

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO:
DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA**

**"CONTROL INTERNO DE UNA
COMPAÑÍA DEDICADA A LA TELEFONIA CELULAR"**

TRABAJO FINAL

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTAN:

**JOSE LUIS AVELINO SILVA
GUILLERMO CARREON RODRIGUEZ
GUADALUPE CHAVEZ TORRES
FLOR JUANA UBALDO RIVAS**



CONDUCTOR: C.P. JUAN ALBERTO SANTILLAN RAMIREZ

MEXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2008

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad no solo de ser profesionista sino también de crecer como ser humano en esta etapa de mi vida, a mi familia por creer en mí y apoyarme día a día, y a cada una de las personas que son también parte de este logro.

C.P. José Luis Avelino Silva

**A mi Hija Michelle por ser mi Ángel de la guarda e inspirarme a hacer todas las cosas de superación de todo tipo, espiritual, personal, familiar y económica.
A mi Esposa Elsita por toda su comprensión y su apoyo incondicional en todo momento.**

C.P. Guillermo Carreón Rodríguez

**Doy gracias a Dios por permitirme concluir una etapa más de mi vida, a mis padres por darme la oportunidad de realizar una carrera profesional, a mi esposo y a mis hijas por darme su apoyo, su fortaleza y su cariño en todo momento.
GRACIAS.**

C.P. Guadalupe Chávez Torres

Gracias a Dios por permitirme lograr una mas de mis metas, a mis padres, Concepción y Benjamin, por el apoyo incondicional, a mi esposo Antonio por su comprensión y paciencia y a mi hijo Johann por ser el motor de mi vida.

C.P. Flor Juana Ubaldo Rivas

“ASPECTOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA”

INDICE

INTRODUCCION	5
CAPITULO I. “TELEFONOS MODERNOS, S.A. DE C.V. (TELMOD)”	
1.1 Antecedentes	8
CAPITULO II LA EMPRESA	
2.1 Concepto de empresa	12
2.2 Objetivo	13
2.3 Objetivos Cualitativos y Cuantitativos	14
2.4 Elementos que la componen	14
2.5 Clasificación de empresas	18
2.6 Proceso Administrativo	20
2.6.1 Planeación	21
2.6.2 Organización	29
2.6.3 Integración	39
2.6.4 Dirección	40
2.6.5 Control	48
CAPITULO III PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)	
3.1 Importancia	52
3.1.1 La empresa pequeña y mediana en México	53
3.1.2 La actividad Empresarial	54
3.1.3 Oportunidad en la Carrera Empresarial	56
3.1.4 Perspectivas de las Pymes	58
3.1.5 La pequeña y mediana empresa en los objetivos nacionales	59
3.1.6 El perfil de la empresa pequeña y mediana en México	63
3.2 Microempresa	64
3.3 La empresa familiar	69
3.4 La educación y el espíritu de empresa	73
3.5 Interrelación entre pequeñas, medianas y grandes empresas	75
3.6 La empresa en el ambiente mexicano	77
3.6.1 Los problemas comunes de la pequeña empresa	78
3.6.2 Las características de la pequeña y mediana empresa	79
3.6.3 Las razones para crear pequeñas y medianas empresas	80
3.6.4 Las aportaciones de la pequeña y mediana empresa al medio ambiente.....	83
3.6.5 La economía global y la pequeña y mediana empresa	84
3.7 La pequeña y mediana empresa en America Latina	87
CAPITULO IV FINANZAS DENTRO DE LA EMPRESA	
4.1 Importancia y funciones de las finanzas	91
4.2 El Ejecutivo Financiero	95
4.3 Posición del Ejecutivo Financiero	97
4.4 Contraloría y Tesorería	103

4.5	Prácticas Gerenciales Efectivas	103
CAPITULO V AUDITORIA		
5.1	Normas de Auditoria	112
	5.1.1 Normas Personales	113
	5.1.2 Normas de Ejecución de Trabajo	114
	5.1.3 Normas de información	115
5.2	Procedimientos de Auditoria	116
5.3	Técnicas de Auditoria	117
5.4	Tipos de Auditoria	121
5.5	Auditoria Administrativa	123
CAPITULO VI CASO PRÁCTICO		
6.1	Introducción	133
6.2	Evaluación del Control Interno	135
CONCLUSIONES		140
BIBLIOGRAFIA		142

INTRODUCCION

El trabajo final que presentamos los egresados de la carrera de Contador Publico en modalidad de seminario de titulación denominado "DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA" tiene el propósito de ampliar y consolidar los conocimientos con respecto a la empresa de telefonía móvil denominada TELEFONOS MODERNOS S.A. DE C.V.

La importancia de la distribución de teléfonos móviles, por medio de grandes empresas, representa una de las opciones para la diversificación y el aprovechamiento competitivo en la compra venta de estos aparatos por una cadena de agentes autorizados que participan en este proceso.

Actualmente la telefonía móvil se ha convertido en una de las necesidades primordiales dentro de la comunicación en nuestra sociedad, representando un alto potencial para su comercialización principalmente. No obstante, esta industria necesita establecer estrategias que mejoren su posición en el mercado, y elevar su imagen por medio de fuertes campañas de publicidad, es por ello que el presente trabajo presenta una serie de propuestas y estrategias de penetración para el tipo de mercado que origina esta necesidad.

Por tal razón, nuestra tesis esta conformada de cinco capítulos, el cual, en el capitulo I veremos los antecedentes de la telefonía móvil.

En el capitulo II, III Y IV, trataremos aspectos generales de la empresa, sus objetivos, su clasificación, los elementos que la componen, así como el proceso administrativo dentro de la empresa, también conoceremos la importancia de las pequeñas y medianas empresas en México, así mismo, nos enfocaremos en el papel que juega dentro de la empresa el ejecutivo financiero.

En el capitulo V entraremos en materia conociendo cuales son las generalidades de Auditoria, las normas y procedimientos y sus técnicas, además, conoceremos puntos importantes dentro de una auditoria administrativa.

Debido al crecimiento acelerado de esta industria, es necesario implementar una serie de controles internos necesarios para estar a la vanguardia, ya que esta industria se actualiza de una forma muy rápida en avances tecnológicos y el futuro de la empresa es muy prospero.

El caso práctico que se presenta en este trabajo corresponde a una empresa de telefonía móvil denominada “TELEFONOS MODERNOS, S.A. DE C.V.”

Por todo ello, resulta imprescindible realizar una Auditoria Administrativa en los aspectos mas importantes de la actividad, y así poder detectar las deficiencias dentro de cada área y poder implementar los controles necesarios para una mejor toma de decisiones, así mismo aplicar mas medidas preventivas que correctivas.

Al apoyar los resultados obtenidos de la auditoria, es un punto de partida para lograr la estructura organizacional óptima y dar una adecuada aplicación de los recursos, humanos, financieros y materiales.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

TELEFONOS MODERNOS, S.A. DE C.V

1.1 ANTECEDENTES “TELEFONIA MOVIL, S.A. DE C.V.”

La empresa “Teléfonos Modernos S.A. de C.V.” es una empresa que se dedica a la venta y reparación de equipos de comunicación móvil, actualmente cuenta con 10 años en el mercado, presentando una rentabilidad aceptable, implantando una atención asistida.

Teléfonos Modernos S.A. de C.V. en el tiempo que lleva en el mercado ha logrado mantenerse dentro de los tres principales proveedores de servicios en el área en la cual se desenvuelve, teniendo como competencia real a dos distribuidores autorizados de iusacell y telcel.

Misión: Teléfonos Modernos S.A. de C.V. es la empresa consolidada como una de las más importantes en su ramo. Nuestra solidez y estructura nos consolidan gracias a la especialización y actualización permanente de todas las personas que trabajamos en ella. Todos nosotros estamos comprometidos a satisfacer de manera eficaz y constante todas las necesidades de comunicación inalámbrica de nuestros clientes.

Visión: Sabemos que la parte importante de la comunicación es el contacto con las personas por eso hacemos uso de la más sofisticada tecnología inalámbrica con el solo fin de que te mantengas comunicado con todo aquello que más te importa de una manera cada vez más rápida y eficiente. Queremos ir más allá de la comunicación misma, nuestro objetivo está orientado a brindarte tranquilidad y satisfacción personal en todos los aspectos de tu vida, y que sientas la seguridad de que con Teléfonos Modernos S.A. de C.V. siempre estarás comunicado.

Valores: Teléfonos Modernos S.A. de C.V. emplea un programa “JUNTOS POR LA CALIDAD” orientado a crear una cultura y valores en todos y cada uno de los que trabajan en la empresa y que es realmente importante sea percibido por los clientes.

Entorno en el trabajo	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo
Organización	Optimización de recursos	Disciplina
Estandarización	Bienestar Laboral	Bienestar Personal
Coordinación		

El objetivo de Teléfonos Modernos S.A. de C.V. es mantener el liderazgo en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas, con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento. Para lo cual redoblabamos esfuerzos con la intención de aportar lo que nos corresponde para lograr este fin.

EXPERIENCIA

Basándose en estadísticas nacionales y sondeos realizados por nuestra propia empresa hemos llegado a la conclusión que los servicios más populares entre los usuarios son:

Servicios más populares para telefonía móvil	Usos más populares de Internet Móvil
1. Mensajería de textos	Correo electrónico
2. Correo electrónico	Descarga de tonos para el celular
3. Cámara	Consulta del clima
4. Internet Inalámbrico	Noticias
5. Música	Deportes
6. Mensajería instantánea	Búsqueda local
7. Servicios de localización	Descarga de juegos
8. Noticias	Información turística
9. Juegos	

COMPETENCIA

En México, Teléfonos modernos S.A. de C.V. cuenta con 74% del mercado de la telefonía celular de un total de 55 millones de usuarios, le sigue Telefónica con 14%, Iusacell con 4%, Nextel con 3% y Unefon con 2%, hasta finales de 2007, según cifras de Informa Telecoms & Media.

Se pretende competir con Prodigy al anunciar reducciones de entre 30% y 35% en el precio de sus servicios de acceso a internet móvil.

Con la conexión de banda ancha móvil, Telmod se podría competir con prodigy, al anunciar reducciones de entre 30% y 35% en el precio de sus servicios acceso a internet móvil.

Estrategia ante la competencia

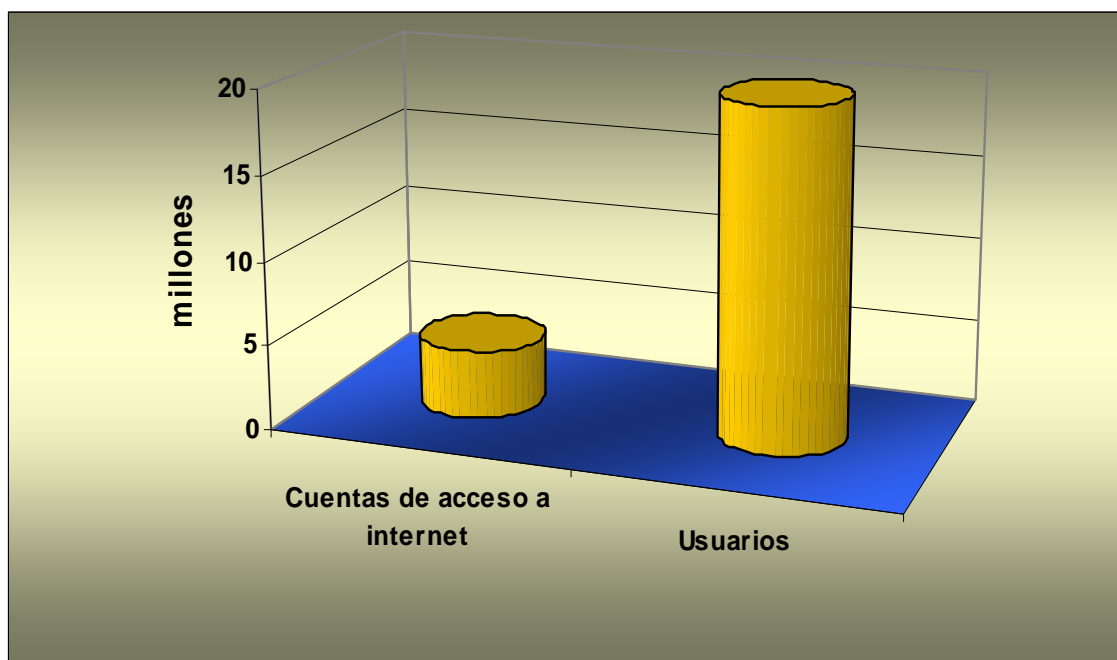
No se espera que sea un catalizador para generar ingresos adicionales en el corto plazo, antes bien es una forma de diferenciarse y vender "prestigio" a sus clientes, señalan analistas del sector.

La estrategia de AMX con 3G consiste en combinar un diferenciador de mercado a corto plazo y una herramienta de eficiencia de espectro y únicamente a largo plazo una estrategia que le permitirá generar ingresos adicionales

DEMANDA

México y las tecnologías inalámbricas

Actualmente existen poco más de 4 millones de cuentas de acceso a Internet, para cerca de 20 millones de usuarios, lo cual indica que en México sigue siendo fundamental el acceso en sitios públicos.



CAPITULO II

LA EMPRESA

2.1. CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa Es el organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En Economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. En Derecho es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y está sujeta al Derecho mercantil.

Empresa moderna. En el ejercicio de su actividad económica, la empresa moderna ha producido indudables beneficios sociales. En general, ha proporcionado al público un abastecimiento oportuno y adecuado y una distribución más efectiva de bienes y servicios.

A través de la difusión del crédito, ha incrementado la capacidad de compra de grandes sectores de la población y, por medio de la publicidad, les ha llevado el conocimiento de nuevos y útiles productos capaces de satisfacer sus necesidades generales. Además, el aumento en la productividad y la producción en masa le han permitido la reducción de precios.

Cualquier servicio que verdaderamente preste el gobierno podría ser suministrado en forma mucho más eficiente y moral por la empresa privada y cooperativa.

Sin embargo, es evidente que hoy no basta que la empresa cumpla simplemente con sus finalidades económicas. La gente, en general, espera de ella que tome parte también en otras áreas de la vida social y aporte soluciones.

Por otra parte, la empresa, para sobrevivir y desarrollarse plenamente, necesita hacerlo dentro de una economía de mercado. Esta economía de mercado, "es un sistema de relaciones contractuales, de millones de economías aisladas en complicada interrelación, pero que gracias al mecanismo del mercado se conjugan en un todo ordenado, en una combinación de libertad y orden que probablemente constituye la máxima medida de lo que a la vez puede conseguirse de ambos".

Y sostiene que una economía de mercado bien ordenada precisa de un marco claro que plantea al Estado tareas importantes: un sistema monetario sano y una política

crediticia prudente; un orden jurídico que excluya lo más posible los abusos de la libertad de mercado y que vele porque el éxito sólo se consiga por la prestación genuina de un servicio, y por último, una multitud de medidas e instituciones que aminoren al máximo las numerosas imperfecciones de la economía de mercado, con énfasis en una cierta rectificación de la distribución de la renta y en la seguridad y protección de los débiles.

Una de las cuestiones de carácter social muy importante y polémica a la vez, es el pago de impuestos que debe hacer la empresa al Estado. Los impuestos existen no solamente para el sostenimiento de la administración gubernamental, los servicios públicos, la seguridad social y la realización de obras de infraestructura, sino que son uno de los pocos medios disponibles para la redistribución del ingreso.

Por eso, cada una de las decisiones que la empresa toma hoy –instalar una planta, lanzar un nuevo producto, despedir personal, competir agresivamente, modernizar sus operaciones, importar o exportar – afecta a una multitud de personas que no tienen voz en el mercado clásico, pero que crecientemente crean nuevas condiciones de mercado, a través de presión social, admoniciones morales o disposiciones legislativas.

2.2 OBJETIVO

Es el establecimiento y elaboración de planes tácticos y operacionales con énfasis en la medida y el control, continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes. Estos lo establecen el gerente general quien determina lo que se percibe como la misión y las metas más importantes de la organización en el futuro.

La mayoría de los objetivos se fijan de forma tal que coincidan con el presupuesto anual o un proyecto importante.

A medida que se desciende por la organización, el tiempo fijado para el cumplimiento de metas tiende a disminuir. Estos son los objetivos preliminares ya que son juicios de lo que se puede y debe lograr la empresa en un tiempo determinado.

Esas metas son susceptibles y tentativas de ser cambiadas, mientras tanto los subordinados realizan toda la cadena de objetivos verificables.

La empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

Los Objetivos institucionales son:

- **Objetivos de servicio:** satisfacen las necesidades de los consumidores, al ofrecer buenos productos o servicios, en condiciones apropiadas.
- **Objetivo social:** protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones públicas.
- **Objetivo económico:** protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y de sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo por medio de la generación de riqueza.

2.3 OBJETIVOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS.

Los objetivos Cualitativos: son de difícil medición ya que median cualidades de una meta, por ejemplo:

- Mejorar la comunicación.
- Mejorar la productividad del departamento de producción.
- Desarrollar mejores gerentes.
- Implantar un sistema de control de calidad.

Los objetivos cuantitativos no presentan mayor dificultad al establecer el sistema de medición, ya que se verifican cantidades, números, etc., por ejemplo:

- Haber determinado el porcentaje de utilidades.
- Aumentar la producción al final del ejercicio.
- Disminuir desperdicios.
- Rotación de personal

2.4 ELEMENTOS QUE LA COMPONEN

Una empresa combina tres factores que son:

- Factores activos: empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc.
- Factores pasivos: materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.
- Organización: coordinación y orden entre todos los factores y las áreas.

Factores activos

Personas físicas y/o jurídicas (entre otras entidades mercantiles, cooperativa, fundaciones, etc.) constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente monetario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa.

Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa:

- Administradores.
- Clientes.
- Colaboradores.
- Fuente financiera.
- Accionistas.
- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

Factores pasivos

Todos los que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Como la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

Áreas funcionales

Organización jerárquica y departamental de una empresa

Dentro de una empresa hay varios departamentos o *áreas funcionales*. Una posible división es:

- Producción y logística
- Dirección y recursos humanos
- Comercial (marketing)
- Finanzas y administración
- Sistemas de información
- Ventas

Pueden estar juntas o separadas en función del tamaño y modelo de empresa.

Buen gobierno empresarial

Las prácticas de buen gobierno empresarial varían enormemente en cuanto a su detalle y aplicación de país a país. Básicamente su objetivo es generar confianza ante accionistas, empleados, actores económicos y sociedad en general.

Elementos esenciales del "buen gobierno empresarial" son:

- Transparencia informativa
- Informes y auditoria de cuentas
- Códigos éticos
- Gestión del riesgo
- Protección del patrimonio
- Planificación estratégica

Dentro de estos aspectos deben contemplarse como integrantes:

- el buen gobierno de los recursos humanos
- el buen gobierno de la calidad
- el buen gobierno de los sistemas de información y las comunicaciones
- el buen gobierno medioambiental
- el buen gobierno de la tecnología

Finalidades económicas y sociales de la empresa

De ahí que la empresa es la institución clave de la vida económica, manifestación de la creatividad y libertad de las personas. Esencialmente, es un grupo humano al que unos hombres le aportan capital, otros, trabajo y, otros más, dirección, con las finalidades económicas consiguientes:

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

Las finalidades sociales de la empresa son las siguientes:

- Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por hombres y para hombres. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

Beneficios concretos y tangibles que significa para la empresa:

- Un incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor;
- Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional;
- Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario;
- Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, dado que fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- Rentabilidad de sus negocios o performance financiera: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de una performance de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma

las compañías con prácticas socialmente responsables obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas.

- Reducción de Costos Operativos: Son múltiples las iniciativas que logran reducir costos a las empresas, principalmente del área ambiental, como lo es el reciclaje, que genera ingresos extras.
- Acceso al Capital: Las compañías que demuestran responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener.

2.5 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos.

Según la actividad económica que desarrolle

- Del sector primario, básicamente extractivas, que crean la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).
- Del sector secundario, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.
- Del sector terciario (servicios y comercio), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- Empresas individuales: si solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Según su dimensión

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Microempresa si posee menos de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

- Empresas locales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales
- Mundial

Según la titularidad del capital

- Empresa privada: si el capital está en manos de particulares
- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: si la propiedad es compartida
- Empresa de autogestión: si el capital está en manos de los trabajadores

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- Empresa aspirante: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- Empresa especialista: aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que

pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

- Empresa líder: aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- Empresa seguidora: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

Al estudiar la administración bajo el enfoque de un proceso, éste puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en mayor o en menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo; sólo, para efectos de estudio, cada parte del proceso se estudia por separado para mejor comprensión de quien aprende, por tanto, no debe considerarse que los conceptos de cada función puedan encasillarse y aislarse de los demás ya que existe una gran interrelación entre ellos, tal como se señaló en la teoría de sistemas; por consiguiente, se habla de **funciones administrativas** cuando se consideran o estudian separadamente, y de **proceso administrativo** cuando las funciones administrativas se contemplan como un todo.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos de aquéllos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores.

De la diversidad de modelos de proceso administrativo se consideran las siguientes cinco funciones:

- **planeación**
- **organización**
- **integración**
- **dirección**
- **control**

En general, podemos describir cada una de las funciones administrativas de la siguiente manera:

La **planeación** consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social.

La **organización** agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad,

responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana.

La **integración** consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La **dirección** es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

El **control** establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Respecto a cada función administrativa en lo particular, señalaremos los siguientes conceptos:

2.6.1 PLANEACIÓN

Cuando la administración se concibe como un proceso, la planeación es la primera función que se realiza.

Planear implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos.

A pesar de que la planeación se orienta hacia el futuro, siempre es necesario tener en cuenta el análisis de hechos e informaciones relevantes del presente y pasado, para elegir entre diversas alternativas el curso de acción que represente un alto grado de éxito en la consecución de los fines de un organismo social; puesto que el éxito difícilmente puede llegar de improviso. El ejecutar acciones según el vaivén de las circunstancias y sin ningún plan, es trabajar a ciegas.

Actualmente, el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse; hay organizaciones que obtienen provecho de esos cambios y otras que sucumben por no considerar debidamente su influencia al planear.

La planeación no pretende, ni puede, eliminar todos los riesgos; sólo influye para evitar situaciones en que se corran riesgos indebidos. Múltiples investigaciones han demostrado que la planeación formal es un factor de éxito en la eficiencia y prosperidad de las organizaciones.

La necesidad de planear no sólo es función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto directivo; por mínimo que sea su nivel jerárquico, urge la necesidad de planear las actividades que les hayan sido encomendadas.

La planeación sirve de base a las siguientes funciones del proceso administrativo: organización, integración, dirección y control. Su amplitud está constituida por diversos tipos de planes, que se clasifican según sus características y aplicación en: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias,

Objetivos

Establecer un objetivo es fijarse un propósito; cuando lo anterior se aplica a un organismo social, se convierte en la razón de su existencia; así, se manifiestan objetivos económicos, políticos, educativos, sociales, etc., que señalan los resultados esperados para el futuro, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo.

Los objetivos pueden ser generales para la organización como un todo, o particulares para cada unidad administrativa de la misma, pero todos deben estar coordinados y contribuir para lograr los generales. Una empresa cuyo objetivo principal sea el lucro, debe orientarse a:

- obtener determinado porcentaje de utilidades sobre el capital invertido;
- determinar la variedad y calidad de los productos o servicios que se ofrezcan;
- incrementar la productividad;
- lograr un determinado índice de crecimiento y/o expansión geográfica;
- ocupar cierta posición ante la competencia, etc.

Para lograr los objetivos generales, se establecerán objetivos particulares para cada departamento de las áreas funcionales que integran la empresa, por ejemplo:

Producción

- Lograr determinados niveles de producción
- implementar mejores sistemas de producción
- establecer o mejorar el control de calidad
- disminuir desperdicios, etc.

Finanzas

- optimizar la rotación de capital
- reducir costos generales
- Mejorar el sistema de cobranzas
- lograr el cumplimiento de presupuestos

Mercadotecnia

- incrementar volúmenes de venta
- mejorar sistemas de distribución
- aumentar visitas a clientes
- desarrollar programas de investigación de mercados, etc.

Recursos humanos

- generar motivaciones que eleven la moral del personal
- mejorar los sistemas de análisis y/o evaluación de puestos
- consolidar Programas de entrenamiento
- disminuir accidentes de trabajo, etc.

Siempre será indispensable que los objetivos generales y particulares más importantes sean fijados por escrito, señalando la fecha o periodo en que deben lograrse; además, deberán poder ser medibles y cuantificables.

Al fijar un objetivo, éste debe ser posible, aunque sea difícil de lograr; si no es posible alcanzarlo, por mayores que sean los esfuerzos que se hagan, esta situación ocasionará desánimo y frustración; al ser difícil pero posible, se convierte en motivante; si es sumamente fácil de obtenerse, su potencialidad como incentivo es ineficaz, lo cual puede conducir a desaprovechar los diversos recursos humanos, económicos y materiales con que cuenta la organización.

Establecidos los objetivos, se requiere orientar la acción y las decisiones necesarias y adecuadas que lleven hacia su consecución; los planes de apoyo para facilitar el logro de objetivos son los de: políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias.

Políticas

Las políticas son normas generales que señalan el camino que se debe seguir para lograr los objetivos. Establecerlas es adoptar un criterio que sirva de base orientadora del pensamiento, al ejecutar acciones y tomar decisiones que contribuyan a lograr los objetivos de un organismo social.

Las políticas pueden ser generales cuando sirven de guía a todos los integrantes, o particulares cuando se establecen para una función específica, para un área, departamento, sección, etc., de la organización. Se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican los límites dentro de los cuales se encuentra el campo de quienes poseen la responsabilidad de tomar decisiones.

La implantación de políticas debe ser efectuada por los principales dirigentes del organismo social; su formulación es un proceso descendente: mientras mayor sea la jerarquía de una persona dentro de la organización, mayor será su intervención para establecer políticas; quienes participan en la formulación de políticas, además de entenderlas, saben cuáles son las razones de su existencia.

Una política puede ser buena o mala, pero es válida cuando se haya decidido que sea utilizada como guía. Las políticas deben revisarse periódicamente, puesto que en algunas ocasiones es difícil saber, al ser implantadas, si son las correctas, es decir, si son las que contribuyen de manera más eficiente a lograr los objetivos. El problema puede no ser la formulación de políticas iniciales, sino su existencia prolongada ante situaciones cambiantes. En principio pudieron haber demostrado su utilidad y por lo mismo existir la tendencia a aceptarlas permanentemente, pero las condiciones cambian y las políticas deben revisarse para ser adaptadas a nuevas situaciones. También, deben fijarse por escrito y en forma clara y concisa. Generalmente, cuando las políticas no están formuladas por escrito o no son conocidas por los integrantes, se crean grandes confusiones al no saber qué hacer ante una situación determinada, lo cual origina acciones o decisiones equivocadas, o pérdida de tiempo en solicitar información.

En muchas organizaciones no se suelen fijar por escrito las políticas, porque se considera que van surgiendo a través del tiempo, por la sucesión de acciones y decisiones repetitivas, dando por hecho que las personas ya las conocen y se sujetan a ellas por costumbre. Algunas de las ventajas de establecerlas por escrito son:

- mayor facilidad de difusión y conocimiento;
- evitar la posibilidad de interpretarlas o cambiarlas a conveniencia de intereses particulares,
- quedar registradas y servir como medio de información para las personas que se integran a la organización o quienes asumen nuevas responsabilidades.

Reglas

Las reglas son normas específicas que señalan las acciones y decisiones que deben adoptarse ante situaciones determinadas, es decir, establecen precisamente lo que se debe hacer o no hacer en la misma forma cada vez y sin desviación permitida. Se caracterizan por no dejar margen de decisión, pues sólo permiten analizar si el hecho concreto que se presenta y que debe resolverse, se encuentra dentro de las reglas impuestas.

Las mismas organizaciones deben sujetarse a cumplir con disposiciones reglamentarias (fiscales, laborales, etc.) que establecen las autoridades gubernamentales; la falta de cumplimiento da lugar a la aplicación de sanciones previamente determinadas. Asimismo, las organizaciones establecen las reglas que se consideren necesarias para su buen funcionamiento. Cuando una regla pierde su rigidez, pero el concepto que le dio origen sigue vigente, se convierte en política, en virtud de su flexibilidad.

Es muy común confundir las reglas con las políticas; en muchas organizaciones lo que llaman políticas son en realidad reglas. Como se ha visto, los términos difieren en el grado de especificidad que implica, lo cual justifica que se les trate por separado. Sin embargo, debe anotarse que algunos autores hablan de políticas generales y políticas específicas, donde las últimas son las reglas.

En las áreas funcionales de una empresa es común establecer políticas y/o reglas referentes a:

Producción

- compra de materias primas
- control de calidad
- mantenimiento
- medidas de seguridad
- almacenes, etc.

Finanzas

- presupuestos
- control contable
- manejo de fondos
- créditos a clientes
- protección de capital, etc.

Mercadotecnia

- precios
- ventas
- canales de distribución
- investigación de mercados
- relaciones con clientes
- medios publicitarios, etc.

Recursos humanos

- reclutamiento
- selección
- sueldos y salarios
- entrenamiento
- incentivos
- prestaciones
- promociones y ascensos, etc.

Procedimientos

Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.

Un procedimiento puede ser particular para una actividad, sección, departamento o área funcional de la organización, pero puede también pasar secuencialmente por distintas partes y niveles. La vital importancia de los procedimientos hace necesario que se describan por escrito y, de ser posible, en forma gráfica, que sean revisados periódicamente para evitar deficiencias al desempeñar un trabajo, producir un artículo, tramitar documentos, ofrecer un servicio, etc. Los llamados diagramas de proceso y de flujo se utilizan como técnicas de planeación para representar procedimientos, y sirva como guía para analizarlos, mejorarlos o explicarlos.

Programas

Los programas son planes que agrupan diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto; se caracterizan por determinar el factor tiempo en la realización de las actividades; pueden ser sencillos o complejos; un programa sencillo contiene el conjunto de actividades que se deben realizar, el orden o secuencia de ellas y el tiempo en que se efectuarán; en la estructura de un programa complejo, por lo general se describen:

- los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto del programas;
- la enumeración de las actividades;
- los tiempos en que las actividades deben realizarse;
- los costos de las actividades y del programa total;
- los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización;
- las personas o entidades responsables del programa.

Los programas son obsoletos cuando se alcanza el objetivo que los originó, pero pueden mantenerse vigentes por ser rutinarios o permanentes. Pueden ser generales o particulares según comprendan a toda la organización o una función en particular. Se clasifican también en: a corto, mediano y largo plazo. Las estimaciones de los términos son relativas, pero suelen considerarse a corto plazo los programas que se realizan en un lapso de tiempo no mayor de un año; a mediano plazo de uno a tres años, y a largo plazo los de más de tres años.

Un programa complejo o a largo plazo comúnmente contiene otros programas (subprogramas), que particularmente o en conjunto han sido diseñados para satisfacer total o parcialmente metas del programa en general. Como ejemplos de programas se pueden señalar los de:

- producción
- mantenimiento
- ventas
- distribución

Presupuestos

Los presupuestos son la expresión que se da en términos numéricos a los planes; formular un presupuesto es planear, pero además, al ser aprobado y establecido, se convierte en un medio eficaz de control en las actividades de un organismo social. Los más comunes son aquellos que expresan en términos monetarios los planes de ingresos y egresos de una organización; generalmente se elaboran para un periodo determinado, siendo los más comunes los que abarcan un año.

Existe una gran variedad de presupuestos: de ventas, compras, producción, inversiones, personal, gastos, caja, publicidad, etc.

En las empresas privadas, el presupuesto de ventas se convierte en la base fundamental para diseñar un presupuesto general o total, puesto que, en gran parte, todos los demás presupuestos quedan supeditados a los pronósticos de ventas de la organización, ya que la venta de productos o servicios proporciona el ingreso principal para sufragar los gastos operativos y obtener utilidades. El presupuesto de ventas es la expresión formalizada y en detalle del pronóstico de ventas.

La responsabilidad de poner en práctica los presupuestos se asigna generalmente al funcionario principal del departamento de contraloría, pero la decisión de aprobar el presupuesto general corresponde al máximo dirigente de la organización.

Por las ventajas que representan, los presupuestos son el instrumento fundamental de planeación y control en muchas empresas. Los propósitos principales de un presupuesto son:

- determinar un plan de acción definido para la organización;
- establecer los límites a que deban ajustarse los gastos;
- determinar los fondos que se requieren y de qué manera se pretende obtenerlos;
- controlar que las partidas de gastos se realicen dentro de las cantidades autorizadas;
- informar al ejecutivo principal, de acuerdo con periodos de tiempo establecidos, los resultados obtenidos para poder hacer comparaciones con resultados anteriores y, en su caso, aplicar acciones correctivas.

Estrategias

El término estrategia es un concepto tradicionalmente militar, que consiste en formular un plan general de acción cuyo principal objetivo es vencer al enemigo; originalmente la estrategia tiene un significado de carácter competitivo, que es utilizada en diversas actividades donde existen otros rivales o competidores, con el fin de lograr los principales objetivos o resultados deseados.

En administración, la formulación de estrategias puede utilizarse para lograr objetivos particulares (crecimiento, capacitación, productividad) del organismo social o para obtener determinados resultados en situaciones competitivas (incremento de ventas, posición en el mercado, lanzamiento de nuevos productos) en relación con otras organizaciones.

Las estrategias se caracterizan por establecer un programa general de acción con sus principales políticas y recursos a emplear con el fin de lograr los objetivos primordiales. En toda estrategia es de gran relevancia la creatividad de los responsables del plan, para obtener con eficiencia los mejores resultados.

Al aprobarse una estrategia, ésta deberá interpretarse, enseñarse y explicarse al personal involucrado en su ejecución para su comprensión y correcta aplicación.

Con base en el significado de lo estratégico, se han formulado en administración otros conceptos: planeación estratégica y planeación táctica.

La **planeación estratégica** establece los principales objetivos que debe lograr un organismo social a largo plazo (generalmente un lapso futuro de tres años en adelante) señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlos. Al diseñar un plan estratégico debe tenerse en cuenta:

- a) Analizarla actual situación interna y de los recursos con que cuenta el organismo social.
- a) Analizar las vigentes condiciones externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro.
- b) Formular los objetivos organizacionales que pretenden ser logrados.
- c) Decidir las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados.

La **planeación estratégica** es responsabilidad de los altos directivos.

La **planeación táctica** consiste en formular los planes a corto plazo (un año o menos) que deben realizarse en las diversas partes (áreas o departamentos) del organismo social. Los planes tácticos son específicos en cuanto a los resultados que se deben obtener expresados en tiempo, dinero, cantidades, porcentajes, unidades, volumen, etc.

La ejecución de los planes tácticos sirven de apoyo y avance para lograr los resultados que se esperan en la planeación estratégica, por lo que debe existir coordinación entre la planeación táctica y estratégica; conforme a la teoría de sistemas, la planeación estratégica es el sistema y los planes tácticos los subsistemas. Mientras que la planeación estratégica es responsabilidad de los altos directivos, la planeación táctica lo es de los jefes de cada área o departamento.

2.6.2 ORGANIZACIÓN

En administración, la palabra *organización* tiene dos significados distintos:

1. El que se refiere a un organismo social como un todo: una empresa, una dependencia gubernamental, un hospital, una escuela, etc.
2. El que significa un proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social; con este significado se utiliza la palabra *organización* como etapa del proceso administrativo.

Al describirse el concepto de organismo social, se señaló que es un conjunto de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes; pero la suma total de esos esfuerzos será mayor cuando están organizados y coordinados que cuando no lo están, por tanto, la razón de organizar es hacer eficiente la cooperación humana.

Principios de organización

Los principios fundamentales de organización que han sido considerados como guías para establecer una adecuada organización. Los principios señalan que:

1. La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos.
2. La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos.
3. La coordinación de personas y actividades es un propósito básico de toda organización.
4. Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los ejecutivos.
5. La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben quedar establecidas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad de cada jefe es absoluta, en lo que respecta a la actuación de sus subordinados.
7. Toda autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.
8. En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos, y en los niveles más bajos el número debe estar entre ocho y doce subordinados.
9. Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo.
10. Todo organismo social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y estructura.

Los principios señalados por Urwick han sido objeto de estudio constante; lo evidente es que el propósito de la función de organización es establecer una estructura formal que permita a los integrantes colaborar eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos.

En forma sintetizada, podemos decir que con base en los objetivos fijados en la planeación, la organización se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.

No debe olvidarse que toda estructura de organización administrativa es producto del pensar humano y, puesto que ningún organismo social es estático, sino esencialmente dinámico, será indispensable preparar y adaptar los cambios organizacionales, que en forma inevitable se irán presentando y que modificarán la estructura; de ahí que en su mayor parte, organización es realmente reorganización, pero el primer término es el que se ha adoptado y sigue vigente.

Departamentalización

La departamentalización es usualmente el primer paso al diseñar la estructura de un organismo social. Se entiende por estructura la distribución y orden de las partes de un todo, y se denomina departamentalización al proceso de agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, con base en una efectiva división del trabajo para fines administrativos, las unidades creadas formal la estructura total del organismo social. Existen diversos criterios para elegir las bases de departamentalización en las empresas. Cuatro de las bases más comunes son:

Por funciones. De acuerdo con la homogeneidad de las actividades de trabajo, éstas se agrupan en áreas funcionales; en las empresas industriales son típicas las de: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Por productos. Cuando una empresa tiene líneas diversificadas de productos, con gran volumen de operaciones y variedad de mercados, la departamentalización se hace en relación con ellos: producto A, producto B, etc.; el objetivo es obtener los resultados de cada producto.

Por zonas geográficas. Cuando las personas que deben ser supervisadas se encuentran dispersas, se crean unidades geográficas o territoriales: zona norte, zona centro, zona sur, etc.

Por clientes. La característica de esta agrupación es la creación de unidades por clases especiales de clientes a quienes se da servicio: minoristas, mayoristas, gobierno, etc. Otro ejemplo son las tiendas de autoservicio donde se establecen departamentos de: niños, damas, caballeros, etc. El objetivo es determinar la responsabilidad de los vendedores sobre cada departamento creado.

De las bases señaladas, se pueden hacer combinaciones para crear una departamentalización mixta según se considere conveniente. Por último, debe destacarse que la departamentalización por funciones es la más utilizada en las empresas.

Niveles jerárquicos y tramo de control

Constituyen una escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia, según sea el grado de autoridad, responsabilidad y/o facultad para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social. El tramo de control equivale al número de subordinados que dependen directamente de un jefe. En todo organismo social se presenta el problema de decidir cuántos niveles jerárquicos habrán de establecerse, los cuales estarán en relación directa con el número de subordinados que tendrá bajo su mando cada jefe. El determinar el número de niveles jerárquicos y la cantidad de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, ha sido objeto de amplios estudios.

Fayol, por ejemplo, fue partidario de establecer pequeños tramos de control, al señalar que en cualquier posición un jefe debe mandar a un número pequeño de subordinados directos, por lo general menos de seis, excepto en el caso de trabajos rutinarios donde recomendaba un tramo de 20 a 30 trabajadores reportando a un jefe. R. C. Davis distinguió dos tipos de tramo de control: ejecutivo y operativo; consideró que el primero podría variar entre tres y nueve, y para el segundo recomendó hasta un total de 30 subordinados. Lyndall Urwick, como se señaló anteriormente, establece que un jefe de nivel superior no debe supervisar a más de cinco subordinados, y en los niveles inferiores el tramo de control debe estar entre 8 y 12.

Así, existe diversidad de criterios sobre tramo de control, y la consecuencia del que se adopte quedará reflejada en el número de niveles jerárquicos que se establezcan.

Organizaciones altas y planas

La estructura de un organismo social, al representarse en forma vertical o piramidal, tiende a ser *alta* cuando se establece que en promedio cada jefe tenga un número pequeño de subordinados.

Considerando el mismo tamaño del organismo, la estructura será *plana* en la medida en que aumente el número de subordinados que deban reportar ante un jefe.

En una estructura plana existirá menor número de niveles jerárquicos y en la alta aumentarán. En los siguientes ejemplos se pueden observar diversas formas de estructurar un organismo social.

En el estudio de las estructuras hay quienes están a favor de incrementar el número de niveles, mientras que otros recomiendan las estructuras planas; teóricamente no puede darse un número exacto de niveles y tramos, ya que al estructurar debe tenerse en cuenta una serie de variables fundamentales que influyen en los organismos. En la práctica, la tendencia que con mayor frecuencia se observa es la formación de estructuras altas con tramos de control reducidos, porque se considera que cuando éstas se adoptan existe mayor cohesión en los grupos de trabajo y los procesos de dirección y control son más rápidos y ordenados.

La historia nos demuestra que la gran mayoría de las organizaciones militares, económicas, políticas, sociales y religiosas han mantenido una estructura de organización piramidal, en la cual se concentran en el vértice los poderes de mando y de decisión que, según diversos criterios, se van descentralizando hacia las posiciones jerárquicas inferiores.

Centralización, delegación y descentralización

Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en un organismo social. Tres conceptos utilizados para este aspecto son: centralización, delegación y descentralización, los cuales en principio pueden sintetizarse de la siguiente manera.

Centralización es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción.

Delegación es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad.

Descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

Cada uno de los conceptos anteriores se da en determinado grado en la práctica; para facilitar su comprensión, a continuación se tratará cada uno de ellos.

Centralización. Centralizar es retener, concentrar o reservar en una persona o pequeño grupo de personas el poder de tomar las decisiones en un organismo social. Es difícil encontrar una centralización absoluta porque es prácticamente imposible que una sola persona o un pequeño grupo puedan tomar *todas* las decisiones sobre *todos los* asuntos o problemas que se presenten; necesariamente se tendrá que delegar parte de las soluciones a los demás jefes subordinados, con especial referencia a lo relacionado con el trabajo de la gente que dirigen. Para un jefe será importante clarificar la trascendencia o importancia de las decisiones, con el fin de establecer cuáles se reservará o concentrará y cuáles delegará. Mientras la autoridad no sea delegada estará centralizada; cuando existe un mínimo de delegación, la toma de decisiones estará extremadamente centralizada.

Delegación. El concepto de delegación de autoridad es definido como un proceso que permite la transferencia de autoridad de un superior a un subordinado. Delegar autoridad en otra persona es otorgarle poder para que actúe en representación de quien la concede; quien posee autoridad delegada actúa por, o a nombre de, la persona que le delegó autoridad. Quien delega sigue conservando siempre el control y la responsabilidad sobre la autoridad delegada y puede recuperarla cuándo se considere conveniente. La delegación de autoridad sólo puede facultar a otros para realizar determinados actos, pero no implica desprenderse de la autoridad y menos aún de la responsabilidad, de ahí que se afirme que la autoridad se delega y la responsabilidad se compacte.

La falta de delegación de autoridad es característica del jefe superior que no confía en los demás y por tanto quiere conocer y decidir todo o casi todo; en la mayoría de los casos, lo anterior es producto de una deficiencia organizacional que repercute negativamente en la labor administrativa.

Delegar autoridad no implica transferir la jerarquía del puesto que se ocupa. Quien delega, sea presidente, director, gerente o jefe, sigue conservando su posición jerárquica; por tanto la jerarquía no es delegable.

Descentralización. El concepto de descentralización es más amplio que el de delegación, puesto que ésta va de jefe a subordinado y la descentralización es el conjunto de delegaciones estructuradas deliberadamente en un organismo social, como expresión de una filosofía organizacional para delegar autoridad de toma de decisiones en todos los niveles inferiores; es decir, la descentralización es un sistema que tiene como finalidad impulsar la toma de decisiones en los niveles inferiores de un organismo social.

Descentralizar depende del proceso de delegar, pues sin delegación no puede haber descentralización; la extensión en que la autoridad para decidir sea delegada en un número cada vez mayor de cuestiones hacia los demás niveles jerárquicos de un organismo social, será la medida del grado de descentralización en el mismo. La descentralización permite:

- tomar decisiones más rápidamente y mejor en cualquier nivel donde se disponga de la información necesaria y en forma oportuna;
- menor intervención en tomas de decisiones de detalle o rutina;
- ahorrar tiempo en las comunicaciones;
- motivación al participar en las decisiones;
- mejorar el desarrollo de los administradores.

Las teorías sobre estructuras jerárquicas y los conceptos de delegación y descentralización de poderes no son nuevas. La Biblia, por ejemplo, relata como Jetró, suegro de Moisés, al advertir las dificultades de su yerno para atender al pueblo, que en fila le esperaba durante todo el día para consultarle sus problemas y él tomara decisiones sobre cada caso planteado, aconsejó al gran líder que escogiera a los hombres más capaces de Israel para hacerlos jefes (de 1 000, de 100, de 50 y de 10), a los cuales delegaría autoridad para que actuaran bajo su representación y atendieran permanentemente al pueblo. Moisés siguió los consejos de su suegro y estableció un nuevo sistema de organización; los pequeños problemas eran resueltos en los niveles inferiores de acuerdo con la competencia delegada; los más graves eran remitidos a Moisés, quien disponía de mayor tiempo para atender los asuntos más importantes.

Estructuras de autoridad

La estructura de un organismo social debe reflejar, entre otras cosas, el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos; tres de los más comunes son: lineal, funcional y de asesoría o *staff*.

Autoridad lineal. La autoridad lineal es la que detenta un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados. Es la forma de organización más simple en su funcionamiento y se convierte en la columna vertebral de la jerarquía, ya que las otras dos (funcional y de asesoría o *staff*) sirven de complemento a la lineal.

En este tipo de estructura se cumple el principio de *unidad de mando* señalado por Henry Fayol, puesto que cada persona tiene un solo jefe a quien obedece y reporta para todos los aspectos. Sin embargo, su aplicación práctica en forma pura puede darse sólo en las organizaciones pequeñas, donde existen pocos jefes y principalmente donde el único jefe es el propietario o gerente al cual todos los empleados le reportan directamente. Al aumentar el tamaño de la organización, se incrementa la carga de trabajo para el principal responsable, y éste necesariamente deberá dividir el trabajo y delegar autoridad en otras personas, para aliviar el peso que recae sobre él.

Los factores: necesidad de dividir el trabajo, de crear especialistas para cada función y de delegar autoridad, contribuyen a que se establezca una autoridad funcional, en la que una persona ya no podrá recibir órdenes de un solo jefe, sino de dos o más. La delegación de autoridad sólo implica facultar a otros para realizar determinados actos, no implica desprendimiento de la autoridad.

Autoridad funcional. La organización funcional ha sido producto de la creciente complejidad de las actividades, proporcionando una estructura donde pueda intervenir el conocimiento de los expertos para auxiliar a los jefes de línea. El origen de esta estructura se remonta a Frederick Taylor, quien señaló la necesidad de contar con especialistas que fungieran como jefes, de tal manera que cada obrero recibiera órdenes específicas de los expertos en cada una de las actividades que constituían su trabajo, con el fin de aumentar la eficiencia.

Existe autoridad funcional cuando se ha delegado el derecho a una persona o departamento para intervenir en las actividades del personal de otros departamentos distintos del propio, con la libertad de tomar decisiones dentro del marco de su actividad funcional; por tanto, cada dirigente con autoridad funcional tiene una parte del mando del jefe de línea sobre sus subordinados; esta sobreposición de autoridad puede crear complicaciones de disciplina y grandes conflictos, porque un subordinado tiene, además de su jefe inmediato, a otros jefes funcionales.

Para evitar situaciones conflictivas, debe procurarse que se establezca autoridad funcional donde sea imprescindible para el mejor desempeño de la organización y, sobre todo, que la autoridad funcional abarque sólo al siguiente nivel inferior; limitar el sector de la autoridad funcional permitirá coadyuvar a que la posición de los jefes de línea no se debilite.

Asesoría o staff. Cuando surge la necesidad de que el organismo social cuente con especialistas en diversas áreas, o se establece que determinadas personas o departamentos con base en sus conocimientos especializados brinden consejo al funcionario principal de línea, se forma el tipo de autoridad llamado de asesoría o *staff*.

La verdadera función del *staff* consiste en asesorar a sus superiores de línea, para que éstos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida-, una modificación de lo anterior se presenta cuando quien cuenta con autoridad funcional, delega autoridad al *staff* para transmitir información y asesoría de manera directa a sus subordinados, sin que esto implique el derecho a intervenir en las decisiones.

Cuando se delega autoridad específica a los asesores para ordenar al jefe de línea: políticas, procedimientos, métodos, cambios, etc., la autoridad se convierte en funcional.

La autoridad del *staff* puede confundir a las personas si las funciones no están debidamente clarificadas; por consiguiente, tanto superiores como subordinados deben estar enterados de la condición de autoridad establecida, puesto que cuando se malinterpreta la responsabilidad de brindar consejo con el derecho de tomar decisiones y ordenar, surgen antagonismos entre el personal de *staff* y el de línea, dando origen a conflictos, recriminaciones, sabotajes, etc., ya que el jefe de línea sentirá limitada su acción en la toma de decisiones, y que pierde autoridad y control sobre sus subordinados. Debe reiterarse que el principal responsable siempre será el jefe de línea, y la función del *staff* será la de investigar y dar consejo especializado, sin intervenir en las decisiones finales o dar órdenes de lo que debe hacerse.

Para diferentes actividades, una misma persona puede fungir como autoridad lineal, funcional y de *staff*- por ejemplo, el contador jefe de una empresa tiene autoridad lineal sobre los subordinados de su propio departamento, autoridad funcional para establecer procedimientos contables en otros niveles inferiores y, por ^{la} autoridad que le brinda el conocimiento, puede servir de asesor fiscal del funcionario principal de la organización.

Organigramas

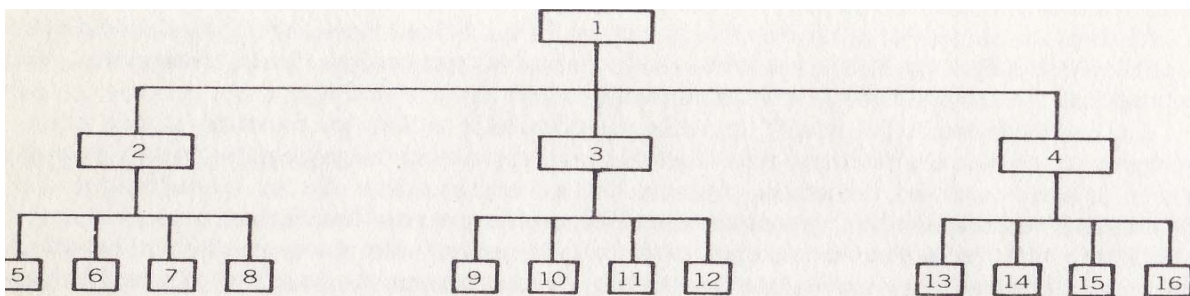
Los organigramas son gráficas de gran utilidad, ya que dan una visión general de la estructura interna de un organismo social; a los organigramas también se les denomina diagramas, cuadros o cartas de organización.

Los organigramas sirven para representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de un organismo social; pueden ser generales, cuando abarcan la estructura principal de toda la organización, y particulares o complementarios cuando se refieren a un área, sección o departamento específico.

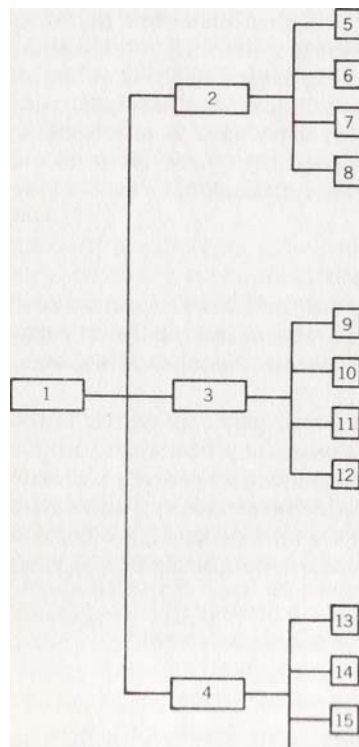
Las formas más usuales de diseñar organigramas son en sentido:

- vertical (triangular o piramidal)
- horizontal (de izquierda a derecha)
- mixto (vertical y horizontal)
- circular (círculos concéntricos)

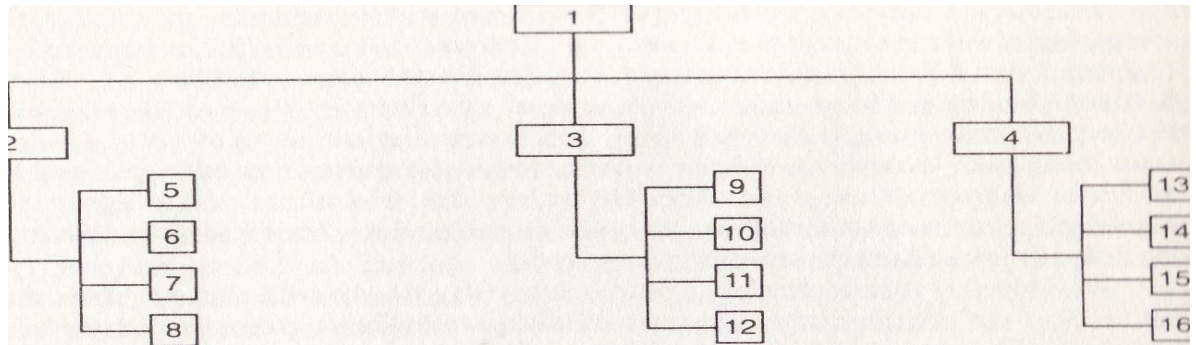
En los organigramas verticales, los grados jerárquicos de mayor importancia se presentan en la parte superior y las demás jerarquías se van colocando hacia abajo, según decrecen en importancia. En la siguiente gráfica ilustra lo anterior.



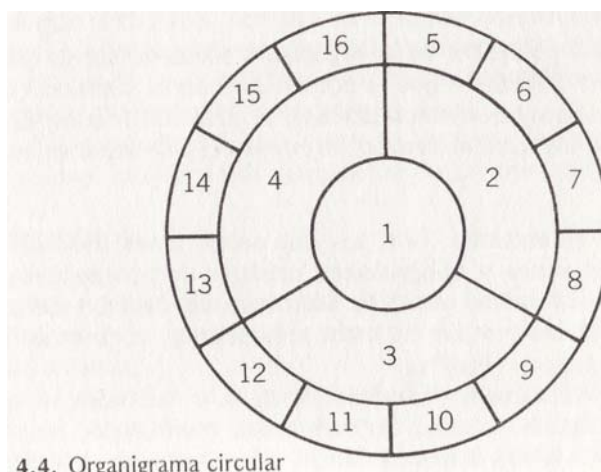
En los organigramas horizontales las máximas jerarquías se colocan a la izquierda, y de allí parten los demás niveles hacia la derecha, conforme a su importancia, como lo muestra el ejemplo siguiente.



Por razones de diseño, se elaboran organigramas mixtos, donde generalmente los primeros niveles jerárquicos se ubican en sentido vertical y los siguientes en forma horizontal.



En los organigramas circulares se forman círculos concéntricos, de los cuales el central corresponde a la máxima jerarquía y los que se dirigen hacia la periferia son los que le siguen en importancia.



4.4. Organigrama circular

2.6.3 INTEGRACIÓN

La función de integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.

Históricamente, todo organismo social ha tenido que adoptar su estrategia administrativa a las condiciones económicas, tecnológicas, legales, políticas y culturales prevalecientes en su época, es decir, administración tiene que adaptarse al proceso evolutivo que se genera en otros campos; por ejemplo, no podríamos seguir una empresa como se hacía a principios de siglo, puesto que las alternativas disponibles para decidir sobre los recursos a integrar y por consiguiente a administrar, se van ampliando y/o modificando en virtud de lo que sucede en otros campos.

El avance tecnológico, por ejemplo, se convierte en uno de los aspectos de importancia primordial que influye continuamente para cambiar el marco de la estrategia administrativa, ya que modifica las funciones de planeación y organización al contar con innovaciones en maquinaria y herramientas, mobiliario y equipo, sistemas métodos, etc.; los avances tecnológicos son tan acelerados que demandan cambios radicales en las organizaciones, y por tanto en su administración.

Recursos de las organizaciones. Para lograr sus objetivos, todo organismo social se apoya en una serie de recursos o elementos que lo constituyen en su conjunto; estos recursos, al administrarse adecuadamente, le permitirán cumplir con los objetivos para los que fue creado; es común clasificarlos en cuatro clases:

Recursos financieros. Son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores, reinversión de utilidades, etc. Los factores que deben tenerse en cuenta para la integración de estos recursos son responsabilidad principal del área de finanzas.

Recursos materiales. Terrenos, locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materias primas, etc. La parte rutinaria de este tipo de integración corresponde al departamento de compras de la organización.

Recursos técnicos. Sistemas, métodos, procedimientos, formulas, patentes, instructivos, etc. La integración de este tipo de recursos es implementada en las diversas áreas funcionales.

Recursos humanos. El conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen, con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, etc.), el patrimonio más valioso, en tanto que son la parte más eminentemente activa, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana; por consiguiente, la clave del éxito de una organización depende de las personas ligadas a la misma, que serán las

encargadas de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles. El reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, etc. de los recursos humanos es función primordial del departamento de personal de la organización.

La integración de los diversos recursos es una actividad que destaca con mayor grado al iniciar las operaciones de un organismo social; posteriormente se convierte en función permanente durante la existencia del mismo, puesto que de manera constante se necesitará dotar al organismo de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos que requiera. Será función de los administradores adquirir, mantener y utilizar estos recursos de la manera más eficiente, por tanto, es común decir que administrar consiste en lograr el óptimo manejo de los recursos con que cuenta un organismo social.

No obstante su importancia, la función de integración ha sido considerada por algunos autores como una función administrativa secundaria, por lo que no la incluyen en su modelo de proceso administrativo; el autor no está de acuerdo con dicho criterio ya que la considera tan importante como las demás, puesto que lo que la administración pueda hacer está limitado por los recursos y capacidades con que cuente o pueda contar el organismo social.

2.6.4. DIRECCIÓN

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social.

La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se lotean los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social. Autoridad, motivación, comunicación coordinación y toma de decisiones, son elementos claves en la dirección.

Autoridad

Al analizar el concepto de autoridad, se le clasifica en tres tipos: formal, informal y profesional.

La autoridad formal, también llamada legal o institucional, es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, pues si no existiera, la situación dentro de las organizaciones sería caótica; la autoridad formal es un concepto que implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes. Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de subordinados.

Se han realizado investigaciones que revelan la importancia que tiene la aceptación de la autoridad por parte de los subordinados, porque no sólo ellos dependen de sus jefes, sino que éstos, cualquiera que sea su jerarquía, dependen de la actuación de los subordinados para lograr sus objetivos; la desobediencia es una negación a la autoridad formal de quien dirige. De hecho, al contratarse en una organización, las personas aceptan de antemano que alguien las dirigirá, pero en las relaciones formales suele darse la no aceptación a las órdenes, lo cual crea una serie de conflictos.

Sin embargo, no debemos confundirnos. La teoría de la autoridad formal se refiere a la que los jefes deben tener, y la teoría de la aceptación describe el comportamiento de los subordinados en relación con esa autoridad; la desobediencia no cancela la autoridad formal, pero la hace inefectiva en situaciones particulares. El concepto de responsabilidad está íntimamente relacionado con la autoridad formal, y consiste en la obligación de cumplir con las funciones asignadas; mientras que la autoridad es delegable, la responsabilidad no lo es, puesto que quien delega autoridad, no puede desprenderse de su obligación y sigue siendo principal responsable de los resultados, de ahí que se afirme que la autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte.

La autoridad formal se basa en las funciones de los puestos, no en las personas; un jefe puede renunciar a su puesto y con ello renuncia a su autoridad formal, que no puede llevarse o seguir conservando; quien ocupe el puesto abandonado por dicho jefe, usará la autoridad que en aquél está implícita.

La autoridad informal, también llamada "autoridad personal", es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, etc.; es una autoridad aceptada, no impuesta.

La autoridad profesional es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad; es, por tanto, una autoridad adquirida.

Cada tipo de autoridad puede tenerse por separado en forma individual; lo ideal es que quien ejerza la autoridad formal, posea también la informal y la profesional, porque el ejercicio exclusivo de la autoridad formal no garantiza el buen funcionamiento de la organización, y la carencia de cualquiera de las otras dos, traerá como consecuencia conflictos, frustraciones, ineficiencias, etc.

Motivación

Es de suma importancia para el administrador tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducirlos a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Gran cantidad de dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices de ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad, etc.

Con respecto a la motivación en las organizaciones, la pregunta generalmente formulada es: ¿cómo puede ser motivado el personal?

Tradicionalmente se ha considerado que el dinero, como parte integrante del sistema de recompensas y castigos, es la fórmula más efectiva para motivar a las personas; es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, pero, como ya se vio anteriormente, en el capítulo de las corrientes administrativas, se ha hecho evidente mediante investigaciones que gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios. En muchos casos, tienden a lograr cierto nivel establecido por los mismos integrantes de un grupo, que por lo común es inferior al de sus capacidades; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

Comunicación administrativa

Por comunicación se entiende todo proceso que en forma implícita o explícita origina transmisión de información.

En todo organismo social, la comunicación explícita entre sus integrantes es esencial, puesto que es de suma importancia el intercambio de información para coordinar las múltiples actividades que se realizan para lograr los objetivos; por consiguiente, la comunicación es un medio que, al fluir, eslabona a las personas y grupos de la organización.

El administrador utiliza gran parte de su tiempo en transmitir mensajes a otras personas en forma oral y escrita principalmente, y en recibir información de igual forma. A continuación se tratarán tópicos importantes de la comunicación administrativa.

Elementos del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación contiene cinco elementos básicos, los cuales se representan en la siguiente manera:

- *emisor*, es la persona o grupo de personas que transmiten información;
- *mensaje*, es el cúmulo de información que se comunica;
- *medio o canal*, es la forma que se utiliza para transmitir la información: oral, escrita y/o simbólica;
- *receptor*, es la persona o grupo de personas que reciben la información;
- *reacción*, es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve de retroalimentación al emisor sobre el grado de captación del mensaje.

Comunicaciones formal e informal

La comunicación formal es el intercambio de información entre los integrantes de un organismo social, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas; este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos: órdenes, instrucciones, cartas, memorandos, circulares, boletines, reportes, programas, informes, periódicos, carteles, etc.

La comunicación informal es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la organización por una relación independiente de la jerarquía de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni procedimientos establecidos en la comunicación formal.

Las personas que intervienen en la comunicación informal se reúnen en forma espontánea, por afinidades entre ellas, por razones de simpatía, sexo, edad, profesión y/o por preferencias comunes en actividades deportivas, artísticas, recreativas, culturales, etc. La información en estos grupos puede estar relacionada con las personas o actividades de la organización, o ser ajena totalmente a ellas, y se da, por ejemplo, en: pláticas entre los integrantes en la hora de descanso o refrigerio, invitaciones o acuerdos para organizar una reunión o fiesta, al integrar equipos deportivos, ir al cine, a comer, a tomar café, etcétera.

En muchas ocasiones se dan noticias que circulan por vías secretas, que difícilmente pueden ser destruidas y a las que debe darse atención consciente, para conocer la validez o falsedad de la información que circula de manera informal y que puede ocasionar descenso moral y frustraciones al comentarse rumores sobre cambios, despidos, aumentos de salarios, disposiciones futuras, etc.

Comunicaciones interna y externa

Se denomina comunicación interna la que se da formalmente entre los integrantes de un organismo social, de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupa el emisor y receptor, la comunicación interna se clasifica en horizontal y vertical. La vertical puede ser descendente o ascendente, según el nivel donde se origine la comunicación y hacia dónde vaya dirigida.

La comunicación vertical descendente es la que fluye de arriba hacia abajo; puede ser general cuando es dirigida desde los más altos niveles a todo el personal: circulares, memorandos, reglas, políticas, avisos, etc.; o particular, es decir, de jefe a subordinado a través de órdenes, instrucciones, procedimientos, etc.

La comunicación vertical ascendente es la que fluye de abajo hacia arriba, es decir, de subordinado a jefe, a través de: reportes, consultas, informes, quejas, sugerencias, etc.

La comunicación horizontal es la que se da entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico, a efecto de intercambiar información por diversos medios, para cumplir y

coordinar sus actividades. Mediante un organigrama se puede identificar el flujo de autoridad y comunicación del organismo social; a medida que éste va aumentando (le tamaño, la comunicación se torna más compleja y el medio escrito se convierte en el principal canal de comunicación para mantener informados a los miembros de la organización.

La comunicación externa es la que se efectúa entre una o varias personas del organismo social y otra u otras que no pertenecen a él, pero con quienes por cualquier circunstancia debe existir comunicación, por ejemplo: clientes, proveedores, solicitantes de crédito o empleo, etcétera.

Barreras en la comunicación

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en: semánticas, físicas, fisiológicas y psicológicas.

Barreras semánticas. La semántica es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

Barreras físicas. Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, interfono, televisión, etc.

Barreras fisiológicas. Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales), que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

Barreras psicológicas. Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice; tales situaciones originan que la persona no oiga lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

Recomendaciones

Entre las diversas medidas que se recomiendan para eliminar las barreras que se interponen al logro de una comunicación eficiente, se pueden citar las siguientes:

- utilizar un lenguaje sencillo y adecuado al nivel cultural del receptor;
- seleccionar los medios de comunicación que le faciliten al receptor la comprensión del mensaje;
- atender las actitudes y expresiones no verbales, puesto que comúnmente reflejan diversas respuestas acerca del mensaje: comprensión, confusión, rechazo, aceptación, etc.;
- comprobar mediante la retroalimentación que el mensaje ha sido fielmente por el receptor.

Coordinación

Coordinar es armonizar los esfuerzos individuales para la consecución de objetivos; en síntesis, éste es el propósito fundamental de la administración.

Un director de orquesta, el entrenador de un equipo deportivo, el jefe de un grupo de trabajo, en fin, todos aquellos que dirigen a un grupo necesitan coordinar la acción de los integrantes para lograr en común los fines deseados.

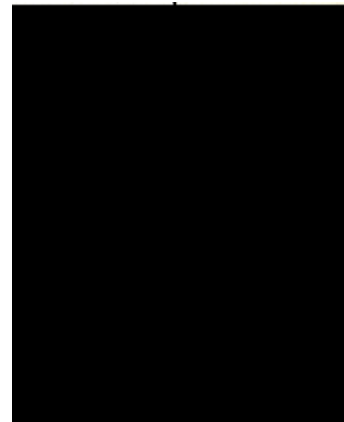
Muchos de los primeros autores clásicos de administración, entre ellos Henri Fayol, Lyndall Urwick y Mary Parker Follet, concibieron la gran importancia de la coordinación e incluso la consideraron como una de las etapas en sus modelos de proceso administrativo. Actualmente se sigue reconociendo su importancia, pero existe diversidad de opiniones, ya que algunos autores la ubican como parte de una de las etapas, ya sea en la planeación, organización, dirección o control; otros consideran que está implícita en cada una de las etapas del proceso administrativo y que sirve de unión entre ellas. Es de aceptación general considerarla como el núcleo o esencia de la administración.

Al aceptarse que la coordinación es el ordenamiento simultáneo de varias cosas o elementos, las dos gráficas siguientes se presentan como ejemplo ilustrativo para comprender más fácilmente la coordinación y su importancia.

Coordinación



Coordinación



Nótese que la coordinación, en su totalidad, forma parte de cada elemento y a la vez, une a todos los demás. Fácilmente podremos imaginar lo que sucede cuando uno o más de los elementos se separan y no entran en coordinación con los demás: mientras más se desprendan, menor coordinación habrá.

En general, se puede afirmar que donde se encuentren dos o más personas realizando actividades articuladas para lograr un objetivo común, será indispensable que haya coordinación entre ellas, puesto que la sincronización de sus esfuerzos en cantidad, tiempo y dirección de ejecución, dará como resultado la unión y armonía para lograr los objetivos que se hayan fijado.

La necesidad imperiosa de coordinar es fácilmente aceptada, pero se convierte a menudo en uno de los más difíciles problemas de los administradores, por la complejidad de las actividades y las diferencias de intereses, enfoques, esfuerzos, etc., de los integrantes del organismo social. La labor esencial del administrador en este aspecto consistirá en lograr la óptima coordinación de todos los recursos de la organización, para obtener sus fines. La falta de coordinación o su manifiesta deficiencia puede resultar extremadamente costosa en tiempo, dinero y/o esfuerzo; de ahí la importancia que posee el logro de una coordinación eficiente.

Toma de decisiones

La toma de decisiones siempre ha sido de vital importancia para los administradores, puesto que, ante diversas circunstancias, determina el grado de éxito o fracaso de las personas y organizaciones.

En todo organismo social cada día se toman una gran cantidad de decisiones, todas importantes, que afectan a la organización en diversos grados. Los subordinados en muchas ocasiones consultan y esperan las decisiones de sus jefes para emprender acciones.

Aun cuando se reconoce que la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las etapas del proceso administrativo, existen diversos criterios para ubicarla en alguna de ellas; por lo general se trata este tópico dentro del contexto de la planeación o la dirección. Aquí se tratará como parte de la dirección, puesto que finalmente se decide al establecer: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, división del trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, integración de cosas y personas, incentivos, estándares, controles, acciones correctivas, etc.; es decir, todo se convierte en toma de decisiones, que, si bien pueden ser planeadas, finalmente se toma una decisión. Las decisiones son adoptadas por quien dirige, y quien dirige es responsable en diversos grados del conjunto de sus decisiones. Por tanto, dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales de la función administrativa.

Existen diversos modelos descriptivos sobre las decisiones; los modelos ilustran cómo en teoría y en la realidad las personas toman sus decisiones, ya sea en forma gradualmente irracional o como producto de una completa racionalidad.

Tomar decisiones en forma irracional es cuando influyen factores temperamentales, corazonadas o estados anímicos (tristeza, alegría, enojo, etc.) en quien toma las decisiones. No puede afirmarse que todas las decisiones tomadas irracionalmente resulten negativas, pero habrá mayor tendencia a errar y a mostrar arrepentimiento por haber actuado así, después de haber obtenido los resultados.

Decisión - Acción – Resultados

Tomar decisiones en forma racionales cuando en forma consciente se define el problema, se obtiene la información adecuada, se buscan y analizan alternativas y finalmente se decide por la que se considere más conveniente. Habrá situaciones en las que la experiencia resulte válida en este aspecto. Desde luego que existen situaciones y decisiones planeadas, que son aquellas que de antemano están definidas, son rutinarias y existe información adecuada para decidir (políticas y reglas, por ejemplo). Las situaciones planeadas simplifican las decisiones. Pero existen otro tipo de decisiones que no son rutinarias y se tienen que tomar en forma especial para determinadas situaciones, las cuales pueden involucrar un amplio conjunto de alternativas, a veces difíciles de manejar; para ello se recurre a técnicas que ayuden a tomar una mejor decisión.

Tampoco puede afirmarse que todas las decisiones tomadas racionalmente sean las adecuadas, pero habrá siempre una mayor tendencia a evitar decisiones erróneas.

Informática y toma de decisiones

Contar con información completa, veraz y oportuna ha sido el elemento principal requerido por todo administrador para tomar decisiones más racionales.

Es importante señalar que actualmente existe una disciplina, la informática, que utiliza a la computadora como instrumento de apoyo para procesar y controlar grandes volúmenes de información, la cual está a la disposición de los administradores en forma inmediata para ser empleada en la toma de decisiones.

Las computadoras actuales, además de ser utilizadas para obtener soluciones a problemas de decisión, pueden realizar automáticamente en unos cuantos minutos operaciones que antes requerían gran cantidad de horas-hombre para llevarse a efecto: registro de clientes, facturación, estados de cuenta, control de ventas, informes de crédito, control de pagos, nóminas, informaciones técnicas, operaciones bancarias, control de inventarios, etc.

La información que proporcionan las computadoras puede ser oral o escrita (en documentos o a través de pantallas luminosas).

En diversos tipos de organizaciones públicas y privadas han sido tales el impacto de las computadoras y las perspectivas de su utilización, que los expertos en informática aseguran que la gestión administrativa irá dependiendo cada vez menos de la capacidad individual de los administradores y estará más estrechamente vinculada a los procesos de información para controlar los mecanismos de decisión.

2.6.5 CONTROL

El control es la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la de planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando; por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control. Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo. El control se utiliza para:

- conocer lo que realmente se está logrando
- evaluar el desempeño de los integrantes
- detectar fallas o errores
- corregir las desviaciones
- modificar los planes
- mejorar la coordinación
- establecer un mejor sistema de comunicación
- predecir problemas y/o soluciones, etc.

El control se aplica básicamente a funciones específicas; por consiguiente, son comunes los sistemas de control de:

- producción
- calidad
- inventarios
- mantenimiento
- costos
- ventas
- salarios
- personal, etc.

Entre los principales mecanismos de control se encuentran:

- la observación personal
- los presupuestos
- las estadísticas
- las auditorías
- el control interno
- informes verbales y/o escritos
- información y análisis especiales, etc.

Proceso de control

El proceso de control sigue cuatro pasos básicos:

1. Establecimiento de normas o estándares de ejecución.
2. Medición de lo que se ha hecho.
3. Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay.
4. Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas.

El establecimiento de estándares, consiste en fijar las unidades de medida que sirven como puntos de referencia y que están basadas en los objetivos; los estándares fijados estarán relacionados, por ejemplo, con:

- niveles de producción
- cuotas de ventas
- índices de productividad
- posición en el mercado
- cargas de trabajo
- utilidades, etc.

La medición de lo que se ha hecho, es la valoración de las actividades y los resultados que se pretende controlar; la información que surja debe ser actual, correcta y oportuna, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor forma, y permita obtener conclusiones con respecto a los logros presentes y los deseados, tal como están determinados en los estándares.

El control implica una comparación entre los resultados y el estándar previamente establecido. Cuando se presentan desviaciones desfavorables, será necesario adoptar las acciones correctivas apropiadas que encaucen hacia los resultados pretendidos; un sistema de control debe hacer posible detectar prontamente las desviaciones, para corregirlas a tiempo.

El valor tangible del control está en la aplicación de las acciones correctivas necesarias para ajustarse a los estándares; como ejemplos de acciones correctivas se pueden citar las siguientes:

- revisión de objetivos;
- modificación de políticas y reglas;
- cambio de procedimientos;
- proporcionar entrenamiento al personal para mejorar el desempeño en el trabajo;
- utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento en las personas; en este caso la función de dirección se convierte en parte integral del control.

CAPITULO III
PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESA

3.1 IMPORTANCIA

La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales

La concentración económica y la población en pocos estados es un patrón que refleja la localización de estas empresas: 61 % de los establecimientos se encuentran en el D.F., Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz, así como 45% en generación de puestos de trabajo (empleos).

De acuerdo con el INEGI, en 1999 el panorama de empresas y trabajadores regulares era de la manera siguiente:

En el sector industrial existen 344,118 establecimientos. De éstos, 327,280 pertenecen a la microempresa, 15,373 a la pequeña y mediana industria. La micro industria ocupa a 1'079,220 trabajadores, en tanto que la pequeña y mediana industria ocupa a 1'678,812 obreros y empleados, asimismo la gran industria da trabajo a 1'474,290 personas.

En el sector comercial existen 1'443,676 establecimientos. De éstos, 1'362,557 son de magnitud micro, pero 78,446 son pequeñas y medianas y únicamente 2,673 establecimientos son grandes. De lo anterior, los micro comercios ocupan 2'186,414 personas, los pequeños y medianos comercios dan ocupación a 1'096,362 empleados, en tanto que el comercio grande ocupa a 502,093 personas.

En el sector servicios (sin considerar los financieros y de la administración pública) existen 938,572 establecimientos, de los cuales 916,012 están ubicados en las empresas micro, 18,983 son pequeños y medianos establecimientos, sólo 3,577 establecimientos corresponden a grandes empresas de servicios y que ocupan a 522,027 empleados. En tanto que las primeras ocupan a 2'224,597 empleados, las segundas a 662,613 personas y las grandes empresas a 1'033,390 empleados.

El desarrollo industrial alcanzado en el periodo postcrisis reveló un alto dinamismo de la empresa grande, cuyo número de establecimientos aumentó 37.2%, que equivale a 849 nuevas empresas entre 1995 y el primer semestre de 1998, esto la colocó en el estrato industrial más dinámico.

La instalación de establecimientos industriales está proliferando sobre todo en el norte del país, siendo la industria mediana la que mayor auge presenta en el segmento de maquiladoras de exportación. El número de empresas medianas creció a una tasa de 23.3% en promedio, esto significó la apertura de 710 nuevos establecimientos de tamaño mediano.

La creación de menor tamaño, como la micro y pequeña empresa estuvo apoyada por una reconversión del mercado, que favoreció la presencia de las empresas dedicadas al mercado interno, permitiendo la instalación de 8,915 empresas, cuyo crecimiento fue de 8.1 % en promedio durante los tres últimos años.

De acuerdo con una investigación del área de análisis que se basa en información de la SECOFI, en estadísticas de NAFIN y del grupo financiero Bancomer, se señala que la alta concentración industrial será la característica de las empresas en México, esto porque la actual política industrial favoreció la expansión de grandes empresas, frenando la instauración de otras con capacidad para desempeñarse como proveedoras de insumos productivos.

3.1.1. LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO

En nuestro país como en otros en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, incluso a la demanda internacional. Pero debe señalarse que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria.

Importancia económica

La pequeña industria, que surge años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. En ese sentido se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, también fue activador del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello, la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país, a partir del periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó, con empresas como la textil, de alimentos, de muebles de madera, de productos químicos, etcétera.

Antes de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, las industrias del cemento y del jabón, así como otras empresas que en esa época se consideraban como grandes, sin embargo, antes de éstas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la Revolución Mexicana, y al crecer el mercado interno, hicieron su aparición más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial que crece y se desarrolla de manera permanente es la pequeña y mediana industria.

Ya en el año de 1930 (según datos elaborados por FOGAIN acerca de centros industriales) la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que

el 86% restante correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba 25%, en tanto que los talleres y artesanías sufrían una reducción a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías 51.9%. En el año 1960, la industria mediana y pequeña representó 56.7% mientras los talleres y artesanías sólo 42.8%. Para 1965, la misma pequeña y mediana industria ascendió a 56.8%, en tanto que la industria menos que pequeña descendió a 41.8%.

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118,740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, pero 34.92% son talleres y artesanías, sólo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

3.1.2 LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En toda actividad empresarial pueden distinguirse dos partes principales: el vendedor y el comprador; y cada una de ellas contempla la actividad empresarial desde su punto de vista.

El vendedor suele plantearse estas preguntas:

- ¿Cómo puedo alcanzar una compensación justa al tiempo, esfuerzo y dinero que he utilizado?
- ¿Qué podría hacer para que el comprador pague un precio razonable?

El comprador, por su parte, suele plantearse estas preguntas:

- ¿Qué beneficio me proporciona este producto o servicio?
- ¿Cómo puedo conseguirlo a un precio razonable?

Aunque lo anterior nos parezca una contraposición, hay que exponer que una transacción mercantil no es satisfactoria de forma total hasta que ambas partes crean haber logrado su propósito. El cúmulo de empresas representan la actividad de millones de vendedores que trabajan de manera individual o colectiva con el propósito de producir y distribuir bienes y servicios que requieren los compradores. Todas estas operaciones que proporcionan un gran volumen y variedad tanto de mercancías como de servicios que demanda el consumidor, suponen una enorme tarea. Por ello se ha desarrollado un sistema complejo de empresas industriales, comerciales y de servicios que han ayudado a simplificar muchas operaciones, además de realizar un esfuerzo unificado.

Es importante mencionar que además de proporcionar bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas, un negocio también se establece para obtener una utilidad. Esta última sólo existirá si queda algo después de que la

empresa haya pagado todos los costos. Éstos comprenderán aspectos de compras, de transportes, de fabricación, de ventas, de entrega, el trabajo administrativo, la supervisión y la dirección.

Propósito de las actividades empresariales

Un gran reto para la empresa moderna es utilizar los recursos disponibles para conseguir mayor efectividad y economía en los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo, se requieren diferentes tipos de actividad empresarial. En ese sentido se detallarán tres categorías para realizar estas actividades:

- Actividades que producen bienes.
- Actividades que distribuyen bienes
- Actividades que ofrecen servicios.

Actividades que producen bienes

Éstas se clasifican en productores de materias primas y productores de bienes de fabricación.

Dentro de los primeros encontramos a las empresas agrícolas, forestales, ganaderas, de pesca, de minería, etc., las cuales producen mercancías como combustibles, alimentos, fibras naturales, maderas, minerales básicos sin elaborar y que son utilizados para satisfacer la mayor parte de las necesidades materiales.

Dentro de los segundos están las empresas que combinan, transforman, refinan o alteran a las materias primas y se denominan empresas manufactureras. Reciben los productos de las industrias básicas y los transforman en bienes terminados. Por ello, la manufactura comprende una gran actividad económica muy desarrollada en la actualidad.

Actividades que distribuyen bienes

Una vez que los artículos son producidos, deben ponerse a disposición de los consumidores. El combustible será transportado a las instalaciones industriales donde se utilizará. Los productos alimenticios se transportarán para ser consumidos por la población urbana. Las empresas que compran y venden mercancías o que las transportan desde el productor hasta el consumidor reciben el nombre de empresas distribuidoras.

Actividades que ofrecen servicios

Algunas empresas no producen bienes ni tampoco compran o venden mercancías, pero se dedican a prestar servicios, con lo cual realizan una contribución directa al proceso de distribución.

Como ejemplo de estas actividades podemos citar las siguientes: los servicios de transporte, los comerciales, los de comunicación, los financieros, los públicos, los personales y los profesionales.

3.1.3 OPORTUNIDAD EN LA CARRERA EMPRESARIAL

Nos comentan al respecto los autores M. Robinson y C. Hall, que existen oportunidades prácticamente ilimitadas para que las personas preparadas encuentren un empleo bien remunerado en los negocios. La situación de esta persona, la cual desea un empleo es semejante a la del vendedor que quiere un pedido: ambos tienen que buscar a alguien que desee lo que uno piensa vender. Por otro lado, el problema más difícil al que se enfrentan los empresarios es: encontrar empleados en quienes puedan confiar para que realicen el trabajo necesario.

Todas las empresas requieren personal para su funcionamiento: algunos son directivos, muchos son obreros y otros son supervisores. Un número determinado de empleados no hace otra actividad que vender, mientras que otros están especializados en compras. Miles de personas dirigen su propio negocio, otros laboran para ellos sobre la base de un sueldo, salario o comisión.

Cuando un estudiante de administración se gradúa, se plantea el dilema de entrar por sí mismo al mundo de los negocios o trabajar a cuenta de otro. Si su educación fue especializada, puede probar en la empresa de otra persona antes de intentar establecerse por sí mismo. La unión entre una educación esmerada y una buena experiencia junto con un trabajo inteligente y activo sería la combinación ideal.

- Falta de buenos directivos. Ya sea que una persona trabaje para otro o participe en los negocios por cuenta y riesgo propio, deberá saber que la capacidad para dirigir con éxito es la cualidad más apreciable en el ámbito de los negocios. La persona que sabe qué hacer, cómo hacerlo de manera eficaz y el momento de efectuarlo, será siempre necesaria en cualquier empresa. Para tener éxito en los negocios, ya sea trabajando para otro o para sí mismo, se debe prestar atención constante a los principios de la administración, para un buen funcionamiento de las empresas.
- **Ventajas de trabajar para otro.** Las ventajas que se pueden obtener trabajando en una empresa establecida son variadas:

- La primera, consiste en la oportunidad de adquirir experiencia. Con una capacitación sólida, el principiante puede comparar lo que ha estudiado con lo que sucede realmente en la práctica. Puede observar los errores que se cometen en la práctica diaria y aportar soluciones para mejorar su realización.
- La segunda, es una responsabilidad limitada. Trabajar para otro representa una responsabilidad menor a la que ostenta el propietario. Es responsable únicamente de su trabajo y no se preocupa por problemas de importancia, por ejemplo: captar fondos para una expansión, hacer frente al pago de nóminas, buscar nuevos proveedores, etcétera.
- Una tercera ventaja es el riesgo financiero reducido. La persona que labora para otra, no tiene ningún tipo de capital invertido en la empresa. Si ésta fracasa, lo único que hará después será buscar otra ocupación y habrá invertido tanto su tiempo como su esfuerzo, por lo cual se le ha pagado un sueldo.
- Una cuarta ventaja se representa por los ingresos constantes. Es tal vez de las ventajas más agradables, por la seguridad de disfrutar de unos ingresos constantes. Quien trabaja para otra persona, sabe que obtendrá puntualmente su sueldo, sin importarle las fluctuaciones de la empresa.
- Finalmente tenemos la ventaja de beneficios extras. Es decir, las prestaciones que ciertas empresas ofrecen a sus empleados, por ejemplo: vacaciones retribuidas, servicios médicos, mayor aguinaldo, capacitación constante y programada, despensa y otros beneficios marginales.
- **Desventajas de trabajar para otro.** También existen inconvenientes que se deben listar en el hecho de trabajar para otro. Algunos de éstos son los siguientes:

El primero es pérdida de ambiciones. Es decir, el empleado puede quedar sujeto a la voluntad del patrón y perder de manera gradual las ambiciones personales y su sentido de independencia.

Otra desventaja es una menor compensación económica. Es decir, si un negocio consigue un éxito real, por lo general habrá una mayor compensación económica para el propietario que para cualquiera de sus empleados. Por tanto, la persona que decide trabajar para otro debe aceptar el hecho de recibir una compensación económica inferior a la que recibe el propietario de la compañía.

Una tercera desventaja menor seguridad de empleo. Aunque el empleado realice de manera adecuada su trabajo, existe siempre la posibilidad de que sea reemplazado. Está la posibilidad de que la empresa no prospere, que existan cambios en los puestos de alta dirección, que el hijo o algún pariente del propietario quiera entrar en la empresa. Cualquiera de estos hechos puede originar que el empleado pierda su colocación.

Otra desventaja es la menor posibilidad de utilizar sus propias ideas. Con frecuencia el empleado de una gran empresa posee buenas ideas, por ejemplo: sobre mejoras a un producto, acerca de la realización de la oferta, de la venta del producto, etc. Sin embargo, puede ser difícil convencer al propietario de la empresa para que ponga en práctica estas sugerencias.

Una última desventaja es la que se refiere a las órdenes de los superiores. Toda persona siente el deseo de ser su propio jefe, nos agradaría ser responsables sólo ante nosotros mismos, y no aceptar órdenes de nadie. Es probable que el propietario de una empresa logre esta meta, pero el empleado debe conformarse con algo menor. Éste último debe hacer lo que le digan, aceptar la crítica por algunas cosas que hace y responder por otras en las que no intervino.

Concluyendo, hay personas que encuentran mayor dificultad adaptando la disminución en su independencia, otras trabajan con efectividad dentro de lo establecido por sus superiores y prefieren hacerlo así.

3.1.4 PERSPECTIVAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA

Es casi imposible predecir con exactitud los detalles de la tendencia futura de estas empresas. Sin embargo, existen indicios al respecto, como nos dicen los autores M. Robinson y C. Hall (*Organización y Administración de Negocios*, Ed. McGraw-Hill, 1978).

- Nuevos productos y servicios. La competencia entre las empresas y el incremento del mercado de consumo son un grande estímulo para introducir nuevos productos y servicios.
- Avance tecnológico. El aumento del nivel de vida se debe en gran medida a la mejoría en los procedimientos de trabajo. Los avances tecnológicos mejoran constantemente la capacidad para utilizar maquinaria así como elaborar nuevos y mejores productos, a un ritmo cada vez más acelerado.

Aumento en la especialización. Paralelo al avance tecnológico, ha aparecido la división del trabajo en casi todas las actividades productivas.

La producción industrial depende en la actualidad de la realización por muchas personas especializadas e incluso de operaciones separadas, en ese sentido se han especializado las empresas. Muchas de ellas fabrican productos que son útiles sólo cuando se combinan con otros productos. Por ejemplo, transistores, resistencia, relojes, etcétera.

Tendencia hacia la fusión. La mayor parte de las empresas se califican como medianas y pequeñas. La mayoría de éstas comienzan a una escala relativamente modesta y

experimentan sólo un crecimiento moderado, sin embargo, en nuestro medio se ha visto, aunque en forma moderada, la fusión, Las fusiones en el sector bancario (Grupo Internacional, Somex, etc., son algunos ejemplos), en la industria también se ha observado esta tendencia.

El cambio a empleos burocráticos. El hombre ha buscado métodos para disminuir el volumen de trabajo que debe realizar para enfrentar a las necesidades de su existencia. Las máquinas, los equipos automáticos y la abundante energía mecánica han tomado a su cargo gran parte del trabajo que el hombre acostumbraba realizar por sí mismo. El hombre no sólo trabaja menos horas para satisfacer sus necesidades, sino que el número de trabajadores dedicados a trabajos directamente productivos ha disminuido. Por otro lado, el número de empleados dedicados a los servicios ha aumentado, se ha generado y seguirá generándose un incremento proporcional del personal de tipo burocrático, es decir, personal de oficinas.

Ascendiente interdependencia. Al mismo nivel que el hombre se ha especializado más en sus habilidades y esfuerzos productivos, se ha vuelto más dependiente de los demás para obtener los bienes y servicios que requiere, por ejemplo: vestido, alimento, servicio médico, etcétera.

De manera semejante, una empresa puede depender de otra para procurarse ciertos insumos del producto que fabrica. En la actualidad existen pocas empresas que sean autosuficientes.

3.1.5 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LOS OBJETIVOS NACIONALES

Actualmente el país se encuentra dentro de un esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente, es tiempo de hacer conexiones de tal manera que los beneficios obtenidos de ese proceso sirvan para sacar de la marginación y la miseria a los compatriotas, cuya función social ha sido, hasta hoy, la de aportantes más que la de receptores.

Si bien lo anterior es vital para el futuro inmediato y mediano de la nación, hace falta profundizar en crear conciencia y responsabilidad a uno de los factores de cambio: el empresario de la pequeña y mediana industria. En ese sentido, se les cataloga de propensos al aislamiento, de carecer de un auténtico espíritu nacionalista empresarial, elemento básico para adentrarse en un acelerado desarrollo.

Sin embargo, hay excepciones de empresarios identificados y conscientes del desafío nacional, de estos personajes deben los demás tomar ejemplo para fortalecer el aporte de la pequeña y mediana empresa al modelo de país que deseamos alcanzar.

La función asignada a este importante sector secundario de la economía comprende aceptar un solo reto y varias responsabilidades: producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza laboral, así como contribuir a la independencia tanto económica como social del país, sustituyendo importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales.

La función de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo

Existen tres aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumplen una función definida dentro del desarrollo general del país, específicamente en el proceso de industrialización, asevera el autor Careaga Viliesid J .A. (*La Investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México*, UNAM, México, 1980, pp. 28-31), las cuales resumimos:

- Llenar huecos en la producción. Existen un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso, tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo: cuando las demandas totales son pequeñas o son en pequeña escala, cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementa.
- Crear y fortalecer una clase empresarial. La pequeña empresa constituye una escuela práctica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista, por tanto, el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se presentan.

Lo anterior no sucede en la gran empresa, donde ya se requiere e especialización, de técnicas, de gran experiencia y donde una mala toma de decisiones puede costarle a la empresa grandes pérdidas de capital.

- Proporcionar mayor número de empleos. La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas del Estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Hay ramas de la industria donde los procesos obligan a la automatización y a la gran escala productiva, en este tipo de empresas la capitalización por trabajador es muy elevada y por lo mismo, el índice de ocupación es relativamente bajo. En la pequeña y mediana empresa con facilidad se reemplaza el factor capital por mano de obra con resultados positivos en economía y calidad. Es decir, en las pequeñas y medianas empresas se puede utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, esto contribuye de manera efectiva a la solución del problema de excedentes de trabajadores del campo, ya sea para que las ciudades puedan observarlos en forma productiva.

En términos generales, se estima que el activo de las diversas empresas pequeñas y medianas está constituido en 49.6% por activo circulante y 50.4% por activo fijo. Esta composición de bienes, representativa de los países subdesarrollados, revela una adecuada planificación industrial.

La pequeña empresa se caracteriza además por las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, que pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.

La empresa mediana, a diferencia de la pequeña, tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento, es capaz de obtener asistencia técnica, posee una mayor organización y sus funciones están a cargo de especialistas.

La pequeña empresa absorbe 23% de la fuerza total de trabajo y representa 9% del PIB generado por la industria. La mediana industria aporta 35% de dicho producto y emplea 35% de la fuerza laboral.

No obstante que la pequeña y mediana industria posee una posición importante para generar empleos en el país, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas y sobre todo con las empresas transnacionales.

Entre las principales causas de esta situación se encuentran las siguientes:

- Falta de estudios de preinversión que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización financiamiento.
- Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.
- Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda de manera parcial la productividad, esto, sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.
- Concentración industrial, que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zona industrial del país, en relación con las exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos de los estados en las zonas económicas conocidas.

- Escasez de bienes de capital, ya que el país no cuenta con recursos ni tecnología suficiente para generar bienes de capital. Esto obliga a importaciones, fuga de divisas, dependencia tecnológica, límites de producción y estructura industrial desequilibrada.
- Escasez de recursos económicos, que provoca limitación en la expansión del mercado. Esto lo aprovechan las empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y la actividad de este importante sector.
- Factores institucionales. La pequeña y mediana empresa representan una mínima parte dentro de las decisiones, respecto de políticas y mecanismos de acción adoptados por las asociaciones industriales. Esta situación provoca que sus problemas se planteen y se resuelvan de manera independiente, encontrando una posición desventajosa ante la fuerza de las grandes empresas.
- Dependencia productiva. Es una característica particular de las industrias cercanas a las franjas fronterizas. La localización de empresas denominadas maquiladoras se presenta como resultado del dominio económico y comercial de empresas que requieren la mano de obra nacional, aprovechando las circunstancias de una necesaria generación de empleos. Esto provoca que estas empresas, medianas en su mayoría, prefieran este sistema de trabajo en vez de realizar expansiones y penetración al mercado con productos propios.
- Inflación. La incidencia del proceso inflacionario en el aumento de los precios y los costos de producción ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. Cabe mencionar además, que aquellas empresas que presentaban un pasivo fijo en moneda extranjera, en el momento de la devaluación se vieron afectadas en su deuda y en su relación acerca de sus proveedores así como en su propio mercado de consumo.
- Administración. Uno de los problemas de mayor importancia al que deben enfrentarse y resolver tanto la pequeña como la mediana empresa es su incapacidad en la administración. En sí, este tipo de empresas cuentan con un administrador, que no es especialista, sino un generalista. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de ellas.

Concluyendo, la pequeña y mediana empresa tienen una función importante que desempeñar, existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados, además coexisten con las grandes empresas incluidos los países más avanzados, por lo que es necesario eliminar las causas principales que frenan su desarrollo.

3.1.6 EL PERFIL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En nuestro país, una rama de gran importancia lo representa este tipo de empresas. El establecimiento y la operación de estas empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer las necesidades de carácter material. El propietario de una empresa busca lograr una utilidad mediante la fabricación y venta de un producto o de realizar algún servicio, a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.

Por un lado es el factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa y por el otro, a aceptar el riesgo que esta decisión implica, es el de obtener cierta utilidad por medio de la operación de su empresa.

Para exponer mejor el relieve de los peligros y las oportunidades que se alzan al paso de la pequeña y mediana empresa es necesario describir su perfil actual.

De hecho, ambos tipos de empresa aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, así como de oportunidades mejores para desarrollarse. Pero lo que en verdad importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la Dirección.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente. Si éste se halla bien impuesto de esta verdad, aprovechará al mínimo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

La situación actual de las Pequeñas y medianas empresas

En gran porcentaje el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las medianas y pequeñas empresas, no sólo por el volumen de empleo que generan y la cantidad de establecimientos (representan 98% y emplean a más de 50% del personal ocupado en el mismo), sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficacia y flexibilidad la fabricación de insumos que en buen número de casos las grandes empresas efectúan con elevados costos.

Durante 1990, la baja calificación en la mano de obra, los costos elevados y la mala calidad de las materias primas fueron el problema central para su producción, la cual tuvo una calidad ociosa de 35% en promedio, siendo incluso más alta en aquellas empresas con ventas menores a 1,000 millones de pesos y en las que operan como filial de una holding (50% de la muestra).

Durante el año de 1990 muchas pequeñas y medianas empresas desaparecieron, debido a la apertura de la economía y a los incrementos en los costos. Sin embargo, las que mantuvieron su posición, registraron un desempeño superior y vieron que su situación financiera mejoraba en términos globales.

Esta situación contrasta con el año anterior (1989), cuando los resultados en promedio fueron negativos para los participantes.

El principal problema que enfrentó este tipo de empresas fue el mercado interno reprimido, al tratar de comercializar sus productos. También debieron enfrentar el desconocimiento de nuevos mercados y los precios no competitivos.

Activos y pasivos. Durante 1990, los activos totales registraron un crecimiento promedio de 32.8%, apenas dos puntos porcentuales por arriba de la inflación. El uso de pasivos fue la vía utilizada por la pequeña y mediana empresa para incrementar sus activos, debido a que el crecimiento de los pasivos (41.1 %) fue mayor que el del capital contable (22.3%).

El capital contable. Durante 1990 el capital contable creció en un 22.3% (siete puntos menos que la inflación) y fue el monto de la inversión directa del capital social.

El empleo. Respecto a este rubro, el saldo para 1990 fue negativo en 14.7%, al pasar de 7'601,000 a 6'483,000 trabajadores entre los años 1989 y 1990.

3.2 MICROEMPRESA

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Ésta permite que se pongan en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con los objetivos fijados por una administración, interviene en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio.

Se considera a las empresas (micro, pequeña, mediana) como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda de que desempeña o puede desempeñar diversas funciones en nuestra sociedad como:

- Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- Crear nuevos productos o servicios.
- Generar empleos.
- Contribuir al crecimiento económico.
- Reforzar la productividad.

Para lograr estas funciones no es necesario que la empresa sea grande, la micro, pequeña y mediana empresa también se desempeñan bien, nos comenta DEMAC.

Definición

Para efectos de este apartado se necesita proporcionar una definición de microempresa, con el propósito de dar una orientación acerca de su magnitud.

Micro industria: Las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasen el monto que determine la SECOFI. Definición de la Secretaría de Fomento Industrial y Comercial del gobierno del Estado de Nuevo León.

Micro industria: Las empresas que ocupan hasta 15 personas y cuyas ventas no excedan los 30 millones de pesos al año.

Nuestra definición:

Microempresa: Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI.

Concluyendo, una microempresa es una organización:

- Con propietarios y administración independientes.
- Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.
- Que no ocupa más de 15 empleados.
- Que sus ventas anuales no sobrepasen los 30 millones de pesos.

Análisis de la causa de origen de la microempresa

Realizar un análisis sobre las causas de la microempresa nos puede llevar a demostrar que más que tener un origen por un espíritu emprendedor, son el resultado de la profunda crisis económica y política que abruma a nuestro país desde las dos últimas décadas.

Habría que recordar que en otros países como Estados Unidos, Italia, Japón y Francia, el desarrollo industrial se dio precisamente mediante la instrumentación de programas de fomento a las pequeñas empresas. Esto llevó a muchas empresas a consolidarse como líderes de producción en los mercados internos y de exportación. Estos proyectos datan de 20 años atrás y provocaron en esos países el surgimiento de nuevas micro y pequeñas empresas que hoy son grandes emporios.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción, debido a que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo, la microempresa es la organización más popular.

De manera semejante podemos citar casos de otros países acerca de la microempresa.

- Indonesia, cuenta con 85.5% de empresas con menos de 20 empleados.
- Brasil, cuenta con 68.4%.
- Guatemala, cuenta con 71.6%.
- Perú, cuenta con 63.5%.
- Venezuela, cuenta con 65.2%.

En México se cuenta con 95.5% de microempresas, 4.1 % son pequeñas y medianas empresas mientras que 0.3% son grandes.

La microempresa tiene orígenes muy remotos y muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como talleres artesanales, otras como maquiladoras pequeñas y medianas empresas. En la década pasada, las políticas económicas (industrialización) fueron contraproducentes, ya que la promoción de las exportaciones y la sustitución de las importaciones sólo favorecieron a la mediana y grande empresa, generando desempleo y endeudamiento por parte del sector privado y por tanto, del país.

Sin embargo, la proliferación de microempresas provocó una gran ventaja, con una salida benéfica a la crisis económica, en lugar de repercutir el desempleo en una crisis social mayor. El ingenio y la dedicación de muchos mexicanos les permitió abatir su difícil situación con la creación de microempresas. Prácticamente, la mitad de las inversiones que tienen que hacerse deben ser microempresas, con un promedio de 10 trabajadores. Esto equivaldría a crear 1 millón de microempresas en 25 años, es decir, 40 mil por año, las cuales vendrían siendo 111 por día.

Lo anterior, además de la necesidad de crear 10 millones de empleos en los próximos 25 años, así como 7 millones de ellos en áreas urbanas. Por ello es indispensable aplicar mayores programas de apoyo a las microempresas, considerando que sólo 4% de las creadas tienen éxito o permanecen activas durante el primer año, porque existen diferencias sobre cómo debe operar una empresa.

Problemas de la microempresa

En México, las microempresas representan 95.5% del total de empresas. Cuando pensamos en compañías de reducida magnitud, con frecuencia se considera que esta característica deviene de su incapacidad para desarrollarse y que además las sitúa en una posición desventajosa frente a las medianas y grandes empresas.

Sin embargo, las microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos.

De lo anterior concluimos que para resolver los problemas que presentan la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, habrá que considerar lo siguiente:

- Las microempresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas de manera profesional, para ello hay que capacitar al microempresario en aspectos administrativos.
- Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa, por el contrario éstos habrán de considerarse como última instancia. Hay que otorgar los recursos financieros no con la perspectiva paternalista, sino con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.
- La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la microempresa, es indispensable para la subsistencia de ellas.
- Fomentar la formación integral del microempresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor. El que aporta sólo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que es su persona.

Esta última es la más fructífera de las inversiones, nuestras capacidades personales, nuestra inteligencia, nuestro esfuerzo serán mejores insumos que los recursos económicos, asevera la organización Admic (Asesoría Dinámica para las Microempresas).

Consolidada la microempresa, debe integrarse a un ciclo dinámico cuya característica será crecer y su transformación paulatina para con ello, propiciar la creación de otras microempresas, de manera que puedan eslabonarse a las cadenas productivas y procuren la ventaja competitiva. Estas cadenas productivas de micro, pequeñas y medianas empresas serán los grandes proveedores.

Instrumentos de fomento a las pequeñas empresas

En países desarrollados como Japón, Estados Unidos, Francia, Corea, etc., se crearon programas de fomento a las pequeñas empresas, los cuales datan desde veinte años atrás, provocando en esos países el surgimiento de nuevas micro y pequeñas empresas que en la actualidad son grandes emporios.

En México no fue sino hasta 1985 cuando se promulgó la primera Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Industria, que no parece haber dado resultados positivos y cuantitativos. A pesar de todo, actualmente se está haciendo un segundo esfuerzo para impulsar este sector.

El Gobierno Federal mediante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) ha elaborado el Programa de Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria, que se dio a conocer el 28 de febrero de 1991, teniendo por objetivo fortalecer a ese importante sector económico.

El programa se elaboró con base en las opiniones y recomendaciones de las diferentes cámaras que agrupan a los industriales, por tanto éstos deben ser sus difusores. La labor de promoción se extenderá a todo el territorio nacional y su propósito fundamental es que a medida que la industria vaya mejorando su posición competitiva (desde el punto de vista de la producción, la calidad y el financiamiento), su participación será más activa, tanto en el mercado interno como en el externo.

De los objetivos anteriores se han desarrollado figuras novedosas como: empresas integradoras de comercio exterior e incluso las comercializadoras a nivel nacional. Estas figuras crean los canales adecuados para que las pequeñas empresas vendan, que era un gran problema que enfrentaban.

En el caso de las empresas integradoras, es todavía una figura más ambiciosa ya que se trata de especializar a las industrias, incluso orientarlas a las exportaciones de manera integral. En Italia, por ejemplo, sectores de pequeña y mediana industria dedicados a muebles, textiles y joyería operan bajo estructuras administrativas de empresas integradoras y han llegado a ser exportadores importantes dentro de la Comunidad Económica Europea (CEE), como nos dice Mireya Suárez (revista *Expansión*, septiembre de 1991, p. 127). La intención es concientizar al pequeño industrial de que es una alternativa factible para mejorar su posición competitiva en el mercado nacional e internacional.

En México, y muy probablemente en la mayor parte de países en proceso de desarrollo, su crecimiento sostenido de la economía habrá de basarse en la consolidación y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas que son eficientes y están dirigidas con profesionalismo. Esto, en el entendido de que en una economía abierta como lo es la nuestra, una vez que está consolidada la microempresa, cubrirá los huecos de demanda nacional e internacional que no puedan o no quieran hacer las grandes empresas. Ése es campo exclusivo para las microempresas. Lo que involucra a todas ellas es la integración de eslabones para la competitividad.

El caso Japonés, dentro de la cadena productiva, las grandes y medianas empresa son las principales proveedoras y clientes de las pequeñas, manteniendo un periodo de pago y cobranza de 30 días, en promedio.

Al observar esta cadena valdría la pena una mirada al modelo japonés de desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Gran parte de su éxito se basa en la organización industrial: economía dual o sistema satélite. Sólo existe un pequeño porcentaje de grandes empresas que se diferencian de las *holdings* por la forma de interdependencia que asumen las relaciones de propiedad. A su alrededor se organiza una gran cantidad de pequeñas y medianas compañías como subcontratantes directos. Las grandes empresas se encargan de apoyarlas en los aspectos financiero, técnico y administrativo, lo que permite a las medianas poner en marcha los sistemas administrativos flexibles y eficientes. Además, no sólo se trata de que una de las partes se involucre, sino que ambas se comprometan.

En Japón, las pequeñas y medianas empresas participan con más de 50% de la producción total, siendo mayor este porcentaje en las industrias de papel, alimentos, textil, cuero y maquinaria en general.

En el caso mexicano, el apoyo a la pequeña y mediana empresa se ha enfocado de manera principal al aspecto de financiamiento (a través de NAFINSA), soslayando otros aspectos vitales como: la capacitación administrativa y de mano de obra, la modernización tecnológica y la comercialización.

Las expectativas del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá no pueden verse como la panacea ni la desgracia de la economía mexicana, tendrá aspectos positivos y negativos, dependerá de nuestra capacidad y trabajo personal para lograr resultados positivos.

Lograr que las microempresas operen al ritmo de la modernización y con niveles de eficiencia adecuados, será posible sin promover acciones proteccionistas, pero creando condiciones adecuadas y con apoyos temporales.

3.3 LA EMPRESA FAMILIAR

Gran parte de las empresas sean mexicanas, brasileñas, chilenas, argentinas, peruanas, bolivianas, estadounidenses, canadienses e incluso europeas, son familiares. Un gran porcentaje del total de micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos o parientes.

¿Qué es una empresa familiar?

Un número amplio de pequeñas empresas es administrada por familias y claro, esto influye en gran medida en la vida cotidiana de todos sus integrantes. Los cuales suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante.

Definición de empresa familiar

Morales López J.C. la define así: Es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.

De esta manera Viedna J .M. la define: Se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.

Las definiciones anteriores nos indican, por tanto, que la dinámica de operación de una empresa familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

Importancia de la empresa familiar

Vale la pena destacar que la empresa familiar juega un papel muy importante para el desarrollo económico tanto nacional como mundial.

Por tanto, para comprender la perspectiva de la empresa familiar en México, se citarán algunas estadísticas recientes.

De 2'726,366 empresas que en la actualidad operan en México, 98% son controladas por una familia o tienen una fuerte intervención por parte de los miembros de ésta. Se puede argumentar que los grandes grupos del país (Alfa, Bimbo, Vitro, etc.), en realidad son grupos familiares.

De acuerdo a los sectores económicos, la empresa familiar se distribuye en su mayor parte dentro del sector comercial, le sigue el sector de servicios y por último el sector industrial.

Muchas de estas compañías familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, en su mayor parte las que denominan tiendas (atendidas por mamá y papá). Existen cientos de miles de pequeños comercios, talleres, maquiladoras dirigidas por el padre o la madre con la ayuda de sus hijos y otros parientes que apenas logran obtener recursos para poder vivir medianamente.

Además existe otro sector, mal denominado como informal (economía subterránea), que está formado por gran cantidad de empresas familiares y no existe alguna duda de que éstas, siendo menos legales, continuarán creciendo y que merecen una atención especial de parte de todos.

El gran reto de las empresas familiares es apoyarlas en el aspecto técnico y administrativo para que se estructuren de manera correcta, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones que las lleguen a heredar.

Aspectos clave de la empresa familiar

Gran cantidad de micro y pequeñas empresas son administradas, esto influye en la operación cotidiana, por todos sus integrantes, en ese sentido existen diversos aspectos clave de la empresa familiar que debemos considerar y son los siguientes:

Propiedad familiar. La evolución de este tipo de empresas queda definida con el paso de las generaciones mediante tres círculos: empresa, propietario y familia.

Su origen se presenta cuando el empresario joven crea su compañía, la desarrolla hasta que llega a una edad avanzada y luego planea retirarse de ella. En ese momento pueden coexistir ya tres generaciones simultáneas en la empresa.

En la primera etapa, el fundador cuenta con una edad de 25 a 35 años, con hijos (entre 1 y 10 años de edad), sus objetivos serán crear un equipo administrativo, establecer planes y controles necesarios, obtener recursos organizacionales para darle continuidad a su empresa y dirigir de manera adecuada al personal. Sus hijos estarán dentro de esos proyectos y deben ser influenciados por la empresa.

En la segunda etapa, el empresario es mayor (de 40 a 55 años), sus hijos (entre 18 y 25 años) están concluyendo sus estudios universitarios, además de estar llamando a la puerta de la empresa. Los hijos deben adquirir experiencia en otras empresas antes de integrarse a la de su padre, por tanto, se debe permitir que los gerentes familiares tengan un papel fundamental. Además debe crearse un consejo de familia.

En la tercera etapa el empresario tiene una edad entre los 55 y 70 años, sus hijos son más maduros (entre 25 y 35 años de edad). Ambas generaciones están trabajando en la empresa, siendo el mayor reto lograr una relación de cooperación y coordinación entre las dos. Para tener éxito en esta etapa se requieren dos aspectos vitales:

- La segunda generación deberá tener asignados puestos con planes y objetivos claros, así como responsabilidades, deberes y obligaciones detallados.
- Elaborar un plan de desarrollo para los familiares entrantes.

El plan patrimonial. Es necesario visualizar el efecto que tiene un patrimonio bien planeado y controlado en un área tan importante como lo es la sucesión y la herencia.

Un empresario al final de su carrera productiva debe tomar decisiones críticas como decir si la empresa seguirá o no siendo dirigida por una familia o en caso extremo, se venda o bien se cierre.

La sucesión en la empresa familiar

Para decidir quién será el sucesor debe considerarse las necesidades futuras de la empresa y no en una réplica de los requerimientos del pasado.

La revista *Themos family business advisor* indica en un artículo una serie de etapas que debe cumplir el sucesor de una empresa familiar, con el propósito de que la sucesión se realice de manera adecuada, estas etapas son las siguientes:

- Preparación de la actitud del interesado (de 10 a 25 años).
- Entrada a la empresa (25 a 30 años).
- Desarrollo empresarial (25 a 35 años).
- Desarrollo de liderazgo (30 a 40 años).
- Selección del sucesor.
- Transición.

Una sucesión mal planeada provocará graves problemas. En ese sentido, hay que discutir la transferencia de poder con los afectados (los hijos y parientes). En caso de

tener dudas habrá que pedir consejo a personas externas de la empresa que tengan una visión más objetiva y racional (por ejemplo: el contador, un licenciado en administración, un consultor).

Cuando el propietario llega al momento de transferir su propiedad, pueden analizarse y ponderarse las siguientes opciones:

- Vender la empresa.
- Fusionarse con otra.
- Transferirla a la familia.
- Transferir la empresa a los ejecutivos clave y empleados.

Protocolo familiar

El protocolo es un documento donde se especifica la filosofía, los objetivos, los planes y políticas de una determinada empresa familiar. Dicho documento puede suscribirse en escrituras públicas adquiriendo así mayor legalidad y formalidad. En este documento deberá asentarse la razón de ser de la empresa familiar, así como una exposición de los siguientes aspectos:

- Tipo de empresa familiar:
- Condiciones que deberán observar los familiares que entren en la empresa
- Políticas que deberán aplicar los ejecutivos no familiares.
- Órganos de administración.
- Razones o causas por las que la empresa dejaría de serlo.

La propiedad

En México, desde el punto de vista jurídico, las empresas pueden ser propiedad de: una sola persona (empresa individual) o de varias (asociaciones o sociedades) con fines lucrativos (mercantiles).

Los propietarios de empresas familiares se preguntan con frecuencia: ¿Cuál es la mejor forma de propiedad? No existe sólo una respuesta para esta pregunta, ya que depende en su totalidad del tipo de empresa de que se trate.

El tipo de propiedad más adecuado para cada empresa se determinará por sus propias necesidades y características. Algunos factores que deberán considerarse al escoger algún tipo de propiedad. En la figura 2.6 se muestran las características de cada empresa, que determinan la mejor forma de propiedad.

La acción de crear una sociedad y activarla para trabajar consiste en que dos o más personas se dediquen a trabajar, uniendo recursos y riesgos para crear una empresa.

Los socios pasan más tiempo juntos que con sus respectivas familias y esa coexistencia es bastante complicada. Por ello se parte de las siguientes premisas:

- Debe haber razones importantes para asociarse.
- Los objetivos deben ser iguales para todos
- Las decisiones se deben tomar por consenso.
- Todos los socios deben trabajar parejo.
- Las familias de cada uno debe aceptar siempre las decisiones de los socios.

¿Por qué se asocia la gente?

Una sociedad está compuesta por dos o más personas. La sociedad puede establecerse casi sobre cualquier base que los socios deseen y debido a su naturaleza voluntaria, una sociedad se forma con mucha rapidez. Reúne los talentos comprendedores y el capital de los que se unen como socios.

Las razones principales para buscar socios en un negocio son:

- La amistad.
- La falta de recursos financieros.
- La complementariedad de actividades.
- Otras razones.

3.4 LA EDUCACION Y EL ESPIRITU DE EMPRESA

El espíritu de empresa

La formación en materia de espíritu de empresa, representa un factor básico para promover el desarrollo económico. Es importante que cada país reconozca que su población constituye el recurso más valioso. Cada nación está integrada por personas claves capaces de crear, mantener y fomentar el crecimiento económico. Estas personas son denominadas empresarios. Maslow A., psicólogo conocido por sus teorías sobre las necesidades del hombre (*Readings in the economics of education*, UNESCO, 1968, p. 623), indicó que: Las cien personas más valiosas que habría que introducir para administrar a un país en declive, no deberían ser ni economistas ni ingenieros, ni políticos, sino cien empresarios.

La importancia que se le atribuye a cualquier trabajo depende del contexto social y de la actitud de la persona que debe ejecutarlo. Además de la creación y la promoción de una filosofía del emprendedor. Por ésta debe comprenderse los lineamientos, las reglas o las maneras básicas de pensar que hacen que aquellos que queremos y

podamos, emprendamos el camino para convertirnos en hombres de empresa, nos explica Grabinsky S. (*El emprendedor*, Edit. FCA. UNAM 1988, p. 17).

Se es empresario porque se tiene el deseo de crear riqueza para uno y su familia. De ahí puede venir el objetivo principal de crear riqueza para un grupo de empleados, de obreros, de la comunidad donde se habita o el país, pero esencialmente es un afán individualista para crear plusvalía o riqueza, lo que impulsa a la gente a ser promotores de nuevas empresas.

Un empresario pone en juego de manera obsesiva y constante, durante un periodo, todos los recursos con que cuenta y se ingenia para obtener otros. Un empresario es por naturaleza una persona que asume riesgos en forma constante. Sabe que emprender algo requiere arriesgarse, fracasar y volver a empezar, tiene una idea fija en la cabeza y la va a lograr, aunque esto le cueste salud, problemas familiares, económicos, entre otros. Lo importante es que él sabe que hay que arriesgarse.

La educación en materia de espíritu de empresa

En el pasado el espíritu de empresa, la propiedad y la administración de empresas no constituían una parte importante en los programas de enseñanza a, nivel medio y superior. La mayor parte de estos programas universitarios enseñan como convertirse en gerentes o empleados administrativos de grandes y muy grandes empresas. A partir de la década de los 80, ciertas instituciones de educación superior a nivel mundial se han preocupado por aumentar el número de cursos y programas relacionados con el espíritu de empresas (simulación empresarial, programas de emprendedores), administración de pequeñas y medianas empresas o microempresas.

En Estados Unidos, la Universidad de Colorado del Norte, en Greeley, desde, 1957 creó un curso sobre administración de pequeñas empresas. Al final de este curso se obtiene el título de Licenciado en Administración de Empresas con una especialización en Administración de Pequeñas Empresas. Después de haber cursado las materias obligatorias relacionadas con planeación, organización, dirección y control de empresas, los estudiantes se especializan en todas las disciplinas que se han desarrollado en favor del pequeño empresario. El programa de estudios incluye tres cursos relacionados sólo con los problemas que se plantean en la pequeña empresa. Estos cursos se refieren a la creación, explotación y administración de pequeñas empresas. Entre las demás universidades que imparten cursos de este tipo, se presenta a la Universidad de California del Sur, la Universidad Metodista del Sur, la Universidad de Texas, la Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania.

En Italia, los cursos de administración de pequeñas empresas son impartidos por universidades como las de Turín, Nápoles, Bari y Milán. Éstas crean programas para la formación y capacitación empresarial como parte de los programas formales de los sistemas educativos de niveles medio y universitario, con una orientación apropiada para la administración de pequeñas empresas y capacitación para el empresario que eligió esa función por vocación, cuyo aprendizaje es empírico y requiere del

conocimiento de factores internos y externos que afectan el destino de las empresa, internamente, sobre planeación, organización, control, diseño, control de calidad e innovación tecnológica. En lo externo: conocimiento del mercado, de las fuentes de financiamiento, de la comercialización así como de los mecanismos de crédito y cobranza.

En nuestro país, la Licenciatura de Administración de Empresas se crea en el año de 1943 por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores (ITESM) de Monterrey. En la UNAM se aprueba la carrera de Administración de Empresas en 1957. En ese mismo año en la Universidad Iberoamericana (UIA) y en 1959 en la Universidad Autónoma de Puebla se registra la carrera, proliferando su creación en otros estados.

En la segunda mitad de los años 80, se observa que las universidades estatales y privadas se han preocupado por aumentar el número de cursos y programas relacionados con el espíritu de la empresa y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (administración de pequeñas y medianas empresas, formación de microempresas, simulación empresarial, teoría moderna de la empresa y filosofía empresarial).

Sin embargo, un hecho relevante e histórico es la creación de la primera maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas en 1995, por la Universidad Autónoma de Puebla, que empieza a funcionar a principios de 1996, siendo la primera maestría de este tipo a nivel nacional. El programa de esta maestría incluye 20 materias relacionadas con la creación, el desarrollo y la administración de pequeñas y medianas empresas, así como tres seminarios de análisis y diagnóstico, de estrategia administrativa y de estrategia empresarial.

3.5 LAS INTERRELACIONES ENTRE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

Al recalcar la importancia de las pequeñas y medianas empresas no se subestima la aportación de la gran industria ya que cada una ocupa su puesto respectivo y son interdependientes.

Las pequeñas y medianas empresas realizan como mínimo tres funciones importantes para las grandes empresas y son:

- Facilitar la concentración en las zonas de mayor rendimiento.
- Servir de ensayo y preparación de futuras grandes empresas.
- Compensar las limitaciones inherentes a las grandes empresas.

Las grandes empresas alcanzan su máxima eficiencia en las industrias antiguamente establecidas, para las que existen mercados de productos de bajo costo por

unidad o allí donde una considerable experiencia ha conseguido desarrollar la tecnología y la mecanización, pero requiere de enormes inversiones de capital, donde la normalización y la simplificación (limitación de variedad) son deseables y aceptables, donde sea preferible la concentración de las funciones (producción, distribución o financiamiento) y por supuesto, para los monopolios naturales.

En todos estos casos es esencial que existan numerosas pequeñas empresas que permitan que las grandes empresas se concentren en donde sus esfuerzos son más eficaces.

Las pequeñas empresas tienen su propia función en cuatro aspectos básicos:

- Como suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas).
- Como agencias de servicio para la gran empresa.
- Como agentes o distribuidoras. .
- Como clientes que usan, más que distribuir, productos de la gran empresa.

Las pequeñas y medianas empresas forman el eslabón entre las fábricas gigantescas y los últimos mercados para los productos de éstas, además con frecuencia son las mismas pequeñas empresas las que forman parte de dichos mercados.

En muchos casos no sería remunerador para las grandes empresas establecer unidades de distribución, tan bien situadas como las que la mediana y pequeña empresa pueden proporcionar. Por otra parte, en muchos ramos el mercado no es suficientemente grande como para atraer a las grandes empresas o existe en este mercado demasiada diversidad.

En parte la agricultura depende de la pequeña y mediana empresa para la distribución y tratamiento de las cosechas. Estas empresas se adaptan a las necesidades locales y a los diversos factores personales, asimismo las pequeñas localidades se llevan las preferencias de muchos clientes.

Casi todas las grandes empresas que existen, comenzaron en pequeña escala, pero hasta la producción en masa, las industrias pesadas y las comunicaciones son el hecho de que más de 50 años de progreso han dado como resultado la complicada maquinaria y tecnología de la actualidad, con la consiguiente necesidad de realizar enormes inversiones de capital y aquellos principiantes en escala quedan virtualmente excluidos de estas esferas de actividad, que han llegado a ser representativas de las grandes empresas. No obstante, el pequeño y mediano empresario independiente es todavía importante para promover alguna innovación y demostrar valor en pequeña escala, hasta llegar a la etapa de transición. En esta fase la pequeña empresa adopta las técnicas de trabajo en gran escala, si puede obtener el suficiente capital o se vende a una de las grandes empresas capaces de financiar su adquisición.

Este último punto ha ocurrido con frecuencia y ha sido interpretado como un intento de las grandes empresas por absorber a todos sus pequeños competidores. Las principales razones son: un sistema tributario que impide virtualmente a la pequeña empresa acumular fondos para una gran expansión y para el aumento de inversiones que la expansión requiere.

3.6 LA EMPRESA EN EL AMBIENTE MEXICANO

A pesar de nuestro relativo adelanto, conviene recapacitar en beneficio de los estudiantes de administración, acerca de una comparación sobre nuestro desarrollo económico con el de otros países, con el propósito de llegar a una conclusión lógica de que es imposible utilizar métodos similares. En ese sentido vemos que nuestro país:

- Está todavía en vías de desarrollo.
- Tiene una capacidad económica y financiera amplia, si la relacionamos con otras naciones menores, pero muy limitada en proporción con otras desarrolladas industrialmente.
- Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.
- No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos, además los artículos tradicionales se han mantenido en volúmenes iguales o inferiores durante décadas, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.
- Se carece de una homogénea y numerosa clase directiva, capacitada de manera adecuada, con objetivos comunes y permanentes de política nacional interior y exterior, que se encuentre en posición de adoptar decisiones.
- Es necesario buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación superior con los problemas de la sociedad y su desarrollo económico, cultural y político, actualizar los planes académicos de licenciatura y posgrados, diversificando la oferta educativa del sistema en función de las necesidades nacionales.
- Deberán orientarse los programas de investigación y desarrollo experimental para solucionar problemas y necesidades de fondo en la producción tanto de bienes como de servicios de interés social, con lo que se contribuirá a disminuir la dependencia tecnológica de nuestro país y se coadyuvará en el esfuerzo por racionalizar la explotación de los recursos naturales, preservando el equilibrio ecológico.
- La mayor parte de nuestras empresas no aplican los principios científicos de la administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que destacan por su espíritu de adelanto.

3.6.1 LOS PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La cuestión más importante acerca de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se detallan estas causas que, en nueve de cada diez de las quiebras se puede presentar:

Negligencia

El dinámico mundo de los negocios en la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alertas a las rápidas transformaciones que se presentan continuamente. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, la tecnología, etc., que deben ser advertidos con oportunidad y asimilarlas de manera provechosa.

De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y al final: el fracaso de la pequeña empresa.

Fraude

Aunque en pequeño porcentaje (1.3%), el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa, esto se debe a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

Falta de experiencia en el ramo

Con frecuencia el gerente carece de la experiencia necesaria para el ramo en que incursiona por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero es lógico que ignora los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

Falta de experiencia administrativa

La falta total de experiencia del gerente es la causa de 14% de los fracasos empresariales. No existe punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

Experiencia desbalanceada

También la sobreconcentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe no sólo poseer habilidades técnicas determinadas, también debe ser capaz de ver su empresa de manera global, además debe ser capaz de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas. Si quien la administra dedica mayor atención a una determinada área, de acuerdo con su interés y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.), descuidando las otras, esto redundará de manera negativa en su desarrollo. Casi 22% de las empresas fracasan por este *error*.

Incompetencia del gerente

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente, 41 % de las quiebras son atribuibles a esta causa.

Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios de la capacidad de liderazgo requerida.

Desastre

Existen hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etcétera).

3.6.2 LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Existe una serie de características comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas y son:

- Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.
- Falta de acceso de capital: es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca

de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo porque facilita la comunicación.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- Intima relación de la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etcétera.

3.6.3 RAZONES PARA CREAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Todo análisis estadístico parece demostrar que aun con el elevado cierre y las dificultades financieras reconocidas por las empresas pequeñas y medianas por cada 200 pequeñas empresas que se crean, sólo 20% (40 empresas) llegan a los 2 años de vida.

Existen oportunidades de invertir dinero y administrar pequeñas empresas que son atractivas. Los números también muestran que a pesar del porcentaje tan alto de empresas que nacen y mueren, en conjunto las empresas pequeñas muestran una vitalidad notable, afirmándose en su posición dentro de nuestra economía.

Existen dos razones importantes para justificar esta afirmación: las pequeñas y medianas empresas cubren necesidades económicas y humanas (personales) esenciales.

Necesidades económicas

Ya se indicó que desaparecen anualmente muchas empresas pequeñas, unas son compradas o se fusionan con otras. Un número importante progresa lo suficiente como para salirse de la categoría de microempresa. Asimismo se llevan a cabo liquidaciones voluntarias por diversas razones. Muchas empresas cumplen un objetivo temporal.

La edad, la muerte, las enfermedades organizacionales o sólo el desaliento incitan a los propietarios a echar la llave bajo la puerta. La empresa minorista, los medio mayoristas, los mayoristas y los fabricantes pueden descubrir que una economía que cambia

constantemente, ha reducido o eliminado la justificación económica que tenían para seguir en el negocio, incluso cuando la economía en conjunto prospera.

Aun cuando se debilitan o desaparecen en algunas entidades estatales, las empresas pequeñas surgen en otras: cines; lavanderías, restaurantes, hoteles, instituciones educativas, despachos profesionales, tiendas de autoservicio y muchos tipos de industrias.

Para cada programa nuevo de desarrollo industrial o científico (computadoras, farmacéutico, electrónico) se materializan pequeñas empresas para cubrir las necesidades que les surgen. A medida que se abren brechas y se revelan necesidades sin satisfacer, las empresas pequeñas hacen su aparición. En ocasiones el volumen de producción que se sugiere es demasiado reducido para interesar a las empresas grandes.

Con frecuencia la vigilancia, la flexibilidad o la iniciativa de la pequeña empresa le permiten moverse con mayor rapidez que las grandes. Los directivos pueden imaginarse alguna innovación brillante que a nadie se le había ocurrido. No es raro que una pequeña empresa altamente especializada sea capaz de satisfacer especificaciones que otras compañías no pueden. Las pequeñas empresas suelen ser no sólo grandes competidoras respecto a precios, atención y servicios, sino que además pueden presentar determinadas ventajas que hacen de ellas grandes competidoras. A medida que crece la economía y las grandes empresas, existe una razón lógica por la cual el segmento de la pequeña empresa se desarrolla de manera proporcional.

Tal vez más importante que el papel de ayuda complementaria que representan las pequeñas empresas, sea el hecho de su creación. Las empresas pequeñas son en cierta manera, el semillero de la economía, ideas nuevas, inventos, todo tipo de innovaciones son concebidas e introducidas por las empresas. Éstas sirven para suplir a las que han desaparecido del escenario. Dan nueva vida a la economía, con frecuencia debido al hecho de ser adquiridas por una empresa grande. Algunas de esas; pequeñas empresas se convierten en grandes y muy grandes empresas del futuro.

Necesidades humanas

Las pequeñas empresas también cubren una necesidad importante y vital. La gente difiere mucho entre sí por su necesidad de lograr algo, su aceptación del riesgo, la confianza que tienen en sí mismas, su deseo de independencia, la frustración que pueden tolerar así como su impaciencia por salirse de la rutina y realizar algo que sea dinámico, que a la vez represente un desafío. Las personas que son diferentes buscan satisfacer de sus impulsos en formas diferentes. La pequeña empresa tiene ciertos atractivos y representa la fuga de energía del hombre que siente impulsos emprendedores, del que ansía ser su propio dueño y está dispuesto a tomar sus propias decisiones, además de aceptar las consecuencias. Una empresa propia

también atrae a quien desea tener la oportunidad de formar un patrimonio con rapidez de los que se considera posible si continúa trabajando para otra persona.

Otros quizá preferirán formar una empresa pequeña por razones totalmente distintas de las anteriores. Tal vez les agrade el ambiente por los conceptos y los valores relacionados con la individualidad, la variedad, la libertad, la autosatisfacción, etc. El atractivo que la pequeña empresa tiene para algunas personas parece basarse en la creencia de que esos conceptos se pueden llevar con mayor facilidad a la práctica en una pequeña empresa que en una grande.

Dado que las pequeñas empresas proporcionan oportunidades de lucro a la vez que de satisfacción personal, pero muestran una gran variedad en cuanto a ganancias y probabilidades de duración, quizá sea bueno estudiar su problemática. Aunque ninguna afirmación puede ser categórica respecto de las pequeñas y medianas empresas, no es raro que tanto el capital como la administración se ubiquen en un límite peligroso.

Según distintos estudios y encuestas realizados con el propósito de determinar las causas del fracaso de las pequeñas empresas, parece ser que los principales problemas están representados por diversas variables. En 1987 se realizó una encuesta industrial de la SECOFI y la (Japan International Corporation Agency IJCA) identificándose los siguientes problemas:

-Poder adquisitivo	49%
-Costos de operación	49%
-Contracción del mercado	43%
-Crédito	37%
-Materia prima	-
-Liquidez	35%
-Gastos financieros	40%

En 1990, otra investigación realizada acerca del porqué quiebran las empresas, fue hecha en la ciudad de México por el periódico *El Financiero*, y generó las siguientes causas de fracaso:

• Conflictos familiares	17%
• Mala administración	16%
• Ausencia de liderazgo	14%
• Inadaptación al cambio	11 %
• Falta de claridad en el objetivo	10%
• Falta de capacitación	10%
• Ausencia de planeación	9%
• Falta de actualización del empresario	9%
• Ignorancia de la problemática del país	<u>5%</u>
	100%

De los datos anteriores se deduce que si una empresa tiene una buena administración es poco probable que tropiece con problemas financieros. La inflación sí produce serios problemas a la pequeña y mediana empresa, así como la falta en la práctica de estudios preventivos como estudios de mercado, financieros y fiscales.

Con este razonamiento señalamos con insistencia a la administración como la variable crítica en el éxito de las empresas pequeñas y medianas.

Afortunadamente muchas personas concuerdan en que el sector productivo de las pequeñas y medianas empresas es importante para nuestra economía porque éstas también cubren una necesidad humana importante y básica.

3.6.4. LAS APORTACIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AL MEDIO AMBIENTE

Se tiene conocimiento de que la constitución de una pequeña empresa trae consigo nuevas ideas que caracterizan a las personas con iniciativa. La pequeña empresa antecede a las grandes e importantes empresas ya sean industriales, comerciales o de servicios.

También ha sido, en múltiples ocasiones, la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna. Sin embargo, la riqueza que pueda generar la pequeña empresa, no sólo redundará en beneficio individual, sino que va mucho más lejos, al proporcionar ingresos a las demás personas que colaboran o son empleadas en la empresa, además de que aumenta el monto que recauda el Estado por impuestos, derechos, seguros, etc. De igual manera beneficia a otras empresas al comprarles insumos: materia prima, suministros, accesorios y productos terminados, al mismo tiempo que aporta rendimiento de capital a instituciones financieras.

Como generadora de fuentes de trabajo

Ante los elevados índices de desempleo que existen en la actualidad, la pequeña y mediana empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas, así tenemos que diversas personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas ya sea por la falta de preparación o por otra circunstancia encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia. Asimismo se puede citar el caso de personas mayores de 45 años, o las que tienen defectos físicos o aquellas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo y de manera adicional se ocupan en una de estas empresas.

Por lo general la pequeña empresa sirve como auxiliar de las grandes empresas brindando ayuda a otras de mayor magnitud en muchas formas, caso característico es

el de las empresas pequeñas maquiladoras o como proveedoras de artículos que sólo en ellas se fabrican.

La pequeña y mediana empresa es estimulante de la competencia, este aspecto es muy importante para determinar una depuración continua, por así decirlo, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad a precios más bajos con mayor eficacia en los servicios, etc. Considerando en particular a la pequeña empresa, ésta brinda la oportunidad a cualquier persona, de cualquier condición, para integrarse al ámbito empresarial, debido a esta facilidad, se inician al año muchos negocios, miles de pequeñas empresas que compiten entre sí en su afán de salir adelante. Muchas de ellas desaparecen pronto, pero las mejores subsisten.

Por lo anterior, las pequeñas y medianas empresas constituyen un terreno al que se necesita ayudar y estimular con el fin de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas económicas, las esperanzas truncadas y, a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados.

3.6.5. LA ECONOMIA GLOBAL Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La recaída en el crecimiento económico de muchos países en proceso de desarrollo ha generado que quienes diseñan las políticas públicas tengan que considerar las modalidades de asistencia para el desarrollo. En muchos casos los objetivos de lograr la estabilidad en los precios, un crecimiento económico sustancial y una balanza externa positiva de plazo medio. Estos objetivos no han sido logrados por diversos factores como: altas tasas de crecimiento demográfico, alto gasto gubernamental y excesivos recursos humanos. Esto provocó reducir ayuda tanto bilateral como multilateral, y la banca comercial ha empezado a disminuir su participación en países en vías de desarrollo.

En esta época somos testigos del incremento de organizaciones que surgen entre los grandes y poner en marcha proyectos que impulsan el crecimiento sostenido de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas.

Efectivamente, es común enterarnos de que la pequeña y mediana empresa es el elemento principal de la economía mexicana. Sin embargo, vivimos épocas de

Grandes corporaciones multinacionales cuyas operaciones abarcan el mundo entero.

Estos es en particular cierto cuando el marco de referencia es un país en proceso de desarrollo como el nuestro.

El contexto del cambio mundial

La economía mexicana está sufriendo transformaciones fundamentales. Una de éstas tiene que ver con el cambio de una economía nacional a una economía global interdependiente. Este cambio está teniendo consecuencias directas en nuestro país.

Los cambios, tanto en los términos de intercambio internacional de bienes y servicios como en el ámbito mismo de la producción, han derivado en una recomposición de las tradicionales esferas de poder económico. Somos testigos de la aparición de nuevos bloques de influencia así como de la redefinición de estrategias económicas de todos los países, para integrarse de manera ventajosa a estas nuevas tendencias.

La creciente globalización de la economía se manifiesta con especial fuerza en la esfera de la competencia internacional, lo mismo en los mercados tradicionales que en los de reciente creación. La competencia es internacional y la recomposición de fuerzas provoca nuevas alianzas, nuevos modelos de producción, de comercialización, de diseño y de financiamiento, entre otros.

Antes de la llegada de estos cambios provocados por la economía global, el crecimiento se enfocaba en la industria, en especial la de manufactura, causa que por tradición impulsaba al resto de las actividades productivas. Actualmente, en la etapa postindustrial, el énfasis parece girar alrededor de los servicios. No obstante, la producción manufacturera sigue siendo importante; si bien la economía financiera sustituye en gran medida el intercambio de productos y bienes, la generación de estos últimos se considera como un factor clave de la riqueza de las naciones.

De esta manera, se producen tendencias e influencias determinantes en la actividad industrial; lo esencial ahora, es el desempeño más que la producción, la satisfacción de los clientes más que las ventas, el servicio más que los productos por ellos mismos.

La adaptación a estas condiciones han exigido a nuestro país el replanteamiento de su modelo de desarrollo, el cual, debido a las propias ineficiencias internas y a las presiones del dinámico ambiente económico mundial, demostró su agotamiento al no permitir una adecuación óptima del país al nuevo contexto económico, bajo las condiciones y los supuestos con los que México había operado durante casi 50 años.

Existe una creciente preocupación de que la economía global esté de alguna manera relacionada con las altas tasas de desempleo, observadas sobre todo en países del tercer mundo, en especial en América Latina.

El nuevo modelo de desarrollo orienta a la economía hacia el exterior, abandona el papel protagónico del Estado en las actividades productivas y otorga un lugar importante a la acción emprendedora de los particulares (en las ramas industrial, comercial y de servicio), sobre los que recae la responsabilidad de generar riqueza social y empleo.

En ese sentido, el reto para nuestro país es recuperar el crecimiento estable y sostenido. La primera meta ha sido estabilizar a la economía, que será alcanzada con el esfuerzo de toda la sociedad. Las metas inmediatas serán consolidar estos logros e iniciar el crecimiento económico.

Los retos para los diversos sectores económicos se derivan tanto de la creciente globalización de la economía y la producción mundial como de la orientación del nuevo modelo de desarrollo. Para afrontarlos, es necesario elevar los niveles de inversión. México requiere elevar su inversión en un mínimo de 20% de su Producto Interno Bruto (PIB).

Ante esta realidad, la micro, pequeña y mediana empresa están realizando acciones para impulsar la productividad, un medio básico para incrementar los niveles de competitividad, crecimiento económico y desarrollo del país. Sin embargo, un esfuerzo en un solo sentido no es suficiente. Es necesario un cambio de cultura adecuado a nuestro actual ambiente nacional e internacional, el cual comprenda los objetivos y los valores de los trabajadores como la concepción misma de la administración.

La pequeña y mediana empresa y la actividad empresarial

El ánimo empresarial, la vocación de servicio que debe ser inherente a la empresa, es el elemento clave para el éxito. Si no existe la actitud emprendedora no puede estar integrada una micro, pequeña o mediana empresa. La falta de esta actitud provoca una actividad de taller de trabajadores (artesanal), es decir, un modo de autoempleo que va sorteando las dificultades, pero que carece de una visión empresarial.

Marilyn Ferguson comentaba en 1981 lo siguiente:

La verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es precisamente el nivel de su productividad, sus productos naturales o sus bienes tangibles, sino la inteligencia creativa de sus ciudadanos. Durante mucho tiempo hemos invertido lo mejor de nuestras energías en una búsqueda desordenada de fines secundarios, esperando encontrar en ellos la satisfacción que no puede venir más que de la realización de uno mismo. Ahora se nos ofrece la posibilidad de modelar un mundo más libre, en el que existe un nuevo espíritu: el de ser emprendedor.

No cabe duda de que nuestro país se encuentra frente a problemas económicos y sociales importantes, como la falta de empleos que es uno de los más graves y urgentes por resolver.

Raymond Brown (*Indigenous Enterprises in Less Developed Countries, Claremont Graduate School*) ha estudiado las dimensiones de la actividad empresarial y su desarrollo, sostiene que J. Schumpeter dedica atención al concepto del empresario en el desarrollo. Lo vio como el primero y más importante innovador que lleva a cabo las combinaciones, aquellas que imprimen fuerza en el desarrollo económico.

A. Shapera sostiene una interpretación más amplia de la actividad empresarial al incluir a la creatividad e iniciativa, actividades que no se adquieren en la formación de la empresa. Afirma que incluso la creación de un grupo comunitario de teatro o una dependencia gubernamental puede ser considerada como un evento empresarial. El papel principal del empresario es organizar y movilizar los recursos productivos, asumiendo el riesgo de la pérdida o el fracaso en un medio cambiante e inseguro.

De lo anterior podemos definir a la actividad empresarial, de la siguiente manera:

Es la exitosa actividad para iniciar, mantener o desarrollar una empresa redituable.

E. F. Shumacher popularizó la idea del desarrollo de la pequeña empresa en su libro *Lo pequeño es hermoso* (*Small is beautiful*, Harper Row, N. Y., 1973), argumenta que la pequeña empresa está en primer lugar como institución única. Los requisitos son pocos y de condición imperativa. Se requiere que la empresa sea local hasta lograr su expansión. Además de ser personal, en el sentido de propiedad familiar. La propiedad personal está ligada internamente al trabajo creativo.

La propuesta de Shumacher sobre la pequeña empresa está basada en su exclusión sobre la propiedad:

- En la pequeña empresa la propiedad privada es natural, fructífera y justa.
- En una mediana empresa, la propiedad privada ya está funcionando innecesariamente a un nivel determinado. La idea de propiedad se vuelve forzada, infructífera e injusta.
- En las grandes empresas, la propiedad privada es una ficción, porque permite que los propietarios vivan como parásitos del trabajo de otros.

Shumacher fue algo así como una voz clamando en el desierto, en el decenio de 1970-1979, excepto entre quienes estaban involucrados en el desarrollo de pequeñas empresas en el tercer mundo.

3.7 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN AMERICA LATINA

El papel de la pequeña y mediana empresa en países en proceso de desarrollo, ha sido tema de numerosos estudios durante las últimas dos décadas.

Constantemente se dice que se conoce poco acerca del desempeño actual de las micro, pequeñas y medianas empresas en los países en proceso de desarrollo. Sin embargo, por lo general se considera que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante tanto en la generación de ingresos como en la creación de empleos. La pequeña y mediana empresa representa un porcentaje sustancial de empleo, entre los países del tercer mundo. Por ejemplo, se estima que en Perú:

- Las microempresas absorben 60% de la fuerza de trabajo.
- Las microempresas proporcionan 85% de la transportación interna.
- Las microempresas en número fluctúan entre 300,000 y 500,000.

En Chile se estima que:

- La pequeña industria comprende 49% de los establecimientos.
- Da trabajo a más de 300,000 personas, absorbe 40% de la fuerza de trabajo.
- Está compuesta por cerca de 40,000 establecimientos.

En Ecuador se estima que:

- La micro y pequeña industria comprende 95% de los establecimientos.
- Da trabajo a unas 500,000 personas, que significa 70% de los trabajadores del sector.
- Está compuesta por unos 10,000 establecimientos.

Los datos anteriores fueron tomados de varios autores (*La pequeña empresa en el desarrollo de América Latina*, fundación ILDIS, Venezuela, 1989).

En México cerca de 95.5% son microempresas, 4.1% son pequeñas y medianas, en tanto que 0.3% son grandes empresas, el total global es de 2'726,366 empresas mexicanas.

La pequeña empresa mexicana, en su mayor parte, está dedicada a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación más estrecha entre el productor y el consumidor.

En México, el micro y pequeña empresas están dedicadas a la venta al menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más competitivos y que deja menor margen de utilidades, pero considerando que este tipo de empresa se hace con relativa facilidad y los riesgos que les presentan sus operaciones lo consideran menor, resulta atractivo.

Las empresas medianas y grandes representan un porcentaje muy alto en la actividad productiva, al igual que en la comercialización al mayoreo, ya que ellas mismas tienen su propia distribución. La actividad comercial tiene importancia básica dentro de la actividad empresarial, pues 52.95% del total de empresas corresponden al tipo comercial y el 12.62% son empresas de transformación.

Aquellas que exponen una política empresarial utilizan el término empresarial en su sentido más caótico. Empresarial incluye no sólo a aquellos que inician una empresa independiente y redituable, sino también a las empresas no lucrativas. Así como también a nuevas instituciones, tanto públicas como privadas, donde la actividad intraempresarial se ha puesto de moda.

Necesidad de diferenciar el nivel de empresas. Desde los inicios del decenio 1980-1989, las micro, pequeñas y medianas empresas han concentrado mayor interés en "la banca de fomento. Sin embargo, las experiencias de estas empresas han demostrado que sus necesidades de desarrollo son distintas y por tanto siguen medidas diferentes. Se puede considerar de manera global a ambos niveles (micro y pequeña), pero para una promoción específica de un grupo de objetivo, orientado por problemas y por la demanda, resulta indispensable una diferenciación de niveles de magnitud.

En nuestro país, para implementar un programa de fomento, nos dice C. Acosta Montes de Oca (revista *El Financiero*, agosto de 1991, p. 37), es de importancia decisiva tener en claro, de antemano, cuáles serán los objetivos de ese programa de fomento; para conocerlos los enumeramos a continuación:

- Elevar el nivel de vida de los empresarios que viven en niveles de subsistencia (salud, vivienda, alimentación, vestido).
- Crear empleo.
- Reforzar la capacidad de competencia y crecimiento de las empresas con mayor rentabilidad y productividad.

Un programa orientado hacia el objetivo de mejorar el nivel de subsistencia, trabajará de manera exclusiva en el nivel microempresarial. Éste cumplirá con una tarea social urgente, sobre todo en las grandes ciudades.

CAPITULO IV

FINANZAS DENTRO DE LA

EMPRESA

4.1. IMPORTANCIA Y FUNCIONES DE LAS FINANZAS

Las funciones que realiza el área de finanzas se dividen en dos grupos:

1. Las relacionadas con la obtención de fondos, al realizar estudios sobre las mejores y más apropiadas fuentes de financiamiento: emisión de acciones, obligaciones, reinversión de utilidades, créditos de proveedores, de instituciones de crédito, etc.
2. Las relacionadas con la administración de los fondos obtenidos, asignando recursos e inversiones óptimas para lograr los objetivos, que, en el caso de una empresa, estarán vinculadas con la maximización de las utilidades.

Los dos grupos de funciones se interrelacionan y deben ser planeados conjuntamente.

Actividades principales

- Estudio de planeación financiera y elaboración de pronósticos de necesidades para obtener o invertir fondos y planear los métodos más adecuados.
- Manejo de fondos
- Planear y controlar los presupuestos.
- Determinar políticas de crédito y cobranza.
- Establecer sistemas de pagos, nominas, repotes contables, facturación, etc.
- Realizar proyectos de nuevas inversiones.
- Mantener relaciones con fuentes reales o posibles de financiamiento (relaciones públicas con funcionarios de instituciones de crédito).

Tesorería

La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización. En el caso de una empresa, las entradas o ingresos serán principalmente por la venta de los productos o servicios, y las salidas o egresos por concepto de pagos a proveedores, salarios al personal, impuestos, costos financieros, rentas, etc.

Como es difícil que los ingresos y egresos se den equilibradamente, cuando se presenta la situación de que hay muchos ingresos, el dinero sobrante debe movilizarse temporalmente para obtener productos financieros, por tanto, el dinero sobrante en caja puede invertirse en valores de renta fija y acciones de rápida realización o en pagar

facturas y obtener descuentos comerciales por pronto pago; en todo caso, debe invertirse temporalmente el efectivo de tal forma que produzca los mayores beneficios en relación con el menor riesgo.

Si los ingresos son deficitarios, es decir, no son suficientes para cubrir las obligaciones financieras en las fechas requeridas, se recurrirá a vender los valores invertidos u obtener préstamos bancarios, retardar pagos, etc. En virtud de que los fondos se pueden obtener de diversas fuentes, por distintos periodos de tiempo y bajo condiciones diferentes, será necesario utilizar la mezcla de financiamiento que esté más acorde con las necesidades e intereses de la organización.

Crédito y cobranzas

Las ventas a crédito son uno de los factores que tienen influencia en la demanda de los productos o servicios; cuando la empresa decide vender a crédito, es común la creación de un departamento de crédito y cobranzas, cuya función consistirá en establecer:

En cuanto al crédito

Las políticas y procedimientos de crédito a sus clientes, determinando, por ejemplo: los montos mínimos y máximos de crédito, las condiciones y plazos para cubrir los créditos, los procedimientos que se deban seguir y la información que deben proporcionar los solicitantes para analizar su capacidad y liquidez de pago, lo cual servirá para decidir sobre su aceptación o rechazo. Las políticas y procedimientos que se establezcan para los créditos tienen también una influencia significativa en las ventas.

En cuanto a la cobranza

Las políticas y los procedimientos de cobranza para cubrir los créditos otorgados, así como el estudio y control de los medios de apoyo en la labor de cobranza (estados de cuenta, cartas, telegramas, llamadas telefónicas, etc.), y el análisis de los factores que ocasionan pérdidas por deficiencias, para tomar acciones correctivas.

La política general de cobranzas estará en relación con las alternativas que se establezcan para efectuar los pagos: a cobradores, por correo, depósitos en cuenta de cheques de la empresa, etc.; y la aceptación de pagos en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, etc.

La contabilidad es una técnica que, mediante normas y procedimientos establecidos, registra, clasifica, analiza y resume en forma cuantitativa y monetaria las operaciones efectuadas, para proporcionar información en cualquier momento sobre la situación financiera de una organización.

Las operaciones realizadas en una u otra forma aumentan, disminuyen o modifican el patrimonio de la organización y, puesto que el registro de las operaciones se lleva a cabo en forma sistemática e ininterrumpida, se puede decir, en sentido general, que la contabilidad registra la historia económica de un organismo social; historia redactada en términos cuantitativos y monetarios.

Además de cumplir con disposiciones legales que obligan a las organizaciones a llevar la contabilidad, la finalidad de esta técnica consiste en proporcionar información que sirva de consulta no tan sólo a los principales administradores para tomar decisiones con respecto al porvenir de su organización, sino también a personas y organizaciones a quienes interesa en forma directa la información y los resultados contables del organismo social (accionistas, acreedores, Gobierno), como se verá más adelante.

Contabilidad de costos

Es una ramificación de la contabilidad general, que diseña procedimientos para registrar y analizar los gastos de una empresa. Sus objetivos son controlar los gastos y eliminar desperdicios; sirve además para fijar las bases de las políticas de precios y presupuestos; tiene injerencia en todas las áreas funcionales de la empresa y abarca, entre otros, los costos:

- de materias primas
- de productos en proceso
- de mano de obra directa
- de mano de obra indirecta
- de energía, mantenimiento, seguros, etc.
- de venta
- financieros
- generales y de administración

Auditoría interna

La mayoría de las empresas medianas y grandes tienen dentro de su estructura organizacional un departamento de auditoría interna, donde se desarrolla la función de verificar la exactitud de los registros contables del organismo social, para lo cual se sigue su huella, es decir, se recorre el camino trazado por las operaciones realizadas, para comprobar:

- que lo registrado coincida con lo realizado
- el grado de cumplimiento de las normas establecida: políticas, reglas, procedimientos establecidos.

En virtud de que la contabilidad no controla, sino simplemente informa, el departamento de auditoría interna, cuando lo considere necesario, puede recomendar medidas de control interno, por ejemplo, realizar cambios de políticas, procedimientos, métodos, etc., para simplificar el trabajo de auditoría y asegurar una mayor efectividad en el logro de los objetivos.

Control interno

El control interno es un sistema de organización que tiene como objetivos:

- a) proteger los activos de la empresa;
- b) comprobar la exactitud y confianza de sus datos contable;
- c) revisar y estimular el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

El sistema de control interno se utiliza para proteger a la empresa contra robos, fraudes, descuidos o diversas irregularidades en el desempeño de las actividades, por parte de los integrantes del organismo. Como ejemplos de procedimientos de control interno se pueden citar los siguientes:

1. Llevar un inventario de propiedades, que registre el número de identificación y el lugar físico donde se encuentran localizadas las unidades materiales de la empresa.
2. Numerar en serie: pedidos de compra, cheques, facturas, etc., lo que, además de facilitar la identificación de los documentos, sirve para evitar su uso no autorizado y para detectar sus pérdidas
3. Aprobación de operaciones de compras, facturas, pólizas, expedición de cheques, etc.; un principio de control interno exige que todas las operaciones importantes del organismo social sean revisadas por mas de una persona.

El control interno es un mecanismo que se crea para ayudar a los administradores a ejercer la función de control.

Estados financieros

El balance general y el estado de pérdidas y ganancias son los dos estados financieros de la contabilidad que se elaboran para informar de los resultados obtenidos durante un periodo determinado.

El balance general es el documento contable que muestra la situación financiera de una organización en un momento dado, mediante la presentación de su activo, pasivo y capital contable debidamente clasificados.

El activo es el conjunto de bienes y derechos que una organización posee o la titularidad para recibirlos.

El pasivo es el conjunto de deudas u obligaciones que debe cubrir la organización.

El capital contable es la diferencia entre el activo y el pasivo; constituye el patrimonio real de la organización.

El estado de pérdidas y ganancias es un documento que muestra en forma detallada y ordenada de qué manera se han obtenido las utilidades o registrado las pérdidas del periodo que se informa; este documento es considerado como complemento del balance general, ya que este último refleja únicamente las utilidades o pérdidas del ejercicio, mientras que aquél indica la forma en que se obtuvieron dichos resultados.

Los estados financieros son de gran utilidad para los administradores, puesto que sirven de base para la toma de decisiones; también son fuente de información para otras personas u organizaciones interesadas en la situación financiera del organismo social.

4.2 EL EJECUTIVO FINANCIERO.

Debido a su preparación profesional, el Ejecutivo Financiero podrá desempeñarse en diversos campos; a continuación se presenta, en forma resumida, una lista de las principales actividades a las que puede dedicarse.

En forma independiente:

- administración de un negocio propio
- como consultor externo en empresas públicas y/o privadas

En forma dependiente:

- en el sector privado
- en el sector público

En el sector privado como:

- miembro del consejo de administración
- administrador general
- ejecutivo de un área específica
- consultor externo

En el sector público como:

- funcionario en diversos niveles
- asesor dependiente
- asesor independiente

Investigación y docencia:

- En universidades e instituciones públicas a nivel medio y superior

Más adelante se proporciona mayor información sobre este aspecto; por lo pronto conozcamos ciertos criterios de los sectores, acerca del papel que debe cumplir el licenciado en administración al integrarse a los organismos públicos y privados.

En nuestro medio cultural predomina una serie de conceptos que pretenden definir la labor y posición de los administradores; de ahí que se le asignen los siguientes papeles principalmente:

- maximizador de la eficiencia
- maximizador de las utilidades
- ejecutor tecnócrata-burocrático
- neutralidad equilibrados

Como maximizador de la eficiencia se espera que una de sus principales tareas consista en establecer sistemas y procedimientos que permitan optimizar los recursos materiales, técnicos y humanos, de tal manera que se incremente la productividad y se eviten o disminuyan errores, desperdicios, etc. Maximizar la eficiencia en el sector privado está en relación directa con incrementar utilidades.

Su papel como maximizador de las utilidades en el sector privado, es obvia, ya que en dicho sector el fin principal siempre ha sido el lucro, y éste es un indicador del éxito de la organización y una forma de evaluar finalmente la labor del administrador.

Se dice que el administrador se convierte en un ejecutor tecnócrata-burocrático, ya que en nuestro medio la sociedad anónima es el tipo de organización que más prolifera; su estructura está formada por una serie de niveles jerárquicos, los primeros son la asamblea general de accionistas y el consejo de administración, donde se establecen los principales objetivos y políticas de la organización; el administrador profesional se integra dentro de la estructura de la sociedad anónima en los niveles subsecuentes: dirección, gerencia, jefatura, supervisión, etc., donde su labor consistirá en aportar sus conocimientos y esfuerzos para lograr los objetivos ya establecidos y cumplir con las políticas que se hayan adoptado; su grado de dependencia dentro de la organización lo convierte, en muchas ocasiones, en un simple ejecutor tecnócrata-burocrático; en el sector público es muy común que la denominación se invierta, de tal manera que sea más burocrático que tecnócrata.

Por otra parte, se asegura que el administrador es neutral, ya que no forma parte del capital ni de los trabajadores, su posición es intermedia y su papel en este aspecto es conciliar los intereses de ambas partes.

En la práctica cotidiana lo anterior no es totalmente cierto, ya que el administrador es un representante del patrón, por tanto, ante problemas o antagonismos que se presenten,

su posición final tenderá a ser favorable con respecto a la parte que lo contrató; esta situación da origen a determinadas decisiones y acciones injustas. Aceptar la función del administrador con su pretendida neutralidad, es negarle la trascendencia y responsabilidad social que toda profesión debe tener.

En virtud de la existencia de administradores profesionales que no, están de acuerdo en que se les limite y "encasille" su función administrativa en los papeles señalados, ha sido necesario que, de manera formal, El Colegio de Licenciados en Administración de México, A. C., difunda su posición oficial sobre la profesión.

4.3 POSICION Y FUNCIONES DEL EJECUTIVO FINANCIERO

Ahora que sé lo que es la empresa y cuáles pueden ser sus objetivos, ¿cuáles serán mis deberes y responsabilidades si llego a convertirme en ejecutivo de finanzas? ¿Me interesa esto como carrera?

Títulos

Como ya se ha visto, existe gran variedad de títulos con los que se conoce a los ejecutivos de finanzas. La denominación depende de cómo esté organizada la empresa, de su tamaño y de la actitud de sus administradores. Incluso el título y los deberes del ejecutivo financiero varían más o menos. El cargo se denomina con frecuencia vicepresidente encargado de finanzas. Los ejecutivos de finanzas pueden también combinar otras funciones y ostentar el título de tesorero o contralor, lo cual implica no sólo la responsabilidad del financiamiento de la empresa sino también de la que emana de las entradas y salidas de efectivo. El cargo va asociado con frecuencia a la membresía en el comité de finanzas, algunas veces como presidente del mismo. En ocasiones equivale a la presidencia del comité de evaluación de proyectos de inversión, o a la calidad de miembro del mismo. Pero cualquiera que sea el título, las funciones del ejecutivo de finanzas son muy semejantes en todas las empresas.

Funciones

Al ejecutivo de finanzas le corresponde determinar en qué se debe invertir, cómo se van a financiar las inversiones y cómo se deben combinar esas dos funciones con el fin de maximizar los objetivos de la empresa.

En qué se debe invertir. El ejecutivo de finanzas tiene a su cargo la coordinación, formulación, terminación y supervisión del plan de utilidades de la empresa, el cual indica qué clase de activos (maquinaria productiva, plantas y bienes inmuebles) e

intereses financieros (acciones de otras empresas o posesión temporal de los valores de la deuda líquida de otras empresas) debe adquirir.

El activo real lo maneja el encargado del presupuesto de capital. Si el lector va a desempeñar ese cargo, sus funciones incluirán la recopilación de informes e ideas acerca de los proyectos propuestos, en una forma estándar que le permita comparar para elegir el más conveniente. Entre las proposiciones pueden figurar inversiones muy diversas; por ejemplo, el establecimiento de un nuevo sistema de distribución, la construcción de una fábrica en el extranjero, la introducción de nuevos productos o la inversión en investigación y desarrollo. Cualquiera que sea la inversión propuesta, al lector le corresponderá cuidar de que cada proposición sea evaluada debidamente con el fin de aprobar las que resulten rentables y rechazar las que no lo sean.

El cajero general maneja el efectivo de la empresa, incluyendo las inversiones en valores líquidos realizables en los cuales se pone a trabajar el saldo de efectivo temporalmente ocioso para que produzca intereses. En este cargo el lector deberá pronosticar los flujos de efectivo para no verse sorprendido por la falta de dinero; pero tampoco deberá perder intereses dejando ocioso del efectivo de la empresa. Otras adquisiciones de intereses que deberá evaluar se refieren a las acciones de los candidatos a una fusión potencial. Específicamente, se trata de determinar qué precio se deberá pagar por la adquisición de otra empresa.

Cómo se van a financiar las inversiones. Una vez que se eligen los proyectos de inversión, es preciso obtener el capital necesario para financiar su ejecución. Específicamente, habrá que decidir qué parte de los recursos se deberá obtener reinvertiendo las utilidades de la empresa y qué parte provendrá del público que opera en los mercados financieros. Esto exige un análisis cuidadoso de las fuentes y técnicas disponibles, para recurrir a la fuente menos costosa. Habrá que decidir qué clase de valores se van a vender y por qué métodos se efectuará la venta. Tal vez se prefiera no vender valores sino obtener un préstamo bancario. Todo esto significa que es preciso mantenerse siempre en contacto con el mercado financiero.

Hay que considerar también los riesgos que el financiamiento representa para la empresa. Un pasivo muy elevado pondría seriamente en peligro su existencia misma en el caso de que llegara a padecer una escasez temporal de efectivo y no pudiera pagar los préstamos a su vencimiento. Es preciso evitar los problemas financieros. El lector será responsable no sólo de la elección de activos sino también de decidir cuáles serán las responsabilidades, es decir, las obligaciones de la empresa para con sus acreedores y propietarios.

Cómo lograr al máximo los objetivos de la empresa. El proceso de selección de inversiones se debe coordinar con la obtención de capital, ya que de nada serviría disponer de un capital que no se puede invertir ventajosamente, o descubrir inversiones productivas que no se puedan llevar a cabo por falta de recursos. Por otra parte, las

inversiones deben contribuir al logro de los objetivos, y, como ya se vio, pueden surgir diversos conflictos en el proceso de maximizar —y conciliar-- esos objetivos. Entre los conflictos más comunes figuran los que se refieren a:

- productividad y control de la empresa,
- rentabilidad y riesgo de las inversiones,
- diferencias que manifiestan las personas interesadas con respecto a los objetivos de la empresa,
- la rentabilidad la responsabilidad social,
- la dificultad para integrar todos los conflictos mediante un análisis efectivo.

El conflicto entre productividad y control puede surgir cuando hay superabundancia de proyectos costeables, todos los cuales son muy atractivos pero sólo pocos se pueden financiar. El recurrir al financiamiento externo para poder emprender todos los proyectos ha significado muchas veces renunciar al control de ciertos aspectos de la administración, sino de toda la administración, en favor del acreedor o de los nuevos accionistas. Entre las pequeñas empresas no es raro encontrar acreedores que exigen mayoría de acciones a cambio del préstamo.

Siempre hay conflicto entre la rentabilidad de una inversión y el riesgo que trae consigo. Como ejecutivo de finanzas, el lector deberá sondear la opinión de los accionistas al respecto y tratar de determinar qué riesgo desean que se corra en su nombre. Esto, desde luego, es difícil de juzgar; pero, de modo general, se puede advertir que ciertas empresas atraen a los accionistas menos temerosos al riesgo. Toda inversión propuesta implica cierto riesgo. En general, el rendimiento aumenta junto con los riesgos. Si se es lo bastante imprudente como para pasar por alto el riesgo en un intento de maximizar las utilidades, se pondrá en peligro a toda la empresa. Recuérdese el caso de aquella veta de cobre fabulosamente rica situada en un país políticamente inestable que amenaza con expropiar la inversión sin la compensación debida. Para lograr al máximo los objetivos de la empresa es preciso comparar el rendimiento con el riesgo, en relación con la aversión de los accionistas a este último.

El conflicto entre rentabilidad y riesgo aparece también en materia de financiamiento. La obtención de préstamos con el único fin de financiar proyectos prometedores, sin tener en cuenta las necesidades de la empresa en cuanto a liquidez y solvencia, equivale a imponerle grandes riesgos financieros. El financiamiento de proyectos rentables debe medirse contra el peligro de imposibilitar a la empresa para que pague sus deudas a los acreedores y pague a sus accionistas un rendimiento satisfactorio por acción. El financiamiento inadecuado y excesivo puede conducir, en caso extremo, al cierre del negocio. En casos menos extremos puede dar lugar a dividendos menos que satisfactorios para los accionistas y a una disminución del precio de las acciones por debajo del que deberían tener.

Existe también un conflicto fundamental entre las partes interesadas con respecto a cuál es el objetivo apropiado. Los accionistas, naturalmente, quieren que sus acciones

aumenten de valor y paguen buenos dividendos, objetivos no necesariamente compatibles. La administración, que quizá esté separada de los accionistas, desea mejores sueldos, mientras que los empleados buscan mayores salarios y mejores condiciones de trabajo y beneficios. De nuevo los objetivos de estos grupos no son necesariamente compatibles; pero es preciso reunirlos en un objetivo funcional.

Los objetivos de utilidad que fije la empresa pueden entrar en conflicto con su responsabilidad social. A los ejecutivos de finanzas se les consulta a menudo respecto a la evaluación de alternativas, por ejemplo, abandonar o restaurar las instalaciones para ajustarse a las normas del gobierno contra la contaminación.

El logro máximo del objetivo general abarca toda la gama de las funciones del director de finanzas. Como tal, el lector tendrá que considerar todos los aspectos del problema dentro de las limitaciones impuestas por los grupos interesados y por los conflictos que inevitablemente existen. La función financiera no es sencilla.

Alcance de la función

La función financiera se ha desarrollado hasta el punto de convertirse en coordinadora de todas las aportaciones que hacen los funcionarios de operación de todos los departamentos de la empresa. Cada vez que algún departamento propone un proyecto que le parece atractivo, el de finanzas debe compararlo con los que han propuesto otros departamentos hasta determinar qué es lo mejor para la empresa en conjunto, no sólo para dicho departamento. Luego debe coordinar todos los proyectos seleccionados a través de su financiamiento. Obviamente, el director de finanzas debe estar preparado para evaluar los argumentos que presentan otros departamentos en favor de sus proposiciones y para entender sus rudimentos, con el fin de estar en situación de llevar a cabo el análisis crítico tan necesario para la prosperidad general de la empresa. Sin embargo, al departamento de finanzas no se le ha considerado siempre como el coordinador interdisciplinario de las inversiones y financiamientos de la empresa.

El punto de vista tradicional. Desde el punto de vista tradicional, la función financiera se limita a la obtención de recursos para financiar los proyectos propuestos por otros miembros de la organización. En cierto sentido, se le considera una función episódica de importancia secundaria a la que se recurre de vez en cuando para que se encargue de negociar con un banquero amistoso o de vender valores. Viene a ser un departamento sumamente pasivo que responde a las órdenes y solicitudes de recursos de otros departamentos de la empresa. El resto del tiempo lo llena con la rutina diaria de firmar y atender las entradas y salidas de caja. Es por eso que en la actualidad la función financiera se puede encontrar en el departamento del contralor en vez de tener el suyo propio, particularmente en las empresas más establecidas.

Este punto de vista tradicional hace pensar que el único adiestramiento que requiere el ejecutivo de finanzas consiste en una descripción de los mercados

financieros, sus instituciones y los valores que lo componen. Todo lo que se necesita es conocer las fuentes de los recursos, qué valores se han de vender, a quién y por qué métodos. Así pues, los libros tradicionales que trataban de la administración financiera reunían páginas y más páginas conteniendo descripciones de los mercados financieros y las diversas clases de valores. Si bien el conocimiento de las instituciones y los valores que forman los mercados financieros continúa siendo necesario, el punto de vista contemporáneo ha ampliado la función del encargado de finanzas más allá de la simple descripción, hasta los dominios del análisis.

El punto de vista contemporáneo. El punto de vista contemporáneo asigna a la función financiera un papel más activo: el de coordinar las inversiones y financiamientos de la empresa. Este cambio tal vez ocurrió debido a la necesidad cada vez mayor de distribuir adecuadamente los recursos de la empresa para hacer frente a la competencia, también creciente, de otras empresas y países. Se podría tolerar mucho menor desperdicio e ineficiencia, de manera que fue preciso desarrollar técnicas para obtener el mayor beneficio posible del capital limitado de las empresas. Además, la economía en expansión vino a ofrecer tantas oportunidades de inversión que fue necesario encontrar métodos para distinguir las más convenientes, ya que ninguna empresa podía emprenderlas todas. Esto condujo también a una mayor demanda por el capital en los mercados financieros, necesitándose un mayor conocimiento del costo de cada clase de capital para que la empresa pudiera minimizar sus costos. Por último, las empresas respondieron mejor a los accionistas y a sus objetivos y actitudes con respecto al riesgo a medida que las acciones de más compañías se ofrecían al público y las autoridades gubernamentales fomentaron una mayor revelación financiera por parte de dichas empresas.

Fue preciso desarrollar técnicas para distribuir con más eficiencia los recursos y reducir al mínimo los que permanecían ociosos. La mayoría de las empresas buscaron la respuesta a la función financiera y su proceso de evaluación de proyectos de inversión. Los ejecutivos de finanzas tuvieron más demanda; se les pidió que indicaran a la administración en qué se debía invertir y cómo se financiarían los proyectos más prometedores con el mínimo costo. Los ejecutivos de finanzas aplicaron las técnicas de minimización de costos a las operaciones de administración de efectivo. Pero, por encima de todo, fueron los únicos miembros de los grupos administrativos capaces de coordinar las estrategias y políticas de expansión de sus empresas. Les tocó cuidar que los departamentos de mercadotecnia y producción trabajaran para beneficio de toda la empresa en vez de luchar uno contra otro. En muchos casos, conservaron la función de caja.

En el futuro, la función financiera parece estar destinada a mayor actividad y expansión. Las oportunidades de invertir capital aumentan sin cesar: pero los costos son cada vez más altas, la competencia más fuerte y el capital está más escaso. Estos factores exigen técnicas aún más complejas para separar los proyectos ineficientes aunque sólo lo sean de manera marginal, y para encontrar métodos menos costosos para

obtener capital. La función financiera del futuro será una mezcla de ciencia y arte de las finanzas, combinando la precisión de las estadísticas y de las técnicas de investigación de operaciones con el instinto y la intuición cultivada del hombre de negocios bien preparado.

Un ejemplo. Para seguir lo que sería la ruta crítica de una inversión propuesta, observando el papel que representa el departamento de finanzas.

1. La idea de introducir un producto nuevo pudo tener su origen en el centro técnico (se pudo originar dondequiera, incluso en el buzón de sugerencias) y se presenta al vicepresidente de dicho centro técnico.
2. El vicepresidente envía un memorándum al presidente y al comité de desarrollo, informándoles de la proposición.
3. El comité de desarrollo solicita al vicepresidente de mercadotecnia nacional que calcule el potencial de rendimiento del producto, y al centro técnico que estime el costo de producción.
4. El presidente y el comité de desarrollo piden al comité administrativo que dé instrucciones al vicepresidente a cargo de las finanzas para que evalúe la aceptabilidad del proyecto con base en las estimaciones de costo realizadas por el centro técnico, del informe presentado por el departamento de mercadotecnia nacional y de la situación financiera de la empresa tomando en cuenta sus objetivos de utilidad y riesgo.
5. El vicepresidente encargado de las finanzas informa al comité administrativo y al presidente acerca de la conveniencia de aceptar o rechazar el proyecto propuesto.
6. El comité administrativo actúa de acuerdo con la recomendación y, de ser necesario, hace que el comité ejecutivo someta el proyecto a la aprobación del consejo de administración.

Observe cómo el vicepresidente encargado de las finanzas coordinó toda la información y tuvo que considerar todos los factores financieros, de mercadotecnia y producción, así como los objetivos de la empresa, para presentar su informe de evaluación. Como miembro del departamento de finanzas, el lector habría tomado parte en la redacción del informe.

4.4 FUNCIONES DEL CONTRALOR Y DEL TESORERO

Funciones del Contralor

- Planear y controlar las operaciones
- Planea y controla presupuestos.
- Información e interpretación de los resultados.
- Valorar y deliberar decisiones
- Analizar y valorar condiciones de inversión.
- Realizar proyectos de inversión

Funciones del Tesorero

- Planear y controla la entrada y salida de efectivo.
- Mantener relaciones con fuentes reales y posibles de financiamiento.
- Determina políticas de crédito y cobranza.
- Establece sistemas de pago.
- Mantener a la empresa en equilibrio financiero.

4.5 PRÁCTICAS GERENCIALES EFECTIVAS

Para lograr el crecimiento que requiere la economía moderna, los líderes empresariales deben ser tan vigilantes como el capitán de un barco. Deben hacer planes para encontrar lo que pueda estar más allá del horizonte, necesitan mapas y coordenadas específicas, deben anticipar el cambio y requieren una buena brújula. Muchas empresas simplemente van en crucero "disfrutando de la buena vida" con miedo de encallar el buque.

Para navegar útilmente hacia el futuro, la administración tiene la responsabilidad —el deber— de preparar una agenda de metas empresariales y objetivos sincronizados con la guía y aprobación de su junta directiva. Estos objetivos deben ser realistas, la suma de expectativas prácticas de lo que se puede lograr dentro de un marco de tiempo específico.

Un logro verdadero sigue al proceso de convertir la "administración por institución" en administración por objetivos —un plan para hoy mañana, que ayude a la administración a diseñar las estrategias necesarias para lograr que las metas consignadas en el papel lleguen a ser logros tangibles.

Separando la estrategia y los objetivos

Algunos administradores y altos ejecutivos confunden la estrategia con los objetivos. La una es la forma de obtener los otros.

No es raro encontrar empresas que hagan fluir estrategias claras pero sin objetivos que las guíen. Esto sucede en algunas de las mayores y más venerables empresas.

Fijar metas reales implica el diseño de un conjunto de normas de procedimientos que busquen la expansión y el mejor funcionamiento. La cadena de comidas rápidas McDonald's es una organización que ha demostrado vívidamente lo que se puede lograr con un conjunto de procedimientos orientados hacia la expansión.

Fijación de metas reales

Para que las metas sean algo más que los sueños de la junta, deben tener sustancia. Un gran plan está vacío si, desde su concepción misma, no incluye la forma de ponerlo en práctica. Es necesario tener cierta prudencia. Si una tasa de crecimiento anual del 15 por ciento parece un buen logro, no se deje tentar por la ambición saltando al vacío para buscar un incremento del 50 por ciento. Se cree que las metas y el crecimiento son siempre sinónimos. Siempre es una palabra muy extensa. Piense en el ejecutivo que anhela el crecimiento asumiendo que si una empresa no da un salto hacia arriba cada trimestre, está estancada. Frustrado y endurecido casi no puede resistir el deseo de agarrar una mayor participación en el mercado con la esperanza de que un aumento en las ventas tendrá un impacto favorable en las utilidades.

La pregunta es: ¿Tiene este deseo raíces prácticas, con las que se puede trabajar? A menos que usted esté preparado para resistir el "gran empuje", el crecimiento por sí mismo puede llevar a la empresa a asumir funciones para las que no está preparada. De pronto el esfuerzo por alcanzar esa mayor cuota recarga excesivamente la administración existente, el rendimiento de la inversión es menor de lo esperado, la carga de las deudas sonríe irónicamente y la empresa descubre que está retrocediendo.

La experiencia ha demostrado que una empresa con una fijación en la rápida y masiva expansión puede ser inherentemente inestable.

Esta pasión por el crecimiento no está, de ninguna manera, confinada a las empresas pequeñas que apenas empiezan. Parecería, de hecho, que en este campo, los mayores caen con más fuerza que los pequeños. La industria de los seguros, la cual ha producido verdaderos gigantes, ha sido muy golpeada en los últimos seis años. Llevada por un deseo irracional de aprovechar las altas tasas de interés de los primeros años 80, muchas compañías se deshicieron de la lógica para sumergirse en la expansión masiva. Infortunadamente fallaron al no anticipar la subsecuente caída de las tasas de interés. Habiendo sobrecargado sus operaciones, muchas de ellas se encontraron en problemas

Escuchar a los empleados

Uno de los cambios de mayor alcance en la economía americana, es el creciente espíritu de colaboración entre la empresa y su gente.

La evolución de la forma de pensar acerca de los empleados como unidades explotables, desechables, a la visión más clara actual de los empleados como socios, ha sido un proceso muy largo y frecuentemente amargo. La historia empresarial está sombreada de actitudes no productivas que algunos observadores creen que nos han colocado en una posición defensiva en el mercado mundial.

Los cínicos pueden argüir que el punto de vista de los empleados como socios ha sido aceptado como una forma inteligente de negocio y no porque los líderes empresariales vean el mundo a través del lente de sentido común de Forbes, sino debido a nuestros competidores extranjeros —practicantes de la cooperación por mucho tiempo— quienes usan el poder de la gente para sobrepasarnos en los mercados mundiales. Hay verdad en esto. Nuestra aceptación de una actitud abierta y libre de colaboración ha llegado muy lentamente.

Las técnicas de la gente

El concepto de proyectar un orden de magnitud se debe aplicar al uso que haga la empresa de los aportes de los empleados. No es simplemente agregar una o más voces e ideas a las decisiones de la administración; es, en un sentido muy real, lograr un orden de gran magnitud. Un equipo administrativo puede tener la capacidad de resolver problemas, pero su poder se multiplica con cada nueva faceta de la participación de los empleados.

Encontrar nuevas oportunidades de negocios con el radar más allá del horizonte.

Incluir empleados en la tarea de manejar el radar más allá del horizonte de una empresa, sin embargo, requiere un ambiente que aliente y sea receptivo a esta contribución. Cada empleado debe entender que tiene lo que se necesita para hacer un aporte, que ninguna sugerencia es nula, puesto que las ideas reflejan las distintas maneras de enfocar una situación dada. Hasta una idea errónea es buena; si no sirve para más, ayuda en el proceso de escoger y seleccionar la dirección correcta.

Obviamente el lado práctico de la participación del empleado ha ido más allá de la caja de sugerencias. Para que sean efectivas, las ideas necesitan un punto de contacto. La interacción personal, las sesiones cerebrales y el compartir deben ser prioridades. Recuerde el concepto de Unisys en cuanto a que una idea compartida eleva su nivel de magnitud.

Como es cierto con cualquier fragmento de sentido común aplicado al mundo de los negocios, la función práctica de escuchar a los empleados se ha programado recientemente en un molde y se ha envuelto en un empaque llamado de distintas maneras: "Administración de personal", "administración por participación", "equipos de

trabajo", "calidad de la vida en el trabajo", "mejora de las ganancias" y "compartir productivamente". Cuando se abre el paquete, sin embargo, se encuentra que estas envolturas son otra forma de decir que es importante tener tiempo para escuchar a los empleados.

Participación de los empleados y encuestas

Las encuestas entre empleados levantan la moral e inspiran nuevas ideas en cuanto a la forma de conducir los negocios. Pero tendrán el efecto opuesto si se desconocen los resultados de la encuesta. Cuando la administración no reconoce cada una de las sugerencias incluidas en la encuesta, los empleados se resienten, lo ven como un ejercicio de papel únicamente y tienden a pensar que se les está calmando de manera obvia.

Si su empresa piensa adelantar encuestas, esté preparado para seguir hasta el fin. Si no lo hace, los resultados pueden ser peores que si no se hubieran hecho las encuestas.

Las ideas crecen en tierra fértil. Las empresas deben darse cuenta de que para elevar el orden de magnitud en la productividad, el control de calidad, la innovación de productos y el desarrollo del mercado, el sitio de trabajo debe tener un ambiente estimulante y creativo.

Siete claves para fijar metas

- 1. Las personas que fijan las metas deben tener una visión clara y completa de los propósitos de la empresa y de su dirección.** Cuando es el equipo administrativo el que hace los planes, vale la pena pedirle que justifique por escrito la forma como un conjunto particular de metas se adapta al gran esquema de la razón de ser de la empresa.
- 2. Quienes fijan las metas deben estar en capacidad de evaluar competentemente las fortalezas y debilidades de la empresa.** Sin ser demasiado cautelosos, tienen que poder entender la amenaza que significará la competencia y los elementos que conforman ese reto. Al igual que un comandante de campo, usted debe conocer la estrategia de batalla del lado opuesto si espera ganar. Al mismo tiempo, quienes planean las metas también deben ser una combinación de sociólogos y psicólogos. Nuestros productos se ofrecen al público y se sabe que el público es variable. Aun el mercado más estable puede cambiar de temperamento. Saber cuándo el temperamento está arriba o abajo es probablemente la mejor parte del juicio con sensibilidad de oportunidad.

3. ***El patrón de logro de metas debe actuar en tres marcos temporales definidos —corto, mediano y largo plazo—.*** Generalmente corto plazo es a un año; mediano plazo, hasta cinco años; largo plazo, más de cinco años. Cada una de las metas debe estar ligada a las otras con una cadena de apoyo. Por ejemplo, si la meta es doblar el patrimonio de la empresa después de un cierto período, esto se puede lograr solamente con éxitos visibles durante los períodos intermedios.
4. ***Las personas que van a ser clave en el logro de las metas deben hacer parte del proceso de planeación y diseño de los aviones prototipo.*** Cuando el avión despegue de la pista, los pilotos saben tanto sobre él como los ingenieros.
5. ***Debido a la necesidad de flexibilidad, los planes empresariales no deben ser muy detallados o "sellados".*** Demasiados detalles pueden ser un estorbo — hasta la ilusión de que todas las variables han sido cubiertas—. Frecuentemente esto se interpone en el camino de las grandes empresas, las cuales, por su tamaño y diversidad, descansan en la planeación "fija". Las empresas más pequeñas tienen la ventaja de la maniobrabilidad. Pueden cambiar fácilmente de rumbo, improvisar cuando es necesario y actuar alternativamente obteniendo rápidamente reacciones favorables.
6. ***Si se progresa según las metas, siempre debe haber una línea conductora que permita una retroalimentación viva y revisiones de rutina.*** Si las metas no se están logrando, usted debe revisar oportunamente sus planes y/o ensayar un nuevo enfoque.
7. ***Una vez fijado el rumbo, evite hacer grandes cambios.*** Hágalos pequeños. Si usted corre demasiado rápido puede dejar atrás a la tropa. Además, con los cambios bruscos se corre el riesgo de quedarse corto para alcanzar las expectativas iniciales. En estos casos, sus planes empiezan a perder credibilidad. El riesgo de fallar generalmente es directamente proporcional a los grados del ángulo de cambio.

Cuando oímos hablar de la reducción de la productividad de los Estados Unidos, podemos recordar esta interesante estadística. Imagínese el potencial de crecimiento encerrado en esos archivos.

Cualquier persona que acepte una gran responsabilidad de organización está obligada a ceñirse al concepto de fijación de metas y planeación.

Nutrición adecuada: Dinero

Al planear unas vacaciones, es conveniente llevar la mitad de la ropa que usted espera usar y el doble del dinero que cree que va a necesitar. Lo mismo sucede en los negocios. Ninguna cantidad de equipaje empresarial podrá sacarlo adelante si está quebrado.

La mayoría de las empresas jóvenes falla porque se les acaban los fondos. Se les acaban los fondos porque la planeación financiera no es adecuada. Después del colapso, los descorazonados empresarios generalmente le dicen a sus acreedores: "Seguro que hubiéramos podido ganar grandes cantidades de dinero si el dinero que teníamos nos hubiera durado". No se puede evitar sentir lástima por ellos. Pero tampoco cuesta mucho trabajo querer agarrarlos por el cuello colectivamente y decirles directamente que debían haber tenido más sentido común. ¿Por qué no entendieron que una empresa es un ente vital, viviente, algo que requiere cuidados y nutrición regularmente? ¿No sabían ellos que si hubieran cuidado la empresa, ésta seguramente los hubiera cuidado a ellos?

En una empresa bien establecida, la persona encargada de las finanzas hace un delicado acto de equilibrio. De un lado está la presión inherente de espíritu empresarial que se arroja emocionada sobre el delgado hielo. Por otra parte, oscuro y agorero, está el espectro del almidonado banquero conservador que parece tener miedo congénito al riesgo. El ejecutivo financiero de éxito camina sobre la cuerda floja entre estas dos fuerzas.

Un grupo de empresarios que conozco demostró la importancia de esta regla al pedir prestada una gran cantidad de dinero para empezar un nuevo negocio. El primer año les fue muy bien e hicieron sus pagos a tiempo. Sin embargo, se olvidaron de su "madre". No solamente no siguieron en contacto con el banquero que les había ayudado sino que se olvidaban de devolver sus llamadas telefónicas.

Más tarde, cuando las bajas cuentas por cobrar los pusieron en un aprieto económico, pasaron por el banco para pedir un préstamo a corto plazo. La recepción que les brindó quien les apoyara originalmente fue gélida.

A s i g n a c i ó n d e f o n d o s

Las utilidades obtenidas, las utilidades acumuladas y las inversiones deben ser inteligentemente asignadas para que continúen siendo una fuente de ingresos. La mezcla suministra una base estable que provee estabilidad financiera.

Es importante tener buena liquidez. La inversión en activos fijos, como finca raíz y bienes de capital se puede ver bien en el papel, pero tiene su truco. Si se llega a una época difícil, usted no se puede comer el bulldózer que tiene quieto, y si necesita venderlo lo hará a pérdida. También hay una cuestión de medida de tiempo. Si usted necesita efectivo ahora, no puede esperar hasta que pueda liquidar todos los activos fijos. En este caso, el tiempo definitivamente no está de su lado.

Al igual que el cuerpo humano, una empresa mal nutrida está sujeta a toda clase de problemas potencialmente debilitantes. El cuerpo de la empresa puede ser peligrosamente debilitado por gastos incontrolados, sueldos altos, incapacidad para

cortar operaciones improductivas, el peso excesivo de la financiación de deudas, y el uso de recursos de la empresa para inversiones personales.

Hay tantas formas de dar mal uso a los activos de la empresa como hay gente capaz de hacerlo. Al final, el tiro sale por la culata. Parecería que no fuera necesario decir que los activos de las empresas no son activos personales. Infortunadamente, el abuso inadecuado o fraudulento es tan frecuente que es una de las causas primordiales de las quiebras de los negocios. En todo momento, los guardianes de la empresa deben tener en cuenta que el mal uso de los activos del negocio es un peligro y que debe vigilarse constantemente.

Aun cuando no debe adoptar una postura hipocondríaca, toda empresa tiene derecho a exigir un sistema balanceado de nutrición para que pueda funcionar adecuadamente. La administración no querrá cometer el error del granjero que desarrolló un sistema único de ganar más dinero. Aun cuando se ganaba la vida con el trabajo de su caballo, tuvo la idea de darle cada día un poco menos de alimento y hacerlo trabajar un poco más duro. La meta era ahorrar dinero en heno.

Un mes más tarde un vecino le preguntó si el sistema funcionaba. "Funcionó —dijo el granjero— pero el caballo murió".

Lista de verificación de la planeación y fijación de metas exitosas

Los excelentes administradores construyen la lealtad de los empleados como precursora de la fijación de metas —y van un paso más allá para inculcar la lealtad de equipo—. En las empresas sobresalientes, a los empleados se les inspira para que tomen el liderazgo en el desarrollo de los niveles de desempeño. Vea cuál es su rango en la lista siguiente:

- ***Usted insiste en lo mejor de cada situación.*** Cuando los empleados están bien motivados se sienten capaces de un mejor desempeño y de esforzarse para alcanzar los más altos niveles.
- ***Usted conoce las necesidades de sus empleados.*** Al entender lo que motiva a quienes le rodean, usted puede conectarse con una laguna de energías vitales y de recursos creativos.
- ***Usted fija normas altas pero reales.*** Los administradores más importantes saben que "los grandes saltos hacia adelante" son realmente el resultado de muchos pasos incrementales. Asegúrese de que se sigan esos pasos, mida cada una de las metas a lo largo del camino, y enrumbé su fuerza de trabajo en la dirección correcta.

- ***Usted crea un ambiente de trabajo en el cual los empleados no tienen miedo de fallar.*** Un retroceso señala únicamente la necesidad de corregir el rumbo —no de reprimir—. Un retroceso, visto positivamente puede efectivamente fortalecer la misión general.
- ***Aliente a los gerentes creativos para que sean modelos de trabajo.*** Los mejores ejecutivos enseñan con el ejemplo. Impulsan a los demás hacia la acción.
- ***Piense en términos de colaboración.*** Cuando todos los segmentos de su fuerza laboral están interconectados en forma clara y visible, el mutuo respeto y la responsabilidad inspiran innovación y el logro de la misión empresarial.

CAPITULO V
AUDITORIA
ADMINISTRATIVA

5.1 NORMAS DE AUDITORIA

Generalidades

La auditoría es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública. Como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a formar el cuerpo técnico de su actividad; sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para él que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

Es debido a este carácter profesional de responsabilidad social por lo que la profesión, desde su principio, se ha preocupado por asegurar que el desempeño de servicios profesionales se efectúe a un alto nivel de calidad, consecuente con el carácter profesional de la auditoría y con las necesidades de las personas que utilizan los servicios del auditor y de las que utilizan el resultado de su trabajo.

En alguna época se pensó que ese nivel profesional podría lograrse estudiando y estableciendo procedimientos mínimos obligatorios para el desempeño del trabajo de auditoría. Sin embargo, pronto la experiencia y las características de la actividad profesional demostraron la imposibilidad práctica de lograr este objetivo.

La auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados, una vez llevados a cabo, son de carácter indudable. La auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos.

La dificultad que representa resolver el problema de la calidad del trabajo profesional mediante el establecimiento de procedimientos mínimos obligó a las organizaciones profesionales de contadores públicos y a los distintos grupos e instituciones que tienen relaciones con la actividad profesional de los auditores, a buscar otro camino por el cual fuera posible asegurar el suministro del servicio de auditoría sobre bases mínimas de calidad satisfactorias para las personas que dependían de los servicios del contador público independiente. Sobre esa corriente de ideas se llegó al convencimiento de que, si bien no es posible establecer procedimientos uniformes mínimos para la auditoría, sí, en cambio, existen ciertos fundamentos que son la base e inspiración de los propios procedimientos de auditoría y que pueden ser definidos en términos generales. A estos fundamentos básicos del trabajo de auditoría se les llama "Normas de Auditoría".

En la relación entre cliente y profesional, el cliente confía en el propio profesional, no sólo en el sentido de su capacidad técnica, sino también, y en ocasiones en mucho mayor grado, en sus cualidades personales que son las que hacen que el cliente le tenga confianza para el desempeño de un trabajo cuyas características técnicas en ocasiones el propio cliente está imposibilitado para juzgar. Por esta razón, se hace indispensable el que existan normas que definan las cualidades personales que debe reunir el profesional.

El trabajo profesional de auditoría, tiene una finalidad y unos objetivos definidos que se desprenden de su propia naturaleza. El auditor es llamado como un técnico independiente y de confianza para opinar sobre los estados financieros formulados por la empresa, a efecto de que su opinión sea una garantía de credibilidad respecto a esos estados financieros, para las personas que van a usarlos como base para sus decisiones. En esa virtud, el trabajo de auditoría tiene una finalidad y un objetivo que no depende ni de la voluntad personal del auditor ni de la voluntad personal del cliente, sino que se desprenden de la misma naturaleza de la actividad profesional de la auditoría. Esta característica obliga también a que el trabajo profesional de auditoría se realice dentro de determinadas normas de calidad.

Por consiguiente, la existencia de las normas de auditoría y la naturaleza de ellas reconocen como fuente los siguientes dos hechos:

La auditoría es un trabajo de naturaleza profesional.

La auditoría tiene características y finalidades propias que le son connaturales.

Definición

Según se describe en el boletín A, las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

Normas de auditoría

Las normas de auditoría se clasifican en:

- a) *Normas personales*
- b) *Normas de ejecución del trabajo*
- c) *Normas de información*

5.1.1 NORMAS PERSONALES

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría

impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

Entrenamiento técnico y capacidad profesional. El trabajo de auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido, tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.

Cuidado y diligencia profesionales. El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonable en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.

Independencia. El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

5.1.2 NORMAS DE EJECUCION DE TRABAJO

Al tratar las normas personales, se señaló que el auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aún cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados, existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo.

Planeación y supervisión. El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma apropiada.

Estudio y evaluación del control interno. El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Obtención de evidencia suficiente y competente. Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

5.1.3 NORMAS DE INFORMACION

El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe. Mediante él pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. El dictamen o informe del auditor es en lo que va a reposar la confianza de los interesados en los estados financieros para prestarles fe a las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operaciones de la empresa. Por último, es principalmente, a través del informe o dictamen, como el público y el cliente se dan cuenta del trabajo del auditor y, en muchos casos, es la única parte, de dicho trabajo que queda a su alcance.

Esa importancia que el informe o el dictamen tienen para el propio auditor, para su cliente y para los interesados que van a descansar en él, hace necesario que también se establezcan normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del informe o dictamen correspondiente. A esas normas las clasificamos como normas de dictamen e información y son las que se exponen a continuación.

Aclaración de la relación con estados o Información financiera y expresión de opinión. En todos los casos en que el nombre de un contador público quede asociado con estados o información financiera; deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se deriven de ellas o todas las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa o no puede expresar una opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de auditoría.

Bases de opinión sobre estados financieros. El auditor, al opinar sobre estados financieros, debe observar que:

- a) Fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad;
- b) dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes;
- c) la información presentada en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Por lo tanto, en caso de excepciones a lo anterior, el auditor debe mencionar claramente en qué consisten las desviaciones y su efecto cuantificado sobre los estados financieros.

En boletines específicos se establecen los pronunciamientos relativos a las normas personales, de ejecución de trabajo y de información.

5.2 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Generalidades

El contador público independiente puede desempeñar diversas actividades o trabajos aplicando sus conocimientos técnicos, pero su principal actividad es la auditoría de estados financieros, la cual tiene por objetivo final el emitir una opinión en la que haga constar que dichos estados financieros presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones de la empresa a una fecha, lo cual se hace dentro del marco de los principios de contabilidad aplicados en forma consistente.

El trabajo de auditoría tiene, por consiguiente, como finalidad inmediata proporcionar al propio contador público los elementos de juicio y de evidencia suficiente para poder emitir su opinión de una manera objetiva y profesional. Es, por tanto responsabilidad personal e indeclinable del propio auditor, el determinar qué clase de pruebas necesita para obtener dicha convicción y hasta qué grado deben realizarse estas pruebas y en qué momento suministran elementos de juicio suficiente.

Alcance

Este boletín se refiere a los recursos de investigación y prueba en general que el auditor usa para obtener la información necesaria, que apoye su opinión sobre los estados financieros que está examinando.

Objetivos del boletín

El propósito de este boletín es establecer las técnicas y procedimientos de aplicación general, que puede utilizar el auditor para obtener la información necesaria, que fundamente su opinión profesional sobre los estados financieros de la empresa que se está examinando.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para fundar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

Naturaleza de los procedimientos de auditoría

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general, los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de pruebas para el examen de los estados financieros. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza moral que fundamente una opinión objetiva y profesional.

Extensión o alcance de los procedimientos de auditoría

Dado el hecho de que muchas de las operaciones de las empresas son de características repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales, no es posible generalmente, realizar un examen detallado de todas las partidas individuales que forman una partida global. Por esa razón, cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las partidas individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra, una opinión general sobre la partida global. Este procedimiento que no es exclusivo de la auditoría, sino que tiene aplicación en muchas otras disciplinas, en el campo de la auditoría se le conoce con el nombre de pruebas selectivas.

La relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.

Oportunidad de los procedimientos de auditoría

La época en que los procedimientos de auditoría se van a aplicarse le llaman oportunidad.

No es indispensable, y a veces no es conveniente, realizar los procedimientos de auditoría relativos al examen de los estados financieros, a la fecha a que dichos estados se refieren. Muchos procedimientos de auditoría son más útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

5.3 TECNICAS DE AUDITORIA

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

- **Estudio general.** Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del contador público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de las redacciones de los asientos anotados en la cuenta y estimando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados en ella. En forma semejante, el auditor puede darse cuenta de la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que, generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra.

El estudio general, deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

Análisis. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y, puede ser básicamente de dos clases:

a) Análisis de saldo

Existen cuentas en las que los distintos movimientos que vienen registrándose en ellas son compensaciones unos de otros: por ejemplo en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales y parciales de los cargos hechos por ventas. En este caso el saldo de la cuenta viene a quedar formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se movieron dentro de la cuenta. Cuando éste es el caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que al final quedaron formando parte del saldo neto de la cuenta. El detalle de estas partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos es lo que constituye el Análisis de saldo.

b) Análisis de Movimientos.

En otras ocasiones los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, como por ejemplo, en las cuentas de resultados; aún más, en algunas cuentas que podrían ser de movimientos

compensados puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien que por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta.

- **Inspección.** Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito, u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad. En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo pueden estar registradas en títulos, documentos o libros especiales en los cuales de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada, o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

- **Confirmación.** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

Positiva. Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

Negativa. Se envían datos y se pide contestación, solo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar activo.

Indirecta, ciega o en blanco. No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo a instituciones de crédito.

- **Investigación.** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor en gran parte puede formarse su opinión sobre la cobrabilidad de los saldos de deudores mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

- **Declaración.** Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

Conviene hacer notar que, aun cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que, o bien participaron en las operaciones realizadas, o bien tuvieron ingerencia en la formulación de los estados financieros que se están examinando.

- **Certificación.** Obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.
- **Observación.** Presencia física de como se realizan ciertas operaciones o hechos.

El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo; el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando la manera como se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

- **Cálculo.** Verificación matemática de alguna partida.

Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas; el auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

Conviene advertir que en la aplicación de la técnica del cálculo frecuentemente es conveniente seguir un procedimiento diferente al empleado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de intereses ganados que puede haber sido originalmente calculado sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del período.

5.4 TIPOS DE AUDITORIA

Existen varios tipos de auditoria, de las cuales tenemos las siguientes:

Auditoria financiera.
Auditoria interna.
Auditoria de operaciones.
Auditoria administrativa.

Algunas características propias de estas auditorias son:

- Toda auditoria efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- Todas tienen un carácter deductivo y, por tanto, son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
- Sus conclusiones alcanzadas se basan en muestras pequeñas.
- La independencia es imperativa en todas las clases de auditoria.

Sin embargo, no todas las auditorias son iguales, como se dijo anteriormente su diferencia radica en el campo de acción de cada una de ellas, como a continuación se explica:

AUDITORIA FINANCIERA: consiste en una revisión exploratoria y critica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

AUDITORIA INTERNA: es una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y la evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución, etc.

AUDITORIA DE OPERACIONES: es una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorarse.

Algunos de los puntos a evaluar por esta auditoria son:

- ✓ Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos

- ✓ Revisión en políticas de compras.
- ✓ Revisión de condiciones de seguridad e higiene.
- ✓ Revisión de procesos de producción.
- ✓ Investiga planes y objetivos.
- ✓ Estudia políticas y practicas.
- ✓ Analiza la eficiencia de la utilización de los recursos con que cuenta la empresa.
- ✓ Analiza puestos.
- ✓ Revisa métodos.

Fundamentalmente la auditoria de operaciones enfocan su estudio en:

¿Cómo se hacen las cosas?

¿Por qué se hacen las cosas?

AUDITORIA ADMINISTRATIVA: Es un examen detallado de la administración de un organismo social, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales , sus métodos y controles, y su forma de operar.

Esta auditoria es considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

AUDITORIA FISCAL: consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes.

De lo anterior se puede deducir que la auditoria esta dividida en dos puntos que es la auditoria numérica y la no numérica.

Auditoria numérica (auditoria financiera)

Es toda revisión encaminada a la verificación de un saldo o una cuenta.

Es un examen sistemático de los libros y registros de un organismo social, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas para poder informar sobre los mismos.

La auditoria financiera versa sobre las situaciones pasadas del organismo .por ejemplo: los informes de auditoria de estados financieros son medios para satisfacer a bancos, proveedores, accionistas, etc.

Su objetivo es verificar que las Normas de Información financiera hayan sido aplicadas en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero.

Algunas de las cuentas y estados sobre los que trabaja esta auditoria son:

1. Estado de situación financiera.
2. Estado de resultados.

3. Especiales.

- a) Enfocados específicamente a descubrir fraudes, desperdicios o errores.
- b) Peritajes, prueba pericial contable.
- c) Para la compra o venta de una sociedad.

4. Parciales.

- a) Cuentas por cobrar y/o pagar.
- b) Gastos.
- c) Inventarios.
- d) Ventas.
- e) impuestos.
- f) Etc....

5.5 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antecedentes

El factor tiempo y como consecuencia de la globalización, obliga a cambiar muchas cosas en todas las áreas y servicios dentro de la sociedad. Los procedimientos, los métodos y rutinas tienden a tornarse obsoletas.

Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios.

El administrador de empresas se ve en la necesidad de afrontar una serie de dificultades. Las relaciones humanas, sociales y políticas consecuentemente varían, provocando situaciones cada vez más complicadas, que dificultan la toma de decisiones.

Dichas circunstancias obligan al administrador a mantener un mayor cuidado en la observación y comprobación de las áreas críticas; cualidades que van más allá del alcance de las auditorías financieras. No por ello las auditorías financieras son menos importantes; sino que estas juegan un papel muy importante en la toma de decisiones, ya que ellas podemos visualizar económicamente a la empresa y descubrir desviaciones en las cifras de la organización.

Es por eso que se hace importante e ineludible tener una revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran, desde la alta dirección hasta las partes más pequeñas que componen un organismo social. A esta revisión y evaluación recibe el nombre de auditoría administrativa u operativa.

Concepto

La técnica de la auditoría administrativa es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes, y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes, y asegurar que la organización los está cumpliendo y respetando.

Objetivo

Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

Importancia

La importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, separando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta solución.

Propósito

Por medio de esta técnica la administración de la empresa podrá llevar a cabo entre otras cosas las siguientes:

- Eliminar pérdidas y deficiencias
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- Mejorar los medios de control.
- Administrar mejor al personal.
- Optimizar mejor los recursos con que cuenta la empresa.

Desarrollo

Cuando debe hacerse:

Son los mismos síntomas de que algo dentro de la organización anda mal, lo que hace necesario una auditoría administrativa. Al desarrollar la auditoría administrativa como resultado tendremos un diagnóstico preventivo para precisar las causas y propondrá su eliminación a fin de que los males no se extiendan.

Algunos síntomas que nos podrían llevar a la realización de esta auditoria son:

- Apatía entre el personal.
- Cargas excesivas de trabajo hacia un departamento o grupo de trabajadores.
- Variación en las ventas, ya sea totales o en alguna línea de productos.
- Constante rotación de personal en las áreas.
- Elevados costos de producción.
- Altos índices de desperdicio.
- Desviaciones en los resultados u objetivos esperados.
- Perdidas económicas.
- Quejas de clientes y/o proveedores.
- Accidentes ocurridos.
- Falta de trabajo creativo.
- Decisiones lentas.
- Deformación de la comunicación y de la información.
- Falta de coordinación.
- Duplicidad de funciones.

Como debe hacerse:

La auditoria administrativa se lleva a cabo desde lo mas simple hasta lo complejo del tema; es decir, van desde una serie de estudios preliminares que dan las bases sobre el alcance de la misma, hasta el plan de estrategia o reorganización que indican los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas en general para lograr eficiencias administrativas.

Quien debe realizarlo:

El trabajo debe ser desempeñado por un profesional que tenga los conocimientos técnicos suficientes, así como la capacidad humana para llevar de manera objetiva e imparcial ,cada movimiento o resultado obtenido en el desarrollo de su trabajo, con el fin de proporcionar credibilidad y oportunidad a los interesados de su trabajo.

Es indudable que el contador público es uno de los profesionales mas adecuados, por sus conocimientos técnicos adquiridos, y por las normatividades y reglamentos que son connaturales a su profesión.

Una de las normatividades con las que el contador publico cuenta para llevar a cabo la auditoria la encuentra en “las normas y procedimientos de auditoria y normas para atestiguar” mismas que centran el correcto funcionamiento de su trabajo.

Los puntos principalmente a revisar en una auditoria administrativa son:

- Objetivos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Programas.

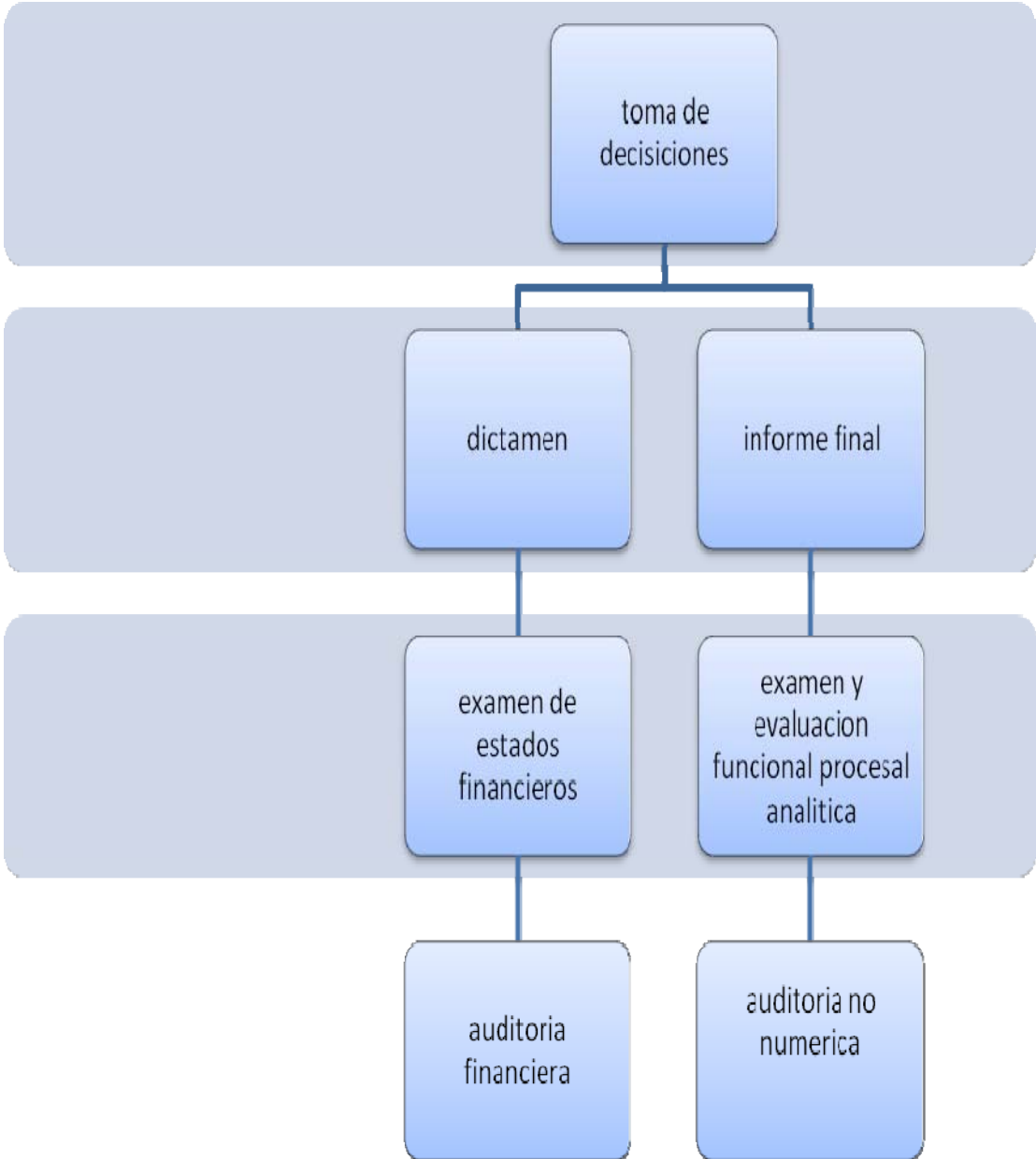
- Presupuestos.
- Estrategias.
- Recursos humanos.
- Estructura de mando y jerarquía.
- Estructura financiera.
- Ejecución.
- Comunicaciones.
- Métodos de control.
- Resultados.
- Relaciones fiscales.
- Vínculos comerciales.
- Recursos materiales.
- Mercadotecnia.
- Producción.
- Organización.

La finalidad fundamental de la auditoría administrativa es sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar en sus operaciones, es decir la efectividad de la actuación.

El auditor administrativo, antes de estar en condiciones de realizarla deberá tener pleno conocimiento de los principios de la organización, deberá prestar atención a la totalidad de los planes, objetivos y operaciones de la empresa.

El procedimiento de auditoría para una evaluación administrativa consiste en hacer un análisis de cuestionarios generales por áreas y otros procedimientos necesarios, de acuerdo con las circunstancias previstas por el auditor administrativo; es decir, examinar cuidadosamente las hojas de análisis, formar un criterio de las mismas y hacer las consideraciones que se estimen convenientes de acuerdo con las técnicas de auditoría y a las Normas de administración para lograr una evaluación sistemática.

Estas auditorías se dedican a realizar un análisis de situaciones, hechos y circunstancias, y relacionarlas con sus labores; la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo, señalando oportunidades y desviaciones en las áreas auditadas. En el cuadro siguiente podemos visualizar la localización de las clases de auditoría.

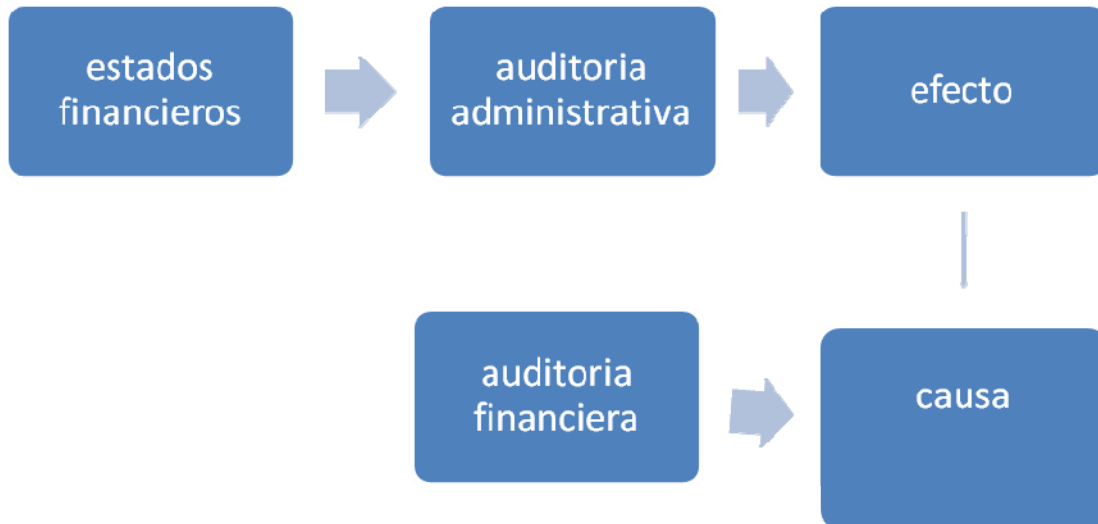


CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

CARACTERISTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Propósito	Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero.	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciar la calidad de la administración. • calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes. • cualidades de los procesos mediante de los que opera un ente social.
alcance	La situación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • La situación administrativa. • Factor funcional. • Factor analítico. • Factor medio ambiente.
orientación	Hacia los estados financieros de las empresas desde el punto de vista retrospectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la auditoria administrativa y operativa de los organismos sociales en pasado presente y futuro.
medición	Las normas de información financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Los principios de la teoría de la administración.
Método	Las normas de información financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Método científico: técnicas de investigación- normas de auditoria.
Interesados	Accionistas, gobierno, acreedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Básicamente los interesados son internos: dirección, gerentes funcionales.
necesidad	Requerida legalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Requerida opcionalmente.
antecedentes	Antigüedad de su existencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Reciente aparición, relacionada con el enfoque de sistemas.
catalizador	Por tradición	<ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo en un organismo social a petición de la dirección superior.
frecuencia	Regular; cuando menos una revisión al año.	<ul style="list-style-type: none"> • Periódica; se recomienda por lo regular una cada dos años.

En resumen podemos decir que, la auditoria financiera versa básicamente sobre el efecto y la auditoria administrativa sobre la causa de los estados financieros, de ahí que ambas son complementarias.

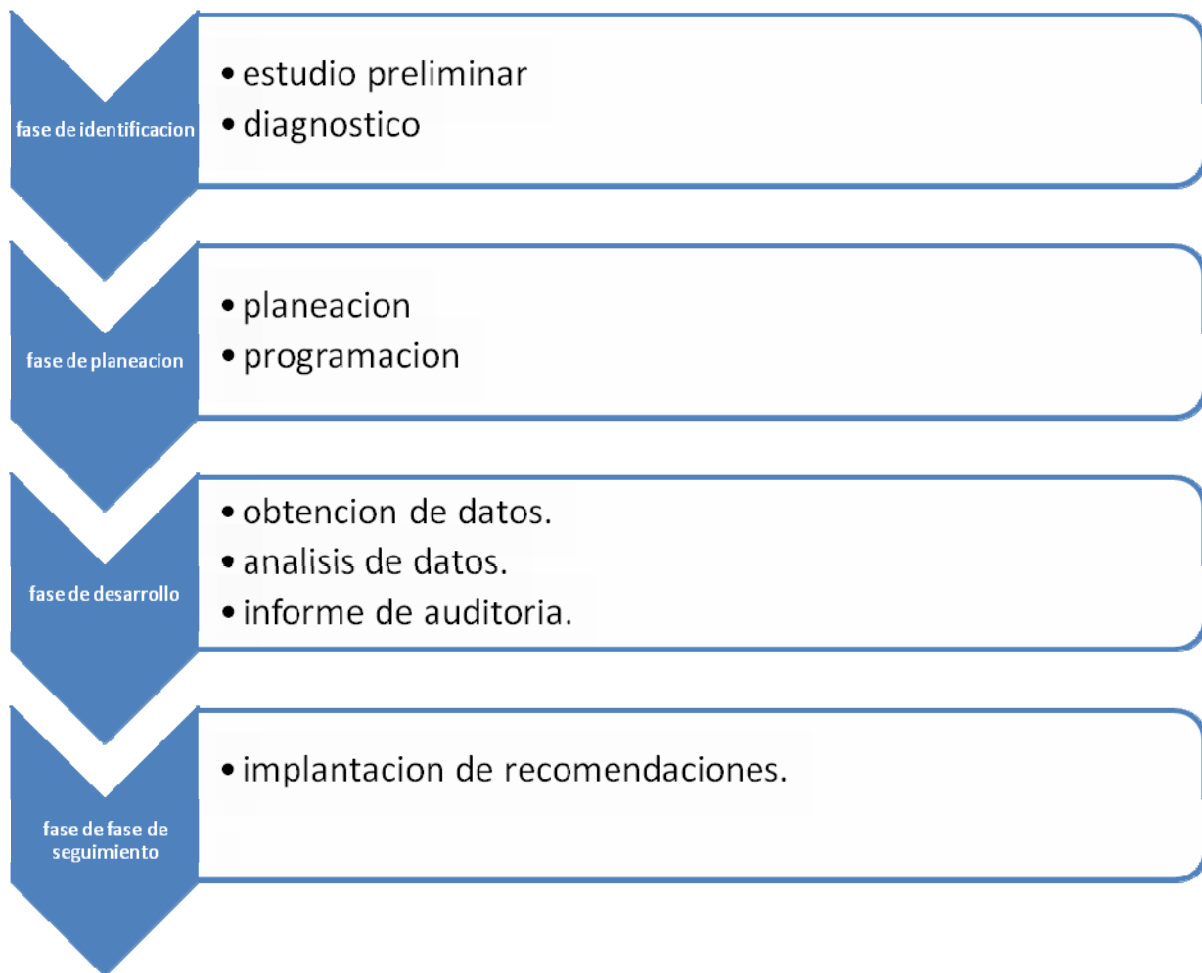
El punto de encuentro de estas radica en el control interno, la auditoria financiera lo utiliza para determinar el grado de alcance que tendrá en su examen y la auditoria administrativa lo utiliza para ver el funcionamiento de políticas y reglamente establecidos que se lleven.



Procesos de la Auditoria Administrativa

En todas las actividades que realiza no solo el auditor sino cualquier profesional para obtener los resultados deseados, es necesario establecer métodos, procesos y demás formas de organización e integración de información para el mejor logro y optimo resultado esperado.

El fin principal de todo procedimiento es de allegarse de datos correctos y reales, además confiables.



Para efectuar la auditoría, es necesario crear los procedimientos asociados a tal trabajo y la documentación necesaria para respaldar la opinión del auditor administrativo.

Por tanto, los procedimientos asociados con la auditoría administrativa implicarán un aumento considerable en el tiempo dedicado a la evaluación del control interno, incluirán el uso de cuestionarios necesarios bien estructurados, una mayor confianza en las entrevistas con gerentes y requerirán un estudio a fondo del sistema de información.

Los procedimientos de auditoría se definen como: “las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación.”

En el desarrollo de los procedimientos, estos pueden aplicarse uno o más procedimientos o técnicas diferentes. El auditor deberá seleccionar aquellos datos que tengan mayor significado en la evaluación del desempeño de la organización, y exponerlos de una manera fácil de entender, con el propósito de que los funcionarios puedan hacer uso de ellos.

Algunos procedimientos empleados son:

Técnicos de investigación

1. Investigación documental (de hechos y registros)
2. Observación directa.

Cuestionarios

1. Cuestionario general.
2. Cuestionario por áreas funcionales.
3. Cuestionario de análisis de funciones del trabajo.
4. Cuestionario de análisis de procedimientos.
5. Cuestionario de análisis del sistema de información.
6. Cuestionario de análisis de formas
7. Hoja de análisis.
8. Manuales administrativos.
9. Diagramas de flujo, descripción de procesos, etc.

Entrevistas

1. Entrevistas a funcionarios y gerentes.
2. Entrevistas a jefes de departamento
3. Entrevistas a personal operativo.

CAPITULO VI

CASO PRÁCTICO

6.1 INTRODUCCION

El trabajo consistirá en realizar una auditoría administrativa, con el objetivo de mejorar los procedimientos y normas de la compañía teniendo como resultado el mejor desempeño y rendimiento de las áreas integrantes de la empresa.

Por lo cual se envió una carta a la Compañía "TELEFONOS MODERNOS, S.A. DE C.V. (TELMOD)", de la aceptación y términos del servicio de auditoría que se prestara.

Al presidente del Consejo de Administración o Representante apropiado de la administración.

En relación con la auditoría de los estados financieros de la Compañía "TELEFONOS MODERNOS, S.A. DE C.V. (TELMOD)", al 31 de diciembre de 200X y por el año que terminará en esa fecha, que desean ustedes que llevemos a cabo, por medio de la presente tenemos el gusto de confirmarles nuestra aceptación y entendimiento de las bases sobre las que se desarrollará nuestro trabajo, así como los servicios que habrán de recibir de nuestra parte:

Nuestra auditoría se llevará a cabo de acuerdo con las normas, de auditoría generalmente aceptadas emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. y, por lo tanto, incluirá pruebas de los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideremos necesarios en las circunstancias. Los funcionarios de la Compañía no deberán limitar el alcance de nuestros procedimientos.

Para determinar el alcance de nuestros procedimientos daremos consideración a la efectividad de su sistema de control interno contable, para lo cual llevaremos a cabo un estudio y evaluación del mismo.

Para formar nuestra opinión sobre los estados financieros efectuaremos las pruebas necesarias para obtener seguridad razonable en cuanto a que la información que contienen los registros contables principales y otra documentación fuente, es confiable y suficiente para ser utilizada como base de preparación de los estados financieros. También decidiremos si la información está adecuadamente presentada y revelada en los estados financieros.

Debido a la naturaleza y limitaciones inherentes a la auditoría y a cualquier sistema de control interno, existe el riesgo de que errores e irregularidades importantes no sean descubiertos; sin embargo, en caso de ser detectados serán informados inmediatamente a la administración.

Como resultado de la auditoría que practiquemos, emitiremos un dictamen sobre los estados financieros de la Compañía. Como consecuencia del estudio y evaluación del sistema de control interno contable mencionado con anterioridad y del resultado de la aplicación de nuestros procedimientos de auditoría, podríamos determinar debilidades importantes en dicho sistema, las cuales serían comunicadas a ustedes en carta por separado.

Nos permitimos recordarles que la administración es responsable de la información contenida en los estados financieros y su revelación suficiente. Esto incluye el mantenimiento de registros

contable y controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas de contabilidad y la salvaguarda de los activos de la compañía. Como parte del proceso de auditoría, solicitamos de la administración confirmación escrita de las declaraciones que nos hagan en relación con la auditoría que practicaremos.

Esperamos cooperación completa de su personal y confiamos en que se nos proporcionarán los registros, documentación y otra información que se requiera en el transcurso de nuestra auditoría.

Nuestros horarios están basados en el tiempo que hemos estimado para llevar a cabo el trabajo, más los gastos que incurramos por su cuenta.

Esperamos que el contenido de esta carta merezca su aprobación y, de ser así, le rogamos devolvérsenos una copia firmada de conformidad.

Les agradecemos la confianza que nos dispensan y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al contenido de la presente.

Atentamente

X, Y, Z y Cía., S. C.
CONFORME-

Firmando ambas partes de conformidad y contando con la carta de aprobación de la empresa. **Se propone un tiempo de aceptación de 3 meses, en el transcurso de este tiempo se llevarán a cabo las técnicas y procedimientos a fines para la obtención de datos suficientes, reales y cuantificables para así hacer el informe respaldado cabalmente con la información**

A medida que sea aplicado el procedimiento recomendado en el mismo grado se obtendrá la eficiencia en todas las operaciones de la empresa, dando como resultado mejores ventas, más clientes, ambiente de trabajo saludable, optimización de los recursos disponibles.

Esta revisión se llevará a cabo como punto de inicio los datos proporcionados por la compañía, y el examen punto de nuestro trabajo se realizará de manera profesional, apegado a las normas y procedimientos de auditoría.

Se realizó una visita física al establecimiento para apreciar objetivamente y un mejor conocimiento de la misma (su personal, naturaleza de las operaciones, la forma en que las lleva a cabo, inventario, condiciones de seguridad de la maquinaria y el equipo en el que se desenvuelve).

Para la obtención de pruebas suficientes que respaldarán nuestro informe se emplearon gráficas de operación, estándares de calidad, manuales de operación así como programas previamente elaborados.

Derivado de la revisión se observó lo siguiente:

- El organigrama de la empresa no cuenta con las actualizaciones de cargos y funciones de cada área de la compañía.
- En el departamento de cobranza se observó que una misma operación la llevan a cabo dos personas.
- En el departamento de Tesorería se determinó que la mayor parte del trabajo se realiza por una sola persona la cual por la cantidad de información que se maneja incurre en no cumplir con los procedimientos de la compañía.
- Existen desacuerdos entre los gerentes de los departamentos, por no tener definidas las funciones y responsabilidades de cada área.
- Se observó que no se cuenta con un sistema de control de asistencias del personal.
- La recepción de facturas de los proveedores la realizan dos personas.
- Los empleados que atienden a los clientes, lo hacen algunas veces de manera incorrecta esto a causa de no conocer la cultura de ventas de la compañía y no contar con la capacitación correspondiente.
- La devolución de los equipos reparados a los clientes es muy tardía, debido a que el proveedor de este servicio tarda mucho en repararlos.
- Las tomas de decisiones recaen en dos personas, siendo que cada gerente de área debe de contar con la habilidad de toma de decisiones de su área.
- Desorganización y descontrol en el inventario, ya que no se cuenta con un sistema definido de valuación de inventarios y no hay un programa de inventarios físicos vs. registros contables.
- Se confirmaron saldos con clientes que representan un 60% de la cartera de los cuales el 45% cumplen con los procedimientos de plazos de pago y el 55% están fuera de sus plazos establecidos marcados por la compañía.
- Se realizaron visitas a distribuidores autorizados de los cuales el 30% no respecta las políticas de venta de la compañía ya que cuenta con otros aparatos y servicios de otras compañías.

- La publicidad de los distribuidores no cumplen con los lineamientos y estrategias publicitarias de la compañía.
- Los objetivos no están siendo reconocidos por los empleados, ya que la empresa no cuenta con un programa de motivación y actualización para cada área.
- Los manuales de procedimientos actualmente aplicados se encuentran desactualizados.
- En la información financiera no se reflejan las provisiones correspondientes de un mes a otro.
- Algunas cuentas de balance tales como Deudores Diversos, Sueldos por pagar, IMSS, Infonavit y Acreedores Diversos entre otras presentan una antigüedad de saldos mayor a 3 meses.
- El acta constitutiva no presenta los cambios que se han determinado en asamblea de accionistas.
- No se cuenta con una relación de firmas autorizadas para la aprobación de cheques.
- Se realizó un arqueo de caja chica encontrando comprobantes con importes relevantes los cuales pueden ser tratados como proveedores.
- Los expedientes de los empleados se encuentran incompletos respecto a la documentación requerida por la compañía.
- Se encontraron recibos de nomina originales de periodos anteriores sin firma del empleado
- No hay secuencia en el consecutivo de pedidos y facturas y no se encontraron 3 facturas.
- No se tiene un control adecuado sobre ventas de desperdicio de inventario y activo fijo.
- La empresa no cuenta con un departamento específico de control de activos fijos siendo necesario para la separación de inversiones en proceso y capitalización de activos.
- No cuenta con procedimientos de formatos para la baja, venta o traspaso de activos fijos.

- Instalaciones, maquinaria y equipo: los equipos con los que opera actualmente resultan obsoletos ante la competencia.
- Se encontró que no existe un departamento específico sobre el manejo de la mercadotecnia.

Recomendaciones de la evaluación del control interno

- En el departamento de Tesorería se encontró que no se tienen definidas las funciones que debe hacer el tesorero y el contralor, para ello recomendamos las actividades siguientes para cada uno de ellos.

Funciones del Contralor

- Planear y controlar las operaciones
- Planea y controla presupuestos.
- Información e interpretación de los resultados.
- Valorar y deliberar decisiones
- Analizar y valorar condiciones de inversión.
- Realizar proyectos de inversión

Funciones del Tesorero

- Planear y controla la entrada y salida de efectivo.
 - Mantener relaciones con fuentes reales y posibles de financiamiento.
 - Determina políticas de crédito y cobranza.
 - Establece sistemas de pago.
 - Mantener a la empresa en equilibrio financiero.
- Como primera medida fue el de recomendar la actualización del organigrama siendo este a la vista de los colaboradores con la finalidad de conocer niveles y responsabilidades
 - Se propuso a R.H. realizara una encuesta del clima laboral que rodeaba su área de trabajo de cada colaborador, se sugirió un análisis minucioso del puesto, así como el personal que lo ocupa.
 - Se sugirió la compra de un reloj chocador como medida de control de puntualidad y asistencia del personal.

- Debido al análisis de la recepción de facturas de los proveedores se recomendó que el trabajo lo puede realizar solo una persona a la vez que se recomienda establecer días y horarios de recepción de estas.
- Se recomendó la contratación de un ingeniero en comunicaciones, el cual su función primordial es la de buscar servicios de outsourcing de varios proveedores y no depender de uno solo con la finalidad de que los equipos se entreguen en oportunidad.
- El proceso para la toma de decisiones deberá llevarlo a cabo una sola persona.
- Se recomienda que en el área de inventario existan por lo menos dos personas encargadas, uno en la compra y recepción y otra en el almacenamiento del producto.
- Distribuir los manuales, políticas y procedimientos específicos de cada trabajo con acceso a cada departamento y/o empleado.
- Adquirir maquinaria y equipo adecuado para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- Crear un departamento de mercadotecnia.
- Ventas debe de contar con un programa de capacitación para atención al cliente coordinado con Recursos Humanos.
- Se deben de realizar informes mensuales de la situación de la empresa con los colaboradores que la integran.
- Se debe de contar con un catalogo de firmas autorizadas para expedición de cheques y autorizaciones de créditos.
- Tener un formato de depósito de venta de desperdicio firmado por personas autorizadas.
- Visitas mas frecuentes a distribuidores para validar la correcta aplicación de publicidad y venta de equipos exclusivos de la compañía.
- Chequeo de la depuración de cuentas por parte de contabilidad siendo que no deben de contar con una antigüedad mayor a 3 meses
- Se sugiere una persona que tenga la asignación de entregar recibos de nomina e integración de expedientes de los colaboradores.

- Se recomienda tener una persona asignada para el control de inventarios teniendo la responsabilidad de organizar fechas para la toma de inventarios.
- Realizar un programa de arqueos de caja chica para tener control de los gastos menores de la empresa.
- Contar con un check list mensual con la responsabilidad y tiempos de cada área para la entrega de información.
- Contar con un departamento independiente de control interno para el seguimiento y cumplimientos de los procedimientos de la empresa
- Se propuso un manual de procedimientos actualizado y adicionado con otros procesos de prevención.

CONCLUSIÓN

El mundo cambia, y lo hace cada vez más rápidamente. Se han y se están produciendo cambios masivos y radicales, alterando ello tanto la actividad económica y social, como las funciones, objetivos y responsabilidades de la Administración. La Administración no puede quedar marginada de estos cambios. Sus integrantes deben aceptar el cambio y gestionarlo para seguir al paso de los avances en materia tanto de negocios como tecnológica.

A nuestro juicio el papel del Contador es fundamental en el proceso de gestión de los riesgos ya que debe apoyar a la administración contabilizando, examinando, evaluando, informando y recomendando sobre el cumplimiento y efectividad del proceso de administración de riesgos. Además de pagar impuestos. No cabe duda, que la identificación de los riesgos constituye un componente fundamental del Control Interno y que ya sea con la matriz de Control Interno u otra herramienta o metodología diseñada por la propia empresa los riesgos deberán ser oportunamente gestionados. Si las empresas desean obtener una recompensa por acertar en las decisiones que incorporan incertidumbre, deben manejar oportunamente los riesgos que pueden afectar la actividad, y para esto deben conocerlos, valorarlos y seguirlos en forma continúa, teniendo en cuenta no sólo los peligros sino también las oportunidades que de ellos se derivan.

El Contador debe tener dominio pleno de las actividades que desarrolla la entidad objeto del servicio de Contabilidad y conocer claramente las tareas del ejercicio de la Contabilidad, las funciones de su cargo, y por supuesto los riesgos que presuntamente debe asumir y en los que debe trabajar para minimizarlos o evitarlos, a fin de que; el impacto por los que puedan existir, sea menor.

Al realizar nuestro trabajo con profesionalismo, honestidad, pertenencia, creatividad, lealtad, responsabilidad, transparencia, eficiencia y experiencia, logramos tener credibilidad ante las instancias rectoras de administración, así como la opinión pública en general. La mejora continua no es sólo aplicable a los procesos industriales, sino también a los procesos administrativos, de servicios, y a las actividades de Contabilidad y control interno. Mucho más aún, en este nuevo esquema de negocios le cabe a la Administración, la gran responsabilidad de velar la mejora continua en todas y cada una de las áreas, procesos, productos y servicios de la organización, a los efectos de hacer factible la competitividad de ésta en el mercado.

Con la Nueva Economía han surgido nuevos negocios, nuevos riesgos y peligros, nuevos activos estratégicos, y con todo ello nuevas obligaciones y responsabilidades para los Contadores, quienes se ven por ello obligados a mantenerse alertas y capacitados para hacer frente a los nuevos desafíos.

Resultado de su aplicación, se lograron importantes mejoras tanto en materia de detección como de prevención y eliminación de deficiencias, con sus consecuentes

ahorros en materia de costos. Como dicen los especialistas del basketball “no hay mejor ataque que una buena defensa”.

Por otra parte cada punto de control tiene asignada una función en relación al peso específico que tiene dentro de los niveles de riesgo y valor agregado. Luego como resultado de los controles surgen informes con grados de riesgos y problemas por sector, sucursal, normativa y producto o servicio. Así puede detectarse un problema generalizado en materia de normas de seguridad laboral, o puede observarse problemas generalizados en determinada sucursal, o bien pueden detectarse inconvenientes en la aplicación de distintas normativas en torno a un producto o servicio. O sea que el sistema luego en su informe final permite un análisis completo, el cual hace factible aplicar determinados análisis y planes de acción, tanto para detectar, como para prevenir y solucionar problemas.

Al finalizar la investigación, damos por seguro que entendimos que definitivamente la Administración por Objetivo ayuda a superar muchos de los problemas crónicos de los administradores y profesionales de una empresa con futuro: nos proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, a definir metas comunes de las personas y de la organización y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulado, a la vez, la iniciativa personal. Asimismo, prever soluciones al grave problema de la definición de las responsabilidades de cada una de las personas que integran la organización, y esto elimina la posibilidad que el individuo cambie su personalidad.

La Administración por Objetivo le da una herramienta a la empresa para establecer sus metas conjuntamente con los subordinados. A través de ella, las metas comunes: rentabilidad, posición competitiva, productividad, liderazgo en el mercado, responsabilidad reconocida y excelentes relaciones se organizan, planifican y ejecutan efectivamente. Sin embargo, considero necesario, recordar que dentro de la Administración por Objetivo existe el riesgo que estas metas puedan no ser concordantes, pero he aquí la sabiduría, experiencia y liderazgo de los supervisores para lograr la comunicación y abrir las posibilidades de cambios, que beneficien a ambas partes. Por tanto, estimamos muy importante, recalcar una característica importante de este Modelo Administrativo: la Administración por Objetivo no es una fórmula milagrosa, sin embargo, puede comportarse flexible en situaciones limitantes que se le presenten a la empresa, producto de los cambios rápidos y necesarios que sufre la sociedad mundial.

BIBLIOGRAFIA

Curso introductorio a la administración
Jorge Barajas Medina
Editorial Trillas
1998

Administración de pequeñas y medianas empresas
Joaquín Rodríguez Valencia
Editorial Thompson Editores SA de CV
5ª Edición
2002

Sinopsis de la Auditoria Administrativa
Joaquín Rodríguez Valencia
Editorial Trillas

Normas y Procedimientos de Auditoria
Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC
2007