

8
24
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO
DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

BERTHA EUGENIA FREGOSO DE LA PAZ

GUADALAJARA, JAL. DICIEMBRE 1987



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.

I N D I C E

| | Página |
|--|--------|
| AGRADECIMIENTOS | I |
| DEDICATORIAS | II |
| INTRODUCCIÓN | IV |
| CAPITULO I | |
| ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS | 1 |
| 1. Objeto del Análisis | 1 |
| 2. Concepto | 2 |
| 3. Recomendaciones importantes al realizar un Análisis | 3 |
| 4. Requisitos del contenido de los Estados Financieros | 3 |
| Diversos Métodos de Análisis | 5 |
| - Método de reducción a porcentos | 6 |
| - Método de razones simples | 8 |
| - Método de razones estándar | 14 |
| - Método de aumentos y disminuciones | 18 |
| - Método de tendencias | 21 |
| - Método de Control de Presupuestos | 23 |
| Citas Bibliográficas | 28 |

CAPITULO II

| | |
|---|----|
| COMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS QUE DEBE CUBRIR UN - SISTEMA | 30 |
| 1. Estudio del mecanismo del negocio | 32 |
| 2. Canalización de la información original | 36 |
| 3. Centralización, registro y clasificación de datos | 38 |
| 4. Requisitos para la conservación del funciona miento del Sistema | 40 |
| - Control Interno | 45 |
| - Diagrama de Organización | 50 |
| - Aspecto Contable | 56 |

CAPITULO III

| | |
|--|----|
| ANALISIS ADMINISTRATIVO | 57 |
| 1. Manejo de recursos | 57 |
| - Recursos humanos | 59 |
| - Recursos económicos | 68 |
| 2. Necesidades de la Empresa | 71 |
| - Necesidades económicas | 72 |
| - Planeación de las necesidades | 74 |
| - Objetivos de las necesidades de la Empre sa | 81 |
| Citas Bibliográficas | 85 |

| | |
|---------------------|-----|
| CASO PRACTICO | 86 |
| CONCLUSIONES | 103 |
| BIBLIOGRAFIA | 105 |

A G R A D E C I M I E N T O S

A la Escuela de Contaduría de la U.A.G. :

Por haberme dado la oportunidad de realizar mi formación profesional.

Al Lic. C.P. Salvador Rojas Torres :

Por su acertada dirección, revisión del presente escrito y sus valiosas enseñanzas.

DEDICATORIAS

A mis Padres:

Felipe y Bertha, con cariño y admiración por su esfuerzo y sacrificio para verme formada.

A mis Hermanos:

Con afecto, por su colaboración.

A mis Maestros:

Por los conocimientos adquiridos.

A mis Compañeros y Amigos:

Con cariño y gratitud.

I N T R O D U C C I O N

Las necesidades imperantes de control y planeación de las empresas no solamente constructoras, sino cualquier empresa que busque un progreso y un desarrollo efectivo, optimizando sus recursos técnicos y económico hacen necesario la formación de una metodología que ayude a la buena interpretación del estado o situación económica de la empresa o compañía, se observa clara y concisamente en los estados financieros pues éstos, como he mencionado anteriormente, muestran de una manera clara y rápida la situación económica -- por la cual está pasando la empresa.

El análisis de un Estado Financiero es parte medular de las decisiones que se toman tanto para mejorar o engrandecer la empresa; en este caso escogí una empresa constructora como referencia en presentar, hasta cierto punto, una forma de aplicación de la metodología a seguir.

CAPITULO I

ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

1. OBJETO DEL ANALISIS:

"Es reducir a su forma más simple los datos a examinar con el fin de adquirir elementos de juicio que sustenten y den base a las opiniones formadas con respecto a la situación financiera de la empresa".¹

Para poder determinar dichos objetivos de análisis es necesario señalar y catalogar los siguientes puntos:

1. Las tendencias.
2. La situación en un momento determinado, con el fin de descubrir los síntomas de cada uno de los tres defectos más comunes de que adolecen los negocios a saber:
 - a) Insuficiencia de las utilidades.
 - b) Inversiones excesivas en valores por cobrar, inventarios, activos permanentes.
 - c) Insuficiencias de capital.

Así mismo, es necesario considerar la correlación entre las cifras a examinar, ya que la dependencia de los

hechos es lo único que puede autorizar la existencia de -- otro, así como al realizar una simplificación de las cantidades presentadas y clasificar adecuadamente los hechos a examinar en grupos homogéneos.

No debemos olvidar que existen factores externos e internos dentro del negocio, algunos externos serán:

- a), Fluctuaciones de moneda, en el período a que se refiere el análisis.
- b) Producción o ventas muy bajas o altas, o sea, no normales.
- c) Aspectos legales o fiscales, tales como bajas o alzas de impuestos.

2. CONCEPTO:

Análisis: Al realizar un análisis se procede a -- descomponer un cuerpo en sus principios constitutivos, lo cual trae consigo el total conocimiento de cada una de sus partes integrantes.

"El análisis de los Estados Financieros se basa, por lo tanto, en un cuidadoso estudio sobre las relaciones que pueden existir entre los diversos elementos financie --

ros de un negocio, mostrando así la tendencia satisfactoria de dichos elementos o la total carencia de éstos".²

3. RECOMENDACIONES IMPORTANTES AL REALIZAR UN ANALISIS:

Al realizar el análisis se debe tomar en cuenta que cada empresa tendrá un proceso analítico.

Tenemos que adentrarnos en las normas y prácticas de la compañía; así como, poner en práctica el sentido común y buen juicio al aplicar los métodos de análisis y sobretodo al realizar las conclusiones.

4. REQUISITOS DEL CONTENIDO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

Antes de llevar a cabo el proceso analítico, los informes necesitan tener los requisitos siguientes:

- 1) Que los Estados Financieros se realicen conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- 2) Los principios se aplicaron sobre bases uniformes a los ejercicios anteriores.
- 3) Que la opinión del auditor no contenga salvedades, o en su caso, que esté expresada con claridad y precisión.

Si no tomamos en cuenta dichos requisitos la in -
terpretación de los resultados no se hará sobre una base -
sólida para tomar una decisión, cuyo fin se persigue al --
realizar el análisis.

DIVERSOS METODOS DE ANALISIS:

Tenemos que seguir dos procedimientos al ejecutar el análisis:

- Reducción de las cifras a estructura.
- Hacer posible la comparación entre esas cifras.

Hay dos clases de comparaciones:

- a) VERTICALES: Las realizadas entre los estados financieros correspondientes a un mismo período.
- b) HORIZONTALES: Las realizadas entre los estados financieros correspondientes a varios períodos.

Dentro del método vertical encontramos:

- Método de reducción de los estados financieros a por -- cientos.
- Método de razones simples.
- Método de razones estándares.

Y dentro de los horizontales tenemos:

- Método de aumentos y disminuciones.
- Método de tendencias.
- Método del control del presupuesto.

METODO DE REDUCCION A PORCIENTOS

Se utiliza con mucha frecuencia para analizar las cifras y las relaciones entre ellas.

"Se basa en la reducción a por ciento de las cantidades presentadas en los Estados Financieros, mediante la reunión, de un axioma matemático: "EL TODO ES IGUAL A LA REUNION DE SUS PARTES"; y el considerar una cantidad -- clave como igual al 100%."³

El procedimiento matemático se divide cada una de las partes del mismo todo entre el mismo todo, el cociente se multiplica por 100.

Al analizar este método no debemos tomar en cuenta las reservas complementarias de activo, sino los valores netos de activo, comparando por separado las reservas.

EMPLEO CORRECTO DEL METODO.

Este método es usado como medio y no como un fin; es necesario recaudar suficiente información adicional antes de llegar a las conclusiones finales; así mismo, los resultados obtenidos deben ser considerados como punto de partida para análisis posteriores.

Este método puede ser empleado tanto para hacer - comparaciones entre los presupuestos e investigar las causas que originaron las diferencias entre la meta presupuestada y la meta realmente obtenida; como para calcular la - magnitud relativa de cada una de las partes con relación - al "todo" general para demostrar su distribución y así poder facilitar comparaciones entre los Estados Financieros de una empresa determinada y los Estados Financieros de empresas similares.

EMPLEO INCORRECTO DEL METODO.

Una persona no entrada en el manejo de cifras necesitará conocer las bases de este método de análisis así como su alcance y limitaciones.

Deberá también tener en cuenta que para comparar las cifras es necesario reducirlas a una base común, puesto que este método se ha elaborado para practicar el análisis vertical de las cifras y no de una manera horizontal.

Es necesario así mismo el evitar presentar los estados financieros uno a continuación del otro como una medida preventiva de hacer comparaciones históricas, ya que de esta manera nos llevaría a obtener comparaciones históricas y por lo tanto conclusiones equivocadas.

METODO DE RAZONES SIMPLES

Las relaciones existentes entre los diversos métodos y elementos que integran los Estados Financieros son - los que tienen importancia y no los valores absolutos de - estos elementos.

Atribuye a las cifras significativas de los estados financieros una o varias relaciones entre sí; para así de esa manera formularnos un estudio de cómo se desarrolla una empresa.

Para poder obtener razones de las cifras hay que elegir las más importantes y que se relacionen entre sí.

Dichas razones se encuentran en tres grupos:

- Razones estáticas
- Razones dinámicas
- Razones mixtas o estáticas-dinámicas

Las razones estáticas expresan una relación cuantitativa de las partidas que forman el estado de pérdidas y ganancias.

Por ser muy grande el número de razones que se -

pueden obtener sólo mencionaré las más significativas y --
clásicas, ya que se pueden obtener de los estados financie
ros de la mayoría de las empresas.

a) RAZON CIRCULANTE:

Elementos: $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$

Se traduce o interpreta, como la relación que --
existe entre la disponibilidad del activo y la exigibili -
dad del pasivo. La razón sea de 2 a 1, por cada \$1.00 de
pasivo circulante se obtengan \$2.00 ó más de activo circu-
lante.

Por esto se entiende la capacidad para hacer fren -
te a las obligaciones a corto plazo.

Ejemplo:

Si el activo circulante es de \$1'370,000 y el pa -
sivo circulante es de \$ 500 la razón es de 2.74 y signifi -
ca que se dispone de \$ 2.74 de activo circulante para ha -
cer el pago de cada peso de pasivo circulante.

b) RAZON DE DISPONIBLE:

Elementos: $\frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Se traduce o interpreta, como la cantidad de circulante disponible de inmediato sin tomar en cuenta la realización de los inventarios, para hacer frente a obligaciones a corto plazo.

Existe facilidad para convertir en efectivo los valores de cobro inmediato.

Por esto se entiende que la empresa puede hacer frente a su pasivo circulante sin necesidad de realizar sus inventarios.

c) RAZON DE CAPITAL A PASIVO O RAZON DE LA FIR -
MEZ DEL CAPITAL PROPIO:

Elementos: $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total (excluyendo diferido)}}$

Se traduce o interpreta como la cantidad invertida del propio capital por cada \$ 1.00 de pasivo contraído; el pasivo diferido no se incluye ya que éste no se integra en efectivo.

Por esto se entiende la capacidad del capital propio de la empresa para hacer frente a sus obligaciones totales.

Cuando el capital propio domina el pasivo total -

hay una situación financiera satisfactoria.

$$\text{Ejemplo: } \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{4'170}{2'300} = 1.81$$

Significa que por cada peso que los acreedores -- han invertido en el negocio, los dueños han invertido \$1.81.

d) RAZON DE LA INMOVILIZACION DEL CAPITAL:

$$\text{Elementos: } \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$$

Se traduce o interpreta, como la relación que existe de inventarios de activos fijos comparándola con los re cursos propios de la empresa.

Por esto se entiende el grado de utilización del capital propio en la inversión de activos fijos; qué por - centaje de capital contable está invertido en activos fi - jos. A manera de ejemplo: el resultado de esta razón fue ra de 0.75 significa que el 75% de la inversión en activos fijos se hizo con recursos propios y el 25% se adquirió -- con recursos ajenos, es decir, pasivos.

e) ROTACION DE INVENTARIOS:

$$\text{Elementos: } \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}}$$

Esta razón sirve para apreciar el período durante el cual han de convertirse los inventarios en saldos de -- clientes; por ejemplo, si el valor de esta razón es de 6, en una situación normal, esto indica que los inventarios - deben convertirse en efectivo o en saldos de clientes.

f) RAZON VENTAS NETAS A CAPITAL CONTABLE:

Elementos: $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital C.}}$

Es una medida adecuada de la eficiencia de la administración en el manejo del capital propio; por lo tanto cuanto mayor es el volumen de operaciones que se hagan en el capital contable, mayor es la habilidad de la administración.

Ejemplo: $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cap. Contable}} = \frac{2'000}{4'170} = .48$

Que significa que por cada \$ 1.00 de capital contable se vendieron \$ 0.48.

g) RAZON VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO:

Elementos: $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$

Se traduce o interpreta, el índice que determina el valor de las ventas netas realizadas en función a la --

inversión de activos fijos.

Por esto se entiende la buena o mala política de ventas en relación con la inversión de activos fijos. Si mis ventas son menores que la inversión que estoy teniendo en activos fijos, se tendrán que mejorar las ventas.

Ejemplo:

Las ventas ascienden a 2'000 entre el activo fijo que es 5'000 el resultado es 0.4, que significa que por -- cada \$ 1.00 invertido en activo fijo la empresa ha vendido \$ 0.40.

La inversión en activo fijo se hace con el propósito de producir y vender lo producido.

METODO DE RAZONES ESTANDAR

"Este método sirve como medida de eficiencia e -- instrumento de control para reducir desviaciones.

La comparación de las medidas estándar con los resultados obtenidos se ve la proporción en que se logró la finalidad propuesta y apreciar el grado de eficiencia respecto a los estándares prefijados".⁴

Son de dos clases principales: los que se deducen por medios internos y los que se obtienen de datos externos.

ESTANDARES INTERNOS: En empresas u organizaciones privadas son de suma importancia. Estos estándares -- son de mayor significado cuando se trata de regular la eficiencia de operación de una empresa.

Su función principal:

- Servir a la administración como un instrumento de control.
- Regula la eficiencia financiera.
- Regula la eficiencia de operación.

ESTANDARES EXTERNOS: Es muy difícil interpretar-

los inteligentemente y fiarnos de ellos.

Su principal punto débil, es que las comparaciones deben hacerse sólo entre los costos que sean justificadamente comparables.

Sólo son comparables en las circunstancias siguientes:

1. Cuando se tiene un gran número de informes tomados al mismo tiempo.
2. Cuando las organizaciones que suministran dichos informes son solventes financieramente.
3. Cuando las organizaciones trabajan en condiciones geográficas similares.
4. Cuando los informes son de fechas recientes.
5. Cuando los métodos de contabilidad son fundamentalmente uniformes.

Deben ser de fecha reciente y las comparaciones han de hacerse con otras de la misma fecha.

APLICACIONES DE LAS RAZONES ESTANDARES INTERNAS:

1. En los costos de producción y distribución, costos estándar.
2. En el control presupuestal.
3. Como medidas de control en la dirección de empresas filiales y sucursales; cuando se localizan en diferentes regiones.
4. Como medida de supervisión de distribuciones.
5. En la auditoría interna: donde y cuando amerita revisiones especiales.

El auditor interno está obligado a asumir la responsabilidad de descubrir y actuar con diligencia en las situaciones irregulares, y debe estar en posición de observar oportunamente las desviaciones de los estándares.

RAZONES EXTERNAS:

1. Son utilizadas con éxito por las instituciones de crédito, especialmente para la concesión y vigilancia de créditos.

2. .Por los inversionistas en materia de rendimientos.
3. Por los profesionales, contadores p**u**blicos, en rela --
ción a prestar un mejor servicio y que los clientes --
puedan tener una noción relativa del significado de un
negocio.
4. Por el Estado, en estudios económicos y fiscales.

METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES

"Se comparan cifras homogéneas correspondientes - a dos o más fechas de una misma clase de Estados Financieros, que pertenezcan a diferentes periodos, que se conocen como Estados Financieros Comparativos".⁵

Dichos Estados presentan los principales cambios sufridos en las cifras; seleccionando así los cambios que se crean convenientes para posteriores estudios.

Es aplicable este método al estudio de situación financiera comparativo, al estado de resultados comparativo, al estado de origen y aplicación de fondos, que también se le denomina estado de cambios de situación financiera.

El estado de situación financiera comparativo, - tiene por objeto facilitar el estudio de los cambios, habido de periodo a periodo en la situación financiera de - una empresa.

Para que este estado sea útil, es necesario que tenga adjunto la información complementaria que puede determinar qué circunstancias influyeron en los cambios, para poder descubrir la causa.

Y cuando no se tiene la información complementaria la utilidad del estado de situación comparativo es limitada, porque la mayoría de las interpretaciones que se hacen de los cambios son equívocas.

En el balance se presenta en 4 columnas, anotando lo siguiente:

1. Cifra del año anterior al actual.
2. Cifra del año actual.
3. Aumentos.
4. Disminuciones.

La función principal del estado de resultados comparativos es descubrir la pérdida sufrida o utilidad realizada, resumiendo para ello los productos obtenidos y los costos incurridos en las operaciones hechas por la administración durante el mismo tiempo; además proporciona datos sobre los aumentos y disminuciones que hubo en las diversas cuentas de productos y costos incurridos.

Los cambios que se observan, pueden servir como base para valorizar los resultados obtenidos y formular normas de política financiera y de operación que se seguirán en el futuro.

Cuando el estudio de los cambios se haya hecho --

con toda la información adicional es necesario que expli -
que las causas y el por qué de las diferencias, las deduc-
ciones de la interpretación del estado de resultados compa
rativo serán correctos.

Su presentación será en cuatro columnas: en las -
dos primeras estarán las cifras de los estados que se com-
paran y en las dos últimas los aumentos y disminuciones --
que hayan resultado.

METODO DE TENDENCIAS

Es complementario al de aumentos y disminuciones pues no sólo hay que establecer comparaciones de dos ejercicios, sino de mayor número porque se pudiera dar el caso de que uno de los ejercicios correspondiera a una situación anormal, por lo que las diferencias y conclusiones serían incorrectas.

"Este método es la forma de presentar numéricamente por medio de series estadísticas sencillas, las variaciones de los principales aspectos económicos financieros de la empresa."⁶

La representación numérica se realiza suponiendo que las cifras de un período constituyen la base de los cálculos y se considera cada uno como el 100%, determinándose para cada concepto de los estados financieros sucesivos el porcentaje de sus cifras en relación al año base.

Las tendencias son susceptibles de ser representadas gráficamente, lo que ofrece grandes ventajas para la captación de los elementos de juicio que presenta el análisis, y para explicar las observaciones que se hacen, cuando se requiere que otras personas que quizá con menor o ninguna información técnica de carácter financiero, entiendan las cuestiones económicas que el análisis revela.

Su aplicación al análisis financiero presenta dos modalidades:

- Aplicación mediante representación gráfica.
- Utilización, estableciendo la comparación entre dos o más tendencias, para obtener conclusiones útiles.

Ejemplo:

| AÑOS | VENTAS | RELATIVO | CTO. DIST. | RELATIVO |
|------|--------|----------|------------|----------|
| '78 | 3'000 | 100% | 2'800 | 100% |
| '79 | 4'500 | 150% | 3'680 | 128% |
| '80 | 2'800 | 93% | 3'200 | 114% |

En este ejemplo muestra que en el año '79 el in -
 cremento de las ventas fue superior a los costos de distr -
 bución; situación favorable para la empresa, pero en el --
 '80 la disminución en las ventas fue superior a la disminu -
 ción de los costos, siendo ésta una situación desfavora --
 ble.

METODO DE CONTROL DE PRESUPUESTOS

Sólo abarca un panorama general de este método, - ya que es un tema muy amplio, y necesitaríamos de un estudio más profundo.

En la actualidad ha cobrado una gran fuerza y significación debido a la importancia que tiene para la administración, ya que no sólo le interesa conocer la situación actual sino prevenir con la mayor posibilidad las situaciones futuras, de modo que la administración está capacitada para resolver problemas inmediatos, y de cuestiones de un lapso más o menos largo que han de plantearse las empresas.

"El control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad -- sirven a la ciencia de la administración para planear, --- coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que - se obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo".⁷

"Por presupuesto se entiende como un plan específico con implicaciones de carácter financiero, que constituye un mecanismo de control que comprende un programa estimado para las operaciones de un período futuro.

Establece un plan a seguir mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades o in-fluye a maximizar las utilidades de la empresa."⁸

Se identifica como una función administrativa, representa el trabajo encaminado a proporcionar a la administración un instrumento necesario para dar efecto a los aspectos importantes de la planeación y de control en el proceso operativo.

La finalidad e importancia de este método es obtener un mejor control en la dirección de la empresa en virtud de:

1. Establecer una meta definida y formular un plan de ejecución que se llevará a cabo en las futuras operacio-nes; la realización de este plan puede ser modificada.
2. Coordina las actividades de la empresa, promoviendo la cooperación para que las políticas generales de la empresa sean aceptadas y se ejecuten los planes.
3. Determina los medios de control a través de las comparaciones que comprueben los resultados e indica cuándo y dónde deben hacerse cambios en las operaciones actuales para que los objetivos se realicen.

Se debe hacer hincapié en la importancia que tiene el costo de la implantación de un sistema de presupuestos, no como un gasto sino como una inversión a largo plazo donde se reflejarán las utilidades.

Para que un sistema de presupuestos funcione debe tener relación con la función de contabilidad, ya que si no preven las implicaciones de carácter contable que lleven consigo los presupuestos, dicho sistema sería inoperante.

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se consideran como un proyecto de dirección; se prepara un plan, considerando como base las proyecciones en futuro, se estiman los datos (se estiman porque no son exactos y están sujetos a cambio).

El éxito o fracaso dependerá de la forma como se maneje la información, y de la inteligencia y juicio del encargado del plan; tampoco se espere que los resultados sean inmediatos, ya que se necesita un tiempo más o menos largo para que pueda funcionar.

Un aspecto que se debe considerar al implantar un sistema de presupuestos es el que se refiere a la flexibi-

lidad y elasticidad de los mismos; debe asignárseles un --márgen de tolerancia ya que de otra manera se pueden afrontar situaciones variables, que podrían transformar el plan original.

VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

1. Se hace posible la elaboración de un plan a seguir.
2. Los presupuestos son valiosos auxiliares de la dirección, ya que por medio de ellos se evita la pérdida de tiempo y el mal uso de los materiales.
3. Se establecen medidas de control y señala los cambios para lograr el objetivo planeado.
4. Coordina las actividades de la empresa y promueve la cooperación dentro de la empresa, para maximizar rendimientos.
5. No permite que el departamento de ventas haga pedidos mayores a la capacidad de fabricación de la empresa.
6. Favorece la implantación de programas financieros futuros.

DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

1. El éxito que se obtenga de los presupuestos dependerá directamente del tiempo y paciencia, pues los resultados se obtendrán después de un largo período de preparación y ejecución.
2. La elaboración de los presupuestos son estimados y están sujetos a variaciones, por lo cual no son exactos y se tomará en cuenta la veracidad de la información, ya que si dicha información es irreal en lugar de ayudar perjudica y causará problemas.
3. Es muy común que los empresarios son muy afectos a --- aceptar el método de presupuestos por su costo, pero - hay que tomar en cuenta este costo no como un gasto, - sino como una inversión a largo plazo que será en beneficio de la empresa.
4. Se debe poner atención al instalar un programa de presupuestos en la constitución de cada nuevo presupues - to.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Macías Pineda. "El Análisis de los Estados Financie --
ros y las Deficiencias en las Empresas". Pág. 28. Edi-
torial ECASA. 1985.
- 2 Macías Pineda. "El Análisis de los Estados Financie --
ros y las Deficiencias en las Empresas". Pág. 27. Edi-
torial ECASA. 1985.
- 3 Macías Pineda. "El Análisis de los Estados Financie --
ros y las Deficiencias en las Empresas". Pág. 47. Edi-
torial ECASA. 1985.
- 4 Prieto Alejandro C.P. "Sistemas de Contabilidad". Pág.
78. Editorial Banca y Comercio, S.A. 1978.
- 5 Macías Pineda. "El Análisis de los Estados Financie --
ros y las Deficiencias en las Empresas". Pág. 92. Edi-
torial ECASA. 1985.
- 6 Torres T. J. Carlos C.P. "Introducción a la Contabili-
dad". Pág. 126. Editorial DIANA. 1982.
- 7 Prieto Alejandro C.P. "Sistemas de Contabilidad". Pág.
192. Editorial Banca y Comercio, S.A. 1978.

- 8 Radl Joaquín y Secone Jorge C.P. "Organización Administrativa y Contable". Pág. 134. Editorial Talleres de Macland S.R.L. 1980.

C A P I T U L O I I

COMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS QUE DEBE CUBRIR UN SISTEMA

Primero deberá estudiarse el camino al cual se quiere dirigir, el cual será siempre el mismo, sea la empresa que sea, y se deben ejercer las siguientes labores : que se relacionen entre sí y que incidirán simultáneamente en el resultado perseguido.

Para el propósito se deberán cubrir los siguientes aspectos fundamentales:

1. Registrar toda operación efectuada, grande o pequeña - que signifique algún movimiento de valores de cualquier índole.
2. Asegurarse de que cada una de ellas figure por el importe real y exacto.
3. Evitar perjuicios y filtraciones por negligencia y mala fe de terceros o del propio personal.
4. Clasificar las operaciones según su naturaleza y procedencia sobre la situación económica y financiera, balance general y estado de pérdidas y ganancias.

Para poder cubrir estos aspectos se necesita acometer las siguientes tareas:

1. Estudio del mecanismo del negocio.
2. Canalización de la información original.
3. Centralización, registro y clasificación de esa misma información.

1. ESTUDIO DEL MECANISMO DEL NEGOCIO.

Cada ramo tiene sus propias características y propiedades resultantes de la naturaleza del artículo, del tipo de clientela, de la forma de venta, etc.

En todos los casos se tendrán compras, ventas, pagos y cobranzas, pero cada uno reflejará peligros o posibilidades propias; es por esto, que la labor de organización como función profesional supone un costo apreciable en honorarios, puesto que el Contador debe perder un tiempo largo en el mismo terreno de operaciones para interiorizarse de todos los detalles y computarlos en su proyecto; por lo tanto, es arriesgado improvisar en esta materia y suprimir controles y verificaciones aparentemente inútiles.

Las compras suponen el análisis de todo el mecanismo de adquisiciones, desde el momento en que surge la necesidad de la mercancía, hasta que se almacena en el local de la empresa.

Ya cumplido el pedido proveedor, se tendrán problemas parciales de control de órdenes pendientes de recepción de calidad y cantidad y de inventario, y estos se deben considerar aisladamente y en conjunto y luego relacionarse con otros aspectos como el financiero, etc.

Las ventas por el contrario, implican un problema de disposición de artículos comprados, empezando por la organización, que se ocupa de obtener los pedidos de cliente la y pasando por todo el mecanismo de control de pedidos, facturación, entrega, liquidación a proveedores y cobranza.

Las ventas de mayoreo difieren de las de menudeo, las de mostrador varían de las que requieren el empleo de agentes; las de contado eliminan una serie muy grande de problemas que crea el crédito comercial y éste a su vez, resulta menos complicado que el crédito a plazos.

La dedicación a un solo artículo simplifica grandemente muchos de estos puntos, en tanto que la diversificación de las ventas, multiplica los problemas de control y los aspectos contables, en cuanto al mantenimiento de valores exactos en contabilidad.

El estudio minucioso y analítico de las operaciones del negocio permitirá descomponer a dichas operaciones en sus pasos elementales; algunos de estos elementos significarán la base de una información contable, o sea, que reflejarán valores que sea preciso registrar posteriormente en cuentas dentro de los libros de contabilidad (diario mayor).

Las compras en una constructora surgen con la necesidad de prever el material, la obra en construcción.

Estas compras deben surgir de todo un proceso de presupuesto de administración y control del proyecto a desarrollar.

Dichas compras deben de seguir el siguiente proceso:

1. Elaboración de lista de materiales por el departamento de ingeniería de construcción.
2. Ingreso de requisición al departamento de compras.
3. Revisión por parte del jefe de compras.
4. Estudio de cotizaciones para la compra del material requerido.
5. Elaboración de la orden de compra.
6. Compra del material.
7. Ingreso del material a almacén para su posterior envío al lugar de la obra.

Todo este proceso requiere de un buen control administrativo, pues es necesario estudiar los recursos financieros necesarios para sufragar las necesidades de la obra en construcción.

Estas compras que se hacen implican las siguientes fases:

1. Un control estricto de los inventarios en almacén; --- pues es necesario que la empresa conozca con qué es -- con lo que dispone y qué es lo que hace falta; además de controlar las existencias de material con el fin de tener una mayor fluidez en los envíos de estos mismos.
2. Un buen registro y control de las requisiciones u órdenes de compra, con el fin de establecer prioridades de dependiendo de la urgencia de obra, o bien, establecer - qué materiales requieren de una mayor celeridad o rapidez en su pedido y elaboración.
3. En cuanto al departamento administrativo debe de planear los gastos necesarios para la compra del material así como también los recursos financieros que solven - ten las necesidades de la obra.

2. CANALIZACION DE LA INFORMACION ORIGINAL.

Como es la contabilidad el único medio de que se dispone para conocer la situación y resultados del negocio, es forzoso registrar en ella las operaciones; todas sin -- excepción; se debe tener la certeza de que van a los li -- bros de contabilidad todas las facturas de proveedores, -- facturas cobranzas, etc.

Se tiene por consiguiente que analizar la informa ción de orden contable que se ha ido señalando como pasos elementales del trabajo en forma que toda ella tenga que -- registrarse en la contabilidad y habrá que establecer al gún método para no incurrir en omisiones ni errores, dispo niendo de algún mecanismo de control interno.

El curso de la labor debe programarse dirigida a esa canalización que es el eje central de todo el sistema contable y se presenta como problema básico, el encadena miento del trabajo; cada etapa del proceso deberá ejecutar se una sola vez, para evitar suposiciones que cuesten dine ro.

Este proceso de canalización es mucho más complejo de lo que a simple vista parece; en un negocio de cualquier tipo, si la contabilidad es meticulosa y exacta, son una cantidad muy numerosa los conceptos que deben regis trarse --

trarse, unos de orden externo y otros de orden interno, para la empresa; los internos crecen conforme crece la empresa en importancia y se seccionalizan o instalan sucursales, porque cada departamento o filial implican una clasificación de valores que deben mantenerse exactos con independencia de los demás o igual naturaleza dentro de la misma firma.

3. CENTRALIZACION, REGISTRO Y CLASIFICACION DE DATOS.

El estudio preliminar a fondo de las operaciones, habrá puesto en evidencia qué objetivos persigue el negocio, cuáles son sus puntos débiles y qué aspectos requieren especial vigilancia.

Estas últimas observaciones son las que sirven de base para preparar una clasificación de conceptos, que es la que se tiene en cuenta para seleccionar la información a canalizar y estudiar el curso de esa canalización.

La información que se va recibiendo viene con un destino predeterminado; se registra en el libro correspondiente diseñado para permitir el análisis y desembarca en tal cuenta o subcuentas.

Ese ordenamiento previo, hará posible la clasificación de todos los movimientos y cambios de valores reales y subjetivos en cuentas convenientes.

Lo difícil es un proyecto de contabilidad científico y moderno, no es el asiento de las operaciones ni los balances periódicos, sino toda la labor previa de estudio de aquellas de clasificación de datos y canalización de éstos, sobre bases regulares y controladas.

Existiendo buena labor administrativa, será posible siempre disponer de una buena contabilidad exacta y al día.

4. REQUISITOS PARA LA CONSERVACION DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

Planeado el mecanismo total del sistema administrativo y contable, y puesto en marcha, la labor no ha terminado, por el contrario, podria decirse que recién comienza.

Hay que vigilar el desarrollo del buen funcionamiento y ajustar los posibles puntos flojos que al principio serán varios.

Para su instalación y su mantenimiento, un sistema completo exigirá la contribución de los siguientes factores:

- a) Dirección
- b) Personal
- c) Control externo
- d) Control interno

Estos elementos complementarios son decisivos, --cualquiera que sea la magnitud de la empresa.

a) Dirección:

Esta dirección no se refiere a la de la empresa,

es decir, a la parte productora de beneficios, sino a la -
dirección del trabajo; alguien debe ejercer la jefatura ad-
ministrativa y vigilar que cada empleado cumpla con su tra-
bajo en la forma prevista; en caso contrario, pronto se re-
lajará el sistema, porque cada empleado, aun de buena fe,
se creará capacitado para mejorar lo hecho por el técnico
y tratará de introducir modificaciones como: ampliaciones,
omisiones, etc. que creará oportunas pero no lo son, por -
que él contempla sólo un aspecto del problema y carece de
la visión de conjunto que ha tenido el organizador.

En la empresa, no se debe escatimar el agregar en
la nómina un sueldo para contratar una persona que cumpla
con esta función que es imprescindible cubrir; el mismo co-
merciante quien debe cumplir esta tarea de vigilancia del
sistema, aunque por lo común se confía en un técnico con -
el cual se reúnen en una sola persona la dirección y el --
control externo.

b) Personal:

La elección de los elementos capacitados para ca-
da función, es la base en buena parte, del éxito en el sig-
tema planeado y puesto en ejecución; sin embargo es una --
tarea difícil pues implica el buscar empleados y seleccio-
narlos.

Casi siempre es necesario introducir varios cambios antes de considerar definitivamente ocupado un puesto en la administración, el estudio del personal de que dispone la empresa, en las labores que se ejecutan, puede representar como consecuencia, una serie de cambios que se traduzcan en un aumento de la eficiencia general e individual.

El personal es el problema básico en toda organización grande o pequeña, en la empresa pequeña porque el presupuesto no permite tomar los empleados necesarios y -- además porque la cantidad de trabajadores en cada función no es lo suficiente para ocupar varias personas.

En el funcionamiento de una empresa constructora de instalaciones eléctricas es común encontrar una frecuente rotación de personal, pues suele suceder que las contrataciones se hacen por obra y al terminar la misma si no se tiene donde ocupar a ese personal se liquida inmediatamente al terminarse el contrato; este punto se refiere al personal de campo como son: peones, sobrestantes, albañiles y personal de acabados; no siendo así para el ingeniero residente, maestro de obra y técnicos, ya que éstos generalmente quedan al soporte para otras obras en construcción o para realizar trabajos relacionados con el giro de la constructora.

c) Control Externo:

Por efectivo que sea el mecanismo y por muy estricta que sea la vigilancia y eficiente dirección, muchas fallas serán perceptibles para el auditor externo a la empresa que concurra exclusivamente con el propósito de ponerlos en evidencia.

El sistema de contabilidad y el engranaje administrativo constituye un conjunto de vital importancia para la empresa, de su acertada sincronización depende que las filtraciones, errores y pérdidas se reduzcan al mínimo compatible con la labor humana; el costo de toda organización es elevado, tanto si se encarga de una sola vez al técnico, como si se va creando con el tiempo, poco a poco.

Siempre la organización cuesta muchos miles de pesos, aún en empresas pequeñas, porque se construye a base de errores y de cambios continuos, y no hay organización que se conserve si no es debidamente vigilada.

El control externo pues, significa un gasto de conservación y mantenimiento del mecanismo administrativo y contable, comparable quizás al que se efectúa con igual propósito para la maquinaria y edificios.

El control externo en una empresa constructora de

instalaciones eléctricas se lleva a cabo por el departamento de administración y control de proyectos; este departamento debe realizar la planeación de la obra a construir - tomando en cuenta los recursos técnicos y financieros de la empresa, pues de esta manera se podrá prever gran parte de las situaciones adversas que puedan surgir en el desarrollo de la obra.

Este departamento debe de proveer auditores de obra, los cuales deben de realizar las siguientes funciones:

1. Revisión en campo del avance de la obra según programa especificado desde el proyecto.
2. Revisión de estimaciones realizadas por el ingeniero residente, pues de éstas dependen los recursos económicos necesarios para el buen desarrollo económico de la obra.
3. Auditoría administrativa en cuanto a la obra en construcción.

- CONTROL INTERNO

SUS OBJETIVOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

El beneficio que el control interno establece, a través de sus objetivos, es preponderante en el manejo de grandes capitales con que cuenta la industria de la construcción.

Esto sucede principalmente cuando tal logro se establece en las obras donde muchas veces, por su lejanía, se vuelve más complicado el control y a la vez más necesario.

Esta necesidad de control interno se manifiesta en la siguiente forma:

Se requiere la necesidad de una información oportuna y confiable que hable acerca de la situación en que se encuentra cada obra, la eficiencia en que se han desarrollado las operaciones y el resultado que se obtuvo.

Es necesario que los encargados de las diferentes obras tengan conocimiento del grado de eficiencia con que se han desarrollado las operaciones correspondientes a su obra respectiva.

La protección del patrimonio con que se cuenta en cada obra, se realiza a través del control interno ya que mediante un sistema establecido se puede tener cierta tranquilidad con respecto a la comisión de fraudes, pues al intervenir en cada operación varias personas, la posibilidad de una confabulación se reduce notablemente.

Por otro lado, aunque eso llegara a suceder se estaría en posibilidades de descubrirlo rápidamente y de conocer su monto.

En las obras el control de los materiales de construcción es muy importante; es por esa razón que debe establecerse un procedimiento tendiente a obtener la protección de este concepto; esto se realiza a base de efectuar compras exclusivas en oficina matriz o por lo menos en un porcentaje importante y por otro lado estableciendo un control estrecho sobre los inventarios, por medio de las auditorías técnicas complementarias a las contables o de mutua cooperación.

Finalmente, la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal se verá incrementada a través de supervisión estrecha, logrando de esa manera un rendimiento óptimo en la construcción de la obra, lo cual irá directamente en beneficio de la empresa en general.

La supervisión que en un momento dado se ejerce - sobre el superintendente (encargado de la obra) y el personal en general, trae como consecuencia el que se sientan - presionados y traten de realizar en la mejor forma posible sus labores, para poder impresionar favorablemente.

SU IMPORTANCIA.

El desarrollo del control interno, ha sido propiciado por el gran crecimiento que han experimentado las empresas durante nuestro siglo.

Dicho desarrollo se puede observar claramente si tomamos en cuenta la complejidad de las operaciones de las grandes empresas en relación con las pequeñas, es decir, vamos a suponer, un establecimiento que es atendido personalmente por su propietario y en el cual todos los problemas son resueltos por éste, al tener un contacto directo - con todas las operaciones derivadas de su negocio; sin embargo, a medida que el propio negocio crece, será indispensable que se vaya rodeando de personal que deberá encargar se de atender ciertas funciones que por su incremento, él solo no puede controlar. Esas personas a su vez, deberán auxiliarse de otras en el cumplimiento de sus funciones y así sucesivamente, creándose de esa manera una división de trabajo muy extensa, de cuya coordinación deberán encargar

se los más altos administradores y directores quienes por medio de las llamadas áreas de responsabilidad, implantarán controles que les permitan tener la seguridad de que las operaciones vayan encaminadas hacia los objetivos fijados.

La contabilidad es un instrumento fijado del que se valen los administradores para conocer el desarrollo de las operaciones, debido a que mediante la información emanada de ella, se puede tener una visión amplia y clara sobre todo lo que anda mal (principio de administración por excepciones); sin embargo, dicha información servirá de poco o nada, si proporcionan datos equivocados, es por eso que para que los datos obtenidos sean confiables y ayuden a los administradores a tomar buenas decisiones, deberá --contarse con un buen sistema de control interno, que proporcione a los altos funcionarios la seguridad de que las informaciones obtenidas a través de la contabilidad, están apegadas a la realidad, llevándolos de esta manera a formarse juicios correctos que redundarán en decisiones atinadas y, por consiguiente, a tomar decisiones correctas.

Anteriormente no se le había dado tanta importancia al control interno, principalmente en aquellas empresas dedicadas a la construcción, debido probablemente a la falta de comunicación que había prevalecido entre técnicos y contadores, lo que provocaba que aún cuando llegara a im

plantarse un sistema adecuado, este no proporcionaba los resultados esperados, ante el incumplimiento tótal o parcial de que eran objeto los procedimientos que se tenían escritos.

Esto, naturalmente, trafa como consecuencia el -- que se cometieran graves errores involuntarios y en ocasiones hasta fraudes que llevaban a las empresas al fracaso.

Sin embargo, en la actualidad, las grandes constructoras le han dado mucha importancia al control interno, principalmente en lo referente a las operaciones que realizan sus obras, donde por las grandes cantidades de dinero y materiales, así como equipo que se maneja, el control se hace más necesario, tanto para la seguridad de los elementos como para la promoción de la eficiencia de operación del personal.

A pesar de la importancia que tiene el control interno, debe adaptarse a las condiciones de la empresa. Es necesario considerar el costo de instalación y mantenimiento de los procedimientos que se implantan y los riesgos -- que se corren en caso de que no existieran. Sólo con la consideración de estos factores, es posible implantar un sistema de control interno adecuado tanto a las necesidades de la empresa como a sus recursos.

- DIAGRAMA DE ORGANIZACION.

El control interno se basa en un plan de organización, por lo cual no existe un control interno en una empresa donde no haya organización.

La implantación de un sistema de control interno implica la sucesión de los trabajos efectuados por varias personas, de tal manera que unos sean complemento de otros.

Esta distribución de labores en forma sucesiva, promueve la eficiencia en las operaciones y determina la confianza en la protección del patrimonio de la empresa.

Es indispensable que todo el personal de la empresa esté dentro de la organización y conozca perfectamente cuales son sus responsabilidades.

Las responsabilidades de cada individuo implican la determinación de las labores a desarrollar, a quien se debe dar cuenta sobre el desarrollo de dichas labores (en este caso será ante una sola persona), y además a cada persona se le deberá dar la autoridad necesaria para que cumpla con su trabajo.

Es conveniente, que las instrucciones acerca de

las responsabilidades y distribución de labores, se tengan por escrito ya que esto constituye una base en la que se apoyan los administradores para exigir a su personal el cumplimiento de sus deberes. Por otra parte, dichas instrucciones escritas son de gran utilidad para el personal en general, puesto que contienen soluciones a los problemas que con más frecuencia se presentan.

Los diagramas de organización determinan una visión clara acerca de la responsabilidad y autoridad de los miembros de la organización e indican el lugar que ocupa cada persona. La implantación de diagramas en las empresas tiene la ventaja de que durante el estudio que se hace sobre la organización pueden encontrarse secciones en las que el control deba hacerse más fuerte.

A continuación diré en una forma breve las responsabilidades de las funciones de cada área dentro de una empresa constructora.

Las funciones que corresponden a la Asamblea General de Accionistas, al Comisario, al Consejo de Administración, a Auditoría Externa, y al Director General, son comunes a todas las sociedades anónimas y están regidas por los estatutos establecidos por cada una de ellas en especial.

Jefe de Planeación: Deberá encargarse de ejecutar proyectos de obra, así como elaborar anteproyectos, haciendo estudios y análisis económicos y determinando la conveniencia de participar en las obras.

Se encarga también de la coordinación de los presupuestos de obra a precio de costo y de venta e informa de ello a los otros jefes para facilitar la programación de los elementos que se requieran ante una nueva obra.

Jefe de Construcción: Se encarga de coordinar la programación de todos los elementos que intervendrán en la realización de la obra; se le reporta la intendencia de maquinaria y equipo de la empresa sirviendo de auxiliar.

También se encarga de la supervisión total de la obra incluyendo el aspecto técnico, revisión de preestimaciones de avance de obra, precios de venta, plazo de ejecución, etc., a él se le reporta el superintendente que es la máxima autoridad en la obra.

Jefe de Compras: Cuenta con dos departamentos: - uno se encargará de surtir de todos los elementos materiales solicitados y el otro de controlar aquellos materiales que no estén en uso. Ambos departamentos se coordinarán para obtener una estandarización de artículos hasta lograr un catálogo que permita una comparación de cotizaciones y

que agilice el sistema de compras proporcionando al mismo tiempo un control hacia los mismos. Deberán de la misma manera establecer un catálogo de proveedores y amparar mediante contratos de compra-venta, las operaciones en que haya volúmenes muy elevados.

Jefe de Finanzas: Tiene a su cargo dos departamentos: uno se encarga de cobranzas y financiamientos y el otro de pagos. Al coordinarse estos departamentos deberán determinar las necesidades de financiamiento a que se puede recurrir, establecer las garantías que se pueden dar -- cuando se haga emisión de valores y en fin constituir una balanza entre obligaciones y recursos de la empresa.

Jefe de Administración: Se encarga de mantener -- una información hacia los directivos, de coordinar los elementos materiales y humanos y de revisar y vigilar el funcionamiento de las políticas y procedimientos establecidos; para ello cuenta con el departamento:

-- Departamento de Contabilidad General:

Mantiene un registro adecuado sobre todas las operaciones de la empresa, de acuerdo con un catálogo de cuentas en el cual se basa la aplicación contable de todas esas operaciones. Se encarga de emitir Estados Financieros Consolidados de la empresa, así como de un análisis.

Superintendente: Es la máxima autoridad dentro de la obra y se le confieren también las más altas responsabilidades.

Elabora las estimaciones que se le presentan al cliente establece un control sobre el costo y el avance de la obra a través de comparaciones entre presupuesto y real.

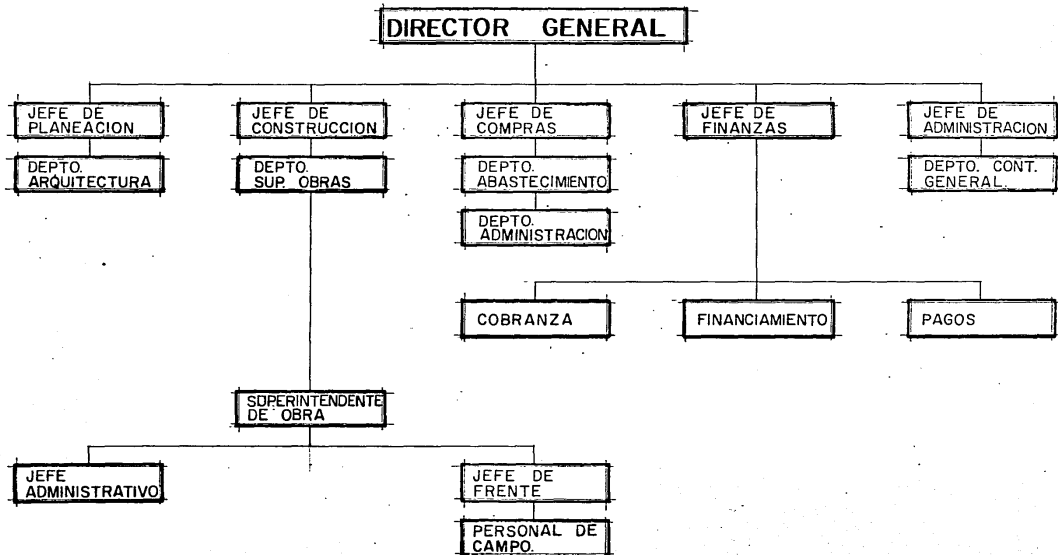
Tiene a su cargo la autorización de la lista de raya, de entradas y salidas de la obra por concepto de material, maquinaria, equipo, etc., de contratación de personal, en fin de toda clase de reembolsos efectuados en la obra.

Jefe Administrativo: Auxilia al superintendente en el aspecto administrativo, y tiene a su cargo las funciones de personal, almacén, caja, contabilidad y compras.

Jefe de Compras: Son ingenieros residentes que tienen a su cargo la supervisión del frente de la obra que les hayan destinado. Deben elaborar mensualmente un informe acerca del avance de la obra y mantener un control sobre todos los elementos que vayan formando el costo.

ORGANIGRAMA GENERAL

TJE INGENIEROS ASOCIADOS S.A. DE C.V.



- ASPECTO CONTABLE

La contabilidad, como instrumento de la administración constituye uno de los elementos básicos del control interno, pues de ella emana gran parte de la información que los dirigentes de las empresas requieren.

Tratándose de empresas constructoras de instalaciones eléctricas, es necesario obtener constante información acerca del desarrollo de las obras; por esta razón, debe llevarse en ellas un registro de sus operaciones y en particular de todas las erogaciones que van formando su costo. Independientemente de cada obra, se llevará un registro central, en el cual se consolidará toda la información.

C A P I T U L O I I I

ANALISIS ADMINISTRATIVO

1. MANEJO DE RECURSOS:

Puesto que una organización debe operar con las personas y mediante éstas, su efectividad dependerá de la eficiencia con que estas personas se desempeñen individual y colectivamente. El desempeño eficiente es esencial para el éxito de las organizaciones de todo tipo, debido a los crecientes costos de mano de obra, al aumento de la inversión en capital por trabajador y el rápidamente cambiante contenido de los puestos en una organización, que son el resultado de los avances tecnológicos. Sin embargo, tal desempeño no ocurre en forma automática, sino que más bien es el resultado de una buena administración de personal, la cual requiere que el programa de personal sea diseñado para ajustarse al tipo de organización al que sirve, a sus necesidades y a su ambiente. También deben reconocerse las diferencias en las necesidades y antecedentes específicos de los empleados que van a ser administrados.

Además de servir a las necesidades de la organización y de sus empleados, la administración de personal debe también reconocer las de la sociedad en conjunto.

Las organizaciones deben ayudar a los empleados - que se encuentran en los niveles más bajos en la sociedad. En la administración de su personal, las organizaciones deben buscar que sea recompensado el trabajo que ejecutan -- los empleados, tanto desde un punto de vista psicológico - como económico. En esta forma las organizaciones pueden - contribuir a la reducción de conductas hostiles o incluso desquiciantes que las personas muestran en sociedad, reduciendo las tensiones e inconformidades causadas por el trabajo, que conducen a sentimientos de hostilidad hacia sus puestos en particular y hacia la sociedad en general.

A pesar de su importancia, la administración de - personal, como campo de especialización funcional, es relativamente nueva. El desarrollo de este campo ha sido ayu-dado mucho por la contribución de otras disciplinas, en especial por las ciencias de la conducta.

Estas disciplinas también han contribuido al mejo - ramiento del desempeño en los varios procesos de la adm_i - nistración de personal, incluyendo los relacionados a la - selección, entrenamiento, motivación, comunicación y otros.

El tema de la organización de personal interesa - no sólo a los especialistas del departamento de personal, sino también a todo gerente de una organización que tenga las responsabilidades por el trabajo de otros.

-- RECURSOS HUMANOS:

El método que los gerentes y supervisores usen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados es un factor principal para determinar el clima de la parte de la organización de la que son responsables. En el pasado los gerentes y los supervisores tendían a creer que -- los empleados necesitaban una supervisión rigurosa, porque en realidad éstos no querían trabajar y era necesario esta supervisión. En la actualidad, tales actitudes se consideran como tradicionales o pasadas de moda, si se comparan -- con la consideración más moderna e ilustrada de la personalidad humana, producida por los esfuerzos de las investigaciones hechas a la conducta humana, y que gradualmente se -- ha infiltrado en el pensamiento de los gerentes, así como -- del público en general.

Si bien el grado hasta el cual han sido influidos los empleadores por los conceptos modernos del comporta -- miento humano variará de un individuo a otro, un número cada vez mayor de gerentes reconoce que los aspectos tradicio -- nales de dirección y control están siendo reemplazados con rapidez por las teorías modernas, que ofrecen muchas promesas para la satisfacción de los objetivos individuales y or -- ganizacionales.

Algunas de estas teorías son:

a) EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL:

"McGregor denomina Teoría X (en contraste con su teoría Y) que:

1. El ser humano promedio tiene una aversión al trabajo, la mayoría lo evitará si puede.
2. Debido a la característica humana de aversión al trabajo, la mayoría puede ser controlada, dirigida y amenazada con castigos para obligarla a que haga el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea -- evitarse responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y sobre todo, desea seguridad".¹

El gerente debe proteger a sus empleados de sus propias desventajas y debilidades, y, si es necesario, motivarlos para que entren en acción.

La Teoría Y denominada integración de los objetivos sostiene que:

- "1. El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Dependiendo de --

condiciones controlables, el trabajo puede ser una ---
fuente de satisfacción, o una fuente de castigo.

2. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos a - los cuales está comprometido.
3. El compromiso hacia los objetivos es una función de -- las recompensas asociadas con su logro. La más impor- tante la satisfacción del ego y la autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, bajo condiciones ade- cuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.
5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad, aplicado a la - solución de los problemas organizacionales, está am -- pliamente distribuido entre la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, -- las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo están parcialmente utilizadas".²

La Teoría Y en contraste con la X, enfatiza el li

derazgo gerencial mediante la motivación por objetivos, --
permitiendo a los subordinados experimentar una satisfac -
ción personal en la medida que contribuyan al logro de los
objetivos.

b) LA TEORIA DE MADUREZ-INMADUREZ DE ARGYRIS:

De acuerdo con Argyris, "la personalidad humana -
en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que im -
plican progresar de la inmadurez a la madurez".³

Los gerentes suelen pasar por alto la necesidad -
que tienen los individuos de funcionar en una forma madura,
adulta y crítica a las organizaciones donde deben y son --
aplicados los principios clásicos de la organización for -
mal sin tomar en cuenta a la personalidad humana.

Reconoce que si no bien los trabajadores están an -
siando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos
responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean --
tratados como individuos maduros. En un clima así llegan
a estar altamente motivados en el trabajo, con el resulta -
do de que tanto sus necesidades individuales como las de -
la organización son congruentes.

c) TEORIA DE LOS SISTEMAS DE GERENCIA DE LIKERT:

Otro método para formar un clima organizacional productivo y deseable, se encuentra en un sistema gerencial basado en hallazgos científicos.

De acuerdo con Likert existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o supervisor:

1. Implica un enfoque autoritario explotador.
2. Un enfoque autoritario de naturaleza benevolente.
3. Un enfoque consultivo.
4. Un enfoque de participación de grupo.

"El sistema 1 comprende una elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trato rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal."⁴

En contraste con el sistema 4, "que está caracterizado porque el gerente no es rígido en sus relaciones y en su uso de la toma de decisiones en grupo"⁵ El enfoque del sistema 4 produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en términos de productividad, costos, ausencias y rotación.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de --

las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero - en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de mucha importancia para el éxito de cualquier organización.

El crecimiento de una organización puede ejercer una influencia de importancia sobre la conducta humana. A medida que aumenta en tamaño, por lo general se crean niveles adicionales de gerencia para que las funciones de cada gerente y supervisor puedan mantenerse dentro de límites - satisfactorios.

A medida que se crean nuevos niveles, el empleado queda aún más alejado de la alta gerencia y se alargan las líneas de comunicación y supervisión.

Bajo estas condiciones el empleado tiene más dificultades de identificarse consigo mismo, con los objetivos y las actividades de la organización y, en consecuencia, - es probable que crean que han sido olvidados como individuos.

Las estructuras de las organizaciones que tienen muchos niveles de gerencia se designan en ocasiones como estructuras altas, en contraste con las estructuras bajas -- que tienen relativamente pocos niveles.

La eliminación de algunos de los niveles gerenciales obliga a aumentar el lapso de control de cada gerente y a que la autoridad quede descentralizada. La autoridad para tomar decisiones debe estar delegada lo más posible hacia abajo en la organización.

Los requerimientos de recursos humanos de una organización, determinados por el volumen de trabajo que se ejecute en ella, debe asignarse en puestos y posiciones específicas. Al determinar estas aplicaciones deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento y otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

La contratación de nuevo personal está limitada por la nómina (presupuesto) que especifica las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto. Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más del que su departamento necesita; sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada uno de los puestos al individuo que esté más calificado para ocuparlo. Tales individuos pueden estar ya empleados en otros puestos dentro de la misma organización, o pueden ser reclutados fuera de ella.

El reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos puestos.

El análisis de la organización da énfasis al estudio de la organización completa, sus objetivos y sus recursos y a la forma en que se relacionan los recursos con los objetivos de la misma.

Los índices que pueden ser usados en el análisis de la organización incluyen los costos de mano de obra (directos e indirectos), la calidad de productos o servicios y la moral de los empleados. El análisis de las operaciones se enfoca hacia la tarea o el puesto, independientemente del empleado que desarrolla esta tarea. Los índices que pueden usarse aquí, incluyen datos obtenidos al observar a los empleados en su trabajo, en gran parte en forma similar a un análisis del puesto.

El análisis del hombre se enfoca sobre un individuo en posición presente y en posibles futuras posiciones y puede incluir unidades producidas, costos de las unidades producidas, ausentismo, retardos y accidentes.

Después de llevar a cabo estos diferentes análisis, deben tomarse decisiones respecto a la seriedad y a los costos relativos entre el desempeño esperado del empleado y el real.

Los diversos análisis proporcionarán una lista de las prioridades de necesidad de entrenamiento sobre factores tales como de costo y factibilidad, que servirán de base para el desarrollo de programas de entrenamiento para los distintos requisitos de las tareas en la organización.

- RECURSOS ECONOMICOS:

Los recursos básicos de que debe disponer toda --
economía, sean cuales fueren sus bases institucionales y --
su organización político-ideológica los dará a continua --
ción.

La existencia de recursos productivos de cualquier
sistema económico están constituidos por bases humanas y --
patrimoniales. De la interacción y utilización de esas ba
ses, resulta el proceso de producción, cuya finalidad últi
ma es realimentación del propio sistema.

Los cinco recursos básicos utilizados por el sis-
tema productivo de la economía son:

1. Población económicamente activa.
2. Recursos de capital.
3. Capacidad tecnológica.
4. Capacidad empresarial.
5. Reservas naturales.

1. Población económicamente activa: Está repre-
sentada por un segmento de la población total, determinado
por los límites de edad apta para el ejercicio de activida
des de producción. Y estos límites varían en función del

grado de desarrollo de la economía.

2. Recursos de capital: Para el ejercicio de -- sus actividades de producción, la población activa emplea un variado y complejo conjunto de instrumentos y de elementos infraestructurales que sustenten las operaciones pro - ductivas, haciéndolas más eficientes.

Está representado por el conjunto de riquezas acu muladas, destinadas a la producción de nuevas riquezas.

3. Capacidad tecnológica: Puede considerarse co mo un factor de producción de naturaleza cualitativa.

Se trata de un eslabón entre la población económi camente activa y los recursos de capital. Esta capacidad se acumula, se transforma y evoluciona por la permanente - transmisión de conocimientos. Esta capacidad es inherente a la cualificación de los recursos humanos. El saber ha - cer imprime características muy variadas a determinado con junto de población económicamente activa.

4. Capacidad empresarial: Es un factor de natu raleza cualitativa. Se trata del espíritu emprendedor que mueve, combina y anima los demás recursos de producción -- del sistema. Puede ser de carácter privado o público.

5. Reservas naturales: Está constituido por el conjunto de elementos de la naturaleza utilizados en el -- procesamiento primario de la producción.

La organización de la actividad económica se en -- cuenta directamente relacionada con la solución de los -- problemas económicos fundamentales --qué y cuánto, cómo y -- para quién producir--. Siempre con el objetivo de asegurar mayor eficiencia para la asignación de sus recursos, las -- naciones económicamente motivadas se dedicarían a la difi -- cil y controvertida búsqueda del sistema económico ideal. En el ámbito económico y tecnológico, se descubre que la -- solución a los problemas económicos fundamentales podría -- facilitarse por la división del trabajo --recurso que impr -- me mayor eficiencia a la actividad económica--.

2. NECESIDADES DE LA EMPRESA:

El análisis de la escasez de los recursos productivos y de las inmensas necesidades humanas nos llevan a la conclusión de que la economía es una ciencia dirigida esencialmente hacia tres tipos de problemas:

El primero se relaciona con la determinación del limitado conjunto de bienes y servicios que deben producirse, lo mismo que sus respectivas cantidades; ese primer problema resulta de la imposibilidad práctica de producir todos los bienes y servicios deseados en cantidades ilimitadas.

El segundo se relaciona con la utilización óptima de los recursos disponibles; es lógico que si los recursos son escasos, se haga necesario, además de la selección y la limitación de aquello que debe producirse, adoptar procedimientos tecnológicos que permitan extraer en la mejor forma el máximo posible de su capacidad productiva a cada uno de los recursos disponible.

El tercer problema se relaciona con los procesos y la estructura de distribución de los bienes y servicios producidos; este último problema también resulta de la imposibilidad de atribuir a cada uno de los participantes en el proceso productivo, una parte igual en el producto

final obtenido; como las capacidades productivas individuales son diferentes, las participaciones en el producto final no pueden ser iguales.

Estos tres problemas principales, por su fundamento económico, están relacionados directamente con la escasez de recursos y lo ilimitado de las necesidades. De ahí por qué la solución de cada uno de ellos conduce a la toma de decisiones. Frente a todas las opciones concebidas --- siempre ha habido muchas alternativas; no se puede decir lo mismo de las posibilidades. Frente a los escasos recursos disponibles siempre ha sido necesario tomar decisiones.

- NECESIDADES ECONOMICAS:

En cuanto a las necesidades básicas requeridas en una empresa constructora podemos considerar considerada -- mente primero un análisis aproximado de las necesidades -- propias (económicas) para que la empresa logre subsistir -- dentro de los niveles requeridos de operación propios de -- la capacidad de la empresa; esto quiere decir que se debe hacer una planeación económica adecuada a base de metas y objetivos a lograr.

Estos objetivos deberán estar apegados a la situación que prevalezca en esos momentos al estado económico -- de la sociedad y del país, para lo cual se requiere previa

mente un sondeo de mercado en cuanto a necesidades de construcción de manera tal que podamos encontrar las condiciones óptimas para elevar la capacidad o en su defecto de -- mantener a flote el crecimiento económico de la empresa de manera que llegamos a establecer las siguientes interrogantes:

- Cuánto generar para que la empresa siga desarrollándose.
- Cómo generar esos bienes de capital.
- Para quién generar esos bienes.

Estas preguntas abarcan prácticamente todo el vasto cambio del desarrollo económico de la propia empresa -- constructora.

La solución al problema de la primera interrogante implica un estudio necesario y permanente de la propia capacidad de generación de la empresa.

La segunda interrogante implica la obtención de -- la máxima eficiencia en la combinación y en la aplicación de los recursos disponibles.

En el caso de que los recursos sean escasos y las necesidades ilimitadas debe combinarse las reservas de los

recursos con los factores productivos (eficiencia de personal) y capacidad del equipo.

Finalmente, la tercera interrogante implica la obtención de máxima eficiencia distributiva en cuanto a lograr no los límites de la máxima producción sino el propio bienestar económico, social e individual de los miembros que conforman a la propia empresa.

- PLANEACION DE LAS NECESIDADES:

La planeación implica determinar los objetivos -- que deban lograrse y los procesos que deban ajustarse para asegurar su logro.

Incluye la toma de decisiones que es el proceso -- mediante el cual se determinan y evalúan los cursos de acción alternos que puedan tomarse y de seleccionar aquel -- que se considere que es el más factible. Aún cuando la -- planeación está interesada principalmente en el futuro requiere de los datos del pasado como base para proyectar -- tendencias y eventos futuros.

La planeación efectiva debe estimular y utilizar el talento creativo del personal de todos los niveles de una empresa, con técnicas de participación que puedan ayudar a la gerencia a originar nuevos cursos de acción.

La planeación no debe limitarse a ser sólo una --
proyección hacia el futuro tomando en cuenta el pasado, --
sino que debe crear nuevas rutas de acción para el futuro.

La planeación de los recursos humanos, dirección
y control, de las actividades de la empresa deben ser ajus
tadas en orden.

La planeación efectiva también contribuye a la --
creación de un clima más favorable para las relaciones hu-
manas. Como resultado de una planeación de personal cuidada
dosa, es más probable que los empleados sean colocados en
aquellos puestos en los cuales puedan rendir más sus con -
tribuciones y derivar la máxima satisfacción por su trabajo.

En lo referente a la planeación de los recursos -
económicos, es más difícil puesto que por la situación por la
que está pasando el país, no es posible derivar cuántos --
van a ser nuestros gastos debido a la inflación, que es la
depreciación el valor de nuestra moneda o la reducción --
del poder adquisitivo de la moneda.

La inflación se caracteriza por el continuo, per-
sistente y generalizado aumento de los precios. Un proceso
inflacionario se caracteriza cuando todos los bienes y

servicios disponibles en una economía (o por lo menos la mayoría de ellos) presentan una tendencia generalizada y continua hacia el alza.

SEGUIDO NOS HACEMOS LA SIGUIENTE PREGUNTA DENTRO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE INSTALACIONES ELECTRICAS:

¿ Por qué planear ?

- Para ayudar a lograr los objetivos del proyecto a realizar de la construcción a tiempo y en presupuesto.
- Para comunicar proyecciones de requerimientos del proyecto; qué se está ocupando y qué se ocupará.
- Para construir un equipo.
- Para descubrir problemas potenciales: (problemas que aparecen en el desarrollo del proyecto).

El proceso de planeación dentro de una constructora de instalaciones eléctricas incluye los siguientes puntos:

1. Establecer un objetivo.
2. Definición de los acontecimientos: cuáles son los pa -

tos a seguir para lograr el objetivo (compra del terreno, excavación, etc.).

3. Distribución secuencial de las actividades del proyecto.
4. Organización.
5. Definición de actividades: mencionamiento de cada una de las etapas del proyecto y quién las realizó.
6. Necesidades de recursos y presupuestos.
7. Métodos de planeación: (ruta crítica-establecer actividades que no pueden atrasarse).
8. Implantar y controlar: dar seguimiento al proyecto.
9. Replantar: corregir lo que sea necesario.

La dinámica natural del plan es:

1. El camino es inevitable, aceptarlo.
2. Debe revisarse para determinar si el plan se está siguiendo; si no, tomar acción ahora.

3. Es necesario revisiones regulares.
4. Planear nuevamente por cambios mayores.

Los elementos de un proyecto son:

- Patrocinador: es el que aporta el capital para la realización del proyecto.
- Objetivo: qué hacer con el capital.
- Organización: cómo estructurar los diferentes departamentos.
- Proceso de administración: control administrativo y de recursos.

El patrocinador que es definido como un usuario - interno o cliente, al que se le da el servicio del proyecto y paga por éste, así mismo como el que toma las decisiones importantes del proyecto.

Un patrocinador eficiente debe: nombrar un líder del proyecto, obtener recursos (dinero, personal, espacio, etc.), mantener revisiones, aprobar las juntas y definir las prioridades.

ESTRUCTURA DE LA TESIS NO DEBE SALIR DE LA REALIDAD

La organización es una jerarquización temporal formada con el propósito de planear y ejecutar un proyecto.

Esta organización del proyecto consiste en:

- Patrocinador.
- Líder del proyecto.
- Equipo del proyecto.
- Equipo de sub-proyectos.

La organización de proyectos tiende a preguntarse ¿Por qué discutir? Porque en la mayoría de los proyectos se utiliza intensamente la técnica y el recurso humano. Todos los proyectos requieren una organización temporal; y - la organización particular contribuye a la eficiencia.

Una buena organización del proyecto deberá:

- Maximizar la probabilidad del éxito.
- Promover objetivamente; no salirse de la rea - lidad.
- Fortalecer la toma de decisiones.
- Sostener la definición de objetivos y planea - ción.
- Realizar la estimación de costos y programa -- ción, así como el análisis y el control.

ESTRUCTURA DE LA TESIS NO DEBE SALIR DE LA REALIDAD

- Optimizar el uso de recursos.
- Proporcionar un crecimiento para el personal.

La forma para medir un equipo de trabajo efectivo necesita :

- El punto de vista del grupo que son: conflic -
tos, implicaciones, buena comunicación.

El control efectivo de los proyectos implica la -
habilidad para:

- Desarrollar un plan de trabajo detallado, invo
lucrando el personal clave.
- Búsqueda de acuerdos entre los miembros del --
equipo de trabajo del proyecto.
- Definir acontecimientos medibles: es decir, --
que estén bajo control.
- Hacer uso del personal de calidad.
- Establecer y controlar con autoridad cada área
de trabajo.
- Detectar problemas a tiempo.

Los factores que contribuyen al éxito son:

1. Trabajo interesante.
2. Reconocimiento/Felicitación.

3. Exista líder con experiencia.
4. Buena dirección de proyectos.
5. Personal calificado en el proyecto.

Algunas de las barreras para obtener el éxito --
son:

1. Objetivos confusos.
2. Insuficiencia de recursos.
3. Desinterés / Falta de apoyo gerencial.
4. Baja seguridad de trabajo.
5. Cambios de objetivos y prioridades.
6. Proyecto complicado.
7. Ambiente económico.

-- OBJETIVOS DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA:

Los objetivos representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. Indican lo -- que se desea lograr.

Los objetivos se establecen como parte del proceso de planeación y se aplica a determinado periodo de tiempo, por ejemplo: un año, cinco años, u otro periodo.

Los objetivos que cubren periodos mayores requieren ser un tanto amplios, con el resultado de que puedan -

necesitar traducirse en términos más específicos para un período más limitado, si es que van a tener valor realista. Estos objetivos para períodos más limitados por lo general se expresan en términos cuantitativos, tales como dinero u otras unidades estadísticas.

Sin tomar en cuenta si una organización existe o no para lucrar, sus objetivos deben relacionarse con el servicio al bienestar público.

Debe reconocerse que toda empresa privada tiene derecho a obtener una utilidad a largo plazo, si es que va a continuar operando y proporcionando una fuente de empleo a los trabajadores -lo cual es uno de los objetivos principales respecto al personal-.

Igual que los objetivos que corresponden a otros programas de la organización, los relativos a los de personal sirven para aumentar los objetivos más amplios que se establecen en la organización como un todo.

La manera de establecer los objetivos en una empresa constructora van íntimamente relacionados con la capacidad de contratación y éstos a la vez con los recursos técnicos y financieros de la misma.

Estos objetivos son fijados usualmente al cierre

actividades anuales, con lo que una vez revisado el estado financiero de la empresa y las necesidades requeridas que haya que solventar, se dictaminen estos objetivos tanto de cada área de control de la empresa, con lo cual se establecerá un patrón de operación de la misma. Este proceso de establecimiento de objetivos requiere la siguiente metodología:

1. Al final del ejercicio el departamento de administración entregará un reporte de todas las actividades contables y financieras (estado financiero), este reporte se entrega a la dirección general de la empresa.
2. La dirección general de la empresa, revisará concienzudamente este estado financiero y se determinarán las necesidades imperantes de la misma, así como también las políticas a seguir para realizar en el año siguiente.
3. Al analizar los estados financieros, si éstos fueron favorables o no, se determinarán los objetivos correspondientes llevados a cabo.
4. Se procede a fijar la cantidad de contratación que se debe tener con el fin de que la empresa además de subsistir, progrese. Estos objetivos de contratación también dependen de un previo análisis de la capacidad --

técnica y financiera de la empresa, además del panorama de contrataciones para el siguiente año; este panorama se podrá predecir mediante informaciones gubernamentales si es que la empresa le trabaja al gobierno, si no mediante las relaciones con otras constructoras.

5. Otro punto también importante en el establecimiento de objetivos, es el estudio de los presupuestos por área de la empresa, ejercidos y por ejercer; pues se podrán prever y corregir gastos innecesarios de la empresa, - además de establecer los márgenes de acción y desarrollo de la misma empresa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Chruden y Sherman. Administración de Personal.
Editorial CECSA. 1982. Pág. 290.
2. Chruden y Sherman. Administración de Personal.
Editorial CECSA. 1982. Pág. 291.
3. Chruden y Sherman. Administración de Personal.
Editorial CECSA. 1982. Pág. 291.
4. Chruden y Sherman. Administración de Personal.
Editorial CECSA. 1982. Pág. 292.
5. Organización Administrativa y Contable.
Raúl Joaquín y Secone Jorge C.P.
Talleres Mecland S.R.L. 1980. Pág. 202.

C A S O P R A C T I C O

C A S O P R A C T I C O

Balance General (millones de pesos) al 31 de Diciembre de 1986

TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

| <u>ACTIVOS</u> | <u>DIC. 31, 1985</u> | <u>DIC. 31, 1986</u> |
|------------------------------|------------------------|------------------------|
| <u>CIRCULANTE</u> | | |
| Bancos | \$ 52 | \$ 50 |
| Clientes | 175 | 150 |
| Cuentas por Cobrar | 250 | 200 |
| Inventarios | 355 | 300 |
| Total Activo Circulante | <u>\$ 832</u> | <u>700</u> |
| <u>FIJO</u> | | |
| Planta y Equipo | \$ 1 610 | \$ 1 876 |
| Menos Depreciación | <u>400</u> | <u>500</u> |
| Planta y Equipo Neto | 1 210 | 1 376 |
| Activos Totales | <u><u>\$ 2 042</u></u> | <u><u>\$ 2 076</u></u> |
| <u>PASIVOS</u> | | |
| <u>CIRCULANTE</u> | | |
| Cuentas por pagar | \$ 87 | \$ 60 |
| Documentos por Pag. (10%) | 110 | 100 |
| Pasivos Acumulados | 10 | 10 |
| Impuestos por Pag. | 135 | 130 |
| Total Pasivo Circ. | <u>\$ 342</u> | <u>\$ 300</u> |
| <u>DIFERIDO</u> | | |
| Créditos Hipotecarios | 720 | 700 |
| Capital Social (200 000 acc) | 600 | \$ 600 |
| Utilidades Retenidas | <u>\$ 380</u> | <u>476</u> |
| Total Cap. Contable | <u>980</u> | <u>1 076</u> |
| Total Pasivo más Capital | <u><u>\$ 2 042</u></u> | <u><u>\$ 2 076</u></u> |

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986. (Millones de Pesos)

TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

| | | |
|---|---------------|----------------------------|
| Ventas Netas | | \$ 3 000'000 |
| Cto. de Ventas | | 2 555'000 |
| Utilidad Bruta | | <u>\$ 455'000</u> |
| - Gastos de Operación | | |
| De Venta | \$ 22'000 | |
| Generales y Admvo. | 40'000 | |
| Pago Arrendamiento s/ Edificios de Oficina | <u>28'000</u> | <u>90'000</u> |
| Utilidad de Operación | | \$ 355'000 |
| Otros Ingresos y Gastos (excepto int.) | | <u>85'000</u> |
| Utilidad antes de Intereses e Impuestos | | \$ 270'000 |
| - Intereses Financieros | | <u>70'000</u> |
| Ingreso Neto | | \$ 200'000 |
| - Impuestos | | <u>80'000</u> |
| Utilidad después de Impuestos | | <u>\$ 120'000</u> ===== |

ESTADO DE UTILIDADES RETENIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986.

TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

| | |
|---|----------------------------|
| SALDO EN UTILIDADES RETENIDAS 31-XII-85 | \$ 380'000 |
| + Ingreso Neto 1984 | 120'000 |
| - Dividendos para los Accionistas | <u>(14'000)</u> |
| Saldo Utilidades Retenidas Dic. 1986 | <u>\$ 476'000</u> ===== |

BALANCE GENERAL

El Balance General de TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, S.A. DE C.V., muestra el valor de los activos de la empresa y los pasivos en determinadas fechas, 31 Diciembre 1985 y 31 Diciembre 1986. Los activos están ordenados de manera que los de la parte superior de la columna serán convertidos en efectivo más rápido que aquellos que se encuen -- tran en la parte inferior. Es decir, por su orden de li - quidez.

Se espera que los activos del grupo superior por ser posible que se conviertan en efectivo más rápido se de nominan activo circulante; y los de la parte inferior se de finen como activos fijos.

En lo referente a los pasivos, las partidas que se encuentran en la parte superior de la columna tendrán que ser liquidados relativamente pronto, mientras que los que se encuentran en la parte inferior vencerán más tarde.

ESTADO DE RESULTADOS

Las ventas se encuentran en la parte superior. - Diversos costos, incluyendo impuestos, son deducidos para llegar a la utilidad disponible.

Debemos de tomar en cuenta que el Estado de Resultados se basa en un concepto de flujo, que muestra lo ocurrido entre 2 puntos en el tiempo.

ESTADO DE UTILIDADES RETENIDAS

Las utilidades pueden ser pagadas a los accionistas como dividendos o pueden ser retenidas y reinvertidas en el negocio, con lo cual aumenta el valor de la posición de los accionistas dentro de la empresa.

Razones de Liquidez

Una de las principales ocupaciones para el analista financiero es la liquidez; ¿es la empresa capaz de satisfacer sus obligaciones al vencimiento?; en este caso TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, S.A. DE C.V. tiene deudas por \$ 300'000 la razón circulante es la que se usa más comúnmente para medir la solvencia a corto plazo.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{700'000}{300'000} = 2.3 \text{ veces}$$

Promedio en la Industria de la Construcción: 2.5 veces

La razón circulante es poco menor al promedio -- realizado por la empresa, pero en realidad no es tan bajo como para preocuparse; y es muy probable que los activos

circulantes sean liquidados a un valor aproximado al de su valor en libros. Con una razón circulante de 2.3 TJE puede liquidar sus activos circulantes e incluso puede pagar totalmente a sus acreedores diversos.

Razón Prueba del Acido

La prueba del ácido es para ver la habilidad de la empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Prueba del Acido} = \frac{\text{Activo circ. - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\frac{700'000 - 300'000}{300'000} = 1.3 \text{ veces}$$

La razón de 1.3 es semejante a 1.0 que es el promedio en la industria de la construcción, por lo que si la compañía puede cobrar sus cuentas por cobrar, puede también liquidar sus pasivos circulantes sin tener que vender su inventario.

Razones de Apalancamiento

El apalancamiento puede enfocarse de 2 formas:

- a) Las razones del balance general se examinan para determinar el grado en el cual los fondos solicitados en préstamo han sido usados para financiar la empresa.

- b) Las razones del estado de resultados para ver hasta -- qué punto están siendo cubiertos los cargos fijos por la utilidad en operación.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} = \frac{1\ 000'}{2\ 076'} = 48\%$$

$$\text{Promedio en la ind.} = 33\%$$

La razón de endeudamiento mide el % de fondos totales proporcionados por los acreedores.

En este caso el endeudamiento es de 48%, lo que significa que los acreedores han proporcionado casi la mitad del financiamiento de la empresa, puesto que el promedio es del 33%, por lo que es muy probable que los acreedores nieguen un préstamo a la empresa.

$$\text{Rotación de Interés Ganado} = \frac{\text{Utilidad antes de Int. e Imptos.}}{\text{Cargos por Interés (Int. finan.)}}$$

$$= \frac{270'000}{70'000} = 3.9 \text{ veces}$$

$$\text{Promedio} = 8.0 \text{ veces}$$

Esta rotación mide el punto hasta el cual las utilidades pueden declinar sin preocupaciones financieras.

Las utilidades se usan en el numerador ya que los imptos. sobre ingresos se calculan después de que los gastos por int. han sido deducidos.

En este caso TJE, tiene cargos por interés por -- 70'000 mientras que el ingreso disponible para atender --- esos cargos es de 270'000 por lo que el interés queda cu - bierto 3.9 veces, el promedio de la industria de la cons -- trucción es de 8 veces, la compañía cubre sus cargos por - intereses en un margen mínimo de seguridad y se puede de - cir que su calificación es baja.

$$\begin{aligned} \text{Cobertura de los Cargos Fijos} &= \frac{\text{Ut. antes de int.} + \text{Int. fin.}}{\text{Int. Finan.} + \text{Oblig. de Arre.}} \\ &= \frac{200'000 + 70'000 + 28'000}{70'000 + 28'000} = \\ &= \frac{298'000}{98'000} = 3.0 \text{ veces} \end{aligned}$$

Promedio = 5.5 veces

La razón de cobertura de cargos fijos se define - como los cargos por intereses más las obligaciones anuales de arrendamiento a largo plazo.

Los cargos fijos de TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, -- S.A. DE C.V., quedan cubiertos 3 veces a diferencia del -- promedio en la industria de 5.5 veces; esto indica que la empresa es más débil de lo que los acreedores preferirían y tendría problemas si trataran de obtener préstamos adi - cionales.

Razones de Actividad

Miden la efectividad con la que la empresa emplea los recursos de que dispone; dentro de estas razones intervienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión en diversas cuentas de activo.

$$\text{Rotación e Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventar.}} = \frac{3\,000'000}{300'000} = 10 \text{ veces}$$

$$\text{Promedio} = 9 \text{ veces}$$

La empresa no mantiene niveles excesivos de inventarios y los excesos que haya son improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento muy pequeña.

Aparte de que su rotación es alta; si esta fuera baja (un 3 ó 4) se debe investigar si la empresa mantiene materiales dañados u obsoletos que no representan su valor.

$$\text{Periodo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas}} = \frac{200'000}{3\,000'7360} =$$

$$= \frac{200'000}{8'333} = 24 \text{ días}$$

$$\text{Promedio} = 20 \text{ días}$$

Representa el plazo promedio de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el efectivo después de hacer una venta.

En este caso el período de cobranza de 24 días -- nos dice que los clientes (en promedio) no están pagando sus cuentas a tiempo. Este promedio es algo engañoso y muchas veces la empresa puede estar peor de lo que indica el período, ya que hay problemas con la cobranza, aunque hay clientes que pagan a tiempo la mayoría tiene sus cuentas vencidas.

$$\text{Ventas Netas a Act. Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Fijo}} = \frac{3\,000'000}{1\,376'000} = 0.21$$

Determina el exceso de inversión de activo fijo o la insuficiencia de ventas.

Significa que por cada peso invertido en activo fijo, la empresa ha vendido \$ 0.21; dentro de una empresa industrial este promedio es bajo, pero como tratamos de -- una constructora la relación de dependencia entre ventas y activo fijo es muy limitada, ya que las ventas no dependen únicamente de la cantidad invertida en activo fijo, sino -- que también interviene calidad, capacidad de vender, etc., así como la acumulación de activo fijo no depende del importe de las ventas sino de la eficiencia en el manejo de la inversión de dicho activo.

$$\text{Ventas Netas a Cap. Contable} = \frac{\text{Vtas. Netas}}{\text{Cap. Contable}} = \frac{3\,000'000}{1\,076'000} = .28$$

Es una medida adecuada de la eficiencia de la ad-

ministración en el manejo del capital propio. Las utilidades aumentan a medida que se aumentan las ventas y se reducen los costos.

Significa que por cada peso de capital contable se vendieron \$.28. Debemos de tomar en cuenta la diferencia de tiempo, las ventas normalmente se refieren a un ejercicio mientras que el capital contable representa la inversión hecha por los dueños de la empresa durante varios ejercicios; por lo que se puede decir que sus ventas en una empresa de este ramo son buenas o normales.

Razones de Rentabilidad

Se refiere a qué tan efectivamente está siendo manejada la empresa.

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad} &= \frac{\text{Utilidades después de Impos.}}{\text{Ventas}} = \frac{120'000}{3'000'000} \\ &= .04 \text{ ó } 4\% \text{ Promedio} = 5\% \end{aligned}$$

En este caso el margen de utilidad de TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, S.A. DE C.V., es un tanto inferior al promedio industrial de 5%, lo cual indica que los precios de la empresa son relativamente bajos; que sus costos son altos o ambas cosas.

$$\begin{aligned} \text{Capacidad Básica de Generación de Utilidades} &= \frac{\text{Ut. antes de Int. e Imptos.}}{\text{Activos Totales}} \\ &= \frac{270'000}{2\ 076'000} = .13 \text{ ó } 13\% \\ \text{Promedio} &= 17\% \end{aligned}$$

TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, S.A. DE C.V., no obtiene tanto ingreso en operación de sus activos como el que - obtiene la empresa promedio en la industria; esto ocurre a consecuencia de sus bajas razones de rotación y de su bajo margen de utilidad sobre las ventas.

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento s/Act. Totales} &= \frac{\text{Ut. después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}} = \\ &= \frac{120'000}{2\ 076'000} = .05 = 5\% \\ \text{Promedio} &= 10\% \end{aligned}$$

Mide el rendimiento sobre todo el capital invertido dentro de la empresa y frecuentemente se le llama rendimiento sobre la inversión.

El rendimiento de 5% de TJE, INGENIEROS ASOCIADOS, S.A. DE C.V. es muy inferior al promedio de 10% para la industria. Esta baja tasa resulta del pequeño margen de utilidad sobre las ventas y e la deficiente rotación de los activos totales.

CONCLUSIONES

La posición de liquidez de la Compañía es bastante buena entre su razón circulante y la prueba del ácido parecen ser satisfactorias en comparación con los promedios de la industria de la construcción.

Las razones de apalancamiento indican que la compañía se encuentra en una posición de endeudamiento relativamente fuerte; con una razón de endudamiento más alta que el promedio en la industria y con razones de cobertura bastante inferiores a los promedios industriales; por lo que -- resulta dudoso que obtenga préstamos y aún teniéndolos se -- pudiera llevar a la compañía al peligro de incumplimiento y hasta la posible quiebra.

En cuanto a las razones de actividad, la rotación de inventario y el período promedio de cobranza indican que los activos circulantes de la empresa se encuentran en un equilibrio razonable; pero la baja rotación de activos fijos indica que ha habido una inversión excesiva en éstos, -- por lo que si éstos hubieran sido menores se tendrían pagos de intereses más pequeños.

El margen de utilidad sobre las ventas es bajo, lo cual indica que los costos son muy elevados, que los precios muy bajos o ambas cosas.

La capacidad básica de generación de utilidad así como los rendimientos sobre activos totales se encuentran por debajo de los promedios en la industria; estos resultados se pueden atribuir al bajo margen de utilidad sobre ventas.

Dentro de la administración de la Compañía afecta de manera tal que al ocasionar la supresión de créditos la liquidez de la Compañía se vería seriamente afectada ocasionando problemas de pagos al propio personal e insuficiencia en la capacidad de solución de problemas que se presenten durante el desarrollo de un proyecto, llegando inclusive a hacer recorte de personal y a la congelación de incentivos por utilidades de obra.

RECOMENDACIONES

Dentro de esta Compañía se debe bajar el % de fondos totales proporcionados por los acreedores para que el endeudamiento no sea tan alto, ni tampoco que aporten casi la mitad del financiamiento de la empresa los mismos acreedores.

Así mismo, se recomienda que la Compañía cubra sus cargos por intereses en un margen de seguridad mayor para que de esta manera su calificación sea más alta.

Respecto al exceso de inversión de activo fijo se podría bajar un poco, aunque tratándose de una constructora se encuentra muy limitada la relación entre ventas y activo fijo, por lo que aunque es un poco deficiente se puede clasificar dentro de lo normal.

Otra recomendación sería subir un poco los pre--cios y ajustar los costos para que el margen de utilidad sea más alto.

RESUMEN DE ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS)

| <u>RAZON</u> | <u>FORMULA PARA EL CALCULO</u> | <u>CALCULO</u> | <u>PROMEDIO EN LA IND.</u> | <u>EVALUACION</u> |
|----------------------------|--|---|----------------------------|-------------------|
| <u>Liquidez</u> Circulante | $\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$ | $\$ \frac{700\ 000}{300\ 000} = 2.3 \text{ Veces}$ | 2.5 | Satisfactoria |
| Prueba del Acido | $\frac{\text{Activo Circ.} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$ | $\frac{400\ 000}{300\ 000} = 1.3 \text{ Veces}$ | 1.0 | Buena |
| <u>Apalancamiento</u> | | | | |
| Razón de Endeudamiento | $\frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$ | $\frac{1\ 000\ 000}{2\ 076\ 000} = 48\%$ | 33% | Deficiente |
| Rotación de Int. Gan. | $\frac{\text{Util. antes de Int. e Imptos.}}{\text{Cargos x Int. (int. finan.)}}$ | $\frac{270\ 000}{70\ 000} = 3.9 \text{ Veces}$ | 8.0 | Deficiente |
| Cobertura de Cargos F. | $\frac{\text{Ut. antes de Int.} + \text{Int. fin.} + 0.}{\text{Int. Finan.} + \text{Oblig. de Arrend.}}$ | $\frac{298\ 000}{98\ 000} = 3.0 \text{ Veces}$ | 5.5 | Deficiente |
| <u>Actividad</u> | | | | |
| Rotación de Inventario | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$ | $\frac{3\ 000\ 000}{300\ 000} = 10 \text{ Veces}$ | 9 | Satisfactoria |
| Periodo Prom. Cob. | $\frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas}}$ | $\frac{200\ 000}{3\ 000/360} = 24 \text{ Días}$ | 20 | Satisfactoria |
| Ventas Netas a Act. F. | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Fijo}}$ | $\frac{3\ 000\ 000}{1\ 376\ 000} = 2.1 \text{ Veces}$ | 5 | Deficiente |
| Ventas Netas a C. Con. | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cap. Contable}}$ | $\frac{3\ 000\ 000}{1\ 076\ 000} = 2.8 \text{ Veces}$ | 4 | Normal |

| <u>RAZON</u> | <u>FORMULA PARA EL CALCULO</u> | <u>CALCULO</u> | <u>PROMEDIO EN LA IND.</u> | <u>EVALUACION</u> |
|---|--|---|--------------------------------|-------------------|
| <u>Rentabilidad</u> | | | | |
| Margen de Util. | $\frac{\text{Util. después de Imptos.}}{\text{Ventas}}$ | $\$ \frac{120\ 000}{3\ 000\ 000} = 4\%$ | 5% | Regular |
| Capac. Básica de Generación de Utilidades | $\frac{\text{Ut. antes de Int. e Impto.}}{\text{Activos Totales}}$ | $\frac{270\ 000}{2\ 076\ 000} = 13\%$ | 17% | Deficiente |
| Rendimientos s/Act. Tot. | $\frac{\text{Utilidades des. de Imptos.}}{\text{Activos Totales}}$ | $\frac{120\ 000}{2\ 076\ 000} = 5\%$ | 10% | Deficiente |

CONCLUSIONES

En el capítulo primero se presentan los objetivos del análisis de los estados financieros y algunos métodos con los cuales podemos obtener una correcta interpretación de dichos estados. Estos métodos de análisis se clasifican en dos grupos:

- el primero es el método vertical
- el segundo el método horizontal

Los cuales se sub-dividen a su vez en varios métodos más, ocupándose por consiguiente una detallada explicación de ellos. Con dichos métodos nosotros nos podemos dar cuenta qué tan buena es la liquidez de la empresa su aplanamiento y rentabilidad llegando a una evaluación y de esta manera ver la posición de la empresa de una forma rápida y eficaz.

El planteamiento de implantación de sistemas para alcanzar objetivos que se hace en el capítulo segundo, se refiere a las distintas formas de establecer sistemas tanto de canalización, clasificación y registro de información -- con el fin de establecer un verdadero control metódico de las diferentes áreas de la empresa constructora y

así llegamos también a dos partes importantes de clasificación, las cuales son el control interno y el control externo, con todas sus implicaciones de establecimiento y acción.

Finalmente, en el capítulo tercero se presenta -- dentro del análisis administrativo un estudio acerca del manejo de recursos humanos y económicos, así como también una metodología de la planeación de las necesidades requeridas en la empresa y los objetivos de estas necesidades requeridas en la empresa y los objetivos de estas necesidades; planteando así diversas maneras de operación de sistemas que lleven a cabo el cumplimiento de la planeación requerida en toda empresa.

De esta manera nos podemos dar una idea de lo que analizar una empresa se refiere, siguiendo métodos y una buena administración tanto externa como interna.

BIBLIOGRAFIA

- El análisis del Estado Financiero y las deficiencias en las empresas,
Macías Piñeda,
Ed. ECASA, 1985.

- , Introducción a la Contabilidad,
C.P. J. Carlos Torres T,
Ed. Diana, 1982.

- Sistemas de Contabilidad.
Alejandro Prieto, C.P.
Ed. Banca y Comercio, S.A. 1978.

- Organización Administrativa y Contable.
Joaquín Raúl y Jorge Seoane, C.P.
Talleres Macland, S.R.L. 1980.

- El Control Interno en los Negocios.
Joaquín Gómez Morfín, C.P.
Talleres de Industrias Gráficas Mexicanas. 1981.

- Seminario sobre Administración y Control de Proyectos.
Instituto de Ingenieros en Electricidad y Electrónica.
Sub-sección Guadalajara. Sección I y II.

- Administración de Personal.
Chruden y Sherman.
Ed. CECSA. 1982.

- Introducción a la Economía, Enfoque Latinoamericano.
José P. Rossetti.
Ed. Harla. 1985.

S.A. de C.V.

TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

8 DE JULIO No. 17

(ENTRE P. MORINO Y MORELOS)

TELS. 14 - 01 - 22 y 13 - 61 - 42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS SU TESIS
EN MAQUINA IBM



USAMOS EQUIPOS XEROX Y OFFSET

- TRANSCRIPCION
- IMPRESION DE MEMO.
- PRODUCCION DE
- REVISION DE FORMAS
- IMPRESION DE
- EMPASTADO

HELIOGRAFICAS

- COPIAS BOND
- PAPELERIA PARA SU EMPRESA
- REDUCCIONES
- AMPLIFICACIONES