UNIVERSIDAD PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURÍA

Con estudios incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROPUESTA PARA ORGANIZAR CONTABLE Y ADMINISTRATIVAMENTE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PEQUEÑA CAPACIDAD ECONÓMICA

Trabajo que como resultado del seminario de investigación presenta como Tesis.

Francisco José Sánchez Caballero Rigalt

Para optar por el título de

Licenciado en Contaduría

Director de Tesis: **C.P. Claudio Manuel Rivas Cuevas**

México D.F. **Abril del 2000**

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

INDICE

Página

Agradecimientos 1

Objetivo 2

Introducción 4

Capitulo I

Situación de la industria de la construcción.

1. Actividades e importancia de la industria de la construcción 8
2. Situación de la industria de la construcción: 10
   a) Definición de micro, pequeña y mediana empresas.
   b) Situación de las empresas micro, pequeña y mediana dentro de la industria de la construcción.

Capitulo II

Estructura administrativa y contable.

1. Definición de administración. 16
2. Elementos que conforman el proceso administrativo. 17
3. Contabilidad, elementos y objetivos. 30

Capitulo III

Organización de una empresa constructora

1. Estructura orgánica y manual de organización. 37
2. Sistema de contabilidad y catalogo de cuentas. 48
3. Control interno. 61
4. Elaboración y análisis de los estados para la toma de decisiones en la industria de la construcción.
   I. Estado de resultados. 67
   II. Estado de posición financiera. 71
   III. Estado de cambios en la situación financiera. 74
   IV. Análisis e interpretación de los estados financieros 88

Conclusión 113

Bibliografía 114

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por todo lo que me ha otorgado en esta vida, a María santísima, por siempre velar por mí, a mis padres Sergio y Graciela, que son un ejemplo a seguir y a quienes amo mucho; a Ingrid Sofía mi esposa y compañera, con quien compartiré todas las satisfacciones de este trabajo; a mi hijo Juan Pablo, del cual espero ser un ejemplo, de él y de los demás que estén por venir; a Sergio, Juan Carlos y Luis Gabriel por ser mis grandes compañeros y mejores amigos; a mi abuela Bayita por su gran amor, a mi abuelo Carlos, mis tíos Joaquín y Yolanda, Luz Elena y Felipe, Lourdes y Guadalupe, a Guillermo y Ma. del Carmen por confiar en mi; a Felipe, Gerardo y Rodrigo; a mis primos y sobrinos, a mis amigos y compañeros; a mis maestros, especialmente a Ramón Ibarra, Pedro Ribé, Claudio Manuel Rivas, Ángeles Contreras y Luis Tejado por su paciencia y estímulos.

OBJETIVO

Laborando en una empresa constructora de pequeña capacidad económica, observé los problemas que acarrea el no tener un manual que contemple todos los aspectos contables y administrativos; un ejemplo de esto es el catálogo de cuentas, que se reducía a un registro de entradas y salidas, dificultando clasificar las pólizas y realizar los estados financieros. Por el trato con otras empresas similares, me di cuenta que era un problema común en todas.

Entre las empresas constructoras, según las estadísticas, las de pequeña capacidad económica son las que registran mayor incidencia de problemas financieros graves llegando a presentarse suspensiones de pago y quiebras; las causas son debidas, generalmente a la falta de un control contable y administrativo.

Los directivos de estas empresas son arquitectos e ingenieros que poco o nada saben de contabilidad y por lo general, contratan a un contador externo o un despacho de contadores que les solucione el único problema que les da la contabilidad: los impuestos (ISR, IVA, IMSS, INFONAVIT), pero no cuentan con los elementos necesarios para proporcionar la información requerida al contador por carecer de controles contables y por lo tanto, de estados financieros, con lo que incurren en información nada veraz y con un atraso considerable, lo que acarrea problemas fiscales y multas.

Otro gran problema es la falta de liquidez por no conseguir préstamos en las instituciones financieras donde lo solicita por no contar con los estados financieros.

Por ultimo pero no menos importante, es el control financiero de las obras, ya que esto involucra a sus clientes, que son la razón fundamental de la compañía y no tienen cifras verdaderas y oportunas para conocer los costos y ganancias de las obras.

Por las causas anteriores, el objetivo de esta tesis es proporcionar a las empresas constructoras de pequeña capacidad económica una guía de acción contable y administrativa que sirva de manual de consulta, no sólo para los encargados de la contabilidad, sino para que los directivos y encargados de la operación de la compañía lleven ordenadamente la misma.

La presentación de este trabajo tiene el fin de obtener el título de licenciado en contaduría

INTRODUCCIÓN

1. - De la construcción en México

En el transcurso de la historia de México, la actividad constructora de sus habitantes se ha manifestado en diversas tendencias y estilos que evolucionaron aparejados con el desarrollo del país.

Desde tiempos prehispánicos, la construcción de pirámides y monumentos fue desarrollada hábilmente por los aztecas, mayas, toltecas, olmecas y teotihuacanos, entre los vestigios que quedan, se puede ver la grandeza de la pirámide del sol en Teotihuacan y el castillo de Chiche-Itzá entre otras edificaciones.

En la época colonial, la construcción se desarrolló principalmente en torno a la industria minera, también surgieron nuevas formas arquitectónicas que combinaban las influencias europeas, principalmente españolas, con las heredadas de las culturas prehispánicas; el ejemplo más claro de este tipo de construcciones lo constituyen las catedrales y templos existentes en todo el territorio nacional.

El principio de otra etapa del país como fue la independencia inicia con la destrucción, casi por completo, de la infraestructura erigida durante la dominación española debido a los largos años de lucha.

Durante el siglo XIX, las principales obras construidas fueron la comunicación telegráfica y la ferroviaria, esta última marca la pauta de desarrollo del país durante el porfiriato, se unen los sistemas central y nacional, aun concesionados a compañías extranjeras.

A partir de 1850 se lleva a cabo un proyecto de reestructuración de algunas vías de comunicación terrestre e inicia la construcción de caminos de la ciudad de México a diversos puntos de la República.

En la Constitución de 1917 se establecen las bases que permiten el desarrollo del país, paralizado por los movimientos armados originados por la Revolución; correspondió a los primeros gobiernos posrevolucionarios estabilizar al país y crear el Estado Mexicano, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Congreso Constituyente, a la par, se buscaría construir lo destruido durante los años de la Revolución.

A partir de 1920 resulta favorable para el desarrollo de la industria de la construcción al iniciarse aceleradamente la reconstrucción. Cuando en México se formalizó la actividad de la construcción no se contaba con una industria capaz de realizar las obras proyectadas y la rama de la construcción fue absorbida por empresas extranjeras.

Es importante mencionar que desde sus inicios, la industria de la construcción ha estado ligada con los programas de obras públicas, siendo su principal cliente el Gobierno Federal, básicamente en dos rubros: la construcción de caminos y de obras hidráulicas.

Lázaro Cárdenas nacionaliza los ferrocarriles con el afán de consolidar la estructura política y económica del país y por la necesidad de integrar todo un sistema en pos del socialismo, decide nacionalizar la industria petrolera en 1938. La industrialización del país está en plena fase expansiva, y se empiezan a crear empresas mexicanas, el Estado crea las bases para esto, estableciendo su control sobre la energía eléctrica y el petróleo y modernizando el sector rural, además de aplicar una política proteccionista, por medio de aranceles, que favorece a los productos nacionales.

En 1940-1950 México comienza la industrialización y la construcción es punto clave en el proceso, esta década es especialmente significativa para la economía del país y para la industria de la construcción, pues el mundo estaba sumido en la II Guerra Mundial, y la industria de los países desarrollados estaba dedicada a la fabricación de armamento, lo que permitía a las naciones no involucradas ejecutar acciones tendientes a aumentar su mercado externo y fortalecer su planta productiva.

En el lapso de las décadas de 1930 a 1950 se crean las empresas mexicanas más importantes, especialmente las dedicadas a la construcción, se dan así los primeros pasos para organizar al sector de las constructoras.

Ya en el decenio 1960-1970 se funda la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción como un apoyo para este sector. A partir de 1970 existen avances tecnológicos muy importantes dentro de la construcción, pero no se realizaron grandes proyectos debido a la devaluación del peso a mediados de la década, que mantuvo al país en una grave crisis económica.

Al empezar la lapso de 1980-90, la caída del precio del petróleo afectó a los países productores, profundizando los problemas económicos en el país; esto, asociado lamentablemente al terremoto de 1985, obligó a cambiar muchas especificaciones para la construcción de casas y edificios, teniendo como consecuencia un aumento a la crisis en el sector. [1]

A partir de la apertura de mercados y de un impulso a la edificación de grandes centros comerciales, así como al turismo, existe un incremento en la construcción en la última

[11] Covarrubias G. Francisco "Antecedentes históricos y evolución de la legislación urbana en México" Revista Arquitectura y Sociedad. Colegio de Arquitectos de México y de la Sociedad de Arquitectos de México, Año XLI, Nº 42 México, D.F. 1988.

década del siglo XX, creando nuevos y más modernos caminos y autopistas para una mejor comunicación, perfilándose a la conservación del medio ambiente.

Desafortunadamente, la devaluación de diciembre de 1994 y la tremenda recesión consecuente, ha traído una crisis en la industria afectando principalmente a las empresas micro y pequeñas, por su falta de capitalización, aunque tampoco se salvan las medianas y grandes, debido a los créditos en dólares o a los intereses a tasas muy elevadas.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

1. - Actividades e importancia de la Industria de la Construcción

Una muestra del desarrollo de un país es el auge de su industria de la construcción, esto se desprende de los siguientes hechos:

a) Las zonas agrícolas, ganaderas y suburbanas, requieren de escuelas, hospitales, presas y sistemas de irrigación para su desarrollo; de caminos, carreteras, puentes, ferrocarriles, plantas eléctricas, obras marítimas, gasoductos y oleoductos, plantas mineras y metalúrgicas, para su integración a los mercados.

b) En las zonas urbanas, las unidades multifamiliares, residencias, fábricas, urbanizaciones, centros comerciales, edificios, escuelas, hospitales, redes de agua, pavimento y viaductos, sistemas de drenaje, transporte colectivo (metro) y bodegas, que cada vez son más funcionales y en número creciente.

Es por esta razón que juega un papel muy importante en el desarrollo de los países, por la actividad que realiza en la comunidad, ya que sus productos son bienes que aumentan generalmente su plusvalía.

Se han establecido muchos subtipos, por ejemplo, en la construcción urbana existen empresas especializadas en pilotes o estructuras de concreto; asimismo en la construcción pesada, hay empresas especializadas en túneles o terracerías o estructuras de concreto.

Corresponde a estas empresas la ejecución de planos y proyectos de obras, así como la asesoría, supervisión y administración de las mismas; también hay algunas que coordinan su actividad principal con actividades secundarias netamente comerciales, como es el caso de la venta o renta por cuenta propia o ajena de maquinaria pesada y equipo de construcción. Cuando esto sucede, es recomendable separar las operaciones de cada actividad para llevar un control más adecuado de sus ramas diversas.

La industria de la construcción es fundamental para el Estado, su importante desenvolvimiento y el impulso que da el desarrollo económico, la sitúan como una de las más importantes del país, por la cantidad de personas que emplea esta industria y en otras que la abastecen, se considera estratégica para la planeación de la economía nacional.[2]

Para lograr un mayor desenvolvimiento, debe promover y destacar aquellas ramas industriales que más favorecen el desarrollo de toda una serie de industrias conexas, que influyen directamente en la expansión del mercado, en la circulación de bienes y servicios, elevan los niveles de ocupación y que, por su actividad productiva, aceleran el desarrollo regional como nacional.

Algunos de los más importantes aportes de la industria de la construcción a la economía de un país son:

- Canaliza el ahorro nacional hacia las inversiones productivas,

- Promueve directamente la expansión, de una amplia gama de industrias interrelacionadas,

[2] Gómez Garate Raúl "Organización Contable y Administrativa de una Empresa Constructora" Tesis para obtener la licenciatura de Contador Publico, Universidad LaSalle. 1978.

- Produce una mayor demanda de bienes de capital y en general expande el mercado,

- Incrementa la ocupación, tanto de trabajadores especializados como de la mano de obra no calificada;

- Aumenta constantemente el potencial económico del país a través de sus realizaciones económicas.[3]

Los adelantos tecnológicos en los procedimientos constructivos continuamente desplazan los últimos escalafones laborales de la industria y, aunque sería lógico suponer que dicho fenómeno ocasiona desempleo en los albañiles y peones, es conveniente advertir que mediante una labor de capacitación técnica a escala nacional, se logrará que los trabajadores ocasionales no calificados se incorporen definitivamente con alguna especialidad al proceso productivo.

2. - Situación de la industria de la construcción

a) Definición de micro, pequeña y mediana empresa

En nuestro país el 95% de la estructura productiva es representada por las empresas micro, pequeña y mediana, y el 66% de la población económicamente activa es empleada en este tipo de empresas.

Con base a un Decreto del 11 de abril de 1991 (modificado el 3 de diciembre de 1993) se estableció una definición para el subsector, dividiéndola en tres estratos: micro,

[3] C.N.I.C. "Tipos y Estructuras de las Empresas de la Construcción" 1982

pequeña y mediana industria; la definición utiliza como parámetros el número de trabajadores empleados y el valor de las ventas netas anuales; esto último puede variar y es dado a conocer por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Su definición es (actualizada al 1 de enero de 1997):

Microindustria: a las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales estimadas no rebase el equivalente a $1'500,000.00

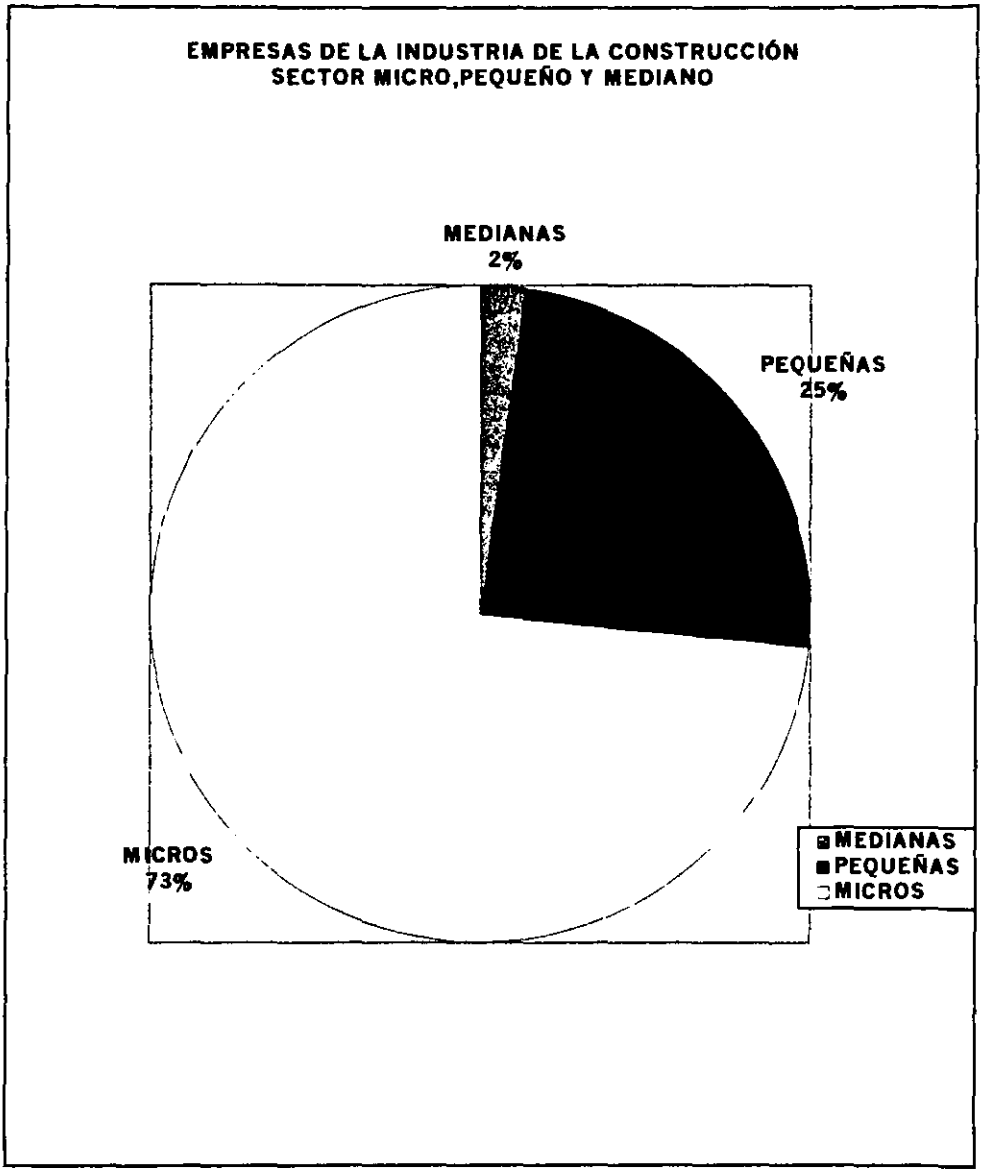
Industria Pequeña: a las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales estimadas o reales no rebase el equivalente a $15,000,000.00

Industria Mediana: a las empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a $34,000,000.00.

b) Situación de las empresas micro, pequeña y mediana dentro de la industria de la construcción

El sector de la construcción se constituye de la siguiente manera: de 11,950 empresas (1994), el 73.2% son micro, 24.5% son pequeñas y el 2.3% son medianas[4].

[4] Fuente: encuesta sobre micro, pequeña y mediana empresa, encuestas NAFIN 1994


EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN
SECTOR MICRO,PEQUEÑO Y MEDIANO
MEDIANAS
2%
PEQUEÑAS
25%
MICROS
73%
MEDIANAS
PEQUEÑAS
MICROS

De acuerdo con cifras del INEGI[5], durante 1995 sólo en el Distrito Federal la industria de la construcción registró una caída del 40.7% con respecto a 1994. Como reflejo de este retroceso, cerraron el 48% de las empresas del ramo; considerando la zona metropolitana, el porcentaje de empresas cerradas fue del 41.6%. En el mismo período, el porcentaje de empresas pequeñas que estuvieron inactivas registró un incremento del 146% en promedio, mientras que en las empresas del tamaño mediano la inactividad creció en un 196% con relación al año anterior.

El porcentaje de subutilización de la infraestructura de la industria en el ámbito nacional llegó al 72%; se debe mencionar que la crisis del sector de la construcción no surgió, por lo menos en su totalidad, con la crisis que afectó al sector financiero que, a su vez, afectó la economía en diciembre de 1994, sino que tiene un antecedente en el agotamiento de la estrategia registrada en el sexenio anterior respecto a la construcción masiva de edificios públicos y privados, carreteras y complejos comerciales y turísticos en diversas ciudades.

Los años de constante crecimiento en la industria de la construcción se detuvieron a partir de la devaluación de diciembre de 1994, por lo que este sector atraviesa por uno de sus peores momentos. En 1995, el valor de la producción del sector formal de la industria de la construcción se ubicó según datos de la C.N.I.C.[6] en 30,400 millones de pesos, lo que representó una caída de 39.52% con respecto al año anterior. Al considerar los efectos de la inflación el decremento se hace más profundo y de ubica en 54.6%.

Como se ha dicho anteriormente, uno de las principales fuentes de trabajo de esta industria son las obras del Gobierno Federal, pero la formación bruta de capital del

[5] Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática, (INEGI) Estadísticas Anuales 1995
[6] Avilés Roberto, "Construcción: Análisis". Suplemento Especial Periódico Reforma Marzo 1996

sector público destinada a la construcción disminuyó su participación dentro del PIB al descender de 5% en 1985 al 2.5% en 1995.

En el primer lustro de los noventa, las obras públicas participaron siempre con el 60% del valor de la producción en la industria de la construcción y este sector reportó tasas de crecimiento reales positivas, incluso superiores al 50%. Por ejemplo, en 1991 las obras públicas participaron con el 70.2% y se reportó un crecimiento real anual de 37%. Pero para 1995 dicho porcentaje disminuyo a 51.3% y la caída de la producción de las constructoras fue 39.52% respecto al mismo periodo del año anterior.

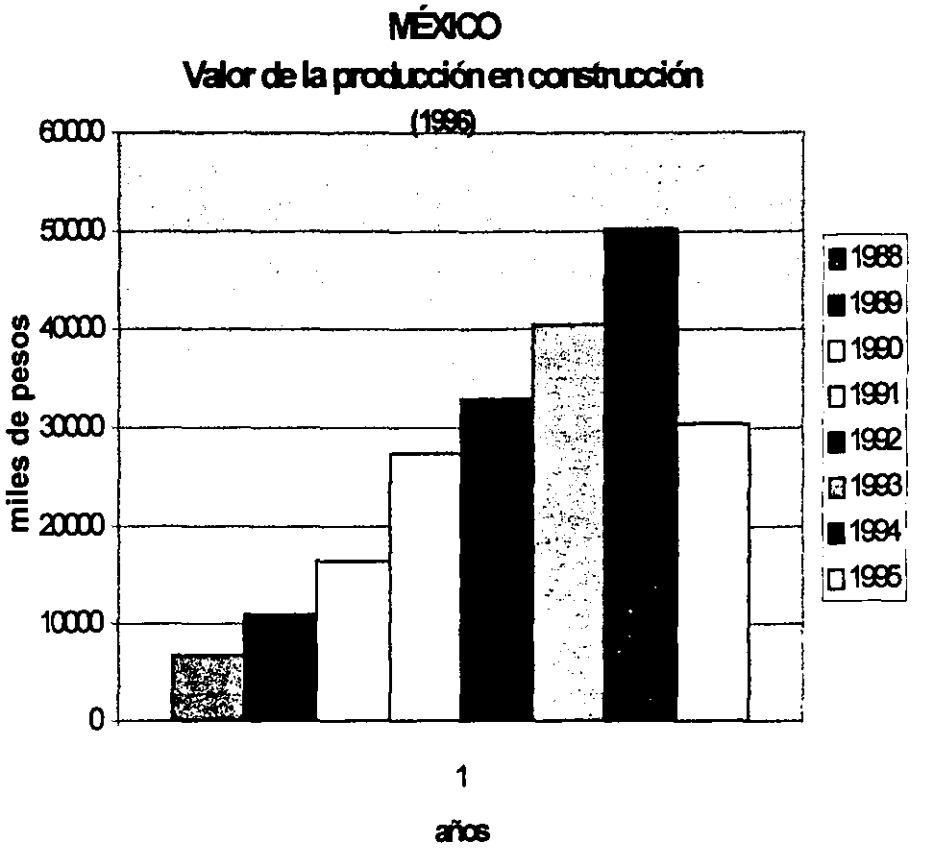
En este sentido, es evidente que, para los próximos años, los empresarios de la construcción esperen del Estado un incremento de la inversión publica, a través de empresas como PEMEX y de obras de infraestructura fomentadas por las autoridades estatales y municipales.

En tanto llega la reactivación, la industria trabaja al mes de diciembre de 1995 al 41% de su capacidad instalada y tan solo el 57.3% de las empresas del sector formal se encuentran en activo. Un 39% de las constructoras se encuentran paradas y, en este sentido, es evidente que el empleo en el sector encuentre una caída del 44.8% durante 1995.

La industria de la construcción, como termómetro de la evolución de la economía en su conjunto, está en espera de una reinversión de las privatizaciones del Estado, de la reactivación económica por gasto público o porque el sector financiero comience a otorgar créditos para vivienda[7]

---

[7] Fuente: Periódico Reforma con datos de la C.N.I.C. 1996


MÉXICO
Valor de la producción en construcción
(1996)
60000
50000
40000
30000
20000
10000
0
miles de pesos
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1
años

CAPITULO II

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA GENERAL

1. - Definición de Administración

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar" según el ingeniero francés Henri Fayol, considerado como el padre de la moderna administración.[8]

El maestro Agustín Reyes Ponce tiene la siguiente definición "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."[9]

"Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"[10] a decir de los profesores norteamericanos Koontz y O'Donell.

"Administración es la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las acciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar; no es necesariamente sinónimo de dirección, supervisión y empresariado." Esta definición la realizaron los profesores de la universidad de Alabama Sur Meggison, Mosley y Pietri.[11]

La administración es una interacción de actividades que, estando bien coordinadas, permite realizar en la forma más eficiente un trabajo, y de este modo lograr las metas y los objetivos trazados.

---

[8] Chiavennato Idalberto" Introducción a la teoría general de la administración" Ed. Limusa, 2ª Edición, 1991, México, D.F.

[9] Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas, teoría y práctica", Limusa, 13ª reimpresión, México, D.F., 1989

[10] Koontz y O'Donnel, "Administración" MacGraw-Hill, 3ª Edición, 1985

[11] Meggison, Mosley y Pietri, "Administración, Conceptos y Aplicaciones", CECSA, 1ª Edición, 1988

Una eficiente administración simplemente es la forma de hacer bien las cosas. La administración abarca dos diferentes tipos de funciones que son:

Operacional: La operación diaria de una empresa, que se denomina administración operacional, comprende aspectos como la elaboración de proyectos y concursos, controles de obra, costos y compras de materiales, nóminas y rayas entre otras muchas actividades.

Administrativa: A esta actividad se le llama dirección administrativa que conforma la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración. Esto significa que la dirección de una empresa establece una manera constante y eficiente de realizar las actividades correspondientes y de este modo, tomar decisiones. Las cosas se deben hacer con respecto a un plan y no de manera improvisada.

2. - Elementos que conforman el Proceso Administrativo.

El proceso administrativo se define como los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la administración.[12]

Las funciones básicas del proceso administrativo están relacionadas entre sí, de tal modo que se entrelazan íntimamente. Puede representarse como un círculo continuo, conteniendo los siguientes elementos:

[12] Reyes Ponce Ídem

- **PLANEACIÓN;**

- **ORGANIZACIÓN;**

- **EJECUCIÓN (INTEGRACIÓN);**

- **DIRECCIÓN; y,**

- **CONTROL (EVALUACIÓN).**

PLANEACIÓN

La planeación es la primera etapa de la administración, consiste en realizar un análisis de la empresa y del medio ambiente en que se desarrolla, así como los cambios en el futuro, ya que la planeación responde a la pregunta ¿qué se va a hacer hoy?

Para G. R. Terry "La planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".[13]

"Proceso sistemático de observación y reflexión anticipadoras, para reconocer las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizacionales y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales de la empresa, a través del uso posible, eficiente y económico del

[13] Terry G.R. "Principios de Administración" CECSA, 1982

personal, métodos de dirección, fondos y otros recursos" según J. Rosenberger en su obra "Diccionario de Administración y Finanzas".[14]

Al planear deben tomarse en cuenta ciertas consideraciones externas e internas de la empresa, se pueden citar: la maquinaria, los equipos, la tendencia de las leyes impositivas, las regulaciones de precios (sí las hubiese), el aumento de población, el poder adquisitivo del salario, las tendencias del mercado y las inversiones de capital.

La planeación está dirigida a la obtención de objetivos y éstos deben ser establecidos a través de políticas, procedimientos y programas desde el nivel superior, descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización.

Los objetivos son las metas o propósitos específicos que se pretenden alcanzar en una empresa, ya sean generales o de áreas. Dentro de los objetivos, se deben anotar ciertas características muy importantes, tales como su claridad y precisión; deben estar consignados por escrito participando en ello todos los integrantes de la empresa, ya que así, desempeñarán mejor sus actividades y a la vez lograrán los propósitos que ellos mismos han ayudado a establecer.

Deben tener gran difusión, para que todos los miembros de la empresa utilicen los medios de que disponen para que los planes elaborados se lleven a cabo, deben ser flexibles, puesto que en cualquier momento pudiera haber alguna modificación, asimismo, revisarlos constantemente, de tal manera que se puedan corregir desviaciones y repetir aciertos.

[14] Rosenberger j. "Diccionario de Administración y Finanzas" Ed. Océano, 1994, México, D.F. p 309

Las políticas son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. En toda empresa, la dirección es a quien le corresponde trazar las políticas y deberá tomar en cuenta los siguientes principios:

a) Para que toda persona de la organización las pueda comprender claramente, es indispensable que su enunciado sea lo suficientemente claro y positivo.

b) Deben redactarse por escrito, difundirse y revisarse periódicamente.

Las políticas deben cubrir condiciones que puedan anticiparse a los cambios en la organización. Existen políticas sobre realización de obras, finanzas, ventas, personal, relaciones públicas, créditos, compras, estimaciones, entre otras.

Los procedimientos son sistemas para realizar actos bien definidos, describen una serie de labores que señalan el curso de determinadas operaciones, se mantendrán dentro de los límites marcados por las políticas.

Los procedimientos señalan la secuencia cronológica de una actividad o serie de actividades, indicando cómo y cuándo se han de realizar o ejecutar.

Los procedimientos deben estar por escrito, a fin de que sean conocidos y debidamente aplicados, además deberán ser revisados continuamente para que se eviten desviaciones y además, siempre serán factibles de mejora.

Los programas son planes más complejos, están apoyados en los objetivos, las políticas y los procedimientos y determinan con una precisión mayor el desarrollo de las actividades a que van encauzados.

Con mucha frecuencia los programas se elaboran a corto y largo plazo y deben coordinarse recíprocamente. En muchas ocasiones los presupuestos devienen en programas, los cuales además de las cifras, incluyen los aspectos cronológicos y acciones de los planes elaborados.

ORGANIZACIÓN

"Organizar es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas."[15]

"Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas"[16]

Principios Básicos de la Organización:

a) Debe definirse con la mayor claridad posible la filosofía general de la empresa, su misión y sus objetivos fundamentales,

b) Debe establecerse una adecuada separación de funciones,

c) Si un proceso necesita dividirse, debe ser, de una manera lógica, evitando sobreposiciones o duplicaciones de actividades,

[15] Koontz y O'Donnell IBID p 70
[16] Terry G. R. IBID

d) Se deberán establecer líneas de comunicación y autoridad, desde los más altos a los más bajos niveles jerárquicos, buscando canales que faciliten el flujo rápido e interactivo de las comunicaciones,

e) Cada puesto en la organización debe tener bien definida su autoridad y consecuentemente, conocer con precisión su responsabilidad. Debe especificarse el campo de acción de todo el personal, así como las actividades que les correspondan, lo cual tendrá que ir de acuerdo con la autoridad jerárquica del puesto, y

f) Cada puesto debe contar con su descripción a fin de facilitar el trabajo y permitir su coordinación, contando con un instructivo de labores, que fijará las normas, manteniendo la unidad de mando en todos las jefaturas donde se obtendrá una colaboración voluntaria de los colaboradores.

La necesidad de distribuir el trabajo en toda empresa origina la agrupación de actividades, aprovechando la especialización del personal. Al ir creciendo se deberá redefinir la organización.

Formas de organización

La eficiencia al distribuir las actividades, aplicando el criterio de la división del trabajo, con una autoridad que coordine y establezca el orden debido, permite que toda empresa logre mejores resultados.

Las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad son sistemas de organización entre los que tenemos a los siguientes: lineal, funcional, de asesoramiento técnico o staff, por productos, por territorio geográfico, por proceso, por cliente, por tiempo. Los tres más usuales son:

Principios de la Dirección:

a) La coordinación de intereses.

Busca la concertación de los intereses del grupo y aun los individuales para el logro del bien común.

b) La objetividad del mando.

La autoridad de una empresa debe ejercerse como producto de una necesidad de toda la organización y nunca como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

c) La jerarquía.

Una vez establecido un orden jerárquico, deben seguirse los canales de comunicación sin alterarlos; ya que al ocurrir, se lesionará la autoridad de los jefes de niveles intermedios.

d) La solución de conflictos.

Cuando aparezcan conflictos, deben resolverse lo más pronto posible y de modo tal, que, sin lesionar la disciplina establecida, logren armonizar las partes. Si se busca una participación activa de las partes en conflicto, esto puede ser de gran provecho ya que las soluciones que pueden proporcionar serán más fácilmente aceptadas.

Funciones de la dirección:

Autoridad, Comunicación, Supervisión, y Delegación.

Lineal.- En ésta, se centraliza toda la autoridad y responsabilidad en una sola persona, que regularmente es el Gerente General o Propietario de la empresa, dicha persona, imparte órdenes a todos los niveles inferiores y jerárquicos. Dentro de esta forma de organización, cada persona tiene un solo jefe. (Ver Anexo II)

Funcional.- Se basa en las actividades que se desarrollan, pues existen autoridades que descienden en grados o jerarquías, las cuales están estrictamente separadas por funciones. (Ver Anexo I)

De Asesoramiento Técnico o Staff.- Dentro de esta forma de organización, lo primordial es el asesoramiento técnico entre dos puestos y entre quienes lo desempeñan, ya que son los supervisores los encargados de vigilar constantemente el cumplimiento de órdenes, estableciendo métodos a que se sujetarán determinados trabajos. Se busca la participación de los colaboradores, no manda, sino aconseja, recomienda o sugiere a otros, para resolver así mejor los problemas que se puedan presentar. (Ver Anexo II)

DIRECCIÓN

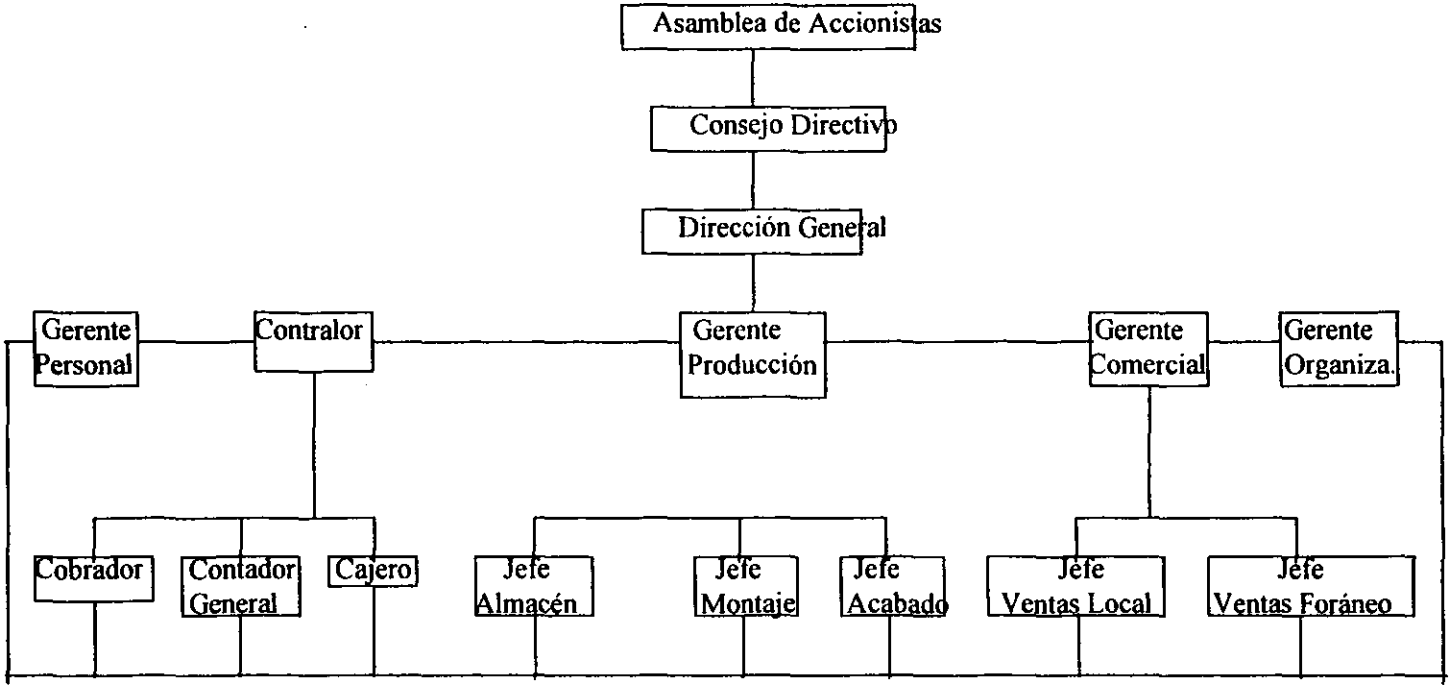
"Es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está relacionado con el aspecto predominantemente personal de la administración."[17]

"Acción de planificar, coordinar y dirigir las actividades de una organización".[18]

[17] Koontz y O'Donnel, IBID p 142
[18] ÍDEM, p 142

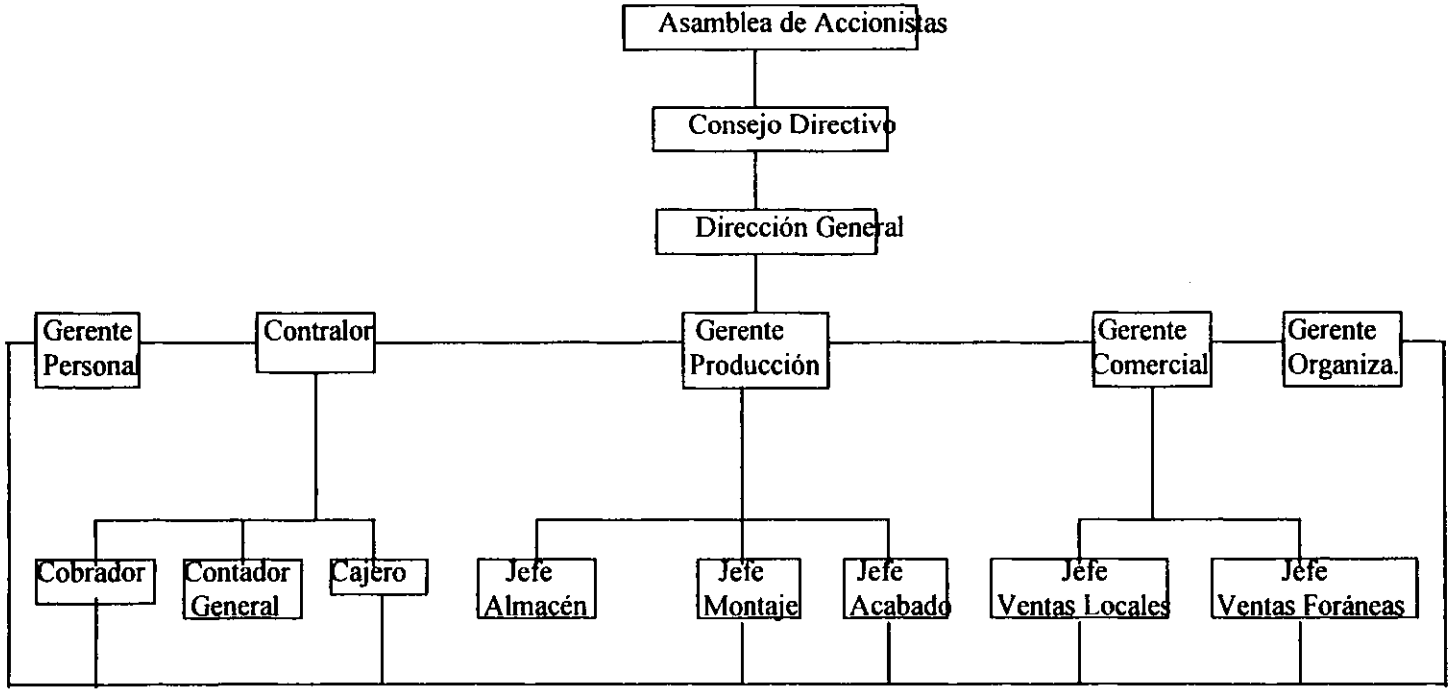
Organización Funcional

Anexo I



Organización Lineal y Staff

Anexo II



AUTORIDAD

Es la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos y ordenar a todos los colaboradores bajo su mando[19]

"El derecho de mandar a otros que actúen o no, para alcanzar los objetivos"[20]

Tipos de autoridad:

Autoridad formal.- Es la que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

Autoridad técnica.- Es aquella que se tiene en razón del prestigio y capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.

Autoridad real.- Es la que poseen algunos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, que les hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás.

La autoridad y la responsabilidad son dos conceptos que deben ir unidos por lo que la autoridad lleva consigo correspondiente responsabilidad. No se puede exigir responsabilidad a quien no tenga suficiente autoridad para llevar a cabo lo que se le exige.

[19] Pérez Gavilán Carlos "Curso de Mandos Intermedios" USEM, 1993 México D.F.
[20] Meggison, IBID p 664

COMUNICACIÓN

Es el proceso de transmitir ideas entre el emisor y él o los receptores a través del canal adecuado dentro de un ambiente favorable, con la intención de obtener una acción como respuesta. Existen diversos tipos de comunicación entre los que se encuentran los siguientes:

a) Comunicación vertical descendente.- Es por medio de la cual los jefes se ponen en contacto con sus colaboradores.

b) Comunicación vertical ascendente.- Es aquella por la cual los colaboradores entran en contacto con sus jefes.

c) Comunicación horizontal.- Se refiere a los contactos que guardan entre si los individuos que tiene el mismo nivel jerárquico.

DELEGACIÓN

Es depositar en otra persona alguna o algunas funciones compartiendo la autoridad y la responsabilidad. Lo anterior consiste esencialmente, en que un jefe autoriza a un colaborador de menor jerarquía a actuar a su vez en la toma de decisiones correspondiente, compartiendo su responsabilidad.

Reglas de la Delegación:

a) Deben diseñarse controles para las funciones delegadas,

b) Debe delegarse sobre la base de políticas y reglas, evitando el ensayo y error,

c) Cuanta mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación,

d) La delegación requiere capacitación y adiestramiento en el delegado; y,

e) Debe delegarse gradualmente, supervisando.

SUPERVISIÓN

Es "ver sobre", es vigilar que la acción o función ordenada o delegada se realice. La modernidad exige que todo jefe sea un supervisor de sus colaboradores inmediatos y que los prepare y motive para que se autosupervisen.

EJECUCIÓN (INTEGRACIÓN)

"Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social".[21]

Centralizar la autoridad en las manos de un alto directivo o administrador.[22]

Existen algunos principios dentro de la ejecución que son los siguientes:

- La selección de personas y funciones.

Para el desempeño de cualquier función, los personas deberán siempre reunir los requisitos para que sea desempeñada adecuadamente.

[21] Reyes Ponce Agustín, IBID
[22] Meggisson , IBID p 227

- La provisión de elementos administrativos.

En la empresa deben proveerse elementos administrativos a cada uno de los miembros que la integran, para que así hagan frente a las obligaciones de su puesto en forma eficiente.

Para contratar personal hay que llevar una secuencia:

1) Reclutamiento: Es buscar a las personas, de acuerdo al perfil del puesto que van a ocupar, si se tratase de obreros sindicalizados será el sindicato el que provea dicho personal.

2) Selección: Su principal objetivo que al escoger entre los distintos candidatos que habiendo llenado el perfil del puesto, sean los más aptos.

3) Inducción: Es el proceso en que se le explica todo lo concerniente a la empresa en general y a sus funciones, dando la bienvenida y presentándolo al resto del personal.

4) Capacitación: Para que pueda desarrollar sus aptitudes, es necesario establecer un programa de capacitación, en el cual deberá participar todo el personal de la organización y sobretodo los de nuevo ingreso.

CONTROL (EVALUACIÓN)

"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 lleve de acuerdo a lo planeado"[23].

[23] Terry G.R. IBID

Es una herramienta para vigilar, corregir y motivar las actividades que se realizan, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos en los plazos indicados y con la economía de los medios.

El objeto real del control consiste en producir sucesos: elevar la redituabilidad de ciertos procesos de construcción, lograr un objetivo dentro de las estimaciones según el programa de obra; los controles sin objetivos positivos, que son represivos y no con visiones más elevadas de la empresa, tienden a ser evadidos por los empleados.

El propósito del control se basa en la comparación de dos hechos anteriores a él: la planeación y el desarrollo de la actividad, entre ambos, su mecanismo de comparación; a esto se le nombra indicadores.

El diseño de indicadores es de suma importancia, deben ser motivadores para lograr una mayor productividad y buscar en los colaboradores la autosupervisión. Los elementos que deberán contener los indicadores tendrán que ser los suficientes para ayudar a la dirección a formular decisiones y proporcionar datos suficientes que permitan la comparación de resultados anteriores o presupuestales.

La dirección podrá ejercer mejor su responsabilidad al corregir las desviaciones, con un cambio o aclaración de las instrucciones, podrá también evaluar las actividades de los jefes, de lograrse la autosupervisión, el colaborador podrá autoevaluarse y mejorar su actuación.

3. - Contabilidad: elementos y objetivos

La contabilidad es una actividad de servicio, una disciplina descriptiva y analítica y un sistema de información.

Como una actividad de servicio, proporciona a las partes interesadas información financiera cuantitativa que les ayudará a tomar decisiones respecto al despliegue y uso de los recursos, tanto en las entidades comerciales y no comerciales como en la economía. Como disciplina descriptiva y analítica, identifica el considerable número de eventos y operaciones que caracterizan a la actividad económica y a través de la medición, la clasificación y el resumen, reduce todos los datos a partidas relativamente breves en alto grado significativas e interrelacionadas, que una vez integradas y presentadas como es debido, describen la situación específica. Como un sistema de información, reúne y comunica los datos económicos de una entidad a una gran variedad de personas cuyas decisiones y actos se relacionan con dicha entidad.

El objetivo básico que persigue la contabilidad es la captación de información financiera, sin embargo, inicialmente es preciso organizar el sistema por medio del cual sea posible el tratamiento de los datos, desde su captación hasta su presentación, a esto se le llama **proceso contable** y su definición es "el conjunto de fases o etapas a través de las cuales la contaduría cumple con sus objetivos".

Sus pasos son:

a) Sistematización:

Es la fase inicial del proceso contable que organiza los elementos que participan en la generación de información financiera, de una entidad, por medio del cual es posible el tratamiento de los datos, a partir de su captación hasta su presentación en términos de información concluida.

- Principios Contables:

Son conceptos básicos que establecen la delimitación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

La definición de cada principio es:

Entidad:

Unidad identificable que realiza actividades económicas.

- Con personalidad jurídica: física y moral
- Sin personalidad jurídica: consolidadas y fideicomiso

Realización:

La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes, en las actividades económicas y ciertos eventos económicos que la afectan.

Período Contable:

La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad obliga a dividir su vida en períodos. Las operaciones y eventos se identifican con el periodo que ocurren, por lo que debe indicarse claramente a qué períodos pertenecen.

Valor histórico original:

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran cuando se consideren realizados contablemente.

b) Valuación:

Es la siguiente etapa del proceso, consiste en "cuantificar" en términos monetarios las transacciones financieras que efectúa un organismo social; es decir, se requiere medir los datos sobre transacciones financieras en términos de unidades monetarias según las reglas de cuantificación de la teoría contable, en sí, dicha medición o cuantificación constituye una valuación.

c) Procesamiento:

Es la fase donde se registrarán las operaciones o transacciones realizadas por la empresa para la elaboración de estados financieros, registrando los datos financieros en documentos y libros específicos con la finalidad de clasificarlos, sintetizarlos y presentarlos de manera clara y concreta de sus usuarios.

d) Evaluación:

Esta etapa del proceso consiste en calificar la información consignada en estados financieros, respecto a transacciones realizadas por la empresa. La información plasmada en estados financieros debe realizarse e interpretarse para conocer realmente la situación y los resultados de la empresa; como resultado de tal análisis e interpretación se emite una calificación sobre la información financiera para darla a conocer a las personas responsables de tomar decisiones.

e) Información:

Es la última etapa del proceso y consiste en comunicar por medio de un informe los resultados obtenidos en la fase de evaluación respecto a la situación financiera incluyendo recomendaciones de acción. La teoría contable representa un conjunto de postulados, principios, reglas y criterios que rigen a la contabilidad.

Negocio en marcha:

La entidad se presume en existencia permanente, en caso contrario, las cifras deberán presentar valores estimados de liquidación, lo cual deberá especificarse claramente y sólo serán aceptables para la información general, cuando la entidad esté en liquidación.

Dualidad económica:

Constituida por los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines, las fuentes de dichos recursos, que a su vez son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.

Revelación suficiente:

La información presentada en los estados financieros debe contener comprensible y claramente, todo lo necesario para juzgar los resultados de la operación y la situación financiera de la entidad.

Importancia relativa:

La información contenida en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes, susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. La información deberá equilibrar el detalle y multiplicidad de datos con requisitos de utilidad y finalidad de la información.

Consistencia:

Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos permanentes de cuantificación, con el objeto de poder ser comparables, conociendo así su evolución y su posición relativa respecto a otras entidades.

- Reglas particulares:

Son las especificaciones individuales y concretas de los conceptos que integran los estados financieros, como son reglas de valuación y reglas de presentación.

- Criterio prudencial:

La medición o cuantificación contable no obedece a un modelo rígido, sino que requiere de la utilización de un criterio general para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, tomando en consideración los elementos de juicio disponibles.

- Código de ética profesional:

Es el conjunto de obligaciones morales de la profesión contable que debe cumplir el contador para con sus clientes, sus colegas, las autoridades, la sociedad en general y para consigo mismo.

La contabilidad aplica la teoría que le es consubstancial por medio de técnicas especificas tales como:

- Diseño de sistemas de información contable;
- Partida doble;
- Procedimientos de registro;
- Control de recursos y obligaciones; y,
- Análisis financieros.

La contabilidad se orienta hacia diversas áreas de especialización según la naturaleza o actividades de los organismos donde se aplica. Puede orientarse hacia el comercio, la

industria y los servicios, recibiendo en tales casos la denominación genérica de contabilidad comercial, industrial, de hoteles, de hospitales y en el caso que nos ocupa se le conoce como contabilidad de constructoras.

De acuerdo a los usuarios que la manejan: interna como de dirección, de accionistas, de consejeros, entre otros y externa como para clientes, proveedores, acreedores, sector financiero y gobierno

La organización contable necesariamente está ligada a la organización administrativa.

En realidad los trabajos son complementarios de las demás actividades. Las partes contables justificadas son formas elaboradas por otras unidades, para poner en marcha las operaciones contables o para recolectar información (por ejemplo: nota de entrega, nota de salida de almacén) o bien documentos que proceden del exterior, los cuales son recibidos y verificados (por ejemplo: facturas, avisos de pago). Ya sea documentación interna o externa, es enviada al departamento de contabilidad para proveerle de los datos necesarios para su registro y hacer posible una verificación de la regularidad de las operaciones.

Las operaciones que se ejecutan en los diversos departamentos dan origen a registros contables, a estados y extractos de cuentas que emanan del servicio contable, forman la documentación indispensable para que los directivos tomen decisiones.

La dirección establece objetivos que ha de lograr el departamento de contabilidad, se debe también determinar los informes que ha de suministrarle e incluso la forma en que éstos han de ser presentados.

Para considerar el valor de la estructura organizacional de una empresa, al iniciar la acción de ordenar el esfuerzo se centra a responder las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar?

- ¿Cuáles son las tareas a cumplir?

- ¿Cómo hay que cumplirlas?

- ¿Cuándo hay que cumplirlas?

- ¿Por quién han de ser cumplidas?

- ¿Cómo controlar la ejecución de los trabajos?

Las respuestas a estas preguntas permiten complementar la estructura organizacional.

CAPITULO III

LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

1. - ESTRUCTURA ORGÁNICA Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La estructura orgánica de una empresa es representada mediante los diagramas de la organización (organigramas) que son instrumentos que dan una idea completa de cómo está conformada la unidad económica, ya que fijan claramente la responsabilidad de los miembros y autoridad de los mismos e indican el lugar que ocupa la persona y la línea probable de ascensos abiertos.

El organigrama nos señala, por medio de representaciones gráficas:

- La estructura funcional de un organismo;

- La estructura especifica de alguna función;

- Los niveles jerárquicos;

- Los canales de autoridad y de comunicación; y

- Las relaciones que existan en los diversos puestos de una empresa.

Existen tres formas de representar los organigramas:

Los organigramas verticales: los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. (Anexo 1)

En los organigramas horizontales, los niveles jerárquicos se establecen de izquierda a derecha. (Anexo 2)

Para los organigramas circulares, los niveles jerárquicos quedan fijados del centro a la periferia. (Anexo 3)

Es recomendable el organigrama del tipo horizontal para las constructoras pequeñas porque su manejo es sencillo, son muy claros los canales de autoridad y los de comunicación, los puestos están en un mismo nivel y en caso de expansión pueden aumentarse más puestos siguiendo las líneas ya hechas. (Anexo 4)

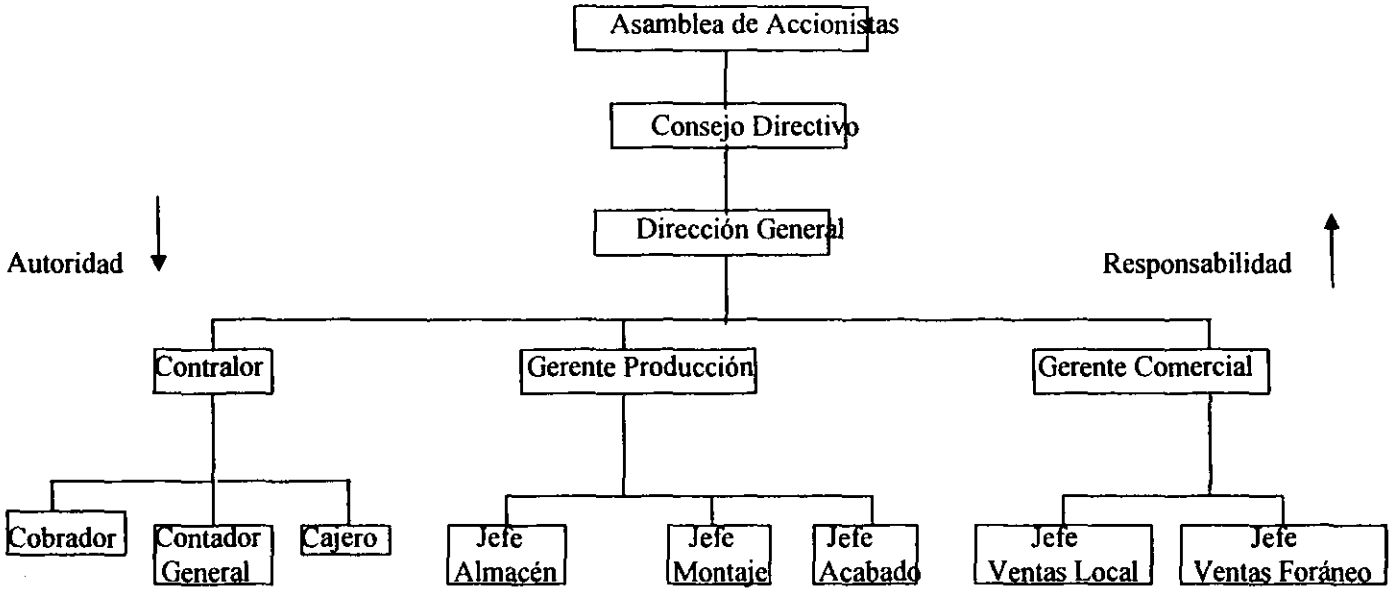
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización complementa la información que presenta un organigrama; exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

El manual ofrece la información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre los integrantes de la empresa.

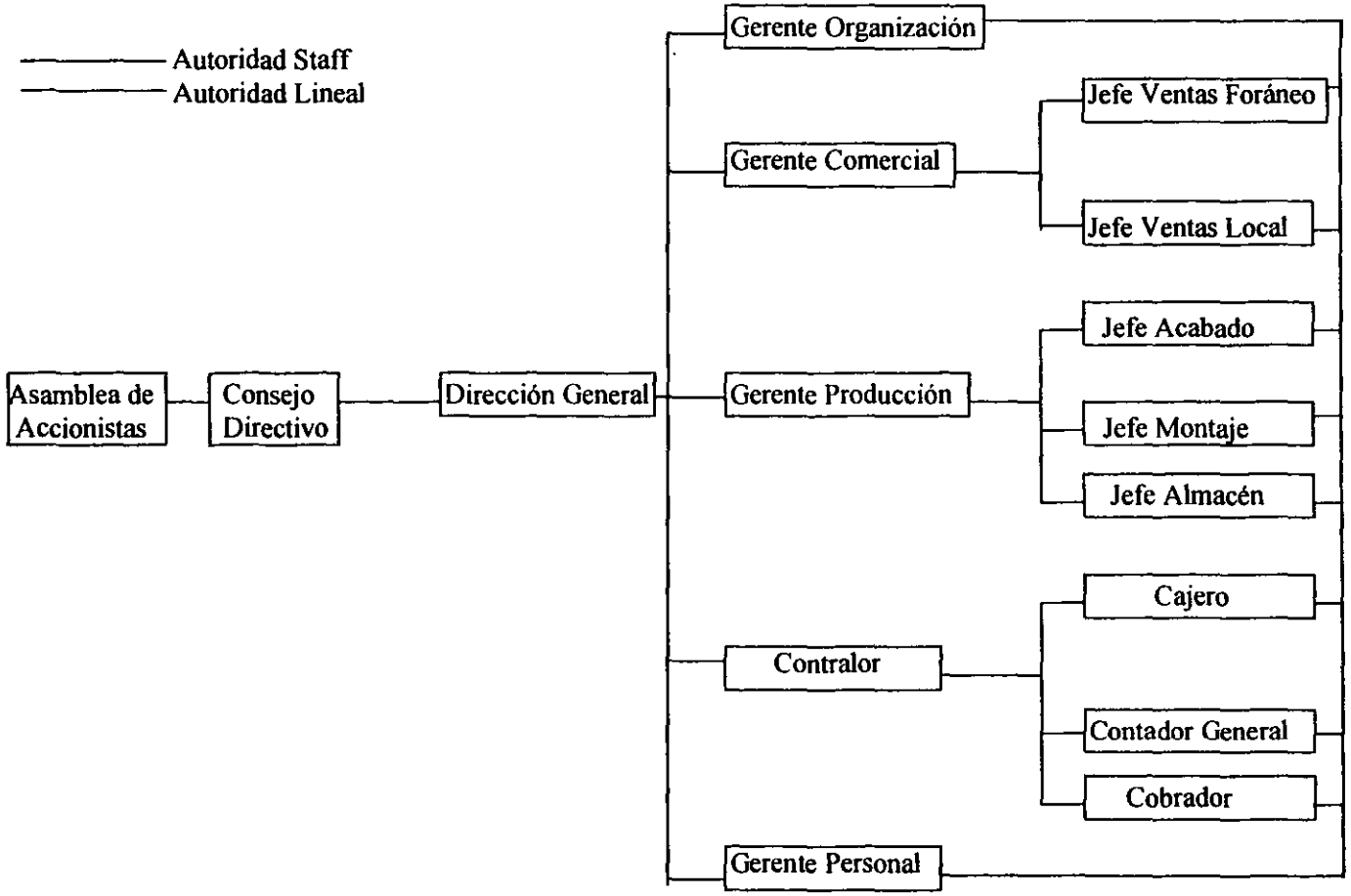
Organización Vertical

Anexo 1



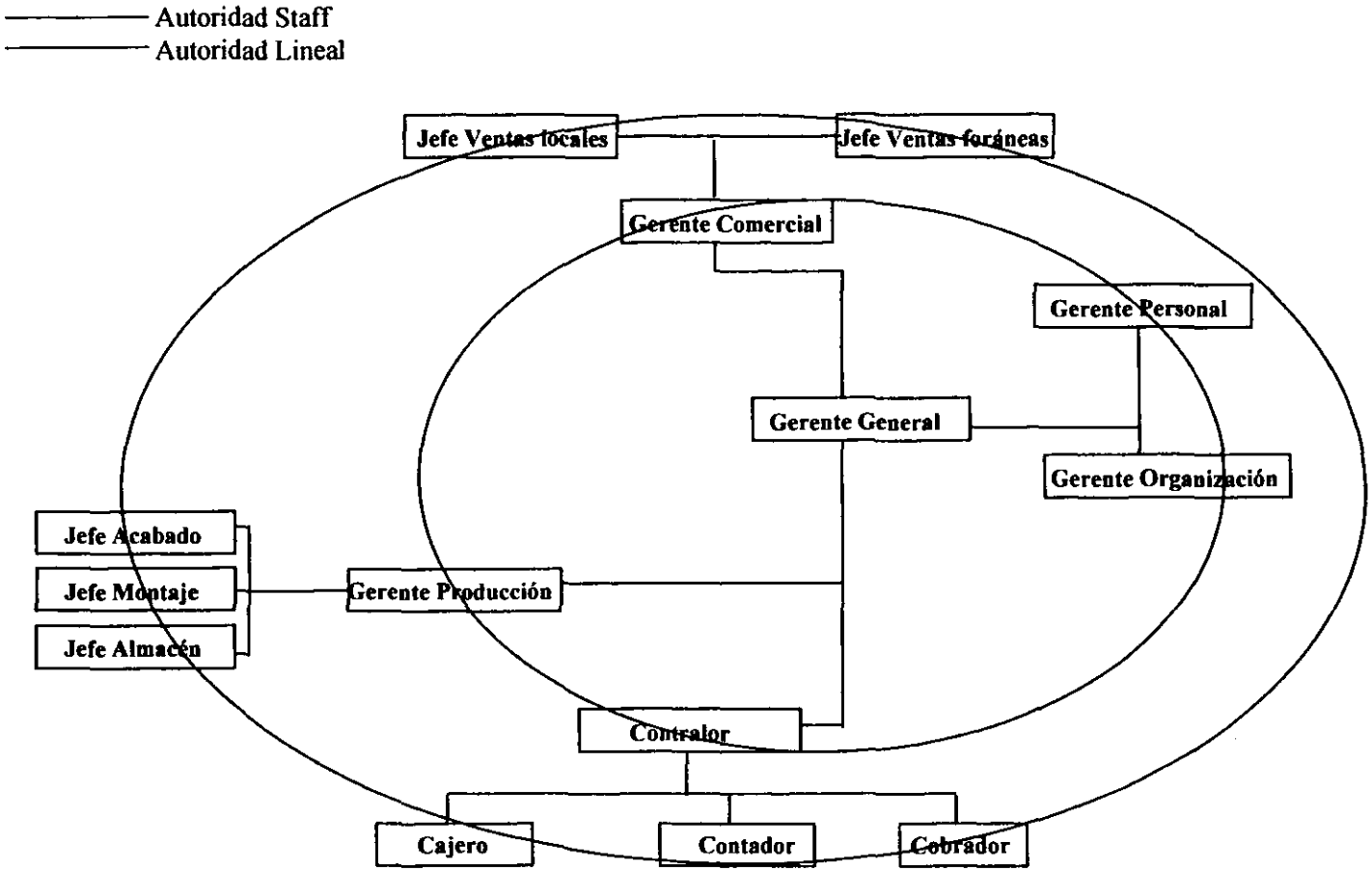
Organigrama Horizontal

Anexo 2

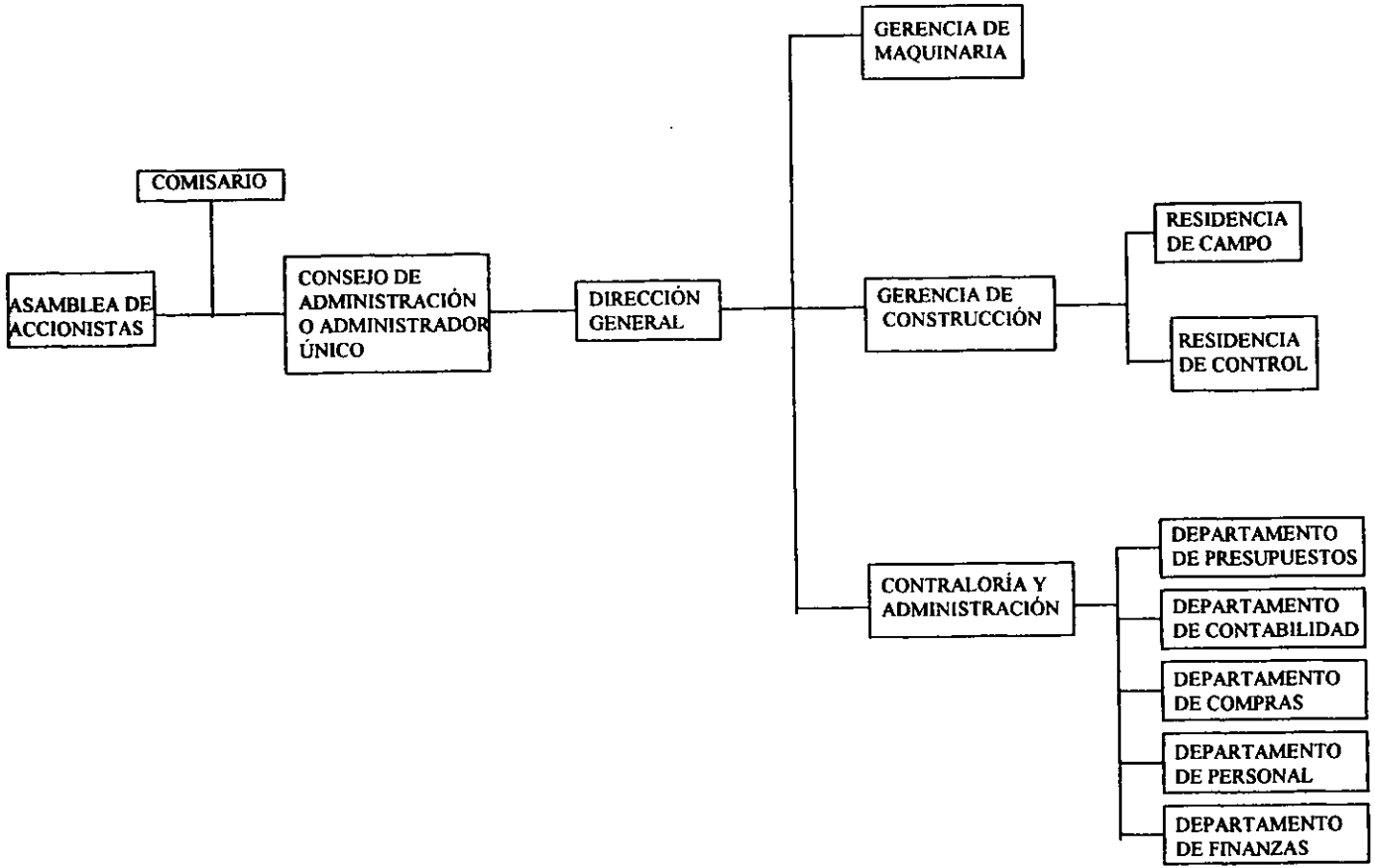


Organigrama Circular

Anexo 3



Empresa Constructora
Organigrama
Anexo 4



MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Es el poder supremo de la sociedad y sus facultades no tienen más límites que las que establece la ley y los estatutos. Es un órgano deliberante y no de representación.

Para que la asamblea de accionistas de una pequeña empresa cumpla su función, es necesario que ésta se reúna, por lo menos cada tres meses; dichas reuniones pueden ser ordinarias o extraordinarias, según la época en que se realicen.

Las asambleas ordinarias son las que se efectúan por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio y su pronóstico es aprobar o modificar los estados financieros, nombrar administrador o consejo de administración, entre otras facultades.

Las asambleas extraordinarias son las que se efectúan en cualquier fecha, para discutir asuntos tales como: duración de la sociedad, aumento o disminución de capital, fusión, disolución, etc.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O ADMINISTRADOR ÚNICO

Es un órgano obligatorio de ejecución o una persona que tiene las más amplias facultades de administración; por lo tanto, es quien debe lograr el fin social y representar a la sociedad judicial y extrajudicialmente.

Sus funciones son:

- Vigilar que las aportaciones para constituir el patrimonio de la sociedad sean reales;

- Vigilar que los dividendos decretados sean pagados a los accionistas;

- Prever que se cumpla cabalmente con los libros exigidos por la ley;

- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos tomados en la asamblea de accionistas; y,

- Otorgar poderes necesarios a la dirección.

COMISARIO

Tiene un derecho ilimitado de vigilancia sobre todas las operaciones de la sociedad, debiendo poner en conocimiento a la asamblea general de accionistas todas las irregularidades y faltas que observe.

Las facultades y obligaciones que tienen los comisarios son:

- Cerciorarse de que se ha cumplido con el otorgamiento de la garantía que deben cubrir los administradores y gerentes, dando cuenta sin demora a la asamblea general de cualquier irregularidad que se encuentre;

- Exigir a los administradores los estados financieros del período;

- Inspeccionar, cuando menos una vez al mes, los libros de contabilidad y la existencia en caja, en efectivo y en valores;

- Intervenir en la formulación y revisión del balance general anual, a fin de mostrar una situación clara del estado económico y financiero de la empresa;

- Hacer que inserten en el orden del día de las reuniones del consejo y de la asamblea, los puntos que estimen convenientes;

- Convocar a asamblea ordinaria o extraordinaria, cuando lo estimen conveniente y cuando los administradores dejen de cumplir con la obligación que la ley les impone;

- Asistir con voz pero sin voto a las juntas del Consejo de Administración y a las Asambleas de Accionistas; y,

- En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo todas las operaciones de la sociedad.

DIRECTOR GENERAL

Representa y ejecuta actos en nombre de la sociedad; tendrá la autoridad y responsabilidad conferida por la asamblea general de accionistas o el consejo de administración.

Sus funciones principales son:

La administración general y activación de los negocios de la empresa, elaboración y desarrollo de planes y programas para el progreso de la organización, nombramiento de los gerentes de la empresa, coordinación de las funciones de las gerencias, análisis de la situación financiera y económica de la empresa, toma de decisiones derivadas de

estudios y de la colaboración de las gerencias, delegar y supervisar las funciones a los gerentes, incrementar la potencialidad de la empresa en todos sus ramos.

GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN

- Controla la actividad productiva de la empresa, que es desde la elaboración de los proyectos hasta la terminación de las obras;

- Mantiene la ejecución de las obras dentro de los programas y presupuestos;

- Supervisa los avances de obra y su relación con los programas de ejecución; y,

- Analiza los importes de las estimaciones, en volúmenes y precios, comparándolos contra los avances reales de obra, con el objeto de vigilar que su desarrollo concuerde con los términos del contrato.

DEPARTAMENTO DE OBRAS

Su objetivo principal es la realización de las obras de manera eficaz y eficiente. Dentro de sus funciones tenemos:

- Planear la obra de acuerdo con la gerencia de construcción;

- Organizar la obra en los aspectos técnicos y administrativos; y,

- La ejecución de la obra a través de los elementos asignados, vigilar la elaboración correcta de las estimaciones.

GERENCIA DE MAQUINARIA

Se encarga de planear y programar el equipo que se va a requerir para la ejecución de obras, sus funciones son:

- Verificar el mantenimiento y reparación de la maquinaria y equipo auxiliar que ha sido asignado, llevando registros por cada una de las máquinas, los cuales deben estar asentado en la relación auxiliar del activo fijo; y,

- Vigilar y procurar que las adquisiciones se realicen bajo un plan estricto y cuidadoso, con el objeto de evitar en lo posible que la maquinaria se encuentre ociosa.

SUPERVISORES RESIDENTES DE CAMPO

Se encargan de las obras dentro de la misma y deberán dirigir a los topógrafos, supervisores y equipo de conservación.

Sus funciones son:

- Supervisar físicamente la ejecución de las obras;

- Solicitar oportunamente al laboratorio designado, el control de calidad de materiales; y,

- Recabar los datos necesarios para la elaboración de las estimaciones y reportar a la gerencia de obra toda esta información y las anomalías en caso de presentarse.

SUPERVISORES RESIDENTES DE CONTROL

Su labor es controlar los avances físicos de las obras en construcción así como la terminación y finiquito de las obras.

Sus funciones son:

- Recopilar datos referentes al control numérico y gráfico de los avances de obra.

- Elaboración de las estimaciones de cobro.

- Planeación de las instalaciones en campos de trabajo.

- Control de los volúmenes de producción ejecutados con recursos propios o ajenos.

- Controlar los avances y programas de obra.

CONTRALORÍA

Es responsable del desarrollo y funcionamiento efectivo de controles contables y presupuestales. Sus funciones son:

- Proporcionar información oportuna y veraz a la dirección general;

- Establecer, coordinar y administrar como parte integrante de la administración un plan adecuado para el control de las operaciones;

- Resolver problemas de políticas y coordinación sobre desembolso de recursos;

- Mantener una relación adecuada con instituciones financieras y de crédito en lo referente al movimiento de los activos y pasivos a corto y largo plazo de la empresa;

- Proyectar investigaciones y estudios de carácter administrativo;

- Revisar mensualmente los gastos reales y compararlos con los presupuestados, determinando las desviaciones; y,

- Establecer la vigilancia del control interno y su correcto funcionamiento y vigilar la actuación de los administradores.

ADMINISTRACIÓN

Es el área responsable de planear, organizar y dirigir las actividades administrativas.

Sus funciones son:

- Establecer, coordinar y administrar políticas, procedimientos y programas referentes a las áreas;

- Integrar la información para la evaluación de resultados, relación con clientes, proveedores, sector financiero y sector publico; y,

- Optimizar los recursos para el funcionamiento de la empresa.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

Su actividad está encaminada a proyectar y fijar las bases de los resultados que se espera obtener en el futuro.

Sus funciones son:

- Vigilar y ejercer un control adecuado, efectuando comparaciones con lo real, determinar las causas de las diferencias que hubiere, con el objeto de tomarlas en consideración para efectuar correcciones en presupuestos posteriores.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL

Dentro de las funciones principales de este departamento, tenemos las siguientes:

- Registro oportuno y veraz de todas las operaciones que se efectúen o que afecten de cualquier modo la situación financiera de la empresa;

- Revisar y aprobar la aplicación contable y el aspecto fiscal de todas las pólizas formuladas, así como los comprobantes del reembolso del fondo fijo de caja; y,

- Elaboración de los estados financieros y el análisis e interpretación de los mismos.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El objetivo principal de este departamento es el de abastecer a la empresa de todos los materiales necesarios, para lograr los fines de la misma, además, controlar y administrar todos los materiales de construcción que se encuentran en las obras.

Dentro de sus funciones tenemos las siguientes:

- Elaborar un catálogo de control de artículos;

- Realizar comparaciones de diversas cotizaciones, observar cambios en precios, localizar y seleccionar las fuentes de suministro de materiales o servicios que se requieran;

- Asegurarse que los materiales pedidos sean en la cantidad y calidad especificados, controlar los desembolsos efectuados en pago de las compras; y,

- Llevar un catálogo de proveedores, las referencias de los mismos, sus condiciones de ventas y facilidades de pago. Toda compra importante en cuanto a monto y volumen o de características especiales debe ser protegida mediante un contrato.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Este departamento es el encargado de satisfacer oportunamente la demanda de personal que se solicite, coordinando y administrando, creando un ambiente favorable entre empresa y empleado.

- Será responsable del cumplimiento de las obligaciones legales inherentes al personal de nuevo ingreso, tales como: firmas de contrato, inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes y afiliación en el Instituto Mexicano de Seguro Social.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Los objetivos de este departamento son determinar las necesidades de financiamiento e indicar los medios para obtenerlo, así como los fondos suficientes para el desarrollo de las funciones de la empresa, por medios internos o externos.

Dentro de las funciones que le corresponden tenemos las siguientes:

- Planear los tipos de financiamiento necesarios;

- Recomendar las garantías que convengan ofrecer para obtener dinero en emisión de bonos, empréstitos; y,

- Coordinar las obligaciones con la capacidad de la empresa para liquidarlas, retiro de bonos y acciones y verificar la aplicación adecuada de los recursos de la empresa.

2. - SISTEMA DE CONTABILIDAD Y CATALOGO DE CUENTAS

La dirección comienza por analizar la función contable, selecciona el desarrollo de los hechos, en función de los objetivos a lograr, deben ser registrados en la contabilidad o en los informes que la amplían. Después la dirección señala, en las normas de actuación, cuándo y por quién serán realizados, controlados y utilizados los registros.

La contabilidad requiere de un orden y disposición de circunstancias que en conjunto forman una rama de la organización general.

El objetivo de la organización contable tiene por finalidad el establecer los procedimientos que nos aseguran el registro y control metódico de los hechos

financieros y económicos para analizar el pasado, investigar el presente y planear el futuro financiero de una empresa, con el propósito de que su funcionamiento garantice la máxima productividad con el mínimo de recursos y esfuerzo humano.

La organización contable cuenta con elementos que son concebidos con base a las reglas generales sobre la materia, han de ser adaptados a la empresa, al sistema y al material contable elegido y al personal con que se disponga. Estos elementos, en términos generales son los siguientes:

a) Plan de cuentas:

A través del cual se establece la coordinación de los hechos financieros y económicos.

b) Documentos comprobatorios:

Que sirven para captar y comprobar las operaciones, sirviendo de fuente de datos para los siguientes.

c) Documentos contabilizados:

Son los elementos para el registro en libros, por medio de los cuales se establece la "coordinación" de tales hechos.

d) Libros auxiliares:

Son aquellos a través de los cuales se logra la síntesis.

e) Libros principales:

Son en donde se plasma la síntesis.

f) Libros diarios:

Sirven de control y de unión entre los libros principales y auxiliares.

g) Informes:

Son resúmenes con datos sobre operaciones financieras como base para establecer las inferencias que se desprenden de las operaciones de la empresa y pueden ser útiles para implantar una política de mejora continua.

El plan de cuentas es la estructura esencial de la organización contable, que incluye también la concepción y establecimiento de documentos y de los libros de contabilidad a utilizar y la de los auxiliares de cuentas o de los informes financieros que se requieren.

El diseño de documentos o de registros contables, incluso el de los auxiliares e informes, es importante, ya que contribuye a establecer una rutina en el proceso que facilitan su aplicación.

Se debe cuidar que las inscripciones que aparezcan en documentos sean sencillas y claras.

La organización coordina y sistematiza el desenvolvimiento de los trabajos haciendo que la documentación a establecer agrupe todos los datos.

Por lo que se refiere a los informes financieros, en ocasiones es difícil definir anticipadamente la información que ha de ser presentada a los ejecutivos. La dirección determinará el conjunto de informes que le han de someter a fin de poder tomar decisiones.

CATÁLOGO DE CUENTAS

El catálogo de cuentas debe estar estructurado de acuerdo a las características de las operaciones que realiza la constructora, para procesar la información correspondiente y generar los estados financieros.

Es importante conocer los conceptos de las cuentas principales del catálogo que, de acuerdo a la descripción del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, son:

Activo:

Representación financiera de los recursos cuyo usufructo pertenece legal o equitativamente a una determinada empresa como resultado de una operación o acontecimiento.

Activo circulante:

Todos los recursos con que cuenta la empresa de fácil realización en el corto plazo. (se establece que el corto plazo es menor a un año)

Activo fijo:

Bienes o inversiones que son parte de la operación de la empresa y su realización es a largo plazo.

Otros activos:

Son todos aquellos recursos intangibles que son amortizados contra resultados.

Pasivo:

Representación financiera de las obligaciones contraídas por una determinada empresa que se ha comprometido a transferir recursos económicos a otras entidades en el futuro, como resultado de una operación o acontecimiento anterior que afectó a la empresa.

Pasivo a corto plazo:

Son las obligaciones que convenientemente se espera liquidar, ya sea mediante el uso del activo circulante o creando otro pasivo; el período de liquidación es menor a un año.

Pasivo a largo plazo:

Son obligaciones que por su propia naturaleza se espera solventar dentro del período normal de la empresa. (por lo regular es mayor de un año)

Capital Social:

Es la participación de los propietarios que asume el riesgo y las incertidumbres de las actividades de obtención de beneficios y de financiamiento de la empresa, y soportan los efectos de otros eventos y circunstancias, que pueden afectar a la empresa. Se divide en fijo que son las aportaciones mínimas que no pueden aumentar o disminuir su valor y variable que puede incrementarse o.disminuir hasta donde quieran los accionistas.

Ingresos:

Son los incrementos del activo o disminuciones del pasivo obtenidos por la entrega o la producción de bienes, la prestación de un servicio o de otras actividades lucrativas realizadas por la empresa en un período.

Costos:

Es el valor cedido a fin de obtener una mercancía en la cantidad requerida y transportada al lugar deseado.

Gastos:

Son las disminuciones del activo o los incrementos en el pasivo resultante de la entrega o la producción de bienes, la prestación de un servicio o de otras actividades lucrativas así como de la imposición fiscal por parte del gobierno.

Utilidades o Pérdidas:

Son los ingresos, menos los gastos y costos, más las ganancias, menos las pérdidas, dentro de un mismo período. Es el remanente de la operación normal de la empresa.

CATÁLOGO DE CUENTAS PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Número de Referencia	Nombre de la Cuenta
100	ACTIVO
110	CIRCULANTE
110-01	Fondo fijo de caja
110-02	Bancos
110-03	Inversiones en valores
110-04	Estimaciones por cobrar
110-05	Funcionarios y empleados
110-06	Deudores diversos
110-07	Documentos por cobrar
110-08	Inventarios
110-09	IVA por acreditar
110-10	Anticipo a subcontratistas
110-11	Anticipo de ISR
110-12	Fianzas pagadas por anticipado
110-13	Seguros pagados por anticipado
120	FIJO
120-01	Terrenos
120-02	Edificios
120-03	Maquinaria y equipo

120-04	Equipo de transporte
120-05	Equipo de cómputo
120-06	Mobiliario y equipo de oficina
125	Depreciación de activo fijo
125-02	Depreciación de edificio
125-03	Depreciación de maquinaria y equipo
125-04	Depreciación de equipo de transporte
125-05	Depreciación de equipo de cómputo
125-06	Depreciación de mobiliario y equipo
130	OTROS ACTIVOS
130-01	Gastos de organización
130-02	Gastos de instalación
130-03	Depósitos en garantía
135	Amortización de gastos
135-1	Amortización de gastos de instalación
135-2	Amortización de gastos de organización
200	PASIVO
210	A CORTO PLAZO
210-1	Proveedores
210-2	Acreedores
210-3	Documentos por pagar
210-4	Anticipo de obra
210-5	Impuestos por pagar

210-6	IMSS por pagar
210-7	PTU por pagar
210-8	IVA trasladado
210-9	IVA por causar
220	A LARGO PLAZO
220-1	Prestamos bancarios
220-2	Arrendamiento financiero
220-3	Obligaciones por pagar
300	CAPITAL CONTABLE
301	Capital social fijo
302	Capital social variable
303	Reserva legal
304	Resultado de ejercicios anteriores
305	Resultado del ejercicio
400	INGRESOS
401	Ingresos por obra
402	Ingresos por cobrar
403	Utilidad en venta de activo fijo
404	Productos financieros
405	Otros ingresos

500	COSTOS
501	Costo de obra
501-x	Obra x
501-x-1	Material de construcción
501-x-2	Salarios
501-x-3	Subcontratistas
501-x-4	IMSS
501-x-5	Infonavit
501-x-6	SAR
501-x-7	Impuesto sobre nómina
501-x-8	Mantenimiento de maquinaria y equipo
501-x-9	Combustibles y lubricantes
501-x-10	Fletes y acarreos
501-x-11	Arrendamiento de maquinaria
501-x-11	Seguros y fianzas
501-x-12	Inst. de Capacitación de Ind. de la Const.
501-x-13	Supervisión contratada
501-x-14	Obras y servicios de beneficio social
501-x-15	Depreciación de maquinaria y equipo
501-x-16	No deducibles
501-x-17	Diversos
502	COSTOS DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

600	GASTOS DE OPERACIÓN
600-1	Sueldos y salarios
600-2	IMSS
600-3	Infonavit
600-4	SAR
600-5	Impuesto sobre nómina
600-6	Honorarios
600-7	Renta
600-8	Combustibles y lubricantes
600-9	Material de oficina
600-10	Teléfonos
600-11	Correos y telégrafos
600-12	Luz y fuerza
600-13	Pasajes
600-14	Mensajería
600-15	Cuota y suscripciones
600-16	Viáticos
600-17	Mantenimiento de oficina
600-18	Mantenimiento de mobiliario y equipo
600-19	Depreciación de edificios
600-20	Depreciación de mobiliario y equipo
600-21	Gastos de representación
600-22	Donativos
600-23	Impuestos y derechos varios
600-24	Multas y recargos
600-25	No deducibles
600-26	Diversos

600-27	Estimación para cuentas incobrables
700	COSTO INTEGRAL DE FIANANCIAMIENTO (Gastos y productos financieros)
700-1	Intereses bancarios
700-2	Multas y recargos deducibles
700-3	Comisiones bancarias
710	OTROS GASTOS Y PRODUCTOS
800	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
900	PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES
000	CUENTAS DE ORDEN

Guía contabilizadora de cuentas especiales de una constructora

Estimaciones por cobrar

Cargo por estimaciones presentadas para su cobro (incluye el IVA) y se abona el pago de las estimaciones, el saldo será deudor y representa el importe de las estimaciones pendientes de cobro.

Anticipos de obra

Las amortizaciones de los anticipos que se descuentan en las estimaciones, se cargan; los importes recibidos por este concepto al inicio de la obra, se abonan, representan el importe de los anticipos no amortizados y el saldo será acreedor.

IVA por causar

Se carga el importe del IVA de las estimaciones autorizadas para su cobro y se debe abonar el importe del IVA presentado según las estimaciones. Representa el importe del IVA pendiente de autorizar para su pago, el saldo debe ser acreedor.

Ingresos por obra

El traspaso a resultados se carga, abonándose el importe de los ingresos aprobados para su cobro, efectivamente cobrados o bien por los ingresos facturados, el saldo será acreedor.

Ingresos por cobrar

Se carga el importe de los ingresos autorizados para su cobro según las estimaciones, el abono se realiza por el importe de los ingresos presentados en las estimaciones, el saldo deberá ser acreedor.

Costo de obra

El cargo se realiza por el monto de erogaciones de las obras y el abono es por el traspaso a resultados, el saldo será deudor y representa el importe de los gastos efectuados en obra.

En muchos casos cuando se ganan concursos de obra, al aceptar los contratos, se asignan por el total o en partes. Cuando sean por partes hay que contabilizarlos en cuentas de orden, estas cuentas son de traspaso y no afectan los estados financieros, pero se deben presentar como una nota especial para efectos de recordatorio, la manera más usual de registrarse es en el Debe Contratos Asignados y en el Haber Aplicación de Contratos.

3. - CONTROL INTERNO

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define que "el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de la eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

Se aplica de diversas maneras y puede ser evaluado en diferentes formas; la propuesta que se presenta es la de **"Control por indicadores"**.[24]

Indicadores son los valores cuantificables que muestran la situación en que se encuentra la empresa o un área de la misma.

[24] Alvarez T. Martín "Administración por indicadores" Revista Administrate Hoy, Año II, Nº 13, México, D.F., 1995

Controlar los resultados de la empresa supone el conocimiento profundo de ésta, de otra manera, la suerte se convierte en la principal guía de acción y difícilmente se sabrá lo que sucede en la organización.

Los indicadores son todas aquellas actividades que se realizan dentro de la empresa que pueden ser medidas y comparadas cualitativa y cuantitativamente; el control por indicadores le da al o los responsables la capacidad real para tomar decisiones más acertadas, orientadas a incrementar continuamente el desempeño de la misma. El control por indicadores pondrá a los directivos de la empresa en un estado permanente de acción para mejorar los correspondientes resultados vitales.

El uso consistente de esta técnica garantiza la mejora continua del área de que se trate, en beneficio de la empresa, porque combina un sistema confiable de resultados y el seguimiento necesario para ajustar activa y oportunamente el rumbo. Los indicadores son los procesos cuantificables que muestran una situación de un área de la empresa.

El control por indicadores es el procedimiento necesario para presentar los hechos, de modo tal que permita analizar, comparar y decidir adecuadamente.

El proceso para realizar efectivamente controles, requiere de:

- Definir y validar cada indicador.
- Una vez elegidos los indicadores, es necesario definirlos detalladamente.
- Realizar una descripción clara del indicador.
- Establecer la unidad de medida adecuada (N$, %, tiempo, existencias).
- Definir la norma o estándar contra la cual va a ser comparado.
- Ponderar la importancia relativa del indicador.

Es probable que de algunos indicadores sea difícil plantear la norma o el estándar, por lo que es recomendable empezar a registrar las mediciones correspondientes, sin evaluar el desempeño.

- Diseñar un formato para evaluar los indicadores, este formato guiará a cada jefe responsable del control, quien deberá actualizar los indicadores periódicamente.

- Cada indicador debe plantearse con acciones orientadas a mejorar su posición respecto a la norma establecida, con la ayuda de un formato diseñado especialmente.

- Al finalizar cada evaluación, el responsable del área debe consultar a sus colaboradores sobre sus necesidades para, satisfaciéndolas, mejorar resultados.

La primera vez que se va a aplicar este sistema de control, habrá que considerar, por lo menos tres meses de recopilación de información, para que la evaluación resulte confiable; se deberá elaborar un cuestionario con respecto a las operaciones realizadas en la empresa y con las respuestas obtenidas se diseñaran las guías o instrumentos para el control de los indicadores.

Este programa deberá ser extendido a todas las ramas de la organización, empezando por las áreas de dirección hasta el último de los colaboradores. Estas guías se diseñarán sobre la base de la productividad para poder determinar una acción correctiva.

Para ejemplificar este proceso, a continuación se presentan algunos factores de medición que pueden convertirse en indicadores aplicables para la industria de la construcción.

En general:

- Porcentajes de aumento y disminución en utilidades, importes de ventas, de ingresos, volúmenes de ventas, de construcciones, cantidades de compras, de personal.
- Modificaciones de especificaciones, de normas.
- Pronósticos, planes, presupuestos: fechas, planes vs. real, grados de cumplimiento, estimaciones vs. presupuesto.
- Comparativos vs. promedios, vs. años anteriores, vs. plan.
- Relaciones numéricas, índices, razones.

En finanzas:

- Información: oportunidad, precisión.
- Análisis de utilidades.
- Presupuestos: costos, inversión, ingresos.
- Rendimientos entre ingresos o inversión.
- Días cartera, vencimientos de pagos.
- Flujo de efectivo.
- Razones y proporciones financieras.
- Control de ingresos y egresos.

En proyectos y concursos de construcción:

- Presupuestos y pronósticos
- Desarrollo de proyectos
- Frecuencia y cantidad de proyectos realizados y concursos ganados
- Velocidad de terminación de proyectos y obras.

- Rentabilidad de los proyectos y concursos.
- Control de calidad, reclamaciones, reemplazos y quejas de clientes.
- Comparativos con competidores, precio, calidad, servicio, oportunidad.
- Punto de equilibrio.

En construcción de obras:

- Programas de obras: cantidad, costo, tiempo, recursos.
- Índices: rechazos, desperdicios, mermas, ciclos de tiempo.
- Niveles de inventario de materiales, espacio ocupado.
- Productividad por persona.
- Compras: precio, oportunidades de entrega, condiciones de pago, desarrollo de proveedores.

En factor humano:

- Rotación de personal clave.
- Presupuestos de nómina, rayas y sueldos.
- Ausentismos.
- Capacitación y entrenamiento por hora.
- Accidentes, enfermedades, cantidad, gravedad y siniestralidad.
- Tiempo extra y cargas de trabajo
- Gastos: reclutamiento y selección, entrenamiento, prestaciones, beneficios.

4. - ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Los estados financieros (también conocidos como estados contables) son los informes que surgen de los registros previos perfeccionados en los libros de contabilidad. Su característica principal es que tienen el control contable, lo que no se presenta en los informes extracontables, que se elaboraron con datos extraídos básicamente de los libros de contabilidad, pero sin control contable[25].

A los estados financieros se les clasifica en dos grandes grupos: estados financieros principales y estados financieros secundarios. La clasificación no implica calidad de unos sobre otros, sino que la información de los primarios es general y en los secundarios es específica.

Los estados financieros principales son:

I.- Estado de resultados que muestra las operaciones efectuadas por la entidad en un periodo determinado y el resultado financiero obtenido.

II.- Estado de situación financiera (Balance general) que proporciona la información referente a la situación de los bienes o derechos bajo el control y propiedad de la empresa y de los recursos y obligaciones de la misma en un momento dado.

III.- Estados de cambios en la situación financiera que indica los movimientos netos de estructura efectuados que hicieron variar la situación financiera entre dos fechas dadas, también indica la forma en que los recursos de la empresa fueron generados y

[25] Biodi Mario, Fundamentos de la Contabilidad, Ediciones MACCHI, 1983

aplicados para llevar a cabo la operación, así como las fuentes y necesidades que no corresponden a la operación.

I.- Estado de resultados

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, como se le conocía anteriormente, es el informe que mide el éxito alcanzado por las operaciones de la empresa en determinado periodo.[26] La comunidad comercial e inversionista recurre a este informe para medir el valor de la inversión, del crédito y la magnitud de la utilidad, entre otras cosas.

La medición de la utilidad en la contabilidad, es un reflejo de las muchas suposiciones y principios establecidos por los contadores en el transcurso de los años, si por alguna razón los supuestos y los principios están mal fundados, las deficiencias aparecen en el estado de resultados.

Existe un procedimiento que mide la utilidad básica asociada con las operaciones realizadas durante un periodo y lo resume en un estado de resultados, a este método se le llama por lo general método de operaciones, porque se enfoca a las actividades que tuvieron lugar durante un determinado período. En lugar de presentar únicamente el cambio neto, se revelan sus componentes.

Cuando se trata de medir la utilidad, el método basado en las operaciones proporciona más información; en este tipo de estado existen dos grupos, por un lado: los ingresos, por el otro, los costos y los gastos. Los gastos se restan de los ingresos para obtener la utilidad o la pérdida neta.

[26] Kieso y Weygandt, "Contabilidad Moderna" Limusa, 5° reimpresión, 1994, México, D.F.

En formato de presentación existen dos tipos: de una sola etapa, en la cual se muestra una resta única que hay que hacer para obtener la utilidad neta, no obstante se presenta el impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en las utilidades como partidas por separado al final.

La ventaja principal del formato de una sola etapa radica en la simplicidad de la presentación y en que los posibles problemas de clasificación quedan eliminados. Y el otro es el estado de resultados múltiple, en el cual se muestran relaciones adicionales importantes, y es más útil e informativo. Una mejor clasificación y asociación de los datos dentro del estado financiero hace que éste sea aún más informativo; entre esas particularidades se pueden mencionar las siguientes:

Una separación entre los resultados obtenidos a través de las operaciones regulares y las que se obtienen mediante actividades secundarias o ajenas a éstas.

Esta separación conviene porque constituye una buena base para evaluar los resultados de las actividades ajenas, lo mismo que los regulares.

Una clasificación de los gastos por funciones; esta presentación del gasto total correspondiente a cada actividad permite que se haga de inmediato la comparación con los costos de años anteriores y con el costo de otros departamentos durante el mismo año.

En un estado de etapas múltiples se hace una división básica entre las actividades de operación y las ajenas, separándose los ingresos y los gastos de ambos grupos, los costos y los gastos se clasifican y se agrupan dentro de cada categoría principal. Este tipo de estado financiero se recomienda porque reconoce una separación entre las transacciones asociadas con las operaciones, además oponen los costos y los gastos a

los ingresos correspondientes con el fin de proporcionar mayor información al usuario del estado financiero.

El estado de resultados se divide en diferentes secciones:

1. - Sección de operación: es un informe de los ingresos y gastos relacionados con las operaciones principales de la empresa. (Esta sección se puede presentar o no por departamentos.)

a) Subsección de ventas o de ingresos.- Se presentan los hechos pertinentes relacionados con las ventas, los descuentos, las rebajas, las devoluciones y otra información afín y se llega al valor neto del ingreso proveniente de las ventas.

b) Subsección de costo de obra.- Se muestra el costo de las construcciones realizadas y se indican con el detalle suficiente los componentes de dicho costo.

c) Gastos Indirectos.- Los gastos que resultaron por las obras realizadas.

d) Gastos de Administración.- Informa sobre los gastos que implica la administración general de las operaciones de la empresa. Las ganancias o las pérdidas especiales cuyo total es importante y ocurren en forma desusada o poco frecuente - pero no ambas cosas- se presentan por lo general en esta sección.

2. - Sección de actividades no relacionadas con las operaciones.

Es un informe de los ingresos y los gastos que resultan de las actividades secundarias o auxiliares de la empresa, generalmente se divide en dos subsecciones principales:

- Otros ingresos es una lista de los ingresos obtenidos de las actividades no relacionadas con las operaciones. (por lo general, los gastos correspondientes ya van deducidos)

- Otros gastos es una lista de los gastos o las pérdidas en que se incurrió al realizar actividades ajenas a la operación (sin considerar cualquier ingreso relacionado).

3. - Impuesto sobre la renta es una sección breve en la cual se informa, como partida por separado, acerca del importe del impuesto federal sobre la utilidad regulado por la ley del impuesto sobre la renta.

4. - Participación de los trabajadores en las utilidades.- Es una sección en la cual se presenta el porcentaje de las utilidades generadas que se deben repartir a los trabajadores por disposición de la Ley Federal del Trabajo

5. - Partidas extraordinarias son las ganancias y las pérdidas desusadas y poco frecuentes.

6. - Efectos acumulativos ya sean por reexpresión de los estados financieros a causa de la inflación o de un cambio en los principios de contabilidad.

7. - Utilidad o pérdida del período o del ejercicio.

El contenido de la sección de operación siempre es el mismo, la organización de los elementos no tiene que ser como se ha descrito, por lo que en la anterior distribución se ha seguido una clasificación natural de los costos y gastos de una empresa constructora, aunque también se puede manejar una clasificación funcional de los costos y los gastos.

La tendencia actual en la elaboración de los estados financieros para uso de la dirección es presentar los datos sobre los costos y los gastos en una forma detallada, agrupándolos por líneas de responsabilidad. Esto permite evaluar la efectividad del trabajo realizado por las personas y los departamentos, de acuerdo con el rendimiento y los gastos erogados.

En algunos casos resulta imposible presentar en un solo informe de tamaño conveniente, todos los gastos detallados deseables en un estado de resultados. Este problema se puede resolver incluyendo únicamente los totales de las cuentas, realizando cuadros auxiliares de gastos para respaldar estos totales; si se hace así el estado de resultados se reduce a unas cuantas líneas en una sola página.

Existe el problema de decidir qué tan detallados deben ser los estados financieros, ya que, por un lado, se deben presentar de manera sencilla y resumida donde se puedan descubrir fácilmente todos los hechos importantes. Por otra parte, la necesidad de revelar plenamente los resultados de todas las actividades y el deseo de proporcionar algo más que un informe mínimo. Una solución práctica es anexar los auxiliares necesarios donde se proporcione la información detallada en un estado de resultados breve pero conciso.

II Estado de Posición Financiera

El balance general como también se le conoce al estado de posición financiera, aporta información muy útil. La liquidez y la flexibilidad financieras son condiciones necesarias para toda empresa rentable y esta información solo se puede obtener mediante un cuidadoso análisis de este estado financiero.[27]

[27] Kieso y Weygandt, IBID pp. 257 y 258

Al evaluarse la liquidez y la flexibilidad financieras, el estado de situación financiera constituye una base para pronosticar acontecimientos futuros y proporcionar medios útiles para controlar la solvencia de la empresa, analizar costos de los nuevos financiamientos y determinar la flexibilidad que se tiene para modificar la estructura del capital.

En el estado de posición financiera las cuentas se clasifican de manera que las partidas similares queden agrupadas y sea posible obtener subtotales de significación; además, el material se dispone en forma tal, de modo que las relaciones más importantes se pongan de manifiesto y la atención se concentre en las partidas esenciales. Las tres clases generales de partidas que se incluyen en el estado de situación financiera o balance general son el activo, el pasivo y el capital.

Estas partidas se dividen luego en subclasificaciones que proporcionan al lector otra información adicional; la tabla que sigue indica el formato general de la presentación en este estado financiero.

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA	
ACTIVO	PASIVO Y CAPITAL
Activo circulante	Pasivo a corto plazo
Activo fijo	Pasivo a largo plazo
Otros activos	Capital contable:
Activos intangibles	Capital social fijo
	Capital social variable
	Utilidades retenidas
	Otras cuentas de capital

El estado de situación financiera no está completo por el simple hecho de presentar una lista de las cuentas de activo, de pasivo y de capital; se da gran importancia a la información complementaria, ya sea enteramente nueva o que constituya una complicación o una restricción de las partidas que aparecen en el estado. Normalmente hay cuatro clases de información que complementan los nombres de las cuentas y las cantidades presentadas:

- Contingencias: eventos cuyo resultado es incierto que pueden producir un efecto importante en la situación financiera.

- Valuaciones y políticas contables: explicación de los métodos de valuación aplicados o de las suposiciones básicas adoptadas.

- Situaciones contractuales: explicación de ciertas restricciones o convenios relacionados ya sea con activos específicos o más probablemente, con los pasivos.

- Aclaraciones posteriores al estado de situación financiera: revelación de ciertos eventos ocurridos después de la fecha del estado pero antes de la publicación de los estados financieros.

El formato del estado de situación financiera que más se utiliza es el llamado formato contable, donde se enlista al activo por secciones en el lado izquierdo de la hoja y el pasivo y capital en el lado derecho también por secciones. Para evitar el uso de hojas opuestas, existe otro formato que coloca el pasivo y el capital directamente debajo del activo en la misma página, resultando lo que se llama formato para informe.

Los nombres de las cuentas, como aparecen en el catálogo de cuentas, no necesariamente representan la mejor terminología para fines de presentación del estado

de situación financiera; los nombres de las cuentas son breves e incluyen términos técnicos que solo entienden los que llevan los registros y otros contadores que conocen tales expresiones.

Los estados financieros son examinados por muchas personas que desconocen el vocabulario técnico de la contabilidad, de manera que deben contener descripciones que sean comprensibles para la mayoría de las personas sin prestarse a interpretaciones equívocas.

III.- El Estado de cambios en la situación financiera de la empresa

La mayoría de las empresas presentan actualmente un estado financiero diseñado específicamente para proporcionar un resumen detallado de todos los recursos aportados durante un período y de los usos a que fueron destinados.

Este estado es llamado estado de cambios en la situación financiera; fue diseñado para presentar información sobre las actividades de financiamiento e inversión de la empresa. Los cambios que se producen en la situación financiera de uno o de otro período se pueden medir de varias maneras diferentes y se presentan dentro de los estados financieros básicos en dos formas:

1. - El estado de cambios en la situación financiera (en base a efectivo) o estado de flujo de efectivo, que es indicado dentro de los estados financieros básicos.

2. - El estado de cambios en la situación financiera. (Estado de origen y aplicación de recursos)

En el estado de cambios en la situación financiera (en base a efectivo) o estado de flujo de efectivo, se resumen los cambios ocurridos en el saldo de efectivo en el transcurso de un período; al elaborar el estado final se tiene en cuenta toda operación capaz de aumentar o disminuir el efectivo. Pero el uso del efectivo para medir los cambios en la situación financiera tiene sus limitaciones, porque muchas operaciones importantes capaces de producir esos cambios no se realizan con efectivo y son excluidos de este estado.[28]

El estado de cambios en la situación financiera en base al capital de trabajo (activo circulante menos pasivo a corto plazo); cualquier operación que lo aumente o disminuya se presenta en el estado. El uso del capital de trabajo como base, permite excluir muchas operaciones rutinarias tales como el cobro en efectivo de cuentas por cobrar y la compra de inventario a crédito, todas estas operaciones se resumen en una cantidad que se presenta como "recursos" (capital de trabajo) proveniente de las operaciones.[29]

Si se usa únicamente el capital de trabajo para medir los cambios en la situación financiera puede suceder que se omitan algunas operaciones financieras importantes.

Por esta razón la definición de los cambios en la situación financiera, fue ampliada de manera que incluya cualquier cambio que afecte en forma significativa a los aspectos relacionados con las actividades de financiamiento e inversión de la empresa, este enfoque llamado concepto de recursos financieros totales amplía la definición de los recursos más allá del capital de trabajo, abarcando todos los eventos financieros de significación.

[28] Kielso y Weygandt IBID p 1106
[29] ÍDEM p 1108

1) Estado de cambios en la situación financiera o estado de flujo de efectivo.

Este estado es básico para la administración y para presentarlo a los acreedores a corto plazo, cuando se trata de evaluar la capacidad de la empresa para hacer frente a las necesidades de efectivo.

La contabilidad por acumulaciones se aparta de los flujos de efectivo, por tanto, se debe buscar una norma más concreta para evaluar las operaciones de la empresa, como es el flujo de efectivo.

Los cambios que ocurren en el capital de trabajo constituyen recursos y aplicaciones de efectivo, se deben presentar con el detalle necesario en el cuerpo del estado, presentándose por separado en un informe que acompaña el estado de cambios en la situación financiera en base al efectivo.

La adaptación del estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo a partir del estado de situación financiera (basado en el capital de trabajo), es de forma sencilla:

Cada partida de capital de trabajo se ajusta para que se muestre su efecto en el monto de la utilidad, como si se tomara la base de efectivo en vez de la acumulativa para determinar la utilidad. La conversión a la base de efectivo exige que los cambios ocurridos en cada partida del capital de trabajo, (con excepción del efectivo) sean incluidos en el cuadro junto con las partidas que no lo son. Cuando se aplica el concepto de efectivo, no se requiere por separado un cuadro de los cambios registrados por el capital de trabajo ya que todos estos cambios se explican en el texto.

Algunas de las muchas preguntas a que da respuesta el estado de cambios en la situación financiera y el estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo son:

¿Qué destino tuvieron los recursos?, ¿Por qué los dividendos no fueron mayores?, ¿Cómo es que el capital de trabajo aumenta aún cuando haya una pérdida en el período?, ¿Por qué se obtuvo crédito durante determinado periodo?, ¿Qué destino tuvo el producto de la venta de activo fijo?, ¿Cómo se llevó a cabo el retiro de dividendos?, ¿Por qué creció o decreció el pasivo?

2) Estado de cambios en la situación financiera. (En base al capital de trabajo)

El capital de trabajo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo, como recurso se considera que el capital de trabajo contiene todo el activo circulante (aumentos en el capital de trabajo) y todo el pasivo a corto plazo. (Disminución del capital de trabajo)

Toda operación que dé lugar a un aumento neto del capital de trabajo es una fuente de dicho capital, es decir, lo proporciona; mientras que, toda operación que dé lugar a una disminución neta es una aplicación de dicho capital; significa que lo utiliza.

Al analizar, se deben separar las operaciones que dan lugar a un cambio en el capital de trabajo de aquellas que simplemente modifican la composición pero no el total del mismo. Lo que representa el estado de cambios en la situación financiera es el cambio en el saldo del capital de trabajo, además los cambios más significativos en los recursos financieros.

Reexpresión de estados financieros

Para que una empresa alcance una administración eficiente debe obtener estados financieros que reúnan las características como son oportunidad, confiabilidad, utilidad y accesibilidad entre otras, para obtener elementos de juicio para la toma de decisiones; pero cuando se vive en un entorno inflacionario la reexpresión o actualización de los estados financieros es indispensable para la correcta comparación dentro de uno o varios periodos.

La inflación se define como el alza sostenida de precios causada por el aumento en la emisión de dinero en circulación o por la baja productividad del país; por lo que en un país con fenómeno inflacionario (aunque sea controlado) como es México es necesario, porque las unidades monetarias que se registran en la contabilidad oficial de una entidad económica, en el transcurso del tiempo, son heterogéneas en términos de su poder adquisitivo, y por consecuencia, amerita rescatar la distorsión que el fenómeno inflacionario provoca en el significado de las cifras contenidas en la información financiera.[30]

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en busca de normar la reexpresión de la información financiera emitió en el año 1979 el boletín B-7 nombrado "**Revelación de los efectos de la inflación en la información financiera**" sus principales características eran:

- La actualización era extralibros, esto es, que no se afectaban los libros oficiales de contabilidad de la empresa.

[30] Escobar Francisco, "Boletín B10 Análisis, cuestionamiento y aplicación", Editorial PAC, 3ª edición, México, D. F., 1997

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Los métodos de actualización definidos como válidos son: a) el método de ajustes por el cambio en el nivel general de precios que consiste en corregir la unidad de medida empleada por la contabilidad tradicional, utilizando pesos constantes en vez de pesos nominales y b) el método de actualización de costos específicos o de valores de reposición, el cual se funda en la medición de valores que se generen en el presente, en lugar de valores provocados por intercambios realizados en el pasado. Dejando la opción a las empresas de escoger el que mejor convenga a sus intereses.

- La actualización es parcial porque únicamente se reexpresaban:

Inventario y costo de ventas.

Inmuebles, maquinaria y equipo, así como su depreciación acumulada y del ejercicio.

Inversión de los accionistas.

Al considerar la intensidad de la inflación se emitió en 1983 el boletín B-10 denominado **"Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera"** que para 1997 se realizó la quinta adecuación y los aspectos relevantes son:

- Reconoce la actualización en forma oficial y no en libros como en el boletín B-7, es decir, se realizan en asientos de diario y mayor para tal efecto.

- Establece una nueva terminología referente a los gastos y productos financieros, agrupándolos en una nueva cuenta denominada costo integral de financiamiento, la cual contempla todos los gastos y productos financieros, como son intereses pagados, intereses cobrados, fluctuaciones cambiarias, pero además el resultado por posición monetaria también conocido por el nombre de efecto monetario, el que se expresa como subcuenta del costo integral de financiamiento.

- La actualización de los activos no monetarios debe realizarse mediante el método de ajustes por cambios en el nivel general de precios porque se considera es el que mejor se apega a los requerimientos actuales, no viola el principio de valor histórico original, mantiene la objetividad de la información y es congruente con la normatividad aceptada internacionalmente, pero se permite la opción de utilizar costos de reposición bajo las siguientes reglas:

En el caso de inventarios y costo de ventas, debe considerarse que esta manera se actualizan en forma más relevante dichas partidas.

Para maquinaria y equipo de clara procedencia extranjera, será mediante el índice de actualización del país de origen, convirtiéndose a pesos según tipo de cambio de mercado en el momento de la valuación.

- Todos los estados financieros deben actualizarse; cada uno de los conceptos de capital contable se revelará en un solo concepto denominado "actualización del capital contable" y para efectos de comparación de 2 o más ejercicios deben expresarse en pesos de poder adquisitivo del último mes, obligando a la actualización mensual.

Para comprender la reexpresión es necesario conocer los siguientes aspectos básicos como son:

Corrección por reexpresión.- Es una cuenta de mayor para observar la partida doble siendo una cuenta transitoria que debe quedar saldada para la elaboración de los estados financieros.

Partidas monetarias.- Son todas las que están pactadas en unidades monetarias fijas y que a futuro se convertirán en flujo de efectivo y por consecuencia en un entorno inflacionario se modifica su poder adquisitivo, por lo que no se actualizan.

Partidas no monetarias.- Tienen como característica la de incrementar su valor nominal de forma similar a la tasa de inflación, como son los inventarios, los activos fijos tangibles y todas las partidas que integran el capital contable.

Costo integral de financiamiento.- Es una cuenta de mayor la cual comprende las siguientes subcuentas: intereses pagados, intereses cobrados, fluctuaciones cambiarias favorables o desfavorables, efecto monetario (sinónimo de resultados por posición monetaria) y comisiones por apertura de crédito, entre otras.

Posición monetaria.- Es la cifra absoluta resultante de las diferencias entre las partidas monetarias del activo y las del pasivo considerando los saldos de cierre del mes inmediato anterior.

El boletín B-10 modifica el estado de posición financiera y el estado de resultados y para el estado de cambios en la situación financiera se emitió el Boletín B-12 llamado Estado de cambios en la situación financiera, que sirve para obtener elementos de opinión sobre la liquidez y solvencia de las empresas y conocer su capacidad de generar recursos. El boletín B-12 (que entró en vigor desde 1990) considera en forma resumida lo siguiente:

- Las variaciones derivadas de un balance comparativo en unidades monetarias a pesos constantes, esto es que se deben expresar a pesos del último ejercicio correspondiente al inmediato anterior.

- Las partidas por concepto de efecto monetario no se presentan como partida virtual de conciliación.

- Las variaciones que generan o utilizan recursos se agrupan en tres grandes rubros:
    - Las referentes a la operación.
    - Financiamiento: que comprenden todas las variaciones que corresponden a financiamientos a corto y largo plazo así como las de capital contable.
    - Inversión: abarcan las variaciones correspondientes al activo fijo y otros a largo plazo.

- Las variaciones en el capital de trabajo son consideradas como parte del efectivo generado por la operación, excepto las derivadas del financiamiento a corto plazo.

Notas a los estados financieros

En cumplimiento con el principio de revelación suficiente, es necesario que en el estado de posición financiera incluya toda aquella información que permita al usuario de los estados financieros captar mejor cuál es la situación financiera de la empresa y de sus resultados de operación, los comentarios contenidos en estas notas son:

- Bases de consolidación de los estados financieros: inclusión de nuevas empresas dentro de la entidad económica sobre la que se informa, o exclusión de algunas empresas que anteriormente quedaban comprendidas en la entidad económica pero que en un proceso de desinversión fueron vendidas.

- Métodos de reexpresión de los estados financieros aplicados por la empresa;
- Definición de nuevos términos contenidos en el boletín B-10;
- Métodos de valuación de las inversiones temporales en valores;

- Integración del saldo de la partida de inventarios en partidas de materiales, obras en proceso, obras terminadas y anticipos a proveedores;
- Vencimiento de los pasivos a largo plazo y descripción de tasas de interés;
- Fecha en que caducan importes de pérdidas fiscales por amortizar;
- Valuación de los inventarios conforme al método de costeo utilizado;
- Información comparativa de estados financieros del año anterior a pesos constantes referentes a activos, capital, ventas, utilidad de operación y utilidad neta;
- Monto de los activos que se hayan dado como garantía de pasivos;
- Nombre de los peritos valuadores contratados;
- Costo histórico de activos fijos y depreciación acumulada sobre costos históricos;
- Partidas que implican diferencias temporales entre la utilidad fiscal y contable que provocan impuestos diferidos;
- Conciliación entre la utilidad contable sin B-10 y con B-10;
- Pasivos o activos de contingencia;
- Eventos posteriores al cierre del ejercicio, como reestructuración de deuda y efecto que pudo haber tenido en la situación financiera del cierre del ejercicio anterior suponiendo que tal acontecimiento hubiera ocurrido antes del cierre;
- Cambios en principios contables y en las estimaciones contables;
- Compromisos de compra o demás contratos; y,
- Restricciones contenidas en préstamos a largo plazo.

COMPAÑÍA CONSTRUCTORA, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX
EN PESOS CONSTANTES

INGRESOS			$ 524,500	
INGRESOS POR OBRA		$ 440,500		
INGRESOS POR COBRAR		$ 84,000		
COSTOS DE OBRA			$ 310,000	
MATERIAL		$ 201,500		
MANO DE OBRA		$ 62,000		
GASTOS INDIRECTOS		$ 46,500		
UTILIDAD DESPUÉS DE COSTOS				$ 214,500
GASTOS DE OPERACIÓN			$ 57,000	
PROMOCIÓN Y VENTAS		$ 21,920		
COMISIONES	$ 12,614			
VIÁTICOS	$ 507			
PROMOCIONES	$ 1,354			
PAPELERÍA	$ 2,538			
TELÉFONO	$ 2,200			
ENERGÍA ELÉCTRICA	$ 1,015			
DEPRECIACIÓN EQUIPO	$ 1,692			
ADMINISTRACIÓN		$ 35,080		
SUELDOS Y SALARIOS	$ 18,536			
HONORARIOS	$ 2,406			
IMPUESTOS	$ 3,459			
SEGUROS Y FIANZAS	$ 902			
PAPELERÍA	$ 2,406			
GASTOS OFICINA	$ 1,805			
TELÉFONO	$ 1,203			
ENERGÍA ELÉCTRICA	$ 814			
MANTENIMIENTO	$ 391			
DEPRECIACIÓN EQUIPO	$ 3,158			
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO			$ (1,500)	
INTERESES PAGADOS		$ 2,000		
INTERESES COBRADOS		$ 3,500		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO				$ 159,000
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA			$ 33,300	
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES			$ 16,700	
UTILIDAD DEL EJERCICIO				**$ 109,000**

COMPAÑÍA CONSTRUCTORA, S.A. DE C. V.
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX
(EN PESOS CONSTANTES)

ACTIVO			**PASIVO**		
CIRCULANTE			**A CORTO PLAZO**		
BANCOS	$ 59,000		PROVEEDORES	$132,000	
CLIENTES	$104,000		ACREEDORES	$ 40,500	
ANTICIPO A PROVEEDORES	$ 16,500		DIVIDENDOS POR PAGAR	$ 2,500	
			IMPUESTOS POR PAGAR	$ 3,000	
INVENTARIO DE MATERIAL	$ 18,500		**TOTAL A CORTO PLAZO**		**$178,000**
TOTAL CIRCULANTE		**$198,000**			
			A LARGO PLAZO		
FIJO					
			DOCUMENTOS POR PAGAR	$ 60,000	
TERRENOS	$200,000		PRÉSTAMO BANCARIO	$100,000	
EQUIPO OFICINA	$ 35,000		INTERESES POR PAGAR	$ 7,000	
DEPRECIACIÓN	$ (3,500)		IMPUESTO DIFERIDO	$ 9,000	
EQUIPO DE TRANSPORTE	$187,000				
DEPRECIACIÓN	$ (29,000)		TOTAL A LARGO PLAZO		**$176,000**
MAQUINARIA Y EQUIPO	$262,000				
DEPRECIACIÓN	$ (74,100)				
			TOTAL PASIVO		**$354,000**
TOTAL FIJO		**$577,400**			
			CAPITAL		
OTROS ACTIVOS					
			CAPITAL SOCIAL FIJO	$ 60,000	
GASTOS DE INSTALACIÓN	$ 7,600		CAPITAL SOCIAL VARIABLE	$157000	
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	$ 9,000		UTILIDADES RETENIDAS	$ 82,000	
			UTILIDAD DEL EJERCICIO	$109,000	
TOTAL OTROS ACTIVOS		**$ 16,600**	EFECTO MONETARIO ACUM	$30,000	
			TOTAL CAPITAL		**$438,000**
SUMA EL ACTIVO		**$792,000**	**SUMA EL PASIVO Y EL CAPITAL**		**$792,000**

COMPAÑÍA CONSTRUCTORA, S.A. DE C. V.
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX

RECURSOS APORTADOS POR LAS OPERACIONES:		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		$ 109,000
MÁS (O MENOS) LAS PARTIDAS QUE NO AFECTAN AL EFECTIVO:		
INVERSIONES EN VALORES	$ (3,500)	
PERDIDA EN LA VENTA DE EQUIPO	$ 1,500	
GASTOS POR DEPRECIACIÓN	$ 14,600	
AMORTIZACIÓN OTROS ACTIVOS	$ 2,400	
IMPUESTOS DIFERIDOS	$ 3,000	
AMORTIZACIÓN DE INTERESES POR PAGAR	$ (1,000)	
DISMINUCIÓN DE ANTICIPO A PROVEEDORES	$ 500	
AUMENTO DE CLIENTES	$ 1,000	
AUMENTO DE ACREEDORES	$ 2,500	
AUMENTO DE LAS CUENTAS POR COBRA (NETAS)	$ (53,000)	
DISMINUCIÓN DE IMPUESTOS POR PAGAR	$ (13,000)	$ (45,000)
RECURSOS GENERADOS POR LAS OPERACIONES		$ 64,000
VENTA DE EQUIPO		$ 60,000
SUMAN LOS RECURSOS APORTADOS		$ 124,000
RECURSOS APLICADOS A:		
COMPRA DE TERRENOS	$ 60,000	
COMPRA DE EQUIPO	$ 53,000	
REPARACIONES AL EQUIPO	$ 11,000	
DIVIDENDO EN EFECTIVO	$ 4,500	
SUMAN LOS RECURSOS APLICADOS		$ 128,500
AUMENTO O DECREMENTO DE EFECTIVO		$ (4,500)

COMPAÑÍA CONSTRUCTORA, S.A. DE C. V.
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX

RECURSOS APORTADOS POR LAS OPERACIONES:			
UTILIDAD NETA		$ 19,600	
MÁS (O MENOS) LAS PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL CAPITAL DE TRABAJO:		$ 5,500	
GANANCIAS DE VENTA DE ACTIVO FIJO	$ (1,000)		
DEPRECIACIÓN DEL EJERCICIO	$ 6,500		
CAPITAL APORTADO POR LAS OPERACIONES			$ 25,100
VENTA DE ACTIVO FIJO			$ 7,000
VENTA DE EQUIPO			$ 1,500
INTERESES POR PAGAR			$ 7,500
RECURSOS TOTALES APORTADOS			$ 41,100
RECURSOS APLICADOS A:			
PAGO DE DIVIDENDOS EN EFECTIVO		$ 11,000	
COMPRA DE ACTIVO FIJO		$ 40,000	
RECURSOS APLICADOS			$ 51,000
AUMENTO O DISMINUCIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO			$ (9,900)

CUADRO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	**AUMENTO**	**DISMINUYO**
ACTIVO CIRCULANTE		
AUMENTO DE EFECTIVO	$ 1,600	
DISMINUCIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR NETAS	$ 3,700	
DISMINUCIÓN DE INVERSIONES		$ 13,500
AUMENTO EN LOS ANTICIPOS A PROVEEDORES	$ 200	
PASIVO A LARGO PLAZO		
DISMINUCIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR	$ 6,000	
AUMENTO EN LOS DIVIDENDOS POR PAGAR		$ 500
TOTAL	$ 7,800	$ 17,700
DISMINUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	$ 9,900	
SUMAS IGUALES	$ 17,700	$ 17,700

IV.- Análisis e interpretación de los estados financieros dentro de la industria de la construcción.

El análisis es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos y la interpretación es la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basados en su estudio. Para realizar el análisis se deben de clasificar los conceptos y las cifras, reclasificarlos en cifras relativas a conceptos homogéneos desde un punto de vista definido.

El objetivo del análisis es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

Es la preparación que se hace de los estados financieros formulados previamente y la determinación de las relaciones que se establecen entre sus valores a efecto de que los datos obtenidos sirvan para un fin inmediato posterior que es el de su interpretación.

Los fines que se persiguen al realizar el análisis son:

a) Para conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa.
b) Descubrir problemas y fallas en las organizaciones.
c) Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios.
d) Proporcionar información clara, sencilla y accesible en forma escrita a todas las personas interesadas en ellos tanto externos como internos.

Para tener una mejor perspectiva, la información se debe clasificar en:

Solvencia es la capacidad de cumplir con los compromisos contraídos, son los recursos con que cuenta la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

Los objetivos que se persiguen son:

- Visualizar mejor el flujo de efectivo debido a la necesidad de contar liquidez en el momento de tener que cubrir deudas a corto plazo.

- Determinar el grado de seguridad que tienen los acreedores de extender el crédito a corto plazo.

- Conocer la cantidad de efectivo que se deberá poseer en relación del pasivo circulante que se tenga.

- Verificar que las partidas del activo y pasivo circulante influyen sólo en operaciones normales.

- Medir los conceptos que integran el activo a corto plazo para conocer las posibilidades financieras de la empresa.

Estabilidad es permanecer o ser constante para lograr un objetivo, los propietarios tienen un mayor interés en la estabilidad de la empresa porque una buena posición

financiera a largo plazo les trae como consecuencia una solvencia constante y repercutiría en un resultado que les proporcionaría la maximización de sus inversiones.

Los objetivos de estudiar la estabilidad son:

- Reflejar la importancia entre las fuentes de los fondos obtenidos en prestamos y el capital, así como el margen de protección para los derechos de los acreedores.

- Conocer cómo se van a cubrir las deudas a largo plazo.

- Medir la fortaleza financiera relativa que refleja la solvencia a largo plazo, mostrando la presencia o ausencia de la presión del pasivo fijo.

- Indicar si se pueden obtener fondos adicionales del acreedor por medio del uso del pago de las obligaciones a largo plazo.

Productividad es el rendimiento otorgado por el uso y manejo de los recursos. La productividad refleja la tendencia de los ingresos, costos y gastos para conocer la prosperidad de un negocio, por lo que los objetivos que se persiguen son:

- Disponer de los usos y fuente de los fondos de la empresa, de tal forma que los socios obtengan el mayor rendimiento posible a largo plazo sobre su inversión sin arrastrar riesgos indebidos.

El área de contabilidad al formular el presupuesto, tomará en consideración las demoras esperadas en el cobro de las estimaciones o de los ingresos por obra. La información con respecto a las salidas se debe obtener en todos los departamentos y de los registros contables generados[32]

Beneficios del flujo de caja:

- Esta herramienta nos permite medir la viabilidad de los proyectos de inversión;

- Nos lleva a conocer los ingresos y egresos de la empresa;

- Indica cuánto sobra y cuánto falta en tesorería;

- Conocer cuánto y cuándo se debe pedir prestado o invertir;

- Saber cuándo se puede pagar o cuando retirar la inversión;

- Nos marca la pauta para negociar un mayor plazo para pagar las obligaciones contraidas por la empresa cuando presenta problemas; y,

- Mide el riesgo de transacciones futuras.

[32] MacCullers L y Van Daniker R., "Introducción a la contabilidad financiera" Limusa, México, 1980, pp. 173 y 174

A través del flujo de caja se percibe si la empresa tiene mercado, es decir, una demanda más o menos segura que además soporta aumentos de precios y que no tiene problemas para con la inflación o bien si el mercado es restringido en el que no se pueden aumentar precios y por lo tanto el margen disminuye provocando círculos viciosos que ponen a las empresas en grave peligro. El análisis de la liquidez se puede concretar aún más analizando las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios.

Cuentas por cobrar.- Para el análisis de las cuentas por cobrar se tienen dos razones básicas: el plazo promedio de cobranza y la rotación de las cuentas por cobrar. Estas dos razones son reciprocas entre sí. El numero de días del año dividido entre el plazo de cobro promedio da la razón de rotación de cuentas por cobrar. El numero de días del año dividido entre la rotación da el plazo promedio de cobranza.

Rotación de cuentas por cobrar = ventas netas a crédito /promedio de cuentas por cobrar.

plazo promedio de cobro = 360/rotación de cuentas por cobrar.

Cuentas por pagar.- Debe obtenerse una clasificación de antigüedad de las cuentas por pagar, en conjunto con la rotación de cuentas por pagar, permite analizar las cuentas por pagar en una forma muy parecida a como se analizan las cuentas por cobrar.

Rotación de cuentas por pagar = compras anuales/cuentas por pagar.

Inventarios.- La razón de rotación de inventarios indica la rapidez con que la existencia se convierte en cuentas por cobrar mediante las ventas.

Rotación de inventarios = costo de las ventas/inventario promedio.

Razones de apalancamiento.- Este tipo de razones indican en qué grado la empresa ha recurrido a terceras personas para financiar sus operaciones, y destacan la proporción en que los acreedores y propietarios han participado en dicha financiación.

El activo fijo se financia con crédito a mediano y largo plazo que se paga con utilidades más depreciación. por lo tanto, los acreedores para evaluar este tipo de créditos deben evaluar y conocer:

- La estabilidad del negocio, utilidades y recursos generados;
- Mercado suficiente; y,
- Buena proporción de recursos propios y ajenos; análisis de apalancamiento riesgo vs. rendimiento.

El apalancamiento se aborda en dos formas complementarias:

- Examina las razones del estado de posición financiera y determina la medida de los fondos solicitados en prestamos que se han utilizado para financiar la empresa.
- Mide los riesgos de la deuda mediante razones del estado de resultados diseñados para determinar el numero de veces que las cargas financieras son cubiertas mediante utilidades de operación. (Las cargas financieras se refieren a los intereses más las obligaciones de arrendamiento anuales a largo plazo).

El costo de los recursos ajenos es más barato que el de los recursos propios, esta es una razón por la cual el apalancamiento da como resultado un aumento más que proporcional en las utilidades con respecto al endeudamiento que realice.
El riesgo se mide con el flujo de caja, también al apalancarse se reduce la capacidad de endeudamiento.

Razones de rentabilidad.- Miden la eficacia con que la empresa ha manejado sus activos para obtener de ellos los ingresos suficientes que le permitan tener un excedente sobre sus costos, llamado utilidad, la cual es susceptible de repartirse entre los propietarios o reinvertirse en la misma empresa.

- Margen de utilidad bruta

- Margen de utilidad neta

Técnicas financieras que ayudan a conocer el desempeño de la empresa:

Dentro de las razones financieras existen algunas que reflejan el desempeño y los resultados concretos que en su conjunto conduzcan a maximizar el valor de la empresa.

Método Dupont.- Este análisis, llamado también retorno sobre la inversión(ROI por sus siglas en ingles), parte de los conceptos de margen y rotación hasta dar una visión de la capacidad generadora de utilidades de la empresa.

El margen de operación neto es la razón entre las utilidades antes de intereses e impuestos excluyendo cualquier ingreso que no sea propio de la operación del negocio y las ventas, esta razón nos da un porcentaje, el cual nos indica qué proporción de los ingresos se están convirtiendo en utilidad ante de intereses e impuestos.

Por otro lado, existe la rotación compuesta por las ventas divididas entre los activos netos de la operación, que son todos aquellos activos implicados en forma directa con la operación del negocio. El resultado nos indica el número de veces que la inversión se transforma en un incremento de fondos, es decir, cuántas veces la inversión pasa a ser inventario, cuentas por cobrar, dinero en efectivo y volver a invertirse en material hasta convertirse en un producto que nuevamente entra al inventario y prosigue su ruta dentro del flujo de fondos de la empresa.

Cuanto mayor sea la ganancia por cada peso de ventas y entre mayores sean las ventas con relación a cada peso invertido en activos de operación, mayor habrá de ser la tasa de rendimiento por cada peso de activos de operación, es decir, el margen multiplicado por la rotación nos indica en porcentaje la capacidad generadora de utilidades.

Un aumento en ventas superior al aumento de gastos vía productividad, precios, calidad o bien una reducción de gastos mayores que una reducción de ventas vía productividad, control de inventarios, horas de trabajo entre otras, mejoran el margen operativo de una empresa. Asimismo, un aumento de ventas relativamente mayor al incremento en los activos de operación vía programación del ciclo de fondos para la manufactura, mejorar el cobro de ventas a crédito o bien una reducción de los activos de operación de una

cantidad proporcionalmente mayor a las ventas vía reducción de inventarios, disminución de las cuentas por cobrar, mejoraría la rotación en una empresa.

También hay que decir que los activos netos de operación reflejan la inversión total, es decir, los activos circulantes más los fijos, así como la utilidad neta se obtiene de restar a las ventas las partidas de costos y gastos.

Debemos anotar que el margen y la rotación tiene que ver mucho con la naturaleza de los productos que se venden, esto es dependiendo de este factor el margen suele ser bajo por la rotación alta y viceversa. En virtud de que ciertos negocios necesariamente realizan inversiones fijas muy fuertes, su rotación será baja pero el margen tenderá a ser alto como en el caso de las constructoras, mientras que productos que son perecederos tienen una rotación muy alta pero un margen bajo.

Sin embargo el ROI tiene ciertas desventajas al momento de utilizarlo como medidor del desempeño, tales como ser muy sensible a la política de depreciación muy rápida, el ROI tiende a reducirse. Muchos proyectos a largo plazo tienen largos periodos de gestación, durante los cuales deben hacerse gastos de investigación y desarrollo, construcción de la planta, ampliación del mercado; estos gastos se añaden a la base de inversión sin un incremento correspondiente en utilidades durante varios años.

El ROI es un indicador de la eficiencia de un negocio para dar a sus inversionistas un retorno sobre su dinero, que puede ser comparado con el rendimiento que una institución bancaria les puede ofrecer para la misma inversión. Sin embargo no se debe

perder de vista que este indicador es más bien a largo plazo y es inadecuado al corto plazo.

El ROI muestra, de esta manera, el desempeño de la empresa combinando valores del estado de resultados y del estado de posición financiera, dando conjuntamente una visión clara de los resultados que se están dando, sin embargo, hay que tener mucho cuidado en no mal interpretar o utilizar esta técnica de análisis.

Técnicas que ayudan a conocer la operación de la empresa.

La intención de este inciso es destacar la importancia de conocer, desde un punto de vista financiero, la interacción entre las operaciones de la empresa y su análisis que den por resultado índices de producción y costos para optimizar la función operativa. Se destaca el análisis del punto de equilibrio y el apalancamiento operativo.

Análisis del punto de equilibrio: determina el volumen que es necesario vender para que la empresa no obtenga utilidades o pérdidas, que esté en un punto neutro. A partir de ese volumen de ventas si se incrementan éstas se obtendrán utilidades y si se disminuyen se ocasionarán pérdidas, se utiliza como punto de partida para tratar de fijar las ventas a un volumen tal que permitan lograr utilidades.

El punto de equilibrio es donde las ventas son iguales a los costos y gastos de la empresa; gráficamente es posible ejemplificarlo localizándolo en la intersección de la línea de las ventas con la de los costos y los gastos.

Mediciones financieras (informes al director)

Algunas mediciones, como la razón de apalancamiento, la de liquidez o la prueba del ácido solo reflejan la historia, no son detonadores de la acción sino sólo observaciones.

Estas y otras razones financieras tradicionales son útiles para mostrar cómo se encuentra la empresa, pero no sirven de guía para tomar decisiones día con día para los directores o gerentes de finanzas. Y si a ellos no le sirven, cuánta importancia le pueden dar a estas mediciones los directores de área como el de construcción, o el de personal: ninguna o muy poca.

Las mediciones financieras[33] que se elijan en una constructora deben procurar ser guías para la actividad estratégica. Deben ser parte de una mancuerna de causa y efecto que culmine con el mejoramiento del desempeño financiero de la empresa.

Al realizar una edificación se les puede pedir, por ejemplo, que rindan una tasa de 16% real sobre el capital invertido y también puede medírsele por le valor económico agregado, pero aun estas medidas no reflejan que las estrategias para alcanzarlas sean diferentes; por lo tanto, esos rendimientos y razones solo sirven para evaluar, mas no para guiar. Al integrar las mediciones con las que se va a calificar el desempeño, tanto en la empresa como de los directivos, se crea un marcador que le sirve a la empresa para dirigir los esfuerzos encaminándolos a la consecución de la estrategia.

[33] Amtman Carlos, "Use Sistemas" Periódico El Universal, 16/1/98

Como la empresa es un todo, es necesario fijar también objetivos con sus respectivas parejas de causa y efecto en materia de proceso constructivo, las relaciones con clientes y muy importante, las áreas de aprendizaje y crecimiento o autodesarrollo, en adición al tema que aquí tratamos, que son las mediciones financieras.

A partir de una investigación extensa y demostrada, se han visto que dentro de las mediciones financieras que sirven para guiar la conducta de las organizaciones se encuentran:

- **Guía y meta directiva;**

- **Línea para incrementar ingresos; y,**

- **Reducción de costos**.

La guía y meta directiva se basa en que las mediciones financieras deben primero estar ligadas a los objetivos de largo plazo y luego relacionarse a la secuencia de acciones que deben ser tomadas en cuenta en los procesos financieros, con clientes, en los procesos internos y finalmente entre los empleados y con los sistemas que den los resultados de largo plazo.

Para la mayoría de las organizaciones, los temas financieros, tales como incrementar ingresos, mejorar costos y productividad, aumentar el uso eficiente de los activos y reducir riesgos, proveen de los suficientes capítulos para fijarse metas y guiar acciones.

Según la etapa en la que se encuentra la empresa, ciertamente influye también en la estrategia de las personas que guían a la organización. Siendo un poco metafóricos, se plantea que hay empresas que se encuentran en crecimiento, otras desarrollándose y unas más en etapas de "cosechar sus frutos".

En la etapa de crecimiento, generalmente se trabaja con flujo de efectivos comprometidos y poco retorno sobre la inversión, las inversiones se hacen para el futuro y consumen más efectivo del que los productos generan. El objetivo financiero general para estos negocios es el porcentaje de crecimiento o interesados por una nueva variedad de su servicio o producto.

Ambas son buenas fuentes de ingresos, siempre que aplique la estrategia correcta. Por ello se sugiere medir el porcentaje de participación en los ingresos por producto, región y en su caso segmentos de mercado.

Si de nuevos productos se trata, conviene identificar su rentabilidad o margen de contribución. Las inversiones se hacen para el futuro y consumen más efectivo del que los productos generan. El objetivo financiero general para estos negocios es el porcentaje de crecimiento de ventas de mercados específicos, grupos de clientes y regiones.

Enfoque estratégico de los indicadores

Incrementar ingresos

Objetivos	Mediciones
Crecimiento en ingresos por obras y mezcla de productos	Tasa de crecimiento en ventas, participación de mercado por productos, regiones
Productos nuevos	Numero de productos introducidos en periodos
Valor de los productos nuevos	Precios comparativos vs. productos competidores
Nuevas aplicaciones	Porcentaje de ventas provenientes de las nuevas aplicaciones
Clientes nuevos y nuevos mercados	Porcentaje de ventas provenientes de los nuevos clientes o mercados, incremento en participación de esos mercados
Nueva estrategia de precios	Rentabilidad por producto o servicio o por cliente, basada en costos ABC.

Reducir costos y mejorar en productividad

Objetivos	Mediciones
Incrementar productividad en los ingresos	Ingresos por empleados e ingresos por activos
Reducir costos unitarios	Medición precisa del costo del servicio o producto
Reducir gastos de operación	Seguir la pista a los costos ligados a cada tipo de ingresos incluyendo gastos indirectos

Utilización de activos/Estrategia de inversión

Objetivos	Mediciones
Reducir el ciclo de efectivo a efectivo	Se mide el tiempo que tarda un peso en transformarse de inventario a producto a cuenta por cobrar y pago
Uso efectivo de los recursos	Identificar qué porcentaje de los activos están siendo aprovechados por las diferentes unidades de negocio, valor económico agregados.

Dentro de la etapa de desarrollo, en la que todavía resulta atractivo invertir en la empresa, se espera que está tenga excelentes retornos sobre la inversión. La medición en esta etapa se relaciona con el margen de utilidad bruta, retorno sobre la inversión y con el valor económico agregado y se utiliza para predeterminar cuellos de botella, expandir la capacidad instalada y provocar mejoras continuas de los procesos de productividad y de venta.

En la etapa de cosechar o antes de hacerlo, el objetivo primordial es lograr que el negocio no pierda valor, que mantenga sus capacidades y equipo; aquí los objetivos financieros consisten en vigilar su flujo de efectivo y reducir las necesidades de capital de trabajo.

ETAPAS	OBJETIVOS	MEDICIONES FINANCIERAS
Crecimiento	Tasa de crecimiento en ventas de acuerdo a mercados y segmentos	Crecimiento en ventas Gastos por segmentos
Desarrollo	Proyectos de inversión para eliminar cuellos de botella, expandir planta o introducir mejoras	Margen de utilidad bruta, valor presente neto de proyectos, retorno sobre la inversión, costeo basado en actividades, valor económico agregado.
Cosecha	Flujo de efectivo positivo, reducir necesidad de capital de trabajo	flujo de efectivo operativo, retorno sobre capital empleado, valor económico agregado

Si de lo que se trata es de aumentar los ingresos porque se compite en un mercado en crecimiento. Hay varios caminos para lograrlo y tanto el área de comercialización como su contraparte administrativa pueden vigilar las actividades bajo el signo de diferentes mediciones.

Cada cual tiene una utilidad práctica que lleva a los generadores a tomar acción encaminadas a un objetivo preciso. De eso se trata, de ponerle medida a la actividad pero una medida que vaya directamente enfocada a la estrategia del negocio, a detonar la chispa que active al ejecutivo a alcanzar sus objetivos.

Un ejemplo de estas mediciones es la verificación del avance de los nuevos clientes, que no hay nada comparable para incrementar los ingresos como la adquisición de nuevos clientes. Pero es necesario identificar si lo conveniente es localizar a los clientes que se encuentran en diferentes áreas geográficas, o interesados por una nueva variedad de su servicio o producto.

Se sugiere medir el porcentaje de participación en los ingresos por producto, región y en su caso segmentación de mercados. Si de nuevos productos se trata, conviene identificar su rentabilidad o margen de contribución para saber si estamos introduciendo un producto valioso que permita cobrar más, debido a la gran valía que le atribuye al cliente. Además una vez introducido conviene observar qué porcentaje de los ingresos está siendo proporcionado por estos nuevos productos.

De hecho es de esperarse que introducir nuevos productos sea la estrategia correcta en particular para mercados en crecimiento, así que en consecuencia conviene además vigilar con que frecuencia se introduce un nuevo producto.

Los precios son un tema delicado y por tanto requiere de un cálculo preciso del costo que realmente tiene y de la contribución que proporcionan de acuerdo a su precio y al esfuerzo que requiere llevar el producto a diversos sitios.

Desde que se aplican sistemas computacionales se ha facilitado la correcta asignación en los gastos indirectos de los llamados costos fijos, que en realidad no son inmóviles ya que cambian todo el tiempo.

Con una correcta asignación de costos, es posible determinar claramente entre el costo total de un producto y también costear sus canales de distribución o la forma de atender a un cliente diferenciándolo de otros, según las actividades que implica atenderlo.

Al incrementar la contribución a las utilidades de los ingresos, se implica un control ya sea de costos por empleado utilizado o por uso de las instalaciones o activos, propiciando una reducción de costos, por lo que también es una medida de productividad que conviene tener a la vista. Igualmente tiene por objetivo el obtener los costos del producto con mayor precisión, validar las actividades involucradas para hacerlo o entregarlo o identificar cuáles son sujetas de ser mejoradas o sustituidas.

Un buen sistema de costos permite introducir esquemas de mejora continua apoyada por las aportaciones de las personas integrantes de los procesos. Y lo mismo vale para

medir la productividad de los diferentes canales de distribución, para conocer cuáles reditúan más y cuáles son marginalmente ineficientes.

Estas mediciones también conducen a una decisión estratégica más enfocada, más dirigida a los objetivos; por ello el área financiera del negocio tiene injerencia en la mediación de la eficiencia de los procesos tanto productivos, como distributivos y de venta.

Finalmente se incorporan las mediciones financieras que tienen que ver con la utilización de activos. Por un lado, vemos el alto costo del dinero y su uso en los activos de corto plazo, de ahí que la medición del ciclo del uso del dinero desde que inicia la compra de material y pago de salarios, se produce, se vende y cobra, requiere de ser supervisado para reducir su plazo y conservarlo bajo.

En segundo término el uso de los activos fijos, que tienen mucho que ver con el costo del capital y de los recursos de largo plazo, mismos que integran la novedosa formula del valor económico agregado (VEA) en la que se compara el costo promedio ponderado del capital (propio y de terceros) comprometido en el negocio generado después de los impuestos.

En este sentido es necesario que la empresa rinda por arriba del costo del capital utilizado, para mejorar su evaluación, atraer capital y facilitar su crecimiento.

Es necesario coordinar las actividades desde un punto de vista financiero, pero muy importante también que no se desvincule de la revisión de las relaciones con los

clientes, así como de la efectividad de procesos internos del negocio. Una vez ligados estos objetivos, es muy conveniente identificar las áreas de aprendizaje y crecimiento que requieren las personas que integran la organización para que todos contribuyan a la superación tanto humana como productiva.

En una constructora se requiere, además de interpretar y analizar los estados financieros, compararlos con los presupuestos originales que se formularon al inicio de las obras, ya que son los generadores de las operaciones centrales de la empresa y así, evaluar los resultados y corregir las desviaciones que se pudieran presentar.

Para poner en claro todos los conceptos antes descritos, se analizaran e interpretaran los estados financieros que aparecen en este trabajo, como ejemplo, de una empresa constructora de pequeña capacidad económica.

Determinación del capital de trabajo			
Recursos permanentes - Activos fijos netos			$ 198,000
	$ 775,400	$ 577,400	
Inversión del capital de trabajo			
Activo circulante - pasivo a largo plazo			$ 20,000
	$ 198,000	$ 178,000	
Liquidez (Prueba del ácido)			
Activo circulante / pasivo a corto plazo.			1.11
	$ 198,000	$ 178,000	
Solvencia			
Activo disponible / pasivo a corto plazo			1.01
	$ 179,500	$ 178,000	
Activo disponible			
Activo circulante - inventario			$ 179,500
	$ 198,000	$ 18,500	
Estabilidad financiera			
Pasivo total / capital contable			0.81
	$ 354,000	$ 438,000	
Pasivo a corto plazo / capital contable			0.41
	$ 178,000	$ 438,000	
Pasivo a largo plazo / capital contable			0.40
	$ 176,000	$ 438,000	
Inversión del capital			
Activo a largo plazo / capital contable			1.32
	$ 577,400	$ 438,000	
Valor contable del capital			
Capital contable / capital social			1.77
	$ 438,000	$ 247,000	
Estudio de las ventas			
Ventas netas / inversión en capital de trabajo			26.2
	$ 524,500	$ 20,000	
Estudio de la utilidad neta			
Utilidad neta / capital contable			25%
	$ 109,000	$ 438,000	
Utilidad neta / ventas netas			21%
	$ 109,000	$ 524,500	

CONCLUSIÓN

La contabilidad y la administración deben trabajar siempre a la par, puesto que toda la información que genera la contabilidad, debe ser la base de las decisiones que tome la administración, de este modo se podrá lograr una productividad y un crecimiento real.

Los conocimientos que del área contable tengan los administradores y viceversa, son requisitos indispensables para formar un verdadero equipo de trabajo que conduzca a la empresa al logro de sus objetivos.

Año con año es impresionante el numero de empresas de la construcción que cierran sus puertas por una falta de planeación, continuidad y ahorro. Estoy seguro que de aplicar los conceptos aquí vertidos, se puede lograr una empresa eficiente, eficaz, productiva y permanente.

Francisco José Sánchez Caballero Rigalt

Bibliografía

Alcantar, Cesar. "La Contraloría y sus funciones", ECASA, 10a reimpresión, México, D.F., 1990

Alvarez T. , Martín. "Administración por indicadores" Revista Administrate Hoy, Año II Nº 13, México, D.F., 1995

Amtman, Carlos. "Use sistemas" Publicación semanal, Periódico El Universal, 1998

Biodi, Mario. "Fundamentos de la contabilidad", Ediciones Macchi, 1983

C.N.I.C. "Tipos y Estructuras de las Empresa de la Construcción" 1982

Chiavennato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración" LIMUSA, 2ª edición, México, D.F., 1991

Covarrubias G., Francisco. "Antecedentes históricos y evolución de legislación urbana en México" Revista Arquitectura y Sociedad, Colegio de Arquitectos de México y Sociedad de Arquitectos de México, Año XLI, Nº 42, México, D.F., 1988

Escobar R., Francisco. "Boletín B 10, análisis, custionamiento y aplicación", Editorial PAC, 3ª edición, México, D. F., 1997

García Mendoza, Alberto. "Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada", CECSA,, 2ª edición, México, D.F., 1992

Gómez Garate, Raúl. "Organización contable y administrativa de una empresa constructora" Tesis para obtener la licenciatura de Contador Publico, Universidad La Salle, 1978

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Estadísticas Anuales 1995

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", I.M.C.P., 1995

Kieso y Weygandt. "Contabilidad Moderna" LIMUSA, 5° reimpresión, México, D.F., 1994

Koontz y O'Donell. "Administración", McGraw-Hill, 3ª edición, 1985

Meggison, Mosley y Pietri. "Administración, conceptos y aplicaciones", CECSA, 1ª Edición, 1988

Perdomo Moreno, Abraham. "El análisis e interpretación de estados financieros, objetivo" México; ECASA, 9ª edición 1984

Pérez Harris, Alfredo. "Los Estados Financieros: Su análisis e interpretación" México; ECASA, 6ª edición 1985

Pérez Gavilán, Carlos. "Curso de mandos intermedios" USEM, México, D.F. 1993

Reyes Ponce,.Agustín, "Administración de empresas, Teoría y práctica", LIMUSA, 13ª reimpresión, México, D. F., 1989

Ribé Mora, Pedro Alberto. "Estudio y evaluación del análisis financiero en la toma de decisiones dentro de la empresa" Tesis para obtener la licenciatura en contaduría, Universidad Panamericana, 1994

Rodríguez, Joaquín. "Como administrar pequeñas y medianas empresas", ECASA, 3ª edición, México, D.F. 1993

Rosenberger, J. "Diccionario de administración y finanzas", Ed. Océano, 1994, México, D.F.

Santillan, J. R. "Como hacer y rehacer una contabilidad", ECASA, 4ª edición, México, D.F., 1992

Terry, G.R. "Principios de Administración", CECSA, 2ª edición, 1982

Zúñiga, Edmundo. "Organización contable y administrativa, aspectos fiscales de una empresa constructora" Tesis UNAM ENEP Cuatlitlán, 1982