de producción en 2005. Aquí el gasto y desembolso de efectivo tiene lugar en el mismo ejercicio. Con el fin de registrar esta operación asentemos simplemente la disminución en Efectivo y el aumento en Gastos de producción:

Efectivo disminución por	\$500.00
Gastos de Producción , aumento por	\$500.00

**Medida de los Ingresos.** Para esto consideremos el caso de una compañía que fabrica y vende bienes ya terminados. En contabilidad, el ingreso por estos bienes se dice que ha sido realizado en el momento de su entrega al cliente, no en el momento de su fabricación. Supongamos que en 2005 una compañía entrega a un cliente un producto que fue fabricado en 2004, recibiendo \$10,000.00 por éste. El ingreso se realiza en 2005. Como hemos podido suponer, en el caso de una compañía que vende servicios en vez de bienes, el ingreso se realiza en el momento en que los servicios se proporcionan.

En contabilidad está bien establecido por la práctica, reconocer el ingreso en el momento en el que se realice y no en ningún otro momento.

Supongamos ahora que en Enero de 2002, la CONSTRUCTORA "X" obtiene un contrato para pintar la casa del Sr. Suárez. La casa se pinta en Febrero y el Sr. Suárez paga la cuenta en Marzo. La CONSTRUCTORA "X" reconocerá el ingreso en Febrero.

Otro ejemplo sería que una compañía fabrica una reserva de productos sintéticos en Mayo. Recibe una orden de compra del Sr. Fernández en Junio y la compañía envía el producto a este señor en Julio. El Sr. Fernández paga la cuenta en Agosto y consume el producto en Septiembre. La compañía reconocerá el Ingreso en Julio. El hecho de que se reconozca el ingreso en el momento en el que se realiza, se denomina "concepto de conservatismo". Este concepto de conservatismo nos dice cuando reconocer el Ingreso, también es conocido como "Criterio Conservador", y puede extenderse igualmente a los Egresos y algunos lo definen también como "Registrar las Pérdidas cuando se conocen y las Utilidades cuando se realizan".

El concepto de Conservatismo es el último de los conceptos fundamentales de contabilidad que presentaremos. Nos dice que los Ingresos se reconocen cuando se realizan.

A continuación como se ha venido haciendo, para recordar los conceptos de contabilidad se enlistan los siete conceptos:

<b>Partida Doble</b>	Derechos = Obligaciones.
<b>Unidad Monetaria</b>	Los registros de Contabilidad muestran solamente hechos que pueden ser expresados en términos monetarios.
<b>Entidad Económica</b>	Las cuentas se llevan para los entes económicos y no para las personas relacionadas con ellos.
<b>Continuidad</b>	Debe siempre suponerse que, salvo casos especiales, la existencia del negocio continuara indefinidamente.
<b>Costo</b>	El costo es la mejor base para el registro de las operaciones de una empresa por constituir una evidencia objetiva.
<b>Utilidad</b>	La Utilidad Neta se mide por la diferencia entre Ingresos y Egresos y no por la diferencia entre las Entradas y Salidas de Efectivo.
<b>Conservatismo</b>	Los Ingresos se reconocen cuando se realizan.

Un Ingreso se realiza cuando se efectúa una venta por medio de la entrega de bienes o servicios. A causa de esto, la palabra "venta" algunas veces se usa como sinónimo de Ingreso, y veremos algunas veces la frase de "Ingresos de Ventas". Como en el caso de los Egresos, los Ingresos serán reconocidos antes, durante y después del periodo en el cual venza la entrada de efectivo correspondiente.

Para empezar, consideremos un caso en el cual el Ingreso es reconocido en el mismo periodo en el que acontece el respectivo incremento de efectivo. En el mes de Enero un taller repara para la CONSTRUCTORA "X" una camioneta y esta paga en efectivo \$100.00. Conservando el concepto de Partida Doble, esta transacción tendrá dos efectos en la contabilidad del taller, cambiaran ambos lados del Balance General, es decir, el Activo, y el Capital, si suponemos para simplificar que no se tienen gastos. Esta transacción afectará por parte del Activo, el Efectivo en el Balance General y en el lado del Capital afectará la utilidad. Esto es, se registrarán los cambios siguientes:

Efectivo aumenta por	\$100.00
Utilidad aumenta	\$100.00

En Enero de 2004 DECSA vende un motor a crédito a la CONSTRUCTORA "X" por \$25,000.00 en efectivo. En este ejemplo el ingreso se reconoce al mismo tiempo a la entrada de efectivo correspondiente.

El 5 de Enero DECSA vende un motor a crédito a la CONSTRUCTORA "X" por \$25,000.00. La compañía DECSA envía a la constructora un documento que pague en 30 días. Cuando el ingreso se reconoce antes de la entrada correspondiente de efectivo, como en el caso antes mencionado, el incremento en el Ingreso se acompaña, no por un incremento inmediato de efectivo, si no por el derecho de cobrar el efectivo, el cual se llama "Documentos por Cobrar". Entonces, las dos entradas que deben registrarse de la transacción anterior serán:

Ingresos aumentan en	\$25,000.00
Documentos por cobrar aumentan	\$25,000.00

Cuando un cliente paga a una Compañía por la compra que previamente ha hecho a crédito, la compañía registra un aumento en el Efectivo y la correspondiente disminución en Documentos por cobrar. Entonces cuando la CONSTRUCTORA "X" envía un cheque por \$25,000.00 para pagar su motor, DECSA registra lo siguiente:

Efectivo aumentan en	\$25,000.00
Documentos por cobrar disminuye	\$25,000.00

Hasta ahora hemos tratado los casos en los que:

1. El ingreso es reconocido al mismo tiempo que se recibe el efectivo.
2. El ingreso es reconocido antes de la entrada correspondiente de efectivo.

Ahora estudiaremos el caso en que el Ingreso es reconocido después de la entrada de efectivo correspondiente.

Cuando un cliente paga a un negocio por adelantado un servicio o producto, el negocio tiene la obligación de dar el servicio o entregar el producto. Esta obligación aparece en el Balance General como Pasivo bajo el título "Ingresos Diferidos" o "Anticipos de clientes". Cuando un negocio recibe en efectivo por adelantado por una venta, se registrara un aumento de efectivo y el correspondiente aumento del Pasivo en Ingresos diferidos o Anticipos de clientes.

Supongamos que la CONSTRUCTORA "X" recibe un adelanto de \$10,000.00 para aplicarse a la construcción de una casa. Mostraremos las entradas que debieron hacerse en la contabilidad de la constructora.

Efectivo aumentan en	\$10,000.00
Ingresos diferidos aumenta	\$10,000.00

Más tarde cuando la construcción ha avanzando, la constructora reconocerá el ingreso de \$10,000.00 y registrara la correspondiente disminución del Pasivo en Ingresos diferidos o Anticipos de clientes. Mostraremos las dos entradas que deben registrarse cuando en la construcción se han gastado los \$10,000.00.

Ingresos aumenta en	\$10,000.00
Ingresos diferidos o anticipos a Clientes disminuye	\$10,000.00

Una imprenta recibe un adelanto de \$30,000.00 de una firma, para preparar una serie de folletos de propaganda. Escribiremos las entradas que deberán registrarse en la contabilidad de la Imprenta al hacer esta transacción.

Efectivo aumenta en	\$30,000.00
Ingresos diferidos o anticipos a Clientes aumenta	\$30,000.00

Cuando el trabajo es entregado, las entradas que deberán registrarse quedaran:

Ingreso aumenta en	\$30,000.00
Ingresos diferidos o anticipos de Clientes disminuye	\$30,000.00

Para resumir, un contador podrá reconocer el ingreso antes de obtener el correspondiente efectivo registrando un Activo, titulado "Clientes o (Documentos por cobrar)". El contador podrá reconocer el ingreso después de la correspondiente entrada de efectivo asentando un Pasivo, titulado "Ingresos Diferidos o (Anticipos a Clientes)". Y como aprendimos anteriormente, un contador podrá reconocer un Egreso antes de la correspondiente salida de efectivo registrando un Pasivo que puede ser "Sueldos y Salarios por pagar". También puede un contador reconocer un gasto después del desembolso de efectivo registrando un Activo, llamado "Gastos Anticipados o (Cargos Diferidos)".

Por consiguiente el contador tiene la facilidad de reconocer los Ingresos y Egresos de otros ejercicios diferentes a los relacionados con las entradas o salidas de efectivo. El contador usa esta flexibilidad para colocar los egresos en el mismo ejercicio contable en que se encuentran los ingresos relacionados con

ellos. Este proceso será explicado con la ayuda del Anexo 4, al cual nos referiremos adelante.

El Anexo 4 describe algunas de las transacciones de Promotora Arco, S.A. en casas, durante el periodo del 5 de abril al 1 de Agosto. Las transacciones se refieren a la venta de 2 casas: Casa A; y Casa B. Consideremos el problema de determinar la utilidad neta de Promotora Arco, S.A., en el mes de Junio. Para empezar, hagamos una lista del incremento de efectivo en el mes de Junio.

Fecha	Concepto	Cambios de Efectivo
Jun-05	Pago Final de la Casa A	\$180,000.00

El aumento de efectivo ocurrido en Junio estuvo asociado con la venta de la Casa A. Hay otros dos aumentos de efectivo asociados con la venta de la Casa A que aparecen en el Anexo 4.

Fecha	Concepto	Cambios de Efectivo
Abr-05	Enganche Casa A	\$20,000.00
Jul-05	Comisión de Credito Hipotecario, S.A.	\$5,000.00

Cada uno de estos tres aumentos de efectivo es un ingreso para Promotora Arco, S.A. El problema es que en qué mes cada casa debe ser reconocido como un ingreso. Para contestar necesitamos recordar el concepto de Conservatismo que dice que: el ingreso debe reconocerse en el ejercicio en que se realiza. El ingreso se realiza en el momento en que se presta un servicio o en el que se entrega un producto. Ya que la entrega de la escritura de una casa constituye la entrega de la propiedad de la casa, los tres ingresos asociados con la venta de la Casa A se realizan en Junio. Los ingresos deberán ser reconocidos, por consiguiente en el mes de Junio y hacen un total de de \$205,000.00.

Ahora consideraremos los egresos que están asociados con el total de los ingresos de \$205,000.00. Uno de estos se registra al mismo tiempo que se entrega la casa. Este es el Costo de Ventas y su total es de \$170,000.00.

Considere la disminución de efectivo de Abril a Agosto, relacionado con la venta de la Casa A, mostrada en el Anexo 4. Los cambios fueron los siguientes:

Fecha	Concepto	Cambios de Efectivo
May-02	Comisión Casa A	\$1,000.00
Jul-02	Comisión Casa A	\$9,000.00

Sabemos que los ingresos asociados con la venta de la Casa A deben ser reconocidos en junio, de acuerdo con el Concepto de Conservatismo. El proceso de reconocer los egresos en el mismo ejercicio contable que se encuentran los ingresos relacionados con ellos; requiere que todos los costos asociados con un ingreso dado, sean reconocidos en el mismo ejercicio que el Ingreso. Entonces, las dos comisiones asociadas con la Casa A así como el costo de ventas de la casa A serán reconocidos como gastos en el mes de Junio. Prepararemos ahora un Estado de Pérdidas y ganancias para Promotora Arco, S.A., por el mes de Junio aplicando el concepto de Conservatismo y el proceso de reconocer los Egresos en el mismo ejercicio contable en que se encuentren los ingresos relacionados con ellos.

#### PROMOTORA ARCO S.A.

##### Estado de Perdidas y Ganancias del 1o al 30 de Junio.

<b>Ingresos:</b>	\$205,000.00
<b>Egresos:</b>	
<b>Costo de Ventas</b>	\$170,000.00
<b>Gasto de com</b>	<u>\$10,000.00</u>
<b>Total:</b>	\$180,000.00
<b>Utilidad Neta</b>	\$25,000.00

En resumen, si el ingreso asociado con la venta de un producto o servicio es reconocido en un ejercicio dado, se requiere que reconozcamos como gastos todos los costos que resultan para la fabricación del producto o servicio, en el mismo ejercicio.

**Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.** No existe un formato estándar que deba tomar el Estado de Resultados. En la parte inferior del

Anexo 5, se muestra una forma común. El primer término de este estado es Ventas Netas.

(Anexo 5) La diferencia entre las ventas Netas y el costo de Ventas se denomina Utilidad Bruta.

$$\text{Utilidad Bruta} = \text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas.}$$

Volvamos una vez más al Anexo 5. De la Utilidad Bruta se sustraen los Gastos de Operación. Estos son los gastos de venta, administrativos y gastos Generales, los cuales fueron efectuados durante el ejercicio contable. Los Gastos de Operación son los costos asociados con las ventas y actividades administrativas, distinguiéndose de aquellos ligados directamente con la producción como por ejemplo los salarios y jornales de personal de fabricación. Estos últimos se incluyen Costo de Ventas sueldos de personal de Ventas en Gastos de Operación.

El costo de los Salarios de producción es parte del costo del producto vendido. Entonces, como anteriormente, los salarios y jornales de fabricación afectan el Estado de Resultados del Anexo 5 en el termino Costo de Ventas. El factor que determina el periodo en el cual son reconocidos los gastos de operación, es el momento en el que los gastos de operación se efectúan. El factor que determina el periodo en el que los costos de fabricación afectan la utilidad, es el momento en que los bienes son vendidos. En el Anexo 5 muestra que los Gastos de operación se sustraen de la Utilidad Bruta, dejando la Utilidad de operación.

$$\text{Utilidad de Operación} = \text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} - \text{Gasto de Operación.}$$

Después de determinar la Utilidad de operación, tenemos los egresos o ingresos no relacionados directamente con el giro principal del negocio. Estos son llamados "Otros Gastos y productos" y como ejemplo pueden mencionarse: las pérdidas o ganancias en ventas de Activos Fijos, dividendos cobrados, faltantes en caja, etc.

Hasta ahora hemos visto 3 grupos que pueden ser tomados en la contabilidad después de que las ventas hayan entrado en el Estado de Resultados.

Costo de Ventas.  
Gastos de Operación.  
Otros Gastos y Productos.

A continuación tenemos unos ejemplos de partidas que se sustraen de las ventas en el Estado de Resultados de una compañía que vende muebles. Los grupos dentro de un Estado de Resultados se clasifican en:

- a) Una pérdida de \$2,000.00 en la venta de un camión, en "Otros Gastos y Productos".
- b) \$1'500,000.00 como costo de muebles entregados a los clientes, en "Costo de Ventas".
- c) \$100,000.00 por el salario de un agente de Ventas, en "Gastos de Operación".

Los ingresos se definen como un aumento del capital en el Balance General. Los egresos son la disminución. La utilidad es la diferencia entre ingresos y egresos.

Ya que la utilidad siempre se supone como la diferencia entre ventas (Ingresos) y Gastos, el término Utilidad de Ventas es un término mal usado. Un estado de resultados es el resumen de ciertos cambios en el Capital; que se registran en el Balance General, estos cambios han tenido lugar en un Ejercicio Contable. En otras palabras, un Estado de Resultados, registra los cambios en el Capital que han tenido lugar entre dos Balances Generales.

En una sociedad el Capital esta generalmente dividido por lo menos en dos partes en el Balance General:

- 1) El capital original propiamente dicho.
- 2) Las utilidades (o pérdidas) provenientes de las operaciones del negocio que cuando no han sido repartidas se denominan "Utilidad Retenida".

En el Anexo 5 muestra un grupo de reportes consistente en un Estado de Resultados y dos Balances Generales. Este muestra además, que el Capital total al 31 de Diciembre de 2003 fue de \$22,385.00. Durante 2004 las operaciones provechosas dieron una Utilidad Neta de \$6,122.00 lo que aumento el capital en \$6,122.00. De esta cantidad, \$4,390.00 fueron distribuidos a los propietarios en forma de Dividendos. Como resultado el total de capital al 31 de diciembre de 2004 fue aumentando en una cantidad neta de \$1,732.00 más la Utilidad retenida del año anterior.

## **VENTAS.**

En términos generales las ventas son la cantidad de bienes y servicios vendidos por la empresa al mundo exterior. La función del departamento de ventas de cualquier empresa es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta

ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas.

A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados. Se han encontrado algunos hallazgos principales los cuales son los siguientes:

- Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.
- Menos de la mitad de las compañías conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las compañías no consigue comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas.

La auditoría de ventas se centra en el control de los objetivos de la organización en paralelo con los resultados de rentabilidad de ventas. La auditoría identifica zonas problemáticas y recomienda acciones a mediano y corto plazo.

**Misión del Negocio.** Las metas de cualquier organización deben derivarse de su misión, las organizaciones de mayor éxito establecen sus misiones por escrito. La misión es un punto de vista, o visión, a largo plazo de aquello en lo que la organización desea convertirse. Cuando una organización decide sobre su misión, en realidad responde dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser nuestro negocio?. Aunque estas parecen ser preguntas muy simples, de hecho son dos de las preguntas más difíciles, aunque más importantes, que cualquier empresa puede responder.

El hecho de contar con una declaración de la misión puede beneficiar mucho a la organización, por lo menos de cinco maneras:

- La declaración de la misión da a la organización un propósito y una dirección clara. De este modo mantiene a la organización en el sendero, evitando que pierda el rumbo o la meta.
- La declaración de la misión describe la meta única de la organización que ayuda a diferenciarla de organizaciones similares de la competencia.
- La declaración de la misión mantiene a la organización centrada en las necesidades del cliente más que en sus propias capacidades. Esto

garantiza que la organización permanezca centrada en el ámbito externo y no en el interno.

- La declaración de la misión suministra dirección y pautas específicas a la alta gerencia para seleccionar cursos de acción alternativos. De este modo los ayuda a decidir cuáles oportunidades comerciales seguir y cuáles no. Suministra dirección a todos los empleados y gerentes de una organización, aun si trabajan en diferentes partes del mundo. En consecuencia, la declaración de la misión actúa como enlace para mantener unida la organización.

Ahora bien ¿Qué tiene que ver la misión con la auditoria de las ventas?. La misión constituye la regla con la que se va a medir si la empresa está cumpliendo o no con sus objetivos. Cuando una empresa pierde de vista su misión es posible que desvirtúe sus objetivos y en muchos casos vaya directo al fracaso, o por lo menos el producto en cuestión. Por esto resulta imprescindible la declaración de la misión de manera clara y sencilla.

**Revisión del Índice de Eficiencia en Ventas.** La eficiencia de las ventas no necesariamente se revela mediante los índices de venta actual y las utilidades que genera. Los buenos resultados pueden deberse a que una gerencia estuvo en el lugar correcto y en el momento propicio y no a que esa gerencia sea realmente eficiente.

Las mejoras en esa gerencia de ventas pueden aumentar los resultados haciendo que pasen de buenos a excelentes. Otra gerencia puede tener malos resultados a pesar de una excelente planificación. Reemplazar a los gerentes actuales quizá solo empeore las cosas.

La eficiencia de las ventas de una compañía o gerencia se refleja en los resultados con relación a cinco aspectos básicos:

- Filosofía enfocada al cliente.
- Organización de ventas integrada.
- Información de ventas adecuada.
- Orientación estratégica, y
- Eficiencia operativa.

**La Auditoria de Ventas.** Las compañías que descubren deficiencias de ventas, al aplicar la revisión de calificación de eficiencia de las ventas deben emprender un estudio más detallado que se conoce como auditoria de ventas. La auditoria de ventas se define en los términos siguientes:

Una auditoria de ventas es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de ventas de una compañía, así como sus objetivos,

estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia de ventas de la compañía.

Pretende mostrar donde se encuentra la organización y cuáles fueron los logros de la función de ventas en relación con lo planeado. El campo de la auditoría de ventas, se extiende a los productos y a los mercados de cuyo examen se desprenderán nuevas oportunidades, o se expondrán los puntos fuertes y débiles de la compañía. Es importante acotar que unos mercados cambiantes como son los actuales, donde las condiciones previas y sobre las cuales se desarrollan todos los procesos de planeación, varían día a día o en el mejor de los casos, permanece por poco tiempo, es imperiosa la necesidad de una auditoría de ventas eficaz, que suministre la información requerida para modificar los planes, ajustándolos a la situación particular.

## **COSTOS Y GASTOS.**

**Costos.** La literatura de la contabilidad ha tenido mucho que decir acerca del "principio del costo", que puede enunciarse como sigue: con sujeción a excepciones generalmente reconocidas, y excluyendo el efectivo y las partidas a cobrar, el costo es la base apropiada para contabilizar el activo y los gastos, los registros de la contabilidad deben reflejar los costos de adquisición, como asimismo la transformación, la corriente y la expiración de esos costos.

La base de costo para fines de registro y de información, es a veces criticada por quienes creen que los informes serían más elocuentes si todo el activo se presentara a base de valores de realización o a los costos de reemplazo en la fecha del informe. Es de dudar si tales bases de valoración serían más significativas que la base del costo.

El uso de los valores realizables en los inventarios podría tener como resultado la anticipación de ganancias y posiblemente el falseamiento o deformación de las ganancias si el volumen de producción supera al volumen de las ventas.

Por lo general, no existe la intención de convertir inmediatamente el activo fijo en dinero, por lo tanto, la información relativa a sus valores realizables o de mercado no es de gran importancia, excepto quizá para determinados acreedores, y, en todo caso, la información puede presentarse entre paréntesis en el balance general, o en cedulas, estados anexos complementarios; sin abandonar la base del costo en los propios registros.

La pertinencia del costo de reemplazo de un activo está sujeta a dudas.

Con bastante frecuencia, la dirección no estaría interesada en sustituir un activo por otro de su clase, posiblemente a causa de los cambios tecnológicos. Debe también reconocerse que el cálculo de los costos de sustitución exige el

uso de supuestos sobre factores claves, como los costos indirectos de fabricación y el volumen de producción. Además, el costo de sustitución a menudo es un pobre indicador del valor.

Se dispone de evidencia más definida y objetiva para la determinación del costo que para determinar los valores realizables y los costos de sustitución, que en muchos casos sería materia de pura conjetura. El menor uso del costo haría que la contabilidad fuera de carácter más subjetivo.

**Gastos.** Es el decremento bruto de activos o incremento de pasivos experimentado por una entidad con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales y que tienen por consecuencia la generación de ingresos. Se refiere a los esfuerzos económicos (costos) efectuados por la administración para alcanzar sus logros (ingresos). Durante un periodo los gastos se deben identificar directamente con los ingresos que ayudaron a generar. El reconocimiento de los gastos solo tienen significado dentro del periodo al cual corresponden. Esto de conformidad con el principio del periodo contable.

### **UTILIDAD BRUTA.**

La utilidad bruta también llamado margen bruto, es el excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendidos. El costo de ventas es el costo de la mercancía que adquiere o produce una compañía y que después vende.

$$\text{Margen Bruto} = \text{Precio de Venta} - \text{Costo de los bienes vendidos.}$$

La diferencia entre el costo de comprar la mercancía y el precio de venta se conoce como la Utilidad Bruta.

### **UTILIDAD NETA.**

Se establece que un objetivo básico de todos los negocios es de compensar una utilidad o una utilidad neta; ¿Por qué?, la respuesta radica en una buena definición de la utilidad neta:

Un incremento en el patrimonio resulta una operación lucrativa de la empresa. Lo opuesto de la utilidad neta sería una disminución en el patrimonio como resultado de operaciones no lucrativas de los negocios, a esto se denomina pérdida neta. Si se va a organizar un negocio propio, se tiene la esperanza y la expectativa que aquel negocio produzca utilidades para con ello, incrementar su patrimonio. Quienes invierten el capital social de una gran compañía, también esperan que los negocios generen utilidades para incrementar el valor de su inversión.

Nótese que la utilidad neta no consiste en efectivo o algún otro activo específico. Más bien, la utilidad neta es un estimado de los efectos globales de las transacciones comerciales sobre el patrimonio. El incremento en el patrimonio es el resultado de operaciones lucrativas que usualmente están acompañadas por un incremento en el total de los activos, aunque no necesariamente se considera un incremento en el efectivo.

La utilidad neta no es un activo sino un incremento en el patrimonio. El punto es que la utilidad neta representa un incremento en el patrimonio y no tiene relación directa en los tipos o cantidades de activos inmediatos. Igualmente, unos negocios que operan con rentabilidad pueden quedar escasos de efectivo y caer en la insolvencia.

## **ISR**

Se llama Renta, al producto del capital, del trabajo o de la combinación del capital y del trabajo. Puede distinguirse para los efectos impositivos la renta bruta, que es el ingreso total percibido sin deducción alguna, como sucede por ejemplo cuando un impuesto grava los ingresos derivados del trabajo o derivados del capital en forma de intereses. Otras veces se grava la renta libre que queda cuando después de deducir de los ingresos los gastos necesarios para la obtención de la renta, se permite también la deducción de ciertos gastos particulares del sujeto del impuesto.

### **Sujetos.**

Las personas físicas y morales deben pagar ISR por:

- Residentes en México respecto de sus ingresos.
- Residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente o una base fija en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento o base. Igualmente aquellos cuyos ingresos procedan de fuentes dentro de territorio nacional y que no cuenten con un establecimiento permanente y cuando éste existe, que los ingresos no sean atribuibles a ellos.

Establecimiento permanente.

Se le denomina a cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen actividades empresariales (sucursales, agencias, oficinas, talleres, instalaciones, minas, lugar de exploración, explotación o extracción de recursos naturales).

Ingresos de un establecimiento empresarial.

Son los provenientes de la actividad empresarial desarrollada, los provenientes de honorarios y aquellos que deriven de la prestación de un servicio personal independiente.

También por la enajenación de mercancías o bienes inmuebles en territorio nacional.

Personal Moral según la Ley del ISR.

Son consideradas personas morales las sociedades mercantiles, organismos descentralizados con actividad empresarial, instituciones de crédito, sociedades y asociaciones civiles. Las personas morales pagarán por concepto de ISR el resultado de aplicar al 28% al Resultado Fiscal obtenido en el ejercicio (Art. 10 ISR).

Resultado Fiscal.

Se obtiene la utilidad fiscal disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, las deducciones autorizadas por la Ley. A la utilidad fiscal del ejercicio se le disminuirán las pérdidas fiscales pendientes de aplicar de otros ejercicios.

Exención parcial.

Se concederá exención parcial a personas morales dedicadas exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras siempre que sus ingresos en el ejercicio no excedan de 20 salarios mínimos generales elevados al año. Dicha exención no excederá en su totalidad de 200 veces el salario mínimo.

Además no pagarán ISR por sus productos:

- Ejidos.  
Uniones de ejidos.
- Empresas sociales.
- Asociaciones rurales de interés colectivo.
- Unidad agrícola industrial de la mujer campesina.
- Colonias agrícolas y ganaderas.
- Actividades con reducción de impuestos:

Se concederá reducción del impuesto en los siguientes casos y porcentajes:

- 50% a dedicados a agricultura, ganadería, pesca o silvicultura.
- 25% si dichos contribuyentes industrializan sus productos.

- 25% si realizan actividades comerciales o industriales en las que tengan como máximo al 50% de sus ingresos.
- 50% si se dedica a la edición de libros.
- Son contribuyentes de este tipo, aquellos cuyos ingresos por sus actividades representen cuando menos al 90% de sus ingresos totales.

## **PTU**

PTU es la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa, las utilidades se entregan a más tardar el 31 de mayo siempre y cuando las empresas las hayan tenido, y no sean de reciente creación, se reparte el 10% de la base gravable; se debe de dar a los trabajadores, por año trabajado (ejercicio fiscal).

El Art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su fracción IX, a la letra dice:

“Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

**IX.** Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

**a)** Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;

**b)** La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del País, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;

**c)** La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.

**d)** La Ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;

**e)** Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley

del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la Oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;

**f)** El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

**X.** El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

**XI.** Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales.

En resumen los Trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas; la PTU es un derecho Constitucional la cual podrán obtener los trabajadores, también fundamentada en el art. 117 de la LFT.

El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores; es decir, la fecha límite es el 31 de mayo.

Por otra parte los Artículos 117, 118, 119, 120 y 587 de la ley federal del Trabajo (LFT), en su Título Tercero, Capítulo VIII, de la Participación de los trabajadores en la Utilidades de las Empresas; establece lo siguiente:

**ARTÍCULO 117.** Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

**ARTÍCULO 118.** Para determinar el porcentaje a que se refiere el artículo anterior, la Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional y tomará en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el derecho del capital a obtener un interés razonable y la necesaria reinversión de capitales.

**ARTÍCULO 119.** La Comisión Nacional podrá revisar el porcentaje que hubiese fijado, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 587 y siguientes.

**ARTÍCULO 120.** El porcentaje fijado por la Comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa.

Para los efectos de esta Ley, se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

**ARTÍCULO 587.** Para la revisión del porcentaje, la Comisión se reunirá:

I. Por convocatoria expedida por el Secretario del Trabajo y Previsión Social, cuando existan estudios e investigaciones que lo justifiquen; y

II. A solicitud de los sindicatos, federaciones o confederaciones de trabajadores o de los patrones, previo cumplimiento de los requisitos siguientes:

a) La solicitud deberá presentarse a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por los sindicatos, federaciones o confederaciones que representen el cincuenta y uno por ciento de los trabajadores sindicalizados, por lo menos, o por los patrones que tengan a su servicio dicho porcentaje de trabajadores.

b) La solicitud contendrá una exposición de las causas y fundamentos que la justifiquen e irá acompañada de los estudios y documentos correspondientes.

c) La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los noventa días siguientes, verificará el requisito de la mayoría.

d) Verificado dicho requisito, la misma Secretaría, dentro de los treinta días siguientes, convocará a los trabajadores y patrones para la elección de sus representantes.

En resumen podemos decir:

Que de conformidad con la Constitución General de la República y con la Ley Federal del Trabajo; la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas es el órgano competente para fijar el porcentaje de utilidades de las empresas que deberá repartirse a los trabajadores.

Que con fundamento en el artículo 587 fracción II de la Ley Federal del Trabajo, el Congreso del Trabajo solicitó la revisión del porcentaje en que participan los trabajadores en las utilidades de las empresas y previa verificación de los requisitos exigidos por el citado ordenamiento legal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social convocó a los trabajadores y patrones para la elección de sus representantes.

Por lo anteriormente expuesto y con fundamento en la fracción IX del apartado A del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y

en los artículos 117, 118, 119, 120, 126, 575, 576, 578, 579, 581, 584, 586, 587, 588 y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo, es de establecerse que ,

**1.-** Los trabajadores participarán en un diez por ciento de las utilidades de las empresas en las que presten sus servicios.

**2.-** De conformidad con lo dispuesto por el inciso e) de la fracción IX del apartado A del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por la Ley Federal del Trabajo, se considera utilidad, para los efectos de esta Resolución, la renta gravable, determinada según lo dispuesto en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

**3.-** La participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, se regirá conforme a lo dispuesto en las leyes Federal del Trabajo y del Impuesto Sobre la Renta y en sus reglamentos.

#### **V.2.4 ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE RECURSOS.**

##### **REGISTROS DE CONTABILIDAD Y SISTEMAS.**

**La cuenta.** Anteriormente registramos una serie de transacciones alterando los términos debidos en el Balance General después de cada operación. Esto sería bastante impráctico para manejar la cantidad de transacciones que normalmente ocurren en la mayoría de los negocios. Con el fin de seguir los frecuentes cambios que ocurren durante un ejercicio contable, que aparecen en el Balance General y en el Estado de Resultados, los cambios diarios se llevan en registros como en el Anexo 6. Este registro se denomina cuenta.

En el anexo 6 se muestra una cuenta para el Efectivo. En su forma más sencilla, una cuenta es simplemente una T, el título de la cuenta se pone sobre la T y en las entradas y salidas se registran en ambos lados de la línea vertical, de acuerdo con ciertas convenciones.

Hagamos una cuenta con el título de “Inventarios”.



La cuenta que acabamos de hacer es la forma más simple: Otras formas dan una información más detallada, pero en esencia es lo mismo. En la cuenta del Anexo 6 la cantidad en efectivo al principio del ejercicio contable se muestra como primer término en la columna de la izquierda, que se acostumbra llamar "Debe". Esta cantidad es llamada valor inicial y es \$10,000.00. Las cuentas como la del Anexo 6 se usan para el Estado de Resultados así como para el Balance General. Por el momento pondremos nuestra atención en cuentas que registren cambios en el Balance General.

En una cuenta que registra cambios en las partidas del Balance, el valor inicial será idéntico a la cantidad registrada en el último Balance. Regresando al Anexo 2, este muestra que la cuenta de almacén para la CONSTRUCTORA "X" al 1º de Enero de 2005 tuvo un valor inicial de \$1,785.43. Durante un ejercicio contable, los aumentos de una cuenta se registran de un lado de la cuenta y las disminuciones del otro. Por ejemplo, en el Anexo 6, se han registrado en la cuenta de Efectivo cinco aumentos y cuatro disminuciones.

Al final del ejercicio contable los incrementos se suman al valor inicial y el total de disminuciones se le resta. El resultado es el "Saldo". "Calcularemos el saldo de la cuenta de efectivo del Anexo 6, usaremos este mismo Anexo para registrar los totales y el Saldo.

EFECTIVO	
	\$10,000.00
	\$2,000.00
	\$5,000.00
	\$600.00
	\$4,000.00
	\$400.00
	\$100.00
	\$1,000.00
	\$2,700.00
	\$800.00
Total	\$22,600.00
Saldo	\$4,000.00
	\$18,600.00

En cuentas preparadas para las partidas de un Balance General, el Saldo es la cantidad registrada en el Balance General en la fecha en la que se obtiene dicho saldo. Entonces, si el Anexo 6 es la cuenta de efectivo de un negocio por el periodo del 31 de Diciembre de 2004 al 31 de Enero de 2005, el efectivo en el Balance General al 31 de Enero de 2005 será de \$18,600.00.

**Registro en las Cuentas.** En los próximos incisos presentaremos la convención que regula cual lado de la cuenta se usa para los aumentos y cual para las disminuciones, explicándolo por partes.

Supongamos que un cliente paga \$1,000.00 en efectivo a una compañía para saldar su cuenta pendiente. En la cuenta de abajo, el aumento de efectivo que resulta, es registrado a la izquierda.

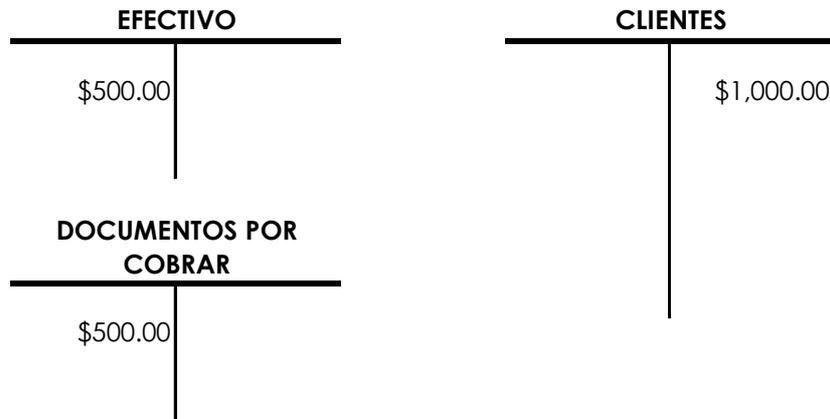
<b>EFFECTIVO</b>	
\$1,000.00	

Cuando el cliente paga \$1,000.00 en efectivo para saldar su cuenta, la cuenta de efectivos aumentara en \$1,000.00. Para balancear esto, la cuenta de clientes disminuirá en \$1,000.00.

En el cuadro inferior, pongamos el nombre de esta segunda cuenta en la cual debe registrarse una cantidad para completar el registro.

<b>CLIENTES</b>	
	\$1,000.00

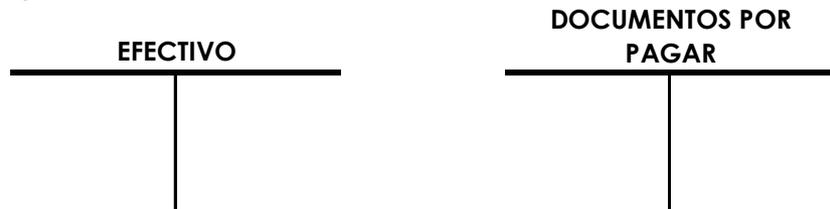
Por razones que se explicaran más adelante, la práctica contable requiere que si una transacción como la anterior da origen a una cantidad a la izquierda de \$1,000.00 en una cuenta, la cantidad registrada en otra cuenta, igual a la anterior, debe estar a la derecha. Entonces, ya que registremos el aumento de \$1,000.00 en efectivo del lado izquierdo deberá registrarse la disminución en clientes a la derecha. Se requiere que haya iguales cantidades tanto a la izquierda como a la derecha, sin importar que haya más entradas. Por ejemplo, si el cliente de una compañía ha saldado su cuenta pagando \$500.00 en efectivo y dando un documento por \$500.00, las cantidades registradas en las cuentas quedaran como sigue:



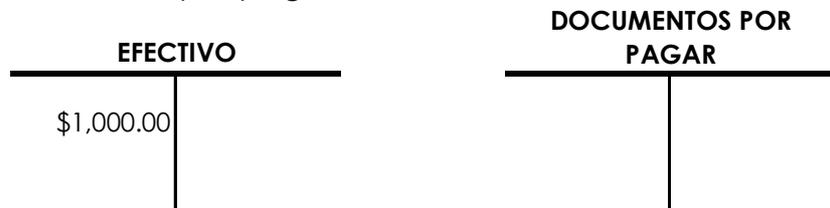
En otras palabras, la práctica contable requiere que cada transacción de origen, en las cuentas que alteran, a totales iguales en las cantidades de la izquierda y de la derecha. En contabilidad, está bien establecido que para registrar un aumento de Activo, se anote la cantidad a la izquierda. Entonces, ya que se requiere que los totales de las cantidades a la izquierda y derecha sean iguales entre sí, una disminución en cualquier Activo deberá siempre registrarse en la derecha.

La compañía el Águila pide un préstamo de \$1,000.00 al banco Mercantil, firmando una letra. Para registrar esta transacción, la cuenta de efectivo de la compañía el Águila deberá aumentar en \$1,000.00 y la cuenta de documentos por pagar, deberá aumentar en la misma cantidad.

Si seguimos lo antes mencionado, el aumento en efectivo de la compañía El Águila será registrado a la izquierda de su cuenta de efectivo.



Si queremos que el registro de esta transacción resulte con totales iguales en las cantidades de la izquierda y de la derecha, el registro correspondiente en la cuenta de documentos por pagar deberá hacerse a la derecha.



Si los aumentos de Activos siempre son cantidades a la izquierda y si queremos que ambas cantidades siempre sean iguales, se requiere que los aumentos en las cuentas del Pasivo siempre se registren en la derecha. Similarmente, ya que las disminuciones del Activo se registran siempre en la derecha, las disminuciones del Pasivo y Capital se registran en la izquierda.

Las cuentas del Anexo 7 están en el orden que deben aparecer en el Balance General. Las cuentas del Activo están en la columna izquierda y las cuentas del Pasivo y Capital en la derecha. Cuando las cuentas se colocan en esta forma, los aumentos (tanto en el Pasivo, el Activo y Capital) son siempre registrados afuera en las dos columnas.

Las disminuciones se registran siempre adentro. Este hecho nos ayudara a recordar donde registrar los aumentos o disminuciones en las cuentas. El Anexo 7 muestra las cuentas de La Comercial, colocadas en la forma que aparecían en el Balance. Se muestran cuatro cuentas con valores iniciales a la izquierda y tres con valores iniciales a la derecha. La relación que hay en el Anexo 7 entre las sumas de las cantidades de la izquierda y la suma de la derecha es de igualdad.

Registraremos las siguientes transacciones del Anexo 7. Registraremos los aumentos de Activo a la Izquierda y estaremos seguros que cada transacción de totales iguales en las cantidades de la izquierda y derecha.

Enero 1º.- se compran mercancías con cosos de \$6,000.00, pagando en efectivo.

Se compran mercancías a crédito con costo de \$4,000.00.

La Comercial liquida \$3,000.00 de acreedores diversos.

La Comercial recibe \$5,000.00 en efectivo como liquidación de la cuenta de un cliente.

**REGISTRO DE CUENTAS DE LA COMERCIAL**  
al 31 de Diciembre de 2003

EFECTIVO		ACREEDORES DIVERSOS	
\$10,000.00	\$6,000.00	\$3,000.00	\$5,000.00
\$5,000.00	\$3,000.00		\$4,000.00
CLIENTES		CAPITAL	
\$50,000.00	\$5,000.00		\$50,000.00
INVENTARIOS		UTILIDADES	
\$5,000.00			\$15,000.00
\$6,000.00			
\$4,000.00			
ACTIVOS FIJOS			
\$5,000.00			

Ahora calcularemos los saldos para cuenta y los asentaremos en las cuentas del Anexo 7.

**REGISTRO DE CUENTAS DE LA COMERCIAL**  
al 31 de Diciembre de 2003

EFECTIVO		ACREEDORES DIVERSOS	
\$10,000.00	\$6,000.00	\$3,000.00	\$5,000.00
<u>\$5,000.00</u>	<u>\$3,000.00</u>		\$4,000.00
\$6,000.00			\$6,000.00
CLIENTES		CAPITAL	
<u>\$50,000.00</u>	<u>\$5,000.00</u>		<u>\$50,000.00</u>
\$45,000.00			\$50,000.00
INVENTARIOS		UTILIDADES	
\$5,000.00			<u>\$15,000.00</u>
\$6,000.00			\$15,000.00
<u>\$4,000.00</u>			
<u>\$15,000.00</u>			

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
	\$5,000.00
	\$5,000.00

La suma de los saldos de las cantidades de la derecha es ahora \$71,000.00. El total de saldos a la izquierda es \$71,000.00.

El concepto de Partida Doble, es el concepto de Contabilidad que nos dice que la suma de los saldos a la izquierda debe ser igual a la suma de los Saldos a la derecha.

El Anexo 8 contiene otro conjunto de cuentas que se encuentran en orden alfabético en vez de decir el orden del Balance. Registraremos en estas cuentas los valores iniciales de cada una de ellas, según la relación siguiente.

<b>Acreeedores Diversos</b>	\$100.00
<b>Activos Fijos</b>	\$500.00
<b>Capital</b>	\$1,000.00
<b>Cientes</b>	\$200.00
<b>Documentos por Pagar</b>	\$2,000.00
<b>Efectivo</b>	\$300.00
<b>Inventarios</b>	\$3,600.00
<b>Utilidades</b>	\$1,500.00

<b>ACREEDORES DIVERSOS</b>	
	\$100.00

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
	\$500.00

<b>CAPITAL</b>	
	\$1,000.00

<b>CLIENTES</b>	
	\$200.00

<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	
	\$2,000.00

<b>EFFECTIVO</b>	
	\$300.00

<b>INVENTARIOS</b>	<b>UTILIDADES</b>
\$3,600.00	\$1,500.00

Registraremos en el Anexo 8 las siguientes transacciones:

1. Pago de \$100.00 a un acreedor para liquidar la cuenta pendiente.
2. Entrada de \$200.00 en efectivo de un cliente al pagar su cuenta.
3. Emisión de acciones por \$5,000.00 y entrada en efectivo por \$5,000.00.
4. Pago de documento de \$2,000.00.
5. Adquisición de un préstamo por \$3,000.00 firmando el documento.

<b>ACREEDORES DIVERSOS</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>
\$100.00	\$500.00
\$100.00	
<b>CAPITAL</b>	<b>CLIENTES</b>
	\$200.00
\$1,000.00	\$200.00
\$5,000.00	
<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>EFFECTIVO</b>
\$2,000.00	\$300.00
\$2,000.00	\$100.00
\$3,000.00	\$2,000.00
	\$5,000.00
	\$3,000.00
<b>INVENTARIOS</b>	<b>UTILIDADES</b>
\$3,600.00	\$1,500.00

**Cargo y Abono.** En el lenguaje contable el lado izquierdo de una cuenta se llama "cargos" y una cuenta en la cual las entradas a la izquierda son mayores que las entradas de la derecha, se dice que tiene un saldo de naturaleza deudora. Las siguientes cuentas tienen saldos deudores: Clientes, Efectivo, Activos Fijos, e Inventarios.

El lado derecho de una cuenta se llama abonos o créditos y una cuenta cuyo total de entradas a la derecha es mayor que el total de la izquierda, se dice que tiene un saldo de naturaleza acreedora.

De las cuentas siguientes, las que cuentan con saldo acreedor son: Acreedores diversos, Capital y Documentos por Pagar.

Las palabras "Cargo" y "Abono" se usan algunas veces como sustantivos. Una entrada a la izquierda es un cargo y una entrada a la derecha un abono. "Cargo" y "Abono" se usan también como verbos. Para aumentar una cuenta del Activo cargamos esa cuenta. Para aumentar una cuenta en el Pasivo o Capital abonamos en la cuenta.

Para disminuir una cuenta del Activo abonamos; para disminuir una cuenta del Pasivo y Capital cargamos en ellos. Para cualquier transacción, el total de cargos es igual que el total de abonos y créditos. Después de cada transacción, el total de saldos deudores debe ser igual que el total de saldos acreedores.

Un incremento en la cuenta del Capital se registrara como abono. Las cuentas se llevan no solo para términos que aparezcan en el Balance General, sino también para los que aparecen en los Estados de Resultados. Entonces las cuentas, son llevadas para los ingresos u Egresos. Ya que las cuentas de Capital tienen saldos acreedores y un ingreso es un aumento del Capital, un aumento de ingreso será un abono, y una disminución será un cargo. Similarmente un aumento de Egresos será un cargo, y una disminución será un abono.

**Cierre de Operaciones.** Al final de un ejercicio, los egresos se restan a los ingresos para determinar la utilidad neta del ejercicio. Para calcular la utilidad neta, se establece, una cuenta temporal de Pérdidas y Ganancias. Las diferentes cuentas de Ingresos y Egresos, se transfieren a esta cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Para transferir una cuenta a otra, el primer paso es saldar la primera cuenta. A continuación mostraremos una cuenta de ventas y su respectivo Saldo de \$4,425.00.

VENTAS	PERD. Y GANANCIAS
\$50.00	\$500.00
\$25.00	\$1,000.00
	\$3,000.00

El siguiente paso es registrar una entrada en la cuenta para cerrarla de modo que el saldo se reduzca a cero. La cantidad de esta entrada deberá ser la

misma que el correspondiente saldo de la cuenta. Cerraremos entonces la cuenta de Ventas a continuación.

VENTAS		PERD. Y GANANCIAS	
\$50.00	\$500.00		
\$25.00	\$1,000.00		
\$4,425.00	\$3,000.00		

Cuando los bienes han salido de los inventarios, el activo inventarios disminuye y hay un correspondiente egreso en el periodo. El siguiente paso es hacer una entrada por la misma cantidad. Hagamos esto debajo de modo que el saldo de la cuenta de egresos sea transferido a la de Pérdidas y Ganancias.

VENTAS		PERD. Y GANANCIAS	
\$50.00	\$500.00		\$4,425.00
\$25.00	\$1,000.00		
\$4,425.00	\$3,000.00		

Cuando el Saldo de una cuenta se transfiere a una segunda cuenta, se dice que la primera esta saldada con la segunda. Por ejemplo, al final de un ejercicio, las cuentas de Egresos e Ingresos se saldan con las cuentas de Pérdidas y Ganancias. Saldemos ahora las cuentas de Sueldos y Jornales con la misma cuenta de Pérdidas y Ganancias.

VENTAS		SUELDOS Y JORNALES	
\$50.00	\$500.00	\$700.00	\$45.00
\$25.00	\$1,000.00	\$600.00	\$90.00
\$4,425.00	\$3,000.00	\$20.00	
		\$300.00	

VENTAS		SUELDOS Y JORNALES	
\$50.00	\$500.00	\$700.00	\$45.00
\$25.00	\$1,000.00	\$600.00	\$90.00
\$4,425.00	\$3,000.00	\$20.00	\$1,485.00
		\$300.00	

PERD. Y GANANCIAS		PERD. Y GANANCIAS	
	\$4,425.00	\$1,485.00	\$4,425.00

Cuando los bienes salen del inventario, el Activo Inventarios disminuye y hay un correspondiente egreso en el periodo. Como vimos anteriormente, los egresos asociados con una disminución del Inventario se colectan en una cuenta de Egresos llamada costo de Ventas. Entonces, cuando los bienes salen del Inventario, la cuenta de inventarios recibe un abono y la cuenta de costo de Ventas recibe un cargo. A continuación se muestra la cuenta de Ventas, Sueldos y Jornales y la pérdida de Ganancias con la que hemos saldado ambas cuentas. Supongamos que la compañía tiene también la cuenta de Costo de Ventas que se muestra abajo. Saldemos la cuenta con la de Pérdidas y Ganancias.

COSTO DE VENTAS		PERD. Y GANANCIAS	
\$150.00	\$10.00	\$1,485.00	\$4,425.00
\$300.00	\$10.00		
\$1,000.00			

COSTO DE VENTAS		PERD. Y GANANCIAS	
\$150.00	\$10.00	\$1,485.00	\$4,425.00
\$300.00	\$10.00	\$1,430.00	
\$1,000.00	\$1,430.00		

Consideremos, para simplificar que no se tiene más cuentas de ingresos y egresos. Determinemos la utilidad neta en el periodo calculando el saldo de la cuenta de Pérdidas y Ganancias. El Saldo en la cuenta de Pérdidas y Ganancias es de \$1,510.00. Habiendo obtenido la utilidad neta para el Periodo, cerramos ahora la cuenta de Pérdidas y Ganancias para entrar a la de Utilidades.

Hagámoslo a continuación.

PERD. Y GANANCIAS		UTILIDADES	
\$1,485.00	\$4,425.00		\$2,500.00
\$1,430.00			

PERD. Y GANANCIAS		UTILIDADES	
\$1,485.00	\$4,425.00		\$2,500.00
\$1,430.00			\$1,510.00
\$1,510.00			

Ahora totalizaremos ambos lados de cada una de las cuentas excepto la de Utilidades. Registraremos los totales para mostrar que los totales de ambos lados son iguales, excepto los de las Utilidades y estas cuentas por lo tanto no tienen saldo, es decir, están cerradas y saldadas.

<b>VENTAS</b>		<b>SUELDOS Y JORNALES</b>	
\$50.00	\$500.00	\$700.00	\$45.00
\$25.00	\$1,000.00	\$600.00	\$90.00
\$4,425.00	\$3,000.00	\$20.00	\$1,485.00
		\$300.00	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>PERD. Y GANANCIAS</b>	
\$150.00	\$10.00	\$1,485.00	\$4,425.00
\$300.00	\$10.00	\$1,430.00	
\$1,000.00	\$1,430.00	\$1,510.00	
		<b>UTILIDADES</b>	
			\$2,500.00
			\$1,510.00

VENTAS		SUELDOS Y JORNALES	
\$50.00	\$500.00	\$700.00	\$45.00
\$25.00	\$1,000.00	\$600.00	\$90.00
\$4,425.00	\$3,000.00	\$20.00	\$1,485.00
\$4,500.00	\$4,500.00	\$300.00	
		\$1,620.00	\$1,620.00

COSTO DE VENTAS		PERD. Y GANANCIAS	
\$150.00	\$10.00	\$1,485.00	\$4,425.00
\$300.00	\$10.00	\$1,430.00	
\$1,000.00	\$1,430.00	\$1,510.00	
\$1,450.00	\$1,450.00	\$4,425.00	\$4,425.00

UTILIDADES	
	\$2,500.00
	\$1,510.00

Para calcular la Utilidad neta al cierre del Ejercicio deberá saldarse las cuentas de Ingresos y Egresos transfiriéndolas a una cuenta temporal llamada Pérdidas y Ganancias. Las cuentas de Ingresos y Egresos se denominan también cuentas de Resultados, así pues, las cuentas de resultados se transfieren a la cuenta de Pérdidas y Ganancias del Ejercicio. A menudo algunos negocios requieren mayor información de la que pueden reportar los estados financieros. Por ejemplo, además de la Partida de "Clientes" del Balance General se puede llevar por separado una cuenta para cada uno de los clientes. En este caso los estados financieros reportan una información menos detallada que la acumulada en las cuentas.

En cualquier asiento de los registros de contabilidad debe haber, cuando menos, tantas cuentas como términos haya en el Estado de Resultados y el Balance General.

### V.3 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.

**Limitaciones de los estados Financieros.** La contabilidad proporciona información para la elaboración de los estados financieros y tiene, desde luego, ciertas limitaciones. Por ejemplo, los estados financieros solo registran operaciones que pueden ser expresadas en términos monetarios y algunas veces dichas operaciones es difícil expresarlas en pesos y centavos.

Una segunda limitación es que los estados registran operaciones que han sucedido pero también, nos interesa lo que sucederá. Por ejemplo, el hecho de que un negocio en el ejercicio próximo pasado haya ganado un millón de pesos, no necesariamente es una indicación de lo que ganara el siguiente año. Tercero, El balance general no intenta mostrar el valor de mercado de los activos, los activos se registran al costo y los cambios subsecuentes en el valor de mercado se pasan por alto. Sin embargo, cuando esto interesa existen procedimientos contables para registrar las variaciones en el valor de mercado. En particular la depreciación se refiere al costo y nos indica con exactitud los cambios en el valor de real de los activos.

Cuarto, las cuentas y la administración tienen elasticidad para escoger entre los diferentes caminos para registrar un evento y esta flexibilidad puede ser considerada también, en cierta forma, como una limitación. También las cifras en contabilidad son afectadas al suponer ciertos datos. Al tratar la depreciación de los activos fijos por ejemplo, uno debe estimar la vida útil y el valor de desecho. Un mismo grupo de hechos puede registrarse en diferentes formas.

**Técnicas para la comparación.** Sin embargo, a pesar de que estas limitaciones, la información contable es ordinariamente el medio más útil para conocer la situación de un negocio, siempre existirá la comparación de cantidades ya examinadas con algunas otras. Por ejemplo, deseamos comparar el rendimiento de una compañía en un año dado, con el rendimiento de años anteriores. En una comparación histórica de ese tipo podemos hacernos la siguiente pregunta, ¿La situación financiera está mejorando o empeorando?. También nos interesaría comparar la compañía con otras compañías, de preferencia del mismo giro. En este caso nos preguntaremos, ¿Cómo se compara la compañía con otras compañías del mismo giro?. Finalmente, podemos comparar la compañía con otras compañías de diversos giros usando ciertas normas que se han ido utilizando con la experiencia.

Los tres tipos de comparación que pueden llevarse a cabo con la asistencia de la información contable, puede resumirse como sigue:

- 1) Comparación de la compañía con su propio rendimiento de ejercicios anteriores.
- 2) Comparación de la compañía con otras compañías del mismo giro.
- 3) Comparación de la compañía con compañías de diversos giros.

Al hacer otras comparaciones debemos tener en mente los objetivos principales de la mayoría de los negocios que son los siguientes:

- 1) Obtener un rédito equitativo por los fondos invertidos.

- 2) Mantener una buena situación financiera.

**Medidas Generales del Rendimiento.** Los objetivos principales de la mayoría de los negocios son obtener un rédito equitativo y mantener una buena situación financiera. Para determinar estos objetivos necesitamos definir la palabra "Productividad" y precisar cómo se mide.

Productividad significa, en pocas palabras, la utilidad en un ejercicio dado, en el estado de resultados este se muestra como la utilidad neta.

En el Anexo 10, se muestra que la productividad de la compañía "N" en 2005 fue de \$200,000.00. El siguiente paso es definir los "fondos invertidos". Esta frase puede usarse para indicar entre otros:

- 1) Los fondos invertidos por los accionistas ó,
- 2) Los fondos invertidos por acreedores a largo plazo como tanto por accionistas.

En este programa enfocamos únicamente la utilidad de los fondos invertidos por los accionistas. Un término apropiado para designar estos fondos es "inversión de accionistas". Para determinar la inversión total de los accionistas en una compañía debemos obtener el total de tres cuentas del Balance General:

- 1) Capital Social.
- 2) Utilidades Retenidas.
- 3) Reservas.

El Anexo 9 nos muestra que la inversión de accionistas de la compañía "N" fue de \$ 1'200,000.00 al 31 de Diciembre de 2004 y de \$1'300,000.00 al 31 de Diciembre de 2005. Entonces el promedio de inversiones de accionistas durante 2005 fue de \$1'250,000.00. Una medida de la "productividad por la inversión de los accionistas" se obtiene dividiendo la productividad propiamente dicha, entre el promedio de las inversiones durante el ejercicio expresado el resultado como un porcentaje.

Entonces, la productividad por la inversión de accionistas para la compañía "N" de los Anexos 9 y 10 fue durante 2005 de:

$$\frac{\$200,000.00}{1'250,000.00} = 0.16 = 16\%$$

$$\text{Productividad por la inversión de accionistas} = \frac{\text{Utilidad neta.}}{\text{Promedio de Inversiones.}}$$

La productividad por las inversiones de accionistas es una de las medidas importantes de rendimiento de las compañías. Las personas que estudian los estados financieros con el fin de decidir dónde invertir sus fondos, usan a menudo otros coeficientes generales, mencionaremos tres de estos en los párrafos siguientes.

El primero de estos es el de "Utilidades por acción". Como el nombre lo sugiere este índice es simplemente el total de las utilidades en un ejercicio dado dividido entre el número de acciones.

Sabemos que las ganancias de la compañía "N" durante 2006 fueron \$200,000.00, el Anexo 9 muestra que el número de acciones durante 2006 fueron de 5000, entonces las utilidades por acción fueron de \$40.00.

$$\text{Utilidades por acción} = \frac{\text{Utilidad neta.}}{\text{Numero de acciones.}}$$

Hasta ahora hemos discutido dos índices útiles en el análisis financiero:

- 1) Productividad en la inversión de accionistas
- 2) Utilidades por acción.

Las utilidades por acción se usan para calcular otro coeficiente: la "Relación precio-utilidad". Este índice es usado frecuentemente por los inversionistas. Se obtiene dividiendo el valor de mercado promedio de la acción entre la utilidad de la acción. Por ejemplo, si el valor de mercado promedio de cierta acción es de \$480.00 durante 2005 entonces el índice es de \$480.00 a \$40.00 o sea 12 a 1.

$$\text{Relación Precio - Utilidad} = \frac{\text{Valor de mercado promedio.}}{\text{Utilidad por acción.}}$$

Hemos descrito tres índices:

- 1) Productividad por la inversión de accionistas.
- 2) Utilidades por acción
- 3) Relación Precio-Utilidad.

El valor de mercado aparece también en un tercer índice usado por los inversionistas, este es el "Rendimiento". Para calcular el rendimiento se divide el total de los dividendos por acción decretados durante el año, entre el valor de mercado promedio. Por ejemplo, si una compañía decreta \$20.00 en dividendos durante 2006 y si el valor de mercado promedio de su acción fue de \$480.00 el rendimiento será de 4.2%.

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Dividendos por acción.}}{\text{Valor de mercado promedio.}}$$

Hemos cubierto hasta ahora cuatro índices.

$$\text{Productividad de la inversión de accionistas} = \frac{\text{Utilidad neta.}}{\text{Promedio de Inversiones.}}$$

$$\text{Utilidades por acción} = \frac{\text{Utilidad neta.}}{\text{Numero de acciones.}}$$

$$\text{Relación Precio - Utilidad} = \frac{\text{Valor de mercado promedio.}}{\text{Utilidad por acción.}}$$

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Dividendos por acción.}}{\text{Valor de mercado promedio.}}$$

**Medida detallada del rendimiento.** Hasta ahora hemos examinado cuatro índices generales, tres de los cuales han tomado en cuenta no solo la utilidad neta si no tan bien otros factores. Algunas veces al analista le interesa examinar la utilidad con mayor detalle que el que ofrece cualquiera de los índices que ya hemos visto. Describiremos tres nuevos índices que son útiles para examinar los rendimientos de un negocio al producir una utilidad.

Como preparación para entender estos índices debemos observar algunos hechos en el Anexo 10. Para empezar, el estado de pérdidas y ganancias expresa cada renglón en términos. Algunas compañías ofrecen descuentos para estimular un pronto pago, pueden tratar estos descuentos, ya sea como egreso o como deducción de las ventas brutas. El anexo 10 sigue el segundo procedimiento, entonces en el Anexo 10 los descuentos están restados inmediatamente de las ventas brutas, dejando las ventas netas, de las cuales se deducen los gastos del ejercicio. Evidentemente en un estado como en el del Anexo 10, el ingreso base se considera constituida por las ventas netas.

Por esta razón en la columna a mano derecha del Anexo 10 cada componente se expresa como un porcentaje de las ventas netas. Muchos de los porcentajes enlistados en la columna de la derecha del Anexo 10, son útiles para analizar el rendimiento del negocio. Para empezar hay una utilidad bruta que se obtiene en el Anexo 10, restando el costo de ventas de las ventas netas. La utilidad bruta se puede expresar como un porcentaje de las ventas netas. Este porcentaje de utilidad bruta en la compañía "N" del Anexo 10 para el año 2005 fue de 40%.

Si el porcentaje de utilidad bruta para una determinada compañía es de 30% y sus ventas netas en 1 año dado fueron de \$100,000.00, entonces el costo de ventas fue de \$70,000.00.

$$\text{Porcentaje de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

Un segundo porcentaje para analizar el rendimiento de una compañía con respecto a las ventas netas es el de "Utilidad antes de impuestos". Para la compañía "N" este fue el 13.3% durante 2005.

La ecuación para determinar la utilidad antes de impuestos es:

$$\text{Utilidad antes de impuestos} = \text{Ventas netas} - \text{Costo de Ventas} - \text{Gastos de Operación} - \text{Otros gastos.}$$

La ecuación para calcular el porcentaje de utilidad antes del impuesto es:

$$\text{Porcentaje de Utilidad Antes del Impuesto} = \frac{\text{Utilidad antes del impuesto.}}{\text{Ventas netas.}}$$

La tercera medida para el análisis del rendimiento de una compañía es simplemente la utilidad neta, expresada como un porcentaje de las ventas netas. Para la compañía "N" en 2005 el porcentaje de utilidad fue de 6.7%.

Supongamos que para 2005 el porcentaje de utilidad neta de Aluminio, S.A., fue de 15% y sus ventas netas fueron de \$1'000,000.00 para el mismo periodo, Alumex S.A. tuvo una utilidad neta de 5% en las ventas netas de \$4'000,000.00. Alumex, S.A. obtuvo una utilidad neta de \$200,000.00 mientras que Aluminio, S.A. obtuvo \$150,000.00. Con un porcentaje de utilidad neta del 5% en 2005, Alumex, S.A. obtuvo \$200,000.00 de utilidad neta. Durante el mismo ejercicio Aluminio, S.A. con un porcentaje de utilidad neta de 15% obtuvo \$150,000.00., si el capital era el mismo en ambos casos Alumex, S.A., proporciona un rédito mayor a las inversiones de los accionistas.

Evidentemente, un alto porcentaje de utilidad neta no necesariamente va acompañado de una alta productividad a las inversiones y similarmente, un alto porcentaje de utilidad bruta no necesariamente va acompañada de un alto rédito.

Podemos nombrar entonces los tres porcentajes que se usan para analizar la utilidad de un negocio.

- Porcentaje de utilidad bruta
- Porcentaje de utilidad antes del impuesto
- Porcentaje de utilidad neta.

$$\text{Porcentaje de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

A continuación se indican los diferentes índices que hemos visto:

- Productividad por la inversión de accionistas.
- Utilidades por acción.
- Relación Precio-Utilidad.
- Rendimiento.
- Porcentaje de Utilidad Bruta.
- Porcentaje de Utilidad antes de Impuestos.
- Porcentaje de Utilidad Neta.

**Índices financieros Relativos a la Solvencia.** Anteriormente hicimos notar que los objetivos principales de la mayoría de los negocios son:

- Obtener un rédito equitativo por los fondos invertidos.
- Mantener una situación financiera.

Pueden analizarse cuando menos dos aspectos con respecto a la situación financiera de una empresa, que son la capacidad para cubrir sus compromisos a largo plazo y la capacidad para cubrir el pago de compromisos a largo plazo. Inicialmente examinaremos el primer caso describiendo para ello 4 pruebas comunes.

A parte de los antecedentes de la empresa, debe estudiarse el origen del patrimonio y el grado de utilización de recursos ajenos. Para visualizar lo anterior tendremos que visualizar el capital contable entre el Pasivo Total, a esto se le llama Seguridad.

$$\text{Seguridad} = \text{Capital Contable} - \text{Pasivo Total}$$

El resultado que la expresión anterior ilustra acerca del empleo del capital ajeno, indicando que el negocio está controlado por los propietarios, o si se encuentra más supeditado a los acreedores. Es lógico pensar que en caso de crisis si la empresa está controlada por Capital ajeno, esta es más susceptible de sufrir consecuencias indeseables. Los índices de solvencia ligados con la magnitud y relaciones del Pasivo Circulante, que son los compromisos de pronto pago, van también ligados con el Activo Circulante que se presume sea la fuente con que se cubrirán dichos compromisos. Los Activos fijos se pueden convertir menos fácilmente en efectivo que los Activos Circulantes.

Es muy importante el que un negocio tenga una cantidad adecuada de Activo Circulante de modo que pueda cubrir su Pasivo Circulante. Por ejemplo, una compañía en la cual el Activo Circulante es tres veces más grande que el Pasivo Circulante, probablemente tendrá más capacidad para cubrir el propio Pasivo en caso de emergencia, que en un negocio cuyo circulante es dos veces su Pasivo Circulante.

La primera prueba de solvencia que hemos mencionado es precisamente el "Índice de Liquidez" el cual se obtiene dividiendo el total del Activo Circulante, entre el total del Pasivo Circulante. En el Caso de la Compañía "N", en el Anexo 9, el Índice de Liquidez fue de 2.16 el 31 de Diciembre de 2005 y 2.2 al 31 de Diciembre de 2004.

La fórmula para calcular el Índice de Liquidez para una fecha dada es:

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Existe por norma que el Índice de Liquidez debe ser cuando menos 2. Sin embargo esta es una regla muy inexacta, ya que las normas de las industrias son diferentes y porque el Índice de liquidez no indica la calidad de Activos que la componen.

Los activos pueden convertirse fácilmente en efectivo, algunas veces son llamados "activos disponibles ". El índice de Liquidez es la relación entre la cantidad de Activo disponible y la cantidad de Pasivo circulante. Algunos Activos circulantes son más disponibles que otros. Los inventarios, por ejemplo, son menos disponibles que el efectivo.

La Sociedad A tiene un Índice de liquidez de 2.0 y la Sociedad B el mismo, la mayoría de los Activos Circulantes de la Sociedad B son efectivo y Bonos del gobierno, mientras que los de la Sociedad A son inventarios, por lo anteriormente explicado se puede ver que la Sociedad B tiene más Activos disponibles.

Evidentemente el Índice de liquidez nos indica la cantidad relativa de los Activos circulantes y no su disponibilidad relativa. Algunas veces se utiliza otro índice de solvencia denominado "prueba del Acido" que consiste en encontrar la relación entre los Activos circulantes menos Inventarios y el Pasivo circulante. Los inventarios se restan por considerarse menos disponibles. La fórmula para determinar el índice "Prueba del Acido" es:

$$\text{Prueba del Acido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Una compañía con una gran cantidad de Activos circulantes puede no hacer uso productivo de sus medios. Dicha compañía puede tener un alto "índice de liquidez". Por lo anterior, un índice de liquidez que sea alto no es necesariamente bueno. Al conjunto de fondos de que dispone un negocio para realizar su objetivo, se le suele llamar Capital de Trabajo y es igual al Activo Circulante menos el Pasivo Circulante. La fórmula para conocer el Capital de Trabajo es:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

El Capital de Trabajo es realmente la parte productiva de un negocio. La base esencial para conservar la liquidez de una empresa, es el acoplamiento de la fuente de ingreso con que cuenta para mantener su Capital de Trabajo. Existen otras dos relaciones llamadas "Niveladoras" y estas denotan la medida en que se encuentre el Pasivo Total con respecto al Capital Contable y a la Obligación Total. Estas dos se obtienen dividiendo el Pasivo Total entre el Capital Contable y entre la Obligación Total respectivamente. Las dos relaciones Niveladoras son las siguientes:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} \quad \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Obligación Total}}$$

Los valores recomendables para las relaciones anteriores que son las niveladoras son 75% y 43% respectivamente, estas nos ilustran sobre el uso que da la administración en sus líneas de crédito, así como la posición de seguridad de la Empresa atendiendo a este aspecto. Las relaciones "Niveladoras" de la Compañía "N" del Anexo 9 son de 76% y 43%. Para repasar, escribiremos a continuación los índices estudiados hasta ahora:

1. Productividad por la Inversión de Accionistas.
2. Utilidades por Acción.
3. Relación Precio – Utilidad.
4. Rendimiento.
5. Porcentaje de Utilidad Bruta.
6. Porcentaje de Utilidad antes de Impuestos.
7. Porcentaje de Utilidad Neta.
8. Seguridad.
9. Índice de Liquidez.
10. Prueba del Acido.
11. Capital de Trabajo.
12. Niveladoras.

Al examinar la solvencia de una compañía, una cosa importante son los inventarios: ¿Se están moviendo relativamente rápido o están estancados y en peligro de volverse obsoletos?. Para contestar esta pregunta se puede hacer uso del índice llamado "Rotación de los Inventarios" que ahora explicaremos.

La rotación de Inventarios se calcula dividiendo el costo total de ventas en el ejercicio entre el promedio de Inventarios durante el mismo. Por lo tanto, la rotación de Inventarios nos indica cuantas veces fueron totalmente reemplazados los inventarios durante el ejercicio, con el fin de sustituir los bienes vendidos.

Para la compañía "N", el promedio de Inventarios durante 2005 puede ser determinando promediando los inventarios al principio y fin del Ejercicio. Del Anexo 9 se puede calcular que el promedio de inventarios para la Compañía "N" entre el 31 de Diciembre de 2004 y el 31 de Diciembre de 2005 fue de \$550,000.00. Para la compañía "N" el costo total de las ventas durante 2005 fue de \$1'800,000.00.

La rotación de Inventarios se obtiene dividiendo el Costo de Ventas durante el año, entre el promedio de inventarios. El promedio de Inventarios de la Compañía "N" en 2005 fue de \$550,000.00 y el costo de Ventas fue de 1'800,000.00. La rotación de inventarios durante 2005 fue por lo tanto 3.3. Es evidente, que por su propio giro en una compañía constructora este índice no tiene aplicación.

La fórmula para obtener la rotación de inventarios durante un ejercicio dado es:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

Para ver la productividad de la Empresa tendremos que analizar su actividad. Existen dos índices llamados Periodos de Cobro y rotación de Capital Total. El primero de estos, el periodo de cobro es el tiempo que tarda la empresa en recuperar su cuenta de clientes, que se representa con la siguiente ecuación.

$$\frac{\text{Clientes}}{\text{Promedio diario de obra ejecutada}}$$

La rotación de Capital Total nos permite observar las veces que ha sido posible hacer trabajar el Capital propio y ajeno. La relación es:

$$\frac{\text{Obra ejecutada}}{\text{Activo Total}}$$

Esto nos da una idea aproximada de la eficiencia de la dirección de la empresa. Supongamos que habiendo sido examinado los índices anteriores decidimos que la situación financiera de la compañía "N" es buena con respecto a su capacidad para cubrir sus compromisos a corto plazo. Debemos todavía analizar su capacidad para cubrir el pago de compromisos al largo plazo.

Una Sociedad Anónima puede obtener capital emitiendo acciones. Para con los accionistas no se tiene compromisos fijos, es decir, la compañía no necesita decretar dividendos cada año, y cuando son decretados no hay una cantidad

mínima obligatoria que deba ser decretada. Otra forma de obtener los recursos económicos como se vio con anterioridad, puede ser mediante la creación de un pasivo que podrá ser circulante o fijo. Si una compañía no cubre sus obligaciones para con sus acreedores, estos pueden forzarla a una bancarrota. Evidentemente los pasivos constituyen una forma de allegarse recursos que tiene mayor riesgo que las acciones. ¿Por qué entonces las compañías se valen de los pasivos para obtener recursos económicos?

Una razón está ligada al costo relativo de las dos fuentes, esto es, el costo del pasivo o el costo del capital. Es obvio que los recursos obtenidos por medio del pasivo causaran una cierta tasa y que lógicamente los propietarios pretenderán siempre un interés mayor.

En resumen, los recursos obtenidos por medio de pasivos serán menos caros que los obtenidos por medio de la venta de acciones, sin embargo, estas últimas representan un riesgo menor.

Tanto el pasivo fijo como el circulante de una empresa le ocasionan un riesgo, pero cabe considerar que si el negocio no cubre sus deudas a corto plazo cuando estas se vencen, los acreedores pueden forzar una compañía a la bancarrota. Por lo anterior, todos los pasivos circulantes y no circulantes ocasionan algún riesgo.

La suma del Pasivo nos indican las deudas ya sean circulantes o fijas. En el Anexo 9, el Pasivo de la Compañía "N" en 2005, fue de \$1'000,000.00, por lo que se ha dicho hasta ahora, debemos aclarar que; mientras sea mayor el Pasivo en un negocio, el riesgo de una bancarrota en momentos difíciles es mayor.

Anteriormente usamos el término Capital para referirnos a la parte del Balance General que representa las obligaciones con el propietario. La suma del Pasivo y Capital se refiere a todos los compromisos del negocio, tanto aquellas con los propietarios como con los acreedores. Entonces el termino "Obligación Total" es sinónimo de "Pasivo + Capital". Ya que el término "Obligación Total" significa la misma cosa que "Pasivo + Capital" lo anteriormente dicho de que "Mientras mayor sea el Pasivo en un negocio" pudimos haber dicho también que "Mientras mayor sea el Pasivo en la Obligación Total del Negocio", mayor será el riesgo de una bancarrota.

Si un analista financiero desea examinar la proporción del pasivo con respecto a la "Obligación Total" de un negocio, puede usar el índice:

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Capital}}$$

Por ejemplo, la relación de Pasivo a Pasivo + Capital (Obligación Total) para la Compañía "N" el día 31 de Diciembre de 2005 fue de:

$$\frac{\$1'000,000.00}{\$2'300,000.00} = 43\%$$

Estos son los índices presentados hasta ahora:

1. Productividad por la Inversión de Accionistas.
2. Utilidades por Acción.
3. Relación Precio – Utilidad.
4. Rendimiento.
5. Porcentaje de Utilidad Bruta.
6. Porcentaje de Utilidad antes de Impuestos.
7. Porcentaje de Utilidad Neta.
8. Seguridad.
9. Índice de Liquidez.
10. Prueba del Acido.
11. Capital de Trabajo.
12. Niveladoras
13. Rotación de Inventarios.
14. Periodo de Cobro.
15. Rotación de Capital Total.
16. Relación de Pasivo a "Obligación Total"

El Analista financiero forma parte de su opinión acerca de una compañía viendo índices como los que hemos presentado. También estudia los detalles de los Estados Financieros para ver que si hay términos en desuso y que no son revelados por los índices. Suplementa luego los índices y estados financieros con otra información obtenida por conversaciones y visitas ya que es claro que los estados financieros indican parte de la historia de la compañía.

## V.4 CASOS PRÁCTICOS.

### Caso N° 1

El 31 de Diciembre de 2004, "C.B. Construcciones, S.A.", contaba con cuentas Bancarias con \$175,000.00 y en caja \$12,800.00. La maquinaria y Equipo, Terreno, Edificio, etc., tenían un valor de \$2'780,000.00. Sus obligaciones con diversos acreedores, en esta misma fecha, importaban \$312,000.00.

Prepararemos el Balance General de dicha empresa.

**Solución.**

**C.B. CONSTRUCCIONES, S.A.**  
Balance General al 31 de Diciembre de 2004

<b>ACTIVO</b>		<b>OBLIGACIONES</b>	
Efectivo	\$187,800.00	Pasivo	\$312,000.00
Otros Activos	<u>\$2,780,000.00</u>	Capital	<u>\$2,655,800.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$2,967,800.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$2,967,800.00</b>

**Caso N° 2**

El 20 de Febrero de 2003 se constituye en Sociedad la "Cía. Constructora XYC, S.A.", con un capital de \$2'000,000.00. Este capital ha sido totalmente pagado por 5 socios en partes iguales, es decir, cada uno ah aportado \$400,000.00 con excepción de uno de ellos cuyo aportación la cubre con un edificio de oficinas con valor de \$250,000.00 y el terreno con valor de \$150,000.00.

Del 20 de Febrero al 11 de Marzo la empresa efectuó las siguientes operaciones.

- Febrero 20.- La compañía paga \$25,000.00 por escrituración y otros gastos notariales de instalación.
- Marzo 2.- La compañía adquiere un compresor y dos perforadoras con valor de \$280,000.00, pagando el 20% de enganche y firmando documentos a 24 meses por la diferencia.
- Marzo 4.- A uno de los socios le ofrecen \$440,000.00 por sus acciones pero éste rechaza la oferta.
- Marzo 7.- Uno de los socios obtiene un préstamo personal por \$5,000.00.
- Marzo 11.- Habiendo iniciando trabajos para un cliente, la compañía se suerte de materiales con diversos proveedores que importan la misma cantidad de \$75,000.00, considerando que esta compra la hace la compañía a nombre de cliente.

Elaboraremos un Balance General al 11 de Marzo de 2003 para la Cía. Constructora XYC, S.A.

**Solución.**

**Cia. Construcciones XYZ, S.A.**  
**Balance General al 11 de Marzo de 2003**

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Bancs	\$1,514,000.00	Proveedores	\$75,000.00
Clientes	\$75,000.00	Doc. por pagar (Corto Plazo)	\$112,000.00
Deudores Diversos	\$5,000.00		
FIJO		FIJO	
Terrenos	\$150,000.00	Doc. por pagar (Largo Plazo)	\$112,000.00
Edificio	\$250,000.00		
Maquinaria y Equipo	\$280,000.00		
DIFERIDO		CAPITAL	
Gastos de Instalación	<u>\$25,000.00</u>	Capital	<u>\$2,000,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$2,299,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$2,299,000.00</b>

**Caso N° 3**

Del 1° al 10 de Febrero, Pretensados Sánchez vende mercancía que costo \$1,000.00 en \$3,000.00. Elaboraremos un Estado de Resultados condensado que cubra las transacciones en este periodo.

**Solución.**

**PRETENSADOS SANCHEZ**  
**Estado de Resultados del 1° al 10 de Febrero**

Ingresos	\$3,000.00
Egresos	<u>\$1,000.00</u>
Utilidad Neta	<b>\$2,000.00</b>

**Caso N° 4**

Del Anexo 4, elaboraremos el Estado de Resultados para la Promotora Arco. S.A. para el mes de Julio.

**Solución.**

**PROMOTORA ARCO, S.A.**  
**Estado de Resultados para el mes de Julio**

Ingresos		\$300,000.00
Egresos		
Costo de Ventas	\$255,000.00	
Comisiones	<u>\$15,000.00</u>	<u>\$270,000.00</u>
Utilidad Neta		<b>\$30,000.00</b>

## **CAPITULO VI**

### **LA PLANEACIÓN**

Objetivo: El alumno comprenderá los aspectos más sobresalientes dentro de la planeación para aplicarlos en el desarrollo de la empresa.

#### **VI.1 DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN.**

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

##### **DEFINICIÓN.**

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores. La función de la planeación se compone de la selección y definición de las políticas, procedimientos y métodos necesarios para lograr objetivos generales de la organización. En cada uno de estos niveles de la planeación, ya sean cuando se determinan las políticas, los procedimientos, y los métodos, el proceso de la toma de decisiones es un componente esencial de la planeación. Por eso la habilidad de la toma de decisiones es la clave de una planeación exitosa en todos los níeveles. Las políticas, procedimientos y métodos deben formularse para que estén de acuerdo con los objetivos de la organización.

## LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.

1. Factibilidad. Debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
2. Objetividad y cuantificación. Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
3. Flexibilidad. Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
4. Unidad. Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. Del cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

## VI.2 POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS.

### POLÍTICAS.

Aunque son necesarios los objetivos para dirigir los esfuerzos individuales y los del grupo, las políticas sirven para indicar la estrategia general por medio de la cual se logran estos objetivos. Sea que estén o no escritas; las políticas sirven como guía amplia y general para la toma de las decisiones en una organización.

Las políticas se han definido como declaraciones generales, como conocimiento que guían la toma de decisiones de los subordinados en los diversos departamentos de una empresa. No es necesario que estas declaraciones se pongan por escrito a fin de que se consideren como políticas.

Sea que estén o no escritas, las políticas sirven como guía amplia y general para la toma de las decisiones de la organización. Un ejemplo claro de esto es cuando una empresa tiene el objetivo específico de lograr una penetración mayor en el mercado; atenerse a una competencia en los precios para lograr este objetivo, esto es una Política Empresarial. Las políticas pueden clasificarse de diferentes maneras. Una clasificación útil está basada en el nivel organizacional de los administradores afectados. De esta manera, las políticas básicas, generales y departamentales identifican el nivel organizacional, de la aplicación de la política.

Las políticas básicas que son de finalidades muy generales y afectan a toda la organización, las usan principalmente los administradores de nivel superior. El competir con productos profesionales de una empresa más grande es el ejemplo de una política Básica. La política general, la cual es mas especifica, típicamente se aplica a grandes secciones de la organización, pero no ordinariamente a toda ella. La usan generalmente los administradores de nivel medio.

La política departamental es mas especifica por naturaleza y se aplica a actividades diarias en el nivel departamental, la usan principalmente los administradores de primera línea. Por ejemplo, la política de que los empleados deben avisar si van a faltar, es una política departamental.

En resumen existen tres tipos de políticas basadas en el fin y el nivel administrativo afectado, estas son las políticas básicas, generales, y departamentales. Las políticas generales se relacionan, primariamente, con las actividades de los administradores medios, las políticas departamentales conciernen más a los administradores de primera línea, y las políticas básicas afectan más directamente a los administradores de nivel superior.

Otra clasificación de políticas se basa en la manera en que se forman en la organización. La política creada, la política solicitada y la política impuesta, son tres tipos de política basados en la manera en cómo se han formado.

La política creada es la iniciada por los administradores de una compañía con el fin de que se les sirva de guía a ellos y a los subordinados. Típicamente la relación entre la política creada y los objetivos organizacionales están íntimamente ligados. La decisión para promover la venta de contratos de servicio con venta de equipo, para asegurar que los clientes mantengan, de manera adecuada el equipo, es un ejemplo de política creada. La comparación entre una política creada y la solicitada estriba en que la segunda la formula el administrador de una compañía. La diferencia está en que esta última se origina por la solicitud de un administrador a su superior, para resolver un caso excepcional; ésta es la base para que se le llame política solicitada. Puesto que la política solicitada está basada en el manejo de los casos individuales, el cual puede implicar circunstancias especiales; existe peligro de que tal política sea incompleta, sin coordinación y quizás inconsistente.

Cuando los administradores se ocupan continuamente de la formulación de políticas solicitadas, es un indicio de que no se ha dado suficiente atención a la formulación del tipo de política creada. Cuando no existe una política previamente especificada, un administrador pregunta a su jefe que hacer con una cuenta por cobrar ya vencida, la decisión del superior constituye una formulación de política solicitada.

Las políticas impuestas son el resultado de una fuerza externa que presiona a la organización, tales como la acción gubernamental, de la asociación comercial o del sindicato. En general la importancia de la política impuesta ha ido aumentando en los últimos años. Con base en la manera en que se forman, hemos discutido tres tipos de políticas creadas, solicitadas e impuestas.

El tipo de política que sería más similar para diferentes compañías en la misma industria es la política impuesta. La política específicamente formulada para establecer guías necesarias para lograr los objetivos de la organización antes de que se presente cualquier problema se llama política creada. El tipo de política cuya abundancia indica una falta de atención administrativa apropiada para dar por anticipado las guías necesarias para tomar decisiones, se llama política solicitada. Finalmente, otra clasificación de políticas tiene como base el área de trabajo a la que se aplican. Aunque se podrán discutir un gran número de categorías, abarcaremos: ventas, producción, finanzas y personal como las principales áreas de trabajo de la empresa.

Las políticas de ventas tienen que ver con decisiones tales como la selección del producto que va a fabricarse, su precio, su promoción de ventas, y los canales de distribución. Puesto que estas son áreas interdependientes de toma de decisiones, la coordinación de estos esfuerzos es esencial.

La decisión para restringir la distribución de una cierta marca de cerveza a un área geográfica constituye una política de ventas. Las políticas de producción incluyen decisiones tales como la de fabricar o comprar un componente, la elección del sitio de producción y los inventarios que deben mantenerse. Por lo tanto no podrán formularse las políticas de producción sin tener en cuenta las políticas de ventas.

La decisión para ubicar nuevas plantas en una cierta distancia en un mercado importante constituye una política de producción. Las políticas financieras tienen que ver con la obtención de capital, métodos de depreciación y el uso de fondos disponibles. Como tales, estas políticas podrían afectar directamente todas las otras áreas de formulación de políticas.

La decisión de alquilar en vez de comprar todo el espacio necesario para almacenes, es un ejemplo de política financiera. Las políticas de personal tienen que ver con la selección del personal, desarrollo, compensación, desarrollo de una moral y con las relaciones sindicales. Es importante que estas políticas sean uniformes en toda la compañía. La decisión de que los solicitantes de empleo se inicien como aprendices, con base en las pruebas de habilidad, es un ejemplo de una política de personal.

Los cuatro tipos de políticas basados en el área de trabajo que se han discutido son: ventas, producción, finanzas y personal. Obviamente que cualquier política dada puede describirse en terminas de cualquiera de los tres sistemas

principales de clasificación de sistemas que se han discutido: El nivel administrativo, la manera de cómo se forma la política, y el área de trabajo afectada.

El jefe de personal de una empresa ha informado a su superior que es incapaz de contratar a cierto personal técnico en la comunidad local, y como resultado de esto el jefe de relaciones industriales decide que este personal debe ser reclutado en una comunidad distante. Desde el punto de vista del administrador es una política general, desde el punto de vista de la manera en que se formo, es una política solicitada y desde el punto de vista del área de trabajo en una política de personal.

Los administradores de Nivel Superior en una empresa deciden concentrar sus esfuerzos comerciales en el campo del equipo electrónico, Esto puede describirse como una política básica, creada y de venta.

Por exigencias del contrato sindical con la empresa se acuerda que, "los supervisores deben usar solo ciertos medios de estudio de los tiempos, para determinar los estándares de producción", Esta se define como una política impuesta y de producción.

## **PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS.**

Una declaración de procedimientos es más específica que la declaración de política. Un método enumera la secuencia cronológica de pasos que deben tomarse para lograr un objetivo. Por otra parte, uno especifica cómo va a realizarse un paso del procedimiento. Una descripción de cómo debe realizarse una serie de tareas, cuando y quien, normalmente se considera un procedimiento. En la siguiente lista se ejemplifica un procedimiento en orden; y en este caso implicado un procedimiento de contratación.

Lista del procedimiento Típico de Contratación.

1. Entrevista Preliminar
2. Solicitud
3. Verificación de Referencia
4. Prueba de Aptitud
5. Entrevista del Trabajo
6. Aprobación del Supervisor
7. Examen Medico
8. Orientación

Comparables con las Políticas, los procedimientos permiten menos amplitud en la toma de decisiones administrativas. En contraste con un procedimiento, una

descripción de cómo debe realizarse un paso de un procedimiento se denomina método. Por lo tanto es posible que un método implique a solo un departamento y a solo una persona en ese departamento. El mejoramiento de Métodos se refiere al mejoramiento de la manera de realizar tareas específicas. Desde un punto de vista más amplio, el término simplificado de trabajo se aplica a los esfuerzos por realizar una tarea particular, a toda una serie de tareas, de manera que sean más eficientes y económicas. Por lo tanto, la simplificación del trabajo puede aplicarse tanto a métodos como a procedimientos.

En años recientes, el equipo electrónico ha servido considerablemente para el logro de la simplificación del trabajo. Puesto que un cambio en el procedimiento puede hacer que ciertos pasos, y de aquí que ciertos métodos, sean innecesarios en ese procedimiento, se sigue que la simplificación de trabajo deberá empezar con un estudio de los procedimientos existentes.

A menos que la simplificación de trabajo sea en si misma un procedimiento planeado, es mas fácil lograr un mejoramiento y simplificación en los métodos que en los procedimientos.

Por ejemplo, si comparamos con la simplificación del procedimiento de selección del personal, la cual tiene que ver con ciertos departamentos, un mejoramiento en el método de realizar una prueba de aptitud es más fácil.

En resumen, en las secciones anteriores hemos descrito tres niveles de planeación que están relacionadas con el logro de objetivos organizacionales. Estos son la determinación de políticas, procedimientos y métodos. Una descripción cronológica de los pasos que hay que dar para lograr un objetivo, es un procedimiento mientras que la especificación de cómo debe darse un caso particular, es un método. Los mejoramientos y la simplificación, tanto en los procedimientos como en los métodos se le denominan simplificación de trabajo.

### **VI.3 VISIÓN, MISIÓN, METAS Y OBJETIVOS**

#### **VISIÓN.**

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?.

## **MISIÓN.**

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio?. La Misión; describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa, define que es la organización y lo que aspira a ser.

Características de la Misión.

- Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

## **METAS Y OBJETIVOS.**

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Los objetivos; representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Características:

- Deben establecerse a un tiempo específico.
- Se determinan cuantitativamente.

Lineamientos:

- Deben de asentarse por escrito.
- No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué).

## **VI.4 TOMA DE DECISIONES Y TÉCNICAS CUANTITATIVAS PARA SU APLICACIÓN.**

### **TOMA DE DECISIONES.**

La habilidad para tomar decisiones es la clave de una planeación exitosa en todos los niveles. Esto implica más que la selección de un plan de acción,

---

porque antes de tomar la acción se deben tomar tres fases: diagnóstico, descubrimiento de las alternativas y análisis. La secuencia de las actividades de la toma de decisiones es de importancia considerable. El análisis exitoso depende del descubrimiento previo de alternativas apropiadas, mientras que esta fase, a su vez depende de un cuidadoso diagnóstico.

La función de la primera fase en la toma de decisiones es el diagnóstico, identificar y esclarecer un problema. Un diagnóstico cuidadoso, depende de la definición de los objetivos, organizacionales con los cuales se compara la situación presente. Esto está de acuerdo con nuestra observación previa de que los objetivos son el punto focal para la función de planeación.

Después de identificar los objetivos organizacionales, el diagnóstico implica la identificación de los principales obstáculos que impiden que se logren. Según esto, debe observarse que descubrir un problema no necesariamente identifica los obstáculos. Por ejemplo. El identificar un problema que implique la función del mercado está a nivel de la descripción, mientras que el localizar las fallas específicas en el sistema interno de comunicación de la empresa constituye una identificación de los objetivos.

Además de definir los objetivos organizacionales e identificar los principales obstáculos, la fase de diagnóstico de la toma de decisiones ordinariamente implica el señalar los factores de la situación que no pueden cambiarse. Esta acción tiende a disminuir el número de posibles soluciones al problema. En la fase del diagnóstico de la toma de decisiones hay que tener cuidado para evitar "bloquear" las alternativas que de hecho son posibles. Por ejemplo el ejecutivo de mercadotecnia, que acepta el método actual para distribuir el producto como un factor fijo, es improbable que considere un método alternativo obvio.

La primera fase del proceso de la toma de decisiones, que ya discutimos, es la del diagnóstico. Esta fase es la seguida por el descubrimiento de cursos alternativos de acción. En esta segunda fase de descubrir cursos alternativos de acción, la creatividad es el elemento importante. Por lo tanto existen diferencias individuales marcadas entre personas en el pensamiento creativo.

Dada la importancia de las diferencias individuales en la creatividad, existen diversas variables organizacionales que afectan la posibilidad de la creatividad. Un factor obvio para a menudo olvidarlo, es que la recompensa al comportamiento creativo lo hace que surja. De esta manera, el administrador que hace de lado las nuevas sugerencias subestimándolas, no alienta el desarrollo de la creatividad en sus subordinados.

Otro factor íntimamente relacionado con la creatividad es el nivel de "presión en el ambiente". Aunque cierta presión es estimulante, las investigaciones que se han realizado en este campo indican que a alta presión da como resultado

un desorden en el comportamiento ó a una manera rígida de actuar, ninguna de las cuales favorece la creatividad. De acuerdo con esto, las personas que dentro de una organización trabajan a "alta presión" son menos creativas, aunque pueden ser productivas.

Si comparamos una organización exitosa para investigación con una producción igualmente exitosa, se puede pensar que el énfasis en los programas diarios sea menor en las organizaciones de investigación.

Finalmente el pensamiento creativo y las soluciones perspicaces no pueden surgir sin dedicar tiempo para adquirir y considerar el material de hechos. Esto sugiere que el "tiempo para pensar", durante el cual no es obvio un progreso patente es tiempo gastado productivamente. De esta manera, al menos tres factores afectan el clima de actividad. La creatividad mejora cuando ha habido una recompensa, cuando el nivel de presión es apropiado, y cuando se cuenta con el tiempo adecuado para considerar el problema.

Después del diagnóstico y del descubrimiento de alternativas, la parte final del proceso de la toma de decisiones es la del análisis, la cual consiste en comparar los posibles cursos de acción y escoger una de las alternativas. En el grado en que un administrador basa sus decisiones en corazonadas o en sentimientos internos, el proceso de la elección se basa en la intuición. En un enfoque totalmente intuitivo, la tercera fase de la toma de decisiones, la del análisis podría virtualmente estar ausente.

El hecho de que la base para la elección de una alternativa no es clara, ni aun para la misma persona que va a tomar la decisión, confirma que no es correcto confiar en la intuición al tomar decisiones. El enfoque típico para la fase del análisis de la toma de decisiones es el análisis de hechos. En este enfoque, las corazonadas asociadas con el enfoque intuitivo deberán ser específicamente identificadas o rechazadas totalmente en el proceso de la toma de decisiones.

El identificar y posiblemente enumerar las ventajas y desventajas relacionadas con cada una de las alternativas, es un ejemplo del método del análisis de hechos. Un método que confía en la cuantificación de todos los factores y que se ha encontrado que es útil en la toma de decisiones, es el de la investigación de Operaciones.

Una de las características de la Investigación de operaciones para analizar las situaciones de toma de decisiones es la construcción de un modelo. De acuerdo con el interés en cuantificar todas las variables implicadas, el modelo usado en el enfoque de la Investigación de operaciones es típicamente un modelo matemático. De esta manera, el enfoque de la investigación de operaciones pone énfasis en la importancia de identificar y cuantificar todas las

variables implicadas en una situación de toma de decisión y construir un modelo matemático para representar la situación.

### **TÉCNICAS CUANTITATIVAS PARA SU APLICACIÓN.**

Para mejorar la toma de decisiones administrativas, se ha estado empleando cada vez más las técnicas cuantitativas. El pronóstico cuantitativo descansa en modelos matemáticos y datos numéricos en su afán de predecir el futuro. Los métodos cuantitativos se basan en datos históricos. Las fuentes usuales son los registros de la propia empresa, ó información oficial de diverso origen: gobierno, asociaciones de empresarios o profesionales u organismos internacionales. Podemos distinguir, entre ellos según la información en la que se basan:

#### **Métodos cronológicos o series de tiempos.**

Estos usan información de la misma variable cuyo comportamiento se quiere pronosticar (técnicas basadas en información objetiva histórica):

- a) Modelos (media, futuro igual al presente, etc.).
- b) Alisado de series temporales (alisado exponencial, medias móviles).
- c) Proyecciones de tendencia (lineales, potenciales, parabólicas, exponenciales, etc.).
- d) Modelos de descomposición temporal y análisis de series.
- e) Modelos avanzados de Series temporales (ARIMA, chartinismo).
- f) Modelos probabilísticos, (distribución normal, de poisson, modelos de Markov, etc.)

#### **Métodos casuales o regresivos.**

Estos utilizan información de la variable que se va a pronosticar y de otras variables que influyen o que están relacionadas con ella y cuyo pronóstico es más simple.

- a) Métodos analógicos (analogías temporales, especiales o naturales).
- b) Métodos Barométricos (indicadores).
- c) Modelos de simulación deterministas (tablas de input-output y simulación de sistemas).
- d) Modelos de experimentación Social.
- e) Modelos econométricos.

#### **Limitación de los Modelos Cuantitativos.**

Todas estas técnicas presentan una serie de limitaciones comunes que impiden su aplicación en todas las circunstancias y que, consecuentemente, hacen

necesaria la búsqueda de otros sistemas alternativos de previsión. Estas limitaciones son:

- a) Necesitan datos históricos, referidos a las variables a predecir y, en su caso, a las variables explicativas.
- b) La necesidad de contar con datos abundantes y cuantitativos condiciona en cierta manera la elección de las variables a considerar.
- c) Pretender descubrir relaciones entre unas variables y sus valores históricos, que una vez descubiertas se presumen estables y se utilizan para extrapolar la información hacia el futuro. En un mundo empresarial de alta velocidad en los cambios, estas técnicas son solo adecuadas para la predicción a corto ó a muy corto plazo.
- d) Incorporan datos numéricos que son procesados matemáticamente a fin de ofrecer un resultado también numérico, determinista. A Partir de datos dudosos y mediante un proceso también dudoso, un modelo inestable ofrece un resultado cierto, determinista, adornado además de un involucramiento científico-matemático que parece garantizar su precisión.
- e) Exigen unos conocimientos matemáticos y estadísticos, así como la propia técnica, que el directivo no tiene o ha olvidado.
- f) Una fuerte limitación es evidente inclinación a efectuar la predicción desde un punto de vista parcial. No solo por no considerar todas las variables económicas, sino también por tender a aislar la realidad económica del resto de realidades (social, tecnológica, política, demográfica, energética, etc.), las cuales se suponen estables para todo el horizonte de la previsión.



## CAPITULO VII

### LA ORGANIZACIÓN

Objetivo: El alumno comprenderá la importancia de la organización al interior de una empresa para establecer perfectamente las funciones de cada área dentro de la misma empresa.

#### VII.1 DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

##### DEFINICIÓN.

Organización es una ordenación sistemática de personas, realizada con alguna finalidad específica. Esta definición es válida para toda clase de organizaciones, públicas o lucrativas, grandes o pequeñas.

En una sociedad industrial y de mercado como en la que nos encontramos, estamos permanentemente en contacto con organizaciones, desde el momento de nuestro nacimiento hasta el óbito, nos relacionamos, de manera más o menos directa, con organizaciones.

Organización es el hospital en que se nace, la oficina en la que registramos cualquier acto, o en la que solicitamos cualquier acreditación, la compañía fabricante de cualquier bien de uso diario, la constructora que edificó el edificio donde habitamos, la iglesia a la que acuden a rezar, el club donde hacemos deporte, la comunidad de propietarios a la que pertenecemos, y casi todos los sitios en los que nos encontremos en nuestra vida cotidiana.

La importancia de los administradores ha ido creciendo según la sociedad se ha vuelto mas urbana, compleja e interrelacionada. La realización de gran numero de actividades está vinculada a productos que se han obtenido en organizaciones, que adquirimos y no producimos nosotros mismos, pero que precisamos para mantener nuestra vida laboral familiar. La sociedad esta hoy estructurada en todos sus sectores (económicos o no) de una forma compleja que exige la reunión de numerosas personas para el logro de sus objetivos.

De la anterior enumeración, observamos claramente que las organizaciones son muy diferentes entre si. Una gran compañía multinacional y una pequeña de barrio, son organizaciones. Ambas caen dentro del campo que abarca la definición ofrecida, pero la diferencia entre ambas son notables.

La palabra Organización, como se indico anteriormente, tiene una doble aceptación: lugar de trabajo y función directiva. Muchas veces, en la definición del segundo sentido del término se ve también involucrado el primero. No es

infrecuente encontrar una descripción como ésta: organización es la función que se ocupa de proveer de un armazón al material a la organización.

Organizar es crear una estructura, los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros corporales; las organizaciones tienen sus estructuras que revelan los suyos. Con la finalidad didáctica de ordenación, organización es la segunda función tras la planeación. La planeación nos dice que vamos a hacer; la organización, de qué forma lo haremos. Requiere de la dirección que se especifique cada una de las cargas de trabajo a efectuar en la empresa y las relaciones de todo tipo que se van a mantener entre los diferentes puestos de trabajo.

Uno de los elementos distintivos de cualquier tipo de organización consiste en que los acontecimientos sucedan en determinada forma porque se ha dispuesto previamente que sucedan así. Con el objeto de que las personas trabajen en forma coordinada para el logro efectivo de metas se debe diseñar y mantener una estructura de papeles o puestos. Esto es lo que está implicado en el área de Organización. Para que sea significativo, el papel debe de incorporar objetivos claros, conocimiento de las principales obligaciones ó actividades implicadas, autoridad delegada con claridad y disponibilidad de herramientas, recursos e información necesaria para lograr las tareas. Para que los papeles contribuyan en forma efectiva entre ellos, deben estar estructurados en forma lógica racional.

Los papeles se diseñan para que los ocupen personas. Los organizadores eficientes con frecuencia se enfrentan en situaciones en las que deben hacer provisiones para las limitaciones, aspectos fuertes, disponibilidad e intereses de las personas. Como se vea en el análisis de las funciones de integración y dirección, las personas son elementos cruciales para estas dos funciones de la administración. Más aun al hablar de estructuración de papeles, no se quiere decir que sea necesario hacer restrictivo algún papel. Puede ser tan reducido como la tarea definida de un trabajador de línea de ensamble o de un cajero bancario, o puede ser tan amplio como una considerable área de dirección, como el del presidente de una compañía o el de un científico investigador.

Aunque las personas operan en grupo, principalmente para lograr objetivos que no pueden lograr aislados, la verdadera razón de la organización formal son las limitaciones del alcance de la administración. Aunque no existe un número definido y universalmente aceptable de personas que un administrador puede supervisar con efectividad, se sabe que existe un límite para ese número en casos individuales. Este límite, conocido como alcance de la administración, es lo que hace que los niveles de la organización sean necesarios, y que los problemas de delegación y de elaboración de políticas sean tan importantes. En cualquier situación existen muchos factores subyacentes que determinan el número de personas que un administrador puede supervisar.

Con frecuencia se dice que las personas competentes pueden hacer que funcione cualquier forma de organización. Algunas personas afirman inclusive que la vaguedad es algo bueno para la organización, en cuanto que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para lograr las metas. Sin embargo, es indudable que las personas capaces y quienes deseen cooperar trabajen en forma más efectiva si conocen los papeles que han de jugar en cualquier operación de equipo y la forma en que sus papeles se relacionan unos con otros. Esto es cierto en negocios y en el gobierno, al igual que en el fútbol o en una orquesta sinfónica. Diseñar y mantener estos sistemas de papeles es, básicamente, la función administrativa de organizar. Para que exista un papel en la organización y para que sea significativo para las personas, debe incorporar:

1. Objetivos verificables que; son una parte importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades implicadas, y
3. Una comprensión del área de discreción o autoridad de manera que la persona que ocupa el puesto sepa lo que puede hacer para lograr resultados, además para hacer que un puesto funcione en forma efectiva se deben hacer provisiones para obtener una información necesaria y otras herramientas que se requieren para desempeñarse en ese papel.

En este sentido; se considera que la organización es la agrupación de actividades necesarias capaces de lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de la organización. Esta puede ser diseñada para clarificar quien debe hacer que y quien es responsable de cuales resultados.

Debe ser diseñada para eliminar obstáculos al desempeño ocasionados por confusión o incertidumbre en las asignaciones y para proporcionar redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. La función de organización consiste en el establecimiento del armazón, material y humano de la Organización. Al organizar, el directivo diseña una estructura capaz de ejecutar los planes establecidos. Diferentes metas requieren diferentes tipos de estructuras (procesos productivos, tipos de personal). Al organizar, por tanto, el administrador considera personas y cosas. Las cuestiones principales en esta función consistirán en como diseñar los puestos de trabajo, como agrupar las tareas y personas, determinar el grado de delegación de autoridad, los mecanismos de coordinación, y la administración del personal.

## PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. Los principios de Organización son los siguientes:

**Principio de la unidad de objetivos.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante. La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.

**Principio de la eficiencia organizacional.** Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

**Principio del tramo de administración.** En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

**Principio escolar.** Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa a cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

**Principio de delegación por resultados esperados.** La autoridad delega a todos los gerentes individuales, debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

**Principio del carácter absoluto de la responsabilidad.** La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

**Principio de unidad de mando.** Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

**Principio de nivel de autoridad.** El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

**Principio de la definición fundamental.** Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar, la autoridad de organización delegada, la comprensión de las

relaciones de autoridad e informales con otros puestos; la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

**Principio del equilibrio.** En toda estructura existe la necesidad del equilibrio, la aplicación de los principios o técnicas deberán estar equilibradas para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa. El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador.

Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "staff" y de servicios.

**Principio de facilitación del liderazgo.** Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

## VII.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN: FORMAL E INFORMAL.

Muchos escritores de administración distinguen entre la organización formal e informal. Ambos tipos se encuentran en las organizaciones. Detallaremos a cada una de ellas.

### ORGANIZACIÓN FORMAL.

La organización formal se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal. Decir que una organización es formal no significa que tenga lo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro contribuya de mejor manera a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. En la más formal de las organizaciones, debe haber espacio para la discreción, el uso ventajoso de los talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y capacidades de cada

individuo. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe encauzar hacia el grupo y hacia las metas de la organización.

La organización formal es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

### **ORGANIZACIÓN INFORMAL.**

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

“Chester Bernard” autor de la obra clásica de administración *“Las funciones de los elementos dirigentes”*, describió a la organización informal como cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consistente de colaboración, aun cuando contribuya a resultados colectivos. Es mucho más fácil pedir ayuda sobre un problema de la organización a alguien que uno conozca en forma personal, aun cuando trabaje en otro departamento, que a alguien a quien uno solo conoce de nombre por haberlo escrito en el organigrama. Más recientemente, Keith Davis, de la Universidad Estatal de Arizona, quien ha escrito mucho sobre el tema, describe a la organización informal como una “red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, que surge espontáneamente cuando las personas se asocian”. Así las organizaciones informales (las relaciones que no aparecen en un organigrama) podrán incluir al grupo de los talleres de maquinas, al personal del sexto piso, al grupo de boliche del viernes por la tarde y a los habituales del café por las mañanas.

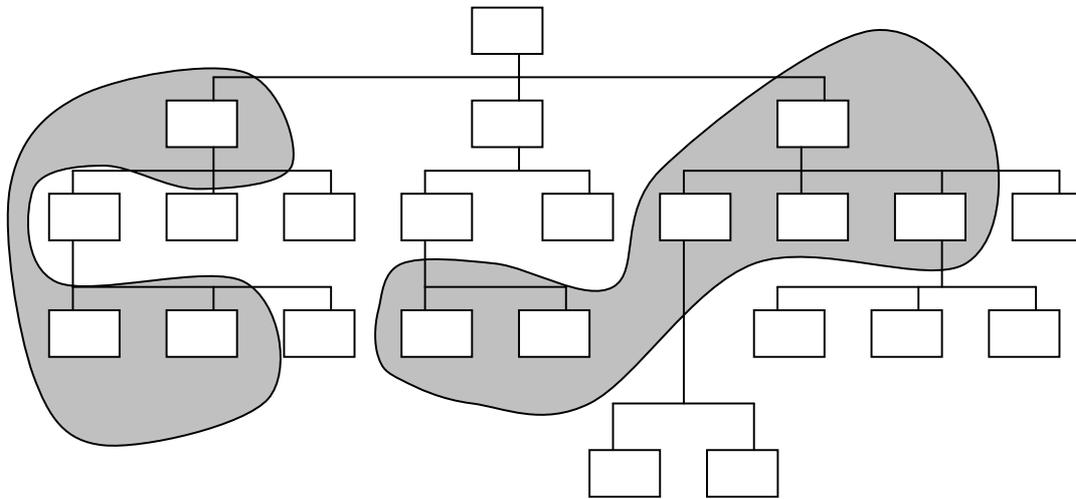


Figura VII.2.1 Muestra las organizaciones Informales (sombreadas) que se pueden presentar en los diferentes niveles departamentales.

En cambio todo el organigrama representa a la Organización formal.

### VII.3 ESTRUCTURA, DIVISIÓN DE DEPARTAMENTOS Y ORGANIGRAMAS.

#### ESTRUCTURA.

La organización incluye el diseño de una estructura departamental. La estructura de la organización abarca aquellos factores que, no siendo propios de la tarea, influyen directamente sobre la misma. La estructura y la forma de actuar de una organización puede influir en la salud de los trabajadores en cuanto que permita su participación en la toma de decisiones, se reconozca el trabajo, etc, lo que puede llevar a un clima laboral favorable que incidirá tanto en la motivación de los trabajadores como en la producción. Así, en empresas con estructuras participativas, las actitudes del personal hacia el trabajo son positivas, mientras que en empresas con estructuras sometidas a las normas, las personas tienden más a su cumplimiento que a la obtención de objetivos. Dicha estructura describe el marco de la Organización, a su vez, esta puede dividirse en tres partes: complejidad, formalización y centralización.

**Complejidad:** Se consideran dentro de la complejidad las diferencias que hay en la organización, mientras exista una división en el trabajo, se encontraran mas niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las

unidades de la organización; mas difícil será coordinar al personal y sus actividades.

**Formalización.** Se dice que existe formalización dentro de una organización a medida que dicha organización se va apoyando en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados; esto es que, algunas organizaciones operan con algunas de estas reglas estandarizadas y otras son pequeñas, por lo tanto, tienen toda clase de regulaciones que instruyen a los empleados sobre los que pueden y no deben hacer. Entre mas reglas existan en una organización, indica que esta mas formalizada.

**Centralización.** Dentro de la organización cuando los problemas fluyen hacia arriba, es decir donde la autoridad de tomar decisiones está a cargo de una sola persona, es entonces cuando se dice que existe una centralización dentro de una organización.

Por el contrario cuando la responsabilidad de tomar una decisión entre varias elecciones se delegan a varias personas, es decir, las decisiones centralizadas se delegan a varios niveles. Se dice entonces que existe descentralización.

### **DIVISIÓN DE DEPARTAMENTOS “DEPARTAMENTALIZACIÓN”.**

Un aspecto del acto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa una sección, división o sucursal determinada de una organización, dentro la cual un gerente o administrador tiene autoridad para desempeño de actividades especificadas.

Un departamento, como el término se usa de ordinario, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se aplica de manera ambigua; en otras, en especial las grandes, una terminología mas estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede dirigir a una división; un director a un departamento; un gerente a una sucursal, y un jefe a una sección.

La estructura de la organización formal, indica la relación entre las diversas posiciones y actividades dentro de la empresa, según están definidas por la administración. Es por lo tanto necesario determinar la estructura de la organización para un mejor entendimiento en la función de la organización.

La división en departamentos se refiere a la agrupación de actividades para formar unidades organizacionales, cada una de las cuales tiene un gerente que la dirija. Este agrupamiento ó división de departamentos es necesario cuando una empresa se amplía más allá del tamaño que se pueda administrar con eficiencia por una sola persona.

Así podemos decir que la organización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento, deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

La base de la división por número simplemente implica el asignar un número igual de personas, a cada unidad disponible.

Puesto que esta división anteriormente citada es útil en donde esta implicada la fuerza de trabajo no diferenciada, su aplicación esta actualmente limitada, la practica más importante y más ampliamente aceptada es la división de departamentos de acuerdo a la función o trabajo que va a realizarse. La división por departamentos por función es compatible con la necesidad de especialización ocupacional.

Aunque un gran número de actividades están típicamente organizadas en departamentos, se enfatiza la importancia de tres áreas de actividad para la división en departamentos con base a la función, producción, ventas y finanzas. Los departamentos que desempeñan las funciones de producción, ventas y finanzas han sido llamados a menudo principales departamentos funcionales.

Aunque otros departamentos son también importantes para la existencia de la empresa, esos departamentos cuyas funciones son particularmente vitales para la supervisión y supervivencia de la misma se llaman principales departamentos funcionales.

La obtención de utilidades en forma de bienes y servicios concierne a la función de producción, el intercambio de estos bienes o servicios, por poder de compra constituye la función de ventas, y la asignación de fondos a la empresa concierne a la función de finanzas. No importa qué nivel de la organización esté implicado, la agrupación de actividades por función se basa en el trabajo

que va a realizarse. Por lo tanto, ésta es una base lógica para estructurar una organización completa que incluye una diversidad de actividades de trabajo.

De esta manera, los departamentos de compras y de contabilidad dentro de una empresa, son ejemplos de una agrupación de actividades de acuerdo con la función. De manera similar, los departamentos de acabado, pintura e inspección de una planta manufacturera son ejemplos de división de departamentos por función.

Además la división de departamentos basada por el número y la función, las actividades pueden también agruparse por producto o línea de productos.

En la división de departamentos, basada por el producto, un ejecutivo de una planta o división tiene amplia autoridad sobre la fabricación, venta y servicio dado. En que la planta o división en cuestión esté localizada cerca de otras instalaciones de la compañía es algo que no es necesariamente indispensable. El desarrollo total de todas las líneas de productos y el desarrollo del conocimiento especializado del producto por parte del personal de ingeniería y ventas son ventajas de la división en departamentos por producto, mientras que las dificultades en coordinación y el posible crecimiento indebido en poder de las divisiones de un producto específico son desventajas.

La división en departamentos por territorio es una cuarta base para agrupar las actividades de una empresa. En este caso, la localización física o geográfica es necesariamente indispensable. La división en departamentos por territorios se sigue en situaciones donde la cercanía en las condiciones locales da como resultado economías de operación, ya sea al producir o al vender.

El deseo de adaptarse a las condiciones de mercado local es generalmente una buena razón para la división en departamentos por territorio, mientras que las dificultades por la comunicación de una empresa ordinariamente se consideran una mala argumentación.

El establecimiento de distritos de ventas, cada uno dirigido por un gerente local es un ejemplo de división por departamentos por territorio. Hasta aquí hemos discutido cuatro bases para la división en departamentos, por número, por función, por producto, y por territorio.

La división en departamentos por cliente es una base para organizar las actividades. Cuando el énfasis principal se pone en ser capaces de servir mejor a las diferentes categorías de compradores de productos de la empresa, la división de departamentos por cliente merece una seria consideración.

Abastecer las necesidades específicas de diferentes tipos de clientes es una ventaja de la división en departamentos por cliente, mientras que el posible subempleo debido al cambio de diferentes grupos de clientes es una desventaja.

El departamento universitario en una tienda de muchos productos, es un ejemplo en departamentos por cliente. Finalmente, la división en departamentos de las diferentes actividades de la empresa puede estar basada en el proceso o tipo de equipo implicado, Agrupar las maquinas perforadoras de tarjetas en un área aunque den servicio a diferentes departamentos, es un ejemplo de la división de departamentos por proceso.

Note que la división en departamentos por proceso es realmente un caso especial de la división en departamentos por función. En ambos casos, las actividades se agrupan de acuerdo al trabajo que realiza.

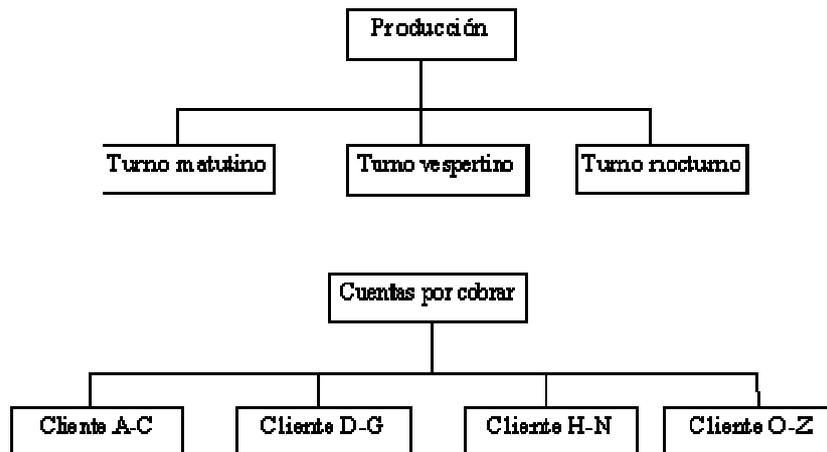
En total hemos discutido seis bases para la división en departamentos. La base más importante es por número. La menos importante en las organizaciones modernas es la división en departamentos por territorio. Otras bases son por cliente y proceso.

Es típico encontrar que se aplica una base diferente para la aplicación de departamentos en áreas diferentes y a diferentes niveles organizacionales en una empresa. La división primaria, intermedia y última en departamentos se refiere al nivel de la organización que está implicado.

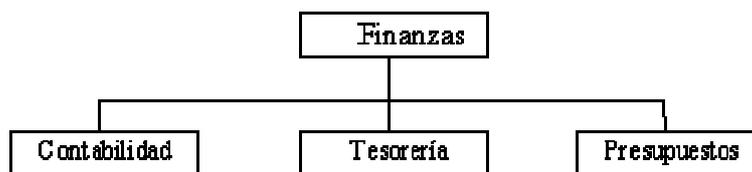
Entonces; con lo anteriormente mencionado y acuerdo con la situación específica de cada empresa, en resumen, los tipos de departamentalización más usuales son:

- a) Por su número
- b) Por su función
- c) Por su producto
- d) Por territorio
- e) Por cliente
- f) Por proceso

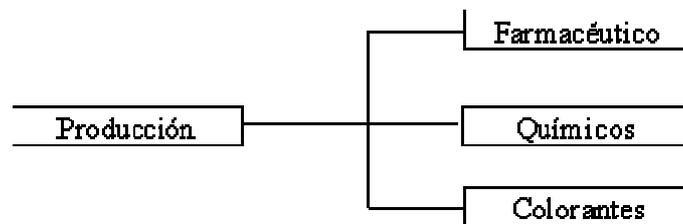
**Por su número.** Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.



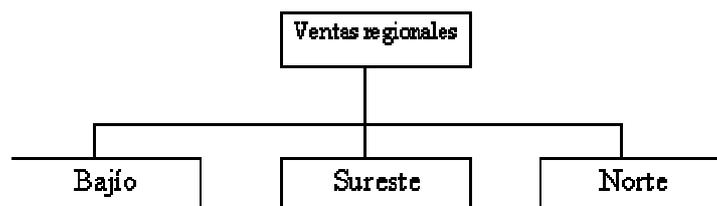
**Por su Función.** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.



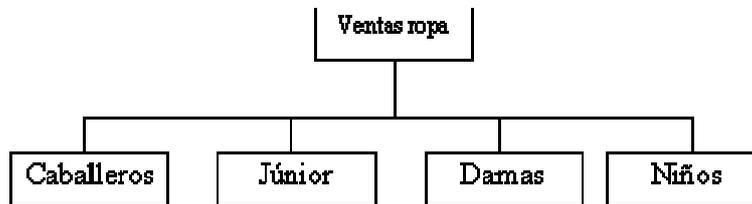
**Por producto.** Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



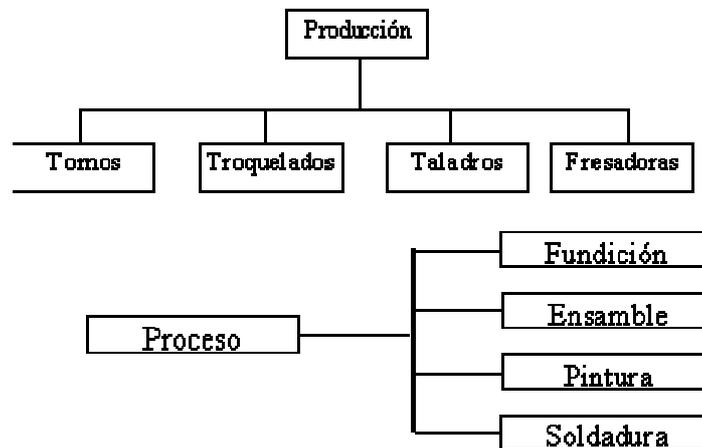
**Por su Territorio.** La división de departamentos por territorio se sigue en situaciones donde la cercanía a las condiciones locales da como resultado economías de operación, ya sea al producir o al vender.



**Por cliente.** Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



**Por Proceso.** En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.



## ORGANIGRAMAS.

El organigrama es un intento de representación gráfica del funcionamiento de una empresa. Trata de representar bidimensionalmente todas las relaciones y actividades influyentes en el rendimiento de personas y departamentos.

Formalmente, lo integran una serie de figuras geométricas (cajas rectangulares, cuadrados o simples signos), conectados entre sí mediante un conjunto de líneas. Las formas y disposiciones de los organigramas son numerosísimas y no influyen en el grado de precisión del dibujo. En un organigrama se recogen hechos relevantes en relación a la estructura, las relaciones permitidas, entre colectivos, o el tipo de actividad que se posee, sencillo con la mera contemplación de la gráfica.

Una grafica de organización es una representación, su utilidad es limitada ya que registra parcialmente el diseño estructural. El valor que representa, además de lo que muestra es lo que se puede inferir a partir de ella. Relacionar efectos observados con disposiciones organizativas o plantearse los efectos de variaciones en los parámetros son dos ejemplos de ejercicios que se pueden realizar a partir de un organigrama.

Elaboración de los organigramas:

1. Realizar una investigación sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen la Organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.
2. Funciones o actividades que realizan cada una.
3. Relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.

Técnicas:

1. Las casillas deben ser rectangulares.
2. Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
3. Las líneas de nivel son siempre horizontales.

Al construir un organigrama se debe tener presente:

1. Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.
2. Señalar de forma más completa las relaciones existentes.
3. Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
4. Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de:
  - a. Línea o Ejecución: línea de mando, debe caer verticalmente.
  - b. Estado Mayor o Staff: la línea que indica su relación es horizontal.
  - c. Línea Punteada: para indicar las relaciones de Coordinación.
5. Las unidades que no tiene claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.
6. Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.

Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

## Tipos de organigramas

Los organigramas se diferencian entre sí por las características de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos.

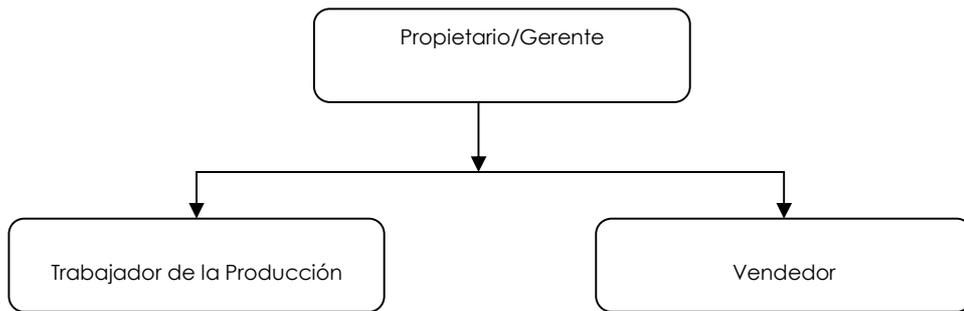
- a. **Organigramas Generales:** Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y Departamentos o entre los cargos, según su naturaleza. Por ejemplo el organigrama de un Plantel.
- b. **Organigramas Suplementarios:** Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo: el organigrama de una División, de un Departamento o de una unidad en particular.
- c. **Organigramas Analíticos:** Son organigramas muy específicos, suministran información detallada, llegando a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.
- d. **Organigramas Verticales:** Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.
- e. **Organigramas Horizontales:** Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.
- f. **Organigramas Circulares:** Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.

## VII.4 DESARROLLO VERTICAL Y HORIZONTAL

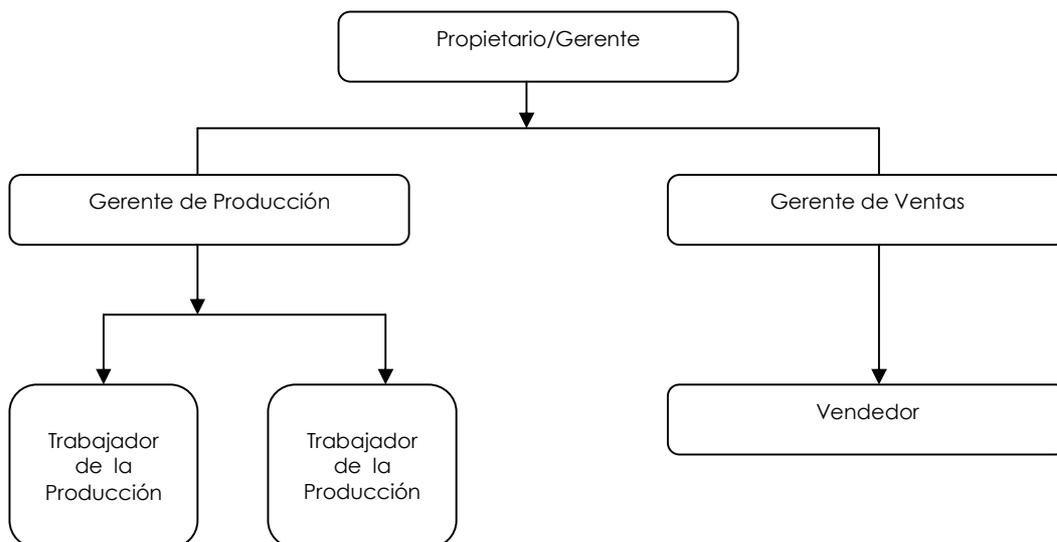
A medida que una empresa se amplía, la estructura de su organización crece tanto vertical como horizontal. Cuando se añaden niveles adicionales a una empresa de organización, se llama a este desarrollo vertical, mientras que la adición de más funciones o más puestos sin aumentar el número de los niveles organizacionales se llama desarrollo horizontal.

Durante el desarrollo vertical se añaden niveles a la estructura de la organización. Las relaciones entre estos niveles en una organización se denominan a menudo con el nombre de proceso escalar. De esta manera la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidad en la organización se denomina proceso escalar.

En las figuras siguientes se puede observar el desarrollo vertical de la organización; en la figura VII.4.1 hay tres personas, mientras que en la figura VII.4.2 hay seis personas en la empresa, en la figura VII.4.1 hay 2 niveles de la organización (tomando en cuenta al propietario/gerente como un nivel), mientras que en la figura VII.4.2 hay tres niveles.

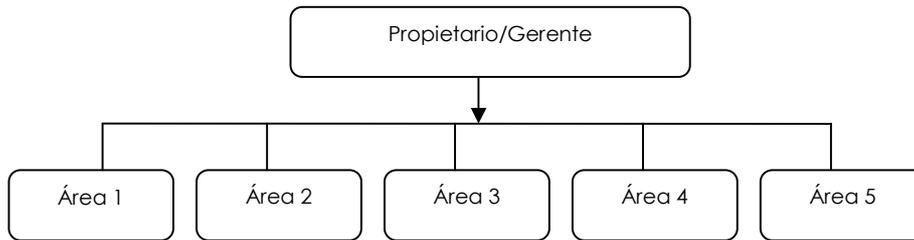


**Fig. VII.4.1 Organigrama con solo dos niveles de organización.**



**Fig. VII.4.2 Organigrama con solo tres niveles de organización.**

El crecimiento horizontal se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama. Sin embargo, es más conocida como departamentalización, por su tendencia a crear departamentos.



*Fig. VII.4.3 Organigrama con crecimiento horizontal.*

## VII.5 DEFINICIÓN DE FUNCIONES, PERSONAL, DEPARTAMENTAL Y POR ÁREAS.

### FUNCIÓN PERSONAL.

Una de las características de la organización moderna es su aprovechamiento de las destrezas de especialistas para hacer frente a problemas gerenciales complejos y críticos. La función de personal se ocupa esencialmente del desarrollo de una fuerza de trabajo altamente motivada, que funcione sin tropiezos. El departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en este campo. Y el hecho de que el personal sea responsabilidad de toda organización a la vez que de un departamento específico, hace las relaciones laterales entre este y otros departamentos especialmente difíciles.

El prestigio de la función del personal se ha expandido por muchas razones, puesto que en la gerencia ya no concibe el trabajo de personal como una serie de técnicas para mantener satisfecho a los jornaleros y se ha aumentado la esfera de las funciones de evaluación y estabilización que sirven para el control de las decisiones relativas al personal.

### FUNCIÓN DEPARTAMENTAL.

En la mayoría de las ocasiones suele ser limitante el tener un gran número de subordinados, bajo la supervisión de un mismo administrador, por este motivo es conveniente dividirlos en departamentos, dicha agrupación permite a las empresas crecer en forma definida.

La función departamental no es otra cosa que la agrupación por actividades en una forma muy generalizada, es muy común en casi todas las empresas.

### FUNCIÓN POR ÁREA.

Este sistema es utilizado por empresas muy grandes o que operan en áreas muy grandes. La función por área consiste en agrupar en un mismo directivo todas las operaciones que se realizan en un área o región geográfica.



## CAPITULO VIII

### DIRECCIÓN

Objetivo: El alumno comprenderá todo lo relacionado con la dirección para aplicarlo a la empresa.

#### VIII.1 DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN.

##### DEFINICIÓN.

En esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

Como se recordara, existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección, porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede completarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Usando la metodología de este texto se analizaran algunos de los conceptos más importantes, a fin de desglosar sus elementos, básicos y emitir una definición propia.

Robert B. Buchele. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión.

Burt K. Scanlan. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmier. La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Joel J. Lerner y H.A. Baker. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

## Elementos del concepto.

Si se observan las anteriores definiciones, es posible determinar sus componentes comunes:

- Comunicación
- Autoridad
- Mando
- Decisiones
- Delegar

Con los anteriores elementos es posible definir a la dirección como:

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

La dirección es trascendental porque:

- VI.1      Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- VI.2      A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- VI.3      La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente en la productividad
- VI.4      Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los métodos de control.
- VI.5      A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

**De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos, generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que facilitaría si sus objetivos individuales y sus intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a la su autorrealización.

Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armónicamente para lograr el objetivo general.

**Impersonalidad de Mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos

resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar consientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las ordenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.

**De la supervisión Directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados, durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

**De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

**De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, al final del momento que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surge en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.

**Aprovechando del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador en pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños "focos rojos" que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

## **VIII.2 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN: COMUNICACIÓN, AUTORIDAD, MANDO, DECISIONES, DELEGAR, ETC.**

### **COMUNICACIÓN.**

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales, hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusión y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección. La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Esta definición sirve de base al modelo de proceso de comunicación. Tal modelo se centra en particular en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mensaje.

También presta atención al "ruido", que interfiere en la buena comunicación, y la retroalimentación, que facilita la comunicación.

### **Objetivo de la comunicación.**

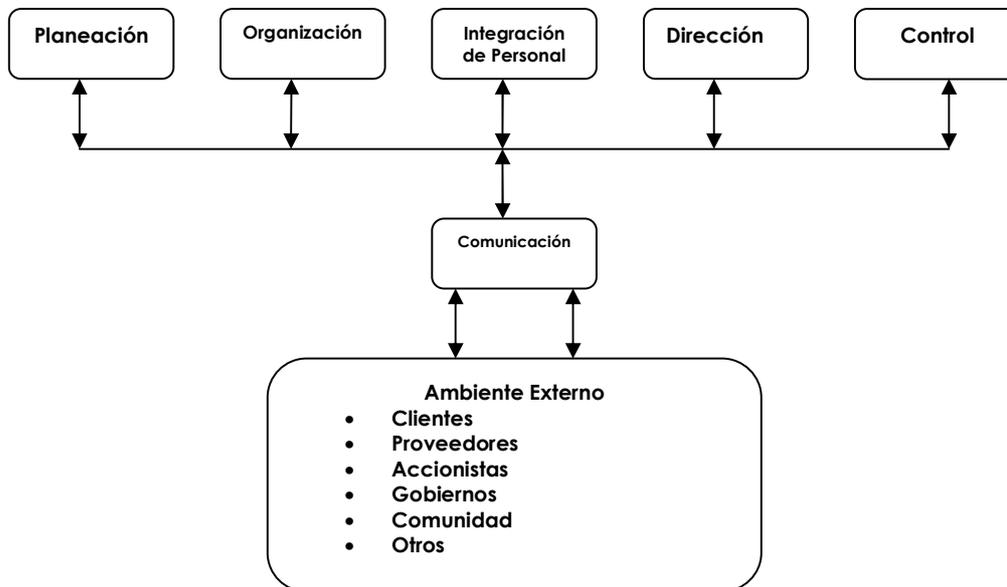
En un sentido más amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial, para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones administrativas.

En particular se necesita administración para:

- a) Fijar y difundir las metas de la empresa,
- b) Trazar los planes para conseguirlas,
- c) Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente,
- d) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de una organización,
- e) Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y
- f) Controlar el desempeño

En la figura siguiente se muestra no solo que la administración facilita las funciones administrativas, si no que relaciona la empresa con su ambiente externo. Por medio del intercambio de información, los administradores se enteran de las necesidades de sus clientes, la disponibilidad de proveedores, las exigencias de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos, y las

preocupaciones de la comunidad. A través de la comunicación la organización se convierte en un sistema abierto que interactúa en el entorno.



### Proceso de la comunicación.

Para decirlo llanamente, el proceso de la comunicación (diagrama anterior) involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor. Analicemos más de cerca los pasos específicos de este proceso.

### Emisor del Mensaje.

La comunicación empieza con el emisor, el cual contiene una idea que a continuación codifica, de tal manera que pueda ser comprendida por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que un mensaje se codifica en español, existen muchos otros medios de codificación, como la traducción de una idea a lenguaje de cómputo.

### Uso de un canal para la transmisión de mensaje.

La información que transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y se le puede transmitir por medio de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión y otros medios. Desde luego, la televisión también facilita la transmisión de gestos y otras claves visuales.

A veces se usan dos o más canales. En una conversación telefónica, por ejemplo dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que confirmen después de una carta. Dado que se dispone de muchas opciones, todas ellas con sus ventajas y desventajas, la selección del canal adecuado es vital adecuado en vital para la comunicación efectiva.

### **Receptor del Mensaje.**

El receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda descodificarlo y convertirlo en ideas. Si una persona esta pensando en un emocionante juego de futbol, es probable que no ponga atención a lo que se le dice de un informe de inventario, por ejemplo, lo que a su vez incrementa la capacidad de una falla de comunicación. El siguiente paso del proceso es la descodificación, durante la cual el receptor convierte el mensaje en ideas. Una comunicación precisa solo puede ocurrir cuando el emisor o el receptor atribuyen el mismo, o al menos similar, significado a los símbolos que componen el mensaje. Así es obvio que un mensaje codificado en Francés requiere de un receptor que hable Frances. Menos obvio, y frecuentemente ignorado, es el hecho de que un mensaje en jerga técnica o profesional requiere de un receptor que la entienda. Por lo tanto, la comunicación no es completa si no es comprendida. La comprensión debe estar presente tanto en la mente del emisor como en el receptor. Normalmente las personas de mentalidad cerrada no comprenderán por completo los mensajes que reciban, sobre todo si la información es contraria a sus sistema de valores.

### **AUTORIDAD.**

La autoridad es la facultad de que está otorgada a una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

#### **Tipos de autoridad**

**Formal.** Cuando es conferida por la organización, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser lineal o funcional; la lineal es cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo, y la funcional es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

**Técnica.** Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.

**Personal.** Se origina en la personalidad del individuo.

## MANDO.

El ejercicio del mando asume dos formas, las ordenes, que son el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada y las instrucciones, son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medio más convenientes de transmitirlos son circulares o instructivos.

## DECISIONES.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

- 1) **Definir el problema.** Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- 2) **Analizar el problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- 3) **Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:
  - Análisis de factores tangibles o intangibles.
  - Análisis marginal.
  - Análisis costo-efectividad.
- 4) **Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:
  - Experiencia.
  - Experimentación.
  - Investigación.
- 5) **Definir el problema.** Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

- 6) **Analizar el problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- 7) **Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:
  - Análisis de factores tangibles o intangibles.
  - Análisis marginal.
  - Análisis costo-efectividad.
- 8) **Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales p
  - Experiencia.
  - Experimentación.
  - Investigación.
- 9) **Aplicar la decisión.** Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que s con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

## **DELEGAR.**

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección; el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es hacer a través de otros, la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Sus ventajas, son que permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, comparte responsabilidad, capacitar a sus subordinados.

## **VIII.3 MOTIVACIÓN, COMPORTAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD.**

### **MOTIVACIÓN.**

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire y alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el status,

la asociación con los demás, el afecto, la generosidad la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos y fuerzas similares, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que se realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

El comportamiento humano es pocas veces fortuito en la naturaleza, pero está dirigido hacia metas específicas ó incentivos en el medio ambiente. Sin embargo, esto no significa que las metas controlen el comportamiento.

Las metas son atractivas solo debido a los motivos que satisfacen, los cuales residen solo dentro de un individuo. Por lo tanto, el comportamiento de un individuo se guía por sus motivos. Las metas las considera importantes un individuo solo porque les proporcionan la oportunidad de satisfacer sus motivos. Por ejemplo, una exposición de arte, no atrae automáticamente a todos los transeúntes, ni una comida apetitosa a alguien que ya ha comido. La efectividad de una meta depende de los motivos de los individuos implicados.

Por lo tanto, no son las metas como tales, las que guían el comportamiento, sino más bien los motivos dentro de la persona los que guíen su comportamiento. Los motivos están dentro de la persona, mientras que las metas están en el ambiente. En las situaciones organizacionales en las que están implicados adultos, el comportamiento de las personas está típicamente guiado por desarrollos bien organizados, esto es, que su comportamiento está dirigido hacia el logro de metas específicas en el ambiente.

Los motivos que son mas importantes para guiar el comportamiento de un individuo son aquellos que están satisfechos en ese momento.

Por otra parte, los motivos que tendrán una influencia menor en el comportamiento de una persona son aquellos que están satisfechos en ese momento.

Por otra parte, los motivos que tendrán una influencia menor en el comportamiento de una persona son aquellos que están satisfechos.

### **Categorías de Motivos.**

Aquellos que trabajen en el campo de la Teoría de la Motivación, a menudo han llegado a diferentes conclusiones con respecto a la clasificación de

motivos. Con base en las metas observables que las personas se esfuerzan por lograr, existen tres categorías básicas de motivos: Físicos, Sociales e ideológicos.

La dimensión o categoría física de motivos esta relacionada con las necesidades biológicas básicas, tales como hambre, sed y necesidad de oxígeno.

Puesto que la influencia de motivos depende del grado del que están satisfechos, uno esperaría que en nuestra sociedad la satisfacción de los motivos físicos haya venido siendo relativamente menos importante durante los últimos 30 años.

Aquellos motivos cuya satisfacción depende del contacto con otras personas, pertenece a la dimensión social. Por ejemplo, el estar asociado con un grupo análogo de personas origina una satisfacción de un motivo social. Entre más elevado es el status de una persona en un grupo, más satisfacción de motivos sociales deriva su pertenencia a ese grupo.

Al determinar la influencia de los motivos sociales de unos individuos en su comportamiento, tenemos que considerar no solo el nivel de aspiración. En otras palabras, la privación de la satisfacción del motivo social es la diferencia entre el nivel de aspiración y la satisfacción percibida.

Por ejemplo, generalmente es difícil para un político acostumbrado a un elevado nivel de satisfacción de motivos sociales ajustar a su nivel de aspiración después de sufrir una derrota en unas elecciones. Lo importante no es solo la cantidad de satisfacción de motivos sociales percibidos sino la cantidad de tal satisfacción comparada con la aspiración del individuo. Cuando el nivel de satisfacción de motivos sociales está por debajo de la aspiración del individuo, tiende a trabajar activamente con miras a alcanzar metas en el ambiente que incluyan tal satisfacción.

Comenzando por los años 30, el enfoque de las relaciones humanas a la administración fue una reacción contra suposición de que los trabajadores se esforzaban solo por la satisfacción económica; en vez de esto ellos enfatizan el estudio de las relaciones interpersonales y los grupos informales. Desde el punto de vista de la teoría de la motivación, el enfoque de las relaciones humanas puso énfasis en las importancias de la dimensión social de la motivación.

Hasta aquí hemos considerado las dimensiones físicas y sociales o categorías de la motivación. Enfocaremos ahora nuestra atención en los motivos ideológicos.

Mientras que el comportamiento de todos los animales muestran la influencia de la dimensión física de motivos y algunos animales superiores según la escala animal, parecen estar influenciados por motivos sociales, la dimensión de motivos ideológicos es peculiar en el hombre.

Las metas que son atractivas aunque no lleven a ninguna satisfacción física o social, pertenecen a la dimensión de ideológica de motivación. Considere, por ejemplo, que anónimamente contribuye con su dinero o sus servicios a una obra de caridad social, y no recibe motivación física ni social, aunque se encuentre que tal satisfacción es producida por su acción. Tal satisfacción implica la dimensión de ideológica.

El empleado que corrige una deficiencia en el componente de un producto debido a que considera que es lo que debe hacer y no porque espere que alguien lo sepa y lo recompense por su acción, está actuando por la dimensión ideológica de motivación.

En años recientes, algunos escritores han reaccionado contra el énfasis de las relaciones humanas clásicas en la administración debido al motivo social. Desde el punto de vista de la teoría de la motivación, los escritores ponen énfasis en la importancia de desarrollar personas que actúen con base a los valores personales, aunque esto los haga impopulares. Están resaltando la importancia de los motivos ideológicos.

Puesto que los motivos no pueden observarse directamente, la clasificación de motivos aquí descritos no representa la única posibilidad. Por ejemplo A.H. Maslow ha desarrollado un énfasis de motivación humana que frecuentemente ha sido citado en la literatura administrativa. Sus categorías de "necesidad" incluyen la fisiología, de la seguridad, la del amor, la de la estima y la de la auto-realización. De esta manera el análisis de Maslow implica la descripción de cinco categorías de motivación.

Sin ir en detalle al análisis de Maslow, podría parecer que sus necesidades fisiológicas y de seguridad, están incluidas dentro de la dimensión de que hemos llamado social, las categorías de amor, y estima en nuestra dimensión social, y su necesidad de autorrealización en nuestra dimensión ideológica.

### **Motivación múltiple y el conflicto de motivos.**

Nos hemos estado refiriendo a ejemplos de motivos como si existieran de uno en uno. Ciertamente es difícil que esto suceda. La complejidad de la naturaleza humana se refleja en el hecho de que opera simultáneamente en variedad de motivos para influenciar al comportamiento del individuo.

Por ejemplo, aunque los motivos financieros se consideren ordinariamente como relacionados con la dimensión física de motivos, podría representar satisfacción en cualquiera de las tres categorías de motivos que hemos discutido.

Cuando un empleado usa su ingreso para comprar "cosas indispensables para la vida", la dimensión física de satisfacción de motivos está involucrado, cuando compra símbolos de status, membresías en clubs y cosas semejantes, esta implicada la satisfacción de un motivo social, el contribuir a obras de caridad y proveer la educación futura de sus hijos implica la satisfacción de un motivo ideológico. Se ha descubierto que un individuo puede no conocer los motivos, que guían su comportamiento, los motivos inconcientes pueden estar implicados además de aquellos que son concientes ó conocidos para el.

Los motivos que no conoce una persona, aunque estén implicados en la guía de su comportamiento, se dice que son motivos inconcientes. Una persona que no muestra interés en hacerse notar por los demás pero que continuamente usa ropas y hace cosas que atraen la atención pública, puede estar influenciado por motivos sociales inconsistentes. Cuando motivos que son incompatibles actúan simultáneamente dentro de un individuo, éste se ve forzado a elegir entre las metas disponibles en el ambiente.

Considerando la situación simple de solo los motivos en conflicto, se han descrito tres tipos de situaciones: los acercamiento-acercamiento, acercamiento-rechazo, y rechazo-rechazo.

La situación acercamiento-acercamiento es una en la cual la persona debe elegir entre dos diferentes cursos de acción, cada uno de los cuales lleva a la satisfacción de motivo diferente.

La situación de conflicto de acercamiento-acercamiento, da como resultado, que el otro permanezca insatisfecho.

La persona que está intentando elegir entre dos ofertas de trabajo, una de las cuales es en una parte del país que prefiere, y la otra cercana a sus intereses de trabajo, está implicada en el conflicto de acercamiento-acercamiento. En el conflicto acercamiento-rechazo, la persona se ve atraída hacia algo y desea evitar eso mismo. Por lo tanto, el conflicto acercamiento-rechazo implica la deliberación personal acerca de trabajar o no para lograr una meta particular.

En la situación de conflicto acercamiento-rechazo existe únicamente un objeto meta, pero hay dos motivos antagónicamente implicados. Cuando una persona no puede decidirse con relación a una oferta de trabajo, aunque no exista otra, el conflicto acercamiento-rechazo está implicado.

Debido a que están implicadas dos alternativas indeseables en la situación de conflicto rechazo-rechazo la persona ordinariamente intenta escapar de la situación ya sea física o psicológicamente.

El conflicto rechazo-rechazo surge cuando una persona se ve forzada a elegir entre dos alternativas ambas consideradas por ellas como indeseables. El estar figurativamente "entre la espada y la pared" representa un conflicto rechazo-rechazo.

El estudiante que se enfrenta a la perspectiva o de reprobación en un curso en el cual no tiene ningún interés ó estudiar más, está en el conflicto rechazo-rechazo. Su rechazo temporal del problema yendo a ver una película representa un intento para escapar de la situación.

Hemos discutido tres tipos de conflictos: acercamiento-acercamiento; acercamiento-rechazo, rechazo-rechazo. El conflicto en el cual está implicado solamente un objeto o meta también es el conflicto acercamiento rechazo.

El vendedor que se enfrenta a la decisión de gastar más tiempo en viajar o perder algunas de sus cuentas, se encuentra en una situación de conflicto rechazo-rechazo.

Un ejecutivo que debe decidir entre aceptar un asenso que le exija el tener que trasladarse con su familia a otra ciudad, esta involucrado en el conflicto de acercamiento-rechazo.

Habiendo establecido que los motivos de un individuo no necesariamente son compatibles unos con otros, consideramos ahora la cuestión de si existe un modelo en el tipo de motivos para salir bien en el siguiente conflicto. Maslow de quien discutimos anteriormente respecto a su análisis de motivos en cinco categorías, ha sugerido que los motivos realmente siguen una jerarquía en su desarrollo. En términos de las tres dimensiones que hemos discutido, las dimensiones físicas, serian las básicas, seguidas por las sociales y después las ideológicas.

Desde el punto de vista jerárquico, el desarrollo de un motivo más elevado depende de la satisfacción de aquellas que sean inferiores a el. De esta manera, uno puede suponer que la satisfacción de un motivo se convierte en importante después de que se ha satisfecho los motivos físicos.

Y posteriormente, uno podría esperar que la satisfacción de motivos ideológicos adquieran importancia para un individuo solamente después de que han sido razonablemente satisfechos sus motivos sociales.

De manera similar la teoría jerárquica sugiere que bajo condiciones de amenaza, la satisfacción de motivos más elevados en la jerarquía, es la que primero se abandona, en otras palabras, bajo condiciones de presión uno podría esperar que se abandonara la satisfacción de motivos ideológicos antes de la satisfacción de motivos sociales o físicos.

La teoría supone que la persona extremadamente ambiental dará atención a si es querida o no por los demás, a su estatus entre sus compañeros o ha haber satisfecho sus propios ideales.

En un estudio de condiciones realizado en la Alemania hambrienta de la Post-guerra se encontró que la incidencia de psiconeurosis era muy baja. Puesto que el desarrollo del comportamiento neurótico ha sido relacionado con intentos frustrados de satisfacer los motivos sociales, el descubrimiento esta de acuerdo con la teoría jerárquica de la motivación.

Por otra parte, pueden observarse muchas excepciones a la teoría jerárquica. El artista que pone la creación artística por encima de todo, incluyendo el confort físico y la satisfacción social, no está siendo consecuente con la teoría jerárquica.

Una persona que desea perder todo, aun su vida por sus valores, exhibe un modelo de comportamiento dominado por la dimensión ideológica de motivos.

De manera que aunque los motivos pueden generalmente seguir una jerarquía particular, la observación indica que cualquiera de las dimensiones de motivos puede ser dominante en una persona en particular.

## **COMPORTAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD.**

Habiendo considerado la influencia de los motivos en el comportamiento humano, volvamos la atención a la aplicación de este conocimiento en una organización.

Se ha encontrado ordinariamente, que la moral alta está relacionada con la oportunidad que uno tiene por satisfacer sus motivos en una situación. Por lo tanto, el proporcionar los medios para satisfacer los motivos personales en el trabajo lleva una moral alta en el empleado.

La elevada productividad se relaciona con el logro exitoso de las metas organizacionales. En ciertas investigaciones realizadas al principio en este campo, se encontró que los empleados que estaban satisfechos con sus

trabajos tendieron también a ser más productivos. Por lo tanto, se supuso que la moral alta era signo de la elevada productividad.

Sin embargo, los descubrimientos de las investigaciones siguientes, las cuales contradijeron la conducta anterior, llevaron a un escepticismo acerca de la supuesta relación entre la moral y la productividad.

Dos métodos generales de motivación pueden observarse en las técnicas de supervisión, la motivación positiva y la negativa, suponiendo que la oportunidad para satisfacer los motivos de los empleados es la base de la motivación positiva y que amenazar de un castigo el comportamiento inapropiado es la base de la motivación negativa. El control de la actividad humana por medio de la amenaza de disminuir la satisfacción de motivos implica el método de motivación negativa.

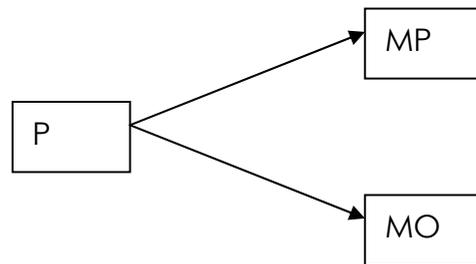
En el diagrama siguiente, la P representa a la persona y MO la meta organizacional, la persona es "empujada" hacia la meta de la organizacional por la aplicación de una fuerza extrema en la motivación negativa.

Debido a la amenaza de reducir la satisfacción, la moral del empleado ordinariamente es baja en la organización en la cual predominan las técnicas de motivación negativa. Por ejemplo, aunque considere que las condiciones de trabajo son malas, el empleado que esta a diez años de la jubilación es improbable que deje una organización.

Sin embargo, los individuos que tienen otras ofertas de trabajo lucrativas, tendrán a dejar la organización en la cual predomina la motivación negativa, agotando así los recursos humanos de la organización y el éxito a largo plazo.

En términos de los tipos de situaciones de conflicto que hemos discutido, la tendencia para intentar un escape de una situación de motivación negativa no es sorprendente debido a que el individuo se encuentra así mismo en un conflicto de rechazo-rechazo.

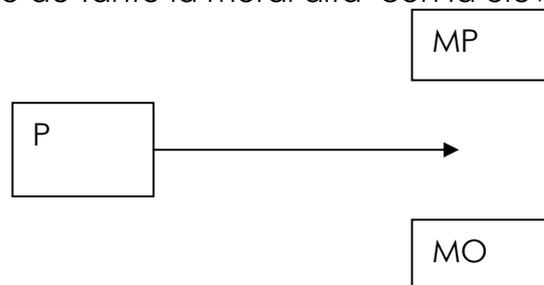
Por otra parte, si la situación de trabajo es tal que el individuo puede ser capaz de satisfacer sus motivos, independientemente de lograr las metas organizacionales, entonces resulta la moral alta pero no la elevada productividad.



Por ejemplo una situación de trabajo en que la persona puede gozar de seguridad financiera y de compañeros de trabajo agradables, independiente de sus esfuerzos en el trabajo (al menos dentro de los límites amplios) puede no dar como resultado una elevada productividad aunque su social probablemente sea alta.

Por otra parte, si la satisfacción de motivo personal puede lograrse de solo en unión con, o como un resultado de logro de la meta organizacional, tendrá a surgir la moral alta y la elevada productividad.

En el siguiente diagrama P representa la persona, MO la meta organizacional, y MP la meta personal. En esta situación, la cual implica una situación positiva es posible que se dé tanto la moral alta con la elevada productividad.



Ciertamente que las situaciones de la vida real rara vez se ajustan íntimamente a solo una de las tres situaciones que hemos descrito.

Solamente en el método de motivación positiva, el gerente considera activamente todos los motivos que están guiando el comportamiento del empleado y las metas en la situación del trabajo que podrían servir como satisfactorias.

Debido a que muy pocas personas en nuestra sociedad están físicamente impedidas y la paga está determinada en el contrato del trabajo, la motivación exitosa del empleado por parte del supervisor, ordinariamente indica incentivos que se relacionan predominantemente con las dimensiones social e ideológica de motivos.

Entre mayor es el éxito que obtiene un gerente en unir el logro, tanto de la meta organizacional como en la meta personal, mayor será tanto la moral como la productividad.

#### **VIII.4 LIDERAZGO Y ESTILOS.**

##### **LIDERAZGO.**

Históricamente los intentos para explicar la base del liderazgo exitoso se ha enfocado en las características del líder mismo. Esto es, ciertamente, el lugar lógico para comenzar a investigar los factores que afectan el éxito en el liderazgo.

Al correr los años, el enfoque del gran hombre, el enfoque de los rasgos y el enfoque del comportamiento se han ido desarrollando como medios para desarrollar el líder. De estos enfoques, el del gran hombre es el menos sofisticado, puesto que sugiere que el administrador que ha logrado el éxito es un líder competente por naturaleza, el cual ha nacido, más que hacerse, y que la base de su éxito realmente no puede descubrirse estudiando a él y a sus métodos.

Las suposiciones acerca de un líder y/o su comportamiento no pueden ser analizados, puesto que "un líder es un líder", esto es consistente con el enfoque de gran hombre para estudiar a los líderes.

En contraste con el enfoque del gran hombre, el enfoque de los rasgos supone que el liderazgo exitoso está relacionado con las características del líder señalado y que pueden estudiarse sistemáticamente.

De esta manera el enfoque de los rasgos ofrece una base para descubrir el éxito en el liderazgo. El análisis de tales características personales como la integridad, prontitud, y confiabilidad y el intentar relacionar estas características con el éxito ejecutivo, implica el enfoque de los rasgos para estudiar el liderazgo.

El número de rasgos estudiados pueden variar desde media docena hasta 20 o más. La ausencia de una serie de rasgos ejecutivos en la que se este de acuerdo, hacen que surjan dificultades. Otro problema es la definición de rasgos. Por ejemplo el rasgo honestidad que puede tener relación con decir la verdad o los derechos de propiedad de los otros, y de aquí que tenga, mas de un posible significado.

Además de la ausencia de una serie uniforme de rasgos que van a estudiarse y la ambigüedad de la evaluación de los rasgos, han surgido dificultades también en el la evaluación de ellos.

Los rasgos se evalúan cuantificando la opinión de otras personas. Existe una larga historia acerca del desarrollo de la escala de la evaluación, la cual corre paralela con el desarrollo del enfoque de los rasgos para estudiar el liderazgo.

Las opiniones de las personas no son totalmente objetivas, si no que contienen un elemento de preferencia esto tiende a ser que diferentes descripciones de un mismo individuo sean incoherentes.

De acuerdo con esto, los desarrollos contemporáneos, en las técnicas de escalas de evaluación se han enfocado a obtener la parte válida de la descripción del evaluador y al eliminar la que representa su preferencia.

Aunque la importancia de los rasgos específicos de la personalidad han variado de estudio a estudio, se han encontrado tres áreas de rasgos generales: La inteligencia, la habilidad para la comunicación y la habilidad para determinar las metas del grupo, las cuales están relacionadas con el liderazgo en una diversidad de situaciones.

De esta manera, en comparación con otros miembros del grupo, los líderes tienden a ser más inteligentes, a tener una mejor habilidad en la comunicación y en tener una habilidad mayor para determinar las metas del grupo. Es importante que las características generales del liderazgo se den en combinación para que estén asociadas con el éxito en el liderazgo. Las tres áreas de rasgos que tienen que estar implicados son: Inteligencia, habilidad para la comunicación habilidad para determinar las metas del grupo. De esta manera, la poca habilidad del líder para comunicarse, por ejemplo no puede compensarse con una gran inteligencia.

Hasta aquí hemos discutido dos enfoques orientados al líder para poder estudiar la base del éxito en el liderazgo. El enfoque del gran hombre y el enfoque de los rasgos. Un tercer enfoque orientado al líder, llamado el enfoque del comportamiento, cambia el énfasis de las características del líder a un análisis de lo que hace.

La observación de las actividades del ejecutivo produce información acerca de lo que hace. Para poder señalar con detalle las actividades ejecutivas que distinguen al líder que ha logrado el éxito, es necesario acompañar las actividades de todo tipo de líderes o ejecutivos: Aquellos que consideran que han logrado el éxito, y aquellos que no han tenido éxito.

Aunque la identificación de los ejecutivos que han alcanzado el éxito y a aquellos que no han tenido tanto, parece ser relativamente correcta. En la práctica, la existencia de otros factores que afectan el éxito organizacional

hacen difícil la determinación de la relativa influencia de lo que el líder hace con respecto al éxito organizacional.

La mayor parte de los escritores han basado sus descripciones del comportamiento del líder que ha tenido éxito, en sus observaciones y experiencias generales de situaciones administrativas. Solo hasta hace poco esta realizado observaciones cuidadosamente planteada y cuantificadas de las actividades del ejercito. Para relacionar las diferencias en el comportamiento del ejecutivo con las diferencias en el éxito ejecutivo, necesitamos tener una medida confiable de su comportamiento por una parte, y una medida confiable de su éxito por la otra.

### **El grupo.**

Aunque la mayor parte de los estudios encaminados a descubrir la base del éxito en el liderazgo se han enfocado al líder, los investigadores han reconocido recientemente que es crucial la manera en que los miembros del grupo respondan al líder y a sus intentos por dirigir.

Aunque el líder es el que dirige, su éxito está determinado por la reacción y el comportamiento del grupo que dirige.

Existen varias cosas que un grupo necesita para lograr la productividad, aunque esta no esta garantizada con eso. Un requisito es tal de las metas significativas del grupo. Sin metas explicitas es improbable que los miembros del grupo compartan objetivos comunes de trabajo.

Cuando los individuos interpretan las metas del grupo de manera diferente, es más probable que surja en el grupo el conflicto. A continuación, los individuos en el grupo de trabajo, necesitan ver la relación que existe entre sus objetivos personales y las metas del grupo.

Por ejemplo, un individuo que ve que sus propios intereses están ligados a las metas del grupo, es probable que sea productor alto. Finalmente, los trabajadores necesitan en contar un significado y una satisfacción en el mismo trabajo. Con la exagerada especialización de las tareas en los niveles de operación, el logro de este objetivo tiende a ser más fácil.

La práctica de la ampliación en el trabajo, que hace que este sea más complejo, combinando diversas operaciones más simples en una misma operación, ha dado como resultado aumentos en la productividad porque ayuda a que los trabajadores encuentren más significado en su trabajo.

En resumen, las normas del grupo, que favorecen la alta productividad es más probable que se desarrollen cuando los individuos entiendan las metas del grupo, vean la relación que existe entre sus propios objetivos y las metas del grupo, y encuentren un significado y una satisfacción en el trabajo mismo.

A falta de tal desarrollo o entendimiento entre las personas que lo siguen, un líder con los gestos y características perfectas para el liderazgo no lograra el éxito.

### **La organización.**

Además de la importancia del grupo para determinar el éxito en el liderazgo, un líder puede estar influenciado por otros aspectos del clima. La evidencia de la investigación indica, por ejemplo, que la persona que mas influenciada tiene en el modelo del comportamiento, de un líder, es su superior en la organización. La manera de cómo dirige un gerente está influenciada de un modo más importante por la manera como dirija su superior.

En un estudio de supervisores de la primera línea por ejemplo, se encontró que el estilo del liderazgo del supervisor estuvo influenciado más por su propio superior en la organización que por un programa general de adiestramiento sobre métodos de liderazgo.

De esta manera, lo anterior sugiere que para cambiar un clima de liderazgo en una organización necesita uno comenzar tal desarrollo, y modificar el nivel organizacional, de tal administración.

Además de la relación del líder con su superior, su relación con otros generales y especialistas staff afectan también su comportamiento como líder. Por ejemplo, si un gerente ha tenido dificultades previas con un departamento staff en particular, es probable que supervise el trabajo, de los subordinados que tienen un contacto estrecho con ese departamento, de una manera diferente de cómo supervisa a otros subordinados.

### **Enfoque de las situaciones al liderazgo.**

El liderazgo exitoso es el resultado de la relación entre el líder y sus subordinados, en una situación organizacional particular. Por lo tanto, un modelo particular del comportamiento en el líder, o un modelo particular de rasgos no es probable que lleve a un liderazgo exitoso, por toda clase de situaciones.

Existen diferencias importantes en las características del liderazgo de acuerdo al nivel administrativo en la organización.

Aun considerando el mismo nivel administrativo y la misma área funcional, las características del liderazgo pueden cambiar con el tiempo.

Por ejemplo, el capataz de taller que supervisa a los empleados de la misma manera que lo hacía hace 20 años, es probable que sea menos eficiente en la actualidad de lo que era hace 20 años. De esta manera el líder que ha tenido éxito no es un seguidor ciego de los métodos particulares del liderazgo, si no que selecciona los que considera apropiados, para una situación particular. El enfoque de las situaciones de liderazgo no implica que cada una de ellas, sea única en todos los casos, cada situación es diferente, haciendo con esto algo diferente del comportamiento apropiado del liderazgo.

En el enfoque de las situaciones del liderazgo, no implica que cada una de ellas sea única en todos los casos, cada situación es diferente, haciendo con esto algo diferente en comportamiento apropiado del liderazgo.

En el enfoque de las situaciones al liderazgo el líder comienza por analizar la situación general, solamente después de haber analizado la situación general, incluyendo la consideración de los seguidores, y sus objetivos, puede el líder decidir sobre un método particular de liderazgo.

Como indicamos en una anteriormente, al menos tres datos generales están correlacionados con el éxito del liderazgo, estos rasgos son: inteligencia, habilidad en la comunicación, y habilidad para determinar las metas de grupo. Estos rasgos no sugieren que el líder que ha logrado éxito tiende a conducirse de una manera particular, sugieren que tiene la capacidad para estudiar las características de las situaciones y para seleccionar de entre las estrategias de liderazgo posible, las que conduzcan al mayor éxito de la empresa.

## **ESTILO DE LIDERAZGO.**

El estilo de liderazgo puede considerarse desde diversos puntos de vista, dos de los cuales se abarcan en esta sección, desde el punto de vista del método motivacional usado, el liderazgo puede ser positivo o negativo.

Por lo anteriormente descrito sobre motivación y comportamiento, la motivación positiva implica la posibilidad de aumentar la satisfacción de motivos, mientras que la motivación negativa implica la posibilidad de disminuir la satisfacción de motivos.

El gerente que motiva a las personas ofreciéndoles una mayor satisfacción de sus propios motivos cuando trabajan en bien de las metas de la organización, está utilizando el liderazgo positivo.

El gerente que motiva a las personas con amenazas de castigo explícitas o implícitas de cierto tipo por no cooperar, está usando el liderazgo negativo, por el cual en este clima el empleado siempre trata de escapar de la situación. Ciertamente, es raro un estilo del liderazgo que sea totalmente positivo o completamente negativo. Pero el relativo equilibrio entre los dos determina el clima motivacional que opera en una situación.

Otra dimensión del estilo o modelo del liderazgo es el grado en que el líder centraliza o descentraliza su autoridad para tomar decisiones. El líder que comparte su autoridad con sus subordinados, tiende hacia el liderazgo descentralizado.

En un estudio clásico del estudio del liderazgo se compararon el método autoritario, el democrático y el de "laissez faire" en cuanto a los efectos en el comportamiento que cada uno de ellos tenía en el grupo. El estilo autoritario representaría el extremo de la autoridad centralizada para tomar decisiones.

Los estudios que se han descrito, se refieren a los diferentes estilos del liderazgo de los líderes adultos en "clubes de jóvenes", por lo tanto tiene significación el efecto de los estilos del liderazgo en el comportamiento de los muchachos para liderazgo en organizaciones de adultos. El método de liderazgo en el cual el líder determina todas las políticas y asigna tareas específicas de trabajo para cada miembro del grupo es el método autoritario de trabajo.

De los tres métodos de liderazgo estudiados, el autoritario implica la máxima centralización de autoridad, el laissez faire la máxima descentralización de autoridad y el democrático una considerable, pero no total descentralización de la autoridad.

Aunque todos los resultados de estos estudios no pueden repasarse aquí, varias de las diferencias observadas en el comportamiento de los muchachos vale la pena anotarlos. En términos, como de calidad como de cantidad de trabajo, el método de trabajo de "laissez faire" fue inferior al método democrático como al método autoritario.

Por otra parte, el más alto nivel de productividad no fue encontrado en el método democrático de liderazgo si no como el autoritario. Debido a que existe una considerable libertad de expresión de grupo, pero con presencia de la autoridad del líder, el método democrático, lleva aun alto grado de originalidad en el trabajo. Quizás al grado de control que existe sobre el comportamiento del individuo, el mayor descontento fue expresado bajo la forma de de liderazgo autoritario,

El comportamiento sumiso o dependiente con alguna pérdida de la individualidad, fue más marcado en la situación autoritaria, fuertemente centralizada.

El estilo de liderazgo que resulto con un mayor número de observaciones orientadas al grupo, así como el mayor grado de amistad fue el democrático.

Resumiendo, un grado mayor de agresión, sumisión y productividad caracterizo al grupo autoritario; un grado mayor de amistad y originalidad al trabajo al grupo democrático y un mayor grado de productividad y comportamiento orientado a la diversión caracterizo al grupo de la "laissez faire".

Los descubrimientos con relación al estilo del liderazgo laissez faire sugieren que cuando un líder deja de dirigir, resulta la desorganización del comportamiento del grupo. Los descubrimientos con relación al estilo del liderazgo autoritario sugieren que el liderazgo fuertemente centralizado puede promover una alta productividad. Podría añadirse sin embargo una alta productividad, que los muchachos que dejaron las actividades del club hicieron esto mientras gozaban del clima autoritario.

Los descubrimientos con relación al estilo del liderazgo democrático sugieren que los métodos de liderazgo participativos son especialmente valiosos cuando la innovación o la creatividad es uno de los "productos deseados del trabajo de grupo". No sugieren estos descubrimientos que los métodos de supervisión y estilos de liderazgo deberán ser los mismos en una situación de taller de contraste con el staff de investigación; de acuerdo con esto, la investigación reciente con respecto al estilo de liderazgo, indica que los métodos descentralizados o "democráticos" son los que tienen más éxito en los departamentos de investigación; mientras que los métodos descentralizados son mas convenientes para los departamentos de producción.

## **VIII.5 DESEMPEÑO, DESARROLLO Y APRENDIZAJE.**

### **DESEMPEÑO.**

El propósito de este tema es indicar cuantos de los temas específicos que hemos tratado en este programa de auto-instrucción "se unen" en la determinación de la efectividad del desempeño administrativo en una empresa. ¿Qué es, pues, lo que determina el nivel de desempeño de un ejecutivo en las funciones administrativas, de planeación, organización, dirección y control?

Los descubrimientos de gran parte de la investigación acerca del comportamiento del ejecutivo, apunta a la conclusión de que el desempeño

efectivo de las funciones administrativas no viene al azar o por un cambio desconocido, si no que está directamente relacionado con tres factores que afectan tanto el ejecutivo como a su posición; estos son: en nivel de sus actividades, el nivel de su motivación y el ambiente organizacional.

El primer factor que afecta directamente el desempeño del ejecutivo en el desarrollo apropiado de la habilidad ejecutiva es el nivel de sus actividades, pero, una gran habilidad en las áreas importantes, no garantizan un alto nivel de desempeño ejecutivo.

El segundo factor que afecta el desempeño del ejecutivo es el nivel de motivación. Hasta cierto punto, mientras mayor es el de motivación de un gerente, mayor es el nivel de desempeño.

El tercer factor que afecta el desempeño administrativo es la organización o ambiente organizacional. Un sistema ineficaz de comunicaciones en la organización llega un bajo nivel de desempeño administrativo.

De esta manera, hemos indicado que el desempeño administrativo puede verse como una variable dependiente del desarrollo apropiado de habilidad administrativa, la motivación optima de los gerentes y la existencia de una organización eficaz. Suponga que un gerente altamente motivado en una buena situación organizacional, tiene un bajo nivel de habilidad administrativa. Su nivel de desempeño probablemente será relativamente bajo.

Suponga que un gerente altamente motivado de una buena situación organizacional esta absolutamente falto de motivación. Su nivel de desempeño probablemente será relativamente bajo.

Suponga que un gerente totalmente motivado y competente se encuentra en la peor situación organizacional imaginable, con áreas de responsabilidad traslapadas, nula definición de autoridad y cosas semejantes. Es probable que su nivel de desempeño sea relativamente bajo.

De esta manera, no puede un bajo nivel en cualquiera de los niveles compensarse con uno o ambos de los factores que son relativamente más altos.

Para abreviar, suponga que representamos cada una de las variables que hemos estado discutiendo por la primera letra de cada palabra. Entonces, para desempeño, habilidades, motivación y organización, usaremos las letras D,H,M,O.

En términos de su efecto acumulativo en el nivel de desempeño H,M y O. se añaden o se restan una de otra. Cuando cualquiera de estas variables independientes se reduce a un "o" hipotético, también se hace en el desempeño. Entonces, el medio más apropiado de expresar la relación implicada es por medio de la ecuación ( $D=H+M+O/D=H \times M \times O$ ). La ecuación  $D=H \times M \times O$  no significa que se vaya a usar para una manipulación matemática real de las variables, más bien es un modelo conceptual o modelo de trabajo que resume las relaciones existentes entre los factores que influyen en el nivel de desempeño administrativo.

Los signos de multiplicación en la ecuación sugieren que un nivel muy bajo de habilidad, motivación u organización tienen como efecto un bajo desempeño.

El modelo conceptual que estamos siguiendo, sugiere que el desempeño administrativo es una función de la relación multiplicadora entre los niveles del individuo, de la habilidad, la motivación, y el nivel de la organización.

Aunque el modelo no se aplica cuantitativamente, la identificación de las tres variables principales o factores que afectan el desempeño de un individuo en una situación y el énfasis en la importancia independiente de cada factor lo hacen útil como un modelo conceptual de trabajo.

### **Desempeño de las funciones Administrativas.**

Al estudiar el desempeño administrativo en este programa auto-instrucción, hemos seguido el enfoque de identificar las funciones de la administración como son la planeación, organización, dirección y control. La proporción de tiempo que gasta un gerente en cada una de estas funciones varía según el nivel organizacional de su puesto; los que ocupan los puestos en la alta gerencia gastan relativamente más tiempo en la planeación y en la organización, los gerentes de nivel más bajo gastan más tiempo en actividades relacionadas con la dirección y control.

La identificación de las metas organizacionales y la formulación de políticas, procedimientos y métodos integran la función administrativa de organización.

La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la organización, describen la función de la dirección.

El establecimiento de estándares, la comparación de los estados reales con los estándares y la acción correctiva son los pasos del proceso de control.

Por otra parte, la dirección y el control son otras relativamente más importantes en el nivel de primera línea. Algunos autores del campo de la administración han distinguido la gerencia administrativa de la gerencia ejecutiva. Según esto,

la planeación y la organización se consideran funciones administrativas, mientras que la dirección y el control son funciones ejecutivas.

### **Habilidad Administrativa.**

Además del estudio de las funciones Administrativas, hemos considerado también las habilidades fundamentales que hacen posible un desempeño efectivo de las funciones. Aunque existen diferencias de opinión acerca de la identificación de habilidades que llevan al éxito en el puesto administrativo, las habilidades de la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo son tres de las principales áreas consideradas importantes por la mayor parte de los autores de este campo.

Según explicamos anteriormente, el diagnóstico, el descubrimiento de alternativas y el análisis son los elementos básicos de la habilidad de la toma de decisiones.

La función de la primera parte en la toma de decisiones; esto es la del diagnóstico, es identificar y esclarecer un problema.

La importancia de la creatividad y de un clima organizacional que conduzca a un comportamiento creativo, tiene lugar durante la última fase de la toma de decisiones, esto es, el descubrimiento de las alternativas.

Después del diagnóstico y del descubrimiento de alternativas, la comparación de los cursos de acción y la elección de una de las alternativas, la comparación de los cursos de acción y la elección de una de las alternativas constituye la parte final del análisis.

El enfoque orientado al sistema para la toma de decisiones, que pone énfasis en el uso de los modelos matemáticos y el análisis cuantitativo es el de la investigación de operaciones.

El paso de información y comprensión de una persona a otra, implica la habilidad administrativa de la comunicación. El éxito de un gerente para comunicarse, evalúa observando que efecto tiene su comunicación en el desempeño de sus subordinados u otro receptor.

La tercer área de habilidad administrativa que estamos repasando, además de las dos áreas de la toma de decisiones y la comunicación, es la del liderazgo.

El enfoque de situaciones al liderazgo sugiere que un modelo particular de rasgos o actividades administrativas no llevará a un desempeño exitoso en una variedad de climas organizacionales. El liderazgo exitoso resulta de una parte

de motivar con éxito a otras personas. Intentar obtener la cooperación del grupo, el uso de recompensas lo enfatiza el líder positivo; mientras que el uso del castigo lo enfatiza el líder negativo.

Otra faceta del estilo del liderazgo, es la medida en que el líder delega autoridad a sus subordinados. Desde el punto de vista el líder autoritario es uno que participa muy poca de su autoridad a sus subordinados.

El desarrollo de habilidad para la toma de decisiones, comunicación, liderazgo, viene a través de la operación de los principios de aprendizaje. Los métodos formales de adiestramiento que están orientados a la aplicación de conocimientos por parte de los participantes, pueden lograr una medida de desarrollo de habilidades, siendo un ejemplo de tal método el estudio de casos. Sin embargo, el desarrollo comprensivo depende de lo que ocurra en la misma situación de trabajo.

Además de la persona misma, su superior está en una posición clave para efectuar el desarrollo de un gerente mientras desarrolla su trabajo. Puesto que los gerentes en todos los niveles son el factor más importante en el desarrollo de sus subordinados, no es sorprendente que en la mayor parte de las compañías actualmente consideran el desarrollo administrativo como responsabilidad de todos los gerentes de la empresa.

De la misma manera que el éxito de un programa formal de adiestramiento depende de la aplicación apropiada de los principios del aprendizaje, así también el valor de los métodos de desarrollo en el trabajo depende de la aplicación de estos principios.

Observamos que un factor que está asociado con la eficiencia del aprendizaje, es el nivel de la motivación de la persona que aprende, la cual a su vez, se ve afectada por la ocurrencia de una recompensa, junto con el cambio deseado en el comportamiento o en el desempeño.

Puesto que los gerentes están de una manera orientados hacia los logros, rara vez pensamos en el factor de la motivación como algo que constituye un serio problema. Pero una posibilidad es que el tipo erróneo de comportamiento pueda ser inadvertidamente recompensado, dado como resultado las cosas incorrectas que se han aprendido.

El conocimiento de los resultados, o retro-transmisión es otro factor que afecta la eficiencia en el aprendizaje. El principio de retro-transmisión sugiere que cuando un gerente no obtiene ninguna reacción de su superior respecto a la calidad de su trabajo durante periodos prolongados de tiempo, su desarrollo se ve con eso impedido.

Las evaluaciones periódicas del desempeño pueden considerarse programas formales para proporcionar retro-transmisión a aquellas cuyo desempeño está siendo revisado. No están ordinariamente estas evaluaciones suficientemente programadas de manera que sea innecesaria la retro-transmisión menos formalizada.

Hasta el grado que exista una progresión planeada en los tipos de asignaciones de trabajo que se le dan a una persona, está siendo aplicado el principio de aprendizaje de la sucesión. De la misma manera que un programa formal de adiestramiento es más efectivo cuando los conocimientos y las habilidades se van adquiriendo paso a paso, un modelo de experiencias de trabajo que avanza hacia lo más complejo de una manera sistemática da como resultado un desarrollo superior de las habilidades administrativas.

El no dar a una persona una asignación en la que tenga que hacer frente a problemas de ninguna especie ó esporádicamente saltar a asignaciones que son demasiado complejas, ambas cosas implican un fracaso en la aplicación del principio del aprendizaje de la sucesión.

El principio de la participación sugiere que el dominio de una habilidad se ve forzado por la práctica real de la habilidad. Un programa de desarrollo administrativo, que se enfoca a dar a los ejecutivos júnior la oportunidad de observar a los gerentes superiores que han logrado el éxito en el trabajo, es un ejemplo de una violación del principio de participación. De esta manera, puesto que el desarrollo administrativo se ve reforzado por la oportunidad de realizar tareas administrativas, la política organizacional que tiende a llevar un desarrollo administrativo más efectivo es el de la descentralización.

Finalmente, el principio de las diferencias individuales, sugiere que un programa común de desarrollo aplicado imparcialmente a todos los gerentes de un nivel dado no es deseable.

Asignar una responsabilidad final para el desarrollo administrativo a cada gerente de una organización más que un departamento staff está de acuerdo con el principio de reconocer las diferencias individuales.

La instrucción, la cual representa la relación que surge entre un subordinado enfocado al desarrollo de este último, es la técnica más poderosa para lograr el desarrollo administrativo.

Para que los gerentes tomen en serio la responsabilidad que tienen de desarrollar a sus subordinados, los esfuerzos que hagan deben no solamente ser alentados si no también exigidos en la organización.

## Los motivos de los Gerentes.

Aunque todas las personas están influenciadas por las dimensiones físicas, sociales e ideológicas de la motivación, el modelo de satisfacción que un gerente puede lograr, influye en el en cuanto a las metas que considera importantes.

En nuestra discusión de los motivos humanos lanzamos la hipótesis de la existencia de al menos tres categorías de motivos: La física, la social, y la ideológica. Observamos también que los motivos que efectúan de manera más importante el comportamiento son aquellos que están insatisfechos. En comparación con los empleados, si están los gerentes generales en posición tal que pueden satisfacer una mayor cantidad de motivos personales en el trabajo. De esta manera puesto que los motivos insatisfechos son los que son efectivos, si podríamos esperar que el modelo de motivos que afecta el comportamiento de los gerentes fuera diferente de aquel que afecta el de los empleados.

Como una indicación de esto puede ser verdad, en un estudio de casi 2000 gerentes representantes de casi todos los niveles administrativos en la diversidad de empresas, las necesidades de orden superior de autonomía y la propia realización se consideran como las necesidades colmadas en todos los niveles de administración.

En el mismo estudio, aunque existieron algunas diferencias entre los gerentes de la línea y los staff, la variable más importante y su satisfacción fue el nivel del puesto organizacional del puesto administrativo.

Con base a estos descubrimientos, no podríamos esperar que las recompensas monetarias sean los móviles más efectivos para un nivel más alto de desempeño entre los altos ejecutivos.

## Factores Organizacionales.

Una buena estructura de organización hace que probablemente se de el desempeño administrativo efectivo, y en un sentido, esta observación corre pareja con el Objetivo de Frederick Taylor, de mejorar la productividad del trabajador por medio de una mejor Organización del lugar de trabajo.

Las presiones para el cambio, para la conformidad, las presiones de incertidumbre y el conflicto de metas son algunas de las principales presiones que afectan los puestos administrativos.

En nuestra compleja y dinámica sociedad, los ejecutivos y sus familias necesitan estar siempre preparados para transferencias de trabajo, re organizacionales, y

la necesidad de movimientos geográficos. Estas presiones para el cambio se enfocan especialmente en los niveles administrativos de nuestras organizaciones.

Por otra parte algunos de los escritores más populares, temen que las presiones organizacionales formales e informales en los individuos para ajustarse al molde esperado, den como resultado presiones desafortunadas en la conformidad.

En comparación con los puestos operativos, existe un gran elemento en lo desconocido o la presión de la incertidumbre incluida en el trabajo efectivo. La habilidad de un ejecutivo para tomar decisiones importantes con base en la inevitable e incompleta información, está directamente relacionada con su tolerancia a la presión de la incertidumbre.

Finalmente, la decisión para trabajar por lograr una meta, podría que hacerse a expensas de alguna otra meta. De esta manera, el gerente no está necesariamente en la posición de satisfacer todos los objetivos de la empresa a través de sus decisiones.

Por ejemplo, un gerente tendría que elegir de entre mantener las buenas relaciones de la comunidad permitiendo que la producción de la planta no fuera eficiente, o realizar alguna parte del trabajo en una comunidad diferente implicando también la necesidad de algunos movimientos ejecutivos. Tal situación implica un conflicto de metas para el gerente. La aplicación de buenos principios organizacionales refuerza la probabilidad de un desempeño administrativo efectivo. Pero para obtener éxito, un gerente debe ser también capaz de hacer frente a factores organizacionales tales como la presión para el cambio, para la conformidad, incertidumbre y de conflicto de metas.

## **DESARROLLO Y APRENDIZAJE.**

### **El aprendizaje como cambio.**

Desde el punto de vista de la psicología moderna, el proceso del aprendizaje implica el surgimiento de un cambio asociado con la práctica o experiencia individual.

El cambio que ocurre con el aprendizaje puede ser benéfico o dañino en sus efectos sobre el desempeño del trabajo del individuo. El ingeniero que aprende a no intentar una innovación debido a intentos fracasos, ha sufrido un cambio que probablemente es dañino para su desempeño en su trabajo. En los procedimientos formales de instrucción, las experiencias están organizadas de manera que los cambios deseados ocurran en el menor tiempo posible.

Los cambios que ocurren en el aprendizaje pueden ser en los conocimientos, en la habilidad o en la actitud. Estudiar un libro de texto y obtener una comprensión de los principios de administración es un ejemplo de un cambio en los conocimientos.

La práctica de aplicar conocimientos tales como los principios de administración lleva el desarrollo de una habilidad. Las actitudes de una persona pueden ser una barrera para el desempeño exitoso en su trabajo aún cuando tenga los conocimientos y la habilidad necesaria.

Por ejemplo un supervisor que ha asistido un programa de adiestramiento de relaciones humanas y que cree que esto no es importante para él, no es probable que aplique en su propio trabajo lo que ha aprendido.

Debido a que las actitudes implican un cambio en las ideas y en los puntos de vista de una persona, son más difíciles de obtener que los cambios en los conocimientos y en la habilidad. El adiestramiento sensitivo y el desempeño de un papel (role playing) que incorporan un estado de experiencia emocional en la persona que aprende, son particularmente adecuados como método de adiestramiento diseñados para provocar cambios en las actitudes.

Debido al grado en que el método de estudio de casos desempeñado en el papel (role playing) y la simulación administrativa dan experiencia en la aplicación de conocimientos, son métodos de adiestramiento adecuados para el desarrollo de la habilidad de supervisión administrativa. El método de conferencias e instrucción programada, por otra parte son particularmente efectivos, para desarrollar los conocimientos con respecto a hechos y principios de un campo particular.

Rara vez un método de adiestramiento da como resultado un cambio solamente en una de las tres áreas. Por ejemplo el método de conferencias está enfocado en lograr un cambio en la información que tiene una persona y en sus puntos de vista. En otras palabras promueve el desarrollo de los conocimientos y actitudes.

Hemos dicho que el aprendizaje siempre se relaciona con un cambio asociado con la experiencia o práctica. Con el fin de evaluar el aprendizaje que ha tenido lugar, los cambios en los conocimientos, la habilidad o las actitudes finalmente tienen que expresarse en forma de cambios en el comportamiento.

Un mejoramiento en el desempeño de una prueba de conocimientos es un cambio en el comportamiento. Puesto que el cambio deseado en el desempeño en el trabajo podría depender de otros factores en la organización, tales como los métodos de motivación usados, los programas de

adiestramiento no son el medio siempre apropiado para lograr mejoramientos en el desempeño en el trabajo.

### **Los principios del aprendizaje.**

Las condiciones o factores que hacen que se eleve al máximo el progreso en un programa de adiestramiento han sido llamadas principios del aprendizaje. La motivación es un factor clave en cualquier situación de aprendizaje. Para decirlo simplemente, un individuo deseara aprender para usar eficientemente el tiempo de adiestramiento. La evidencia experimental indica que hay aprendizaje pobre cuando está ausente la motivación.

La motivación es importante en cualquier situación de aprendizaje, pero se hace relativamente más importante con tareas más difíciles de aprendizaje. De acuerdo con esto de las tres áreas de cambios que pueden ocurrir durante el aprendizaje, el nivel de motivación es notablemente importante para lograr cambios en las actitudes.

¿Qué es lo que hace que una persona quiera aprender? La evidencia indica que el comportamiento recompensado se aprende y tiende a repetirse bajo condiciones similares en el futuro, mientras que el comportamiento tiende a no aprenderse.

No es tanto la ocurrencia inmediata de una recompensa, si no la espera de esta lo que sirve para aumentar el nivel de motivación de una persona para que aprenda en un programa de adiestramiento.

Las recompensas pueden ser de diversos tipos, correspondientes estos a los tipos de motivos que los individuos consideran importantes en un programa de desarrollo. De esta manera los incentivos financieros no son las únicas metas para que las metas se esfuerzen.

En resumen, un factor asociado con la eficiencia en el aprendizaje es la retro-transmisión o conocimiento de los resultados. Entre más sepa la persona de cómo lo está haciendo más rápidamente estará capacitado para mejorar su desempeño.

Otro factor relacionado con la eficiencia en el aprendizaje es la retro-transmisión o conocimiento de los resultados. Entre más sepa la persona que está aprendiendo acerca de cómo lo está haciendo más rápidamente estará capacitado para mejorar en su desempeño. El principio de retro-transmisión con respecto al desempeño de la persona que está aprendiendo debería dársele a la persona que está aprendiendo.

En el método de adiestramiento de la simulación administrativa el análisis avalador acerca de las decisiones de la persona que se está adiestrando, representa la retro-transmisión diseñada para llevar a un mejoramiento. En el método de adiestramiento de la simulación administrativa el análisis del avalador acerca de las decisiones de la persona que se está adiestrando, representa la retro-transmisión diseñada para llevar a un mejoramiento en el desempeño en la toma de decisiones.

En el método de estudio de casos, la discusión subsecuente de análisis y cursos alternativos de acción, constituye la retro-transmisión para el individuo participante.

Cuando se retarda la retro-transmisión es más difícil para una persona que aprende a determinar cuál de sus acciones lo lleva a un resultado exitoso. Además de la motivación de la persona que aprende y el hecho de proporcionarle retro-transmisión, la secuencia del material que va a estudiar, es un factor que afecta la eficiencia del aprendizaje.

La presentación del nuevo material a la persona que esta adiestrando solo después de que ha sido desarrollado un conocimiento o habilidad previamente requeridos es un requisito de la sucesión apropiada.

Debido a que el desarrollo lógico del material se refuerza cuando existe una secuencia apropiada, se hace más significativa para la persona que se está adiestrado. No importa el método de adiestramiento que se use, el hecho de que no exista una sucesión apropiada en el material, conduce a un nivel pobre en el aprendizaje. El instructor que "brinca" sin abarcar el material básico no es probable que promueva un desempeño exitoso en la persona que aprende.

Hasta aquí hemos considerado tres factores que conducen a la eficiencia en la persona que aprende. Estos son: desarrollar una motivación elevada en la persona que aprende, proporcionarle retro-transmisión y organizar el material que será asimilado desde el punto de vista de la buena sucesión.

El grado de participación o práctica de la persona que se adiestra, esta también relacionada con la eficiencia en el aprendizaje. Esto sugiere que la aplicación activa de la persona que se adiestra lleva a un aprendizaje máximo. Una debilidad del método de conferencia, es que el instructor participa más activamente que el alumno.

Debido a que las personas que están en aprendizaje practican activamente los comportamientos específicos, tales como habilidades para la supervisión o las ventas que se están desarrollando el desempeño de un papel (role playing) como técnica de instrucción promueve una gran participación de la persona.

La participación activa se logra a través del requisito de que la persona que está aprendiendo responda a cada uno de los segmentos de información.

Finalmente, mientras más considere un método de adiestramiento las diferencias individuales, más eficientemente pueden desarrollarse un elevado nivel de desempeño en la persona que está recibiendo adiestramiento. Mientras más diferencia exista entre las personas que reciben adiestramiento en lo que se refiere a la preparación, nivel de trabajo, etc., es menos probable que cada individuo aprenda eficazmente en un programa orientado al grupo.

Un programa de adiestramiento dirigido al participante "promedio" es probable que sea molesto para la persona que aprende rápidamente y confuso para la persona que aprende con lentitud.

Agrupar a las personas que van a recibir instrucción de acuerdo con la preparación o habilidad que tengan, es una solución al problema de las diferencias individuales.

Puesto que los participantes pueden aprender simultáneamente a diferentes modelos de comprensión de las técnicas de desempeño de un papel (role playing) y simulación administrativa, las diferencias en preparación serán menos cruciales que tratándose de los métodos de adiestramiento de lectura y conferencias.

Debido a que las unidades de auto-adiestramiento permiten que la persona vaya a su paso, están diseñadas para que la persona vaya a su paso "están diseñadas para ajustarse a las diferencias individuales que existan entre las personas que reciban adiestramiento". En esta última parte hemos discutido cinco condiciones que están asociadas con la eficiencia en el aprendizaje. Esto es, con el logro de los cambios en los conocimientos, las habilidades o las actitudes.

En el análisis final, los cambios en los conocimientos, habilidades o actitudes tienen que reflejarse en cambios en el desempeño de la persona que está recibiendo adiestramiento. El principio que tiene que ver con el deseo que tiene que aprender la persona que está recibiendo adiestramiento es el de la motivación, la cual está relacionada con la ocurrencia de la recompensa asociada con el éxito en el programa de adiestramiento.

Una base para eliminar errores en el desempeño de la persona que está recibiendo adiestramiento, se prevé incluyendo la retro-transmisión durante el proceso de adiestramiento, mientras que la buena organización del material que va a emplearse en el aprendizaje tiene que ver con el principio de sucesión.

Mientras más activa es la implicación o la participación por parte de la persona que está aprendiendo, mayor es el aprendizaje, mientras que la diversidad en la preparación de las personas que están recibiendo adiestramiento hace necesario considerar las diferencias individuales al planear el programa de adiestramiento.

En resumen existen, existen cinco factores relacionados con la eficiencia en el aprendizaje, estas son: la motivación, la retro-transmisión, la sucesión, la participación y las diferencias individuales.

### **Utilización del aprendizaje.**

Suponiendo que ciertos conocimientos, habilidades o actividades se han desarrollado durante el adiestramiento, estamos pues interesados en el uso adecuado de estos productos del aprendizaje en el trabajo real.

Un factor que afecta tal uso es simplemente que viene el olvido con el correr del tiempo. El aprendizaje extra del repaso son dos soluciones al problema del olvido. Practicar una habilidad más allá del punto en que la persona adiestrada logra el mínimo desempeño aceptable, es una descripción del aprendizaje extra.

Suponga que un estudiante de Ingeniería ha aprendido como manejar un problema en particular de costo, pero analiza dos o tres problemas más para práctica extra, esto sería un ejemplo de aprendizaje extra. Puesto que el aprendizaje extra proporciona un margen de seguridad entre el nivel de competencia en la situación de adiestramiento y la competencia necesaria para una aplicación posterior, el desempeño posterior es más probable que esté en el mínimo nivel aceptable.

Los efectos dañinos del olvido pueden compensarse a través de repasos periódicos de conocimiento y habilidades adquiridas con anterioridad. Los cursos de repaso son un ejemplo de repaso planeado, con el fin de obtener un alto nivel de desempeño.

Además del olvido el otro factor que influye en la utilización posterior del aprendizaje es la transferencia del adiestramiento, la cual se refiere al grado en que los materiales aprendidos se aplican de manera apropiada en una situación de trabajo.

El olvido aparente puede no ser un olvido del todo si no una falla para hacer la transferencia de los productos de la situación de aprendizaje a la situación de trabajo. Los efectos de la transferencia pueden ser positivos o negativos. Cuando la participación en un programa de adiestramiento lleva un

mejoramiento del desempeño en el trabajo, está implicada la transferencia positiva.

Hasta el punto en que el desempeño en el trabajo se hace menos efectivo como un resultado de experiencias previas de aprendizaje, se denomina transferencia negativa.

El programa de adiestramiento efectivo es uno en el que la transferencia positiva al desempeño en el trabajo se maximiza, mientras que las fuentes de transferencia negativa se minimizan. Obviamente si los procedimientos para mantenimiento de la maquinaria se enseñan, estos son los que ordinariamente se usan en la empresa. Además de la importancia de que las habilidades del desempeño estén de acuerdo con las requeridas en el puesto, el individuo debe también aprender a reconocer las situaciones a las que se aplican las habilidades para maximizar la transferencia positiva.

Aprender la aplicación apropiada de las habilidades adquiere fuerza si se incluye una variedad amplia de problemas en el programa de adiestramiento. Además, mientras mayor sea la semejanza entre los problemas considerados en un programa de adiestramiento y los implicados en una situación de trabajo mayor será la cantidad de transferencia positiva.

El grado en que se presentan los problemas similares a los que se hace frente en una situación de trabajo, las técnicas de adiestramiento de desempeño de un papel (role playing), estudio de casos y simulación administrativa, tienden a aumentar la transferencia positiva. En conclusión, la transferencia positiva se aumenta cuando las habilidades requeridas en el trabajo, están de acuerdo con las desarrolladas en el programa de adiestramiento.

Además, la transferencia positiva se refuerza cuando la persona que está en adiestramiento desarrolla la capacidad para reconocer las situaciones a las que aplican de manera adecuada sus habilidades.

## CAPITULO IX

### CONTROL

Objetivo: El alumno comprenderá todo lo relacionado con el Control para aplicarlo a la empresa.

#### IX.1 DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DEL CONTROL.

##### DEFINICIÓN

El control es una etapa primordial en la administración; pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general, y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto, se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

**Henry Fayol.** El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el programa adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

**Robert B. Buchele.** El control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

**George R. Ferry.** El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

**Buró K. Scanlan.** El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

**Robert C. Appleby.** El control es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

**Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet.** El control es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

**Harold Koontz y Ciril O'Donell.** El control implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

**Chiavenato.** El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Podemos decir entonces que la palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

## **PRINCIPIOS DE CONTROL.**

**Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos; por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

**De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

**De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

**De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas

necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

**De la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de el; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

**De excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

**De la función controladora:** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## IX.2 REQUISITOS, IMPORTANCIA Y BASES DEL CONTROL.

### REQUISITOS DE UN BUEN CONTROL

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

### IMPORTANCIA DEL CONTROL.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

**Crear mejor calidad.** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

**Enfrentar el cambio.** Esta forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a

las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

**Producir ciclos más rápidos.** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

**Agregar valor.** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

**Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **BASES DEL CONTROL.**

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo está conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo?.

Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.

Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.

El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se deberán tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias tomar.

La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema

### IX.3 ELEMENTOS Y ÁREAS DEL CONTROL.

#### ELEMENTOS.

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

**Establecimiento de estándares.** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

**Estándares de cantidad.** Implica la definición del volumen de producción esperado, volumen de ventas o el número de personas que van a emplearse. Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.

**Estándares de calidad.** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

**Estándares de tiempo.** Implican el establecimiento de un programa para seguir en la realización de ciertas actividades. Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.

**Estándares de costos.** Implica especificar las sumas de dinero que van a gastarse en materias primas o publicidad. Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

**Evaluación del desempeño.** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

**Comparación del desempeño con el estándar establecido.** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

**Acción correctiva.** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

## ÁREAS DEL CONTROL.

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

**Áreas de producción.** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- a) **Control de producción.** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
- b) **Control de calidad.** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- c) **Control de costos.** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

- d) Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- e) Control de inventarios.** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub-ensamblados como terminados, entre otros.
- f) Control de operaciones Productivos.** Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- g) Control de desperdicios.** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- h) Control de mantenimiento y conservación.** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

**Área comercial.** Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- a) Control de ventas.** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones. Pueden mencionarse como principales controles de ventas:
- Por volumen total de las mismas ventas.
  - Por tipos de artículos vendidos.
  - Por volumen de ventas estacionales.
  - Por el precio de artículos vendidos.
  - Por clientes.
  - Por territorios.
  - Por vendedores.
  - Por utilidades producidas.
  - Por costos de los diversos tipos de ventas.
- b) Control de propaganda.** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- c) Control de costos.** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

**Área financiera.** Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre

otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- a) **Control presupuestario.** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- b) **Control de costos.** Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

**Área de recursos humanos.** Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- a) **Controles de asistencia y retrasos.** Es el control del reloj checador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- b) **Control de vacaciones.** Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- c) **Control de salarios.** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

#### IX.4 EL PROCESO DEL CONTROL.

El proceso de control en las organizaciones está integrado por pasos esenciales. Estos pasos son: la determinación de estándares, la comparación de los resultados reales con los estándares, y el llevar a cabo la acción correctiva.

De estos, el primer paso, el de la determinación de los estándares, depende de la identificación de los objetivos de la organización, la cual se realiza como parte del proceso de planeación.

En el proceso de control, la transformación de metas de la empresa en resultados medibles, que después se convierten en la base para evaluar el desempeño, integra el primer paso en la determinación de los estándares.

De esta manera, el definir la cuota de ventas departamentales en una tienda a menudo implica la determinación estándar de desempeño. Además de las ventas totales, la cantidad de mercancía devuelta deberá considerarse al definir un estándar de desempeño; y esto debe ser más que una resta de las ventas totales debido al gasto extra implicado.

Puede considerarse la satisfacción de un cliente y su tendencia a comprar otra mercancía en otros departamentos de la tienda como un estándar.

Esta sería la cantidad de mercancía mantenida en existencia parte del estándar usado para evaluar el desempeño departamental en una tienda; en este caso podría existir la tendencia a mantener demasiada o muy poca existencia.

El estándar debería considerar no solo el volumen de ventas, si no también el volumen de mercancías vendidas. De esta manera al definir los estándares de desempeño encontramos que deben considerarse diversas facetas importantes del desempeño.

Los estándares pueden aplicarse a nivel de políticas, procedimientos o métodos. Puesto que las operaciones totales no pueden ser observadas, es necesario elegir ciertos puntos con el fin de ejercitar un control.

Por definición, un punto estratégico en una operación que se elige para ser un punto focal de la acción se denomina punto focal.

Entre mas anticipadamente se localice un punto de control en el proceso, será mas probable que puedan registrarse las desviaciones antes de que se vean afectadas las metas de la organización.

Los puntos estratégicos de control deberían elegirse de manera que las comparaciones con los estándares con estos puntos reflejen directamente el éxito en el logro de las metas organizacionales.

Los estándares definidos anteriormente en los elementos de control pueden ser de diversos tipos. Nosotros discutiremos brevemente los estándares de cantidad, costo, uso del tiempo y calidad.

El objetivo que debe lograr el departamento de crédito son las buenas relaciones públicas. Esto es un estándar de calidad que es más difícil de especificar en términos cuantitativos.

### **Comparación de los resultados actuales con el estándar.**

Habiendo especificado los puntos estratégicos de control y el estándar de desempeño en estos puntos, necesitamos comparar después de los resultados con los estándares.

El tipo de medida usado para evaluar los resultados reales debería conformarse con la manera en que fue definido el estándar.

En la medición del desempeño organizacional, así como en la definición de los estándares, las mediciones menos tangibles de la calidad tienden a ser enfatizadas insuficientemente. Por ejemplo, la medición de volumen de ventas mensual obtenido por un gerente de ventas de distrito es relativamente fácil. La medición de su progreso en lograr el desarrollo profesional de su personal de ventas es más difícil. El desarrollar las limitaciones específicas de costo para gastos de viaje; pero fracasar en desarrollar cualquier estándar para medir la necesidad o valor del viaje en primer lugar sugiere un énfasis insuficiente en la medición de la calidad.

No es necesario que se midan todos los resultados en el punto estratégico de control. A menudo se aplica el método de muestreo para seleccionar lo que se deba medir. Cuando se revisa el punto de control solo una parte de la producción y esta se toma como representativa de la producción total, está implicado en el método de muestreo.

El gerente de un restaurante que establece al azar un punto para revisar la calidad de la comida que se sirve, está aplicando el método de muestreo al hacer sus observaciones. La aplicación del principio administrativo de excepción reduce el número de revisiones detalladas de los procedimientos que un gerente utiliza al realizar sus responsabilidades de control.

La cantidad de tiempo empleado midiendo los resultados en los puntos estratégicos de control se minimiza por la aplicación del método del muestreo, mientras que el tiempo administrativo usado en revisar la manera como se obtuvieron los resultados se minimiza por la aplicación del método administrativo.

## **IX.5 REACCIONES HUMANAS ANTE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL CENTRALIZADOS.**

Aunque el enfoque clásico a los sistemas de control suponga que las personas automáticamente actuarán para corregir su propio comportamiento, los individuos pueden hacer resistencia a los sistemas formales de control, debido a una variedad de razones.

Una razón de porque un procedimiento de control podría causar disgusto, es debido a que tiende a romper la imagen propia de una persona, esto es que el punto focal de la mayor parte de los reportes de control se fijan en las cosas que una persona ha hecho deficientemente.

Suponiendo la aceptación de la necesidad de encontrar y corregir las deficiencias de una persona, es necesario que las metas del sistema de control sean aceptadas por ella misma como algo que vale la pena.

De esta manera, el no aceptar las metas de la organización es una segunda razón de porque un empleado puede rechazar un sistema de control. Por ejemplo; un ejecutivo júnior que siente que su puesto está por encima de del nivel del "reloj checador" probablemente se resistirá a usar una hoja departamental para firmar.

Aún, cuando el empleado este de acuerdo con la necesidad de conceder los derechos desagradables y considerar que las metas del sistema de control son valiosas, puede sentir que el estándar esperado de desempeño es muy elevado y rechazar el sistema de control base.

En las situaciones en las que es posible establecer estándares de desempeño para cada persona, habrá una mejor oportunidad de reducir la resistencia a los controles, por ejemplo, las cuotas individuales de ventas basadas en el desempeño anterior es más probable que sean aceptadas, que una cuota estándar aplicada a todo el personal sin tener en cuenta la experiencia.

Un dispositivo de control que solamente pone énfasis en la importancia del volumen actual de ventas puede ser rechazado por los representantes de ventas convencidos de la importancia en desarrollar una reputación comercial con los clientes a largo plazo.

Hasta aquí; hemos considerado cuatro razones de porque los individuos en una organización podrían resistir a los controles. La tendencia a aceptar los hechos desagradables, el no aceptar las metas de la organización, creer que el estándar de desempeño es demasiado elevado y el creer que los estándares definidos son una medida incompleta del logro de los objetivos de la organización.

Quinta, una persona puede no objetar los controles mismos; pero si la asignación de la autoridad de control a grupos particulares de la organización.

Es probable que los procedimientos de control administrados por un grupo "staff" de fuera sean rechazados por el personal de línea.

Finalmente, de la misma manera que existen dos sistemas organizacionales en cualquier empresa, el formal e informal, existen también dos sistemas de control. Esto implica que los compañeros de trabajo de una persona son una fuente importante de control sobre su trabajo.

Cuando las normas del grupo informal son consecuentes con los objetivos de control de la empresa podríamos esperar un alto grado de aceptación de los

dispositivos de control: cuando las normas del grupo contradicen los objetivos de control, podríamos esperar un alto grado de resistencia.

Cuando la influencia de la organización informal es un factor importante de resistencia a los procedimientos de control, se enfoca mejor el problema considerando de qué manera puede el punto de vista del grupo.

## **IX.6 HACIA LOS CONTROLES ESPECÍFICOS**

Cada una de las razones para hacer resistencia a los controles tiene su contrapartida en una línea de acción que puede tomar un gerente para reducir esa fuente de resistencia.

En primer lugar consideramos que existen tres puntos focales posibles en la operación de un sistema de control: control centralizado, control personal, y autocontrol.

El control de un presupuesto departamental realizado por un staff de finanzas, es un ejemplo de control centralizado. El chequeo y las correcciones que realiza un supervisor en su relación con sus subordinados, es un ejemplo de control personal.

El individuo que cambia en sus propios métodos de trabajo después de que se ha dado cuenta de que no ha tenido éxito en lograr los objetivos deseados, está practicando el auto-control.

Desde el punto de vista de la teoría clásica de la organización el énfasis se ha puesto en flujo centralizado de datos de control hacia la alta administración; por otra parte, desde el punto de vista de comportamiento organizacional, se ha puesto énfasis en la importancia de control para el nivel organizacional más bajo.



## CAPITULO X

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los presentes apuntes presentaron información básica de las áreas de Contabilidad y Administración; entre otras, como fueron los análisis financiero de la empresa además de la conformación de las distintas sociedades con sus fundamentos ; sin duda alguna, no se pretendió en cierta forma relegar con estos apuntes a un Administrador o a un Contable de sus labores y conocimientos, si bien es cierto y como se menciona anteriormente, si el futuro Ingeniero Civil que desee especializarse en algún área afín con la Administración de Empresas de construcción o la maestría en Construcción, deberá tomar los cursos de postgrado correspondientes o alguna área de especialización igualmente.

Lo más significativo y rescatable de mencionar por lo presentado en este trabajo de cada capítulo y de cada área respectivamente es lo siguiente:

Si bien es cierto, conceptos de la mayoría de temas tratados no han cambiado con el tiempo; pero otros sin en cambio sí, temas como "Tramites de apertura" cambian por estar sujetos a leyes y disposiciones gubernamentales; además, otros como son todos los registros que deben realizar las empresas para existir de una manera legal.

Además de "Tramites de apertura", los temas como "Registro Público de Comercio", "Registros en SHCP, SIEM, IMSS, INFONAVIT y SAR" asimismo los "Tramites Estatales y Municipales" como lo fueron tratados aquí, deberán ser tratados con especial cuidado: estos más que nada por la situación de estar, muy fuerte vinculado a leyes, reglamentos y a disposiciones de Gobierno a nivel Federal, Estatal y Municipal.

Es muy importante que si se tiene la necesidad de adquirir los conocimientos básicos en Administración; se conozcan las bases que se sentaron en siglos pasados para entender el funcionamiento de estas, mismas que moldearon de alguna forma la administración contemporánea. Esto que se explicó en el tema "Fundamentos de Administración".

En el campo laboral tan competitivo en el que nos encontramos es bien sabido que se requiere de conocimientos profundos en un área específica como una "especialidad de Ingeniería"; misma que, se podría combinar con temas administrativos. Haciendo cita a Taylor y Fayol que fueron los mas importantes en estas áreas de porque sentaron las bases de la administración moderna, es muy obvio pensar que si se sigue lo postulado por ellos, se tendrá una buena

administración siendo que el fin de la organización es hacer de ellas lo mas rentable posible.

Además de todo esto; es importante que se tengan bien claras cada una de las funciones administrativas que se han descrito, conocer su alcance y límites específicos. Para una mejor forma de trabajo, una mejor forma de administrar los recursos de la construcción y una mejor manera de ayudar o administrar la empresa en la que laboramos o mejor aun de la nuestra propia, finalmente se recomienda ampliamente conocer si no profundamente por lo menos lo básico en estos campos; sin olvidarnos, de las cuestiones legales a las que estaremos sujetos toda la vida siendo personas físicas o morales.

**ANEXO 1****CONSTRUCTORA "X"**  
**Balance General al 31 de Diciembre de 2008**

<b>ACTIVO</b>		<b>OBLIGACIONES</b>	
<b>Efectivo</b>	\$86,575.53	<b>Pasivo</b>	\$205,526.29
<b>Otros Activos</b>	<u>\$589,427.15</u>	<b>Capital</b>	<u>\$470,476.39</u>
<b>Total</b>	<b>\$676,002.68</b>	<b>Total</b>	<b>\$676,002.68</b>

## ANEXO 2

**Constructora "X"**  
**Balance General al 31 de diciembre de 2004**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Circulante</b>		<b>Activo Circulante</b>	
(Inversiones a Corto Plazo)		(Corto Plazo)	
Caja y Bancos	\$8,657.55	Prestamos sobre Estimaciones	\$8,756.43
Bonos y Valores	\$1,500.00	Anticipos de Clientes	\$8,320.14
Clientes	\$38,045.00	Documentos por Pagar	\$10,750.00
Estimaciones por cobrar	\$18,600.86	Proveedores	\$3,754.41
Obra ejecutada no Estimada	\$15,450.14	Acreedores Diversos	\$204.01
Fondos de Garantía	\$3,994.00	Provisión pago Impuestos	\$1,155.80
Documentos por Cobrar		<b>Total del Pasivo (Acorto Plazo)</b>	\$32,940.79
Cuentas por Cobrar	\$204.93		
Anticipos a Proveedores	\$148.95	<b>Pasivo Fijo</b>	
Almacén	\$1,785.43	(A largo Plazo)	
<b>Total del Activo Circulante</b>	\$56,231.86	Documentos por Pagar	\$17,446.00
		Prestamos Hipotecarios	\$14,500.00
<b>Activo Fijo</b>		<b>Total del Pasivo (Largo Plazo)</b>	\$31,946.00
(Inversiones a largo Plazo)		<b>Total Pasivo</b>	\$64,886.79
Terreno	\$4,500.00		
Edificios	\$15,000.00	Capital Social	\$33,000.00
Depreciación Acumulada	\$450.00	Reservas	\$1,340.00
Maquinaria y Equipo de Transporte	\$28,770.00	Utilidad de Ejercicios Anteriores	\$1,250.00
Depreciación Acumulada	\$5,754.00	Utilidad del Ejercicio	\$1,219.57
Equipo de Oficina	\$2,041.85	<b>Total de Capital</b>	\$36,809.57
Depreciación Acumulada	\$204.19		
<b>Total del Activo Fijo</b>	\$1,837.66		
	\$43,903.66		
<b>Activo Diferido o Cargos Diferidos</b>			
Gastos Anticipados	\$614.93		
Gastos de Instalación	\$945.91		
Total del Activo Diferido	\$1,560.84		
<b>Activo Total</b>	<b>\$101,696.36</b>	<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>\$101,696.36</b>

## ANEXO 3

## PRETENSADOS SANCHEZ

Enero 2	Pretensados Sánchez recibe \$100,000.00 del Sr. Sanchez y los deposita	Efectivo:	\$100,000.00	Capital:	\$100,000.00
		Suma:	<u>\$100,000.00</u>	Suma:	<u>\$100,000.00</u>
Enero 3	Pretensados Sánchez obtiene un prestamo bancario por \$50,000.00 firmando documentos.	Efectivo:	<u>\$150,000.00</u>	Capital:	<u>\$100,000.00</u>
		Suma:	\$150,000.00	Suma:	\$150,000.00
Enero 4	Pretensados Sánchez adquiere inventarios por \$20,000.00 pagando en efectivo.	Efectivo:	\$130,000.00	Doc. p.p.:	\$50,000.00
		Inventario:	<u>\$20,000.00</u>	Capital:	<u>\$100,000.00</u>
		Suma:	\$150,000.00	Suma:	\$150,000.00
Enero 5	Pretensados Sánchez vende mercancías por \$3,000.00 en efectivo que costaron \$2,000.00.	Efectivo:	\$133,000.00	Capital:	\$100,000.00
		Inventario:	<u>\$18,000.00</u>	Utilidad:	<u>\$1,000.00</u>
		Suma:	\$151,000.00	Suma:	\$151,000.00
Enero 6	Pretensados Sánchez compro y recibo mercancías por \$20,000.00 para pagar en 30 días.	Efectivo:	\$133,000.00	Capital:	\$100,000.00
		Inventario:	<u>\$38,000.00</u>	Utilidad:	<u>\$1,000.00</u>
		Suma:	\$171,000.00	Suma:	\$171,000.00
Enero 7	Mercancía con un costo de \$5,000.00 fue vendida en \$8,000.00, habiendo recibido el pago en efectivo.	Efectivo:	\$141,000.00	Capital:	\$100,000.00
		Inventario:	<u>\$33,000.00</u>	Utilidad:	<u>\$4,000.00</u>
		Suma:	\$174,000.00	Suma:	\$174,000.00
Enero 8	Mercancía con un costo de \$6,000.00 fue vendida en \$9,000.00, pero el cliente pagara en 30 días.	Efectivo:	\$141,000.00	Capital:	\$100,000.00
		Cliente:	\$9,000.00	Utilidad:	<u>\$7,000.00</u>
		Inventario:	<u>\$27,000.00</u>	Suma:	\$177,000.00
		Suma:	\$177,000.00	Suma:	\$177,000.00

**ANEXO 4**

## TRANSACCIONES DE PROMOTORA ARCO, S.A.

FECHA	CONCEPTO	CAMBIOS DEL EFECTIVO
Abr-05	El Sr. Esquivel decide comprar la Casa A de Promotora Arco, S.A., dando un enganche de \$20,000.00.	Aumento \$20,000.00
May-02	Promotora Arco, S.A. paga de Comisión al vendedor de la Casa A, \$1,000.00	Disminución \$1,000.00
May-15	El Sr. Estrada compra la Casa B dando \$30,000.00 de Enganche.	Aumento \$30,000.00
Jun-05	El Sr. Esquivel completa el pago de la Casa A con \$180,000.00 en efectivo obtenidos de Credito Hipotecario, S.A. y la promotora entrega la escritura y por lo tanto la propiedad de la casa. El costo de ventas de la casa es de (\$170,000.00).	Aumento \$180,000.00
Jul-02	Promotora Arco, S.A. paga \$9,000.00 de comisión al vendedor de la Casa A.	Disminución \$9,000.00
Jul-02	Promotora Arco, S.A. paga \$1,500.00 de comisión al vendedor de la Casa B.	Disminución \$1,500.00
Jul-03	El Sr. Estrada completa el pago de la casa B con \$270,000.00 y la promotora entrega la Escritura al Sr. Estrada, entregandole por lo tanto la propiedad de la casa. (La casa B costó \$255,000.00).	Aumento \$270,000.00
Jul-05	Promotora Arco, S.A. recibe de Credito Hipotecario, S.A. \$5,000.00 de comisión por persuadir al Sr. Esquivel de hacer la hipoteca de la casa A con esta compañía.	Aumento \$5,000.00
Ago-01	Promotora Arco, S.A. paga \$13,500.00 de comisión al vendedor de la Casa B.	Disminución \$13,500.00

**ANEXO 5**

<b>ACTIVO</b>		<b>ACTIVO</b>	
Activo Circulante	\$23,839.00	Activo Circulante	\$22,651.00
Activo Fijo	\$14,256.00	Activo Fijo	\$13,412.00
Cargos Diferidos	<u>\$181.00</u>	Cargos Diferidos	<u>\$173.00</u>
Suma del Activo	\$38,276.00	Suma del Activo	\$36,236.00
<b>PASIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Circulante	\$12,891.00	Circulante	\$9,119.00
Fijo	\$3,000.00	Fijo	\$3,000.00
<b>CAPITAL</b>		<b>CAPITAL</b>	
Capital	\$15,000.00	Capital	\$15,000.00
Utilidades Retenidas	<u>\$7,835.00</u>	Utilidades Retenidas	<u>\$9,117.00</u>
Suma Pasivo y Capital	<b>\$38,726.00</b>	Suma Pasivo y Capital	<b>\$36,236.00</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**  
(para el año de 2004)

Ventas Netas	\$75,478.00
Costo de Ventas	<u>\$52,227.00</u>
Utilidad Bruta	\$23,251.00
Gastos de Operación	<u>\$10,785.00</u>
Utilidad de Operación	\$12,466.00
Otros Gastos y Productos	<u>\$6,344.00</u>
Utilidad Liquida o Neta	<b>\$6,122.00</b>

**UTILIDADES**

Utilidades retenidas 31 de Diciembre de 2003	\$7,835.00
Más Utilidad Neta, 2004	<u>\$6,122.00</u>
	\$13,507.00
Menos: Dividendos	<u>\$4,390.00</u>
Utilidades retenidas, 31 de Diciembre de 2004	<b>\$9,117.00</b>

**ANEXO 6****EFFECTIVO**

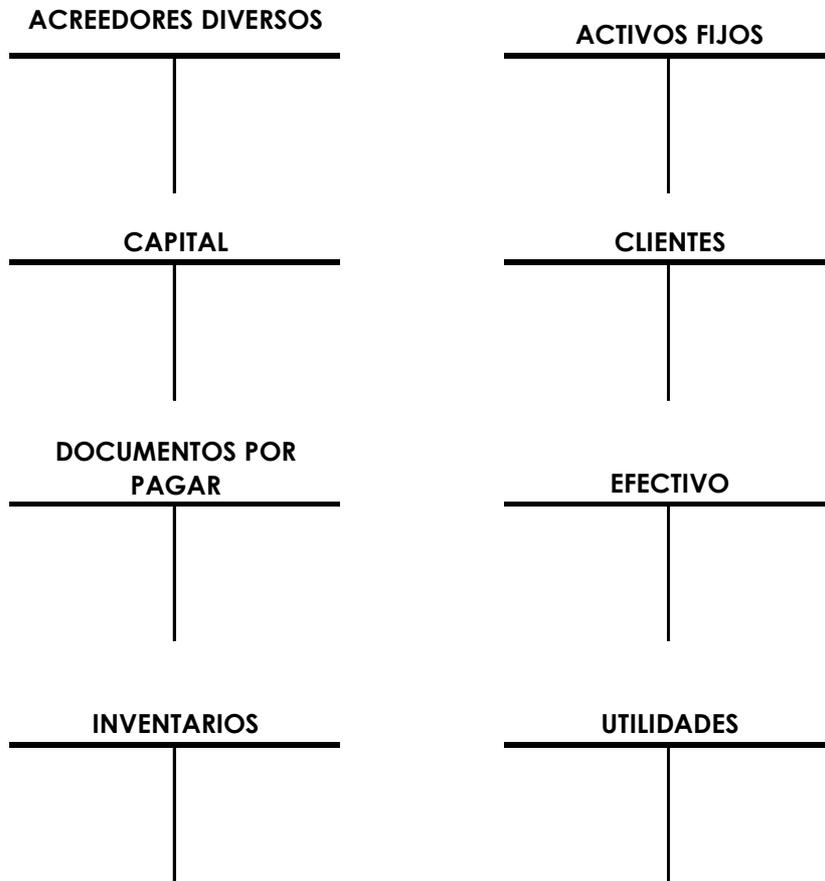
(Aumentos)	Debe	Haber (Disminuciones)
Valor Inicial	\$10,000.00	\$2,000.00
	\$5,000.00	\$600.00
	\$4,000.00	\$400.00
	\$100.00	\$1,000.00
	\$2,700.00	
	\$800.00	

**ANEXO 7**

**REGISTRO DE CUENTAS DE LA COMERCIAL**  
al 31 de Diciembre de 2003

<b>EFFECTIVO</b>		<b>ACREEDORES DIVERSOS</b>	
\$10,000.00			\$5,000.00
<b>CLIENTES</b>		<b>CAPITAL</b>	
\$50,000.00			\$50,000.00
<b>INVENTARIOS</b>		<b>UTILIDADES</b>	
\$5,000.00			\$15,000.00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
\$5,000.00			

**ANEXO 8**



**ANEXO 9**

## COMPAÑÍA "N"

Balance comparativo de los ejercicios terminados al 31 de Diciembre de 2004 y 2005.  
(En miles de pesos)

	Diciembre 31		
	2004	2005	Diferencias
<b>Activo</b>			
Activo Circulante	300	300	0
Bancos	400	300	100+
Clientes	<u>600</u>	<u>500</u>	100+
Inventarios	<b>1,300</b>	<b>1,100</b>	
<b>Activo Fijo</b>			
Terreno	300	300	0
Edificio	300	300	0
Equipo	900	900	0
Menos: Depreciación Acumulada	<u>700</u>	<u>600</u>	100+
	<b>800</b>	<b>900</b>	
Cargos Diferidos			
Gastos Anticipados	100	100	0
Credito Mercantil y Patentes	<u>100</u>	<u>0</u>	100+
Suma del Activo	<b>2,300</b>	<b>2,100</b>	
<b>Pasivo</b>			
<b>Pasivo Circulante</b>			
Proveedores	300	250	50+
Salarios e Importes vencidos	100	100	0
Impuestos por pagar	<u>200</u>	<u>150</u>	50+
	<b>600</b>	<b>500</b>	
<b>Pasivo fijo</b>			
Bonos Hipotecarios 4%	<u>400</u>	<u>400</u>	0
Suma el pasivo	<b>1,000</b>	<b>900</b>	
<b>Capital</b>			
Capital Social (5000 acciones de \$100.00)	500	500	0
Utilidades Retenidas	<u>800</u>	<u>700</u>	100+
Capital contable	<b>1,300</b>	<b>1,200</b>	
Suma el Pasivo y Capital	<b>2,300</b>	<b>2,100</b>	

**ANEXO 10**

COMPAÑÍA "N"  
Estados de Resultados para el año de 2005  
(En miles de pesos)

Ventas Brutas	3,030	101.00
Menos: Descuentos	<u>30</u>	<u>1.00</u>
Ventas netas	3,000	100.00
Menos: Costo de Ventas	<u>1,800</u>	<u>60.00</u>
Utilidad Bruta	1,200	40.00
Gastos de Operación	<u>780</u>	<u>26.00</u>
Utilidad de Operación	420	14.00
Otros Gastos	<u>20</u>	<u>0.70</u>
Utilidad antes de Impuestos	<u>400</u>	13.30
Reserva para impuestos	<u>200</u>	<u>6.70</u>
Utilidad Neta	<b>200</b>	<b>6.70</b>



---

### Referencia Bibliográfica

1. GARZA TREVIÑO Juan Gerardo.  
**Administración Contemporánea.**  
McGraw-Hill Interamericana
2. CANOVAS CORRAL Francisco.  
**Administración en Ingeniería.**  
FUNDEC ,1989.
3. CANOVAS CORRAL Francisco.  
**Contabilidad: Anexos y Ejercicios.**  
FUNDEC 1989
4. ROBBINS Sthepen P.  
**Administración: teoría y práctica.**  
Prentice-Hall  
México, 1994.
5. HAROLD KOONTZ & Heinz Weihrich.  
**Elementos de la Administración: Enfoque Internacional.**  
McGraw-Hill.  
México, 1983.
6. DÍEZ DE CASTRO José.  
**Administración de empresas.**  
Editorial Piramide.  
Madrid, 1995.
7. GELI Alejandro C,  
**Que es la Administración**  
México DF, 1998.
8. MÜNCH GALINDO, Lourdes / Munch. García  
**Fundamentos de Administración.**  
Editorial Trillas.  
México,1990.
9. LORENZI, Peter  
SKINNER J., Steven  
IVANCEVICH, John M  
**Gestión: Calidad y Competitividad.**  
McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.  
España: 1997

10. STONER, James  
**Administración**  
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición  
México, 1996.
11. MORALES Ma. Elena.  
**Contabilidad de Sociedades.**  
MC. GRAW-HILL, 1996,  
México D.F.
12. MORENO FERNANDEZ Joaquín  
**Contabilidad de Sociedades**  
México D.F. IMCP, 1996,
13. PERDOMO MORENO Abraham  
**Contabilidad de Sociedades Mercantiles**  
México D.F., ECASA, 1997,
14. CERVANTES AHUMADA, Raúl  
**Títulos y operaciones de crédito.**  
Editorial Porrúa  
México 2007.
15. CALVO Nicolau, Enrique.  
**Tratado del Impuesto sobre la Renta.**  
Ed. Themis. Tomo I,  
México, 1997 .
16. FRANCO Díaz, Eduardo.  
**Diccionario de Contabilidad.**  
Siglo Nuevo Editores.  
México, 1980.
17. KALDOR Nicholas  
**Impuesto al Gasto.**  
Fondo de Cultura Económica  
México, 1969.
18. H. A. Finney, Ph. B., C.P.A. y Herbert E. Miller, Ph. D., C.P.A.  
**Curso de Contabilidad Introducción.**  
Editorial UTEHA.  
México 1953

19. Harry A. Finney, Ph. B., C.P.A. y Herbert E. Miller, Ph. D., C.P.A.

**Curso de Contabilidad Intermedia.**

Editorial UTEHA.

México 1953.

20. REYES Ponce, Agustín.

**Administración de Personal. Relaciones Humanas.**

Editorial Limusa

México 1994.

### Paginas de Internet.

1. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_mercantil\\_\(M%C3%A9xico\)#Clasificaci.C3.B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_mercantil_(M%C3%A9xico)#Clasificaci.C3.B3n)
2. <http://www.monografias.com/trabajos11/genmex/genmex.shtml#SOCME R>
3. <http://a-empresas-mundo.blogspot.com/2007/11/generalidades-sobre-la-administracin.html>
4. <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>
5. [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/6\\_388.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/6_388.html)
6. <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1787/siger.pdf>
7. [www.siger.gob.mx](http://www.siger.gob.mx),
8. <http://www.cofemer.gob.mx/>
9. [http://www.siem.gob.mx/siem2008/que\\_es.asp?sec=1](http://www.siem.gob.mx/siem2008/que_es.asp?sec=1)
10. <http://www.siem.gob.mx/siem2008/>
11. [www.infonavit.gob.mx/](http://www.infonavit.gob.mx/)
12. [www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx)

### **Leyes y Reglamentos**

1. Ley del Impuesto sobre la Renta ISR, Última Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación 2009.
2. Ley General de Sociedades Mercantiles
3. Ley del Impuesto Sobre la Renta
4. Código Fiscal de la Federación