

878502

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO



32ej.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO.

"EL ASESOR PROFESIONAL Y LAS
PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS
INMOBILIARIAS ANTE EL TRATADO
TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO
DE NORTEAMÉRICA"



T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
GUILLERMO E. GÓMEZ LEAL
DIRECTOR DE TESIS:
LIC. HÉCTOR CAMPOS LOMELI.

CORONA

México, D.F.

1994.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

A MIS PADRES
POR SU PROFUNDO
INTERÉS Y CONFIANZA
QUE SIEMPRE HAN DEPOSITADO EN MÍ.

A MIS AMIGOS, COMPAÑEROS Y PROFESORES.

A TODOS LOS PROFESIONALES ASÍ COMO
EMPRESAS QUE TAN GENTILMENTE ME BRINDARON
LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA
REALIZACIÓN DE ESTA TESIS.

GRACIAS.

ÍNDICE:

	Página
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1 .	
CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	7
1.1 Concepto de Administración.....	8
1.2 Qué es el proceso Administrativo.....	10
1.3 Etapas del proceso administrativo.....	11
1.3.1 Etapa de la Previsión.....	14
1.3.2 Etapa de la Planeación.....	20
1.3.3 Etapa de la Organización.....	25
1.3.4 Etapa de la Integración.....	31
1.3.5 Etapa de la Dirección.....	42
1.3.6 Etapa del Control.....	56
CAPITULO 2.	
FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS EN LA	
CIUDAD DE MÉXICO.....	65
2.1 Previsión de una empresa inmobiliaria.....	66
2.2 Planeación de una empresa inmobiliaria.....	70
2.3 Organización de una empresa inmobiliaria.....	71
2.4 Integración de una empresa inmobiliaria.....	72
2.5 Dirección de una empresa inmobiliaria.....	74
2.6 Control de una empresa inmobiliaria.....	75
CAPITULO 3.	
EL ASESOR INMOBILIARIO COMO PROFESIONAL.....	76
3.1 Perfil del asesor inmobiliario.....	77
3.2 Perspectiva del asesor inmobiliario ante el T.L.C.....	80
3.3 Procesos de la actividad inmobiliaria.....	83
3.4 Ética profesional inmobiliaria.....	93

CAPITULO 4.	
PRINCIPALES INSTRUMENTOS JURÍDICOS INMOBILIARIOS.....	97
4.1 Contrato de Prestación de Servicios Profesionales Inmob.....	98
4.2 Contrato de Promesa de Compraventa.....	104
4.3 Contrato Privado de Compraventa.....	112
4.4 Registro Publico de la Propiedad.....	120
CAPITULO 5.	
INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL RAMO INMOBILIARIO.....	121
5.1 Inversión extranjera inmobiliaria.....	122
5.2 Adquisición y enajenación por extranjeros.....	125
5.3 Inversión inmobiliaria ante diferentes tipos de inversiones...	126
CAPITULO 6.	
PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	131
6.1 Proyectos de inversión.....	132
6.2 Análisis de proyectos.....	134
6.3 Estudio de mercado.....	135
CAPITULO 7.	
PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	136
7.1 Justificación del tema.....	137
7.2 Planteamiento del problema.....	137
7.3 Objetivos generales y particulares de la tesis.....	137
7.4 Hipótesis.....	138
7.5 Variables: dependientes e independientes.....	138
7.6 Metodología.....	139
CONCLUSIONES.....	141
GLOSARIO DE TÉRMINOS:.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	142

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación documental, es la de sentar las bases para la profesionalización de los Asesores Inmobiliario así como de las empresas del ramo inmobiliario, ya que ambos actualmente se enfrentan a un cambio determinante en su funcionamiento dada la apertura comercial que ha originado el Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica, el cual está demandando una completa profesionalización dentro de la actividad inmobiliaria.

Así mismo se pretende dar un panorama general sobre la Administración, la cual es aplicada en todos los negocios, sin importar el sector; en los bienes raíces. Se comentan puntos tan importantes, como el marco legal, las limitaciones y alcances de los inversionistas extranjeros; así como los elementos de un proyecto de inversión.

La presente investigación se integra de 7 capítulos, los cuales son mencionados brevemente a continuación, con el objeto de proponer un panorama general al lector.

Capítulo 1.- Presenta el concepto de administración así como el proceso administrativo, enunciando cada una de sus etapas como son: la previsión, planeación, organización, integración, dirección y el control; así como los elementos que componen a cada una de dichas etapas del proceso administrativo.

Capítulo 2.- Presenta de una manera general el funcionamiento de las empresas inmobiliarias en la Ciudad de México, lo anterior en base a la aplicación de las etapas del proceso administrativo en dichas empresas.

Capítulo 3.- Se presenta al Asesor Inmobiliario como Profesional, dando a conocer el perfil del asesor inmobiliario, su perspectiva ante la apertura del T.L.C., su proceso dentro de la actividad inmobiliaria, así como la ética profesional que deberá de mantener dentro de toda actividad inmobiliaria.

Capítulo 4.- Se presentan los principales instrumentos jurídicos inmobiliarios: el contrato de prestación de servicios profesionales inmobiliarios, el contrato de promesa de compraventa, el contrato privado de compraventa.

Capítulo 5.- Se presenta la inversión extranjera en el ramo inmobiliario y la adquisición y enajenación de inmuebles por extranjeros, lo anterior en base a lo dispuesto por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como por la Ley de Inversión Extranjera. También se presenta un comparativo de la inversión inmobiliaria ante diferentes tipos de inversión.

Capítulo 6.- Comprende proyectos de inversión, mencionando las etapas de su desarrollo, siendo éstas las siguientes: estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero, estudio económico y casos de aplicación; también se hace mención sobre el análisis y evaluación de proyectos.

Capítulo 7.- La finalidad es el proporcionar al lector los elementos de juicio, para que éste pueda evaluar el contenido de la presente investigación, así como cuestionarse así mismo sobre algunos puntos de trascendental importancia en el ramo inmobiliario, con el claro objetivo de crear conciencia en el mismo.

CAPÍTULO 1

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

- 1.1 Concepto de Administración.
- 1.2 Qué es el proceso Administrativo.
- 1.3 Etapas del proceso Administrativo.
 - 1.3.1 Etapa de la Previsión.
 - 1.3.2 Etapa de la Planeación.
 - 1.3.3 Etapa de la Organización.
 - 1.3.4 Etapa de la Integración.
 - 1.3.5 Etapa de la Dirección.
 - 1.3.6 Etapa del Control.

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA

La definición de algo puede ser nominal o real, según que se investigue el significado de la palabra con que ésa cosa se designa o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica es la forma mas usual de la definición nominal, o sea, la explicación de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman de esa manera suele encontrarse el verdadero (etimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa. La palabra administración, se forma del prefijo AD, hacia y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de Minister, vocablo compuesto de Minus, comparativo de inferioridad y del sufijo Ter, que sirve como termino de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de Magister: de Magis, comparativo de superioridad y de Ter. Si pues, Magister (Magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función minister expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que expresa un servicio a otro.

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

DEFINICIÓN REAL

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la Administración es la técnica de la coordinación.

De la Administración de Empresas y a reserva de analizar mas adelante el concepto de estas, podemos formular esta definición: **ES LA TÉCNICA QUE BUSCA LOGRAR RESULTADOS DE MÁXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN DE LAS COSAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA.**

ADMINISTRACIÓN VARIOS AUTORES

REYES PONCE: Dice que "la administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar una organización". (1)

GEORGE TERRY: Dice que "la administración es el proceso ejecutado para determinar y lograr objetivos mediante el uso de recursos". (2)

KOONTZ and O'DONNELL; Consideran a "la administración como: la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir sus integrantes". (3)

HENRY FAYOL: Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (4)

E. F. L. BRECH: Considera que "la administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado". (5)

(1) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas teoría practica, Pag. 16, Editorial Limusa, 3to reimpression, 1984

(2) IDEM.

Pag. 17,

(3) IDEM.

Pag. 18,

(4) IDEM.

Pag. 17,

(5) IDEM.

Pag. 19,

1.2 QUÉ ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas interrelacionadas entre sí, con el fin de cumplir con los objetivos. Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

FASE	ETAPA	ELEMENTO
A.- MECÁNICA	1.- Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2.- Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	3.- Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B.- DINÁMICA	4.- Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5.- Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6.- Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Cabe repetir que, siendo un proceso único, normalmente se dan varias de estas etapas simultáneamente: con todo, lo ordinario que alguna de ellas predomine en cada momento de la administración. Los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con claridad a una función u a otra.

1.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PREVISIÓN: Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

PLANEACIÓN: Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?

ORGANIZACIÓN: Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

INTEGRACIÓN: Responde a la pregunta ¿Con que se va a hacer?

DIRECCIÓN: Se refiere al problema : Ver que se haga.

CONTROL: Investiga en concreto ¿Cómo se ha realizado?

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

La previsión comprende, por lo mismo 3 etapas:

1.- Objetivos.- A esta etapa corresponde fijar los fines.

2.- Investigaciones.- Se refiere al descubrimiento y análisis de medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

3.- Cursos alternativos.- Opciones a seguir.

LA PLANEACIÓN: Consiste en la determinación de cursos concretos de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar; la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas.- principios para orientar la acción.

2.- Procedimientos.- secuencia de operaciones o métodos.

3.- Programas.- fijación de tiempos requeridos.

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

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

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

- 1.- Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- 2.- Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3.- Obligaciones.- Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

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

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es mas importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

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

- 1.- Selección.- técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.- Introducción.- La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y mas rápidamente que sea posible al organismo social.
- 3.- Desarrollo.- todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

LA DIRECCIÓN: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo mas eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto las siguientes etapas:

1.- Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Estudia como delegarla y como ejécela.

2.- Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3.- Supervisión: La función ultima de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

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

Comprende por lo mismo tres etapas:

1.- Establecimiento de normas.- porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2.- Operación de los controles.- ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada una de ellos.

3.- Interpretación de resultados: esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Previsión y planeación: Están mas ligadas con "lo que ha de hacerse"

Organización e integración: Se refiere mas al "¿cómo va a hacerse?"

Dirección y control: Se dirigen a "ver que se haga y " ¿cómo se hizo?"

1.3.1 PREVISIÓN

LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISIÓN

El concepto de la previsión:

La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.

Para llevar a cabo la previsión es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores, positivos o negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Por eso dijimos que la previsión responde a la pregunta: ¿qué puede hacerse?. Podemos definir la previsión como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

EL PRINCIPIO DE LA PREVISIBILIDAD

El primer problema que se presenta respecto de la previsión administrativa es el siguiente: ¿es posible hacer previsiones validas en un aspecto donde entran en juego tan numerosos y complejos factores, cada uno de los cuales puede darse en grado y modalidades infinitas, pero sobre todo, en donde interviene la decisión humana y libre de inversionistas, administradores, obreros, sindicatos, etc.?

Jamás se presentará el problema de si es o no es posible hacer planes, organizar, integrar, dirigir, etc. Estas posibilidades son obvias; pero tratándose del conocimiento de situaciones futuras, necesitamos fijar un principio previo que nos oriente sobre la validez de nuestras previsiones, ya que, sin ésta, sería inútil hacerlas; y sobre todo, que nos ayude a realizarlas con la mayor confiabilidad posible.

Este principio puede formularse como sigue:

Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un RIESGO; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

APLICACIÓN DEL PRINCIPIO

Recordando los distintos estados en que puede encontrarse nuestra mente frente a la verdad, sobre todo para la previsión del futuro, encontramos tres situaciones básicas:

a) Certeza: excluye el temor de equivocarse. Si se funda en la esencia misma de las cosas, se da la Certeza Metafísica, absolutamente infructuosa: v.gr.: que en un círculo llegue a ser cuadrado. Certeza Física, naturalmente infructuosa para las fuerzas humanas, cuando descansa en la conciencia de las leyes naturales v.gr.: el que ocurra en determinada fecha y forma un eclipse. Certeza Moral, cuando por ciertas circunstancias, tenemos una seguridad muy difícil de ser frustrada v.gr.: el cumplimiento de las leyes de la oferta y la demanda.

b) Incertidumbre: implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir como se presentarán los acontecimientos en lo futuro, o qué acontecerá en ese mismo futuro, ya sea porque tenemos, o no tenemos bases para deducir un extremo o el otro, si los hechos se darán o no se darán.

Debemos de hacer notar que las circunstancias de que determinadas premisas nos llevan a concluir, v.gr.: que un nuevo producto no tendrá éxito, que una empresa nueva fracasara, etc., no es una incertidumbre, sino una certeza.

Esto significa que la certeza puede ser favorable o desfavorable: la incertidumbre sólo se da cuando no somos capaces de llegar a la conclusión alguna sobre lo que podrá ocurrir en algún determinado caso o aspecto.

c) Probabilidad: la constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en que ocurra un hecho, o una serie de ellos, tenemos motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD

El éxito de una empresa y de cada operación, descansa en la cantidad y en la calidad de la información de que disponga. La naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o similares: inclusive en ese principio descansa todo el proceso lógico de la inducción incompleta, de cuya fecundidad ha surgido principalmente toda técnica moderna.

Puede ocurrir que nos digan que no hay posibilidades serias de éxito y nuestra conclusión sea en el mismo sentido, no obstante que hemos partido de un hecho, sino de una opinión que pudo haber sido formada por presiones sindicales, por rutina, etc.

Hechos y opiniones son interesantes: estas últimas, sobre todo para apreciar y relacionar los hechos; pero es obvia la necesidad de separarlos y distinguirlos. Fundándonos en los "hechos" de años anteriores, podemos predecir con bastante exactitud cuales serán nuestras ventas, costos, gastos, etc; de los resultados pasados y la corrección de nuestras previsiones sobre lo que realmente vaya ocurriendo.

PRINCIPIO DE LA MEDICIÓN

Las previsiones serán tanto mas seguras cuanto mas podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse. Tratándose de las cosas de tipo técnico, la cuantificación añade seguridad y precisión. En los problemas conectados o dependientes de la vida social y la libertad humana, la mayor parte de las previsiones solo podían hacerse en forma cualitativa. Actualmente es posible determinar muchos de esos hechos futuros con base cuantitativa, sobre todo por medio de los estudios estadísticos. En aquellas circunstancias en que la medición directa es imposible, suele acudirse al procedimiento de fijar estándares por medio de la definición óptima.

REGLAS PARA LA FIJACIÓN DEL OBJETIVO

Concepto del objetivo:

Implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva; ellos dan su razón de ser a la empresa. En nuestra definición están señalados al decir "lograr resultados de máxima eficiencia". Para conseguir ese logro, existe y vive la empresa.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

a) Objetivos individuales y colectivos:

Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta, de los objetivos de un grupo humano. Cuando entran a formar parte de ese grupo, lo hacen con la mira de obtener un bien común, o una utilidad común; pero, obviamente, los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente, a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

Un ejemplo de lo anterior se da en el caso de los objetivos de la empresa que, con mucha frecuencia, se confunden con los del empresario o dueño.

b) Objetivos generales y particulares:

Se entiende que un objetivo es general, cuando es mas amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es: que son solo medios para conseguir ese objetivo mas elevado y amplio. Así, v. gr.: los objetivos de la división de producción, de la de ventas, finanzas, etc., son particulares respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

c) Objetivos básicos, secundarios y colaterales:

Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así, v. gr.: un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas mas estable y productivo, para conseguir ese objetivo, se buscara obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución, etc.

Objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios; así, v. gr.: la publicidad tiene como objetivo fundamental, lograr mayores ventas; pero, bien enfocada, puede servir para mejorar las relaciones publicas.

d) Objetivos a corto y largo plazo:

En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse no en el plazo mas corto posible; aunque existen algunos, que de antemano se prevé que no podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado, la fijación del cual, si está bien precisada, añade mayor eficacia a toda la previsión.

e) **Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios:**

El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, etc.; objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función, así, v. gr.: el fin natural de la empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, pero el empresario puede crear y mantener su empresa; sea para lograr un prestigio social; sea para prestar un servicio a la sociedad, etc.

¿Quien debe fijar los objetivos? Ordinariamente la fijación de objetivos, sobre todo los generales y supremos, es función de los dueños o empresarios.

Dos tipos de reglas:

Al presentar reglas para fijar los objetivos, se trata meramente de ciertas observaciones que ayudan a la inteligencia del hombre para no confundir los objetivos.

Reglas Negativas:

- a) "No debemos confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo"
- b) "Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los mas parecidos".

Reglas Positivas:

- a) "Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios".
- b) "El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia".

Con el auxilio de estas preguntas, podemos determinar con mayor precisión:

- 1.- **QUE** es realmente lo que pretendemos; cuál es la meta que nos proponemos alcanzar.
- 2.- **COMO** pretendemos lograrlo: ¿En forma integral o parcial? ¿De inmediato o a largo plazo? etc.

3.- QUIEN ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo, o del natural de la función? ¿A qué departamentos, secciones, etc. corresponde lograr el objetivo?

4.- POR QUE ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma de alcanzarse?

5.- CUANDO ¿Es una meta urgente, o diferible? ¿En qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes?

6.- DONDE ¿Se trata, por ejemplo, de un mercado local, nacional o internacional?

LA INVESTIGACIÓN Y SUS REGLAS

Naturalmente, pueden existir muy diversos criterios y sistemas de clasificación de esos factores. Mencionaremos solamente, por ser mas conocidos, dos de ellos:

Factores externos a los negocios y, por lo mismo, de carácter general.

- Políticos: Condiciones políticas y legales.
- Económicos: Renta nacional, general y por sectores.
- Sociales: Crecimientos y distribución demográficos.
- Técnicos: Maquinaria y equipo disponibles.

Factores internos a la empresa.

- Los mismos objetivos fijados.
- Capital disponible.
- Provisiones.
- Registros contables.
- Registros estadísticos
- Abastecimientos mas adecuados, etc.

1.3.2 PLANEACIÓN

CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN

La previsión estudia "lo que puede hacerse": "prevé" las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse". La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números para su realización". (6)

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Planear es importante, porque:

a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;

b) Así como la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;

c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no los detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente;

d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo;

e) Todo control es imposible si no se comparo con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

El principio de la precisión:

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas". (7) Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los

(6) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas teoría practica, Pag. 165, Editorial Limusa, 31o reimpresion, 1984
(7) IDEM. , Pag. 166,

medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, serán menores en el campo de lo eventual.

El principio de la flexibilidad:

"Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

(8)

Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica; pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso, debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo mas normal.

b) Ya previniendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten.

c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El principio de la unidad:

"Los planes deben de ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general." (9)

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. Los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno solo.

(8) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas teoría practica, Pag. 166, Editorial Limusa, 31o reimpression, 1984

(9) IDEM. , Pag. 168,

REGLAS SOBRE LAS POLÍTICAS

Las políticas pueden definirse como; "los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas". (10)

La importancia de las políticas en la administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste, en "hacer a través de otros".

Suelen existir tres problemas en la formulación de las políticas:

a) En muchas ocasiones, se considera que para formular una política, basta con usar la expresión: "es política de esta empresa que.."

b) Lo segundo suele ser añadiendo a la regla el termino "en lo posible".

c) En tercer lugar, hay reglas que fijan tan solo márgenes o límites, v. gr.: "el sueldo que los jefes podrán autorizar para tal puesto, deberá encontrarse entre el rango de N\$800.00 y N\$1000.00".

Por la forma de originarse se dividen en:

a) Externamente impuestas: Estas pueden serlo por la ley: v. gr.: trabajo igual a salario igual.

b) Políticas de apelación: Estas son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores, "Jurisprudencia administrativa".

c) Políticas expresamente formuladas: Son las que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son todos los planes que señalan una secuencia cronológica mas eficiente para obtener los mejores resultados. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente mas numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

(10) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas teoría practica, Pag. 168, Editorial Limusa, 3to reimpression, 1984

REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y LOS PRESUPUESTOS

Los programas son aquellos planes en los que solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, así como el tiempo necesario para realizar cada una de sus partes.

Los presupuestos, son la asignación de recursos financieros otorgados durante un ejercicio laboral, a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Ambos se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes. Estos pueden ser generales y particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Pueden ser también a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año suelen considerarse como programas a largo plazo.

TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las mas abundantes. Hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes.

Sin embargo, las mas usadas son quizá las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- d) Programas de muy diversas formas, pero especialmente, los que se presentan bajo la característica explicada atrás, de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.
- e) Técnicas de Trayectoria Critica, buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc.

CONCEPTO DE MANUAL

Significa un folleto, libro, carpeta. etc., en los que de una manera fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales:

a) Manual de objetivos y políticas.- reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos.

b) Los manuales departamentales .- son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado.

c) Los manuales del empleado, o de bienvenida.- suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.

d) Manuales de organización.- son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, a que nos referimos.

1.3.3 ORGANIZACIÓN.

CONCEPTO E IMPORTANCIA.

La palabra organización, viene del griego "órgano" que significa instrumento. Quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". (11)

Este implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.

c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta; pero complementaria de las demás, obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

DEFINICIÓN REAL.

Organización: "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (12)

Organización: "el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva, y coordinada de los esfuerzos disponibles". (13)

Nosotros la definiremos como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

(11) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas teoría práctica, Pag. 211, Editorial Limusa, 28 reimpresión, 1993

(12) IDEM.

(13) IDEM.

EXPLICACIÓN

a) La organización se refiere " a estructurar " es quizá la parte mas típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.

b) Por lo mismo, se refiere a "cómo deben ser las funciones, jerarquía y actividades."

c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", mas o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

d) La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a ser cada cosa, y cómo se va a hacer. Cuando la organización esta terminada, solo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica.

SU IMPORTANCIA

1.- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2.- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

3.- Tiene gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos: entre "lo que debe ser" y "lo que es".

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.- Principio de la especialización: Cuando mas se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza. Aunque debemos mencionar dos aspectos críticos de la especialización.

a) La especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás.

b) La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una super especialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema. Además, a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez más, de un campo menor, llega a hacerse especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

2.- Principio de unidad de mando: "Para cada función debe existir un solo jefe". Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización. La unidad de mando para lograr una mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe que fije el objetivo común, y dirija a todos para lograrlo.

3.- Principio del equilibrio de autoridad - responsabilidad: "Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella". La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en función de la línea respectiva corresponde a cada jefe, esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concederse.

4.- Principio de equilibrio de dirección - control: "A cada grado de delegación, debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

ORGANIGRAMAS

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones a quien lo ocupa) representándose, de la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos instrumentos de organización nos revelan:

- 1.- La división de funciones.
- 2.- Los niveles jerárquicos.
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 4.- Los canales formales de comunicación.

5.- La naturaleza lineal staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación, sea, en forma mas usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.

6.- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

7.- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

REQUISITOS DE LA CARTA DE ORGANIZACIÓN

a) Los organigramas deben de ser, ante todo muy claros, por ello se recomienda que no contengan un numero excesivo de cuadros y de puestos para evitar que se conviertan en cuadros confusos de la estructura de la empresa.

b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, ya que por lo general representan los puestos jerárquicos mas altos que van desde la dirección, gerentes y terminando con jefes o supervisores de último nivel, aunque en ocasiones aparece la asamblea de accionistas y el consejo de administración.

c) Los organigramas deben de contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, se puede colocar dentro del cuadro con letra minúscula el nombre de la persona que ocupa el puesto.

CLASES DE ORGANIGRAMAS

1.- Organigramas verticales: cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad, de cada cuadro del segundo nivel se sacan las líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad de los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Ventajas:

- a) Son los mas usados ya que son muy fáciles de comprender.
- b) Indican en forma objetiva las jerarquías de personal.

Desventajas:

Tiene en cambio que se produce el llamado efecto de la triangulación, ya que después de dos niveles es muy fácil indicar los puestos inferiores para lo que se requerirá hacer cartas muy alargadas.

2.- Organigramas Horizontales. Representan los mismos elementos anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose sucesivamente los demás niveles hacia la derecha.

Ventajas:

- a) Que siguen la forma normal para leer.
- b) Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de la triangulación.
- c) Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa autoridad formal.

Desventajas:

Son poco usados en la practica, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiados apiñados, y por lo mismo poco claros.

3.- Organigramas circulares: Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización, en cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan a los canales de autoridad y de responsabilidad.

Ventajas:

- a) Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

b) Eliminan o disminuyen al menos la idea del nivel inferior así como al superior.

c) Permiten colocar mayor número de puestos del mismo nivel.

Desventajas:

Se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer, y no permiten colocar con facilidad niveles donde existe un solo funcionario.

4.- Organigrama Escalar: consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letra.

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

1.3.4 INTEGRACIÓN

CONCEPTO DE INTEGRACIÓN

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse y cuándo. La organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo. Los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización es lo que hace la integración.

IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN

a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte, que "la teoría" formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada.

b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero etc.) Es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

PRINCIPIO DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS

De la adecuación de hombres y funciones:

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse bajo el criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos, tanto físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal. El hombre adecuado para el puesto adecuado.

A menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres. Ordinariamente hay mas ilusión en esto, porque lo que suele ocurrir es que a un mismo hombre se le encomiendan dos o tres funciones como lo señalamos en la organización.

Puede ocurrir, además, que en los altos niveles administrativos y directivos, sí exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que: un gerente, tiene ante sí una infinita gama de posibilidades, y dependerá de su personalidad, capacidad, iniciativa, etc., el hacer su puesto mas importante, ya que, en cierto modo, la empresa será toda ella como sea su jefe supremo.

En términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que lo racional es adaptar al hombre a la función, y no viceversa, como lo racional es adaptar una llave a una cerradura, y no al contrario.

Debe cuidarse de que no se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda; pues también en este supuesto se violaría el principio, ya que quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

De la provisión de elementos administrativos:

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como; instrumentos, materias primas, etc., no lo es tanto por desgracia, cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

Es muy frecuente considerar que un trabajador puede desarrollar todo su puesto, aunque no lo conozca con precisión ; ya puede alcanzar grados de eficiencia adecuados sin un adiestramiento sistemático; que debe obedecer fielmente ordenes impresas o inadecuadas; que un jefe podrá hacer frente a las responsabilidades, sin la delegación conveniente y eficaz de la autoridad que requiere; que un alto ejecutivo podrá permanecer adicto a la empresa, aunque no vea ninguna posibilidad de progreso en la misma, etc.

De la importancia de la introducción adecuada:

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y , por lo mismo debe ser vigilado con especial cuidado.

Si alguien ha señalado que una "fábrica" puede considerarse como una "máquina gigantesca", cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente hasta el último mozo.

Es muy frecuente que al contratar un trabajador, se le mande con solo una cédula a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitará a señalarle su sitio de labores, darle una explicación de unos cuantos segundos sobre su puesto, y dejar a que el por sí mismo, trate de adaptarse, y solo sea ayudado por sus fracasos, las y correcciones que reciba, etc.

La introducción, es quizá una de las técnicas mas sencillas, y de las que mas grandes rendimientos se pueden dar.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS COSAS

Ya hemos estudiado que "la integración de las cosas" se estudia en todo su detalle dentro de las materias de producción, ventas, finanzas, etc. Con todo, señalaremos aquí las nociones fundamentales al respecto.

Si la integración, como todas las demás partes de la Administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo, y, al mismo tiempo, usar reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

1.- Carácter administrativo de esta integración.

Podrá parecer, ante todo, que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, mas, no administrativo. Así, para la producción, parece mas adecuado un ingeniero, que un administrador para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc.

La realidad es que en estas funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran; "a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas".

Ejemplo: el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etc., son funciones indiscutiblemente de ingeniería; pero la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, etc. son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

2.- Abastecimiento oportuno.

Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

Ejemplo: una inadecuada integración financiera, o bien nada produce una sobre capitalización que innecesariamente aumenta costos, o imposibilita hacer frente a demandas extraordinarias e imprevistas de productividad.

3.- Instalación y mantenimiento.

Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal, que esa improductividad se reduzca al mínimo.

Ejemplo: la instalación de la maquinaria muchas veces se prolonga innecesariamente, por falta de adecuada planeación, aumentando el costo de la misma y el periodo improductivo. Lo mismo puede decirse de las ampliaciones y cambios de maquinas, sistemas, etc.

4.- Delegación y control.

Si toda administración supone delegación, en materia de integración de, cosas aspecto eminentemente técnico, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

4.1.- La centralización en materias técnicas es quizá la mas peligrosa de todas las centralizaciones porque:

a) Dificilmente un hombre puede conocer de todo, técnicamente.

b) Supone problemas de detalle, y es imposible controlar detalles con eficacia, cuando su numero y calidad son muy diversos.

4.2.- A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto.

REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Se ha dicho que la integración; hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello requieren 4 pasos:

1.- Reclutamiento: tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

2.- Selección: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los mas aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado con una serie de cribas que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

3.- Introducción: tiene cómo fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formara parte, en la forma mas rápida y adecuada.

4.- Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

RECLUTAMIENTO

Deben distinguirse en él dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento. La distinción, aunque a veces es difícil de aplicar, es útil porque puede ocurrir que una fuente de abastecimiento sea buena, pero el medio de reclutar en ella al personal, sea malo, o viceversa.

Las fuentes de abastecimiento para una empresa deben, ante todo, precisarse. Cuantas veces nos encontramos con que una empresa no sabe siquiera en donde irá a buscar al personal que requerirá para cada tipo de puestos. Debe, por otra parte, tratar de cultivarse el contacto con las mejores fuentes, para garantizar que nos den oportunamente lo mejor que en ellas podamos encontrar.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento mas usuales para una empresa:

a) El sindicato: provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.

b) Las escuelas: técnicas, de comercio, etc.

- c) Las agencias de colocaciones: onerosas o gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan sólo con miras de servicio.
- d) El personal recomendado por los actuales trabajadores.
- e) "La puerta de la calle", es decir, el personal atraído por la fama de la empresa.

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar valor al personal que proporciona fuente determinada.

a) Así una requisición adecuada al sindicato, puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir el sindicato, muchas veces juzgado, como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena.

b) La solicitud escrita, puede hacer que, al pedir personal a otras empresas, del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos una mayor precisión.

c) El empleo de; la prensa, radio, televisión, etc., para solicitar trabajadores, ha demostrado, en lo general, no ser el medio adecuado, ya que atrae de ordinario, al personal menos capaz y hace mucho mas extensos y costosos los procedimientos de selección, excepto tratándose de técnicos.

DE LA SELECCIÓN

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, los mas usados, y el orden generalmente seguido, es el que señalaremos a continuación:

a) La hoja de solicitud. Suele servir como base, no solo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal.

Aunque su contenido es muy variable, de ordinario comprende: generales del solicitante, datos sobre los trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos; datos generales.

b) La entrevista. Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de solicitud, como porque permite obtener mas vivamente informes sobre motivación del solicitante, y hacer observaciones que si bien son meros indicios, lo son de tan grande

importancia si están bien tomados, que muchos consideran la entrevista como uno de los medios mas útiles para seleccionar personal.

Debemos de advertir aquí, que supone un lugar en que pueda hacerse con; sigilo; preparación él que ha de conducir la entrevista, así como de tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después.

c) Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas. Son éstas, verdaderos "experimentos", ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que han de desarrollarlas los solicitantes, para que los resultados que obtengan, se deban sólo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar.

La división mas conocida, es la que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento y personalidad. La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la que se da entre la potencia y el acto. Por eso las pruebas practicas; son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas, pueden ser de todas las categorías mencionadas. Como ejemplo de pruebas psicotécnicas de aptitud, podemos mencionar: las de inteligencia, memoria, imaginación, etc. Como ejemplo de las practicas de capacidad, citaremos las de: mecanografía, dibujo, ortografía, etc'.

Las pruebas para ser útiles, requieren tres cosas:

1.- Estar, estandarizadas, esto es, que estadísticamente se haya determinado cuales son los mínimos y máximos que deben exigir "para el grupo en el que van a aplicarse".

2.- que se determine su confiabilidad, esto es: que midan igual para individuos iguales.

3.- su validez, es decir, que la cualidad medida, se refleje efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtienen altos coeficientes de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo, y viceversa.

d) Las encuestas. Estas tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales, y aun sociales, que pudieren haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.

e) El exámen médico. Suele dejarse hasta el final del proceso, porque, bien realizado, es costoso, por lo que solo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneo para el trabajo que se pretende

llenar. Suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas del laboratorio, etc.

LA INTRODUCCIÓN

Hemos destacado su importancia al hablar del principio respectivo. Mencionaremos aquí qué suele comprender; dos partes:

a) La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del manual del empleado, donde encuentran resumidas las políticas de la empresa en materia de personal; la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la negociación; quiénes las componen; qué produce; cuál es su organización etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y, finalmente, con su jefe inmediato.

b) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, en base a la descripción de puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de: no suministrarse el material; entregar los productos terminados: rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es perpetuo, pero como es claro, se hace más necesario tratándose del personal de nuevo ingreso. Este desarrollo puede ser de un orden teórico; en tal supuesto no siempre se dará para todos los puestos y trabajadores; pero puede ser de un orden meramente práctico, a fin de dar todo al personal, independientemente de los conocimientos previos que tengan de destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de sus labores. Bajo este concepto, todo nuevo empleado así como el personal que opera laborando desde hace tiempo, requieren de este adiestramiento.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.

Adiestramiento de obreros y empleados.

Suele comprender dos pasos principales:

1.- Como debe prepararse la instrucción:

- a) Hacer una tabla de tiempo.
- b) Hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar.
- c) Tener todo listo.
- d) Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

2.- Como debe darse la instrucción:

a) Preparar al empleado: calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.

b) Presentar la operación: es decir, explicársela verbalmente con lentitud que garantice que le entenderá, pregúntele.

c) Probar su ejecución: es decir, hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que esta haciendo, corregir sus errores.

d) Revisar: haciéndole que realice ya su trabajo ordinario; pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar cada duda y no volver al método mas fácil, hasta garantizarnos que ha adquirido los hábitos que queríamos inculcarle.

Capacitación de supervisores.

Todo superior requiere de dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de: producción, ventas, servicios, etc., y la que requiere en cuanto a que va a ser jefe.

Ordinariamente, es solo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores, sobre todo, a los inmediatos. Así, se suele escoger como jefe de mecánicos al mejor mecánico, como jefe de contadores, al mejor contador, y en todo caso, se le preparara para que adquiriera conocimientos mas profundos en la técnica que va a supervisar.

En cambio, muy pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como jefe, y de ello deriva que en muchas ocasiones un magnifico supervisor como técnico en su especialidad, es en cambio, un constante problema para la empresa, porque no sabe mandar, aprovechar el equipo, coordinarse, etc. Si el obrero requiere principalmente adiestramiento, el supervisor, como jefe sobre todo, requiere mas bien capacitación administrativa.

Todo supervisor necesita, por lo mismo, ser capacitado en:

- a) Cómo distribuir el trabajo;
- b) Cómo tratar a su personal (relaciones humanas);
- c) Cómo calificar a su personal;
- d) Cómo instruir a su personal;
- e) Cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados;
- f) Cómo realizar entrevistas con estos;
- g) Cómo hacer informes, reportes, etc.,
- h) Cómo coordinarse con los demás jefes;
- i) Cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.,
- J) Cómo mejorar los sistemas de cargo;
- k) Cómo resolver los problemas que plantea la supervisión;

Necesita, además, conocer mas a fondo que cualquier trabajador o empleado, las políticas que va a aplicar, así como la organización de la empresa.

Desarrollo de ejecutivos.

"Es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quien han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre mas efectivamente sus objetivos".

Es indiscutible la idea de que "desarrollar", tiene implícita la connotación de que hay algo que ya se posee en forma más o menos natural, y que debe solo ser desarrollado, lo cual es muy adecuado a la idea que se quiere expresar con la expresión "desarrollo de ejecutivos".

SU IMPORTANCIA

Es quizá uno de los mas grandes problemas que confronta toda empresa, sobre todo en un momento en que la mayoría se encuentra en crecimiento. Muchos altos jefes hablan del problema de "encontrar segundas manos".

En efecto: cuando se realiza una adecuada administración en base de delegación de planes, debidamente estudiados, fijados, y controlados de los resultados por el delegante, el problema que queda por resolver esta en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas facultades. Pero quizá un error básico, ya mencionado en "la previsión de elementos administrativos", consiste en pensar que tal genero de hombres se encuentran por mera suerte, casualidad o accidente. La realidad es que un hombre con las capacidades requeridas para ocupar altos cargos en una empresa; debe de ser, desarrollado o preparado por esta.

LOS PROBLEMAS QUE SUPONE

Desarrollar ejecutivos implica, a nuestro juicio, los siguientes problemas:

- 1.- ¿Que puestos ejecutivos hay en la empresa, y cuales van a haber en un futuro inmediato?
- 2.- ¿Que requisitos deben exigirse para que los puestos mencionados se ocupen eficientemente?
- 3.- ¿De que material humano se dispone para llenar esos puestos, y donde puede este ser buscado?
- 4.- ¿En que fechas, aproximadamente, se ira requiriendo llenar esos puestos ejecutivos, y quien, en concreto es el mas apto para ocuparlos? Supuestos los anteriores problemas, debidamente resueltos, se presenta el problema del desarrollo de ejecutivos propiamente dicho:
- 5.- ¿Como deben ser preparados, formados o desarrollados?

1.3.5 DIRECCIÓN

"La palabra "dirección", viene del verbo "dirigere"; este se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere"; regir, gobernar. Este ultimo deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia". (14)

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la de la palabra administración: una posición preeminente, lo cual no es extraño, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración.

Definición real:

La dirección es el elemento de la administración, en el que se logra impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin del que el conjunto de todas ellas realice del modo mas eficaz los planes señalados.

Nos encontramos en el punto central y mas importante de la administración. Pero, quizá por lo mismo, en el que existe mayor numero de discrepancias, aunque estas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento "actuación" otros "ejecución". Terry define la "actuación" como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes de la organización.

Dirección: definiéndola esta cómo; "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". (15)

Dirección: indirectamente al señalar: "una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". (16)

Dirección: como "el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". (17)

A nuestro juicio se trata aquí, y en eso todos coinciden, de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado. Pero hay dos estratos substancialmente distintos para obtener estos resultados:

(14) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas teoría práctica, Pag. 365, Editorial Limusa, 31a reimpresión, 1984

(15) IDEM.

(16) IDEM.

(17) IDEM.

a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aun técnicos), se trata de "hacer", "ejecutar", "llevar a cabo" aquellas acciones que habrían de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir" no de "efectuar". El jefe, en cuanto tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten. Tiene no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Podría quizá atribuirse, con fundamento en un hecho real indiscutible, que a quien dirigen se les llaman comúnmente "ejecutivos". esto se refiere mas bien, a dos aspectos diversos que se dan en el mando.

La esencia de la administración es coordinar: es lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la mas importante.

No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar: solo en un concepto totalitario podría pensarse en que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordinara. En cambio, sería un magnifico administrador el que lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

Su importancia en relación con los demás elementos:

Notemos que la dirección es la parte "esencial" y "central", de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controla, no es solo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. En tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor dentro del proceso.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica. Y de estas, la central, es la dirección. Por ello puede afirmarse, como lo hicimos, que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Su importancia en razón de su carácter:

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el mas real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos mas bien con relaciones, con "el cómo debían ser las cosas". Aquí

luchamos con las cosas y problemas "como son realmente". Por lo mismo, nos hayamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, (si cabe la expresión), explosividad, donde un pequeño error, facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas puede ser a veces difícilmente reparable.

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

El principio de la coordinación de intereses:

"El logro del fin común se hará mas fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel".

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal, al fin general, no puede significar en forma alguna la supresión o perdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que, precisamente es mejor lograr estos, para lo que consistió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

Por ello, comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general: solo conseguir disminuir la colaboración y la coordinación. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

El principio de la impersonalidad del mando:

"La autoridad en una empresa debe ejercerse, mas como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".

Así como es natural la tendencia a mandar e imponer nuestra voluntad sobre la de los demás, es también igualmente natural nuestra repugnancia a recibir esa imposición de otros. Por ello, cuanto más "se impersonalice" la orden (presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir, a quien obedece para cumplir) dicha orden será mejor obedecida.

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa, surge de dos cosas: de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, solo en el sentido de que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación, "escoge" el medio de resolverla. El buen jefe destaca el primer elemento, que, como hemos señalado, se impone al superior y al subordinado. La influencia de esa situación, se expresa en el "por que" de esa orden, involucrado dentro de ella misma, no como solicitud de autorización para que sea aceptada, sino como muestra de su importancia. Muchas veces la orden sin el por que, no es ni siquiera clara.

Principio de la vía jerárquica:

Al transmitirse una orden, deben de seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados, y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, o los necesita, o no: si lo primero, debe respetarlos; si lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de ordenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios (en caso de ausencia de estos y problemas indefinibles, o bien por la importancia especial de una orden) debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional, y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

Otro caso en que debe romperse la vía jerárquica, saltando a los jefes intermedios, es en el supuesto de que se trate de una orden de tal importancia, que esta justifique que el jefe superior la de directamente en forma excepcional. Con todo, por lo señalado más arriba, deben reunirse las siguientes circunstancias:

a) Que realmente la orden sea tan importante, que amerite romper los canales establecidos.

b) Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria; de lo contrario, si el salto de los jefes intermedios estuviera dándose constantemente, en realidad

ello significaría, o que los jefes inferiores son innecesarios, o que se les considera no preparados para su puesto.

c) Que de preferencia la orden se dé en su presencia, y explicando lo excepcional y trascendental de la orden, que justifique el rompimiento de la vía jerárquica.

Uno de los errores en la organización que conducen a romper este principio, es el nombramiento de "ayudantes", "asistentes", "coordinadores", y "subjefes", en los cuales se piensa tener personas sin autoridad; pero a quienes en la gráfica de organización se les coloca como a un nivel intermedio: de hecho se crean personas sin autoridad, y a quienes se pretende dotar de toda responsabilidad. independientemente de lo injusto y molesto de la situación de estos funcionarios, la eficiencia de la organización sufre graves quebrantos: pues se esta creando una de las figuras que mejor propician el surgimiento de problemas.

Principio de la resolución de los conflictos:

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo mas pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

El conflicto es un obstáculo a la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a ésta. Por ello, es mejor resolver conflictos lo mas pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos.

Principio del aprovechamiento del conflicto:

Debe procurarse aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. La forma para resolver conflictos se divide en tres:

a) Por dominación: cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones: en un juicio, una parte es condenada y la otra es absuelta.

b) Por compromiso o por conciliación: cuando ambas partes solucionan su conflicto, cediendo cada una, parte de sus pretensiones; el arreglo en que dos partes en un pleito ceden parcialmente aquello a lo que creían tener derecho.

c) Por integración o coordinación: cuando ambas partes logran realizar íntegramente sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de hacer replantamiento del problema, que permite observar la aparente disyuntiva no es completa y permite encontrar una solución que satisfaga a las partes.

COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso por medio del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros; consta de los siguientes elementos:

1.- Fuente de la comunicación: es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación, y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar los elementos de dicho proceso y controlarlos en forma que se realice eficazmente la misma comunicación.

2.- Receptor de la comunicación: es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Es de gran importancia; pues todo el proceso de la comunicación debe de adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente. Así, el receptor no comprende un idioma, aunque la comunicación en el con gran perfección, sería nula.

3.- Canal de la comunicación: toda comunicación requiere de un medio o canal por el cual pase: la palabra hablada; la palabra escrita; determinados gestos o actitudes, ciertos signos. Este elemento deberá de tomarse muy en cuenta, recordando, que tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuanto mas largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.

4.- Contenido de la comunicación: es aquello que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse de tal forma, que ese contenido vaya integra y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la comunicación.

5.- Respuesta: toda combinación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente, se convierte en receptor, y viceversa.

6.- Ambiente de la comunicación: en gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor. En determinadas comunicaciones no conviene que se hagan en los momentos de la revisión de un contrato colectivo, porque hay un ambiente de tensión; determinadas llamadas de atención no convienen hacerlas en momentos de acercamiento obrero patronal.

ESPECIES DE LA COMUNICACIÓN

1.- Por razón de los canales que sigue, y de su contenido, se divide en formal o informal.

La primera es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta; así es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las ordenes, la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados. Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc. La comunicación informal es mas rápida, mas enérgica y mas difusiva que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etc.)

2.- Por razón del receptor puede ser individual o genérica, según vaya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo, sin precisar nombres de persona. De suyo, la primera es mucho mas enérgica.

3.- Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa.

4.- Por razón de su forma, puede ser oral, escrita, o gráfica. La primera puede ser personal, telefónica, por interphone, etc. Importa escoger el tipo de comunicación mas adecuado en cada caso.

5.- Por su sentido, puede ser vertical u horizontal, según se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente esta formada por:

- Políticas.
- Reglas.
- Instrucciones.
- Ordenes.
- Informaciones.

Sin bajar a detalle, podemos mencionar como formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tablero, los folletos, las cartas de gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, las vistas fijas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

- Reportes.
- Informes.
- Sugestiones.
- Quejas.

La comunicación horizontal comprende:

- Juntas
- Comités
- Consejos
- Mesas Redondas
- Asambleas, etc.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

1.- La comunicación es bilateral. Por el análisis de sus elementos, hemos visto que es necesariamente bipolar; pero toda comunicación tiende a cambiar de sentido, al convertirse la fuente en receptor, y viceversa: por ello no solo causa graves daños el olvido de la bilateralidad de la comunicación, sino que, cuanto mayor sea, o cuanto mas se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser mas enérgica y efectiva.

2.- La comunicación debe revisarse constantemente. Queremos expresar con esto que la comunicación tiende, por su propia naturaleza, a hacerse mas difícil, si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla.

Así, los canales de comunicación tienden a obstruirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje que deseamos transmitir; los ambientes suelen presentar dificultades para la comunicación adecuada, etc.

3.- La comunicación siempre es un medio. Por grande que sea su importancia nunca debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar medios mas o menos costosos, difíciles, etc.

LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA

Algunos definen la autoridad como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". (18)

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es "la autoridad puesta en acto". (19)

Surge el problema del cual es el origen (actual, concreto, inmediato; no filosóficamente considerado) de la autoridad en la empresa. suelen mencionarse tres:

- El convenio.
- La propiedad de los bienes y productivos.
- El régimen económico social imperante.

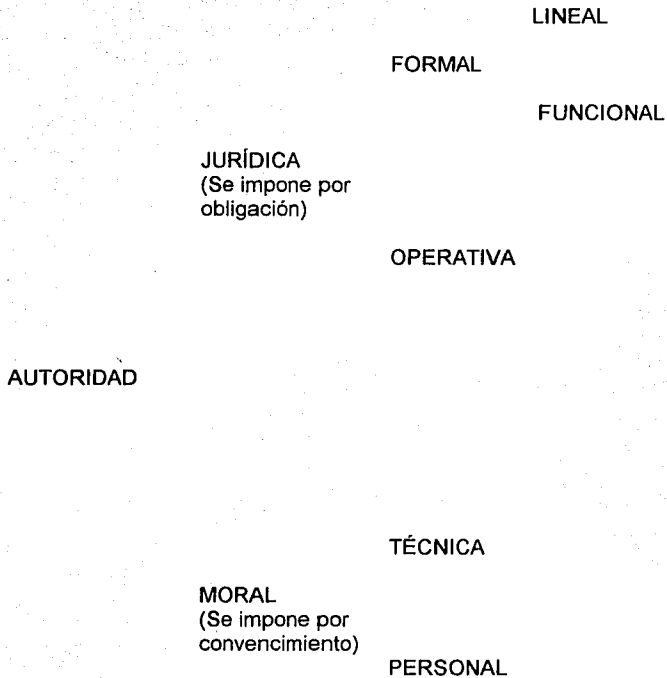
Parece evidente que el origen inmediato de la autoridad, tiene que buscarse en el convenio, ya que, si no existe un contrato de trabajo o de sociedad (en la administración privada) no se explica que una persona adquiera autoridad sobre los demás. Pero queda el problema de determinar por que en la empresa concreta de nuestros tiempos, es el empresario-capitalista quien ejerce la autoridad, y esto tiene a nuestro juicio que fundarse en el hecho de ser él quien tiene el derecho de propiedad de la misma, evidentemente, con base en el sistema económico social que reglamenta los contratos de trabajo y sociedad.

Tipos de autoridad:

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman mas bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

(18) Reyes Ponce Agustín, Admón. de Empresas teoría practica, Pag. 316, Editorial Limusa, 31o reimpression, 1984

(19) IDEM.



La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

1.- Autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos, como lo hemos adelantado en organización: autoridad lineal o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

2.- Autoridad operativa es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino mas bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones,: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

Obviamente estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas; pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

3.- 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. Es la autoridad del profesionista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

Esta autoridad (como ocurre en la vida ordinaria con la del medico, del abogado, del contador, etc., cuyas prescripciones se siguen y obedecen) descansa mas en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado. Es por lo tanto, la que fundamentalmente sostiene a los jefes staff.

4.- Autoridad personal es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderato problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayor parte de las universidades y centros de estudios sociales.

La autoridad formal y operativa necesitan robustecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican las primeras, pero se carece de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Y como los grupos humanos necesitan jefes, suele ocurrir que, correlativamente, se va formando un jefe no designado (alguno de los jefes inferiores, un obrero, etc.) con todos los daños que implica la duplicidad de mando. Muchas veces esa falta de conocimientos o de personalidad en el jefe designado, da lugar también a una lucha entre sus inferiores por alcanzar predominio.

Los elementos del mando:

El poder de mandar, necesariamente incluye tres cosas diversas:

- Determinar lo que debe hacerse.
- Establecer cómo debe hacerse.
- Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

2.- Autoridad operativa es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino mas bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones,: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

Obviamente estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas; pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

3.- 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. Es la autoridad del profesionista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

Esta autoridad (como ocurre en la vida ordinaria con la del medico, del abogado, del contador, etc., cuyas prescripciones se siguen y obedecen) descansa mas en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado. Es por lo tanto, la que fundamentalmente sostiene a los jefes staff.

4.- Autoridad personal es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderato problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayor parte de las universidades y centros de estudios sociales.

La autoridad formal y operativa necesitan robustecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican las primeras, pero se carece de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Y como los grupos humanos necesitan jefes, suele ocurrir que, correlativamente, se va formando un jefe no designado (alguno de los jefes inferiores, un obrero, etc.) con todos los daños que implica la duplicidad de mando. Muchas veces esa falta de conocimientos o de personalidad en el jefe designado, da lugar también a una lucha entre sus inferiores por alcanzar predominio.

Los elementos del mando:

El poder de mandar, necesariamente incluye tres cosas diversas:

- Determinar lo que debe hacerse.
- Establecer cómo debe hacerse.
- Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Algunos llaman a estas tres funciones: directiva, a la primera, administrativa a la segunda supervisoría o ejecutiva, a la tercera. Así, en una empresa, la primera está vinculada al Consejo Directivo, la segunda a la Gerencia General, y su cuerpo de auxiliares inmediatos, y la tercera a los supervisores inmediatos.

El análisis señalado para los elementos de la orden-aplicable también a las instrucciones. sirve de base a las siguientes reglas:

1.- Deben planearse las órdenes e instrucciones, y para ello revisar, antes de darlas: Si la persona a quien se le darán es la mas adecuada. Si es el momento más oportuno para darlas ; y Cuál será la forma más apropiada para transmitir las. Evidentemente, la planeación deberá ser mayor, cuanto lo sea la importancia de la orden.

2.- Deben transmitirse las ordenes e instrucciones adecuadamente. Para ello se requiere:

- Darlas con toda claridad.
- Darlas con precisión y objetividad.
- Darlas con palabras que expresen una invitación a la acción.
- Hacerlas importantes.
- Darlas con seguridad, y no con indecisión.
- Darlas con explicación proporcionada a quien la recibe.

3.- Deben revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron:

Sirviéndonos de sistemas de reportes ordinarios. Verificando personalmente su cumplimiento, en los casos más importantes. Analizando si las ordenes e instrucciones fueron bien recibidas, o si produjeron descontento en si, por la forma de darlas, etc.

Si reunimos las formas del mando señaladas aquí, con otras tratadas con motivo de la previsión y Planeación, las combinamos, colocándolas en orden de generalidad decreciente, y señalamos los instrumentos administrativos en que suelen contenerse, obtenemos el siguiente cuadro:

Políticas: suelen contenerse en los manuales.

Reglas: en su conjunto constituyen a los reglamentos.

Instrucciones: su combinación forma los instructivos.

Ordenes: pueden ser verbales, o hallarse en documentos escritos.

DECISIONES

La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo el proceso administrativo; ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tienen efecto, mientras no se da una decisión. Tan importante es que, ha surgido una escuela que, para nosotros exageradamente, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones.

Pero la dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar elementos tangibles, con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realidades con meras posibilidades. ¡Y cada decisión es, de suyo irrepetible!

Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes.

De suyo, puede decirse que la toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que nos conducen a él y a la fijación de alternativas.

Método o sistema fundamental que nos ayuda a tomar decisiones acertadas:

1.- Debe identificarse ante todo con claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas. Donde éstas no existen, no hay decisión. Pero como ya advertimos en la Previsión casi siempre existen más de dos alternativas. El planteamiento adecuado de un problema es indispensable, no sólo porque de lo contrario, nuestra decisión será desplazada de su verdadero centro, sino, además, porque aclara su contenido, y cuando éste se halle mejor precisado, la decisión será más efectiva y aún más fácil. "Problema bien planteado, es problema resuelto a medias", dice un aforismo.

2.- Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir. Como esto lo hemos ya tratado en la Previsión, nos abstenemos de mayores explicaciones. Sólo queremos recordar al respecto, que existen dos tipos básicos de decisiones: las fundamentales o estratégicas, y las rutinarias tácticas; éstas presentan una mayor variabilidad, para acomodarse a las circunstancias concretas de un momento, de una persona etcétera.

3.- En irse eliminando las diversas alternativas, de acuerdo con su valor práctico decreciente. Como se señala en la figura que aparece aquí, si se tienen 7 posibilidades, después de eliminar las representadas por los números 1,3,4 y 7

nos quedaremos con las marcadas con los números 2,5 y 6 . Eliminada esta última, quedarán únicamente las posibilidades 2 y 5. La decisión final será hacer predominar una de estas dos.

ALTERNATIVAS	1	2	3	4	5	6	7
PRIMERA ELIMINACIÓN		2			5	6	
SEGUNDA ELIMINACIÓN		2			5		
DECISIÓN					5		

5.- Deben tomarse todas las decisiones complementarias. Una decisión nunca es neta o exclusiva, sino que, con la decisión principal van, como los armónicos de un sonido, otras que la concreta: ¿quién la llevará a cabo, cuándo, con qué medios, etcétera?

6.- Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones, por lo menos para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

1.3.6 EL CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Si quisiéramos una definición más sintética, podríamos adoptar la siguiente:

- a) Es la recolección sistemática de datos;
- b) Para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos diversos:

- a) Control automático (feedback control).
- b) Control sobre resultados (open control).

Como ya hemos señalado, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

En la actualidad, sin embargo, con base en los avances de la cibernética en la que Robert Wierer ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos obtener una "retroalimentación" de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para poner en obra la acción correctiva; un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

(20)

Para tener una idea de los dos tipos de control supongamos el siguiente ejemplo: Se ha fijado como estándar de temperatura en un local determinado que ésta debe sostenerse entre los 20 y 22 centígrados: en un sistema de control ordinario, hay que ver cuando el termómetro baje de los 20 o pase de los niveles señalados, en un sistema de control automático, el uso de un termostato, al llegar a los 20 o a los 22, automáticamente la temperatura en el nivel deseado.

SUS PRINCIPIOS

Del carácter administrativo del control:

La función es de carácter administrativo y es la repuesta al principio de la delegación: esta no se podría dar sin el control, como ya lo hicimos notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función solo corresponde al administrador.

De los estandares:

El control es imposible si no existen "estandares" de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto mas precisos y cuantitativos sean dichos estandares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Hay veces que esta base son "realizaciones anteriores", meras estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se "valoriza", y para ello, se compara con "algo".

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estandares, como un medio de preparar el control.

Del carácter del control:

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De el se deduce también espontáneamente una regla: un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de el se esperan.

En sentido positivo surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre vera la bondad de su técnica, y tratara de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo, esta también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque estos se produzcan "a largo plazo", ya porque sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos. De ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

Del principio de excepción:

El control administrativo es mucho mas eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logro lo previsto, mas bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. Este importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el

cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional: hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos, se obtienen todavía mas valiosos resultados.

Si por ejemplo, se conviene con un alto ejecutivo, en que el desarrollo de actividades que se haya fijado previamente, no se reportara cuando este sea normal, o se de en la forma que se había previsto sino que tan solo se informara de los casos en que no puedan lograrse los objetivos, políticas y estandares fijados, es evidente que, el solo hecho de no recibir reportes de esa actividades en las fechas señaladas al efecto, esta indicando que todo ha ocurrido como se esperaba; los informes sobre las desviaciones o cambios que hayan ocurrido, serán los únicos que deberán reportarse, con lo que el control administrativo puede ser mas amplio, mas rápido y de mayor efectividad.

En realidad, este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional

SU PROCESO Y REGLAS

1.- Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

La primera, y la ultima de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

2.- Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

No existen reglas precisas sobre como escoger estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa. Sin embargo, pueden ayudarnos a encontrar esos puntos, preguntas tales como las siguientes:

¿Qué mostrara mejor, lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Qué informara mejor sobre "Quien" es responsable de las fallas?

¿Qué controles son los mas baratos y amplios a la vez?

¿Cuáles son los mas fáciles y automáticos?

3.- Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización:

a) La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por eso, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna a esta. Vgr.: los reportes que se obliga a los obreros, oficinistas, etc., que entreguen a contabilidad u otro departamento de control "directamente", tienden a distorsionar la organización.

b) Además, los mismos controles pierden eficacia. Vgr.: muchas veces el dato no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de cada departamento, que es quien tiene la visión general del mismo.

4.- Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea mas útil.

a) Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:

		Agudeza
	Cualitativos	Color
Físicos		
	Cuantitativos	Número de..
Instrumentales		
	No Monetarios	Subjetivos
		Objetivos
Gráficos		
	Monetarios	Subjetivos
		Objetivos

5.- Los controles deben ser flexibles.

Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda realizarse adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

6.- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo mas que se pueda.

Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque este sea aproximado, presupuestos, pronósticos, estimaciones, etc.

7.- Los controles deben ser claros para todos de alguna manera han de usarlos.

De ahí la necesidad de limitar "técnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero, la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto de control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente.

Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación.

8.- Los controles deben llegar lo mas concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

Por esta razón, debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc.

9.- Los controles deben conducir por si mismos de alguna manera a la acción correctiva.

No solo deben decir "que algo esta mal", sino; "dónde, porque, quién es el responsable, etc.,".

10.- En la utilización de los datos de control debe seguirse un sistema:

Sus pasos principales serán:

- a) Análisis de los "hechos".
- b) Interpretación de los mismos;
- c) Adopción de medidas aconsejables:
- d) Su iniciación, y revisión estrecha;
- e) Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa.

11.- El control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Las operaciones de control son "técnicas especializadas". Estas se estudian en las clases de contabilidad, administración de personal, ingeniería industrial o producción, ventas, etc. Aquí solo mencionaremos los diversos campos y las técnicas más usadas en cada uno de estos y explicaremos las que tengan más relación con la "función administrativa de control".

No debe olvidarse, además que algunas de las técnicas de planeación, son a la vez, medios de control

Clasificación de las principales áreas de control:

- a) Controles de venta.
- b) Controles de producción.
- c) Controles financieros y contables.
- d) Control de la calidad de la administración.
- e) Controles generales.

Principales controles sobre ventas:

Con mayor razón que en otros controles, conviene llevarlos gráficamente, para poder observar y analizar, "tendencias", puntos débiles, etc.

Pueden mencionarse como principales, los controles de ventas:

- 1.- Por volumen total de las mismas ventas.
- 2.- Por tipo de artículos vendidos.
- 3.- Por volumen de ventas estacionales.
- 4.- Por el precio de los artículos vendidos.
- 5.- Por clientes (al menos, los principales).
- 6.- Por territorios.
- 7.- Por vendedores.
- 8.- Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro inmediatamente anteriores.
- 9.- Por costos de los diversos tipos de ventas.

Principales controles en producción:

1.- Control de inventarios. (De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, etc.)

2.- De operaciones productivas. (Fijación de rutas, programas y abastecimientos).

3.- De calidad. (Fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etc.)

4.- De tiempos y métodos de operación. (Con base en estudios de tiempos y movimientos, o aun en simples promedios de años anteriores).

5.- De desperdicios. (Fijación de sus mínimos tolerables y deseables).

6.- De mantenimiento y conservación. (Tiempos de maquinas paradas, costos etc).

Controles contables y financieros:

Son seguramente, los mas antiguos. Su principal problema ésta en su mayor "actualización posible", para que funcionen al mínimo como controles históricos.

Dada su importancia para una empresa, sirven como medios de control para otras secciones. De ahí la injerencia de los contadores en ellas.

Mencionaremos estos controles:

- 1.- Los estados financieros.
- 2.- Sistemas de contabilidad de costos.
- 3.- Auditoria interna y externa.
- 4.- Control de depreciaciones y adiciones.
- 5.- Control de efectivo en caja.
- 6.- Control de recuperación de inversiones.
- 7.- Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.
- 8.- Control de acciones, obligaciones y valores en general.

Control de la calidad de la administración:

Estos controles, constituyen en realidad lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente, v.gr.: calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo, etc. En otras materias específicas como la administración de personal, la producción, las ventas, etc., se estudian otros muchos de esos controles.

Controles generales:

Comprendemos en esta categoría todos aquellos que puedan ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse mas bien como "instrumentos" para controlar la operación de un area cualquiera. Como ejemplo, cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias etc.

Por su importancia especial para nuestro objeto, haremos una breve mención tan solo del llamado control de controles.

Este instrumento tiene por objeto garantizar que oportunamente se recibirán por los ejecutivos que los requieran, aquellos informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etc, que habrán de requerir.

Su forma de operación puede variar desde simples agendas en las que se anote cada día lo que debe recibirse, y solicitarse en caso de no ser enviado, hasta cuadros especiales en los que, en forma vertical se tengan los días del mes, y en forma horizontal los tipos de reportes o controles: una pequeña clavija que se inserte en las perforaciones hechas al efecto en el cruce correspondiente de cada control de que se trate y la fecha en que debe recibirse, da una panorámica de todos los que se deben exigir. Tiene la ventaja de que, conforme se reciben los controles, se quitan las clavijas correspondientes, quedando las demás como un recordatorio permanente de aquellos controles que, no obstante que debían tenerse, no se han recibido oportunamente, lo cual con mucha frecuencia induce a que se olvide posteriormente estarlos exigiendo.

CAPITULO 2.

FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS EN LA CUIDAD DE MÉXICO.

- 2.1 Previsión de una empresa inmobiliaria.
- 2.2 Planeación de una empresa inmobiliaria.
- 2.3 Organización de una empresa inmobiliaria.
- 2.4 Integración de una empresa inmobiliaria
- 2.5 Dirección de una empresa inmobiliaria.
- 2.6 Control de una empresa inmobiliaria.

2.1 PREVISIÓN DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA

Implica la idea de cierta anticipación a los acontecimientos y situaciones futuras, que se desarrollaran en la mente del empresario, sin las cuales le sería imposible realizar los planes.

Por otra parte, se deben investigar los factores positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan en el logro de los objetivos de la empresa que deseamos constituir.

También es importante coordinar los diferentes cursos de acción, de tal forma que la elección por la mejor alternativa, nos permita obtener resultados óptimos. Definiendo los objetivos particulares del empresario, así como los objetivos generales de la empresa. Tomando en cuenta los factores que se puedan presentar en el transcurso de esta. Siendo el objetivo natural del empresario el de crear una empresa lucrativa, que goce de prestigio, que contemple planes de crecimiento y que a su vez ofrezca un beneficio social y de servicio a la sociedad.

Es recomendable constituir la sociedad bajo la clase de sociedad anónima de capital variable, en virtud de las ventajas prácticas que dicha sociedad tiene en comparación con otro tipo de sociedades.

CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA

De conformidad con lo dispuesto por las Leyes Mexicanas, para constituir una sociedad anónima de capital variable, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- 1.1. Obtener permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores, para lo cual se deberán proporcionar tres posibles denominaciones, en orden de preferencia.
- 1.2. Nombre, nacionalidad y domicilio de los accionistas, que deberán ser dos como mínimo.
- 1.3. En caso de que un inversionista extranjero desee suscribir acciones al momento de constituir la sociedad, será necesario que otorgue un poder en favor de una o varias personas físicas mexicanas.

Dicho poder deberá ser otorgado ante Notario Público del lugar de residencia del otorgante y legalizado ante el Consulado Mexicano más cercano al lugar de su expedición.

1.4. Se requiere que el capital social no sea menor de N\$50,000.00 M.N. y que esté íntegramente suscrito y pagado en un 20% al momento de la constitución.

2.- Una vez hecho lo anterior, será necesario redactar los estatutos de la sociedad, para lo cual se requiere contar con la siguiente información:

2.1. Domicilio de la sociedad (Ciudad).

2.2. Objeto principal de la sociedad.

2.3. Duración de la sociedad.

3.- Posteriormente, se deberá protocolizar ante Notario Público la constitución de la sociedad, para lo cual será necesario contar con la siguiente información:

3.1. Datos generales de los accionistas, así como el porcentaje de su participación en el capital de la sociedad.

3.2. Nombre de los miembros del Consejo de Administración, en el caso de que la sociedad vaya a ser administrada por un órgano colegiado, o bien, el nombre del Administrador Único.

3.3. Nombre del Comisario o Comisarios de la sociedad.

3.4. En su caso, nombre de las personas a las que se les vaya a otorgar poderes en la sociedad, así como el tipo de poder para cada una de ellas.

4.- En caso de que la sociedad vaya a contratar a personal extranjero para diversos cargos en la misma, con el fin de que obtengan su legal residencia en México y puedan trabajar para la nueva sociedad, una vez constituida ésta, deberán obtener un permiso de la Secretaría de Gobernación.

5.- La sociedad se deberá inscribir en los siguientes registros:

5.1. Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

5.2. Registro Público de la Propiedad y del Comercio del domicilio social de la sociedad.

5.3. Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, en el caso de que exista inversión extranjera en la sociedad.

6.- Será necesario que la sociedad cuente con los siguientes libros:

a) Mayor.

b) Diario.

c) Inventarios y Balances.

d) Registro de Utilidades.

e) Actas de Asambleas.

f) Actas de Juntas del Consejo (en caso de que la sociedad sea administrada por un Consejo de Administración).

g) Variaciones de Capital.

h) Registro de Accionistas.

i) Registro de Adquisición de Acciones.

7.- Asimismo, será necesario emitir los títulos de acciones que amparen la totalidad del capital social.

8.- Las sociedades mercantiles que operan dentro de la República Mexicana están sujetas al pago de los siguientes impuestos:

8.1 Impuesto Sobre la Renta: Las sociedades están obligadas al pago de este impuesto sobre las utilidades que obtengan por el desarrollo de su actividad empresarial.

La tasa del impuesto es del 34% sobre las utilidades que obtenga en el ejercicio fiscal.

8.2 Impuesto del 2% sobre los Activos de la sociedad: Las sociedades están obligadas al pago de este impuesto, el cual es acreditable contra el Impuesto Sobre la Renta.

8.3 Impuesto al Valor Agregado: Las sociedades están sujetas a este impuesto por la enajenación de bienes a una tasa del 10%. Este impuesto se debe trasladar a los compradores, estando facultada la sociedad para acreditar el impuesto que le haya sido trasladado.

8.4 Impuesto del 2% Sobre Nóminas: Las sociedades están obligadas al pago de este impuesto sobre el monto del pago de los salarios a sus trabajadores. Este impuesto es aplicable en el Distrito Federal y en algunos estados de la República Mexicana.

Asimismo las sociedades que distribuyan dividendos deberán pagar el impuesto correspondiente, aplicando la tasa del 34% al resultado de multiplicar los dividendos por el factor 1.515.

En el supuesto de que los dividendos provengan de la cuenta de utilidad fiscal neta, no se causará el impuesto sobre la renta.

Dependiendo de la ubicación y actividad que desarrolle la sociedad, la misma estará sujeta al pago de impuestos especiales y locales.

9.- Las sociedades, también deberán pagar diversas aportaciones derivadas de los siguientes conceptos:

- a) Cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social, en base a los salarios de los trabajadores y al grado de riesgo.
- b) Cuotas al Infonavit, que se calcula a la tasa del 5% de los salarios de los trabajadores.
- c) Pago por concepto del Sistema de Ahorro para el Retiro, calculado a una tasa del 2% sobre los salarios de los trabajadores.

2.2 PLANEACIÓN DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA

PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Para planear adecuadamente el departamento de ventas, se deberá establecer el curso concreto de acción que ha de seguirse, fijando los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y realización.

Los principios sobre los que va a estar fundamentada la planeación del departamento de ventas, son los siguientes:

- 1) Precisión. Que consiste en hacer planes concretos sobre lo que se va a hacer en este departamento.
- 2) Flexibilidad. Aunque los planes sean precisos, siempre debe establecerse cierto margen para los cambios que puedan surgir.
- 3) Unidad. El plan del departamento de ventas debe ser uno solo y coordinarlo con los planes de los otros departamentos, supeditados a los planes generales de la empresa.

Para alcanzar lo anterior, deben establecerse los procedimientos del departamento de ventas, por escrito, para que se sepa previamente lo que se va a hacer.

Es muy importante en el departamento de ventas fijar programas bien definidos, que deben ser aprobados por la gerencia para alcanzar las metas que sea fijado la empresa. La base de estos fue un presupuesto de ventas, que no es mas que un programa fijado en tiempo y cantidad.

2.3 ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Una vez establecidas las políticas, programas y procedimientos del departamento de ventas, se procederá a organizarlo; para ello se deberá estructurar el departamento, estableciendo los programas y actividades de los elementos humanos y materiales, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Para alcanzar la estructuración de que hablamos, necesitamos en primer lugar, listar las actividades que se realizarán, determinando las cualidades que deberán tener las personas para hacerse cargo de esas actividades y funciones. En segundo termino, deberán formarse niveles jerárquicos en los que una persona pueda controlar a otras.

En estos niveles se recomienda que una persona no maneje mas de 5 ó 6 personas, y en los bajos niveles de 10 a 15. En tercer lugar, deberán precisarse los deberes y responsabilidades de cada empleado.

Cuando se han establecido las jerarquías y obligaciones en el departamento para que trabaje adecuadamente, es necesario integrar el departamento de ventas.

2.4 INTEGRACIÓN DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA

INTEGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La integración consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Para alcanzar los anteriores objetivos deberán tenerse presentes dos principios fundamentales:

- 1) Adecuar los hombres a los requerimientos del departamento de ventas.
- 2) Deberá proveérseles de todos los elementos materiales necesarios a las personas que laboren en el departamento de ventas, para hacer frente a sus obligaciones.

Para alcanzar el primer principio ya mencionado, se deberán seguir los siguientes procedimientos:

- a) Reclutar a las personas. Consiste en solicitar personas para un puesto.
- b) Seleccionarlas. De las personas que aceptan la solicitud, se deberá escoger aquellas que reúnan el mayor número de cualidades para el puesto deseado.
- c) Articular el nuevo elemento a la empresa.
- d) Desarrollarlas. Consiste en desenvolver las cualidades innatas de cada persona para obtener de ella la máxima eficiencia.

La capacitación del personal de ventas tiene tres aspectos, según los niveles en el departamento, que son: Vendedores, supervisores y ejecutivos.

En el nivel de vendedores comprenderá un curso dado por el jefe del personal y los supervisores de ventas. El primero explicará a los vendedores cuáles son sus obligaciones, responsabilidades y derechos, y un aspecto general de la empresa, su organización, los niveles de autoridad, los ejecutivos. Los supervisores de ventas también impartirán el curso, el cual fundamentalmente versará sobre la tarea de vender. Comprenderá dos partes: en primer lugar la técnica de ventas, cómo opera, cómo se realiza; y la segunda parte, sobre las políticas y procedimientos de la compañía en relación a las ventas.

Es conveniente durante la capacitación del vendedor, que salga éste con el supervisor algún tiempo, para que vea claramente como se realiza la venta sobre el terreno.

La capacitación de supervisores incluye, además de las técnicas de venta a niveles de supervisión:

- 1) La forma de manejar a los vendedores a su cargo.
- 2) Cómo distribuirles su trabajo.
- 3) Cómo tratarlos.
- 4) Cómo motivarlos.
- 5) Cómo calificarlos.
- 6) Cómo recibir quejas y resolverlas.
- 7) Cómo llevar juntas.
- 8) Cómo elaborar informes y reportes.
- 9) A quién presentarlos.
- 10) Cómo coordinarse con otros departamentos.
- 11) Cómo mejorar sistemas y procedimientos.
- 12) Cómo resolver problemas de la supervisión misma.

El aspecto de la capacitación en el nivel de ejecutivos de ventas, cobra una especial importancia, en virtud de que en muchas empresas es olvidado, dependiendo muchas veces el éxito de las ventas de este aspecto, ya que son los ejecutivos los que fijan las políticas, y si esas políticas son las adecuadas, el éxito de los objetivos está casi alcanzado.

El desarrollo de los ejecutivos puede hacerse a través de las siguientes actividades:

- a) Inscripción en revistas especializadas, que le proporcionen al ejecutivo ideas para la mejor implantación de sistemas y procedimientos de ventas.
- b) Pagarte cursos en organizaciones que le permitan ampliar sus conocimientos técnicos.
- c) Enviarlos al extranjero para que vea y estudie nuevos métodos.
- d) Inscribirlo en la Asociación de Ejecutivos de Ventas, para que con el trato con otros ejecutivos obtenga un mayor cúmulo de experiencia.

En pocas palabras, motivarlo para que acuda a cualquier fuente que le permita ampliar su cultura y su preparación.

2.5 DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA

DIRECCIÓN

Consiste en ver que las cosas se hagan. Es la función mas delicada por lo que deberá de estar al frente de un profesional con experiencia, el cual cubra los siguientes atributos: enérgico, saludable, agresivo, líder carismático, facilidad para resolver problemas así como en la toma de decisiones. El director de ventas deberá de tener presente que para el mejor logro de su función, todas y cada una de las acciones de todo el personal de ventas, deberán de subordinarse a un fin común de toda la empresa, y que la autoridad deberá ejercerse buscando el bien común y no la voluntad del que manda, y que para poder alcánzar este bien común deberán establecerse estímulos a aquellas personas que cumplan con su deber; motivando adecuadamente a todos los empleados y clientes para cumplir con el objetivo final de la inmobiliaria.

2.6 CONTROL DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA

CONTROL

El control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sean total o parcialmente, con el fin de corregir mejorar y así formular nuevos planes.

Los principales controles son los presupuestos que nos permiten conocer lo que se esperaba, para comparalos con los resultados del departamento de ventas, estableciendo diferencias que serán analizadas para conocer su por qué.

Los controles deben de tener los siguiente objetivos:

- a) Estar seguros de que la acción seguida sea la mejor.
- b) Corregir defectos.
- c) Mejorar los resultados obtenidos.
- d) Reestructurar la planeación en el caso de que sea pertinente.
- e) Mantener motivado al personal.

CAPITULO 3.

EL ASESOR INMOBILIARIO COMO PROFESIONAL.

- 3.1 Perfil del asesor inmobiliario.
- 3.2 Perspectiva del asesor inmobiliario ante el T.L.C.
- 3.3 Procesos de la actividad inmobiliaria.
- 3.4 Ética profesional inmobiliaria.

3.1 PERFIL DEL ASESOR INMOBILIARIO

El papel del asesor inmobiliario, si éste es profesional, es muy variado; pues interviene en todo el proceso de una compraventa que se inicia desde el momento en que ofrece sus servicios al propietario que quiere vender y/o a la persona que quiere adquirir un bien raíz.

Deberá de realizar o efectuar un avalúo minucioso con efecto de determinar los valores de los inmuebles; llevar a cabo una promoción profesional con los medios que él maneje y, una vez que detecta al comprador, poner en juego su experiencia, ética y conocimientos para poder llegar al cierre de la operación.

Concentrará la documentación necesaria para que el notario eleve a Escritura Publica la operación. Sin embargo, quizá el papel mas importante que desarrolle un profesional inmobiliario es el de conciliar intereses entre comprador y el vendedor, para que las operaciones se lleven a cabo, rápida y efectivamente, sobre una base justa. Así mismo, asesorara en el aspecto fiscal y gestionara en los casos en los que la documentación no esta debidamente requisitada. Operando como un regulador del mercado.

Hoy en día, los instrumentos utilizados para cerrar los tratos son mas profesionales en el sentido de que determinan las condiciones en que se pactan las compraventas y que varían en su complejidad de acuerdo a las características del negocio a realizar.

Se espera que grandes empresas vengan a instalarse a México, lo cual creará de paso una incursión de empresas extranjeras de bienes raíces. Esto marcara el reto de poder competir con dichas empresas en forma ventajosa, por lo que deberíamos reflexionar acerca de el servicio que brindamos a los clientes.

LOS CORREDORES Y PROFESIONALES INMOBILIARIOS HAN CONTRIBUIDO A CREAR UN MERCADO QUE NO CORRESPONDE A LA COMPRA Y VENTA DE PROPIEDADES.

Actualmente los precios de las propiedades en lugar de ajustarse a la realidad, se han ubicado en una oferta en constante aumento, cuando debiera ser lo contrario por las siguientes razones:

- El impuesto sobre la renta ha bajado del 55 por ciento al 34 por ciento.
- Exención del pago del I. S. R. a todo aquel propietario de un bien inmueble, que compruebe él haberlo habitado durante los dos últimos años.
- La inflación se ha ajustado considerablemente a la baja.
- El costo financiero a disminuido.
- La oferta ha aumentado considerablemente.
- La capacidad adquisitiva del salario ha disminuido.
- El Impuesto Sobre Adquisición de Inmuebles disminuyó del 10 por ciento al 2 por ciento.

Las presiones políticas, sociales y económicas han marginado a algunos vendedores a aumentar los precios y se olvidan que al hablar de construcciones hay que ajustar el factor de la depreciación real del inmueble, y tomar en cuenta que a través del tiempo se presenta el factor de obsolescencia arquitectónica y técnica, tanto de la propiedad de referencia como la de su entorno, además de que durante los años que disfrutaron de esa propiedad obtuvieron ahorro de renta.

Desafortunadamente la mayoría de los corredores inmobiliarios contribuyeron a crear esa situación irreal, haciéndoles el juego a los vendedores con tal de tener propiedades que ofrecer.

Los inmuebles que finalmente se acaban vendiendo son a un precio inferior al pretendido inicialmente, salvo en contadas excepciones en que por la ubicación de la propiedad, el precio pasa a ser un factor secundario, pero ésto se da en pocos casos y aun así el costo tiene un tope, el cual, si se sobrepasa saca de la jugada al comprador.

Cuando se realiza una operación de este tipo, no es aconsejable tomarla como parámetro para fijar el precio de venta de propiedades similares. Esta desinformación ocasiona retrasos en las ventas y deteriora el flujo de efectivo esperado tanto para los vendedores como para los corredores. Los compradores en la actualidad son mas cautos en sus decisiones y mueven su dinero hacia inversiones mas seguras y redituables.

Sin embargo a través de la historia se confirma que los bienes raíces siguen y seguirán siendo la mejor inversión en cualquier parte del mundo libre. Pero esto no quiere decir que podemos asignar arbitrariamente el precio a alguna propiedad. No se nos olvide que éstas valen en función de su proyecto, ubicación así como de su uso de suelo autorizado, siendo finalmente el comprador quien da la ultima palabra.

Por lo tanto, si queremos realmente vender, debemos de ser razonables.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.2 PERSPECTIVA DE ASESOR INMOBILIARIO ANTE EL T.L.C.

Si bien es un hecho que se había esperado el Tratado de Libre Comercio (TLC) con la idea de que mejorara la situación en nuestro país, es importante mencionar que las repercusiones a corto y largo plazo no serán todas positivas. Por lo que revelaría de este acontecimiento; juzgamos que era indispensable reunir a un número diverso de profesionistas y hacerles una pregunta al respecto. Esto fue lo que encontramos...

¿Cuáles serán las repercusiones del Tratado de Libre Comercio (TLC) en nuestro país, específicamente en el campo de bienes raíces en México?

El TLC. va a apresurar la profesionalización de los servicios inmobiliarios en México para beneficio del cliente consumidor.

Bo E. Wallsten, Director General de Century 21 México.

Con el TLC las franquicias en general observarán una tendencia de crecimiento sostenido, ya que vendrán otras franquicias maestras en diversas ramas de los servicios. Ya no se trata únicamente de alimentos, sino de; bienes raíces, publicidad, contabilidad, servicios contables y de cómputo, entre otras por lo que próximamente estas franquicias empezarán a ofrecer sus servicios.

Carlos Sandoval, Director de RIMSA.

En los dos próximos años se aumentará la demanda de oficinas y viviendas para ejecutivos de las empresas extranjeras que vendrán al país. En el mediano plazo, el efecto será de una baja en las tasas de interés, con el consiguiente aumento de demanda por baja en los costos. Además, empresas extranjeras vendrán a invertir con tecnologías de punta que seguramente disminuirán costos de construcción, lo que a su vez, aumentará la demanda.

Lic. Federico J. Gaxiola, Director Asociado Grupo Inverterra.

Las repercusiones del TLC en el campo inmobiliario serán: Tendencia clara a la especialización por línea de productos. Competitividad por servicios, donde para "ganar" a un cliente habrá que brindar valores agregados.

Modernización en la tecnología de los sistemas de información y comunicaciones. Profesionalización y legislación específica hacia la actividad inmobiliaria.

Ing. Vicente Navas Ramos, Director General Grupo Inverterra.

En la casa habitación de lujo en construcción, así como venta y renta, crecerá la demanda, para beneficio de nuestra "sociedad en participación" y del país, teniendo como objetivos, optimizar nuestros servicios inmobiliarios en proyectos y diseño, así como en construcción y promoción, abatiendo sus costos y precios.

Ing. Sergio Gomez Tostado, Director General Arkidinamica.

De ninguna manera debemos permitir que tanto firmas de arquitectos de Estados Unidos, como de Canadá, puedan ejercer en México si no es en asociación con una firma Mexicana. El Colegio de Arquitectos en México deberá de establecer los lineamientos lógicos legales que nos protejan a los profesionistas mexicanos.

Arq. Rafael Kopeliovich, RKH Arquitectos S. C.

En el ámbito de los Bienes Raíces, que es un reflejo de la actividad económica, el Tratado de Libre Comercio hará que la actividad en las transacciones de los inmuebles se incremente al existir un crecimiento de la economía nacional. Otra consecuencia inmediata es que los estándares tanto de los servicios inmobiliarios como de las especificaciones y características de los inmuebles se elevarán a los niveles de nuestros nuevos socios comerciales.

Javier Lomelin, Director Comercial Lomelin Corporación de Bienes Raíces.

La principal expresión de las repercusiones del TLC en México será la creciente competencia en los mercados, específicamente en crédito hipotecario la estructura del mercado se modificara gradualmente con la participación de nuevos jugadores y el desarrollo creciente de productos, lo cual hará cada día mas conocedores y exigentes a nuestros clientes.

C. P. Víctor Borrás, Director General de Banca Hipotecaria BANCOMER.

El TLC traerá beneficios solamente al que brinde un buen servicio y se supere. Es una oportunidad para el medio inmobiliario para profesionalizarse. Será una época de alianzas estratégicas e innovaciones en el campo de los bienes raíces.

Arq. Sergio Gomez Rábano.

La apertura originará la modernización en la construcción, que a su vez contribuirá notablemente en el abatimiento de los costos, ya que los procedimientos que empleamos en nuestro país además de ser arcaicos provocan el encarecimiento de las viviendas. Con el tiempo se lograra las bajas de las tasas de interés para colocarnos a un nivel internacional competitivo que redundará en el beneficio de la clase media, mejorando su capacidad de pago.

Rene de los Ríos, Director General Rene de los Ríos y Compañía S. A.

3.3 PROCESOS DE LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA

El gran científico Luis Pauster dijo " Las oportunidades prefieren las mentes preparadas". Como en toda gran actividad, la actividad inmobiliaria no exige de este pensamiento, lo que obliga para tener éxito además de contar con factores de personalidad como la inteligencia, simpatía, integridad, empuje, disposición al sacrificio, cultura, suerte personal, etc. Como importante conveniencia debe tenerse una profesión básica, en adición de mantenerse con constantes estudios de actualización; en materia fiscal, jurídica, legal, administrativa, de mercadotecnia y ventas así como de estudios específicos en áreas tales como análisis de costos de construcción, estructura urbana, técnicas valuatorias, etc.

El éxito es un hábito. Una persona que ha alcanzado algún éxito es probable que tenga confianza en sí misma y que está familiarizada con la forma de trabajar eficientemente.

Al desarrollar actividades inmobiliarias, se deben de analizar y establecer los objetivos profesionales así como la planeación inteligentemente del plan de trabajo con las acciones necesarias que sean susceptibles de realización a corto, mediano y largo plazo usando las capacidades y facultades personales de lo que puede hacerse correctamente y obtener la realización de su profesión. Las personas que tienen éxito lo hacen ejercitándolo como hábito, utilizando su potencial y trabajando en corregir o compensar sus debilidades. Para tener éxito profesional en cualquier actividad inmobiliaria es de primordial requisito, que al escogerla la disfrute o tenga posibilidades de disfrutarla.

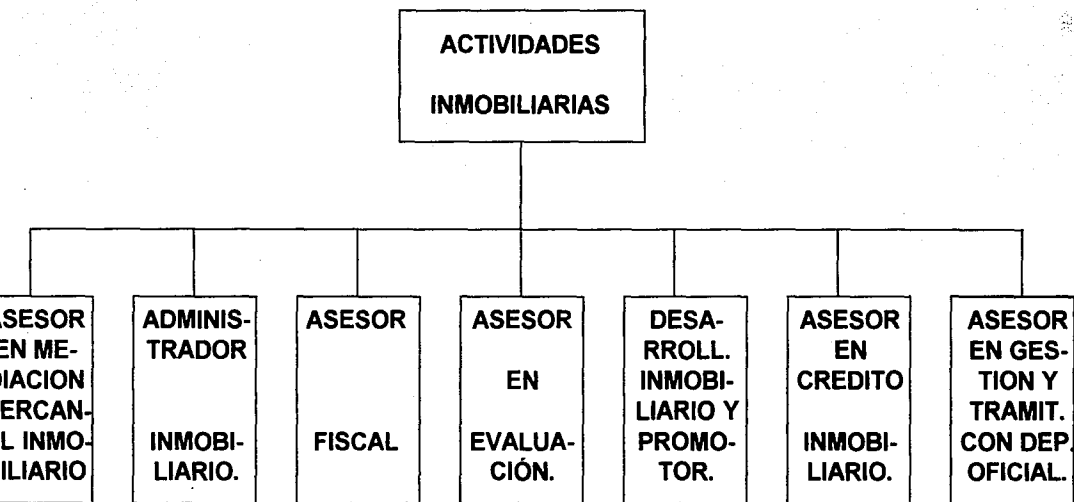
Al profesional inmobiliario se le ofrecen diferentes actividades específicas como se indican en los diagramas siguientes:

1.- Diagrama de Profesional Inmobiliario "Actividades Inmobiliarias"

Siendo las principales actividades del Profesional Inmobiliario las Siguientes:

- 1.1 Asesor Fiscal Inmobiliario.
- 1.2 Asesor en Créditos Inmobiliarios.
- 1.3 Asesor en Valuación Inmobiliaria.
- 1.4 Asesor Legal y en Gestión de Trámites Oficiales.
- 1.5 Asesor en Mediación Mercantil Inmobiliario.
- 1.6 Desarrollador Inmobiliario y Promotor.
- 1.7 Administrador Inmobiliario.

DIAGRAMA DEL PROFESIONAL INMOBILIARIO



ACTIVIDADES INMOBILIARIAS

1.1 Asesor Fiscal inmobiliario.

Este deberá de mantenerse en constante actualización en cuanto a materia de régimen fiscal se refiere. Apoyándose principalmente en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que se aplica a personas físicas en la enajenación de Bienes Inmuebles, considerando de una manera general los siguientes:

- Ingresos de personas exentos del pago de I.S.R. "Art. 77, Fracción XV".

"Los derivados de la enajenación de casa habitación siempre que el contribuyente haya habitado el inmueble, cuando menos los dos últimos años anteriores a la enajenación".

- Descripción de los ingresos por enajenación. "Art. 95".

- Calculo de impuestos por enajenación. "Art. 96".

- Tasa del I.S.R. "Art. 140 y 141".

- Deducciones por enajenación. "Art. 97".

- Procedimientos para el ajuste del costo comprobado de adquisición. "Art. 99".

- Costo de adquisición de bienes obtenidos por herencia, legado o donación. "Art. 100".

- Avalúos, sus efectos en la determinación de ingresos. "Art. 102".

- Enajenación de bienes, pago provisional, cálculo y tarifa. "Art. 103".

- Deducciones por la adquisición de personas físicas. "Art. 105".

La asesoría fiscal deberá de hacerse previamente a la firma del contrato de prestación de servicios inmobiliarios, ya que se deberá de revisar toda la documentación correspondiente del bien inmueble objeto de venta, con la finalidad de que el cliente pueda estar tranquilo de la situación en la que se encuentra su propiedad, ó en caso de que exista alguna anomalía en su aspecto fiscal, que el cliente esté consciente y se tomen las medidas correspondientes. De

esta manera el Profesional Inmobiliario evitará tener sorpresas para con él ó para su cliente.

1.2 Asesor en créditos inmobiliarios.

Este deberá de mantenerse en constante actualización en lo que a materia de créditos se refiere, dado el acelerado desarrollo que se ha observado en la banca comercial y de desarrollo, donde los créditos inmobiliarios se han incrementado en mas de un 500% en comparación con el año de 1989. Y las perspectivas ante una apertura comercial que cada día es mas abierta, nos marcan una clara tendencia a la competitividad internacional. Por lo que es necesario que el Asesor en créditos inmobiliarios, día con día se siga actualizando en lo que a esta actividad se refiere debido a la dinámica actual de desarrollo que se presenta.

1.3 Asesor en Valuación Inmobiliaria.

Aunque existen diferentes definiciones y significado de lo que es "valor" un concepto amplio aplicado en valuación inmobiliaria se refiere a conocer un valor en términos monetarios a una fecha determinada.

El objetivo básico y fundamental al realizar un avalúo determinado, es el de estimar, por métodos aplicables para cada caso, un valor a un bien inmueble a una fecha determinada y en los términos monetarios susceptibles para una relación con un objeto determinado, siendo entre otros los mas usuales los siguientes:

- Operaciones de compraventa.
- Financiamiento y crédito hipotecarios
- Establecer valores en expropiaciones.
- Determinar valores fiscal para enajenaciones y adquisiciones.
- Determinar el valor catastral para impuestos específicos como el impuesto predial.
- Determinar el valor de capitalización de rentas para conocer o establecer el rendimiento adecuado que se debe de obtener de la inversión.

Principales tipos de avalúos:

1.- Avalúo catastral.

El objetivo fundamental es el de fijar el valor de catastro que determinará el gobierno de acuerdo a un avalúo presentado por un valuador autorizado por la Comisión Nacional de Peritos Valuadores, dicho avalúo se revisará de acuerdo a

valores comprendidos en tablas catastrales que constantemente se están actualizando. Conforme al avalúo que se determine se procederá para el calculo del impuesto predial.

2.- Avalúo fiscal.

El objetivo es el de determinar una base gravable en la enajenación de un bien inmueble, para determinar todos los aspectos contables, así como fiscales que se deriven de la enajenación de dicho bien inmueble.

3.- Avalúo por capitalización de rentas.

El objetivo esencial es el de calcular el rendimiento de un bien inmueble que sea rentado, tomando en cuenta la productividad de acuerdo a su vida probable, aplicando una tasa anual de capitalización. Este tipo de avalúo corre el riesgo de presentar diversas variables, las cuales pueden ocasionar una especulación de valor a una fecha determinada, la cual puede ser mayor mientras mayor sea el plazo a calcular.

4.- Avalúo Físico o Bancario.

Los avalúos físicos inmobiliarios (conocidos en la practica como avalúos bancarios) emitidos por sociedades bancarias, sociedades civiles y mercantiles, que son elaborados por peritos valuadores con registros en la Comisión Nacional Bancaria y de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal, se apoyan fundamentalmente en el manual de procedimientos y lineamientos técnicos de valuación inmobiliaria que emite cuatrimestralmente la propia tesorería del D. F., la cual incluye tablas en donde se señalan los valores mínimos aplicables a las construcciones según su uso, categoría, factores de eficiencia y edad de las construcciones. La aplicación de las técnicas y procedimientos de este manual, conjuntamente con el formato único de la Comisión Nacional Bancaria han contribuido a modificar los criterios y procedimientos en materia de evaluación de inmuebles en el D. F.

De forma similar se empiezan a realizar los avalúos en el interior de la república, en los estados o simplemente en los municipios. Teniendo o iniciando su propia reglamentación y sus propios registros.

5.- Avalúo comercial.

El objetivo básico y fundamental del avalúo comercial es el de estimar un valor determinado, dentro de las tendencias que se presenten en el mercado inmobiliario de acuerdo a la oferta o la demanda que goce determinado bien inmueble, de acuerdo principalmente a la ubicación, al proyecto y al uso de suelo

que presente. Es necesario cuidar el no caer en una sobre valoración dada la especulación a la que se puede dar origen. Este tipo de avalúos es uno de los que presenta un comportamiento mas dinámico de acuerdo a las variables que se puedan presentar. El avalúo comercial determina el valor de un bien inmueble dentro de la oferta del mercado inmobiliario a una fecha determinada.

1.4 Asesor Legal y en gestión de tramites oficiales.

Este deberá de mantenerse actualizado en cuanto a lo que se refiere a materia legal, considerando principalmente los siguientes puntos dentro del marco jurídico:

En cuanto al marco legal:

- Aspectos propios del dominio del bien inmueble objeto de la compraventa.
- Instrumentos jurídicos propios de la compraventa.
- Instrumentos jurídicos propios del arrendamiento.
- Situación legal de los contratantes así como de toda persona involucrada.

En cuanto a la gestión de tramites ante dependencias oficiales:

- Usos de suelo.
- Programas de desarrollo urbano.
- Trámite de licencias.
- Certificados de libertad de gravamen.
- Registro publico de la propiedad.
- Tramites notariales.

1.5 Asesor en Mediación Mercantil Inmobiliaria.

Esta actividad requiere de mucho tacto para llevar a cabo el cierre de una operación inmobiliaria, puesto que se pone en juego los conocimientos, la capacidad, así como la ética profesional, para conciliar los intereses de las partes involucradas en la negociación con el claro objetivo de que se lleven a cabo clara, rápidamente y efectivamente, sobre una base justa de negociación para ambas partes.

1.6 Desarrollador inmobiliario y promotor.

El Desarrollador Inmobiliario:

Este concepto se le adjudica a la persona o personas que se involucran como inversionistas en determinado proyecto en una zona en especifica, con la visión de crear un centro de desarrollo inmobiliario.

Promotor:

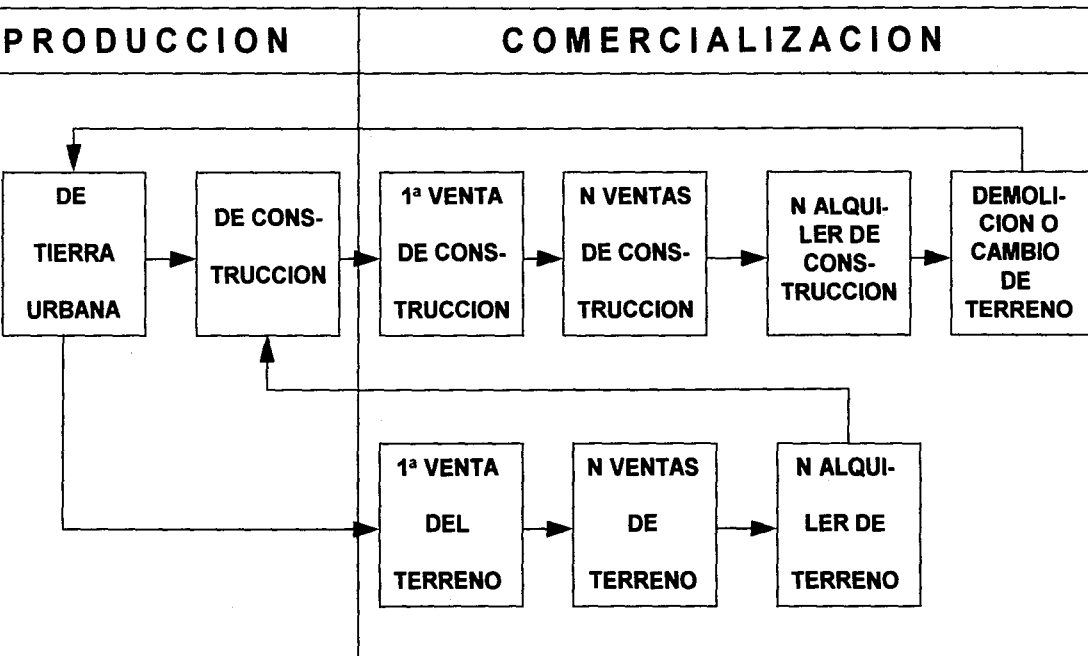
Este concepto se le adjudica a la persona que responde ante un desarrollador o un cliente determinado, en la comercialización de su bien o servicio.

1.7 Administrador Inmobiliario.

Se encarga de dirigir, controlar y coordinar, todos los asuntos que le competen al bien inmueble que le ha sido puesto en custodia.

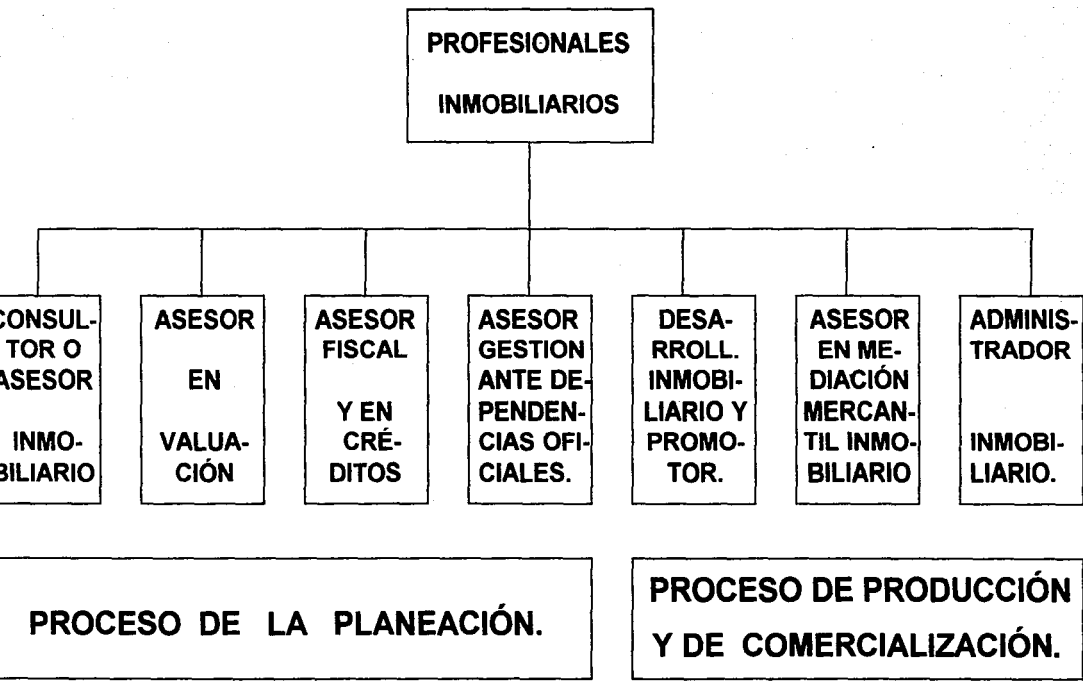
2.- Diagrama de los procesos de producción y comercialización de la actividad Inmobiliaria:

DIAGRAMA DE LOS PROCESOS DE LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA



3.- Diagrama de las relaciones con sus procesos de planeación, producción y comercialización, dentro de la actividad Inmobiliaria.

DIAGRAMA DE LAS RELACIONES CON SUS PROCESOS DE PLANEACIÓN, PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN



**PROFESIONALES
INMOBILIARIOS**

**CONSULTOR O
ASESOR
INMOBILIARIO**

**ASESOR
EN
VALUACIÓN**

**ASESOR
FISCAL
Y EN
CRÉDITOS**

**ASESOR
GESTION
ANTE DE-
PENDENCIAS OFI-
CIALES.**

**DESARROLL.
INMOBILIARIO Y
PROMO-
TOR.**

**ASESOR
EN ME-
DIACIÓN
MERCAN-
TIL INMO-
BILIARIO**

**ADMINIS-
TRADOR
INMOBI-
LIARIO.**

PROCESO DE LA PLANEACIÓN.

**PROCESO DE PRODUCCIÓN
Y DE COMERCIALIZACIÓN.**

3.4 ÉTICA DEL PROFESIONAL INMOBILIARIO

DE LAS RELACIONES CON LA SOCIEDAD

Es deber primordial de todo Profesional Inmobiliario el instruirse dentro de su especialidad.

Es por tanto obligación del profesional inmobiliario el estar al día de todo lo relacionado en su campo de acción, informándose de los cambios que pueden afectar la propiedad inmobiliaria no sólo dentro de su campo de acción, sino de la nación en general.

El Profesional Inmobiliario tiene la obligación de estar al tanto de las tendencias del mercado inmobiliario.

Es obligación del Profesional Inmobiliario, la protección de cliente contra fraudes, abusos, así como prácticas inmorales dentro del campo inmobiliario, por lo cual tiene la responsabilidad de proteger los intereses de su cliente, en cualquier acto que ponga en riesgo la dignidad e integridad del Profesional Inmobiliario.

Al aceptar una propiedad para su venta, renta o administración, el Profesional Inmobiliario deberá conocer el bien inmueble en la extensión de su palabra; no tan solo físicamente, sin dejar de revisar toda su documentación correspondiente, con el objeto de conocer el estado real de bien inmueble, para evitar cualquier error, exageración, vicio oculto u ocultación de información sobre él mismo ya que la veracidad en sus tratos deberá de ser la directriz de las acciones del Profesional Inmobiliario.

El Profesional Inmobiliario no deberá de realizar operaciones en las que por alguna causa se lesionen los intereses de alguno de los contratantes, o de un tercero, o de algún profesional inmobiliario.

El Profesional Inmobiliario deberá de abstenerse de opinar sobre aquellas materias que desconozca, en el caso que detecte alguna irregularidad deberá de comunicarlo a su cliente para que éste decida si se solicitan los servicios de un especialista en la materia.

El Profesional Inmobiliario, al usar cualquiera de los métodos de publicidad, deberá de ser muy cuidadoso de la veracidad de los datos que se presenten, ya que se deberá de exponer la situación real sin deformar ésta.

El Profesional Inmobiliario, para proteger las partes que intervengan en una operación, procurará que consten por escrito todos los datos, promesas y convenios relacionados con toda transacción. En los documentos relativos se consignará el acuerdo exacto al que lleguen los interesados quienes firmaran de conformidad, conservando cada uno un tanto y quedando otro en poder del Profesional Inmobiliario para su constancia y archivo, salvo el caso que las partes no lo deseen.

DE LAS RELACIONES CON SU CLIENTE

El aceptar cualquier prestación de servicios a un cliente, lleva involucrada en la conciencia del Profesional Inmobiliario el compromiso de promover y proteger los intereses del mismo. Esta es una obligación de lealtad para con quien se le ha confiado algún negocio. Este deber que es de capital importancia trae consigo la necesidad de obrar con absoluta justicia y honradez para las partes que intervengan en una operación.

El Profesional Inmobiliario deberá de informar a su cliente con absoluta veracidad sobre las cualidades o defectos del bien inmueble, así como de todas las circunstancias que pueden verse involucradas en el negocio al que se le ha encomendado.

Los honorarios que convenga el Profesional Inmobiliario con su cliente, deberán de ser la justa retribución a la compensación de su labor así como conocimientos sobre la materia de acuerdo a la costumbre.

En ningún caso se deberá de cobrar un "sobreprecio", ya que esta costumbre se considera como injusta compensación en retribución a la labor del Profesional Inmobiliario.

En el caso de que el Profesional Inmobiliario se interese por adquirir para él o para su compañía alguna propiedad que le sea propuesta para su venta por algún cliente, deberá de informarle a éste el deseo y sugerirle al cliente vendedor que un perito externo le practique un avalúo del inmueble en cuestión.

Al otorgársele al Profesional Inmobiliario una carta opción de venta en exclusiva contrae con el cliente el compromiso de trabajar preferentemente este negocio. Por lo anterior deberá de instruírsele a dicho cliente sobre las ventajas que para ambas partes representa otorgar dicha exclusividad.

Cuando el Profesional Inmobiliario intervenga en una negociación, en la cual el cliente obtenga un beneficio, ya sea un descuento o una bonificación esta siempre quedara en beneficio del cliente.

El Profesional Inmobiliario deberá saber guardar el secreto profesional. Por ningún motivo exteriorizara opiniones ni dará datos por confidenciales que éstos sean sobre la situación de sus clientes o sobre aquello que bajo el secreto profesional le hubiere confiado su cliente.

Para emitir un avalúo sobre el valor de una propiedad, se deberá de efectuar un análisis cuidadoso de todos los factores que rodeen y puedan afectar al negocio a tratar. Jamas se deberá de emitir la opinión del valor de un bien en el cual tenga algún interés o pueda tenerlo a menos de que esta circunstancia sea puesta en claro y delimitada perfectamente ante el solicitante. Nunca deberá de emitir opinión sobre el valor de propiedades en las que no tenga experiencia estando obligado en estos caso a consultar a un valuador con experiencia en el campo. Todas las circunstancias que medien en estos casos deberán de ser revelados al cliente.

Para anunciar una propiedad el Profesional Inmobiliario deberá pedir autorización al propietario. Nunca anunciara propiedades que no le hayan sido ofrecidas directamente por el dueño, ya que si la oferta proviene de otro compañero deberá de pedir autorización por escrito a este para utilizar cualquier medio de publicidad sobre el inmueble.

El Profesional Inmobiliario procurara que las ofertas que le hicieren sobre las propiedades que tenga en venta obren por escrito. Tendrá la obligación de mostrarlas al propietario, cualquiera que estas fueren, con objeto de normar su

criterio y ponerle en condición de decidir sobre la conveniencia de realizar o no la operación sobre las bases presentadas.

DE LAS RELACIONES CON OTROS PROFESIONALES INMOBILIARIOS

El Profesional Inmobiliario no debe de buscar ventajas sobre otros compañeros y es su obligación compartir con ellos la experiencia y preparación que haya adquirido a través de sus estudios y la práctica en distintas transacciones.

Si surgiere alguna dificultad entre dos Profesionales Inmobiliarios de la misma organización, el arbitraje del asunto deberá ser sometido ante un tribunal compuesto por personas elegidas entre los miembros de la organización de acuerdo a los estatutos de la misma y nunca ante tribunales del fuero común. Este, deberá someterse al fallo emitido por el tribunal aludido.

El Profesional Inmobiliario se abstendrá de hacer comentarios sobre la actuación en los negocios de otro miembro de su misma asociación. Si su opinión es oficialmente solicitada, ésta deberá ser dada con absoluto apego a la realidad con cortesía y con integridad profesional.

El Profesional Inmobiliario no aceptará un contrato en exclusiva de un inmueble que tenga vigente otro corredor. El Profesional Inmobiliario deberá de respetar los derechos del corredor, hasta el plazo en que dicha exclusiva venza, aún en el caso de que el propietario desee darle la exclusiva. Asimismo el Profesional Inmobiliario que acepta una opción de venta, se compromete a no ceder sus derechos a un tercero sin el conocimiento y consentimiento del propietario.

El Profesional Inmobiliario deberá de respetar las bases convenidas, para el reparto de comisiones con los involucrados, quienes deberán de respetar que el profesional inmobiliario que opcionó la propiedad, cobre la comisión acordada y no sea sorprendido por otro que haya participado en la venta.

CAPITULO 4.

PRINCIPALES INSTRUMENTOS JURÍDICOS INMOBILIARIOS.

- 4.1 Contrato de Prestación de Servicios Profesionales Inmobiliarios.**
- 4.2 Contrato de Promesa de Compraventa.**
- 4.3 Contrato Privado de Compraventa.**
- 4.4 Registro Publico de la Propiedad.**

4.1 CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES INMOBILIARIOS

Es el contrato por el que una persona llamada profesionista o profesor, se obliga a prestar determinados servicios que requieren una preparación técnica y a veces un título profesional, a otra persona llamado cliente, que se obliga a pagarle una determinada retribución denominada honorarios.

NATURALEZA JURÍDICA

Se interpreta que los actos que realiza o los servicios que presta el profesionista no son necesariamente actos jurídicos como es el caso específico del mandato. En algunos casos como abogados, notarios, etc.; se les confieren determinados actos jurídicos que no son siempre los específicos del servicio profesional, y no obran por cuenta del cliente, si no ejercen su profesión y obran en nombre propio.

ELEMENTOS PERSONALES

El profesionista o profesor, el que presta el servicio y el cliente que lo recibe y lo retribuye, cuando se trata de profesiones que requieren título para su ejercicio y que especifican los artículos 2 y transitorio 2o, de la ley reglamentaria de los artículos 4o. y 5o. Constitucionales, referente al ejercicio de las profesiones para asuntos de orden común en el Distrito Federal y para asuntos de orden federal en todo el país, se exige que el profesionista tenga título, además de la cédula que expide la Dirección General de Profesiones, ya que su falta acarrea sanciones.

CLASIFICACIÓN

- Es un contrato bilateral, relación profesional o profesor y cliente.
- Es un contrato oneroso, los provechos y gravámenes son recíprocos.
- Es un contrato conmutativo, genera a las partes derechos y obligaciones, ciertos desde que se celebra el contrato.
- Es un contrato consensual, no requiere forma especial, aun cuando siempre debe hacerse por escrito.

ELEMENTOS REALES

El servicio profesional y los honorarios.

ELEMENTOS FORMALES

No requiere formalidad para su celebración, por lo que es un contrato informal o consensual.

OBLIGACIONES DEL PROFESIONISTA

Prestar el servicio convenido, guardar secreto sobre los asuntos que sus clientes le confíen. En erogar las expensas o gastos que sean necesarios para el desempeño del servicio profesional.

OBLIGACIONES DEL CLIENTE

Pago de honorarios convenidos, reembolsos de gastos convenidos. Pago a profesionistas de daños y perjuicios que eventualmente se le hubieran causado con motivo de la PRESTACIÓN del servicio.

TERMINACIÓN DEL CONTRATO

Las causas mas frecuentes de terminación: son la conclusión del negocio o asunto u obra encomendada al profesionista, la imposibilidad objetiva de seguir prestando el servicio, el mutuo consentimiento de las partes, la muerte o declaración de interdicción del profesionista. La revocación o el desistimiento también es posible, pues en este punto existe cierta semejanza con el mandato. En el caso de la prestación de servicios para la administración de inmuebles, coexiste con el contrato de prestación de servicios, el contrato de mandato. En ambos contratos existe gran similitud, pues el objeto de ellos es la prestación de un servicio, siendo la diferencia entre estos instrumentos, que en el de mandato tiene la finalidad de; realizar actos jurídicos, por cuenta del cliente.

Estas diferencias aconsejan que interpretando rectamente la ley se apliquen al contrato de prestación de servicios solo las disposiciones del mandato que tenga fundamento en las semejanzas que entre ambos existen, así las disposiciones relativas a la forma y aplicables al mandato no son al de contrato de prestación de servicios, pues esas disposiciones se refieren única y exclusivamente a la representación de actos jurídicos que no exista en la prestación de servicios.

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES DE MEDIACIÓN Y ASESORÍA INMOBILIARIA, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE:

QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PROFESIONAL", Y POR LA OTRA:

CON DOMICILIO EN:

PROPIETARIO DEL INMUEBLE UBICADO EN:

QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PROPIETARIO", AMBAS PARTES SE SUJETAN A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES:

PRIMERA.- Declara el profesional " " estar legalmente constituido según testimonio de la escritura constitutiva numero ante el Notario Publico num Lic. de fecha cuyas actividades entre otras es la de

SEGUNDA .- Declara el propietario ser dueño legítimo del inmueble ubicado en:

y tiene plena capacidad para enajenarlo, acreditando a su propiedad con testimonio de escritura numero ante la fe del notario publico num. Lic.

e inscrita en el Registro Publico de la Propiedad y Comercio, de esta ciudad, en el Folio Real num. y de fecha

en tal virtud, por medio de este Contrato de Prestación de Servicios Profesionales de Mediación y Asesoría Inmobiliaria autoriza a:

a proponer la venta del inmueble descrito, a las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA .- El profesional se obliga a la PRESTACION de servicios de:

ASESORÍA

Analizara el inmueble a fin de determinar el valor en el mercado así cómo la forma mas adecuada para enajenarlo, tomando en consideración aspectos físicos, jurídicos , económicos, fiscales, políticos y sociales.

PROMOCIÓN

Promoverá la propiedad, utilizando los medios de difusión que considere adecuados, conforme a las características del inmueble, utilizando medios: publicitarios, relaciones publicas, cartera de clientes y otros.

INFORMACIÓN

Informara periódicamente al propietario los resultados de las labores que se han realizado.

MEDIACIÓN

El profesional realizara labores de mediación Mercantil inmobiliaria, a fin de lograr la celebración de un contrato de promesa de compraventa y/o contrato privado de compraventa.

SEGUNDA .- El propietario entregara al profesional a la firma de este contrato copia de testimonio de escritura. Así mismo, se compromete a proporcionar documentación del inmueble que le sea requerida para los tramites que sean necesarios por el Notario Publico; en caso de que la venta se lleve a cabo en testimonio de escritura publica e inscripción en el Registro Publico de la Propiedad.

TERCERA .- El propietario informara al profesional si es propietario único o si el inmueble esta en régimen de copropiedad, en adición de informar sobre su régimen de sociedad conyugal.

PRECIO Y FORMA DE PAGO

CUARTA .- El propietario señalo que es su intención vender el inmueble en la cantidad de:

Acceptando condiciones y términos de pago que para el efecto fueron acordadas con el comprador en la celebración del contrato de promesa de compra-venta y/o contrato privado de compraventa.

HONORARIOS

QUINTA .- Las partes contratantes convienen en que el profesional cobrara como honorarios por los Servicios Profesionales el ____ Porcentaje del valor señalado en la cláusula cuarta, o del que se acuerde finalmente entre el propietario y el comprador. El pago de honorarios al profesional, se efectuará en; las proporciones que correspondan y en las fechas acordadas según condiciones y términos del pago en el Contrato Privado de compraventa y/o contrato privado de compraventa.

TERMINO

SEXTA .- La duración del presente contrato será de _____ días para ambas partes y, si al termino de dicho plazo no existe por escrito manifestación en

contrario, se renovara automáticamente por periodos sucesivos de días.

SÉPTIMA .- Si el propietario durante la vigencia de exclusividad contenida en este contrato, vende el inmueble por si mismo o con la intermediación de terceros, se obliga a pagar al profesional lo estipulado en la cláusula quinta del presente instrumento.

Al concluir la vigencia de este contrato, el profesional entregara al propietario el registro de prospectos compradores que haya tratado, comprometiéndose este ultimo a pagarle los honorarios acordados en caso de que se realice la operación de venta con cualquiera de ellos, en un plazo de _____ días después del vencimiento del termino del presente contrato o de la ultima renovación del mismo.

CLÁUSULAS ADICIONALES:

OCTAVA .- Las partes contratantes convienen en la limpieza y conservación del inmueble, así como de posibles daños por explosión, incendio, temblor, etc.; se asume por riesgo y responsabilidad del propietario durante la vigencia de este contrato.

NOVENO .- Las partes contratantes convienen en el caso de controversias someterse para la interpretación y cumplimiento del mismo a la legislación y jurisdicción vigente en México, D. F. , renunciando expresamente al fuero de su domicilio presente o futuro.

DÉCIMA .- Las partes contratantes señalan como su domicilio para recibir notificaciones, emplazamientos o cualquier otro efecto mencionado en este instrumento.

En el presente contrato las partes que actúan lo hacen de buena fe, por lo que en el contenido del mismo no existe dolo, mala fe o cualquier otro vicio de consentimiento que pueda invalidarlo, y para constancia se firma por duplicado ante la presencia de dos testigos, en la Ciudad de México, Distrito Federal, el día _____ de _____ 199__.

PROPIETARIO

PROFESIONAL

TESTIGO

TESTIGO

4.2 CONTRATO DE PROMESA DE COMPRAVENTA

Es un contrato preparatorio por el que uno o las dos parte se obligan a celebrar, dentro de cierto plazo, un contrato futuro.

CLASIFICACIÓN

El contrato de promesa de compraventa es un contrato preparatorio, porque crea una relación jurídica preliminar para la celebración de un contrato futuro. Es un contrato bilateral o unilateral, según quede obligada una o las dos partes a celebrar el contrato futuro. En si mismo no es oneroso ni gratuito, ya que este carácter solo corresponde al contrato futuro, la promesa no implica por si misma ningún desplazamiento ni riqueza o de bienes económicos, y por ello, su función es netamente jurídica. Es un contrato formal porque debe hacerse por escrito. La promesa unilateral es conocida con el nombre de "opción". La oferta es una declaración unilateral de voluntad.

NATURALEZA JURÍDICA

Para que exista contrato futuro y produzca efectos, es menester tanto en la promesa unilateral como en la promesa bilateral un nuevo acuerdo de voluntades y no una sola voluntad unilateral ni tampoco el simple vencimiento de un termino.

ELEMENTOS PERSONALES

La parte que se obliga en la promesa a celebrar el contrato futuro se llama "promitente" y a esta palabra se le agrega el nombre del respectivo contratante en el contrato definitivo (por ejemplo: promitente comprador, promitente arrendatario, etc.), a la otra parte se le denomina "beneficiario o promisario", cuando las dos partes se obligan a celebrar el contrato futuro, o sea en la promesa bilateral, las dos partes se llaman "promitentes".

ELEMENTOS REALES

Son dos los elementos reales de la promesa: contrato futuro y el plazo.

1.- El objeto mediato de la promesa del contrato es el contrato futuro, ya que el objeto inmediato es una obligación de hacer. Celebrar el contrato definitivo de acuerdo con los elementos característicos de este previamente determinados.

2.- El otro elemento real de la promesa; es el plazo, para la celebración del contrato futuro, pues la falta de plazo haría nula la promesa. Cuando expira el plazo sin que por culpa alguna de las partes haya podido celebrar dicho contrato futuro, caducan los derechos de las mismas partes para exigir la celebración del contrato prometido.

ELEMENTOS FORMALES

La promesa de contrato, es un contrato formal que debe constar por escrito, sin que sea posible su inscripción en el Registro Público de la Propiedad porque no crea derechos reales, sino derechos puramente personales.

CONTENIDO OBLIGACIONAL

Del contrato de promesa nacen obligaciones a cargo de uno o de los dos promitentes (según sea promesa unilateral o bilateral de contrato) de realizar una obligación de hacer, consistente esta en celebrar el contrato futuro. En las promesas unilaterales a las que también se llama "opción" principalmente si tienen por objeto una compraventa futura, que el promitente reciba del beneficiario de la promesa una cantidad determinada de dinero al momento de otorgamiento de la promesa. Esta entrega puede ser a título de "garantía" para el efecto de que si no se cumple con la promesa, se pierde a manera de pena convencional el importe entregado por el promitente incumplido, o bien es una cantidad que se entrega en firme como "retribución", simplemente a cambio de la promesa.

Si la suma se entrega como garantía o como una retribución por la promesa, se esta en presencia de cláusulas accidentales del contrato que no alteran la esencia de la promesa; pero si la suma se paga como bono de aprecio, la jurisprudencia de la Suprema Corte ha establecido con razón que no existe promesa de venta, sino ya la misma compra-venta cuando ha empezado a cumplirse de inmediato por alguna o por las dos partes, las obligaciones propias del contrato definitivo de compra-venta o sea pagar parte o la totalidad del precio o entregan la cosa objeto del contrato.

INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATO

Cuando el promitente se resista al otorgamiento del contrato futuro puede el beneficiario de la promesa exigir judicialmente el otorgamiento de este y hacer efectivo tal otorgamiento a través de la firma que estampe el juez en rebeldía del promitente, al ejecutar la sentencia condenatoria a cargo del promitente incumplido, en la inteligencia de que aunque el contrato futuro no exigía hacerse

constar por escrito el juez, deberá firmar un documento en ejecución de la mencionada sentencia que dicte y que haya condenado al otorgamiento del contrato prometido.

TERMINACIÓN DEL CONTRATO

La promesa termina ordinariamente por agotamiento natural de los efectos del contrato o sea el otorgarse el contrato futuro; pero también puede caducar porque haya vencido el termino sin que por culpa de ninguna de las partes haya podido celebrarse el contrato futuro. Para evitar esta caducidad debe el promisorio requerir al promitente antes o en la misma fecha limite del plazo pactado en la promesa, para que en esa fecha celebre el contrato prometido, o debe el promisorio realizar dentro de ese plazo actos positivos con conocimiento del promitente (como ejemplo: entregar los antecedentes de propiedad, las boletas prediales, instrucciones relativas a un Notario, etc.), que revelen la decisión del mismo promisorio de celebrar en tiempo el contrato prometido.

Así mismo, puede la misma promesa ser anulada y no producir efectos, bien sea porque no se hizo por escrito, o porque haya omitido consignar el plazo, o los elementos esenciales del contrato definitivo, o bien que el contrato definitivo tenga un objeto ilícito. También puede determinar por muerte de uno de los promitentes.

CONTRATO PRIVADO DE PROMESA DE COMPRAVENTA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE: , POR SU PROPIO DERECHO A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DENOMINARA COMO "EL PROMITENTE VENDEDOR" Y POR LA OTRA: , POR SU PROPIO DERECHO, A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DENOMINARA COMO "EL PROMITENTE COMPRADOR", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES:

I.- Declara "EL PROMITENTE VENDEDOR":

a).- Encontrarse debidamente capacitado para la celebración del presente contrato y ser el único y legítimo propietario de:

misma que será objeto del presente contrato de promesa de compraventa y que en lo sucesivo y para efectos del mismo se le denominara genéricamente como: el "INMUEBLE".

b).- Que el "INMUEBLE" tiene una superficie aproximada de M2 y los linderos que aparecen en la escritura correspondiente.

c) Que acredita la legítima propiedad del "INMUEBLE"; mediante Escritura No.

d) Que la primera Escritura mencionada en el apartado que antecede se encuentra debidamente inscrita en el registro público de la propiedad, bajo la partida , del volumen , del libro , inscripción que se obtuvo con fecha

e).- Que el "INMUEBLE" cubre el impuesto predial bajo el número de cuenta predial # , y para efectos del pago de los derechos por consumo de agua es titular de la cuenta #

f).- Ser mayor de edad, de nacionalidad mexicana.

g)- Estar casado bajo el régimen de separación de bienes.

II.- Declara "EL PROMITENTE COMPRADOR":

a).- Que es mayor de edad, de nacionalidad mexicana que tiene su domicilio en:

b).- Que ha revisado la documentación detallada en la declaración I. Que antecede, encontrando tales documentos satisfactorios y que ha visitado en repetidas ocasiones el "INMUEBLE" objeto de la presente operación y por lo tanto conoce el estado en que se encuentra actualmente, con:
El cual a su vez forma parte de este contrato.

III.- Atentas las partes a las declaraciones formuladas con anterioridad, manifiestan su conformidad en otorgar el presente contrato privado de promesa de compraventa, el cual se sujetara a las disposiciones contenidas en el Código civil para el Distrito Federal y lo señalado en las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA "EL PROMITENTE VENDEDOR" promete vender y transmitir la propiedad a "EL PROMITENTE COMPRADOR", quien por su parte promete comprar y adquirir "EL "INMUEBLE" (y construcciones que en el se encuentran) descrito en la declaración 1, incisos: a) al e), los cuales se tienen como si se transcribiesen a la letra para los efectos legales a que haya lugar. La compraventa a que se refiere el presente contrato, incluye todo lo que por derecho y de hecho le corresponde al "INMUEBLE".

SEGUNDA.- Se fija de común acuerdo por las partes, como precio del "INMUEBLE" objeto de la presente compraventa, la suma de

cantidad que "EL PROMITENTE COMPRADOR" se obliga a cubrir a "EL PROMITENTE VENDEDOR", en el domicilio de éste, sin necesidad de previo requerimiento de pago, precisamente el día de su vencimiento que se establezca, de la manera siguiente:

a).-

mediante cheque # _____ a cargo de _____ documento que "EL PROMITENTE VENDEDOR" recibe salvo buen cobro, y en su caso, la firma del presente contrato, hará las veces del recibo mas amplio que en derecho proceda.

b).-

a la firma de las escrituras correspondientes a mas tardar el próximo día _____ de 1994, fecha en que "EL PROMITENTE VENDEDOR" deberá de entregar la posesión del INMUEBLE, por lo que ambas obligaciones deberán de cumplirse en forma simultánea.

TERCERA.- Convienen las partes en que el contrato de Promesa de Compraventa plasmado en este instrumento, deberá elevarse a escritura publica ante notario publico que elijan de común acuerdo, corriendo por la exclusiva cuenta de "EL PROMITENTE COMPRADOR" todos los gastos, impuestos, y honorarios que se originen con la citada escritura y por su inscripción en el Registro Publico de la Propiedad, con excepción del Impuesto Sobre la Renta que en caso de que lo hubiera, corresponderá a "EL PROMITENTE VENDEDOR".

CUARTA.- "EL PROMITENTE VENDEDOR" se obliga a transmitir la propiedad del INMUEBLE objeto de la presente operación a "EL PROMITENTE COMPRADOR", libre de todo gravamen, sin limitación de dominio alguno y adeudo, así como al corriente de todas las obligaciones y cargos de indole fiscal, civil, mercantil, laboral y de cualquier otra naturaleza, hasta la fecha en que se otorgue la escritura definitiva de compraventa en términos de la cláusula tercera que antecede.

QUINTA.- Las partes acuerdan que la presente operación de promesa de compraventa se realiza bajo la modalidad "AD CORPUS" mas no bajo la modalidad de "AD MESURAN" . Por lo que el "PROMITENTE COMPRADOR" no podrá reclamar el pago adicional o la disminución en el precio, por diferencias en la superficie de dicho "INMUEBLE".

SEXTA.- "EL PROMITENTE COMPRADOR" no podrá ceder, enajenar, gravar y en manera alguna de traspasar los derechos que adquiere en virtud de este contrato de promesa de compraventa, sin el consentimiento previo y por escrito de "EL PROMITENTE VENDEDOR", el cual solo puede concederse si "EL PROMITENTE COMPRADOR" se encuentra al corriente en el pago de todas y cada una de las obligaciones que resulten a su cargo.

SÉPTIMA "EL PROMITENTE VENDEDOR" Y "EL PROMITENTE COMPRADOR" manifiestan bajo protesta de decir verdad, que el "INMUEBLE" objeto de la compraventa no esta en arrendamiento a persona alguna, en consecuencia no procede el respeto al derecho del tanto ni la sanción de nulidad de pleno derecho, que establece el artículo 2448 del Código Civil para el Distrito Federal.

OCTAVA.- "EL PROMITENTE VENDEDOR" manifiesta bajo protesta de decir verdad que no ha celebrado con respecto al "INMUEBLE" objeto de venta, contrato de promesa o enajenación de ninguna naturaleza ni existe procedimiento extrajudicial alguno en tramite o resuelto, que haya versado o verse sobre la propiedad o posesión del INMUEBLE objeto de la venta. Igualmente, "EL PROMITENTE VENDEDOR" se obliga a responder al saneamiento en caso de evicción en los términos de Ley.

NOVENA.- " EL PROMITENTE VENDEDOR" se obliga a otorgar la posesión material, virtual y legal del inmueble a "EL PROMITENTE COMPRADOR" al

momento en que reciba el pago total señalado en la cláusula segunda inciso) que antecede y, en su caso, los accesorios que hubiesen correspondido o generado las obligaciones plasmadas en este instrumento, quedando plenamente pactado por las partes que hasta en tanto "EL PROMITENTE VENDEDOR" no reciba plenamente los pagos a cargo de "EL PROMITENTE COMPRADOR" no existirá la obligación de otorgar la posesión del "INMUEBLE".

DÉCIMA.- Será motivo de rescisión del presente contrato de promesa de compraventa, sin necesidad de declaración judicial previa y sin responsabilidad alguna para la parte afectada, la siguiente:

- a).- Si "EL PROMITENTE COMPRADOR" dejase de efectuar puntualmente el pago de las obligaciones en numerario a su cargo, principalmente la señalada en el inciso b) de la cláusula SEGUNDA.
- b).- cuando se contra viniere a alguna obligación derivada del presente contrato de promesa de compraventa, la parte afectada podrá en todo caso, elegir entre el cumplimiento forzoso del presente contrato de promesa de compraventa o su rescisión , sin menoscabo de las penas convencionales pactadas.

DÉCIMA PRIMERA.- Ambas partes, de común acuerdo, fijan como pena convencional, para el caso de incumplimiento de cualesquiera de las obligaciones señaladas en este instrumento, a cargo de la parte que incumpla , la cantidad de:

En la inteligencia de que si la causa es imputable a "EL PROMITENTE COMPRADOR", "EL PROMITENTE VENDEDOR" queda facultado para retener y compensar por concepto de pago de la pena convencional, la cantidad que corresponda de los anticipos que haya recibido a cuenta del precio, sin ulterior responsabilidad. En caso de que la causa o impedimento sea imputable a "EL PROMITENTE VENDEDOR", este quedara obligado a pagar a "EL PROMITENTE COMPRADOR" la suma señalada como pena convencional, así como de reintegrar la cantidad o cantidades que haya recibido a cuenta del precio, mas los intereses que haya generado dicha suma a una tasa del % mensual.

DÉCIMA SEGUNDA.- Ambas partes manifiestan que en la celebración del presente contrato no existe dolo, error, mala fe, violencia física o moral, lesión ni ningún otro vicio del consentimiento que pudiese afectar la eficacia del presente contrato de promesa de compraventa.

DÉCIMA TERCERA.- para todo lo relativo a la interpretación, ejecución y cumplimiento del presente contrato, los otorgantes se someten expresamente a la jurisdicción de las leyes y tribunales de la ciudad de México, Distrito Federal renunciando expresamente al fuero de cualesquiera otra jurisdicción o tribunal que por razón de domicilio o cualesquiera otra causa pudiera acontecer ahora o en el futuro. El presente contrato se extiende por duplicado en la ciudad de México, Distrito Federal, el de 199 , quedando un tanto en poder de

cada una de las partes, quienes lo firman ante los testigos que se señalan y manifiestan que están enterados del alcance y contenido de su clausulado, por habérseles explicado previamente.

"EL PROMITENTE VENDEDOR"

"EL PROMITENTE COMPRADOR"

TESTIGOS

4.3 CONTRATO PRIVADO DE COMPRAVENTA

El Código Civil define la compraventa como el contrato por el que uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho, y el otro a su vez se obliga a pagar por ello un precio cierto y en dinero.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Translativo de dominio:

Habrá compraventa cuando uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa o un derecho y el otro a su vez se obliga a pagar por ellos un precio cierto y en dinero.

Principal:

Porque existe y subsiste por si mismo.

Bilateral:

Produce derechos y obligaciones para ambas partes.

Oneroso:

Otorga derechos y gravámenes recíprocos.

Commutativo:

Porque la cuantía de las prestaciones es cierta y determinada desde la celebración del contrato.

Consensual:

No necesita la entrega de las cosa para el perfeccionamiento del mismo. Por regla general la venta es perfecta y obligatoria para las partes, cuando se ha convenido sobre la cosa y el precio aunque la primera no haya sido entregada ni el segundo haya sido satisfecho. Lo que quiere decir que basta con las partes den el consentimiento sobre la cosa y el precio. Para que la compra-venta sea perfecta y para que la obligación de entregar la cosa sea una consecuencia de la celebración del contrato.

Formal:

Cuando recaé sobre bienes inmuebles.

Trato Sucesivo:

Cuando los efectos del contrato se producen a través del tiempo.

ELEMENTOS ESENCIALES

Los elementos esenciales de todo contrato son el consentimiento y el objeto.

El consentimiento:

Es el acuerdo de dos o mas voluntades para producir efectos de derecho. El contrato de compra-venta tiene por objeto transmitir el dominio de una cosa o de un derecho a cambio de un precio cierto y en dinero.

El objeto:

El objeto directo en la compra-venta consiste en transmitir el dominio de una cosa o un derecho por una parte y de pagar un precio cierto y en dominio por la otra. Pueden ser objeto del contrato de compra-venta todas las cosas y derechos que pueden comprarse o venderse como los muebles, los inmueble, los derechos reales, etc.

ELEMENTOS REALES

La cosa y el precio:

La cosa vendida requiere, a) que exista, b) que sea susceptible de ser vendida o sea que este en el comercio, y que no exista disposición legal que prohíba su enajenación, c) que sea determinada o determinable en cuanto a su especie y a su cuota o cantidad, d) y que la cosa no sea ajena.

El precio, a) ha de ser cierto, sea que lo fijen las partes o un tercero o que lo refieran a otra cosa cierta, b) deberá ser en dinero, sea en moneda nacional o extranjera, c) precio justo, d) debe ser real, serio y verdadero.

ELEMENTOS FORMALES

La venta sobre inmuebles es formal, requiere de escritura privada, firmada por vendedor y comprador con la firma de dos testigos y de Escritura Publica, si se contempla lo inscrito en el artículo 2320 del Código Civil, debiendo inscribirse en el Registro Publico de la Propiedad, para que la venta surja efectos contra terceros.

ELEMENTOS PERSONALES

Las partes que intervienen son el comprador y el vendedor para celebrar este contrato requieren solo de la capacidad general de contratar.

MODALIDADES DEL CONSENTIMIENTO EN LA COMPRA-VENTA DE INMUEBLES

La venta de un inmueble puede ser: a) venta "ad mensuran" cuando se fije un precio por unidad de medida, aunque se exprese la superficie total del predio, en cuyo supuesto la diferencia es mas o menos de esta ultima determinara la consiguiente modificación del precio total, b) venta "ad corpus", cuando las partes fijan un precio alzado, aunque hayan expresado la superficie total del predio, en cuyo supuesto aquel precio no sufrirá alteración, aunque al verificarse la medición del inmueble resultara mayor o menor la superficie.

OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

Primordialmente son las siguientes obligaciones:

- 1.- Conservar la cosa hasta el momento de entregarla materialmente.
- 2.- Hacer entre de la cosa.
- 3.- Transmitir la propiedad de la cosa.
- 4.- Garantizar por el hecho personal.
- 5.- Garantizar por los vicios ocultos de la cosa.
- 6.- Garantizar por la evicción.

OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

Son dos propiamente las obligaciones del comprador. La obligación de pagar el precio y la obligación de recibir la cosa.

La obligación de pagar la mitad de los gastos de escritura y de registro, a falta de convenio en contrario no es propiamente una obligación exclusiva a cargo del comprador, sino que se trata de una obligación común a cargo del vendedor y comprador por partes iguales, según artículo 2263 del Código Civil.

La obligación de pagar el precio cierto y en dinero debe pagarse en moneda nacional, del curso corriente al momento de hacerse el pago. Por regla general, no deben pagarse intereses sobre el precio a excepción de:

- a) Si se convino expresamente sobre las partes.
- b) Si la venta no se hizo a plazo, y se midió un tiempo, entre la entrega de la cosa y el pago del precio, dicho caso, produce frutos o rentas.
- c) Si el comprador se hubiere constituido en mora por no haber pagado el precio al plazo pactado.
- d) Si con posterioridad a la celebración del contrato, se le concedió al comprador un plazo, para el pago del precio.

MODOS DE TERMINACIÓN

La compraventa puede terminar de dos maneras:

1.- En virtud de; hechos o circunstancias contemporáneas a la celebración del contrato, que propiamente frustran la compraventa e impiden que esta produzca sus efectos o continúe produciéndolos. En este primer caso hay que mencionar la nulidad de la compraventa por muy diversas causas.

La ley de desarrollo urbano del D. F., sanciona con nulidad, las ventas sobre predios urbanos en la que los contratantes omitan expresar; el uso concreto a que van a dedicar tales inmuebles, así como en aquellas que no coincida ese uso de suelo, expresado por las partes con el uso específico que el Departamento del D.F.

2.- La compraventa puede terminar; por hechos o circunstancias posteriores a la celebración del contrato, que extingan los efectos derivados de la compraventa, validamente celebrada. Es de mencionarse ante todo, el agotamiento natural del contrato, en virtud de cumplimiento o ejecución de las respectivas obligaciones a cargo de las partes.

II Declara LA PARTE COMPRADORA:

- a).- Que es mayor de edad, de nacionalidad mexicana que tiene su domicilio en
- b).- Que ha revisado la documentación detallada en la declaración 1. Que antecede, encontrando tales documentos satisfactorios y que ha visitado en repetidas ocasiones el INMUEBLE objeto de la presente operación y por lo tanto conoce el estado en que se encuentra actualmente, con: teléfono No. los cuales a su vez forma parte de este contrato.

Atentas las partes a las declaraciones formuladas con anterioridad, manifiestan su conformidad en otorgar el presente contrato privado de compraventa, el cual se sujetara a las disposiciones contenidas en el Código civil para el Distrito Federal y lo señalado en las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA "LA PARTE VENDEDORA" vende y transmite la propiedad a " LA PARTE COMPRADORA", quien por su parte compra y adquiere el INMUEBLE (y construcciones que en el se encuentran) descrito en la declaración 1, incisos a) al e), los cuales se tienen como si se transcribiesen a la letra para los efectos legales a que haya lugar. La compraventa a que se refiere el presente contrato, incluye todo lo que por derecho y de hecho le corresponde al INMUEBLE.

SEGUNDA.- Se fija de común acuerdo por las partes, como precio del INMUEBLE objeto de la presente compraventa, la suma de -----

----- cantidad que "LA PARTE COMPRADORA" se obliga a cubrir a "LA PARTE VENDEDORA", en el domicilio de esta, sin necesidad de previo requerimiento de pago, precisamente el día de su vencimiento que se establezca, de la manera siguiente:

a).-
----- al momento de la firma del presente instrumento, mediante cheque # a cargo de documento que "LA PARTE VENDEDORA" recibe salvo buen cobro y en su caso, la firma del presente contrato, hará las veces del recibo mas amplio que en derecho proceda.

b).-

c).-

d).-

----- a la firma de las escrituras correspondientes a mas tardar el próximo día de 1994, fecha en que "LA PARTE VENDEDORA" deberá de

entregar la posesión del INMUEBLE, por lo que ambas obligaciones deberán de cumplirse en forma simultánea.

TERCERA.- Convienen las partes en que el contrato de compraventa plasmado en este instrumento, deberá elevarse a escritura publica ante notario publico que elijan de común acuerdo, corriendo por la exclusiva cuenta de "LA PARTE COMPRADORA" todos los gastos, impuestos, y honorarios que se originen con la citada escritura y por su inscripción en el Registro Publico de la propiedad, con excepción del impuesto sobre la Renta que corresponderá a "LA PARTE VENDEDORA".

CUARTA.- "LA PARTE VENDEDORA" se obliga a transmitir la propiedad del INMUEBLE objeto de la presente operación a "LA PARTE COMPRADORA", libre de todo gravamen, sin limitación de dominio alguno y adeudo, así como al corriente de todas las obligaciones y cargos de indole fiscal, civil, mercantil, laboral y de cualquier otra naturaleza, hasta la fecha en que se otorgue la escritura definitiva de compraventa en términos de la cláusula tercera que antecede.

QUINTA.- " LA PARTE VENDEDORA" Y "LA PARTE COMPRADORA " manifiestan bajo protesta de decir verdad, que el INMUEBLE objeto de la compraventa no esta en arrendamiento a persona alguna, en consecuencia no procede el respeto al derecho del tanto ni la sanción de nulidad de pleno derecho que establece el articulo 2448 del Código Civil para el Distrito Federal.

SEXTA.- "LA PARTE VENDEDORA" manifiesta bajo protesta de decir verdad que no ha celebrado con respecto al INMUEBLE objeto de venta, contrato de promesa o enajenación de ninguna naturaleza ni existe procedimiento extrajudicial alguno en tramite o resuelto, que haya versado o verse sobre la propiedad o posesión del INMUEBLE objeto de la venta. Igualmente, "LA PARTE VENDEDORA" se obliga a responder al saneamiento en caso de evicción en los términos de Ley.

SÉPTIMA.- " LA PARTE VENDEDORA" se obliga a otorgar la posesión material, virtual y legal del inmueble a " LA PARTE COMPRADORA " al momento en que reciba el pago total señalado en la cláusula segunda inciso) que antecede y, en su caso, los accesorios que hubiesen correspondido o generado las obligaciones plasmadas en este instrumento, quedando plenamente pactado por las partes que hasta en tanto "LA PARTE VENDEDORA" no reciba plenamente los pagos a cargo de "LA PARTE COMPRADORA" no existirá la obligación de otorgar la posesión del INMUEBLE.

OCTAVA.- Será motivo de rescisión del presente contrato, sin necesidad de declaración judicial previa y sin responsabilidad alguna para la parte afectada, la siguiente :

a).- Si la compradora dejase de efectuar puntualmente el pago de las obligaciones en numerario a su cargo, principalmente la señalada en los incisos de la cláusula segunda.

b).- Cuando se contra viniere a alguna obligación derivada del presente contrato, la parte afectada podrá, en todo caso, elegir entre el cumplimiento forzoso del presente contrato o su rescisión, sin menoscabo de las penas convencionales pactadas.

NOVENA.- Ambas partes, de común acuerdo, fijan como pena convencional, para el caso de incumplimiento de cualesquiera de las obligaciones señaladas en este instrumento, a cargo de la parte que incumpla, la cantidad de -----

-----en la inteligencia de que si la causa es imputable a "LA PARTE COMPRADORA", "LA PARTE VENDEDORA" queda facultada para retener y compensar por concepto de pago de la pena convencional, la cantidad que corresponda de los anticipos que haya recibido a cuenta del precio, sin ulterior responsabilidad.

En caso de que la causa o impedimento sea imputable a " LA PARTE VENDEDORA ", esta quedara obligada a pagar a "LA PARTE COMPRADORA" la suma señalada como pena convencional, así como de reintegrar la cantidad o cantidades que haya recibido a cuenta del precio, mas los intereses que haya generado dicha suma a una tasa del % mensual.

DÉCIMA.- Ambas partes manifiestan que en la celebración del presente contrato no existe dolo, error, mala fe, violencia física o moral, lesión ni ningún otro vicio del consentimiento que pudiese afectar la eficacia del presente contrato.

DÉCIMA PRIMERA .- para todo lo relativo a la interpretación, ejecución y cumplimiento del presente contrato, los otorgantes se someten expresamente a la jurisdicción de las leyes y tribunales de la ciudad de México, Distrito Federal renunciando expresamente al fuero de cualesquiera otra jurisdicción o tribunal que por razón de domicilio o cualesquiera otra causa pudiera acontecer ahora o en el futuro.

El presente contrato se extiende por duplicado en la ciudad de México, Distrito Federal, el de 1994, quedando un tanto en poder de cada una de las partes, quienes lo firman ante los testigos que se señalan y manifiestan que están enterados del alcance y contenido de su clausulado, por haberseles explicado previamente.

"LA PARTE VENDEDORA"

"LA PARTE COMPRADORA"

TESTIGOS

4.4 REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD

El Registro Publico de la Propiedad; es la institución mediante la cual el Estado proporciona el servicio de publicidad de los actos jurídicos que, conforme a la ley, precisan de ese requisito, para surtir efectos ante terceros, definición que se encuentra en el artículo 1o. del Reglamento del Registro Publico de la Propiedad.

El Reglamento del Registro Publico de la Propiedad señala en el artículo 122 "En los folios del registro inmobiliario se inscribirán los títulos o documentos en que se consignen cualesquiera de los actos o contratos que señalan el artículo 304 del Código Civil". La fracción I del artículo referido señalan que se inscribirán los títulos por los cuales se cree, declare, reconozca, adquiera, transmita, modifique, limite, gradúe o extinga el dominio, posesión originaria y los demás derechos reales sobre inmuebles.

El registro de bienes inmuebles en el Registro Publico de la Propiedad tiene como objetivos primordiales el de permitirles tener un régimen Jurídico de publicidad, de seguridad y de respeto. Para que dichos bienes tengan un valor razonable y puedan ser aceptados en garantía de créditos.

Para seguridad de un adquirente, de un bien inmueble o para un tercero en la grabación, es importante conocer la historia y la situación jurídica, fiándose de lo que aparece como verdad, en las inscripciones registrables que haya tenido el bien inmueble, para cerciorarse que son validas tales operaciones y que no podrán ser atacadas éstas, por causas o situaciones diferentes.

CAPITULO 5.

INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL RAMO INMOBILIARIO.

- 5.1 Inversión extranjera inmobiliaria.**
- 5.2 Adquisición y enajenación por extranjeros.**
- 5.3 Inversión inmobiliaria ante diferentes tipos de inversiones.**

5.1 INVERSIÓN EXTRANJERA INMOBILIARIA

TITULO SEGUNDO DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES INMUEBLES Y DE LOS FIDEICOMISOS

ART. 10.- De conformidad con lo dispuesto por la fracción 1 del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros o que hayan celebrado el convenio a que se refiere dicho precepto, podrán adquirir el dominio de bienes inmuebles en el territorio nacional.

En el caso de las sociedades en cuyos estatutos se incluyan el convenio previsto en la fracción 1 del artículo 27 Constitucional, se estará a lo siguiente:

I.- Podrán adquirir el dominio de bienes inmuebles ubicados en la zona restringida, destinados a la realización de actividades no residenciales, debiendo registrar dicha adquisición ante la Secretaría de Relaciones Exteriores ; y

II.- Podrán adquirir derechos sobre bienes inmuebles en la zona restringida, que sean destinados a fines residenciales, de conformidad con las disposiciones del capítulo siguiente

ART. 11.- Se requiere permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para que instituciones de crédito adquieran como fiduciarias, derechos sobre bienes inmuebles ubicados dentro de la zona restringida, cuando el objeto del fideicomiso sea permitir la utilización y el aprovechamiento de tales bienes sin construir derechos reales sobre ellos y los fideicomisarios sean:

I.- Sociedades Mexicanas sin cláusulas de exclusión de extranjeros en el caso previsto en la fracción II del artículo 18 de esta ley; y

II.- Personas físicas o morales extranjeras.

ART. 12.- Se entenderá por utilización y aprovechamiento de los bienes inmuebles ubicados en la zona restringida, los derechos al uso y goce de los mismos, incluyendo en su caso, la obtención de frutos, productos, y , en general, cualquier rendimiento que resulte de la operación y explotación lucrativa, a través de terceros o de la institución fiduciaria.

ART. 13.- La duración de los fideicomisos a que este capítulo se refiere, será por un periodo máximo de 50 años, mismo que podrá prorrogarse a solicitud del interesado.

La Secretaría de Relaciones Exteriores se reserva la facultad de verificar en cualquier tiempo el cumplimiento de las condiciones bajo las cuales se otorguen los permisos e inscripciones a que este título se refiere.

ART. 14.- La Secretaría de Relaciones Exteriores resolverá sobre los permisos a que se refiere el presente capítulo, considerando el beneficio económico y social que la realización de estas operaciones implique para la nación.

Toda solicitud de permiso que cumpla con los requisitos señalados, deberá ser otorgada por la Secretaría de Relaciones Exteriores dentro de los 30 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación. Las inscripciones ante el registro a que se refiere la fracción I del artículo 10 deberán resolverse dentro de un plazo máximo de 15 días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud. En caso contrario, el permiso o el registro correspondiente se considerara otorgado.

TITULO OCTAVO DE LAS SANCIONES

ART. 37.- Cuando se trate de actos efectuados en contravención a las disposiciones de esta ley, la secretaria podrá revocar las autorizaciones otorgadas.

Los actos, convenidos o pactos sociales y estatuarios declarados nulos por la Secretaría, por contrario a lo establecido en esta ley no surtirán efectos legales entre las partes ni se podrán hacer valer ante terceros.

ART. 38.- Las infracciones a lo establecido en esta ley y sus disposiciones reglamentarias se sancionarán de acuerdo a lo siguiente:

V.- En caso de simulación de actos con el propósito de permitir el goce o la disposición de bienes inmuebles en la zona restringida a personas físicas o morales extranjeras o a sociedades mexicanas que no tengan cláusulas de exclusión de extranjeros, en contravención a lo dispuestos por los títulos 2o. y 3o. de esta ley, se sancionará al infractor con multa hasta por el importe de la operación.

ART. 39.- Los fedatarios públicos relacionarán, insertarán o agregarán al archivo oficial o apéndice de los instrumentos en que intervengan, los oficios en que consten las autorizaciones en que deban expedirse en los términos de esta ley. Cuando autoricen instrumentos en los que no se relacionan tales autorizaciones, se harán acreedores a las sanciones que determinen las leyes del notario correspondiente y la ley federal de correduría pública.

NOVENO.- Se requiere resolución favorable de la comisión para que la inversión extranjera participe en un porcentaje mayor al 49% del capital social de sociedades que realicen las actividades de edificación, construcción e instalación de obras. Apartir del 1o de enero de 1999, la inversión extranjera podrá participar hasta el 100% en el capital social de sociedades mexicanas dedicadas a las mismas, sin necesidad de recabar la resolución favorable de la comisión.

DÉCIMO PRIMERO.- A los inversionista extranjeros y las sociedades mexicanas con cláusulas de admisión de extranjeros que tenga fideicomitidos a su favor bienes inmuebles en zona restringida a la entrada en vigor de esta ley, se les aplicará lo dispuesto en el capitulo II del Titulo Segundo de la misma, en todo aquello que lo beneficie.

5.2 ADQUISICIÓN Y ENAJENACIÓN POR EXTRANJEROS

La constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Art. 27 confiere que la propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional corresponde originalmente a la nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares constituyendo la propiedad privada.

La capacidad para adquirir el dominio de las tierras y aguas de la nación, se regirá por diferentes prescripciones; siendo aplicables para extranjeros el párrafo primero del citado artículo.

"Solo los Mexicanos por nacimiento o naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho para adquirir el dominio de las tierras y aguas o para obtener concesiones de explotación de minas o aguas. El Estado podrá conceder el mismo derecho a los extranjeros, siempre que convengan ante la Secretaría de Relaciones, en considerarse como nacionales respecto de dichos bienes y en no invocar por lo mismo la protección de sus gobiernos por lo que se refiere aquellos; bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder en beneficio de la nación, los bienes que hubieran adquirido en virtud del mismo. En una faja de 100 kilómetros a lo largo de las fronteras y de 50 Kilómetros en las playas, por ningún motivo podrán los extranjeros adquirir el dominio directo sobre las tierras y aguas."

Así también la ley de Terrenos Baldíos Nacionales respecto de la enajenación a título oneroso de terrenos nacionales señala en su artículo 8o.

Todo mexicano por nacimiento o por naturalización, mayor de edad y con capacidad legal para contratar, tiene derecho en los términos de la presente ley, para adquirir a título oneroso terrenos nacionales en las extensiones fijadas por las misma.

Tratándose de extranjeros, podrá concedérseles, el mismo derecho, siempre que convengan ante la Secretaría de Relaciones Exteriores en considerarse como nacionales respecto de los terrenos que adquieran, y en no invocar, por lo mismo; la protección de sus gobiernos por lo que se refiere aquellos, bajo la pena en caso de faltar al convenio, de perder en beneficio de la nación los que hubieran adquirido.

Por ningún motivo podrán adquirir los extranjeros terrenos nacionales en una faja de 100 kilómetros a lo largo de las fronteras y de 50 en las playas.

Las sociedades mexicanas sólo podrán adquirir y poseer terrenos nacionales en los casos y para los fines del artículo 27 constitucional.

5.3 INVERSIÓN INMOBILIARIA ANTE DIFERENTES TIPOS DE INVERSIONES

BIENES INMUEBLES

La inversión en casas, terrenos, condominios o cualquier otro bien inmueble son generalmente magníficas inversiones para estabilizar y conservar el ahorro en épocas inflacionarias. Además, hay que considerar que en una mayoría de los casos adquirir un bien inmueble, por ejemplo una casa, se conjuntan el uso y usufructo como bien patrimonial para toda la familia, así como lograr mantener un costo de reposición a valor actual en su construcción y su plusvalía en el terreno; en adición a que sus riesgos son asegurable.

La inversión en bienes inmuebles no es uniforme su redituabilidad, ya como se ha explicado son varios los factores que participan, como su ubicación, uso de suelo, planeación futura, vida probable, etc.

Es muy importante distinguir entre buena o mala inversión en inmuebles condicionándose para tal fin en tener los conocimientos necesarios inmobiliarios en materia jurídica, fiscal y valuatoria y maximizar una inversión inmobiliaria.

Hay quienes se han enriquecido en la compraventa de bienes inmuebles, pero hay también quienes han limitado su redituabilidad por haber invertido en inmuebles no adecuados y sin previa planeación para su compra o venta en su caso. El marco de inmuebles ha tenido un gradual pero sostenido crecimiento y en algunos casos se realizaron operaciones inmobiliarias inferiores al que presentaba su costo de reposición. Consideramos un futuro importante en el crecimiento del mercado inmobiliario un aumento sustancial de demanda de vivienda, tendencia de valuación de buenas propiedades en dólares y considerando de manera importante que los criterios generales de política económica para la década de 1990 sea la del bienestar social. El bienestar social se busca mejor con: fuerte incremento de gasto público destinado a; educación, salud, desarrollo rural, urbano y ecología.

BIENES MUEBLES

Metales: (Centenarios, Onzas de oro y plata, Certificados de plata)

En nuestro país la decisión de invertir en metales depende tanto del precio internacional de los metales como del movimiento en el tipo de cambio libre del peso mexicano. Como consecuencia los metales juegan también un papel de protección bancaria. En México es posible invertir en metales preciosos a través de:

Centenario:

Moneda emitida desde 1921 como conmemoración de la independencia de la Nación. Es la mas común de las monedas de oro, de ley 900 y peso 37.50 gramos de oro. Se pueden adquirir o vender libremente en bancos y en otras instituciones financieras.

Onzas de oro y plata:

Afinales de los años 70s y siendo México un importante productor de plata, se acuñan estas monedas que sirven directamente como medio de inversión. La onza de oro es ley 900 y contiene 31.103 gramos de oro fino y tiene un valor ligeramente proporcional menor que el centenario. La moneda de plata es ley 909 y también contiene 31.103 gramos plata, ambas se pueden comerciar en bancos e instituciones financieras.

Certificados de plata:

En septiembre de 1987 Banca Cremi, es S. N. C. creo estos certificados conocidos como CEPLATA, los cuales están respaldados por 100 onzas de plata que permanecen en custodia en la institución financiera, evitando el inconveniente de manejar físicamente las monedas. Su cotización esta en función directa del precio internacional de la plata y se pueden operar en bancos y otras instituciones financieras.

Joyas:

Tienen un mercado internacional cuyo precio se expresa en dólares u otras divisas, constituyen un medio para preservar en mayor o menor grado nuestro patrimonio en un proceso inflacionario, Las joyas ademas de aumentar de

precio pueden usarse Sin embargo, tienen la desventaja que a diferencia del centenario o cualquier otra moneda de oro o plata su valor es mas objetivo. En general, las joyas de buen gusto y pureza aceptable, son medios para conservar el patrimonio, aunque al realizarlas son castigados sus precios.

Automóviles, Muebles y Equipo:

Este tipo de inversiones también están sujetas, a un ajuste al valor de su costo de adquisición y su redituabilidad, se ve condicionada además de la ley de oferta y demanda a otros factores como el de aseguramiento en el que participan disposiciones que en materia de seguros son expedidas para tal fin. Tienen como ventaja el uso o disposición de los mismos y que como fuente aleatoria de trabajo directa o indirectamente generan otros beneficios. Es importante destacar que la ley del Impuesto Sobre la Renta, reconoce el efecto de redituabilidad (Superávit por revaluación) al ajustar el valor de la inversión de costo histórico a un valor a costo de reposición. Son inversiones cuyos riesgos son asegurables.

VALORES EN RENTA FIJA Y FONDOS DE INVERSION

En los valores de renta fija el emisor - empresa privada o gobierno se compromete a pagar un interés establecido al comprador del titulo a un fecha determinada. Entre otros están las obligaciones, cetes, papel comercial, aceptaciones bancarias, pagarés, petrobonos etc. En los Valores de Renta Variable el emisor o empresa emite acciones para construir o aumentar su capital social. Los títulos o acciones ofrecen al temor accionista en resultado condicionado a la buena o mala administración y a la especulación de la oferta y demanda de las acciones primordialmente.

Fondos de Sociedad de Inversión. A fin de encausar los ahorros de pequeños y medianos inversionista, nacen los fondos de sociedades de inversión. Las sociedades de inversión son instituciones orientadas al análisis de opciones de inversión y la aplicación productiva de fondos colectivos que reúnen todas las características y estructura jurídica de una Sociedad Anónima. Son operadas por otra sociedad (Sociedad Operadora de Sociedad de Inversión) que normalmente es una casa de bolsa. Son tres tipos que existen de sociedades de inversión:

Sociedad de Inversión Comunes:

Operación con valores tanto de renta fija como de renta variable y se le conoce también como fondos de renta variable, ya que tienen una buena cantidad de valores de este tipo (acciones de empresa) en su cartera. Estos fondos adquieren mayor riesgo y por consiguiente adquieren mayores ganancias.

Sociedad de Inversión de Renta Fija:

Operan solo con valores y documentos de renta fija, entre otros se invierten en papel comercial, CETES, pagarés de tesorería, aceptaciones bancarias, petrobonos, obligaciones, etc. A estas sociedades se les conocen como fondos del mercado del dinero, comenzaron a operar en 1983. Sus características principales son de un rendimiento, con poco superior a rendimientos bancarios, gran liquidez en 24 horas, un retiro, prácticamente sin riesgo.

Sociedad de Inversión de Capitales:

Estas sociedades operan con valores y documentos emitidos por empresas que requieren de recursos a largo plazo. Primordialmente el objeto de estas sociedades es de proporcionar recursos a largo plazo a las empresas que lo requieren. Las características actuales se especifican en un decreto publicado en el diario oficial el 31 de diciembre de 1986.

BOLSA DE VALORES

La bolsa de valores es un órgano en el cual las empresas que necesitan fuertes cantidades de dinero acuden a éste, para colocar en el mercado de valores acciones para la obtención de recursos para su capital de trabajo y ampliar instalaciones. La Bolsa de Valores y la Comisión Nacional de Valores - organismo gubernamental que supervisa la bolsa y vigila que las empresas que cotizan en la bolsa se mantengan sanas. Las que presentan serios problemas son retiradas hasta que mejoren. La inversión en acciones puede duplicar nuestros ahorros en días, pero existen también grandes riesgos. El inversionista que busca no tener grandes riesgos debe ser cauteloso con este tipo de inversiones invirtiendo una parte de su patrimonio de preferencia con asesoría profesional. Debe abocarse al estudio del comportamiento, ciclos y tendencias de las acciones de su preferencia y del mercado de valores en general.

DINERO LIQUIDO NACIONAL Y EXTRANJERO

Las divisas son el dinero extranjero con valor de cambio en los mercados internacionales: Dólar, Libra, Marco, etc. La compra de divisas es una opción para los inversionista para protegerlo contra la destrucción monetaria de un país en inflación. El inversionista toma en consideración para la compra de divisas específicamente para el dólar: el porcentaje, el deslizamiento del peso mas los intereses que le generan en Estados Unidos. Es importante saber que también existen riesgos en este tipo de inversión. Como es el caso de quiebras de Bancos Norteamericanos. Recordemos antes de invertir en divisas, asegurarse de:

- Solvencia de la institución en donde se piensa depositar.
- Determinar si los depósitos están asegurados por la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)
- Conocer el monto que como suma asegurable se aplica a cada cuenta bancaria con el mismo nombre o nombres.

CAPITULO 6.

PROYECTOS DE INVERSIÓN.

- 6.1 Proyectos de inversión.
- 6.2 Análisis de proyectos.
- 6.3 Estudio de mercado.

6.3 PROYECTOS DE INVERSIÓN

La asignación de inversiones es un problema económico, fundamental tanto de la empresa, como de los individuos y de las naciones. Toda unidad económica, pública o privada, se enfrenta a una gama de oportunidades de consumo y de inversión de sus recursos disponibles, y de la selección de la oportunidad que en cada caso sea la mas conveniente, requiere de un proceso de análisis y de evaluaciones que proporcionan las bases racionales para tomar la decisión mas adecuada. Toda decisión de inversión debe ser justificada racionalmente, y el objeto de la decisión no es mas que un proyecto que debe ser evaluado.

De tal modo que la evaluación de proyectos se orienta a proporcionar los parámetros que miden el grado en que tal o cual forma de asignar las inversiones es racional o no (en que asignarlas, dónde, cómo y cuándo hacerlo).

Esta racionalidad está dada por criterios que son relevantes para el decisor, según sea el caso de un proyecto publico o un privado, pero en general dichos criterios se refieren a la conveniencia económica, financiera, social y política del proyecto.

Es por ello que la evaluación de proyectos es un proceso que consta de una serie de etapas interrelacionadas, que comprenden aspectos técnicos económicos y financieros, y cuando amerite aspectos sociales y políticos.

En tal sentido, el objetivo se orienta a desarrollar una metodología general para llevar a cabo la evaluación de cualquier tipo de proyecto de inversión, bien sea público o privado, donde el criterio de decisión se fundamenta en aspectos técnicos, económicos y financieros.

El proyecto de inversión se desarrolla bajo las siguientes etapas:

1. Estudio de Mercado.
2. Estudio Técnico.
3. Estudio Financiero.
4. Evaluación Económica.
5. Casos de Aplicación.

1. Estudio de Mercado, se abordan elementos teóricos para entender los conceptos de mercado, elasticidad, los componentes del mercado que son: el producto, la oferta, la demanda, demanda futura, el precio y la comercialización. De esta forma se define si es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptación que tendría en su consumo o uso, permitiendo, así

determinar la postergación o rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo.

2. Estudio Técnico, se estudian las posibilidades materiales, físicas, químicas, condiciones y alternativas para producir el bien o servicio que se desea generar con el proyecto. Lo sustantivo en la formulación de proyectos es llegar a diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado. Aborda el proceso de producción; los efectos económicos de la ingeniería del proyecto; la localización incluyendo aspectos macro y micro. Posteriormente se estudian los factores que afectan la localización y algunos métodos de evaluación no cuantificables y cuantificables; la localización de un negocio de venta al menudeo que igualmente puede ser un proyecto de inversión; se estudia el análisis de costos de la inversión y de los de operación del proyecto, la depreciación; la determinación de ingresos para comparar con otras alternativas de inversión; errores en la estimación de costos e ingresos; el punto de equilibrio y análisis de sensibilidad económica que permite definir el área de pérdidas y ganancias del proyecto y ver así si el proyecto está operando con pérdidas o ganancias.

3. Estudios Financieros, se aborda el tema de la inversión del proyecto, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento. Se define la terminología que define la contabilidad del proyecto tales como: activo fijo, activos circulantes; métodos para estimar los costos de inversión activo fijo, intereses durante la construcción; financiamiento y costos de capital; los estados financieros. Por último se aborda la evaluación financiera, el periodo de recuperación; rendimiento de la inversión; el valor actual neto; la tasa interna de retorno y una evaluación sobre el capítulo.

4. Evaluación Económica. Se recogen las conclusiones de los estudios de mercado, técnico y financiero y se analizan con un enfoque que permite la evaluación económica. Comparando los costos y beneficios del proyecto con otras alternativas de inversión. Además contempla el aporte del proyecto a los objetivos del desarrollo económico y social y sus efectos multiplicadores sobre el medio; la relación beneficio - costo; clasificación de los perjuicios de un proyecto; costos de operación y evaluación.

5. Casos de Aplicación, se abordan distintos casos: la localización de un proyecto; el cálculo de la tasa interna de retorno; determinación de la factibilidad de un proyecto; evaluación de una expansión y determinación del capital de trabajo.

6.2 ANÁLISIS DE PROYECTOS

Se realiza una evaluación económica, se recogen las conclusiones de los estudios de mercado, técnico y financiero y se analizan con un enfoque que permite la evaluación económica. Comparando los costos y beneficios del proyecto con otras alternativas de inversión. Además contempla el aporte del proyecto a los objetivos del desarrollo económico y social y sus efectos multiplicadores sobre el medio; la relación beneficio - costo; clasificación de los perjuicios de un proyecto; costos de operación y evaluación.

El análisis de proyecto, comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevean para todo el periodo de ejecución. El análisis tiene por objeto demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles, así como compararlo con otras alternativas de inversión y entonces llegar a una decisión final en cuanto a la alternativa de mayor conveniencia.

El análisis deberá demostrar las necesidades totales de capital, degolladas en capital fijo, y capital circulante.

ANÁLISIS GENERAL DE PROYECTOS

Los elementos que constituyen un proyecto de inversión; están ligados con aspectos técnicos, comerciales, administrativos y financieros que resultan fundamentales para la viabilidad y perspectivas de desarrollo del proyecto.

Para que un proyecto sea satisfactorio, estará ampliamente justificado desde el punto de vista social o empresarial, para lo que debe proveerse una rentabilidad atractiva que justifique la asignación de recursos o bien, existirá una justificación muy clara de los beneficios sociales esperados frente a los costos de inversión y de operación del proyecto.

En general, el análisis de un proyecto consiste en verificar que éste se encuentre definido en su totalidad y que todas las decisiones adoptadas con respecto a sus características básicas estén fundamentadas. Todo proyecto lleva implícito un riesgo que debe ser ponderado cuidadosamente no sólo por las consecuencias directas en los inversionistas, sino también por los efectos correspondiente en la economía del país donde se planea su realización.

6.3 ESTUDIO DE MERCADO

Uno de los factores mas críticos en los estudios de proyectos es la determinación de su mercado; pues allí se define su demanda e ingresos de operación, así como por los costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado es mas que el análisis y determinación de la oferta y demanda o los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial.

La investigación de la demanda tiene como resultado un pronóstico cuantitativo del mercado. Esta información es la primera y muchas veces la mas determinante para juzgar la factibilidad de un proyecto. El uso de los resultados de análisis del mercado y del pronóstico es esencial para el desarrollo del proyecto, igual que para un segundo propósito que es establecer un programa de ventas y diseñar un sistema de canales de distribución. La existencia de una demanda no necesariamente garantiza la venta de producción prevista ya que sólo puede lograrse con una eficiente organización de ventas.

CAPITULO 7.

PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

- 7.1 Justificación del tema.
- 7.2 Planteamiento del problema.
- 7.3 Objetivos generales y particulares de la tesis.
- 7.4 Hipótesis.
- 7.5 Variables: dependientes e independientes.
- 7.6 Metodología.

7.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Ante la ratificación del Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica, es evidente que la mayor parte de los sectores económicos del país, se agrupan en sectores financieros, para ser, hoy en día, mas competitivos con las empresas extranjeras.

Por tal motivo, es importante, que el sector inmobiliario, también lo lleve a cabo, asociándose con empresas del mismo ramo inmobiliario o afín al mismo; ya sean estas empresas nacionales o extranjeras. Ante un mercado cada día mas competitivo y a veces tan desleal, se ha pensado, que dentro del proceso de asociación, también se conozca como se debe de administrar verdaderamente una empresa inmobiliaria, ya que es el punto central para competir.

Por otra parte, el papel que toca al Administrador Inmobiliario, quien se ve en la necesidad de jugar el papel del Asesor Inmobiliario como profesional; o muchas veces suele ser el encargado de capacitar a profesionistas que ejercen esta labor tan importante en el desarrollo económico del país.

7.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas inmobiliarias así como los asesores inmobiliarios, se enfrentan a un cambio ante la apertura comercial del Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica, en cuanto a la profesionalización de sus servicios, dentro de todo el proceso de la actividad inmobiliaria.

7.3 OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES DE LA TESIS

Objetivo general:

Sensibilizar y concientizar a las empresas y asesores inmobiliarios mexicanos en cuanto a la conveniencia de capacitarse profesionalmente dentro de las actividades inmobiliarias ante la apertura comercial de Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica.

Objetivo particular:

Investigar y detectar las necesidades actuales de las empresas y asesores inmobiliario mexicanos.

Mejorar la preparación del asesor inmobiliario así como la de todo el personal de la empresa.

Promover la capacitación del asesor inmobiliario así como el desarrollo del personal de ventas en especial, como de toda la empresa.

7.4 HIPÓTESIS

"El asesor profesional inmobiliario y las empresas inmobiliarias se enfrenta a un cambio ante la apertura comercial del Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica".

7.5 VARIABLES: DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

Dependiente:

Que tan buenos serán los resultados si no preparamos al asesor inmobiliario como todo un profesional inmobiliario, ante la ratificación del Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica.

Independiente:

A través de la capacitación, desarrollo y motivación del profesional inmobiliario alcanzaremos los objetivos generales de las empresas inmobiliarias.

7.6 METODOLOGÍA

Desglose de la investigación documental:

La investigación que se llevo a cabo fue de tipo documental, partiendo del punto, en que la mayor parte de la información del sector inmobiliario, se obtuvo y recopiló de empresa en su mayoría nacionales así como de algunas empresas extranjeras de Norteamérica.

Ante la necesidad del mejoramiento de las empresas inmobiliarias de México, se estructuró el índice de tal forma que el contenido del mismo, sirva de apoyo a todas las empresas inmobiliarias mexicanas que así lo decidan.

Por otra parte se desea comentar la estructura del índice de la investigación documental la cual se integra de 7 capítulos, los cuales son mencionados brevemente a continuación.

Capítulo 1.- Nuestro objetivo, es el de dar a conocer la teoría administrativa así como el proceso administrativo, enunciando cada una de sus etapas como son: la previsión, planeación, organización, integración, dirección y el control; así como los elementos que componen a cada una de dichas etapas del proceso administrativo.

Capítulo 2.- Conociendo el punto anterior se presenta de una manera general el funcionamiento de las empresas inmobiliarias en la Ciudad de México, lo anterior en base a la aplicación de las etapas del proceso administrativo en dichas empresas.

Capítulo 3.- Ante la necesidad del cambio, por la ratificación del tratado trilateral de libre comercio de Norteamérica se presenta al Asesor Inmobiliario como Profesional, dando a conocer; el perfil del asesor inmobiliario, su perspectiva ante la apertura del T.L.C., su proceso dentro de la actividad inmobiliaria, así como la ética profesional que deberá de mantener dentro de toda actividad inmobiliaria.

Capítulo 4.- Nuestro objetivo es el de dar a conocer los principales instrumentos jurídicos inmobiliarios: el contrato de prestación de servicios profesionales inmobiliarios, el contrato de promesa de compraventa, el contrato privado de compraventa así como sus relaciones con las dependencias gubernamentales.

Capítulo 5.- Nuestro objetivo es el de dar a conocer los alcances y limitaciones de la inversión extranjera en el ramo inmobiliario y la adquisición y enajenación de inmuebles por extranjeros, lo anterior en base a lo dispuesto por la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, así como por la Ley de Inversión Extranjera. Ante la ratificación del tratado trilateral de libre comercio de Norteamérica.

Capítulo 6.- Nuestro objetivo es el de dar a conocer; los elementos de los proyectos de inversión, así como su mecánica de operación, que todo profesional inmobiliario deberá de conocer.

Capítulo 7.- La finalidad es la de proporcionar al lector los elementos de juicio, para que este pueda evaluar el contenido de la presente investigación, así como cuestionarse así mismo sobre algunos puntos de trascendental importancia en el ramo inmobiliario, con el claro objetivo de crear conciencia en el mismo.

CONCLUSIONES

Estas conclusiones son un resumen general del resultado de toda la investigación:

- El Profesional Inmobiliario ha sido el resultado de la especialización dentro de la actividad inmobiliaria.

- El Profesional Inmobiliario se ha caracterizado por ser el director de ventas en la mayoría de las empresas inmobiliarias de nuestro país dados sus conocimientos.

- Es necesario la constante capacitación y desarrollo del personal de ventas para lograr la competitividad ante el Tratado Trilateral de Libre Comercio de Norteamérica, el cual demandará de personal altamente capacitado.

- La apertura comercial demandara de Profesionales Inmobiliarios cada vez mas especializados dentro de cada actividad inmobiliaria.

- Será un factor determinante entre las inmobiliarias pequeñas y medianas la "alianza estratégica", para unir sus fuerzas ante la apertura comercial, y así formar una bolsa inmobiliaria complementaria la cual brinde un mayor servicio a sus clientes y una mayor diversificación en la cartera inmobiliaria.

- El servicio que ofrezca un Profesional Inmobiliario así como una empresa inmobiliaria , será la clave del éxito, además esto influirá para situarla dentro de una posición determinada dentro del mercado inmobiliario.

- Las empresas inmobiliarias pequeñas se enfrentarán a una competencia tan diversificada, que tendrán que determinar una especialización dentro del mercado inmobiliario.

- Los servicios complementarios que se puedan ofrecer, siempre serán un gran aliciente para el cuidado de los clientes.

- Un factor determinante en el servicio a clientes, será la atención oportuna y personalizada del Profesional Inmobiliario así, como la interacción con los medios de comunicación mas avanzados.

- El miedo al fracaso, no es la competencia, si no la misma incompetencia.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ASESOR:

Es toda aquella persona que domina en la extensión de una actividad un aspecto de interés para con su cliente.

BIEN INMUEBLE:

Son todos aquellos bienes que son de carácter inamovibles.

BIENES MUEBLES:

Son aquellos que pueden trasladarse de un lado a otro, sin llegar a sufrir alteraciones en su concepción.

CIERRE:

Momento en el que se formaliza la compraventa a través de un instrumento jurídico.

CLIENTE:

Respecto del que ejerce alguna profesión.

COMISIÓN:

Es una manera de retribuir el esfuerzo o trabajo de una persona, en virtud de realizar algún negocio.

CONSULTORIA DE PROCESO:

Técnica mediante la cual los consultores ayudan a los miembros de la organización a entender y cambiar la forma en que trabajan juntos.

COMPRAVENTA:

Acto por el cual el vendedor se compromete a dar la cosa comprada, y el comprador a pagar por ella el precio convenido.

CONTRATO:

Acuerdo de voluntades entre 2 o mas personas, el cual deriva derechos y obligaciones a ambas partes.

CONTROL DE CLIENTES:

Relación de capitación de clientes en la cual se contiene, el nombre del cliente, su teléfono así como sus necesidades y se hace mención del asesor que tubo el primer contacto, fecha y observaciones.

CORREDOR:

Es la persona que pone en contacto al vendedor con un posible comprador.

DELEGACIÓN:

Acto de asignar autoridad y responsabilidad formal al subordinado para la realización de actividades específicas.

DIRECTORIO DE PROPIEDADES:

Directorio generalizado de las propiedades con que se cuenta, en exclusiva o no exclusiva así como sus características generales.

EFICACIA:

Capacidad de determinar los objetivos apropiados: "Hacer las cosas correctas".

EFICIENCIA:

Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: "Hacer bien las cosas".

ESTRÉS:

Tensión y presión que resultan cuando un individuo considera que una situación presenta una exigencia que amenaza con superar sus capacidades y recursos.

ENAJENAR:

Passar o entregar a otro el dominio de una cosa.

EXCLUSIVA:

Propiedad cuya condición de opción de venta es solo a través de la empresa, previamente firmada por el cliente el contrato de prestación de servicios inmobiliarios, y solo la empresa cuenta con el poder de venta.

GERENTES:

Individuos que planean, organizan, dirigen y controlan a otros individuos en el proceso de obtención de las metas de la organización.

HOJA ESPECIFICA DEL INMUEBLE:

Hoja en la cual se contienen de manera específica los datos mas relevantes del inmueble.

META:

Dirección fundamental de una organización: su finalidad, misión y objetivos.

NO EXCLUSIVA:

Condición de la propiedad, en la cual la empresa no tiene firmado el contrato de prestación de servicios inmobiliarios, en algunos casos esta puede darse a través de un tercero.

PODER:

Capacidad de ejercer influencia; es decir, la capacidad de cambiar las actitudes o comportamientos de individuos o grupos.

PROCEDIMIENTO:

Plan permanente de pautas detalladas para manejar las acciones de la organización que se llevan a cabo en forma regular.

PRODUCCIÓN:

Transformación de los recursos organizacionales en productos terminados y servicios.

REGLAS:

Planes permanentes que detallan las acciones específicas que deben de realizarse en una situación dada.

VALUACIÓN INMOBILIARIA:

Es conocer el valor de un bien inmueble en términos monetarios a una fecha determinada.

VENTA AD MESURAN:

Cuando se fije un precio por unidad de medida, aunque se exprese la superficie total del predio, en cuyo supuesto la diferencia es mas o menos de esta ultima determinara la consiguiente modificación del precio total.

VENTA AD CORPUS:

Cuando las partes fijan un precio alzado, aunque hayan expresado la superficie total del predio, en cuyo supuesto aquel precio no sufrirá alteración, aunque al verificarse la medición del inmueble resultara mayor o menor la superficie.

VARIABLE INCONTROLABLE:

Parte de una situación problema que no puede ser manipulada a corto plazo y que, por consiguiente, limita el conjunto de soluciones factibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración, 8a Edición, Kootz / O' Donnell, McGraw-Hill, México 1988.
- Administración de Empresas, Agustín Reyes Ponce, Limusa Wiley, México 1969.
- Análisis de costos de Materiales para construcción, B.I.M.S.A., México 1993.
- Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, 12a Edición, Editorial Delma, México 1994.
- Código Civil para el D.F., 62a Edición, Editorial Porrúa, México 1993.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 10a Edición, Editorial Trillas, México 1994.
- Entorno Inmobiliario, Editorial Grupos Medios, Num. 1, México 1993.
- Entorno Inmobiliario, Editorial Grupos Medios, Num. 2, México 1993.
- Entorno Inmobiliario, Editorial Grupos Medios, Num. 4, México 1993.
- Entorno Inmobiliario, Editorial Grupos Medios, Num. 7, México 1994.
- Entorno Inmobiliario, Editorial Grupos Medios, Num. 9, México 1994.
- Ley de Sociedades Mercantiles, 47a Edición, Editorial Porrúa, México 1993.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente 2a Edición, Editorial Delma, México 1993.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado con su Reglamento y Ley del Impuesto al Activo con su Reglamento, 9a Edición, Editorial Delma, México 1994.
- Ley de Inversión Extranjera y Reglamento, 1a Edición, Editorial Isef, México 1994.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, 9a Edición, Editorial Delma, México 1994.
- Ley del Notariado para el Distrito Federal, 13a Edición, Editorial Porrúa, México 1993.

- Los Diez mas Grandes Vendedores, Robert L. Shook, Lasser Press, México 1979.
- Manual de procedimientos y Lineamientos Técnicos de Valuación Inmobiliaria y de Autorización de Sociedades de Registro de Peritos Valuadores., Tesorería del D.F. México 1992.
- Mercadotecnia, Kotler Philip, Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1992.
- Elementos de la Mercadotecnia, Alfonso Aguilar Alvarez, Cecsá México 1991.