

SERIE

SCHAUM

**INTRODUCCIÓN
A LA ADMINISTRACIÓN
Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS**

JOEL J. LERNER

**TEORÍA Y
410**

PROBLEMAS RESUELTOS

**schaum-mcgraw-hill
schaum-mcgraw-hill
schaum-mcgraw-hill
schaum-mcgraw-hill
schaum-mcgraw-hill**



**INTRODUCCION A
LA ADMINISTRACION
Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS**

JOEL J. LERNER es profesor y director de la Business División del SullivanCountyCommunity College en Loch Sheldrake, New York. Obtuvo su licenciatura en la New York;University y su maestría y doctorado en la Columbia University. El profesor Lerner publicó un folleto para *The New York Times* acerca de la enseñanza de cursos universitarios de administración y ha fungido como editor de *Readings in Business Organizations and Management* y de *Introduction to Business: A Contemporary Reader*. Es autor del libro de la *Serie Schaum, Outline of Bookkeeping and Accounting* y es coautor, dentro de esta misma serie, de *Accounting I*, *Accounting II* y de *Intermediate Accounting*. También es editor de *The Middle/Fixed Income Advisor*, una revista financiera mensual.

SERIE DE COMPENDIOS SCHAUM

TEORÍA Y PROBLEMAS DE INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Por

JOEL J. LERNER, M.S., P.D.

*Chairman Faculty of Business
Sullivan County Community College*

TRADUCCIÓN:
ALFREDO DÍAZ MATA

*Licenciado en Administración de Empresas UNAM
Profesor de Matemáticas y Coordinador del Área de Matemáticas
de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM*

REVISIÓN TÉCNICA:

JORGE RODRÍGUEZ R.

*Licenciado en Mercadotecnia UNEVAC
Maestro en Planearían Económica UNAM
Doctor en Administración de Empresas
U.C Lovaina*

McGRAW-HILL

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • JOHANNESBURGO • LONDRES • MONTREAL
NUEVA DELHI • PARÍS • SAN FRANCISCO • SINGAPUR
ST. LOUIS • SIDNEY • TOKIO • TORONTO

**INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN
Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 1984, respecto a la primera edición en español por
LIBROS MCGRAW-HILL DE MÉXICO, S. A. de C. V.

Atlacomulco 499-501, Fracc. Industrial Sn. Andrés Atoto
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 465

ISBN 968-451-516-2

Traducido de la primera edición en inglés de

INTRODUCTION TO BUSINESS ORGANIZATION AND MANAGEMENT

Copyright © 1982, by McGraw-Hill, Inc., U. S. A.

ISBN 0-07-037214-4

1234567890 P.E.-83 8012456793

Impreso en México

Printed in México

Esta obra se terminó en diciembre de 1983
en Programas Educativos, S. A. de C. V.
Calz. Chabacano 65-A
Col. Asturias
Delegación Cuauhtémoc
06850 México, D.F.

Se tiraron 4 300 ejemplares

Prefacio

El propósito de este libro es presentar en forma clara y sistemática toda la información necesaria para comprender la teoría y la práctica contemporánea de la Administración de Empresas. El libro pretende ser un complemento a todos los textos introductorios que existen actualmente en los campos de la Administración de Empresas, aunque habrá quien encuentre que es lo suficientemente riguroso y amplio para poder utilizarse en lugar de un texto formal.

Cada capítulo comienza con una presentación concisa de la teoría y de las definiciones, apoyadas éstas con ejemplos ilustrativos. Después de esto, aparecen secciones de resumen en donde se definen los términos usados en el lenguaje de la Administración de Empresas y se presentan preguntas de repaso con respuestas. Un grupo de problemas resueltos complementan cada capítulo; éstos sirven para ilustrar y ampliar los principios teóricos, a través de una metodología de "aprender haciendo" que proporciona a los estudiantes el refuerzo activo que es tan vital para un aprendizaje efectivo. Finalmente, se incluyen cinco exámenes similares a los que se proporcionan en las escuelas superiores donde los cursos duran dos y cuatro años, junto con las respuestas.

Deseo expresar mi agradecimiento al profesor Joe Shambley, quien revisó y comentó la elaboración del manuscrito, así como también a los miembros del personal de McGraw-Hill quienes proporcionaron una ayuda editorial incansable. Finalmente, le agradezco a mi familia, Anita, Marc, Steven y Caren, por aceptar las restricciones de tiempo que impuse a cada uno de ellos.

JOEL J. LERNER.

Contenido

SECCIÓN I: <i>Introducción a la organización empresarial</i>.....	1
--	----------

Capítulo 1 NATURALEZA DE LA EMPRESA.....	1
1.1 El objetivo de la empresa.....	1
1.2 De la economía de trueque a la economía monetaria	1
1.3 Producto nacional bruto	1
1.4 Capital y riesgo	1
1.5 Sector privado y sector público	2
1.6 Sistemas económicos	2

Capítulo 2 ÉTICA EMPRESARIAL, REGLAMENTACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	10
2.1 El medio ambiente de las empresas	10
2.2 Reglamentación de las empresas por parte del gobierno de Estados Unidos..	11
2.3 Leyes que regulan las empresas en Estados Unidos.....	11
2.4 Better Business Bureaus	13
2.5 Responsabilidades sociales de las empresas.....	13
2.6 La empresa y los problemas sociales	14

Capítulo 3 EMPRESAS NO CONSTITUIDAS COMO SOCIEDADES: LA PROPIEDAD ÚNICA Y LA COPROPIEDAD	20
3.1 Introducción	20
3.2 La propiedad única	20
3.3 La copropiedad.....	22
3.4 Estatutos de la copropiedad	23
3.5 Tipos de socios en la copropiedad.....	23
3.6 Tipos de copropiedad.....	24

Capítulo 4 LA SOCIEDAD.....	33
4.1 Introducción	33
4.2 Tipos de sociedades	33
4.3 Formación de la sociedad.....	34
4.4 Estructura de la sociedad	34
4.5 Ventajas de la sociedad	36
4.6 Desventajas de la sociedad.....	37
4.7 Selección de la organización apropiada para cada empresa: resumen.....	38

<i>Examen I</i>	46
-----------------------	----

SECCIÓN II: Operaciones básicas en Administración	49
--	-----------

Capítulo 5 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	49
5.1 Definición de administración y organización.....	49
5.2 Organización.....	49
5.3 Estructura organizacional	49
5.4 Formas de estructura organizacional	50
5.5 Niveles de administración	52
5.6 Toma de decisiones	52
5.7 Funciones administrativas	53
5.8 Desempeño de la administración	4

Capítulo 6 HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN: CONTABILIDAD Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	63
6.1 Naturaleza de la contabilidad	63
6.2 Procedimientos periódicos ..	64
6.3 Estado de pérdidas y ganancias	65
6.4 Balance general	67
6.5 Análisis de estados financieros	69
6.6 Cambios absolutos y relativos (análisis horizontal).....	70
6.7 Análisis mediante indicadores porcentuales (ratio)	71
6.8 Función del análisis estadístico aplicado a las empresas.....	72

Capítulo 7 HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN: COMPUTADORAS Y PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS	82
7.1 Introducción	82
7.2 Computadoras	82
7.3 Clases de computadoras	83
7.4 Cómo funciona la computadora	83
7.5 <i>Hardware y software</i>	84
7.6 Comunicación con la computadora	84
7.7 Programación de computadoras.....	85
7.8 Lenguajes de computación	86
7.9 Tipos de procesamiento	87
7.10 Aplicaciones de la computadora a las empresas y la industria	87
7.11 Papel cambiante de la computadora.....	88

<i>Examen II</i>	95
------------------------	----

CONTENIDO

SECCIÓN III: Áreas especializadas de Administración	99
--	-----------

Capítulo 8 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: PROBLEMAS LABORALES Y LEGISLACIÓN	99
8.1 Teorías de los salarios	99
8.2 Planes de remuneración	99
8.3 Métodos de remuneración	99
8.4 Historia de los sindicatos en Estados Unidos	101
8.5 Mano de obra organizada	102
8.6 El contrato	103
8.7 Conciliación, mediación y arbitraje	104
8.8 Legislación que afecta a la mano de obra en Estados Unidos	104

Capítulo 9 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE MATERIALES	115
9.1 Introducción	115
9.2 Control de la producción	115
9.3 Procedimientos para el control de la producción	116
9.4 Procesos de manufactura	117
9.5 Administración de la producción	118
9.6 Administración de materiales	119
9.7 Políticas de compras	119
9.8 Operaciones de compra	120
9.9 Control de materiales	120
9.10 Legalización de la planta.	121
9.11 Distribución interna de la planta	122

Capítulo 10 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	134
10.1 Naturaleza del riesgo	134
10.2 Métodos para manejar riesgos	134
10.3 La ley de los grandes números	135
10.4 Riesgos asegurables	135
10.5 Intereses asegurables	136
10.6 El principio de indemnidad	136
10.7 El principio de coaseguro	137
10.8 La responsabilidad proporcional	138
10.9 Compañías de seguros	138
10.10 Tipos de seguros	138

Examen III	148
-------------------------	------------

SECCIÓN IV: Mercadotecnia. Suministro de bienes y servicios

Capítulo 11 NATURALEZA DE LA MERCADOTECNIA.....	151
11.1 Introducción	152
11.2 Utilidades de la mercadotecnia	152
11.3 Funciones de la mercadotecnia	153
11.4 Investigación de mercados,	153
11.5 Concepto de mercadotecnia.....	154
11.6 Segmentación del mercado	154
11.7 La mezcla de la mercadotecnia	154
11.8 Artículos de consumo y artículos industriales.....	156
11.9 Ciclo de vida del producto	157

Capítulo 12 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	165
12.1 Introducción	165
12.2 Canales de distribución para productos de consumo	165
12.3 Canales de distribución para productos industriales.....	166
12.4 Naturaleza de las ventas al mayoreo	166
12.5 Tipos de mayoristas	167
12.6 Naturaleza de las ventas al detalle	169
12.7 Tipos de operaciones al detalle	170
12.8 Transporte.....	171
12.9 Almacenamiento	172
12.10 Legislación sobre canales de distribución en Estados Unidos.....	172

Capítulo 13 PUBLICIDAD Y VENTAS PERSONALES.....	179
13.1 Introducción	179
13.2 Publicidad	179
13.3 Tipos de publicidad	180
13.4 Medios publicitarios	181
13.5 Selección de medios.....	181
13.6 La agencia de publicidad.....	182
13.7 Ventas personales	183
13.8 Tipos de vendedores	184
13.9 Remuneración para vendedores.....	184
13.10 Etapas del proceso de ventas.....	184
13.11 Legislación que afecta a la promoción de Estados Unidos.....	184

Capítulo 14 FIJACIÓN DE PRECIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL	
14.1 Introducción	
14.2 Factores que afectan al precio	

14.3	Políticas, estrategias y tácticas de precios	194
14.4	Políticas de fijación de precios de los detallistas.....	195
14.5	La razón del comercio internacional	196
14.6	Los principios de la ventaja absoluta y de la ventaja relativa.....	196
14.7	Balanza comercial.....	196
14.8	Balanza de pagos.....	196
14.9	Barreras al comercio internacional.....	197
14.10	Acuerdos comerciales;	197
14.11	Legislación que afecta a la fijación de precios y al comercio internacional...	198

<i>Examen IV</i>	205
------------------------	-----

SECCIÓN V: *Sección de finanzas*..... 209

Capítulo 15 FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO	209
15.1 Introducción	209
15.2 Financiamiento a corto plazo	209
15.3 Crédito comercial.....	209
15.4 Préstamos sin garantía.....	211
15.5 Préstamos con garantía (o asegurados)	212

Capítulo 16 FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO.....	218
16.1 Introducción	218
16.2 Financiamiento a través de capital	218
16.3 Financiamiento a través de crédito.....	219
16.4 Fuentes de financiamiento a través de crédito a largo plazo	220
16.5 Resumen del financiamiento a largo plazo	222

Capítulo 17 INSTITUCIONES FINANCIERAS	228
17.1 Introducción	228
17.2 Bancos.....	229
17.3 Bancos comerciales.....	229
17.4 Bancos de ahorro.....;	230
17.5 Asociaciones de préstamos y ahorros.....	230
17.6 Bancos de inversión	230
17.7 Empresas fideicomisarias.....	230
17.8 El sistema de la Reserva Federal.....	231
17.9 Mercados de valores.....	232
17.10 Mercados organizados.....	233
17.11 Mercados no organizados: el mercado abierto.....	236
17.12 Legislación relativa a las instituciones financieras en Estados Unidos	236

<i>Examen IV</i>	246
------------------------	-----

Apéndice	FIJACION DE PRECIO A LOS PRODUCTOS	259
-----------------	---	------------

INDICE	254
---------------------	------------

SECCIÓN I: Introducción a la organización empresarial

Capítulo 1

Naturaleza de la empresa

1.1 EL OBJETIVO DE LA EMPRESA

El objetivo de la empresa es producir y vender, a cambio de una utilidad, bienes y servicios que satisfagan las necesidades y los deseos de la sociedad. Esos bienes y servicios se ponen a disposición en un mercado, que es el lugar en donde se reúnen compradores y vendedores.

Para que funcione un mercado debe haber un intercambio o transferencia de la propiedad de los bienes. Es aquí donde la oferta (que refleja la disponibilidad de bienes y de vendedores que los ofrecen a la venta) y la demanda (que refleja el deseo y el poder de compra de los compradores) se presentan en una transacción de compra-venta a un precio específico.

En una economía monetaria, el término *utilidad* se refiere al exceso de ingresos sobre gastos que se imputan a la producción y venta de bienes o servicios. La motivación para la obtención de utilidades es el principal resorte que tiene el vendedor para participar en los negocios.

EJEMPLO 1

En su primer año de operación la Thompson Company tuvo ingresos por ventas de \$675 000 y gastos por un total de \$575 000. Su utilidad, o *ingreso neto*, fue de \$100 000 durante ese año.

EJEMPLO 2

Supóngase que en vez de lo anterior, los gastos de la Thompson fueran \$700 000. Entonces habría tenido que asumir una pérdida de \$25 000 para ese año.

1.2 DE LA ECONOMÍA DE TRUEQUE A LA ECONOMÍA MONETARIA

En la antigüedad, las transacciones se llevaban a cabo mediante un sistema de trueque en el que bienes de algún tipo se intercambiaban por otros bienes de igual valor. Los problemas para determinar por ambas partes el equivalente de los artículos que se comerciaban, condujeron a una *economía monetaria*, en la que el comprador intercambia una cantidad de efectivo especificada por el vendedor para obtener los bienes o servicios que requiere.

1.3 PRODUCTO NACIONAL BRUTO

El *producto nacional bruto*, o PNB es un indicador de tipo estadístico que se utiliza para medir el crecimiento económico. Se define como el valor total de todos los productos terminados y servicios que se producen durante un año en un país dado.

EJEMPLO 3

Dado que la medición del crecimiento económico se refiere principalmente al volumen producido, se debe considerar el efecto de las fluctuaciones de precios de la producción de un año a otro. Supóngase que se hace una comparación del PNB en un año A y en otro B. Suponiendo una no fluctuación en el nivel precios; un aumento en el valor total de la producción (PNB) de \$100 mil millones en el año A a \$105 mil millones en el año B, representa un aumento de 5% en el crecimiento económico. Sin embargo, si el nivel de precios hubiera aumentado en 5% entre el año A y el año B, ese aumento de cinco mil millones hubiera sido resultado de los precios, y no de un incremento en la producción real, y no se habría dado, por lo tanto, el crecimiento económico. En este caso, el año A es el *año base* (que se selecciona en forma arbitraria) para comparar el año B; y el crecimiento se midió a precios *constantes*. De esta manera, se eliminan los efectos de los cambios en el nivel de precios.

1.4 CAPITAL Y RIESGO

Los dos tipos básicos de empresas son *las industriales* (que realizan actividades de producción,

extracción y construcción) y las *comerciales* (que se dedican a la comercialización, a las finanzas y a los servicios).

Una empresa funciona mediante capital, el cual se presenta de dos formas: como fondos de capital y bienes de capital. El término *fondos de capital* se refiere al dinero que se necesita para operar una empresa, mientras que el término *bienes de capital* se refiere al equipo (herramientas, terreno, edificio y maquinaria) necesario para fabricar y comercializar el producto o servicio.

Al operar una empresa, se *arriesga* capital. Esto quiere decir que su inversión puede dar como resultado una pérdida. Los riesgos que pueden ocasionar pérdidas incluyen aspectos como la obsolescencia de los productos, disputas laborales, juicios equivocados de la administración, fuerzas extraordinarias (por ejemplo, incendios, inundaciones, robos) e incapacidad de enfrentar la competencia.

De acuerdo a Adam Smith, existe lo que denominó *la mano invisible de la competencia*. Esto significa que muchas personas crean empresas, pero debido a que algunas de ellas compiten con más éxito que otras, las que son relativamente menos eficientes acaban siendo eliminadas. Esta eliminación es la mano invisible.

EJEMPLO 4

La Saunders Company casi se vio fuera de acción cuando su línea de calculadoras transistorizadas perdió la batalla ante las computadoras manuales de circuito integrado que introdujo su competidor. Sin embargo, la compañía tuvo éxito al cambiar a la línea de calculadoras de circuito integrado y comenzó a mostrar una rápida recuperación. Posteriormente sus empleados se fueron a la huelga. La huelga duró tanto tiempo que los objetivos de producción y comercialización no se lograron. De nueva cuenta, la compañía se vio al borde de la quiebra.

1.5 SECTOR PRIVADO Y SECTOR PÚBLICO

En Estados Unidos, las organizaciones que obtienen utilidades son conocidas, en general, como el *sector privado* (de la economía). El *sector público* abarca a las organizaciones cuyos objetivos no son la utilidad monetaria sino la *utilidad social*, lo cual significa un beneficio para la sociedad en general. Estas últimas son *empresas no lucrativas*. Algunos ejemplos de empresas no lucrativas son organizaciones de caridad, sistemas de tránsito, comités de educación, iglesias y hospitales públicos.

1.6 SISTEMAS ECONÓMICOS

Las cuatro formas principales de sistemas económicos que existen en el mundo contemporáneo, son: capitalismo, socialismo, fascismo y comunismo

Capitalismo. Se han desarrollado teorías económicas para explicar el funcionamiento del capitalismo. Estas teorías varían desde la macroeconomía (el funcionamiento como un todo orgánico) hasta la microeconomía (las decisiones que toman las empresas con respecto a precios y utilidades). El capitalismo es una filosofía económica y no una forma de gobierno. En este sistema, las personas tienen la libertad de poseer propiedades, poseer empresas, competir libremente en el mercado y determinar su propio futuro. Asumiendo que existe una necesidad en el mercado, las personas son libres para determinar qué bienes o servicios desean producir y qué forma de producción desean estructurar. A esta forma de libertad se le conoce como dejar hacer (*laissez faire*).

De acuerdo con el sistema de la libre empresa, el *empresario* aporta dinero y organiza su negocio. Los empresarios son libres de obtener todo el dinero que puedan; o, por supuesto, de perder el dinero invertido. Los empresarios son los motores principales de la actividad económica capitalista; vitalizan la economía.

Socialismo. El socialismo puede ser un sistema económico o una forma de gobierno. Bajo el socialismo, el gobierno decide, para el mejor interés de la sociedad, qué clases y cantidades de bienes y servicios se deben producir. El individuo es relativamente libre de escoger una ocupación, pero el gobierno ejerce presiones pretendiendo que los individuos se ajusten a las necesidades sociales.

En un gobierno socialista, si se juzga que las empresas son esenciales para la economía de la nación y, por lo tanto, que necesitan ser explotadas con mayor eficiencia, el gobierno puede tomar el control de toda una empresa en su totalidad, simplemente indemnizando a los propietarios.

Comunismo. El comunismo es también un sistema económico y una forma de gobierno. Bajo el comunismo no existe o existe en su mínima expresión la propiedad privada, así como tampoco la motivación

de la obtención de utilidades (dinero). El estado es el empleador y todas las personas trabajan para el beneficio de la sociedad como un todo. El gobierno decide quién puede producir bienes o servicios, cuánto, para quién, con qué retribución y a través de qué medios. Al igual que con el fascismo, la libertad política está radicalmente controlada.

En contraste con las formas económicas puras que se describieron antes, la mayor parte de los países tienen *economías mixtas*. Por ejemplo, en Estados Unidos el capitalismo tiene un elemento de socialismo en tanto que el gobierno no sólo interviene en el sector privado (emitiendo legislaciones restrictivas, como las leyes antimonopolios) sino que también algunas veces se ve forzado a ello (por ejemplo, rescatando de la quiebra un ferrocarril necesario, o, como en el caso que se presentó en 1980 en la Chrysler 'Corporación, con el otorgamiento de grandes préstamos).!Por lo tanto, no existe un capitalismo-puro del tipo *laissez faire*.

Al mismo tiempo, los países comunistas han introducido un sistema de salarios que paga a los empleados no de acuerdo al trabajo sino de acuerdo al desempeño individual, lo cual contradice los principios del comunismo puro, pues introduce la competencia y los pagos desiguales para las mismas capacidades. También en años recientes se ha permitido a algunas personas de la U.R.S.S. que posean pequeños jardines y siembren artículos de su elección; es decir, propiedad privada.

Tabla 1-1. Comparación de sistemas económicos

Factor	Socialismo	Comunismo	Capitalismo estadounidense
Fuentes de! capital	Inversión en bonos del estado y mediante precios pagados por los bienes.	Generado por el estado a través de impuestos a la producción.	Inversionistas privados e instituciones bancadas proporcionan la mayor parte del capital.
Riesgo y pérdida	Los riesgos y las pérdidas de las industrias estatales las soportan los ciudadanos a través de mayores precios o mayores impuestos.	El gobierno asume todos los riesgos.	Responsabilidad de personas físicas.
Propiedad	El estado posee y opera ciertas industrias básicas (servicios, transporte y acero).	El estado es propietario de todos los bienes productivos.	Propiedad privada.
Trabajo	Libre elección de trabajo, pero el estado fomenta algunas formas de empleo.	El estado impone el lugar de trabajo y es el único empleador. Los trabajadores tienen las mismas oportunidades de trabajo.	Libertad para trabajar en cualquier empleo que se elija.
incentivos	Los salarios van en relación a un juicio de valor respecto a la contribución que cada persona hace a la sociedad.	Estándares de trabajo con incentivos (reconocimiento público, "status" y recompensas).	Los salarios y las utilidades están directamente relacionadas con las capacidades propias de cada quien.
Competencia	Los negocios privados pueden competir, pero las instituciones productivas propiedad del estado operan de acuerdo a un plan maestro.	Prohibida en términos generales.	Libre elección para competir.
Productos y servicios	Los productos y servicios básicos están determinados a través de una planeación central.	Dirigidos enteramente por los planes económicos y políticos del estado.	Determinados por la demanda de los consumidores y por el margen de utilidad.
Elección del consumidor	Generalmente irrestricta.	Limitada al abastecimiento planificado.	Enorme variedad.

INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Terminología empleada en Administración de Empresas

Bienes de capital. Consisten en herramientas, equipo, edificios, muebles, patentes, terreno, materias primas mercancías para su venta.

Capital. Puede presentarse bajo la forma de fondos de capital o bienes de capital. Los fondos de capital se refiere al dinero necesario para iniciar y operar una empresa. Los bienes de capital incluyen el equipo que se utiliza para fabricar y vender los bienes y servicios.

Compañía. Negocio individual que produce bienes y servicios.

Economía de trueque. Economía en la que se intercambian bienes y servicios por otros bienes y servicios

Empresa. Esfuerzo organizado de las personas para producir bienes y servicios y venderlos en un mercado, y así obtener una recompensa financiera por este esfuerzo.

Empresario. Persona que concibe una idea para un nuevo producto o servicio y después encuentra alguna manera de obtener capital para formar una empresa y producir ese artículo o servicio.

Fondos de capital. Consisten en dinero disponible para una empresa, y provienen de utilidades, instituciones financieras, préstamos y los recursos personales del empresario.

Laissez/aire. Expresión en francés que los economistas usan para indicar que no existe interferencia del gobierno en los negocios o en el sector privado.

Libre empresa. Sistema económico que se caracteriza por la libertad de participar en la empresa que cada quien elija.

Precios constantes. Concepto estadístico que se refiere al ajuste del dinero de manera que mida la misma cantidad de bienes y servicios.

Producto. Complejo de atributos tangibles e intangibles que incluyen empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del vendedor al detalle y los servicios de los fabricantes y detallistas que el comprador puede aceptar como algo que satisface deseos o necesidades.

Producto nacional bruto (PNB). Valor total de todos los bienes y servicios que produce un país en un año

Recesión. Ausencia de crecimiento del PBN durante dos trimestres sucesivos.

Riesgo. Posibilidad de pérdida.

Utilidad. Diferencia positiva de los ingresos sobre los gastos.

Preguntas de repaso

Parte I: Verdadero o falso

- _____ 1. El capitalismo es un sistema social y económico en el que no existen clases sociales.
- _____ 2. El propósito de la empresa es producir y vender productos necesarios.
- _____ 3. Las tres características básicas del capitalismo son la propiedad privada, la libertad motivación hacia la obtención de utilidades.
- _____ 4. La utilidad se calcula combinando los ingresos y los gastos del vendedor.
- _____ 5. Los empresarios son empleados de una empresa.
- _____ 6. La competencia determina el precio al que los vendedores ofrecen un producto específico
- _____ 7. El concepto más elemental en el mercado es el de oferta y demanda.
- _____ 8. Ningún país del mundo tiene una economía mixta.
- _____ 9. El capitalismo puro de *Laissez faire* es teórico.
- _____ 10. El concepto de empresario es tan aplicable al comunismo como al capitalismo.
- _____ 11. Las asociaciones, instituciones no lucrativas y las sociedades mercantiles son formas diferentes de empresas.
- _____ 12. Todas las sociedades tienen como fin obtener utilidades.
- _____ 13. Existe un mercado libre en cualquier lugar donde las personas tengan que comprar bienes y servicios para vivir.
- _____ 14. Un funcionario político puede estar en lo correcto cuando dice: "el gobierno no puede controlar la oferta ola demanda de bienes".
- _____ 15. Una diferencia importante entre el capitalismo y el comunismo es la normatividad de la planeación central para controlar la economía.
- _____ 16. El comunismo intenta eliminar la motivación hacia las utilidades.

- Respuestas:**
- (1) Falso. El comunismo no tiene clases sociales.
 - (2) Verdadero.
 - (3) Verdadero.
 - (4) Falso. Los gastos se restan de los ingresos, no se combinan.
 - (5) Falso. Los empresarios son las personas que inician una empresa.
 - (6) Verdadero.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Falso. La mayoría de los países tienen economías mixtas.
 - (9) Verdadero.
 - (10) Falso. Sólo al capitalismo, debido al riesgo.
 - (11) Verdadero.
 - (12) Falso. Algunas organizaciones no son lucrativas.
 - (13) Verdadero.
 - (14) Verdadero.
 - (15) Verdadero.
 - (16) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

1. ¿Cuáles de los siguientes no son riesgos comunes de las empresas? (a) Robo, (b) competencia, (c) procedimientos de registros contables, (d) cambios en estilo.
2. Sólo uno de estos sistemas es una filosofía económica y no una forma de gobierno: (a) capitalismo, (b) fascismo, (c) socialismo, (d) comunismo.
3. La economía del *laissez faire* se encuentra sólo en el: (a) comunismo, (b) capitalismo, (c) socialismo, (d) ninguno de los anteriores.
4. El objetivo de las empresas es: (a) producir y vender bienes, (b) satisfacer las necesidades y los deseos de la sociedad, (c) producir y vender bienes para satisfacer los deseos y las necesidades de la sociedad, (d) producir y vender bienes y servicios para obtener una utilidad.
5. El PNB mide (a) todos los bienes y servicios que se producen en un país, (b) todos los bienes y servicios industriales que se producen en un país, (c) todos los bienes y servicios industriales y, además, los recursos naturales de un país, (d) todos los bienes y servicios finales que se producen en un año en un país dado.
6. Los bienes de capital no incluyen: (a) herramientas, (b) terrenos, (c) maquinaria, (d) personal.
7. En Estados Unidos, las empresas se apoyan tanto en la libre empresa como en la reglamentación gubernamental. Aunque esto parece ser una contradicción, la razón es; (a) el gobierno mismo participa en las empresas, (b) la sociedad se beneficia de los reglamentos, (c) una sociedad reglamentada es más estable, (d) de esta manera las utilidades se comparten en forma más equitativa.
8. Las empresas incluyen organizaciones como: (a) empresas manufactureras, (b) industrias de servicios, (c) todas las empresas que tratan con otras empresas y el público, (d) todas las anteriores.
9. La mayoría de los fracasos en las empresas son ocasionados por: (a) depresión, (b) inflación, (c) competencia, (d) mala administración.
10. ¿Bajo qué sistema el gobierno acepta todos los riesgos? (a) capitalismo, (b) libre empresa, (c) socialismo, (d) comunismo.
11. Del número total de empresas que existen en Estados Unidos las pequeñas conforman el: (a) 80%, (b) 60%, (c) 52%, (d) menos del 10%.
12. Un empresario es: (a) quien asume un riesgo en los negocios, (b) un empleado de un negocio, (c) el consumidor final, (d) ninguno de los anteriores.
13. La mayoría de los empresarios laboran con el objeto de (a) lograr una utilidad, (b) hacerle un bien a la sociedad, (c) crear una demanda, (d) satisfacer las necesidades del público.
14. Si la oferta excede a la demanda, los precios: (a) normalmente bajan, (b) normalmente aumentan, (c) se mantienen iguales, (d) nada de lo anterior.
15. ¿Qué tipo de empresa convierte recursos naturales en materias primas: (a) manufacturera, (b) extractiva, (c) mercantil, (d) ninguna de las anteriores.
16. Bajo el capitalismo, la mayoría del capital es propiedad de: (a) el gobierno, (b) los medios de comunicación, (c) personas y empresas, (d) los bancos.
17. Bajo el capitalismo, el gobierno protege los derechos de propiedad al: (a) no intervenir, (b) determinar los niveles de utilidad, (c) hacer que se cumplan los contratos, (d) determinar los métodos de producción.
18. La característica sobresaliente en la operación de las empresas en un país comunista es: (a) la planeación económica central, (b) la planeación económica descentralizada, (c) los controles del *laissez faire*, (d) nada de lo anterior.

19. El deseo y el poder de compra de los consumidores están reflejados por (a) la oferta, (b) la utilidad, (c) la demanda, (d) ninguno de los anteriores.

Respuestas: (1) c, (2) a, (3) b, (4) d, (5) d, (6) d, (7) b, (8) d, (9) d, (10) d, (11) a, (12) a, (13) a, (14) a, (17) c, (18) a, (19) c.

Parte III: Correspondencia

Selecciones en la columna A el sistema económico que correspondan mejor con los conceptos de la columna B.

Columna A

- (a) Empresa privada
- (b) Socialismo
- (c) Comunismo

Columna B

- (1) Se alienta la propiedad privada.
- (2) Se permite una utilidad privada limitada.
- (3) El gobierno es propietario de todos los medios e instalaciones para la producción.
- (4) Se promueve la competencia.
- (5) El estado es propietario y operador de las principales industrias de producción y distribución.
- (6) Usualmente no se permite la competencia.
- (7) La demanda de los consumidores regula la producción.
- (8) Se permite una competencia limitada.
- (9) El motivo de la utilidad es dominante para los negocios.

Respuestas: (1) a, (2) b, (3) c, (4) a, (5) b o c, (6) c, (7) a, (8) b, (9) a.

Problemas resueltos

Suponiendo un PNB en el año base de \$100 000 millones en el año A, determine el nivel del crecimiento económico en el año B si (a) el nivel de precios permanece igual y el PNB es de \$105 000 millones, (b) existe un aumento del 5% en el nivel de precios y el PNB es de \$105 000 millones, (c) existe un aumento del 10% en el nivel de precios y el PNB es de \$120 000 millones y (d) el nivel de precios se reduce en 10% y el PNB es de \$108 millones.

SOLUCIÓN

- (a) Puesto que no hubo cambio en el nivel de precios, el crecimiento económico en el año B fue del 5% o \$5 000 millones.
- (b) En este caso, el aumento de \$5 000 millones en el PNB se debe totalmente al nivel de precios y no existe crecimiento en la producción física. (Véase el ejemplo 3.)
- (c) Los precios constantes se determinan a través de un índice de precios, el cual refleja cambios en el nivel de precios del año base (es decir, el nivel del año base es 1.00; un aumento del 10%, 1.10; una reducción del 5%, 0.95). El crecimiento económico real está asociado, para un país, con un PNB de \$120 000 millones, y un aumento del 10% en el nivel de precios se calcula de la siguiente manera:

$$\$120\,000 \text{ millones} \div 1.10 = \$109\,000 \text{ millones}$$

o, en dólares constantes, la producción creció de \$100 000 millones en el año A a \$109 000 millones en el año B; hubo un aumento del 9%.

- (d) Una reducción de 10% en el nivel de precios con un PNB DE \$108 000 millones se refleja a precios constantes de la siguiente manera:

$$\$108\,000 \text{ millones} \div 0.90 = \$120\,000 \text{ millones.}$$

En este caso, una reducción en el nivel de precios ha dado como resultado un crecimiento de \$120 000 millones o 20%, a precios constantes del año base de \$120 000

1.2 ¿Resultaría ser un auge económico si el PNB de Estados Unidos continúa creciendo, indefinidamente, con un aumento consecuente en el estándar de vida?

SOLUCIÓN

Sólo hasta cierto punto. Muchas personas ocupadas del medio ambiente consideran que un crecimiento irrestricto en el PNB podría conducir a un serio agotamiento de los recursos nacionales y mundiales a no es que a un desastre ecológico. Estados Unidos tiene menos del 6% de la población mundial y ocupa sólo el 7% de la superficie del mundo; aun así, goza de mas del 33% de los bienes y servicios mundiales. Por lo tanto, exceptuando los cambios en las condiciones, un aumento indefinidamente continuo en el estándar de vida estadounidense ocasionaría un agotamiento desproporcionado de los recursos mundiales.

- 1.3 *Laissez faire* significa que el gobierno no debe intervenir en las empresas. Analice la credibilidad de esta afirmación.

SOLUCIÓN

Las empresas tienen restricciones que les imponen, por ejemplo, las leyes antimonopolios. Por lo tanto, no son totalmente libres de actuar como desean. *Laissez faire* significa no solamente que el gobierno debe interferir o restringir la competencia entre los negocios privados sino que, en cambio, les debe permitir responder al mercado de acuerdo a la oferta y la demanda. Este sistema se conoce como libre empresa.

- 1.4 Compare los sistemas económicos del capitalismo y el socialismo.

SOLUCIÓN**Capitalismo**

Posesión privada de propiedades y de los medios de producción
Estricta limitación de la intervención gubernamental en las decisiones de los negocios
Producción para obtener utilidades
Las fuerzas de oferta y demanda fijan los precios en mercados libres
La competencia determina qué productores sobreviven o fracasan

Socialismo

El gobierno es el dueño de la propiedad y de los medios de producción
Control casi total del gobierno en las decisiones de los negocios
Producción para el bienestar social
Las autoridades gubernamentales fijan los precios
El gobierno hace revisiones periódicas del desempeño de la industria

- 1.5 El papel del empresario es importante en una sociedad capitalista. Describa esta posición única.

SOLUCIÓN

Los empresarios son personas que asumen riesgos. Los asumen con la expectativa de lograr una utilidad. Los empresarios organizan sus empresas, toman decisiones y contratan personal. Integran y coordinan propiedades, mano de obra y capital para crear y abastecer la operación de sus empresas. Los empresarios son personas clave en una sociedad capitalista, sin ellos no podría existir el capitalismo,

- 1.6 Explique, con el uso de un diagrama, cómo se ubica una empresa en la economía.

SOLUCIÓN

Una compañía es una empresa, y todas las empresas de la misma clase forman un sector industrial. Todos los sectores industriales conforman el *sistema empresarial* y éste forma parte de la *economía*. Véase la figura 1-1.

- 1.7 ¿Por qué el capitalismo estadounidense no es un capitalismo puro?

SOLUCIÓN

El capitalismo puro implicaría ausencia de restricciones gubernamentales, tanto en las empresas como en el resto del sector privado. Aunque esto pudo haber sido aceptable y operatorio en los primeros días de la historia de Estados Unidos, cuando las personas estaban ocupadas básicamente en actividades de autosuficiencia y supervivencia. El capitalismo del *laissez faire* (la forma pura) no es compatible con la complejidad de la sociedad avanzada que existe en la actualidad. Ahora las restricciones gubernamentales son necesarias para garantizar el beneficio máximo para *toda* la sociedad. Así, los ecologistas exigen una legislación para controlar la contaminación que producen las industrias, los grupos de trabajadores buscan legisladores para que les ayuden a establecer niveles de salarios y condiciones de trabajo justas, con frecuencia las empre-

sas mismas necesitan ayuda financiera que puede ser obtenida a través de subsidios gubernamentales y leyes fiscales, etc. En el mundo actual, se debe controlar la competencia para eliminar los monopolios y proporcionar oportunidades a un sector más amplio de la sociedad, aumentando con esto su riqueza. Es claro que aquí no se pretende suprimir el capitalismo impuro, como es el caso de otros sistemas económicos, sino que se pretende mejorar el nivel de vida de toda la sociedad. Además, es importante observar que el capitalismo, tal y como existe actualmente, refleja la influencia de toda la sociedad y no sólo el control

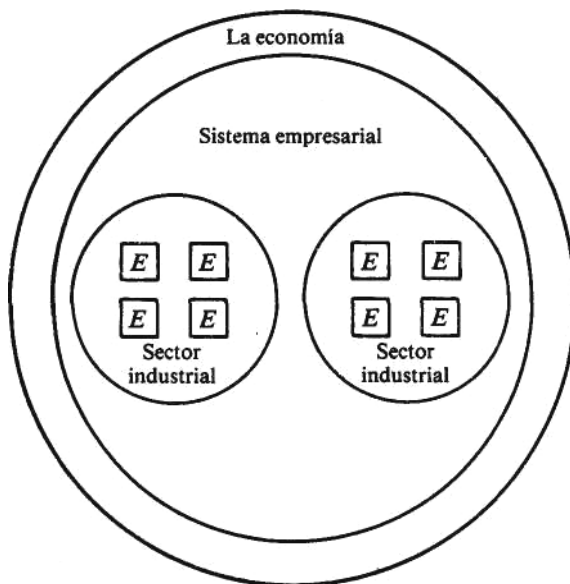


Fig. 1.1

- 1.8 Proporcione un ejemplo de una característica capitalista en una sociedad comunista.

SOLUCIÓN

En años recientes, la mayor parte de los países comunistas han instituido sistemas de salarios a través de los cuales se paga a las personas de acuerdo a sus capacidades y a sus profesiones. En algunos países, las personas pueden también tener el derecho de poseer alguna forma de propiedad privada.

- 1.9 En una sociedad capitalista, ¿las personas son libres de fabricar cualquier producto que deseen?

SOLUCIÓN

En teoría, una persona puede producir cualquier artículo de su elección, pero en la práctica el productor; está limitado por la necesidad (o su ausencia), que el mercado tiene de un artículo dado.

- 1.10 ¿Por qué podría una empresa tener metas no lucrativas?

SOLUCIÓN

Por lo general, las empresas luchan por lograr metas no económicas, como una imagen favorable o prestigio dentro de una comunidad o una industria debido a que estas metas significan una forma adecuada de mantener buenas relaciones públicas; una forma poco onerosa de publicidad. Las metas no lucrativas no sólo ayudan a vender productos, sino que también promueven nuevas líneas de productos, atraen empleados y hacen que la empresa sea bien recibida en el lugar donde esté ubicada.

- 1.11 ¿Por qué la mayor parte de las economías son mixtas?

SOLUCIÓN

Ningún sistema se puede preparar para toda clase de contingencias. Intentar ajustar todos los sucesos en una estructura económica rígida sería tan artificial como los nombres mismos; *capitalismo*, *socialismo*, etc.

Estos sistemas se aíslan con propósitos de análisis y estudio. En realidad, existen considerables puntos comunes entre ellos.

- 1.12 Liste cuando menos cuatro expresiones de libertad, características de la libre empresa.

SOLUCIÓN

Entre las formas de libertad, características de la libre empresa se tienen:

- Libertad de seleccionar el rubro de actividad.
- Libertad de establecerse en cualquier parte.
- Libertad de producir cualquier cantidad de un producto.
- Libertad de fijar o cambiar el precio.
- Libertad de vender a cualquier persona.
- Libertad para operar.

- 1.13 ¿Cual es la diferencia entre la administración de empresas y la economía?

SOLUCIÓN

Aunque ambas manejan la producción y distribución de bienes y servicios, la administración hace hincapié en la aplicación práctica a situaciones cotidianas. Por otro lado, la economía es un estudio teórico que implica mediciones estadísticas y generalizaciones con base en modelos aplicados a circunstancias específicas.

- 1.14 Analice el concepto de organización no lucrativa y proporcione algunos ejemplos.

SOLUCIÓN

Una organización no lucrativa es aquella que existe para proporcionar un beneficio social, más que para tratar de obtener utilidades. Estas organizaciones pueden ser grupos con fines comunitarios, religiosas, políticas o gubernamentales e implican la formación de grupos tales como organizaciones de caridad, organizaciones de viajes, comités educativos, la administración de mutuales, iglesias, hospitales públicos, fondos sindicales para pensiones, fundaciones culturales, etc.

- 1.15 Describa los conceptos básicos de oferta y demanda.

SOLUCIÓN

La oferta refleja la disponibilidad de bienes y el ofrecimiento que de ellos hacen los vendedores. Conforme aumenta el precio, la oferta aumenta debido a que los vendedores ponen a disposición mayores cantidades de bienes. La demanda refleja el deseo y el poder de compra de los consumidores. Conforme se reduce el precio, los volúmenes de venta aumentan debido a que los consumidores aumentan sus adquisiciones.

- 1.16 Liste cuando menos seis riesgos comunes implícitos en el manejo de una empresa.

SOLUCIÓN

- (1) Competencia
- (2) Obsolescencia de un producto a través de cambios tecnológicos
- (3) Cambios en el estilo o gusto de los consumidores
- (4) Incendios, inundaciones
- (5) Robos
- (6) Mala administración
- (7) Malas decisiones de mercadotecnia (en producción, diseño, costos, etc.)
- (8) Rechazo de un producto por el público
- (9) Huelgas
- (10) Reglamentaciones gubernamentales

Capítulo 2

Ética empresarial, reglamentación y responsabilidad social

2.1 EL MEDIO AMBIENTE DE LAS EMPRESAS

Las empresas operan en un marco de referencia que tiene seis componentes, cada uno de los cuales se considera como un medio ambiente en sí mismo. Estos son: (1) natural, (2) histórico, (3) económico, (4) político legal, (5) cultural y (6) social.

Medio ambiente natural

El medio ambiente natural consiste en el aire, la tierra, el agua y todos los recursos naturales necesarios para la empresa. La costosa destrucción de estos recursos a través de la contaminación le ha dado a este medio ambiente una nueva importancia. Durante los últimos años, el público ha exigido que la empresa privada limpie el medio ambiente y asuma un papel activo en el combate contra la contaminación (atmosférica, auditiva y acuática) debido a que en muchos casos la contaminación ha sido consecuencia de las actividades de industriales.

Medio ambiente histórico

Este medio ambiente lo constituyen los antecedentes a la operación de las empresas. En Estados Unidos, las empresas han pasado desde la etapa del mercantilismo hasta el capitalismo de *laissez faire* para llegar hasta la etapa de un capitalismo modificado. El *mercantilismo* es la filosofía que afirma que conforme florecen las empresas florece la nación. El capitalismo de *laissez faire* es la filosofía que permite a la empresa operar sin interferencia o restricciones gubernamentales. El capitalismo modificado es la filosofía que trata de regular la empresa para beneficio de la sociedad.

Medio ambiente económico

Este medio ambiente lo constituye la oferta y la demanda del sistema de libre empresa. El crecimiento de los ingresos de las familias estadounidenses es bastante importante para las empresas. La mediana de los ingresos familiares en Estados Unidos creció aproximadamente de \$3 000 en 1947 a más de \$20 000 en 1981.

Medio ambiente político y legal

Este medio ambiente está formado por las leyes y reglamentos dentro de los cuales las empresas llevan a cabo sus actividades.

Medio ambiente cultural

El medio ambiente cultural de las empresas es el apoyo que éstas proporcionan al desarrollo arquitectónico de las comunidades, a la recreación, las artes y la educación a través de donaciones y otras ayudas. Por ejemplo, en algunas comunidades los bancos compran obras de arte u organizan exhibiciones de artistas locales como contribución a la sociedad.

Medio ambiente social

Este medio ambiente incluye objetivos como la eliminación del desempleo, la contratación de miembros de minorías étnicas o raciales y mujeres, atención a la salud, mejoramiento de los productos, credibilidad en la publicidad y la estabilización de la economía. Algunas de las grandes empresas, organizan campañas para su propio banco de sangre. Otras envían oficinas móviles de personal hacia áreas marginadas para reclutar personas que se consideraban anteriormente sin oportunidad de empleo.

2.2 REGLAMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS POR PARTE DEL GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

El derecho del gobierno de Estados Unidos para reglamentar la actividad económica está otorgado por la Constitución y por las constituciones estatales. Aunque originalmente las empresas operaban en una economía de *laissez faire*, el desarrollo de conglomerados empresariales y monopolios a finales del siglo XIX, que sólo minimizó la competencia sino que hizo difícil la sobrevivencia de las pequeñas empresas, creó la necesidad de estas reglamentaciones. Sin embargo, se permitió que continuaran existiendo monopolios como los servicios y las compañías telefónicas debido a que tener dos o más compañías en cada ramo sería ineficiente e inoperante.

EJEMPLO 1

La Marjorie Teller Advertising Agency es parte del Bell Telephone System, a través de cuyos servicios lleva a cabo gran parte de sus negocios. Supóngase que se establece otra compañía, la Nuway Phone System. La primera compañía sería incapaz de hacer llamadas telefónicas directas a los suscriptores del sistema rival a menos que duplicara su equipo, instalando un segundo conjunto de teléfonos de escritorio para cada empleado, conmutadores y cables del Nuway System.

Aparte de la ineficiencia para el suscriptor, no es económico duplicar el enorme sistema de comunicaciones para atender al público en una región específica. Esto ocurre en el caso de las presas y la generación de energía hidroeléctrica, de las compañías de gas y las compañías de luz.

Sin embargo en Estados Unidos, estos monopolios están sujetos a reglamentos federales o estatales que les otorgan un derecho exclusivo para elaborar un producto o *brindar un servicio en un área específica*. Estas industrias reglamentadas se controlan a través de agencias gubernamentales especiales denominadas *comisiones*.

Estas comisiones (establecidas normalmente a nivel estatal), tienen la responsabilidad adicional de regular las tarifas de estos servicios. Establecen y supervisan estándares de servicio: disponibilidad adecuada, suministro de servicios para todos aquellos que los puedan pagar y el mantenimiento del servicio, aunque una reducción en éste pueda ser económica en algunas áreas.

Los abusos en Estados Unidos de los conglomerados y monopolios en el siglo XIX dieron lugar a una serie de leyes reguladoras de la actividad económica, de las cuales, seis son consideradas importantes: (1) la Sherman Antitrust Act (1890), (2) la Clayton Act (1914), (3) la Federal Trade Commission Act (1914), (4) la Robinson-Patman Act (1936), (5) la Wheeler-Lea Act (1938) y (6) la Celler-Kefauver Act (1950).

2.3 LEYES QUE REGULAN LAS EMPRESAS EN ESTADOS UNIDOS

Sherman Antitrust Act (1890). Esta ley contemplaba que "se declara aquí que es ilegal todo contrato, maquinación... o conspiración para restringir el comercio o el intercambio entre los diferentes estados. Esta ley daba al tribunal superior de Justicia de Estados Unidos la autoridad para emprender acciones en contra de monopolios, cuyo gran poder combinado se temía como algo opuesto a los principales intereses del público.

Cuando una empresa se vuelve tan grande y poderosa que controla u opera sola en un sector industrial se le conoce como *monopolio*. Cuando unas cuantas empresas dominan un sector industrial se le conoce como *oligopolio*. Un conglomerado de empresas es una reunión de éstas con la intención de controlar un sector industrial.

EJEMPLO 2

Las compañías Ford, General Motors, Chrysler y la American Motors son un oligopolio debido a que controlan la industria automotriz. Sus precios varían sólo en una escala reducida para cada modelo y estilo similares.

Cuando las compañías tienen mucho poder pueden asfixiar la competencia, pueden sacar del mercado a las empresas pequeñas de la misma línea y pueden cobrar a los consumidores precios injustos por sus productos. Todas estas prácticas dañarían el bienestar nacional.

Clayton Act (1914). Esta ley, que se apoya en la Sherman Antitrust Act, reconocía que el problema de los conglomerados no era sólo de magnitud sino también de la forma de operación. Declaraba ilegal "discriminar el precio entre diferentes compradores de bienes... en los casos en que los efectos de esta discriminación pueda reducir considerablemente la competencia o tender a crear Un monopolio en cual-

quier línea del comercio". Hizo que resultara ilegal el concepto de los *contratos atados*. Esta era una situación en la que un comprador, para obtener mercancía que deseaba, tenía que comprar otros artículos que no deseaba del mismo vendedor. También hizo que fueran ilegales los directorios interrelacionados (en los que las mismas personas son miembros de los consejos de administración de la compañía en competencia con un millón de dólares o más en activos). El propósito de esta ley era eliminar la posibilidad de colusión; la realización de acuerdos secretos con propósitos ilegales.

Federal Trade Commission Act (1914). Esta ley estableció la Federal Trade Commission (FTC), entidad gubernamental cuyo objetivo es hacer cumplir las leyes Sherman y Clayton, investigar las acusaciones de métodos injustos de competencia, conducir audiencias y emitir órdenes de cese y desistimiento.

Robinson-Patman Act (1936). De acuerdo a esta ley, que estaba principalmente dirigida a las grandes cadenas de tiendas, no se puede proporcionar a los grandes compradores de un artículo un descuento tan grande que les dé una ventaja monopolista. Esta ley hace que resulte ilegal la discriminación de precios entre compradores de grado o cantidad similares.

Wheeler-Lea Act (1938). Esta ley enmendó a la Federal Trade Commission Act. De acuerdo a la primera, la FTC podía emprender acciones legales siempre que pudiera probar que la práctica de negocios era dañina para otra compañía. Con esta ley se hizo que resultara un delito adicional dañar al público en general.

Celler-Kefauver Act (1950). Esta ley hizo que fuera ilegal eliminar la competencia o tender a crear un monopolio a través de la fusión de dos o más compañías.

Aparte de regular las empresas para promover la competencia, el gobierno federal ha puesto en vigor una legislación para proteger a los consumidores en dos cuestiones principales: (1) alimentos, medicamentos y cosméticos, y (2) etiquetación.

Food, Drug and Cosmetic Act (1938). Esta ley exige métodos de producción higiénicos, pureza de ingredientes y una etiquetación precisa (es decir, mostrar el peso neto exacto, los ingredientes de acuerdo a su uso proporcionado y la presencia de agentes colorantes, preservativos y otros productos químicos). También exige que se garantice, antes de distribuirlos, que los medicamentos sean seguros.

Otras leyes gobiernan lo referente a mano de obra, salud y licencias, patentes y derechos de autor.

Federal Fair Labor Standard Act (1938). Esta ley estipula salarios mínimos, un máximo de horas de trabajo y pago por tiempo extra (en el comercio interestatal). Las leyes estatales son más detalladas y especifican condiciones seguras de trabajo, espacio por empleado, instalaciones sanitarias, salidas de emergencia, etc.

Labor-Management Relations Act (1947). Esta ley, también conocida como la Taft-Hartley Act, da a los estados la autoridad para poner en vigor *leyes de derecho al trabajo*, que dan a los trabajadores derecho de laborar en sus puestos sin afiliarse a un sindicato.

Las leyes sobre salud protegen a los consumidores de condiciones de trabajo de alto riesgo en fábricas y oficinas y de condiciones antihigiénicas en tiendas de alimentos y restaurantes.

Occupational Safety and Health Act (1970). La más famosa de las leyes actuales sobre salud y seguridad creó la Occupational Safety Health Administration (OSHA). Esta institución protege a los trabajadores al fijar estándares de seguridad, al realizar visitas a las plantas y al exigir a los empleadores informar sobre todos los accidentes relacionados con el trabajo.

Los estados, municipios, ciudades o pueblos emiten anualmente *licencias* para la operación de empresas como restaurantes, peluquerías, bares y tabaquerías. Otras licencias se emiten en forma permanente, como las que se emiten para la práctica de la medicina, la abogacía, la contabilidad, psicología, la odontología y el comercio de bienes raíces. Al emitir o revocar una licencia el gobierno puede controlar (si lo desea) el número de empresas o asociaciones profesionales que se encuentran en un área específica.

Las *patentes* son monopolios válidos y exigibles que la ley otorga para proteger inventos durante los años. Los *derechos de autor* son también monopolios exigibles que otorga la ley federal para proteger manuscritos, obras dramáticas, poesía y música contra reproducciones no autorizadas durante la vida del autor y 50 años después de su muerte (esto de acuerdo a la nueva ley de derecho de autor de 1978). Las pinturas y las esculturas también están protegidas por los derechos de autor.

Otras legislaciones que benefician al consumidor:

Consumar Credit Protection Act (1968). Esta ley, a la que también se denomina Truth-in-Lending Act, exige a los prestatarios revelar, a quienes solicitan crédito, los términos del acuerdo en palabras comprensibles para cualquiera. Quien otorga el crédito debe informar, a quien lo recibe sobre la cantidad de cargos financieros, tanto en unidades monetarias como en forma de una tasa porcentual anual.

Fair Credit Reporting Act. Esta ley permite a los consumidores refutar la precisión de los informes en sus registros, la corrección de errores y exigir que se les informe sobre la naturaleza y sustancia de la información contenida en sus expedientes. Se debe modificar la información equivocada y, en caso de desacuerdo, el consumidor puede preparar una declaración firmada de su punto de vista sobre el desacuerdo. Esta declaración debe mantenerse en el expediente junto con los otros documentos.

Civil Rights Act (1964). Esta ley prohíbe la discriminación en las votaciones, en las escuelas, en la contratación, en los despidos, promociones, membresía en sindicatos, disponibilidad de lugar en hoteles, restaurantes, albercas públicas, etc.

2.4 BETTER BUSINESS BUREAUS (OFICINAS DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR)

Estas oficinas se establecieron para promover prácticas de ética en las ventas y publicidad, para proteger al público contra fraudes y para establecer buenas relaciones entre la empresa y el consumidor, a través de la atención de quejas de los clientes.

EJEMPLO 3

El propietario de una tienda de artículos fotográficos le dijo a un cliente que el artículo especial que se había anunciado no estaba disponible. El propietario ofreció un producto similar a un precio superior. Esta *táctica de carnada y cambio* le pareció carente de ética al cliente, informó del caso al Better Business Bureau, el cual tomó medidas para remediar el asunto con el objeto de proteger la imagen de otras tiendas de fotografía de mejor reputación, y, por extensión, para proteger la reputación de la comunidad empresarial en general.

2.5 RESPONSABILIDADES SOCIALES DE LAS EMPRESAS

Responsabilidad social significa que el empleador se preocupa de las consecuencias sociales, al igual que financieras, de sus decisiones. En la actualidad, existe una tendencia que exige que la empresa privada sea socialmente más consciente y que adopte un mayor nivel de ética en la administración. Las responsabilidades sociales de las empresas se agrupan en grandes rubros: (1) pobreza y discriminación (2) ecología y (3) asociaciones de consumidores.

Pobreza y discriminación

Un estudio llevado a cabo por el Council of Economic Advisors mostró que aproximadamente una quinta parte de la población de Estados Unidos vivía en la pobreza. Entre las personas a quienes se discrimina debido a su raza o a su sexo eran, y son, los indios estadounidenses, los negros, los mexicanos-estadounidenses y las mujeres de toda clase de antecedentes. Éstos son problemas que se pide enfrentar a las empresas, contratando a las denominadas "personas en desventaja" (quienes carecen de oportunidades por faltas que no les son imputables) y a través del establecimiento de niveles justos de salarios.

Ecología

Las cuatro formas principales de contaminación que provocan las empresas son por medio del aire, agua, desechos (desechos sólidos) y ruido. La mayor parte de estos problemas fueron creados por empresas pero, aunque no fuera éste el caso, se está pidiendo a las empresas que ayuden a resolver estos problemas.

Asociaciones de consumidores

Con el objeto de proteger al público de artículos de mala calidad, precios altos, artículos riesgosos y prácticas comerciales injustas los consumidores se han agrupado para salvaguardar sus propios intereses. A este movimiento se le denomina *consumerism*. Algunas de las áreas que abarcan las leyes federales, diseñadas para proteger al consumidor, son:

- (1) *Tarjetas de crédito.* Si las tarjetas se pierden o son robadas, el propietario es responsable hasta de \$30 después de notificar a la compañía.
- (2) *Periodo de enfriamiento.* Si una persona compra artículos que cuestan más de \$23 a un vendedor de puerta en puerta, éste le debe proporcionar a aquél un contrato de venta y una explicación y una forma en la que se indica el derecho de cancelar la venta. Se disponen de 3 días para cancelarla mediante una notificación escrita.
- (3) *Titular al vencimiento.* Muchos detallistas venden contratos a plazos a los bancos: (denominados *titulares al vencimiento*) con el objeto de recibir su dinero con prontitud. Cuando la mercancía tiene deficiencias o no se entrega, el detallista sigue teniendo que pagar al banco la totalidad de la cuenta. Desde 1976, los titulares al vencimiento son responsables; de todas las obligaciones del detallista que vende el producto.
- (4) *Mercancía no solicitada.* Los únicos artículos que se pueden enviar a una persona sin su consentimiento son muestras gratis y artículos enviados por organizaciones de caridad. Si una persona recibe un artículo que no solicitó no tiene que pagarlo y puede hacer con él lo que desee.
- (3) *La verdad en los créditos.* Cualquier empresa que trabaje con crédito a consumidores deben informar a quien solicita crédito de lo siguiente:
 - (a) la tasa anual de interés
 - (b) el cargo total por financiamiento
 - (c) el precio en efectivo y el enganche
 - (d) el precio total que se cobra

2.6 LA EMPRESA Y LOS PROBLEMAS SOCIALES

La empresa está implicada en problemas sociales por cinco razones: (1) valores sociales cambiantes, (2) conciencia de las propias restricciones, (3) responsabilidad personal, (4) recursos financieros y administrativos y (3) legislación federal.

- (1) *Valores sociales cambiantes.* El nivel de vida ha ganado importancia en el sistema social de valores. En la actualidad, los fabricantes deben tener en mente el impacto que tienen sobre el medio ambiente los bienes que producen y su efecto sobre la sociedad.
- (2) *Conciencia de las propias restricciones.* Al ayudar a la sociedad como un todo la empresa está en realidad atendiendo sus propios intereses a largo plazo. De esta manera, las empresas justifican grandes gastos para una mejor educación, atención a la salud y actividades culturales sobre la base de que cuando se cuenta con estos conceptos, se está en posición de contratar empleados con talentos ofreciéndoles puestos adecuados. Las personas que viven bien son empleados productivos y clientes satisfechos.
- (3) *Responsabilidad personal.* Muchos hombres de negocios sienten que han ayudado a crear algunos de los males sociales y desean hacer algo para resolverlos.
- (4) *Recursos administrativos y financieros.* Las grandes empresas tienen suficientes recursos administrativos y financieros como para emprender cambios sociales. Además, muchos consideran que la empresa tiene obligación de ayudar debido a que la responsabilidad económica va implícita con el poder económico.
- (5) *Legislación federal.* Las leyes que combaten la discriminación, las leyes de protección al medio ambiente y las leyes de protección a los consumidores proporcionan protección a la sociedad como un todo.

Terminología empleada en Administración de Empresa,

Conciencia de las propias restricciones. Enunciado que postula que al ayudar a la sociedad una empresa atiende a sus propios intereses a largo plazo.

Conglomerado empresarial. Agrupamiento de empresas que opera bajo acuerdos que benefician a los miembros (Cuando el propósito de la asociación es coordinar prácticas de precios, se vuelve ilegal.)

Consumerism. Nombre dado al creciente movimiento de protección a los consumidores en Estados Unidos.

Contrato atado. Situación en la que un comprador debe estar de acuerdo en comprar otros bienes del mismo vendedor con el objeto de obtener la mercancía que desea.

Contrato implícito. Contrato que resulta cuando se deben inferir los términos de un acuerdo a partir de los hechos de conducta de las partes, de las costumbres de una empresa específica o de las condiciones o circunstancias y no de palabras orales o escritas.

Derecho de expropiación. Poder que tiene un gobierno de utilizar la propiedad privada con propósitos públicos mediante el pago de un precio justo.

Franquicia. Permiso o licencia que otorga un gobierno, sociedad, u otra forma de empresa a un propietario, copropietario, u otra forma de sociedad con el derecho exclusivo de llevar a cabo una clase específica de transacción, libre de competencia en un territorio dado.

Ley de derecho al trabajo. Ley estatal que especifica que no se debe exigir la asociación en un sindicato para cualquier trabajador que obtiene o conserva un puesto.

Ley de derechos de autor. Ley que protege los manuscritos de autores, las pinturas y diseños de pintores, los registros musicales de compositores y las esculturas de los escultores contra reproducciones y ventas no autorizadas. Esto rige durante la vida del autor y 50 años después de su muerte.

Licencia. Documento formal que emite una entidad gubernamental a favor de una empresa o persona, autorizándola a participar en una actividad.

Mercantilismo. Sistema económico en el que el gobierno domina la empresa con la creencia de que de esa manera se aumenta la riqueza del país. Conforme florece la empresa, florece el país.

Monopolio. Situación de mercado caracterizada por un vendedor que proporciona productos a un gran número de compradores.

Oligopolio. Situación de mercado caracterizado por unos pocos vendedores que proporcionan productos a un gran número de compradores.

Regla de pago igual. Ley federal de Estados Unidos que hace obligatorio que los empleadores que se dedican al comercio interestatal paguen a las mujeres la misma cantidad que a los hombres por el mismo trabajo.

Reglamento general de construcción. Reglamento que proporciona especificaciones mínimas para detalles de construcción.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- ___ 1. Una actuación social tiene todavía que convertirse en una meta importante para la mayor parte de las compañías.
- ___ 2. Las decisiones de la administración deben ser coherentes con el bienestar de la sociedad.
- ___ 3. Por lo general, la empresa tiende a eliminar con rapidez sus influencias externas dañinas, sin importar su costo.
- ___ 4. En la actualidad, el público es a la vez suspicaz y un tanto hostil hacia la empresa.
- ___ 5. El principal problema que encuentran las empresas que asumen su responsabilidad social es encontrar el equilibrio apropiado entre la maximización de las utilidades y su contribución a la sociedad.
- ___ 6. El principal objetivo de las asociaciones de consumidores es lograr una utilidad.
- ___ 7. Lyndon Johnson fue el primer presidente que abogó por los cuatro derechos básicos de los consumidores.
- ___ 8. En un juicio de acción de clase, muy pocos consumidores pueden presentar una demanda a nombre de todos los consumidores.
- ___ 9. La fecha de los productos a la vista del público garantiza que se eliminen de los estantes los productos viejos.
- ___ 10. Las asociaciones de consumidores están a favor de mantener el *statu quo*.

- Respuestas:
- (1) Verdadero.
 - (2) Verdadero.
 - (3) Falso. Usualmente lo hacen cuando no cuesta.
 - (4) Verdadero.
 - (5) Verdadero.
 - (6) Falso. Su principal objetivo es la protección.

- (7) Falso. John F. Kennedy fue el primer presidente que abogó por los cuatro derechos básicos
- (8) de las asociaciones de consumidores.
- (9) Verdadero.
- (9) Falso. Sólo proporciona la duración que tienen los productos perecederos en
- (10) Falso. Están en contra del *statu quo* y lo critican.

Parte II: elección múltiple

1. El periodo durante el cual es válida una patente es (a) más amplio que el de los derechos de autor, (b) mas corto que el de los derechos de autor, (c) igual que el período de derechos de autor, (d) ninguno de los anteriores
2. La intención de la Clayton Act era; (a) restringir prácticas injustas de competencia, (b) promover la competencia, (c) desmembrar asociaciones de compañías, (d) proteger a los consumidores de etiquetaciones engañosas
3. La Robinson-Patman Act (a) está dirigida a tiendas pequeñas, (b) hace que sea ilegal el control de precios, o hace que resulte ilegal la discriminación en precios, (d) ninguno de los anteriores.
4. La administración debe estar informada acerca de las condiciones sociales y debe participar en la resolución de problemas sociales debido a que estas acciones: (a) tienen ciertos beneficios fiscales, (b) resultar en interés mismo de la administración, (c) mantienen felices a los accionistas, (d) producen dividendos.
5. ¿Cuál de las siguientes leyes es la más antigua reguladora de las prácticas empresariales? (a) la Clayton Act. (b) la Federal Trade Commission Act, (c) la Sherman Act, (d) la Robinson-Patman Act.
6. Las tarifas por consumo de energía eléctrica en Estados Unidos las establece: (a) las legislaturas estatales (b) a Comisión Federal de Energía, (c) las comisiones estatales de servicios públicos, (d) el comisionado urbano de energía.
7. Las empresas han aceptado su responsabilidad con la sociedad debido a que: (a) sienten que es moral hacerlo (b) las leyes los obligan a hacerlo, (c) se puede obtener más dinero al hacerlo, (d) todos los hombres de negocios son también consumidores.
8. Las leyes que regulan la administración y las operaciones de las empresas: (a) las protegen contra la irresponsabilidad de sus accionistas, (b) las protegen contra interferencias indebidas del gobierno, (c) protegen la administración contra acciones del gobierno y de accionistas irresponsables, (d) protegen a los accionistas de los malos juicios y de los errores de la administración de las compañías.
9. Las empresas tienen la responsabilidad de pagar a sus empleados sueldos que constituyan: (a) un ingreso de subsistencia, (b) una cantidad superior a un ingreso de subsistencia, (c) una cantidad creciente para llevar el paso del nivel de vida, (d) ninguno de los anteriores.
10. Para alimentos, medicinas y cosméticos la US Pure Food and Drug Administration *no* fija estándares de: (a) medida, (b) precio, (c) calidad, (d) peso.
11. Los reglamentos antimonopolios del Gobierno Federal de Estados Unidos surgieron porque (a) el gobierno temía el poder de las grandes empresas, (b) el gobierno estaba a favor de la empresa pequeña y a favor de una economía en crecimiento, (c) la aglutinación de grandes compañías tendía a destruir la competencia, (d) ninguno de los anteriores.
12. Las empresas se preocupan de los problemas sociales por muchas razones, pero *no* debido a: (a) conciencia de las propias restricciones, (b) un sentido de responsabilidad personal, (c) una obligación constitucional implícita (d) legislación federal.
13. Los contratos atados son aquellos que: (a) exigen que un comprador adquiriera todos los bienes del mismo vendedor, (b) exigen que comprador y vendedor traten sólo entre ellos, (c) exigen que el comprador adquiriera artículos que no desea con el objeto de obtener los que sí desea, (d) exigen que las mismas personas sean miembros de consejo de administración de dos compañías que efectúan transacciones entre ellas.
14. Si el precio de la gasolina en seis estaciones de servicio, de seis diferentes compañías, en un pueblo pequeño es idéntico, (a) es intensa la competencia entre las compañías, (b) la competencia entre las compañías es totalmente inexistente, (c) las compañías son culpables de confabularse para fijar precios, (d) la competencia entre las compañías toma una forma diferente al precio.
15. Un problema financiero de la responsabilidad social es: (a) obtener aprobación de los tribunales, (b) encontrar el equilibrio apropiado entre la maximización de utilidades y la contribución a la sociedad, (c) hacer que los empleados estén de acuerdo con el plan, (d) ninguno de los anteriores.
16. Qué clase de movimiento son las asociaciones de consumidores: (a) social, (b) político, (c) económico, (d) todo lo anterior.
17. El término *Caveat venditor* significa: (a) adviértase al vendedor, (b) adviértase al comprado (c) todos los hombres de negocios por si mismos, (d) dañar sin darse cuenta.
18. Es probable que una empresa que intente asumir una posición socialmente responsable considere primero si la acción (a) es financieramente posible, (b) ayudará a los empleados de la compañía, (c) se opone a la dirección de la compañía, (d) ninguno de los anteriores.
19. Se han modificado las definiciones de las buenas condiciones de vida y de trabajo y de un pago justo al (a) tener

más productos a disposición, (b) aumentar el poder de los sindicatos, (c) participar el gobierno en la empresa, (d) aumentar las expectativas.

20. En general, actualmente la actitud del público hacia la empresa es, (a) tolerante, (b) reverente, (c) suspicaz, (d) despreocupada.
21. El poder discrecional de compra es (a) el remanente, después de satisfacer las necesidades, (b) un posible aumento en las condiciones de vida, (c) el dinero que se usa de manera confidencial, (d) una causa del aumento en la especialización.
22. Un programa de desarrollo urbano deshonesto es un ejemplo de (a) promoción defectuosa, (b) asociación de consumidores, (c) mantenimiento insatisfactorio de los productos, (d) servicios inadecuados a los clientes.
23. El trabajo efectuado por mecánicos incompetentes es un ejemplo de (a) promoción defectuosa, (b) asociación de consumidores, (c) mantenimiento insatisfactorio de productos, (d) servicios inadecuados a los clientes.
24. Las instrucciones confusas acerca de la utilización de un producto son un ejemplo de (a) promoción defectuosa, (b) asociación de consumidores, (c) mantenimiento insatisfactorio del producto, (d) servicios inadecuados a los clientes.
25. Si tuviera que expresarse en una sola palabra el objetivo de las asociaciones de consumidores, esa palabra sería (a) inspección, (b) estandarización (c) mediocridad, (d) protección.
26. ¿Cuál de los siguientes no se considera uno de los cuatro derechos básicos de los consumidores? (a) tener seguridad, (b) estar en posibilidad de elegir, (c) estar en posibilidades de cobrar, (d) ser escuchado.
27. Ralph Nader, el más famoso partidario de los consumidores fue nombrado por (a) el presidente, (b) el voto popular, (c) un comité del congreso, (d) sí mismo.
28. Un juicio en el que unos cuantos consumidores presentan una demanda a nombre de todos los consumidores que sufren un abuso similar se denomina (a) un juicio civil, (b) acción afirmativa, (c) acción de clase, (d) defensor público.
29. Un anuncio que aparece en un estante y que cita el costo por medida se denomina (a) articulización (b) fijación de precios unitarios, (c) diálogo con el consumidor, (d) asesoría para el consumidor.
30. El papel de la alta administración en la responsabilidad social es (a) mínimo, (b) exagerado, (c) crítico, (d) difícil de calcular.

Respuestas: (1) b, (2) b, (3) c, (4) b, (5) c, (6) c, (7) b, (8) d, (9) d, (10) b, (11) c, (12) c, (13) c, (14) d, (15) b, (16) d, (17) a, (18) a, (19) d, (20) c, (21) a, (22) a, (23) c, (24) d, (25) d, (26) c, (27) d, (28) c, (29) b, (30) c.

Problemas resueltos

- 2.1 Algunas leyes pretenden aumentar o cuando menos proteger la competencia y otras leyes están diseñadas para reducirla o eliminarla. Explique lo anterior.

SOLUCIÓN

En la mayor parte de las actividades de las empresas el consumidor se beneficia al mantener una competencia fuerte entre empresas. Pero en algunas empresas es un desperdicio hacer que dos o más compañías compitan entre ellas: por ejemplo, las compañías telefónicas y de servicios y las compañías de energía hidroeléctrica.

- 2.2 ¿Cómo protege el gobierno federal de Estados Unidos al público en contra de alimentos y medicinas peligrosos?

SOLUCIÓN

Al mantener y vigilar el cumplimiento de estándares de seguridad y pureza, al regular la etiquetación y al probar la seguridad de nuevos medicamentos. Entre la legislación que se ha emitido con estos propósitos están la Food, Drug and Cosmetic Act y la Fair Packaging and Labeling Act.

- 2.3 Liste algunos ejemplos de responsabilidad de las empresas en el área de la salud.

SOLUCIÓN

- (1) Chequeos médicos para los empleados (y algunas veces para sus familias)
- (2) Eliminación o reducción de prácticas contaminantes
- (3) Apoyo a los servicios comunitarios de salud (bancos de sangre, etc.)

- 2.4 ¿Qué beneficios obtiene una compañía al apoyar a las instituciones culturales de su comunidad?

SOLUCIÓN

Al hacer esfuerzos las instituciones culturales, se mejora el nivel de vida en una comunidad dada. Como resultado de esto, los empleados pueden encontrar una mayor satisfacción en vivir en donde viven, lo que los hace ser más estables y productivos.

- 2.5 ¿Por qué se debe preocupar una compañía acerca de su apariencia física y de su lugar en la comunidad?

SOLUCIÓN

La buena apariencia favorece la aceptación local, lo que es importante para la compañía, la buena apariencia física tiene un efecto benéfico sobre la moral de los empleados. Esto ayuda a tener mejores empleados y también tiende a incrementar la productividad.

- 2.6 Enseguida se listan siete agencias gubernamentales. Anote la letra de identificación de la agencia apropiada junto a la actividad sobre la que tiene jurisdicción.

- | | |
|------------------------------|--|
| (a) Civil Aeronautics Board | (d) Securities and Exchange Commission |
| (b) Federal Power Commission | (e) Department of Agriculture |
| (c) Federal Trade Commission | (f) Federal Communications Commission |
| | (g) U.S. Pure Food and Drug Commission |

- | | |
|---|-------|
| (1) Otorga licencias a estaciones de radio y televisión | _____ |
| (2) Regula la venta de acciones y bonos | _____ |
| (3) Evalúa la calidad de los productos agrícolas | _____ |
| (4) Pone en práctica estándares sobre alimentos | _____ |
| (5) Regula la aviación comercial | _____ |
| (6) Verifica la veracidad de la publicidad | _____ |

SOLUCIÓN

- (1) f, (2) d, (3), e (4) g, (5) a,
(6)c.

- 2.7 ¿Por qué es benéfico que el gobierno regule las actividades de las empresas?

SOLUCIÓN

Si no hubiera una reglamentación gubernamental de las prácticas y *normas empresariales*, aquellos que recurrieran a medios no éticos crearían una imagen negativa de todas las empresas en la mente del público. También, si se permitiera a las empresas un egoísmo indiscriminado, se socavarían algunas de las metas sociales más importantes, como la prosperidad general del país y la estabilidad económica de la nación.

- 2.8 ¿Por qué se debe mantener al mínimo la interferencia del gobierno en los negocios?

SOLUCIÓN

El sistema de libre empresa depende, para su supervivencia y bienestar, de la iniciativa de las personas y en gran medida, de motivos egoístas. Demasiada interferencia o regulación obstruye este impulso nacional.

2.9 ¿Cuáles son los cuatro derechos básicos del consumidor que propugnaba John F. Kennedy?

SOLUCIÓN

- (1) El derecho que tienen los consumidores a la seguridad
- (2) El derecho de los consumidores a estar informados
- (3) El derecho de los consumidores para poder elegir
- (4) El derecho de los consumidores a ser escuchados

2.10 ¿Qué son los consejos de administración vinculados? ¿Por qué son ilegales?

SOLUCIÓN

Un consejo de administración vinculado es aquel que ocurre cuando la mayoría de los miembros de dos o más consejos de administración son idénticos. Son ilegales si cualquiera de las compañías tiene activos superiores a un millón de dólares y si se encuentran las compañías en competencia. Se logró que los consejos de administración vinculados fueran ilegales debido a la tentación que se presenta en los consejos de administración de reducir la competencia mediante el contubernio (es decir, acuerdos secretos).

2.11 ¿Qué es la ética empresarial y qué propósito persigue?

SOLUCIÓN

La ética empresarial es el conjunto contemporáneo de normas morales y valores de la sociedad, con leyes y enseñanzas religiosas que proporcionan los principales lineamientos. Por ejemplo, algunas prácticas de negocios del siglo xix serían consideradas no éticas en la actualidad. La adopción de elevadas normas y valores por parte de la mayoría de los hombres de negocios beneficia a éstos, puesto que ayuda a integrar una buena reputación y a lograr confianza de parte de los consumidores. Una empresa que utilice prácticas cuestionables se encontraría pronto con que necesita buscar clientes. La buena ética garantiza el buen negocio.

2.12 ¿Cómo coadyuva la empresa en la formación de nuestro medio ambiente social?

SOLUCIÓN

Un ejemplo: al poner a disposición de las mujeres la píldora anticonceptiva, las empresas que participan en la industria farmacéutica han influido en los hábitos y las costumbres de los consumidores (hay quienes afirman que en la moral). Otro ejemplo: a través de programas de capacitación, las empresas han enseñado oficios a los desempleados crónicos, lo que les ha ayudado a convertirse en candidatos a empleos y ha aumentado su nivel de vida.

2.13 Proporcione un ejemplo que muestre la interacción de los diversos medios ambientes en los que opera la empresa.

SOLUCIÓN

En 1973, Alaska emitió una ley que prohibía la venta de automóviles grandes, exceptuando los casos que tenían propósitos especiales. El propósito de esta ley era conservar la energía (*medio ambiente natural*). La ley estipulaba que sólo se podía permitir vender automóviles pequeños, (*medio ambiente político legal*). Esta ley tuvo un impacto sobre la producción automotriz en Detroit (*medio ambiente económico*), en especial debido a una creciente demanda popular para reducir la contaminación del aire al consumir menos gasolina (*medio ambiente social*).

Capítulo 3

Empresas no constituidas como sociedades: la propiedad única y la copropiedad

3.1 INTRODUCCIÓN

La propiedad de una empresa puede tener formas legales diferentes, cada una de las cuales contiene ciertos privilegios y responsabilidades. Las tres formas prevalecientes son: *la propiedad única o simple* (una persona es el propietario individual), *la copropiedad* (propiedad conjunta) y *la sociedad* (propiedad por medio de acciones). (Nota: debido a que las características de cada tipo de organización determinan qué forma de propiedad es la más deseable para la empresa, ninguna forma es superior a otra).

Las siguientes consideraciones son de importancia crítica cuando se planifica cualquier empresa nueva: (1) necesidades de capital, (2) posición legal de la empresa, (3) capacidad de transferir la propiedad, (4) la responsabilidad que tiene el propietario por las obligaciones, (5) facilidad de organización y disolución, (6) reglamentaciones del gobierno, (7) continuidad de la propiedad.

3.2 LA PROPIEDAD ÚNICA

La propiedad única es la forma más común de la empresa en Estados Unidos, así como también en muchos países en los que la economía de la nación depende del pequeño empresario. Esta forma de propiedad es ideal para las empresas pequeñas, en especial justo en su etapa de iniciación (puesto que la flexibilidad y la atención personal son extremadamente importantes). Otras formas producirían sólo problemas adicionales sin aumentar los beneficios.

En la propiedad única, la persona es propietaria de la empresa, asume todos los riesgos y la opera sirviendo sus propios intereses personales. De acuerdo al Statistical Abstract de Estados Unidos en 1980 existían 11 358 000 empresas de propiedad única y representaban 78% de todas las empresas del país. Sin embargo, aunque este tipo de empresa domina en términos numéricos, sólo constituye el 10% del valor monetario de todas las transacciones comerciales. A la empresa de propiedad única se le conoce como forma *no societaria o de ley común* de las organizaciones comerciales, debido a que no se requiere de ningún permiso federal, estatal, o local con el objeto de iniciar o dar por terminadas las operaciones. Mientras exista un conjunto aparte de leyes que se refieren a las copropiedades y a las sociedades, el propietario único se rige únicamente por la ley de los contratos y las ventas. El gobierno no crea ninguna categoría especial para esta forma de propiedad. Por ello, no existe ninguna distinción legal entre las operaciones comerciales y los asuntos privados de la persona. La ley reconoce que el sujeto y su empresa son una sola entidad y la misma.

Ventajas

- (1) *Facilidad de organización y disolución.* Una primera ventaja de esta forma de propiedad es la capacidad de participar en una transacción comercial con pocas complicaciones legales o burocráticas. Aunque algunos tipos de propiedades únicas requieren licencias estatales o urbanas, la mayor parte de las empresas que tienen esta forma de propiedad pueden operar sin esa aprobación. Se logra también con bastante facilidad la disolución de la empresa puesto que no se requieren procedimientos legales.
- (2) *Conservación de secretos.* La ley no exige que la propiedad única publique su condición financiera, ni tampoco se le exige informar al público respecto a otros asuntos confidenciales. Esto ayuda al propietario único a conservar una posición competitiva en la empresa.
- (3) *Excelente posición de crédito.* Debido a que la responsabilidad del propietario se extiende más allá de los activos de la empresa para incluir activos personales, por lo general tiene un mejor

riesgo crediticio que una compañía cuya responsabilidad para pagar sus deudas recae solamente en sus operaciones comerciales.

- (4) *Ahorros de impuestos.* Los impuestos especiales que se imponen a las empresas, ocasionando un gravamen fiscal doble, no son aplicables a la propiedad única. Sin embargo, no se debe asumir que la propiedad está exenta de impuestos individuales y de los impuestos a las empresas normales, tales como los que se imponen a la nómina, a la propiedad y a los ingresos.
- (5) *Libertad y flexibilidad.* El propietario de la empresa no tiene que consultar con otras partes al tomar decisiones. Por lo tanto, rara vez la coordinación es problemática, y la toma de decisiones se vuelve absoluta. Como resultado, el propietario puede tomar decisiones con prontitud y emprender acciones en el momento más oportuno.
- (6) *Satisfacción personal.* No tener jefe puede ser la razón más importante para tomar la decisión de establecer una propiedad única. Si la empresa tiene éxito, el conocimiento de que el individuo por sí es el responsable, no sólo contribuye a su satisfacción, sino que proporciona el incentivo que es esencial en esta forma de propiedad. El individuo alcanza un sentido de logro que no puede igualarse cuando se es un empleado.
- (7) *Propiedad de todas las utilidades.* La propiedad única permite al propietario obtener para sí el 100% de las utilidades de su empresa. Éste no es el caso ni en la copropiedad ni en la sociedad; puesto que en estas se deben compartir las utilidades con una o más personas.

Desventajas

- (1) *Responsabilidad ilimitada.* Esta responsabilidad ilimitada hace que los activos del propietario estén disponibles para responder a las demandas de los acreedores. Significa que el propietario único es legalmente el responsable de todas las obligaciones de la empresa, y que si la inversión original en la empresa no puede satisfacer esas obligaciones, los acreedores pueden reclamar la propiedad real y personal del propietario.

EJEMPLO 1

El señor Agin, propietario único de la Agin Music Company, tiene activos por \$23 000, pero debe (tiene pasivos por) \$30000. Si fuese necesario, los acreedores podrían obligar al señor Agin a retirarse de los negocios y a exigirle satisfacer la totalidad de \$30000 de deudas, incluyendo sus activos personales (casa, automóvil, cuenta bancaria, etc.) con el objeto de acumular el saldo faltante de \$5 000.

- (2) *Falta de continuidad.* La muerte, enfermedad, privación de la libertad, o quiebra del propietario de una propiedad única daría por terminada la vida de una empresa. Una persona es capaz de crear una buena empresa, pero puede verse incapacitada para continuar trabajando debido a una enfermedad. Muchas empresas se han disuelto debido a que el negocio es rentable únicamente cuando el propietario lo opera.
- (3) *Dificultades en la administración.* Debido al tamaño reducido de la empresa, el propietario único debe asumir la responsabilidad de una diversificación de las tareas administrativas (compras, ventas, comercialización, financiamiento, otorgamiento de créditos, contratación de personal, etc.) La mayor parte de los fracasos de la propiedad única se pueden atribuir, en forma directa, a una carencia de esa capacidad administrativa.

Tabla 3-1

Categoría	%
Desastres Fraude	1
Descuido Mala administración	4
Diversos Total	5
	89
	1
	100

EJEMPLO 2

De acuerdo a la Chamber of Commerce de Estados Unidos, las razones de los fracasos en las empresas y el porcentaje para cada categoría, son las que se muestran en la tabla 3-1.

- (4) *Recursos financieros limitados.* El propietario único de una empresa debe confiar en su habilidad para obtener dinero con el objeto de financiar las operaciones de la misma. Los bancos y otras instituciones de crédito pueden dudar en otorgar *grandes* sumas de dinero a los propietarios únicos. También, los acreedores pueden no estar dispuestos a vender grandes cantidades de artículos a una empresa que es operada y apoyada por *una* sola persona.
- (5) *Falta de oportunidad para los empleados.* Básicamente, los empleados de una empresa pequeña deben estar satisfechos con la condición estable de sus puestos. Debido a que los empleados ambiciosos pueden no estar dispuestos a permanecer en una empresa en la que las oportunidades son tan limitadas durante un periodo extenso, la propiedad única puede no ser capaz de conservar a personas altamente calificadas, aunque les ofrezca altos salarios y prestaciones.

3.3 LA COPROPIEDAD

Una copropiedad, como la define la Uniform Partnership Act, "es una asociación de dos o más personas para colaborar como copropietarios de una empresa, con la intención de lograr una utilidad". De las tres principales formas de propiedad de empresas, la copropiedad ocupa un débil tercer lugar puesto que existen diez veces más propiedades únicas y el doble de sociedades de copropiedades en Estados Unidos. Las copropiedades representan la proporción relativa más pequeña en términos del monto de las operaciones de las tres formas generales de organización.

La copropiedad, al igual que la propiedad única, no ha probado ser apropiada para grandes empresas. Usualmente tiene dos o tres miembros, aunque no existe límite para el número posible de socios. Las copropiedades están relativamente libres de reglamentaciones y restricciones gubernamentales, aunque algunos estados imponen diversos reglamentos, y, además, el IRS (Internal Revenue Service) exige información financiera sobre las copropiedades. Sin embargo, no es necesario un permiso gubernamental en Estados Unidos para su apertura, como tampoco es obligatorio obtener una aprobación oficial de los estatutos de la copropiedad.

Ventajas

- (1) *Facilidad de organización y disolución.* Aunque es más difícil de organizar que la propiedad única, lo necesario en la copropiedad es un acuerdo entre los socios. Aunque es deseable que se preparen por escrito los estatutos de la copropiedad con ayuda legal, no es obligatorio, y un contrato verbal es aceptable. La disolución de las copropiedades es también sencilla.
- (2) *Conservación de secretos.* La copropiedad, al igual que la propiedad única, no requiere legalmente publicar su condición financiera, y tampoco se le exige presentar públicamente otra información confidencial.
- (3) *Posición más alta de crédito.* Por lo general, la copropiedad goza de la mayor posición de crédito en comparación con la propiedad única y la sociedad. La razón de esto es evidente. En el caso de la propiedad única, los activos personales del propietario están disponibles para satisfacer las deudas de la empresa. En la copropiedad existen dos o más propietarios que combinan sus activos personales. En la sociedad, los propietarios no arriesgan su riqueza para satisfacer obligaciones de la empresa y, por lo tanto, no garantizan una alta posición crediticia.
- (4) *Ahorros de impuestos.* No existen impuestos específicos que se carguen a los ingresos generales de las empresas en copropiedad. Al igual que con la propiedad única, se grava a los socios como personas físicas y no hay imposición fiscal doble como ocurre en las sociedades.
- (5) *Facilidad de expansión.* La forma de copropiedad tiene más de un propietario, y por lo tanto, representa más fuentes de fondos que la propiedad única. Puesto que existe una mayor cantidad de capital disponible, la copropiedad se puede ampliar con mayor facilidad que la propiedad única. También se debe considerar el hecho de que propietarios múltiples pueden supervisar más empleados e instalaciones más grandes que lo que puede lograr una sola persona.
- (6) *Incentivo para los empleados.* A diferencia de la propiedad única, se puede convertir en socio a

un empleado leal o con talento, proporcionando de esta manera un incentivo para lograr un mejor trabajo.

- (7) *Beneficios administrativo?*. Debido a que siempre existen cuando menos dos socios, ninguna persona física se ve obligada a manejar las diversas actividades. Cada socio puede ocuparse de diferentes funciones de la empresa, tales como producción (dentro de la empresa), ventas (fuera de la empresa), etc. Esta agrupación de talentos tiene un gran valor para las empresas porque permite a la copropiedad operar con diversos especialistas.

Desventajas

- (1) *Responsabilidad ilimitada*. Si los activos de la copropiedad no son suficientes para satisfacer sus obligaciones, los acreedores pueden decidir reclamar a todos o a cualquiera de los socios que satisfagan la deuda. Los socios no son sólo responsables de las obligaciones en las que se incurra a través de decisiones conjuntas, sino que también son responsables de las obligaciones que contraiga un socio que actúa a nombre de la empresa. Esto es una seria desventaja para el socio individual que tiene una gran cantidad de activos personales, porque puede verse obligado a pagar la deuda total de la copropiedad con estos activos.
- (2) *Falta de continuidad*. La copropiedad es una forma temporal de empresa y los socios pueden darla por terminada cuando ellos mismos lo decidan, por mandato legal o en caso de muerte, bancarrota o enfermedad de cualquier socio. Por lo tanto, es evidente que conforme haya más personas que participen en la empresa, mayor es la probabilidad de disolución, lo que ocasiona que la copropiedad sea la forma menos permanente de los tres tipos de empresa.
- (3) *toma de decisiones complicada*. Debido a que la copropiedad funciona con dos o más personas, la toma de decisiones requiere más tiempo, y si se presenta algún desacuerdo sobre alguna decisión vital, la única solución para el problema puede ser, en algún momento, disolver la copropiedad.

3.4 ESTATUTOS DE LA COPROPIEDAD

Debido a que la copropiedad es una asociación voluntaria de personas, cada socio contribuye en general a la empresa con su capital, su mano de obra, y sus capacidades. Se debe llegar a un acuerdo con respecto a conceptos como la inversión que debe hacer cada miembro, la división de las utilidades futuras, etc. Este acuerdo puede ser oral, escrito, ó implícito en las acciones de las partes, aunque es preferible que el acuerdo se haga por escrito para evitar malos entendidos.

Si la copropiedad implica propiedades reales que deban transferirse a la empresa, o si la duración de las operaciones fuera superior a un año después de la fecha del contrato, entonces los socios *deben* preparar un acuerdo escrito. A éste se le conoce como *estatutos de la copropiedad*. En éstos, se estipula la relación exacta entre las partes e incluye los siguientes conceptos: (1) fecha del contrato, (2) nombre de la empresa y de los socios, (3) naturaleza de la empresa, (4) ubicación y duración de la empresa, (5) la inversión que hace cada socio, (6) la distribución de utilidades y pérdidas, (7) los sueldos y los retiros de los socios, (8) compromisos, obligaciones y restricciones de los socios, y (9) procedimientos para la disolución de la copropiedad. Si no se elabora este acuerdo, la ley contempla la solución de disputas sobre una base de igualdad, que puede o no ser la intención original de los socios.

EJEMPLO 3

Los estatutos de la copropiedad fijan los derechos, obligaciones y disposiciones que las partes han acordado. (Véase Fig. 3-1.)

3.5 TIPOS DE SOCIOS EN LA COPROPIEDAD

Las obligaciones y los compromisos de los socios pueden diferir con respecto a factores como prácticas de administración, reparto de utilidades y amplitud de la responsabilidad. Aunque existen muchas variaciones, la siguiente lista describe las clases de socios más importantes.

Socio general. Una persona que tiene una responsabilidad ilimitada, a la que puede exigírsele pro-

porcionar dinero adicional de sus activos personales para pagar las deudas de la copropiedad. Un socio general puede participar en contratos a nombre de la empresa y se le conoce como propietario en los círculos exteriores a la empresa.

Socio comanditado. La responsabilidad de un socio de este tipo se extiende hasta la cantidad que esta persona invierte y no se le permite tomar parte activa en la administración de la empresa.

Socio silente. No toma un papel activo en la empresa pero se le conoce en público como miembro de la copropiedad.

Socio secreto. Toma un papel activo en los asuntos de la copropiedad pero no se le conoce en público como miembro de la empresa. El papel del socio secreto agrada a las personas que desean tomar parte en la administración y en el proceso de toma de decisiones, pero que no desean que se le conozca como socios de la empresa.

EJEMPLO 4

El doctor Jeffrey Rakosi invierte en una farmacia y participa en las decisiones referentes a las operaciones cotidianas y a largo plazo. Sin embargo, debido a que personalmente no desea que se le asocie en público con la farmacia (debido a un posible conflicto de intereses), decide permanecer como socio secreto.

Socios sénior y júnior. Estos términos se utilizan generalmente para designar a los socios para lo que se hacen distinciones entre las personas sobre la base de su inversión y de su experiencia.

3.6 TIPOS DE COPROPIEDAD

En cualquier caso en el que aparezca por sí mismo el término copropiedad, la referencia se hace siempre a la copropiedad general en la que todos los socios participan activamente en la empresa y comparten todas las responsabilidades, incluyendo una responsabilidad ilimitada. Sin embargo, se han desarrollado algunas variaciones a la copropiedad general para servir a propósitos específicos.

La copropiedad en comandita

El propósito de una copropiedad en comandita es permitir a una persona proporcionar capital, sobre el cual se espera un rendimiento normal sin asumir responsabilidad por deudas que sobrepasen la cantidad de la inversión.

En este tipo de organización, uno o más socios (comanditados) pueden tener una responsabilidad limitada en tanto que exista cuando menos un socio que tenga responsabilidad ilimitada (comanditario). El retiro de un socio limitado no disuelve la empresa pero la copropiedad se daría por terminada si el socio comanditario decidiera retirarse. El acuerdo sobre la copropiedad en comandita debe ser escrito de acuerdo a las leyes del estado en el que vaya a operar la empresa, y se debe manifestar quienes son los socios generales y quiénes los limitados. Si no se hace ese anuncio, se considera que todos los socios son generales. Los socios comanditados no tienen voz en la administración activa de la empresa pero pueden compartir las utilidades con base en el acuerdo firmado.

Desde el punto de vista de la copropiedad, es inteligente formar una copropiedad en comandita debido a que la inversión adicional del socio limitado aumenta el capital y el crédito de la empresa. Desde el punto de vista del socio limitado, esta disposición ofrece un tipo satisfactorio de organización que controla la cantidad de responsabilidad personal.

Copropiedad con un propósito único

Cuando dos o más personas se reúnen con el propósito de llevar a cabo una sola transacción, se forma una copropiedad conocida como *empresa de propósito único*. Durante el periodo de duración de la empresa, cada socio tiene la misma posición legal que un socio general pero no puede actuar como agente para el otro. La empresa de propósito único no es un negocio continuo; termina al lograr su propósito.

EJEMPLO 5

Ralph Emilio y Karl Gebhart formaron una empresa de propósito único para comprar un terreno que esperaban fraccionar y revenderlo como lotes para construcción. Antes de un año varias personas que esperaban construir su casas habían comprado todos los lotes, y Emilio y Gebhart disolvieron la copropiedad como empresa de propósito único.

Estatutos de copropiedad**Fecha****Identidad de los socios****Naturaleza de la empresa****Nombre y ubicación de la empresa****Duración de la copropiedad****Inversiones de los socios****Reparto de utilidades y pérdidas****Registro de la empresa****Retiros de efectivo de los socios****Obligaciones de los socios****Restricciones a los socios****Terminación de la copropiedad**

Este acuerdo se firma y se expide el día _____ del mes de _____ de 19____, entre _____ de la ciudad de _____ estado de _____ y _____ de la ciudad de _____ del estado de _____

ATESTIGÚESE:

UNO. Las partes _____ y _____ acuerdan convertirse en socios en la empresa de _____

DOS. La empresa de la copropiedad se llevará a efecto con el nombre legal de _____ en _____

TRES. La copropiedad se iniciará en la fecha en que se ejecute este acuerdo y continuará por el término de _____ años a partir de esa fecha.

CUATRO. Cada socio contribuirá al capital de la copropiedad con la suma de _____. Estas contribuciones no producen interés.

CINCO. Todas las utilidades que se obtengan de la empresa serán divididas en partes iguales entre los socios, y en partes iguales asumirán éstos cualquier pérdida en que la empresa incurra.

SEIS. Se llevarán registros contables apropiados de todas las transacciones que se relacionen con la empresa de la copropiedad.

Al final de cada año calendario se preparará un inventario total; se elaborará un estado de pérdidas y ganancias; se cerrarán los libros; y se hará un crédito o un cargo a la cuenta de cada socio, según sea el caso, con su parte proporcional en las*utilidades o las pérdidas. Se elaborará un estado de pérdidas y ganancias en cualquier otro momento en que los socios lo acuerden.

SIETE. Todos los socios podrán retirar de la empresa para su propio uso una cantidad que no exceda de _____ mensuales, que podrán retirar en el momento que elijan.

OCHO. Durante la operación de esta copropiedad, cada socio acuerda dedicar todo su tiempo y atención a la empresa y a no participar en ninguna otra empresa sin el consentimiento escrito del otro socio.

NUEVE. Ninguna de las dos partes, sin el consentimiento escrito de la otra, dará garantía o aval a ninguna persona.

DIEZ. En el caso de muerte, incapacidad o retiro de cualquiera de las partes, la empresa se dará por terminada a los 30 días de ese acontecimiento. A la terminación de esta copropiedad se elaborará un inventario y un balance general, se liquidarán las deudas, y todas las propiedades que resten se dividirán equitativamente entre los socios.

.Como testimonio de esto, las partes han jurado y sellado el día y año anteriormente mencionados.

En presencia de _____ (firma)

_____ (firma)

Figura 3-1

Copropiedad de propósito financiero particular

Ésta es una asociación de dos o más personas formada para la realización de una transacción financiera específica. Difiere de la copropiedad con un propósito particular en cuanto que la actividad debe ser específicamente financiera y la asociación no termina cuando se logra el propósito original. Los intereses de esta asociación se pueden vender a otra persona que, en su caso, asume los riesgos y responsabilidades del antiguo propietario.

EJEMPLO 6

Eileen Ford, banquera, junto con su amiga Estner Kahan, arquitecto, formaron una asociación para comprar control de una pequeña compañía petrolera local. No estaban interesadas en administrar la compañía sino más bien en tener exclusivo control financiero. Posteriormente la señorita Ford vendió su parte de la compañía a William Marcus.

Terminología usada en Administración de Empresas

Copropiedad. Una asociación de dos o más personas para desempeñarse como copropietarios de {una empresa con el objeto de obtener una utilidad.

Copropiedad en comandita. Una copropiedad en la que cuando menos un socio tiene responsabilidad limitada proporciona capital sin asumir responsabilidad por deudas que superen la cantidad de su inversión original.

Copropiedad de propósito único. Una asociación de dos o más personas que se reúnen con propósitos de llevar cabo una sola transacción. El negocio termina cuando se alcanza el propósito original.

Copropiedad de propósito financiero particular. La formación de una asociación de dos o más personas con el objeto específico de una transacción *financiera* que no necesariamente termina después de que se lleva a cabo el propósito original.

Disolución. La terminación de todas las transacciones y la finalización de todos los asuntos comerciales de una organización.

Empresas no formadas como sociedades mercantiles. Una organización de empresa que no requiere permiso de los gobiernos federal, estatal o local con el objeto de iniciar o dar por terminadas sus operaciones legales. También se denomina la forma de ley común de las empresas.

Estatutos de copropiedad. Un acuerdo escrito que estipula la relación exacta entre los socios e incluye toda la información pertinente que sería necesaria para organizar, operar y disolver la empresa.

Propiedad personal. Los bienes muebles que una persona posee.

Propiedad real. Terrenos, edificios, o cualquier otra propiedad que normalmente es inamovible.

Propiedad única. Una empresa propiedad de una sola persona, que la opera para buscar una utilidad

Responsabilidad ilimitada. El propietario individual es responsable de todas las deudas en la empresa, y si la inversión original de ésta persona no puede satisfacer las obligaciones de la empresa se pueden comprometer sus propiedades reales o personales.

Socio general. Una persona que tiene responsabilidad ilimitada y que lleva a cabo transacciones en nombre de empresa, y los círculos exteriores a la copropiedad lo conocen como un propietario.

Socio júnior. Una persona recientemente admitida a la posición de socio, con la inversión relativamente menor con poca participación en las utilidades.

Socio secreto. El socio que tiene un capital activo en los asuntos de la copropiedad, pero que no es conocido públicamente como miembro de la empresa.

Socio sénior. Un socio general que recibe un mayor porcentaje de las utilidades, asume un papel más importante en la administración de la empresa y tiene una considerable inversión en la copropiedad.

Socio silencioso. Una persona que no toma un papel activo en la empresa pero que no se le conoce públicamente como miembro de la copropiedad.

Preguntas de repaso

Parte I: Verdadero o falso

- _____ 1. En la propiedad única, existe una distinción legal entre las cuestiones de la empresa y la vida privada del propietario.
- _____ 2. Una propiedad, por el hecho de ser empresa se grava fiscalmente.
- _____ 3. La mayor desventaja de la propiedad única es la responsabilidad ilimitada.
- _____ 4. El socio comanditado toma parte en la empresa, pero tiene una responsabilidad ilimitada.
- _____ 5. Las copropiedades sólo pueden poseer propiedades y pueden, en algunos estados, emprender juicios legales en contra de otros.
- _____ 6. Si un socio no tiene activos personales suficientes para cubrir su parte de las obligaciones de la empresa, los otros socios deben cumplir con su parte respectiva, y con esta otra.
- _____ 7. Si los productos de una empresa son buenos, la forma de propiedad no afectará al éxito del negocio.
- _____ 8. Una propiedad única es la forma más sencilla para establecer la propiedad.
- _____ 9. Una desventaja de la propiedad única es una posición inferior de crédito debido a la responsabilidad ilimitada.
- _____ 10. Algunas empresas pueden preferir una copropiedad a una propiedad única, debido a que aquella puede obtener mayor capital.
- _____ 11. Con la posible excepción de obtener una licencia local, una persona no necesita el permiso de nadie para iniciar una propiedad única, en tanto que la actividad de la empresa sea legal.
- _____ 12. La amplitud de la responsabilidad es la diferencia más importante entre una copropiedad general y una copropiedad limitada.

- Respuestas:** (1) Falso. No se hace ninguna distinción legal entre, los dos.
(2) Falso. Sólo se grava a los propietarios y, por ello, se evita una doble imposición.
(3) Verdadero.
(4) Falso. El socio comanditado tiene responsabilidad limitada hasta la cantidad de su inversión original.
(5) Verdadero.
(6) Verdadero.
(7) Falso. La forma de propiedad puede afectar el éxito de cualquier empresa.
(8) Verdadero.
(9) Falso. La posición crediticia es un factor impositivo debido a la posición de responsabilidad ilimitada.
(10) Verdadero.
(11) Verdadero.
(12) Verdadero.

Parte II: Elección múltiple

- 1. Los tres tipos más comunes de propiedad en Estados Unidos son: (a) la propiedad, la copropiedad en comandita y la sociedad, (b) la copropiedad en copropiedad en comandita, la copropiedad general y la sociedad, (c) la propiedad, la copropiedad y la sociedad, (d) la propiedad, la copropiedad en comandita y la copropiedad general.
- 2. La forma más común de empresa en Estados Unidos es (a) la propiedad única, (b) la copropiedad, (c) la copropiedad en comandita, (b) la sociedad.
- 3. La forma más antigua de propiedad de la empresa es (a) la sociedad, (b) la copropiedad, (c) la propiedad única, (d) copropiedad de propósito financiero particular.
- 4. De acuerdo a las estadísticas, el número de empresas estadounidenses que son de propiedad única es aproximadamente (a) 5000000, (b) 7500000, (c) 9500000, (d) 1135000.
- 5. Aunque existen muchos propietarios únicos en este país, ¿qué porcentaje conforman del valor monetario de todas las transacciones? (a) 5%, (b) 10%, (c) 15%, (d) 20%.
- 6. Una empresa no formada como sociedad no requiere permiso de (a) el gobierno federal, (b) el gobierno estatal, (c) el gobierno local, (d) todos los anteriores.
- 7. La desventaja más importante de la propiedad única es (a) la responsabilidad ilimitada, (b) recursos financieros limitados, (c) falta de oportunidad para los empleados, (d) problemas administrativos.
- 8. La razón más común para los fracasos de las empresas de propiedad única es (a) fraudes, (b) falta de capacidad administrativa, (c) descuido de la empresa.

9. La terminación de la propiedad única puede ocurrir debido a (a) muerte del propietario, (b) quiebra del propietario, (c) enfermedad del propietario, (d) todos los anteriores.
10. La situación en la que no existe distinción legal entre el propietario y la empresa se denomina (a) responsabilidad ilimitada, (b) responsabilidad limitada, (c) responsabilidad interna, (d) responsabilidad externa.
11. La responsabilidad de un propietario único puede extenderse totalmente hasta sus (a) activos en la empresa, (b) cuenta bancaria personal, (c) hogar, (d) todos los anteriores.
12. ¿Cuál es la causa de la posición preferente del crédito en una propiedad única (a) responsabilidad limitada, (b) responsabilidad ilimitada, (c) continuidad de la empresa a largo plazo, (d) administración diversa y profesional.
13. En una propiedad única los impuestos se gravan (a) únicamente sobre la propiedad, (b) únicamente sobre el propietario, (c) sobre el propietario y la propiedad, (d) ni sobre la propiedad ni el propietario.
14. Cuando toma decisiones, el propietario (a) debe consultar a un consejo de administración, (b) debe consultar a sus abogados, (c) debe consultar a sus empleados inmediatos, (o) no necesita consultar a nadie.
15. Con frecuencia, la responsabilidad ilimitada en una propiedad única (a) crea una evaluación crediticia un tanto superior con los bancos, puesto que se deben utilizar los activos personales si son necesarios para pagar deudas de la empresa, (b) reduce la motivación personal de alcanzar éxito en la empresa, puesto que el propietario tiene poco que perder, (c) reduce la evaluación de crédito en los bancos debido a que la mayoría de los gerentes bancarios no toman las propiedades con seriedad, (d) protege al propietario en contra de la pérdida de sus activos personales.
16. Si un propietario muere o decide retirarse, la empresa (a) continúa indefinidamente, (b) se transfiere al estado, (c) se deja al pariente más cercano, (d) desaparece también.
17. ¿Qué tipo de propiedad ocupa el lugar más reducido en el volumen monetario de entre las empresa? (a) la propiedad única, (b) la copropiedad, (c) la sociedad.
18. Los estatutos de copropiedad pueden ser (a) orales, (b) escritos, (c) implícitos, (d) todo lo anterior.
19. Los estatutos de copropiedad estipulan las relaciones exactas entre las partes y deben incluir, (a) la descripción de la organización de la copropiedad, (b) las inversiones, retiros y obligaciones de los socios, (c) procedimientos para su disolución, (d) todo lo anterior.
20. Una copropiedad es poseída por (a) una persona, (b) sólo dos personas, (c) dos o más personas.
21. ¿Qué tipo de propiedad permite una responsabilidad limitada para cuando menos uno de sus SDCÍOS? (a) la; copropiedad general, (b) la copropiedad de propósito único, (c) la asociación, (d) ninguna de las anteriores. i
22. Una copropiedad en comandita debe tener (a) cuando menos un socio general, (b) responsabilidad limitada, (c) una administración especializada, (d) una autorización estatal.
23. En una copropiedad general, Henry Adams y Joan Bailey invirtieron cada uno \$50000. La responsabilidad de Adams, ¿a qué cantidad estaría sujeta? (a) su inversión, es decir, \$50 000, (b) la inversión total de la empresa, es decir, \$100000, (c) ilimitada (d) ninguna de las anteriores.
24. Una persona que asume un papel activo en los asuntos de una copropiedad pero que no es conocida públicamente se le denomina (a) socio comanditado, (b) socio silente, (c) socio secreto, (d) socio general.
25. Una persona que no asume un papel activo en una empresa pero que se conoce públicamente como miembro de ella, es un (a) socio general, (b) socio comanditado, (c) socio silente, (d) socio secreto.
26. Una persona que se conoce públicamente, que toma una parte activa en el negocio y que tiene responsabilidad ilimitada, se denomina (a) socio general, (b) socio comanditado, (c) socio silente, (d) socio secreto.
27. La razón más común para el número reducido de copropiedades en Estados Unidos es (a) la responsabilidad ilimitada, (b) la falta de una posición crediticia, (c) la autoridad dividida, (d) la falta de incentivos para los empleados.
28. Una copropiedad general (a) se grava en forma más pesada que una sociedad, (b) es más fácil de establecer que; una propiedad, (c) tiene una posición crediticia superior a una propiedad del mismo tamaño, (d) requiere de una autorización estatal para iniciar operaciones.
29. Cuando un socio se desea retirar de una copropiedad, ¿qué sucede? (a) puede ser imposible reemplazar las capacidades del socio que se retira, aun cuando la copropiedad las siga necesitando, (b) puede ser necesario disolver la copropiedad y vender sus activos, en calidad de emergencia, por debajo de su valor real, (c) los otros socios pueden tratar de comprar sus activos, pero tal vez no tengan fondos para hacerlo, (d) todas estas son posibilidades e ilustran algunas de las debilidades de la copropiedad.
30. La razón más común para la disolución de una copropiedad de propósito único es (a) la muerte de un socio, (b) la consecución del propósito de la empresa, (c) la quiebra de una persona, (d) un decreto de tribunal.
31. La diferencia básica entre una copropiedad de propósito financiero único y una copropiedad de propósito único es que aquélla está formada (a) para una transacción financiera específica, (b) para superar una responsabilidad ilimitada, (c) para lograr una serie de propósitos, (d) por razones de impuestos sobre la renta.

Respuestas: (1) c, (2) a, (3) c, (4) d, (5) b, (6) d, (7) a, (8) b, (9) d, (10) a, (11) d, (12) b, (13) b, (14) d, (15) a, (16) d, (17) b, (18) d, (19) d, (20) c, (21) d, (22) a, (23) c, (24) c, (25) c, (26) a, (27) a, (28) c, (29) d, (30) b, (31) a.

Problemas resueltos

- 3.1 Antes de que una persona haga planes para comenzar cualquier tipo de empresa debe considerar ciertos factores. Liste por lo menos cinco de estos factores.

SOLUCIÓN

Una persona debe pensar acerca de (1) el capital necesario para iniciar, (2) la situación legal de la empresa, (3) la capacidad de transferir la propiedad, (4) la responsabilidad que tiene el propietario por las obligaciones, (5) la facilidad de organización y disolución, (6) la reglamentación gubernamental y (7) la continuidad de la propiedad.

- 3.2 Describa la propiedad única.

SOLUCIÓN

La propiedad única es una situación en la que una sola persona es propietaria de la empresa, asume todos los riesgos y las obligaciones y opera la empresa sirviendo a sus propios intereses. La responsabilidad de esta persona va más allá y, si es necesario, se deben utilizar sus activos personales para enfrentar cualquier obligación de la empresa. Es la forma de empresa más común en Estados Unidos y representa el 78% de todas las empresas en este país. Sin embargo, sólo lleva a cabo el 107o del valor monetario de todas las transacciones de empresas.

- 3.3 Establezca algunas de las ventajas de la empresa de propiedad única sobre las otras formas;

SOLUCIÓN

- (1) Obtención de toda la utilidad
- (2) Satisfacción personal
- (3) Libertad de ingresos y facilidad en la disolución
- (4) Ahorros en el pago de impuestos
- (5) Excelente evaluación en la obtención de crédito
- (6) Conservación de secretos
- (7) Libertad y flexibilidad de las decisiones administrativas

- 3.4 ¿Cuáles son las desventajas de la propiedad única?

SOLUCIÓN

- (1) Responsabilidad ilimitada
- (2) Recursos financieros limitados
- (3) Dificultades de administración
- (4) Falta de oportunidad para los empleados
- (5) Falta de continuidad

- 3.5 ¿Qué significa el término responsabilidad ilimitada para el propietario único?

SOLUCIÓN

Responsabilidad ilimitada significa que el propietario individual es legalmente responsable de todas las deudas de la empresa. Si la inversión original de esta persona no puede satisfacer esas obligaciones, los acreedores pueden disponer de sus propiedades personales y reales..

- 3.6 Explique la siguiente afirmación con respecto a la propiedad única: "Existe una cantidad abrumadora de ellas, pero no logran mucho."

SOLUCIÓN

Las premisas básicas de esta afirmación implican el número de propiedades únicas y la cantidad de ingresos que generan. Como se estableció en el problema 3.2, la propiedad única representa 78% de todas las empresas en Estados Unidos, pero obtienen menos del 107o del volumen monetario que se maneja. Lo contrario es cierto para las sociedades.

- 3.7 Aunque las ventajas y las desventajas de la copropiedad son similares a las de la propiedad única¹ ciertas ventajas se acumulan sólo para la forma de copropiedad de organización. ¿Cuáles son?

SOLUCIÓN

Incentivos para los empleados. A diferencia de la propiedad única, en la copropiedad se puede hacer socio a un empleado leal o con talento, proporcionándole de esta manera un incentivo para que trabaje mejor.

Capital disponible. Los bancos están más dispuestos a prestar dinero cuando dos o más personas con responsabilidad ilimitada respaldan el pago de la deuda.

Beneficios de administración. Debido a que existen cuando ninguna de las personas está obligada a llevar a cabo todas las actividades diversificadas y cada socio puede encargarse de funciones diferentes en la empresa.

- 3.8 Analice la principal razón por la que se organizan pocas copropiedades en Estado? Unidos.

SOLUCIÓN

La principal razón por la que no han proliferado las copropiedades en Estados Unidos es la responsabilidad ilimitada que cada socio posee. Cada socio no es sólo responsable de sus propias actividades sino que también es responsable de los actos de los otros socios. Debido a esta característica de responsabilidad ilimitada, la responsabilidad se extiende más allá de la empresa para abarcar las propiedades reales y personal del socio. Si los activos de la copropiedad no son suficientes para enfrentar las responsabilidades, el acreedor puede decidir demandar a uno o a todos los socios para satisfacer la deuda. Esto representa una seria desventaja para el socio individual que tenga grandes activos personales que puedan obligarlo a pagar sólo la deuda total de la copropiedad.

- 3.9 ¿Cuáles son los estatutos de la copropiedad?

SOLUCIÓN

Los estatutos de la copropiedad son los acuerdos que se elaboran entre los socios de la empresa. Se del incluir en este documento la descripción de la organización de la empresa, su ubicación, los nombres de los socios activos y las fechas, inversiones, obligaciones y restricciones, y retiros de los socios, así como el procedimiento para la disolución de la copropiedad. Aunque los estatutos de copropiedad pueden ser orales o implícitos, este acuerdo se debe poner por escrito para evitar malos entendidos.

- 3.10 Explique la diferencia entre un socio secreto y uno silente.

SOLUCIÓN

Un socio silente es una persona que no toma un papel activo en la empresa pero que se le conoce públicamente como socio. Un socio secreto asume un papel activo en los asuntos de copropiedad pero no se le conoce públicamente como socio de la empresa.

- 3.11 Explique la diferencia entre la copropiedad general y la copropiedad en comandita.

SOLUCIÓN

En la copropiedad general, todos los socios están activos en las decisiones y la administración de la empresa, se les conoce públicamente como socios generales y tienen una responsabilidad ilimitada. En la copropiedad limitada debe existir cuando menos un socio general, así como también socios en comandita. Los socios en comandita no trabajan para la empresa, se les conoce públicamente como comanditados y poseen una responsabilidad limitada hasta por el monto de su inversión.

- 3.12 ¿Cuál es la diferencia entre la copropiedad de propósito único y la copropiedad de propósito financiero particular?

SOLUCIÓN

Una copropiedad de propósito único es una copropiedad de dos o más personas que se reúnen con el propósito de lograr una sola transacción. Cuando ésta se ha terminado, la copropiedad termina. En una copropiedad de propósito financiero particular, las personas se reúnen para una *transacción financiera* específica. La copropiedad no termina después de que se termina la actividad financiera.

CASOS

- 3.13 Los activos de la propiedad única de John Williams son de \$30000, pero sus pasivos son de \$40000. En el caso de una liquidación, ¿qué esperarían los acreedores?

SOLUCIÓN

Es evidente que los activos de \$30000 de Williams no pueden pagar en su totalidad sus pasivos de \$40000. Por lo tanto, los acreedores buscarían acceso a los activos personales del propietario para satisfacer la diferencia de \$10000. Esto podría incluir sus propiedades personales, tales como su automóvil, su casa u otros activos tangibles de su propiedad.

- 3.14 El siguiente estado de pérdidas y ganancias condensado, muestra las condiciones de la empresa de Klapper y Goldsmith. ¿Qué impuestos pagaría la copropiedad?

Ingresos por ventas	\$100000
Menos: costo de los artículos vendidos	<u>30 000</u>
Utilidad bruta	\$70000
Menos: gastos de operación	<u>20 000</u>
Ingresos netos	<u><u>\$50000</u></u>

SOLUCIÓN

No existen impuestos específicos que se carguen a las copropiedades generales por ingresos de la empresa, aunque se requiere presentar la forma 1065, un documento puramente informativo. Asumiendo una distribución igual de las utilidades, cada socio recibiría el 50% del ingreso neto (\$50 000) o \$25 000 y se les pediría registrar esa cantidad en la forma 1040 como ingresos con propósitos fiscales.

- 3.15 La copropiedad de Adams y Blake tiene pasivos que superan á sus activos. ¿Qué recurso tienen los acreedores de la empresa con respecto a esa cantidad? ¿A cuál de los dos socios se pueden dirigir?

SOLUCIÓN

Los acreedores pueden buscar la restitución dirigiéndose a los activos personales tanto de Adams como los de Blake, debido a que cada socio de la empresa sería responsable, con sus activos personales, del pago de las deudas de la copropiedad. Los socios no son solo responsables de las deudas en las que incurren por decisiones conjuntas, sino que también son responsables de cualquier deuda contraída por un socio que actúa en nombre de la empresa.

- 3.16 La copropiedad de Diamond y Ruby necesita \$25 000 para su expansión. ¿Qué opciones tienen los socios?

SOLUCIÓN

- (1) *Pedir dinero prestado.* Podrían obtener dinero en préstamo de los bancos, pero tendrían que garantizarlo con activos de la empresa. También estarían creando un pasivo, y, en algún momento, tendrían que pagar la deuda con intereses.
- (2) *Aceptar otro socio.* Podrían aceptar a otro socio en la empresa y de esta manera no crearían pasivo pero se verían obligados a compartir sus utilidades entre tres personas, en vez de hacerlo entre dos. También tendrían que dividir su poder.
- (3) *Aceptar a un socio limitado.* La aceptación de un socio limitado proporcionaría el capital necesario y le daría al socio limitado un rendimiento normal sin aceptar ninguna responsabilidad por las deudas más allá de su inversión. La copropiedad no necesariamente tendría que compartir las utilidades del negocio ni tendría que renunciar a derechos de voto ni al poder.

- 3.17 Ross y Sutton, una copropiedad, necesita los servicios de un gerente de producción, pero en la actualidad no puede pagar el alto salario que se requiere para un experto en este campo. Amy Tishman, que reúne los atributos necesarios para el puesto, está dispuesta a trabajar para la copro-

piedad a cambio de una participación equitativa en la distribución de las utilidades y a cambio de la capacidad para participar en la toma de decisiones. Sin embargo, debido a sus otras actividades, está preocupada acerca de un posible conflicto de intereses y, por lo tanto, esta renuente a aceptar el puesto. ¿Qué solución puede la copropiedad ofrecer para asegurarse de obtener sus servicios?

SOLUCIÓN

La copropiedad general puede ofrecer la posición de socio secreto a la señorita Tishman. Esta posición le permitiría tener un papel activo en los asuntos de la copropiedad al tiempo que no sería públicamente conocida como miembro de la empresa. Este papel sería atractivo para una persona como la señorita Tishman, que desea obtener parte en la administración y en la toma de decisiones, pero que no desea que e le conozca públicamente como socio de la empresa.

- 3.18 En el caso de la muerte de un socio, los herederos podrían exigir la distribución de los activos de la empresa. En muchos casos esto podría ser desastroso, no sólo para los herederos ¡lino para la empresa misma. ¿Qué posibles soluciones se podrían encontrar para hacer que los herederos del socio finado no exijan la porción de la copropiedad a la que tienen derecho?

SOLUCIÓN

Cada socio podría adquirir seguros sobre la copropiedad, la cual aseguraría el valor de su vida en términos del valor de la empresa. A la muerte de un socio, el producto de la póliza de seguros pasar a inmediatamente a los herederos y se le reconocería como una terminación total de los asuntos de la copropiedad. En otras palabras, los herederos no tendrían ninguna reclamación que hacer sobre los activos de la copropiedad en su liquidación. En ese caso, la copropiedad sería exclusivamente de los socios o el socio restantes.

Capítulo 4

La sociedad

4.1 INTRODUCCIÓN

La tercera forma importante de propiedad en la empresa es la *sociedad*. Es una estructura totalmente diferente de organización, comparada con la propiedad única o la copropiedad.

El juez Marshall, en el caso del Dartmouth College (1819) definió la sociedad como "un ente artificial, invisible, intangible y existente sólo a la luz de la ley; siendo una mera creación legal posee sólo las propiedades que la autorización que le dio vida le confiere..." Sin embargo, recientemente la Suprema Corte la definió con más propiedad como "una asociación de personas que se unen con algún propósito común y que la ley les permite utilizar un nombre común y cambiar a sus miembros sin disolver la sociedad".

En otras palabras, la sociedad es una entidad artificial que no tiene existencia, excepto ante los ojos de la ley. Su autorización le otorga derechos y privilegios, y aquélla la otorga el estado en el que se registra. Por ello, la sociedad se convierte en una entidad legal y se le otorgan muchos de los mismos beneficios que se otorgan a las personas, incluyendo el derecho de administrar sus propios asuntos, el derecho de demandar y ser demandada y el derecho de poseer y disponer de propiedades.

Las empresas constituidas en sociedades abarcan un porcentaje relativamente reducido (14%) del número total de empresas. Sin embargo, las 200 sociedades de mayor tamaño fueron responsables de más del 60% de todas las transacciones que se llevaron a cabo a principios de la década de 1970 y las sociedades generaron aproximadamente 8670 de los ingresos totales producidos en ese mismo periodo, como se muestra en la figura 4-1.

4.2 TIPOS DE SOCIEDADES

Se puede clasificar a las sociedades de acuerdo a quienes las patrocinan (*públicas o privadas*), a la forma de propiedad (*abierta o cerrada*), a las utilidades (*lucrativas o no lucrativas*) o a su ubicación (*locales, foráneas o extranjeras*).

Públicas o privadas

Una *sociedad pública* es aquella que es organizada por un gobierno federal, estatal o urbano con el propósito de llevar a cabo operaciones públicas. Las ciudades y los centros urbanos se han convertido en sociedades para poder llevar a cabo operaciones normales (instalaciones de drenaje, pavimentación de caminos, sistemas escolares, etc.). Algunos ejemplos de la participación federal son la Tennessee Valley Authority (TVA) y la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). Ambas son sociedades públicas establecidas para proporcionar productos y servicios que no podían ser proporcionados por instituciones privadas. La *sociedad privada* pertenece a personas que la operan para obtener una utilidad. Se hará hincapié en este capítulo en la sociedad privada.

Abierta o cerrada

En una *sociedad cerrada*, también conocida como una sociedad familiar, es común que las acciones sean propiedad de unas cuantas personas activas en la administración de la empresa. No se ofrecen acciones a la venta a personas extrañas. Conforme comienza a tener éxito y a requerir mayor capital, la sociedad cerrada puede decidir vender acciones de su propiedad, creando de esta manera una *sociedad abierta*.

Lucrativa o no lucrativa

Una *sociedad lucrativa* es aquella que opera buscando obtener utilidades para sus accionistas. Sin embargo, no todas las sociedades están organizadas para obtener utilidades. Por ejemplo, la mayoría de los estados permiten que se organicen sociedades con propósitos educativos, religiosos y caritativos *no*

lucrativos. Todos los ingresos que se obtienen de las operaciones de la empresa se utilizan para el propósito específico (educativo, religioso, etc.) y nunca se distribuyen entre sus propietarios.

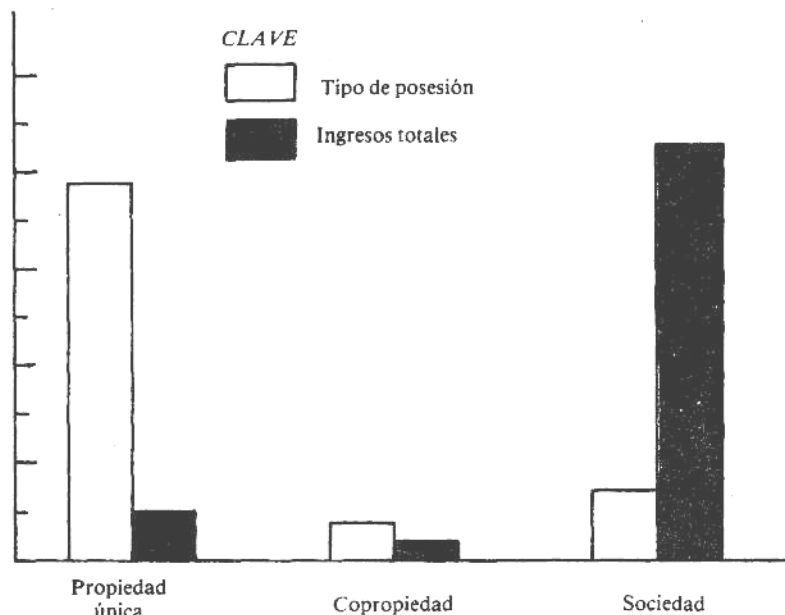


Fig. 4-1

Local, foránea o extranjera

En Estados Unidos una empresa que obtiene registro legal en un estado para realizar sus operaciones, se conoce como una *sociedad local*. En cualquier otro estado en el que opere, pero que no sea en el que se le dio el registro, se le considera una *sociedad foránea*. Una empresa que lleva a cabo operaciones mercantiles en Estados Unidos pero que está registrada por un gobierno extranjero se le denomina *sociedad extranjera*.

4.3 FORMACIÓN DE LA SOCIEDAD

La selección del estado de la Unión en el que se va a registrar la sociedad depende de la decisión, por parte de quienes la forman, de formar una propiedad social. Si una sociedad pequeña prevee operar primordialmente en un estado específico, ciertamente sería ventajoso registrarla en ese estado. Sin embargo, si la empresa es grande y sus transacciones serán a nivel nacional, los propietarios pueden decidir que es conveniente registrarla en diversos estados. Esto podría ocasionar problemas: en Estados Unidos las leyes estatales difieren ampliamente con respecto al número de socios, respecto a las restricciones sobre el monto de la deuda permisible de la sociedad, los tipos de acciones que se ofrecen a la venta, los impuestos, las restricciones sobre las transacciones, los poderes generales que se otorgan a la sociedad, los procedimientos para su aplicación y la presentación de documentos, incluyendo el registro de la sociedad.

El registro de la empresa está formado por los estatutos de la sociedad y, por lo general, contiene: (1) los nombres y direcciones de la sociedad, (2) los nombres y las direcciones de los directivos, (3) el propósito para el cual se forma la sociedad, (4) la cantidad y clase de acciones que se autorizarán, (5) los privilegios y las capacidades de votación de cada tipo de acciones, y (6) la duración de la sociedad. Una vez aprobada por el Secretario de Estado (del estado donde se registra), el registro se convierte en un contrato tripartito entre el estado y los accionistas, los accionistas y la sociedad, y los socios y el estado.

4.4 ESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD

Existen tres grupos de personas que conforman la estructura de la sociedad: los accionistas, el consejo de administración y los funcionarios.

Los accionistas

Los accionistas son reconocidos como los propietarios de la sociedad. Son personas quienes compran acciones para evidenciar dicha propiedad.

Los accionistas no poseen la propiedad en el mismo sentido legal en el que los propietarios o los copropietarios lo son en otras formas de propiedad. El accionista no tiene un título de propiedad de la compañía, aunque en el caso de liquidación esta persona tendría un derecho directo sobre la propiedad, después de los acreedores, los tenedores de bonos y los accionistas preferentes.

El accionista se convierte en un propietario parcial de la empresa independientemente de si posee una acción o la mayoría de ellas. En su reunión anual, los accionistas votan para determinar la composición del consejo de administración que, a su vez, selecciona a la administración o funcionarios de la empresa. Los accionistas pueden también votar con respecto a cambios en el registro, así como también con respecto a cambios 'específicos en la estructura de la organización tales como fusiones, consolidaciones y disoluciones.

De acuerdo al registro, cada accionista recibe un voto por cada acción que posee (conocido como *voto estatutario*). Debido al gran tamaño de las sociedades, es común que existan cientos de millares de accionistas que tengan el derecho a votar, aunque no es común que la mayoría de ellos asistan a las reuniones anuales. Por lo tanto, las sociedades proporcionan a cada accionista un voto de ausencia conocido como *voto a través de terceros*. El voto a través de terceros es un poder notarial que transfiere el derecho de votar de un accionista a un tercero. No transfiere la propiedad legal de las acciones y usualmente es válido sólo para una reunión específica. De esta manera, los accionistas que no están en posibilidades de asistir a las reuniones están, no obstante, en posibilidades de votar y de hacer que se conozcan sus deseos con respecto a asuntos de importancia. Dado que se exige que una sociedad tenga su reunión anual con *quorum* mínimo de 50% de los accionistas con derecho a voto, solicitar votos a favor de terceros es una actividad social legítima.

Con el objeto de que un grupo minoritario de accionistas elija a algunos miembros del consejo de administración, se puede presentar una votación acumulativa (exigida por la ley en 25 estados). La *votación acumulativa* permite al propietario de una sola acción presentar tantos votos como miembros del consejo haya que elegir, concentrando su voto con los de otros accionistas minoritarios. A través de este método, los propietarios de pequeñas cantidades de acciones con derecho a voto pueden elegir cuando menos a una persona para el consejo.

EJEMPLO 1

Si se van a elegir nueve miembros del consejo, cada acción tiene nueve votos y un accionista puede emitir estos nueve votos para una persona o dividirlos de cualquier manera.

Debido a que los accionistas son los propietarios de la sociedad, tienen ciertos derechos legales (individuales y de grupo) a los cuales no es posible renunciar.

Derechos de grupo

- (1) El derecho a elegir miembros del comité
- (2) El derecho de votar y modificar las leyes estatutarias
- (3) El derecho de cambiar el registro
- (4) El derecho de votar sobre la disposición de activos de la compañía
- (5) El derecho de disolver la compañía

Derechos Individuales

- (1) El derecho de comprar, vender y transferir acciones
- (2) El derecho de recibir dividendos en proporción del número de acciones que se poseen
- (3) El derecho de inspeccionar y revisar los registros de la empresa
- (4) El derecho de votar en las reuniones de accionistas
- (5) El derecho de recibir evidencias de la propiedad (certificados de acciones)
- (6) El derecho de demandar por fraude a los funcionarios y directivos
- (7) El derecho de participar en la distribución de activos en el caso de disolución

Al elegir al consejo de administración, los accionistas delegan su autoridad y, por lo general, ejercen un control indirecto sobre los asuntos de la empresa.

Consejo de administración

El consejo de administración es el principal cuerpo colegiado que gobierna a la empresa. Debido a que tienen una posición de gran confianza, las personas del consejo pueden ser considerados personalmente responsables ante los accionistas por negligencia, fraude o por el uso de los activos de la empresa para su beneficio personal y en detrimento de la misma. No se les puede considerar responsables por errores comunes o errores en sus juicios de apreciación. El consejo de administración es responsable de las siguientes actividades:

- (1) *Declaración de dividendos.* El comité tiene la responsabilidad exclusiva de la declaración de dividendos. Esto implica decisiones como la del porcentaje de utilidades que se retienen y el método para el pago de dividendos (acciones en efectivo).
- (2) *Toma de decisiones importantes.* El comité decide sobre cambios importantes que incluyen expansión, retracción, cambio de producto y la selección de los funcionarios de la empresa

Funcionarios

El consejo de administración elige a los ejecutivos de la empresa y ellos son directamente responsables ante éste de la ejecución de los objetivos de la empresa. Es común que el consejo nombre un presidente, un vicepresidente ejecutivo y otros diversos vicepresidentes que son responsables de las distintas divisiones de la empresa. En la mayoría de los estados de la Unión Americana, la ley exige que se elija a un secretario (que tiene la representación de la compañía y escribe la agenda y la minuta de todas las reuniones) y un tesorero (principal ejecutivo financiero). Estos funcionarios actúan como agentes de la empresa debido a que tienen el poder de comprometerse en contratos a nombre de ésta

EJEMPLO 2

En la figura 4-2 se ilustra gráficamente la estructura de una empresa.

4.5 VENTAJAS DE LA SOCIEDAD

- (1) *Responsabilidad limitada.* La propiedad única y la copropiedad general están sujetas al problema de la responsabilidad ilimitada, a través de la cual se puede comprometer la propiedad real y personal de los propietarios en el caso de que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones. Sin embargo, esta desventaja se elimina en la forma de organización en sociedad porque el accionista no puede perder más que el valor de su inversión acreedores no pueden ir más allá de los activos de la sociedad para satisfacer : ésta, debido a que la sociedad, y no sus propietarios, es la responsable de las
- (2) *Transferencia de la propiedad.* Una ventaja importante de la organización en sociedad es la facilidad con la que se puede transferir su propiedad. En cuestión de instantes los accionistas están en posibilidades de comprar o vender acciones a través de corredores que trabajan en mercados organizados y que se conocen como *mercados de valores* (New York Stock Exchange, American Stock Exchange, etc.).
- (3) *Continuidad.* A diferencia de la propiedad única o la copropiedad, únicamente es posible disolver una sociedad de tres formas: (1) por medio de una orden judicial, (2) por aprobación de la mayoría de los accionistas o (3) por expiración del período de registro de la sociedad. Como es raro que se disuelvan las sociedades, poseen una vida prácticamente perpetua. Aunque la muerte del propietario daría por terminada la propiedad o la copropiedad, es; muerte no afecta de ninguna manera la vida de una sociedad. Cuando un accionista muere, las acciones de su propiedad pasan a sus herederos, al igual que otros activos personales. Normalmente, la compañía vive más que las personas que originalmente invirtieron en ella
- (4) *Formación del capital.* Debido a que la sociedad puede dividir su propiedad en acciones de denominaciones pequeñas está en posibilidades de atraer capital de millares de personas con distintos ingresos. También se puede expandir, siempre y cuando los inversionistas estén de acuerdo en comprar porciones adicionales de acciones. Las sociedades encuentran que es más fácil obtener grandes cantidades de dinero debido a que la cantidad necesaria interesa a agencias que comercian con valores.

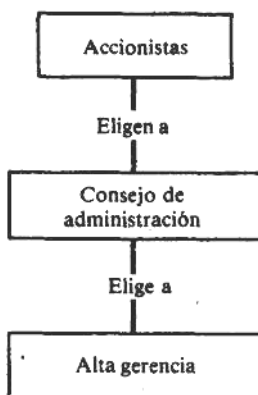


Fig.4-2

- (5) *Formas especiales de administración.* Debido a que, por lo general, la sociedad es de mayor tamaño que la propiedad o la copropiedad, puede contratar más especialistas. Los planes de incentivos a base de acciones y los premios pagaderos en acciones ofrecen mayores incentivos para los empleados que otras formas de propiedad de organizaciones.
- (6) *Entidad legal.* Debido a que se considera que la sociedad es una entidad legal, puede establecer demandas y ser demandada, puede hacer contratos y puede ser titular por nombre propio. Esto contrasta agudamente con la propiedad única y la copropiedad, que deben utilizar los nombres de sus propietarios en asuntos legales.

4.6 DESVENTAJAS DE LA SOCIEDAD

- (1) *Costo de organización.* La sociedad debe obtener aprobación estatal y asesoría legal al formar este tipo de propiedad. Los requisitos varían en los diversos estados pero todos ellos exigen: (1) un número mínimo de accionistas, (2) una cantidad mínima de capital y (3) el pago de cuotas de impuestos para la autorización. Las cuotas legales implícitas pueden llegar a millares de dólares en empresas grandes y se deben sumar a los costos de las cuotas e impuestos estatales. También se debe considerar el tiempo necesario para organizar la sociedad debido a que pueden pasar muchos meses antes de que se reconozca la empresa formalmente. El costoso procedimiento legal y la inversión de tiempo impiden que muchas empresas pequeñas adopten esta forma de propiedad.
- (2) *Restricciones legales.* El registro de la sociedad en un estado es la base de sus transacciones y le permite participar sólo en las actividades especificadas o implícitas en ese documento. Si la sociedad desea operar en otro estado debe registrarse también en dicho estado o pagar en él un impuesto. Por lo tanto, es lógico que la sociedad sea la forma menos común de propiedad en la empresa.
- (3) *Gravámenes fiscales.* La sociedad debe pagar impuestos sobre sus ingresos de la misma manera que una persona y esto da como resultado un doble gravamen de los ingresos de la sociedad. Este doble gravamen surge, en primer lugar, por la grabación de las utilidades netas y, en segundo lugar, por la porción de las utilidades que se distribuyan entre los accionistas como ingresos individuales. Se presenta una excepción a este doble patrón cuando una sociedad se registra como sociedad de apartado S. Ocurre esto cuando la sociedad tiene 15 o menos accionistas, todos los cuales poseen una clase de acciones (comunes), tiene una posición local y solicita que se le grave de la misma manera que a la copropiedad (evitando, de esta manera, el doble gravamen fiscal). Una sociedad puede también tener que pagar un impuesto anual por franquicia dentro del estado en el que efectúa sus transacciones. Las sociedades que están formadas en muchos estados deben pagar un impuesto individual de franquicia en cada uno de ellos.
- (4) *Falta de interés personal de los propietarios.* Debido a que las sociedades tienen millares de

propietarios que poseen una porción muy reducida de la empresa, cada uno de ellos tiene poco interés en su administración. Normalmente, su interés recae en la cantidad de dividendos que reciben y en el aumento de valor de sus acciones. No es raro que el inversionista no conozca el nombre del presidente de la compañía, de sus funcionarios, o inclusive la ubicación de la planta. Debido a esta falta de interés, los empleados frecuentemente se sienten menos leales a su empresa que lo que se sentirían en una copropiedad o en una propiedad única

- (5) *Impersonalidad.* La separación entre quienes operan la empresa (administradores), quienes son sus propietarios (accionistas) y el gran tamaño de la sociedad conduce a una atmósfera impersonal que no se encuentra en la copropiedad ni en la propiedad única. En general, surge "aislamiento" esto es; la tendencia a evitar responsabilidad personal por lo que ocurre dentro del ámbito de la sociedad.
- (6) *Falta de discreción.* La publicación que se exige de los informes financieros de una empresa hace que éstos se conviertan en registros públicos. Por lo tanto, una empresa grande no está en posibilidades de mantener en forma confidencial ciertos aspectos de operación que pudiera no desear revelar (sus utilidades o pérdidas, ventas, salarios a sus empleados o dividendos que se entregan a los accionistas), permitiendo a sus competidores alterar sus planes con base en los libros abiertos de la sociedad.
- (7) *Reglamentos federales y estatales.* Los gobiernos tanto federales como estatales exigen que la sociedad presente diversos informes y estados financieros cada año, ocasionando una gran erogación de tiempo, dinero y esfuerzo por parte de los administradores de la empresa. También ha aumentado con los años la reglamentación que el gobierno hace de las grandes empresas

En la tabla 4-1 se muestra una clasificación de la frecuencia relativa de ocurrencia en diferentes tipos de organizaciones.

Tabla 4-1

Porcentaje	Propiedades únicas	Copropiedad	Sociedades
Total de empresas	78%	8%	14%
Volumen de las operaciones	10%	4%	86%
Utilidades netas	20%	4%	76%

4.7 SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN APROPIADA PARA CADA EMPRESA: RESUMEN

Es importante estar familiarizado con algunas consideraciones básicas antes de seleccionar una forma legal específica para una empresa (propiedad única, copropiedad o sociedad). Estas consideraciones deben incluir:

Costos de organización. La propiedad única es la forma más sencilla y barata de comenzar una empresa. Es fácil iniciar las copropiedades aunque puede ser necesario un documento escrito. Sin embargo, las sociedades son más difíciles de formar que cualquiera de los otros tipos mencionados, y se inician siguiendo un procedimiento legal estricto según el estado de la unión en el que se registran.

Responsabilidad. Independientemente de la estructura legal, los acreedores siempre tienen el derecho de que se les pague con los activos de la empresa antes de que los propietarios puedan retirar su capital. El propietario único es responsable personalmente de todas las obligaciones de la empresa y si los activos que posee no pueden satisfacer estas obligaciones, se puede exigir en el pago de las mismas la inclusión de las propiedades personales y reales del propietario. De la misma manera, cada uno de los miembros de la copropiedad es totalmente responsable de todas las obligaciones que la copropiedad contraiga. Sin embargo, esto no opera para las sociedades debido a que los acreedores pueden exigir el pago de sus demandas sólo en razón de los activos de la empresa. Por lo tanto, los accionistas pueden perder el dinero que invierten en una sociedad pero no se les puede obligar a contribuir con fondos adicionales de sus activos personales.

Continuidad. La propiedad única no tiene la ventaja de la continuidad debido a que una 1a enferme-

dad o la muerte del propietario da por terminado el negocio. Las copropiedades están sujetas también a falta de continuidad debido a que la muerte, bancarrota, retiro o mala salud de cualquiera de los socios la da por terminada. La forma de organización que tiene la estructura legal más permanente es la sociedad, debido a que ésta se puede transferir en cualquier momento dado sin alterar la existencia de la empresa.

Eficiencia de administración. El propietario único tiene la total responsabilidad de *todas* las operaciones de la empresa. En una copropiedad, el conocimiento combinado de los diferentes socios es una ventaja pero, debido a que existe una división de las responsabilidades se presenta una fragmentación de la autoridad y posibles desacuerdos. Sin embargo, en una sociedad la función administrativa está centralizada dentro de un grupo de ejecutivos que pueden o no ser accionistas de la empresa.

Reconocimientos de la ley. Debido a que la propiedad única es la forma más antigua de las empresas en Estados Unidos, y también la que se utiliza más ampliamente, restan pocas dudas con respecto al efecto de las leyes sobre su función. Las propiedades únicas no requieren de un registro para organizarse y pueden llevar a cabo negocios en cualquier estado sin ninguna regulación especial. Esto se aplica también a la copropiedad. Sin embargo, la soledad tiene una vida legal diferente, regulada de acuerdo con el estado en el que se registra y no se requiere que la reconozca ningún otro estado. Debido a esto, las sociedades están reguladas por numerosas leyes estatales que pueden hacer que los movimientos resulten bastante difíciles. La sociedad está también reglamentada por el gobierno federal, que la obliga a publicar anualmente sus estados financieros.

finanzas adicionales. El propietario único puede tener capital adicional obteniendo préstamos de bancos, obteniendo crédito que garantiza con sus bienes o invirtiendo personalmente más dinero de la empresa. Ahora bien, los bancos y los acreedores determinan la cantidad que se presta o el crédito que se amplía, basados exclusivamente en las responsabilidades financieras de la persona. Las copropiedades pueden obtener fondos con mayor facilidad que la propiedad única puesto que están disponibles los recursos combinados de todos los socios. Sin embargo, las sociedades están en la mejor situación para lograr capital adicional debido a que están en posibilidades de atraer inversionistas externos a través de la venta de sus acciones. Esto se explica por el hecho de que los accionistas se dan cuenta de que su responsabilidad está limitada a la cantidad que invierten.

EJEMPLO 3

La tabla 4-2 presenta un resumen de una comparación de quince características de las propiedades, las copropiedades y las sociedades.

Tabla 4-2

Característica	Forma más conveniente	Forma menos conveniente
1. Disponibilidad de capital social	Sociedad	Propiedad única
2. Disponibilidad de crédito general	Copropiedad	Sociedad
3. Costo de organización y disolución	Propiedad única	Sociedad
4. Facilidad de organización y disolución	Propiedad única	Sociedad
5. Facilidad de transferencia o retiro de la propiedad	Sociedad	Copropiedad
6. Eficiencia en la administración	Sociedad	Propiedad única
7. Flexibilidad para operar	Propiedad única	Sociedad
8. Libertad para operar en cualquier estado	Propiedad única	Sociedad
9. Controles y restricciones gubernamentales	Propiedad única	Sociedad
10. Duración	Sociedad	Propiedad única
11. Responsabilidad de los propietarios	Sociedad	Propiedad única
12. Motivación de los empleados	Sociedad	Propiedad única
13. Calidad de los administradores de los que normalmente se encuentran en el mercado de trabajo	Sociedad	Propiedad única
14. Privada en la operación	Propiedad única	Sociedad
15. Posición fiscal de los propietarios	Propiedad única y copropiedad	Sociedad

Terminología usada en Administración de Empresas

Accionista. Persona que posee acciones en una compañía y que, por ello, se convierte en propietario parcial.

Accionistas. Personas que se unen para iniciar la sociedad y cuya principal característica es la responsabilidad limitada.

Certificados de acciones. Evidencia escrita de la propiedad de una o más acciones de una sociedad

Consejo de administración. El cuerpo de gobierno de una sociedad, elegido por los accionistas, que representa sus intereses y que tiene la responsabilidad de declarar dividendos y de tomar las principales decisiones.

Doble gravamen fiscal. Impuesto que surge primero por el gravamen fiscal a las utilidades netas de la sociedad y, en segundo lugar, de las porciones de las utilidades que se distribuyen entre los accionistas como ingresos individuales.

Formación de una sociedad. Proceso a través del cual las personas se reúnen para formar una sociedad

Informe anual. Documento que incluye las condiciones financieras y las operaciones de una sociedad. Este informe anual obligatorio se prepara para los accionistas y para otras personas interesadas.

Organismos públicos. Sociedad que se organiza a través de un gobierno federal, estatal o urbano, con el propósito de llevar a cabo actividades de interés colectivo. Al nivel local, podría incluir aspectos como la pavimentación de caminos y el establecimiento de sistemas escolares. A un nivel nacional la TVA y la FDIC son ejemplos claros

Registro social. Instrumento que otorga a las sociedades el derecho de operar y que define las restricciones y los procedimientos para hacerlo.

Responsabilidad limitada. Límite de responsabilidad de los accionistas hasta por el monto de su inversión. Los acreedores no pueden utilizar otra cosa que no sean los activos de la sociedad para satisfacer sus demandas debido a que ésta es una entidad aparte y quien tiene la deuda es la sociedad y no los propietarios.

Sociedad. Entidad legal aparte y distinta a sus propietarios, que se crea bajo la ley y se considera en los tribunales como una persona artificial (persona moral). Puede poseer propiedades, contraer deudas, demandar o ser demandada por su propio nombre. Sus características son la responsabilidad limitada de sus accionistas, la posibilidad de transferir la propiedad y la continuidad de su existencia.

Sociedad abierta. Sociedad que se posee y se opera para lograr utilidades y cuyas acciones están ampliamente distribuidas.

Sociedad de apartado S. Sociedad a la que se le puede imponer un gravamen fiscal como propiedad (evitando el gravamen doble), si: (1) no tiene más de quince accionistas, (2) los accionistas son propietarios de una sola clase de acciones (comunes) y (3) tiene un carácter local.

Sociedad cerrada. Sociedad con pocos propietarios activos en la administración de la empresa pero cuyas acciones no están a la venta al público en general.

Sociedad extranjera. Empresa que realiza operaciones en un país en donde no está registrada.

Sociedad foránea. Sociedad que se establece bajo las leyes de un estado específico de la Unión Americana y que lleva a cabo operaciones en otro estado.

Sociedad local. Sociedad que está registrada conforme a las leyes de un estado de la Unión Americana y que lleva a cabo negocios en él.

Sociedad no lucrativa. Sociedad que algunos estados permiten que se organice con propósitos educativos, religiosos o de caridad. Estas empresas no lucrativas pueden producir ingresos en sus operaciones, pero nunca es posible distribuir estos ingresos entre sus propietarios.

Sociedad privada. Sociedad que es propiedad de accionistas y que la operan para obtener utilidades

Votación acumulativa. Situación en la que cada acción individual tiene derecho a un voto por cada miembro que se vaya a elegir para el consejo de administración. Los accionistas pueden asignar cada uno de estos votos a un solo miembro o a cualquier combinación de ellos que seleccionen.

Voto a nombre de terceros. Voto que otorga una persona ausente y que delega su autoridad para votar a una tercera persona (en vez del accionista) para una reunión específica.

Preguntas de repaso

Parte I: Verdadero o falso

- _____ 1. La sociedad puede tener propiedades, puede demandar y ser demandada y puede administrar sus propios asuntos.
- _____ 2. La responsabilidad de un consejo de administración es vigilar que la sociedad sea administrada de acuerdo a los mejores intereses de los accionistas.
- _____ 3. La responsabilidad limitada de los propietarios es el beneficio más importante de una sociedad.
- _____ 4. La sociedad no tiene que solicitar un registro en el estado en el que lleva a cabo sus operaciones.
- _____ 5. Los ingresos de una sociedad están sujetos a un doble gravamen fiscal. Impuestos sobre los ingresos e impuestos sobre los dividendos que se distribuyen a los accionistas.
- _____ 6. Cuando una sociedad se clasifica de acuerdo a su forma de propiedad, puede ser lucrativa o no lucrativa.
- _____ 7. Una sociedad extranjera es aquella que lleva a cabo operaciones en un país cualquiera pero que está registrada en otro.
- _____ 8. La votación acumulativa se basa en un voto por cada acción que se posee.
- _____ 9. Las principales obligaciones del consejo de administración son la declaración de dividendos y tomar las decisiones principales.
- _____ 10. Una sociedad de apartado S paga impuestos como una copropiedad, pero sus accionistas tienen responsabilidad limitada.

- Respuestas:*
- (1) Verdadero.
 - (2) Verdadero.
 - (3) Verdadero.
 - (4) Falso. La sociedad debe seguir procedimientos legales estrictos, incluyendo la obtención de registro en el estado en el que pretenda llevar a cabo sus operaciones.
 - (5) Verdadero.
 - (6) Falso. La sociedad se clasifica como una sociedad abierta o cerrada.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Falso. La votación estatutaria está basada en el concepto de un voto por cada acción **que** se posee.
 - (9) Verdadero.
 - (10) Verdadero.

Parte II: Elección múltiple

- 1. La estructura de organización que se considera como independiente de sus propietarios, se conoce como (a) propiedad, (b) copropiedad, (c) asociación, (d) sociedad.
- 2. La primera definición de sociedad la dio (a) el juez Marshall, (b) el juez Douglas, (c) el juez Holmes, (d) Clarence Darrow.
- 3. ¿Qué porcentaje ocupan las sociedades entre el número total de empresas? (a) 8%, (b) 14%, (c) 32%, (d) 64%.
- 4. ¿Aproximadamente qué porcentaje del total de ingreso generan las sociedades en Estados Unidos? (a) 20%, (b) 40%, (c) 60%, (d) 86%.
- 5. Una sociedad que se organiza con el propósito de ofrecer servicios y productos para la educación se conoce como (a) sociedad pública, (b) sociedad privada, (c) sociedad cerrada, (d) sociedad abierta.
- 6. La Federal Deposit Insurance Corporation es un ejemplo de (a) sociedad pública, (b) sociedad privada, (c) sociedad cerrada, (d) sociedad abierta.
- 7. Una sociedad religiosa sería una (a) sociedad lucrativa, (b) sociedad no lucrativa, (c) sociedad abierta, (d) ninguna de las anteriores.
- 8. Una sociedad ubicada en Nueva York, que efectúa negocios ahí mismo, se conoce como una (a) sociedad local, (b) sociedad foránea, (c) sociedad extranjera, (d) ninguna de las anteriores.
- 9. Una sociedad ubicada en Nueva York, que realiza negocios en el estado de Connecticut, se conocería en este estado como una (a) sociedad local, (b) sociedad foránea, (c) sociedad extranjera, (d) ninguna de las anteriores.
- 10. Una compañía japonesa que realiza negocios en el estado de Texas sería conocida en este estado como una (a) sociedad local, (b) sociedad foránea, (c) sociedad extranjera, (d) ninguna de las anteriores.
- 11. El registro de la sociedad debe ser aprobado por (a) el presidente de la sociedad, (b) cualquier administrador local, (c) el secretario del estado donde se registra, (d) el presidente del consejo.

12. Bajo condiciones normales de votación, un accionista que posee diez acciones en una sociedad y que participa en la elección de nueve miembros de consejo tendría derecho a (a) un voto, (b) 10 votos, (c) 90 votos, (d) ninguno de los anteriores
13. Un accionista que posee 10 acciones de una sociedad que está en proceso de elegir a 9 miembros de consejo utilizando un método de votación acumulativa recibiría (a) un voto, (b) 10 votos, (c) 90 votos, (d) ninguno de los anteriores.
14. ¿Cuál de los siguientes no constituye un derecho de los accionistas? (a) inspeccionar los registros de la compañía, (b) recibir dividendos cuando se ofrecen, (c) votar en la administración general de la empresa, (d) elegir al consejo de administración.
15. Los miembros del consejo de administración pueden ser personalmente responsables de (a) fraude, (b) negligencia, (c) utilización de activos de la compañía, (d) todo lo anterior.
16. Al principal ejecutivo de la empresa se le conoce como (a) el presidente del consejo, (b) el presidente, (c) el secretario, (d) el tesorero.
17. La ventaja más importante de la sociedad para los accionistas es (a) la responsabilidad limitada, (b) la posibilidad de transferir la propiedad, (c) una mejor administración, (d) la formación de capital.
18. Se puede disolver a una sociedad a través de (a) un mandato judicial, (b) los accionistas, (c) la expiración del registro de la sociedad, (d) todo lo anterior.
19. Debido a que se considera que la sociedad es una entidad legal, puede (a) presentar demandas y ser demandada, (b) obtener títulos por su nombre propio, (c) hacer contratos a su nombre, (d) todo lo anterior.
20. Con el objeto de organizar una sociedad se debe (a) tener un número mínimo de acciones, (b) poseer una cantidad mínima de capital, (c) pagar impuestos y cuotas de registro, (d) todo lo anterior.
21. El doble gravamen fiscal significa cobrar impuestos sobre (a) la utilidad bruta de la compañía y la operación, (b) los ingresos de operación y los ingresos netos de la compañía, (c) los ingresos de la compañía y las utilidades que se distribuyen a los accionistas, (d) las utilidades que se distribuyen a las compañías y el impuesto por franquicia.
22. Una sociedad puede pedir que se le grave fiscalmente como copropiedad para evitar el doble gravamen, cuando tiene menos de (a) 3 accionistas, (b) 11 accionistas, (c) 16 accionistas, (d) 20 accionistas.
23. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones no son ciertas para una sociedad? (a) ser un ente artificial, (b) existe solo a la luz de la ley, (c) no administra sus propios asuntos, (d) usualmente refleja a sus fundadores
24. Los accionistas que están ausentes en una reunión pueden, de cualquier manera, registrar sus opiniones a través de un dispositivo que se conoce como (a) cinta de indicador automático, (b) voto a nombre de terceros, (c) ley común, (d) carta de crédito.
25. ¿Cuál de las siguientes no es función del consejo de administración? (a) supervisar las operaciones cotidianas de la empresa, (b) contribuir con conocimientos, experiencia y contactos, (c) imponer una revisión periódica de los problemas, (d) guiar las actividades de la alta gerencia.
27. Los propietarios de una sociedad están sujetos a (a) responsabilidad limitada, (b) responsabilidad limitada, (c) responsabilidad periódica, (d) responsabilidad sin culpable.

Respuestas: (1) d, (2) a, (3) b, (4) d, (5) a, (6) a, (7) b, (8) a, (9) b, (10) c, (11) c, (12) b, (13) c, (14) c, (15) d, (16) d, (17) d, (18) a, (19) d, (20) d, (21) d, (22) c, (23) c, (24) c, (25) b, (26) a, (27) b.

Parte III: Correspondencia

Seleccione de la columna A la forma de propiedad que esté mejor descrita con los conceptos de la columna B.

Columna A	Columna B
(a) Propiedad única	(1) La forma más común de constitución
(b) Copropiedad general	(2) La forma más común de constitución para grandes empresas
(c) Sociedad	(3) La forma de empresa con mayor reglamentación gubernamental
	(4) Forma de empresa que tiene la mejor evaluación de crédito
	(5) No se requiere compartir las utilidades
	(6) La empresa sigue existiendo más allá de las vidas de sus fundadores
	(7) Los conflictos de administración son más comunes con esta forma
	(8) Los propietarios tienen responsabilidad limitada

Respuestas: (1) a, (2) c, (3) c, (4) b, (5) a, (6) c, (7) b, (8) c.

Problemas resueltos

4.1 ¿Cuál es el propósito de la formación de una sociedad pública?

SOLUCIÓN

Una sociedad pública es organizada por gobiernos federales, estatales o urbanos con el propósito de llevar a cabo actividades de interés público. Los servicios locales normales incluirían la pavimentación de caminos, la creación de sistemas escolares y de instalaciones de drenaje, mientras que, a gran escala, algunos ejemplos de participación federal serían la creación del Tennessee Valley Authority y la Federal Deposit Insurance Corporation. El principal propósito de las sociedades públicas es proporcionar productos y servicios que no ofrecen las instituciones privadas.

4.2 Explique la diferencia entre sociedades locales, foráneas y extranjeras.

SOLUCIÓN

En Estados Unidos una empresa registrada bajo las leyes de un estado y que opera en él se le conoce como sociedad local. En todos aquellos estados en los que opera, a excepción de aquel donde está registrada, será una sociedad foránea. Una empresa que lleva a cabo transacciones en un país, pero que está registrada en otro, se le conoce en el primer país como una sociedad extranjera.

4.3 Liste cinco especificaciones para Estados Unidos que aparecerían en el registro de la sociedad.

SOLUCIÓN

- (1) Nombres y direcciones de la sociedad
- (2) Nombres y direcciones de los miembros del consejo de administración
- (3) El objetivo de la sociedad
- (4) La cantidad y clase de acciones que se autorizan
- (5) Los privilegios y las capacidades de votación de cada accionista
- (6) La duración de la sociedad

4.4 Defienda el uso de votos a nombre de terceros en una sociedad.

SOLUCIÓN

Debido al gran tamaño de las sociedades, existen cientos de millares de accionistas que tienen el derecho de votar, pero que normalmente no pueden asistir a la reunión anual. Los accionistas que no están en posibilidades de asistir a estas reuniones pueden votar y hacer que se conozcan sus derechos utilizando un voto a nombre de terceros. Puesto que se exige a la sociedad tener su reunión anual con un quorum mínimo de 50% de las acciones con derecho a voto, el voto a nombre de terceros se convierte en un recurso legítimo de la sociedad.

4.5 Nombre cuando menos cinco de los derechos que pueden ejercer los accionistas como grupo.

SOLUCIÓN

- (1) El derecho de elegir a los miembros del consejo directivo
- (2) El derecho de votar
- (3) El derecho de modificar los estatutos
- (4) El derecho de cambiar el registro
- (5) El derecho de votar sobre la disposición de los activos de la sociedad
- (6) El derecho de disolver la sociedad

4.6 Cada accionista tiene derechos que puede ejercer como persona. Liste cuando menos seis de ellos.

SOLUCIÓN

- (1) El derecho de comprar, vender y transferir acciones
- (2) El derecho de recibir dividendos

- (3) El derecho de revisar los registros de la empresa
- (4) El derecho de votar
- (5) El derecho de recibir certificados de acciones
- (6) El derecho de demandar a los miembros del consejo de administración y a los funcional] os
- (7) El derecho de participar en la distribución de activos en el caso de disolución

4.7 Describa al consejo de administración con respecto a sus responsabilidades y obligaciones

SOLUCIÓN

El consejo de administración es el principal cuerpo que gobierna a la sociedad. Se puede considerar a sus miembros personalmente responsables, en su caso, de negligencia, fraude o por el uso de activos de la sociedad para su beneficio propio en detrimento de los intereses de la compañía. Sin embargo, no se les puede, considerar responsables por errores normales en la empresa. Sus obligaciones incluyen la declaración de dividendos (porcentaje de utilidades que se retienen y el método de pago de dividendos) y la participación en las principales decisiones (selección de funcionarios de la sociedad, expansión, retracción y cambio de productos y líneas).

4.8;Cómo se compone la alta administración (ejecutivos) de una sociedad?

SOLUCIÓN

Usualmente los ejecutivos de una sociedad son un presidente (totalmente a cargo de las operaciones de la empresa), un vicepresidente ejecutivo (directamente responsable ante el presidente), otros vicepresidentes adicionales (responsables de diversas divisiones de la empresa), un secretario (que tiene la representación de la sociedad y que escribe el acta de reuniones) y un tesorero (el principal ejecutivo financiero de la sociedad)

4.9 Liste cuando menos cinco de las principales ventajas de la forma social de organización.

SOLUCIÓN

- (1) Responsabilidad limitada
- (2) Transferencia de la propiedad
- (3) Continuidad
- (4) Formación de capital
- (5) Inclusión de especialistas en administración
- (6) Entidad legal

4.10 La forma de sociedad tiene ciertas desventajas. Nombre cuando menos seis de ellas

SOLUCIÓN

- (1) Costo de organización
- (2) Restricciones legales
- (3) Gravamen fiscal
- (4) Falta de interés personal de los propietarios
- (5) Reglamentos federales y estatales
- (6) Impersonalidad
- (7) Falta de discreción

4.11 ¿Qué es el consejo de administración vinculado? ¿Por qué es ilegal?

SOLUCIÓN

Un consejo de administración vinculado es una situación en la que la mayoría de los miembros de dos o más consejos de administración son idénticos. Son ilegales si cualquiera de las sociedades tiene activos que excedan de un millón de dólares y si las sociedades compiten entre sí. Se determinó que los consejos de administración vinculados fueran ilegales debido a la tentación que se presenta en los consejos para reducir la competencia coludiéndose (es decir, a través de acuerdos secretos).

- 4.12** Antes de que una persona seleccione una forma legal específica para una empresa se deben considerar ciertos factores. Liste cuando menos cinco de ellos.

SOLUCIÓN

- (1) Costos de organización
- (2) Responsabilidad
- (3) Continuidad
- (4) Eficiencia de administración
- (5) Discreción
- (6) Impuestos
- (7) Reglamentos gubernamentales

Examen I

Capítulos 1-4

Parte I: elección múltiple

1. La no intervención del gobierno en las operaciones comerciales se conoce como (a) empresario, (b) *laissez faire*, (c) *caveat emptor*, (d) ninguno de los anteriores.
2. El valor total de todos los bienes y servicios que se producen en un año en un país dado se conoce como (a) producto nacional bruto, (b) capitalismo, (c) fondo de capital, (d) el sistema de la libre empresa.
3. Una ventaja de la propiedad única sobre las otras formas de empresas es (a) la libertad de ingreso y disolución, (b) ahorros de impuestos, (c) discreción, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
4. La principal desventaja de la propiedad única es (a) responsabilidad ilimitada, (b) falta de oportunidad para los empleados, (c) dificultades en la administración, (d) satisfacción personal
5. Un socio comanditado (a) tiene responsabilidad limitada, (b) proporciona capital a la empresa, (c) no asume responsabilidad por deudas más allá de su inversión, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
6. Una empresa que no está formada como sociedad, con el objeto de iniciar o terminar sus operaciones legales, requiere de autorización de (a) el gobierno federal, (b) el gobierno estatal, (c) el gobierno local (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
7. Son características de un socio general (a) responsabilidad ilimitada, (b) estar activo en a empresa, (c) se le conoce públicamente, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
8. Una persona preocupada por el posible conflicto de intereses al trabajar para una copropiedad puede convertirse en (a) socio limitado (b) socio silente, (c) socio secreto, (d) socio general
9. De todas las principales causas de fracaso en las empresas, la que es más prominente es (a) negligencia por parte de los propietarios, (b) mala administración, (c) desastres, (d) fraudes.
10. Cuando una persona tiene planes para crear una empresa, debe considerar ciertos factores. Estos incluyen (a) el capital necesario, (b) la continuidad de la propiedad, (c) la reglamentación gubernamental, (d) la responsabilidad del propietario, (e) todos los anteriores.
11. Cuando a una estructura organizacional, se le considera como una entidad legal y separada de sus propietarios, se le denomina (a) una copropiedad, (b) una sociedad, (c) una propiedad, (d) una copropiedad con un propósito financiero especial, (e) una copropiedad con un propósito único
12. Una sociedad de Nevada que lleva a cabo transacciones en el estado de Nueva York se le conocería en este lugar como una (a) sociedad local, (b) sociedad extranjera, (c) sociedad foránea, (d) ninguna de las anteriores.
13. Con la votación acumulativa, un accionista propietario de una acción en una sociedad en la que se eligen siete miembros del consejo de administración recibiría (a) un voto, (b) siete votos, (c) setenta votos, (d) ninguno de los anteriores.
14. El primer grupo que aparece en la cumbre de la estructura de una sociedad, son (a) los accionistas (b) los miembros del consejo de administración, (c) el presidente y sus funcionarios, (d) ninguno de los anteriores.
15. ¿Cuál de las siguientes no es una ventaja de una sociedad? (a) discreción, (b) formación de capital, (c) continuidad, (d) facilidad de transferir la propiedad.
16. Los derechos de los accionistas incluyen (a) transferencia de acciones, (b) votación, (c) recepción de dividendos, (d) revisión de los registros de la compañía, (e) todos los anteriores.

Parte II: correspondencia

1. Relacione las descripciones de la columna B que correspondan con los términos de la columna A.

Columna A	Columna B
(1) Votación acumulativa	(a) Voto de ausencia.
(2) Sociedad foránea	(b) Un voto por accionista.
(3) Sociedad abierta	(c) Un voto por cada miembro que se va a elegir,
(4) A través de terceros	(d) Una sociedad de Nueva York que realiza negocios en Nueva Jersey,
(5) Sociedad pública	(e) Las acciones de la empresa se venden al público en general.
	(f) Organizada por el gobierno local, estatal o federal,
	(g) Sociedades con pocos propietarios y cuyas acciones no están a la venta al público en general.

2. En la columna A se listan la leyes que reglamentan a las empresas. Relaciónela con las descripciones que aparecen en la columna B.

Columna A	Columna B
(1) Sherman Antitrust Act	(a) Established Federal Trade Commission.
(2) Robinson-Patman Act	(b) Los consumidores pueden cuestionar su evaluación de crédito.
(3) Taft-Hartley Act	(c) "Todo acto que restrinja el comercio es ilegal".
	(d) Se deben dar a conocer los estatutos.
	(e) Prohíbe la discriminación al contratar.
	(f) Es ilegal la discriminación entre compradores de igual grado,
	(g) Puesta en vigor de las leyes al derecho al trabajo.

Parte III: responda lo siguiente

- Compare al capitalismo con el socialismo.
- ¿Por qué es benéfico mantener al mínimo la interferencia del gobierno en los negocios?
- En seguida se encuentra una lista de factores que se deben considerar al seleccionar un tipo de empresa. ¿Qué tipo de organización (propiedad, copropiedad o sociedad) es mejor para cada factor? ¿Cuál es el tipo menos apropiado?

(a) Responsabilidad	(d) Transferencia de la propiedad
(b) Impuestos	(e) Organización y disolución
(c) Satisfacción personal	(f) Reglamentación del Gobierno

- La responsabilidad ilimitada se aplica tanto para la propiedad única como para la propiedad. Describa estas situaciones.
- ¿Qué derechos, tanto individuales como colectivos, tienen los accionistas?
- Describa a la sociedad de apartado S.

Respuestas al examen I

Parte I

(1) <i>b</i>	(5) <i>d</i>	(9) <i>b</i>	(13) <i>b</i>
(2) <i>a</i>	(6) <i>e</i>	(10) <i>e</i>	(14) <i>a</i>
(3) <i>d</i>	(7) <i>d</i>	(11) <i>b</i>	(15) <i>a</i>
(4) <i>a</i>	(8) <i>c</i>	(12) <i>c</i>	(16) <i>e</i>

Parte II

1. (1)c, (2)d, (3)e, (A) a, (5) f
2. (1)c, (2) f, (3)g.

Parte III

I.

Capitalismo

Propiedad privada de la propiedad y de los medios de producción
 Limitación estricta de la intervención del gobierno en las decisiones de las empresas
 Producción no dirigida hacia la utilidad
 Los precios los fijan las fuerzas de la oferta y la demanda en un mercado libre
 La competencia determina qué productores sobreviven o fracasan

Socialismo

El gobierno es propietario de los bienes y de los medios de producción
 Control casi total del gobierno en las decisiones de negocios

Producción para el bienestar social
 Las autoridades gubernamentales fijan los precios
 El gobierno revisa periódicamente el desempeño de la industria

2. El sistema de la libre empresa depende, para su sobrevivencia y bienestar, de la iniciativa de las personas y en gran medida, de sus motivos egoístas. Demasiada interferencia o reglamentación obstruye a este impulso natural

Más apropiado

- (a) Sociedad
- (b) Propiedad única, copropiedad
- (c) Propiedad única
- (d) Sociedad
- (e) Propiedad única
- (f) Propiedad única, copropiedad

Menos apropiado

- Copropiedad
- Sociedad
- Sociedad
- Propiedad única
- Sociedad
- Sociedad

4. En una propiedad única el propietario individual es legalmente responsable de todas las obligaciones de la empresa. Si los activos de la empresa no pueden satisfacer estas obligaciones, los acreedores pueden enajenar propiedades reales y personales.
 En una copropiedad, cada socio es responsable no sólo de sus propios actos sino también de los actos de los otros socios. Esta responsabilidad se extiende más allá de la empresa para incluir las propiedades reales y personales de cada socio. Si los activos de la empresa no son suficientes para satisfacer estas responsabilidades, los acreedores pueden decidir demandar a cualquiera de los socios para que pague la deuda.
5. Los derechos de los accionistas incluyen (1) el derecho de votar, (2) el derecho de recibir dividendos, (3) el derecho de transferir acciones, (4) el derecho de elegir miembros del consejo de administración, (5) el derecho de modificar los estatutos y el registro, y (6) el derecho de revisar los registros de la compañía.
6. Las sociedades que satisfacen las condiciones citadas antes, tienen la opción de solicitar que se graven sus ingresos como copropiedades. Operar bajo el apartado S proporciona a la sociedad el beneficio legal de la responsabilidad limitada al mismo tiempo que evita la doble gravación fiscal. Las sociedades de apartado S deben tener (1) no más de 15 accionistas, (2) sólo una clase de acciones (comunes) y (3) ser locales.

SECCIÓN II: Operaciones básicas en Administración

Capítulo 5

Conceptos de administración y organización

5.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

La administración incluye a las personas que tienen el derecho de tomar decisiones que afectan a los asuntos de una empresa. Su propósito general es hacer posible el logro de objetivos específicos con los recursos materiales y humanos de los que se dispone.

La organización es el medio a través del cual la administración coordina los esfuerzos de los empleados para lograr los objetivos de la compañía.

5.2 ORGANIZACIÓN

Las tres teorías sobre organización que generalmente se reconocen son la clásica, la neoclásica y la moderna (contemporánea):

- (1) La forma más antigua que se reconoce sobre teoría de la organización es la *teoría clásica*, la que postula una estructura formal de organización. Sus principales conceptos implicaban la existencia de una burocracia altamente estructurada (en donde la autoridad estaba basada en el puesto), la puesta en práctica de la administración científica (a través de la cual el trabajador obtiene mayor retribución económica mediante una mayor productividad) y la teoría administrativa (principios amplios aplicados a los niveles superiores de la administración general). F.W. Taylor fue un teórico clásico y algunas personas lo consideran el fundador de la administración científica. Fue él quien postuló el concepto de que los salarios más elevados propiciaban mayores niveles de productividad y, por ello, mayores ingresos para los empleados. También hizo estudios para determinar lo que constituía *el trabajo justo de un día*, los cuales lo convirtieron en el iniciador de los estudios de tiempo y movimientos y, además, propuso un sistema de supervisión con base en las capacidades.
- (2) En contraste con la teoría clásica que ignora al elemento humano, la *teoría neoclásica* refleja las influencias de los conductistas y de la revolución industrial. Esta teoría rechaza aquella que indica que un aumento en el pago es en sí mismo un estímulo suficiente para optimizar la productividad y reconoce a la empresa como un sistema social en el que algunos factores emocionales (como el orgullo y la satisfacción del trabajo propio, condiciones o relaciones placenteras de trabajo, un sentimiento de pertenecer y contribuir a la organización) tenía un efecto notable sobre la continuidad de la eficiencia en la empresa. Básicamente, los neoclásicos colocan a las relaciones humanas a la par de la productividad.
- (3) *Teoría moderna (contemporánea) de organización*. Es esencialmente una generalización de las anteriores y combina pensamientos tanto clásicos como neoclásicos. Visualiza a la organización como un sistema integral que tiene elementos característicos (es decir, personas, relaciones formales e informales, un medio ambiente físico, metas, y una red de comunicación) y afirma que un cambio en una parte afecta la operación de las otras.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización implica una estructura. Una *estructura organizacional* es una base que permite a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas. De

esta manera, una empresa puede funcionar como una unidad, con la misma eficiencia que se logra en un negocio operado por una sola persona.

Una vez se ha establecido la estructura de organización, se deben definir claramente las áreas (y subáreas) de actividad, los niveles de autoridad y las responsabilidades.

EJEMPLO 1

Un departamento de manufactura, que es un área principal de actividad, contiene subáreas como el departamento de herramientas y el de ensamble. El encargado de cada departamento es la autoridad en ese nivel y sus obligaciones están tan claramente definidas como las de las personas que se encuentran por encima y por debajo de su nivel.

Aun dentro de esta estructura se debe permitir la iniciativa. La buena administración permite que los empleados (y los administradores) crezcan en la empresa de acuerdo a sus capacidades individuales. Esto es un activo valioso para una empresa en tanto que los talentos individuales contribuyen al crecimiento de la organización. Cuando los trabajadores sienten que son simples peones en un tablero, se reduce su ánimo y su eficiencia en el trabajo y la empresa pierde los beneficios que pudiera haber obtenido de sus empleados si esos sentimientos no hubieran existido.

Por ello, la comunicación tiene gran importancia en la estructura de la organización. Un flujo uniforme y en dos sentidos (de la administración hacia los empleados y viceversa) asegura el funcionamiento eficiente a través de retroalimentación, sugerencias e inconformidades.

5.4 FORMAS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen cuatro formas básicas de estructura organizacional. En línea, en línea directa y staff funcional y de comité.

Organización en línea

En una *organización en línea*, el flujo de autoridad se presenta en línea recta a partir del ejecutivo de mayor nivel hasta el empleado de más baja jerarquía. (Véase la figura 5-1.) Las ventajas de la organiza-

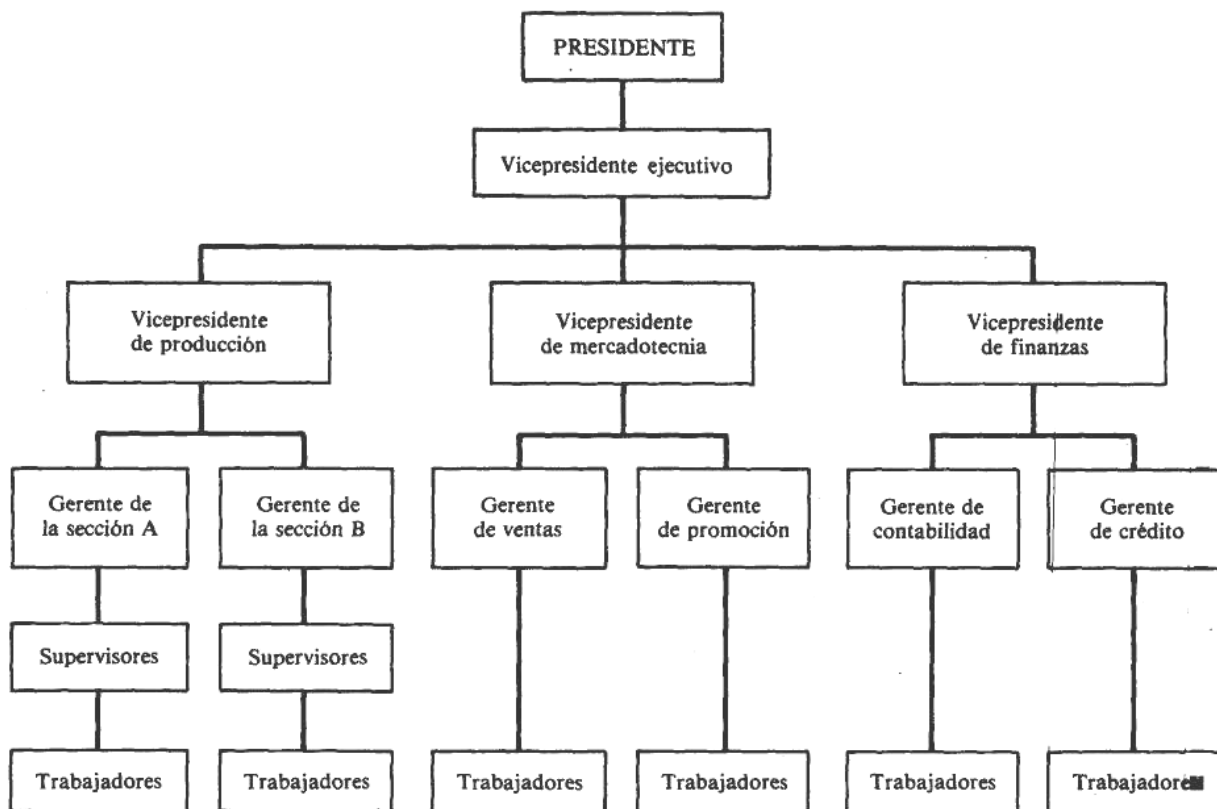


Fig. 5-1. Estructura de organización de línea.

CLAVE

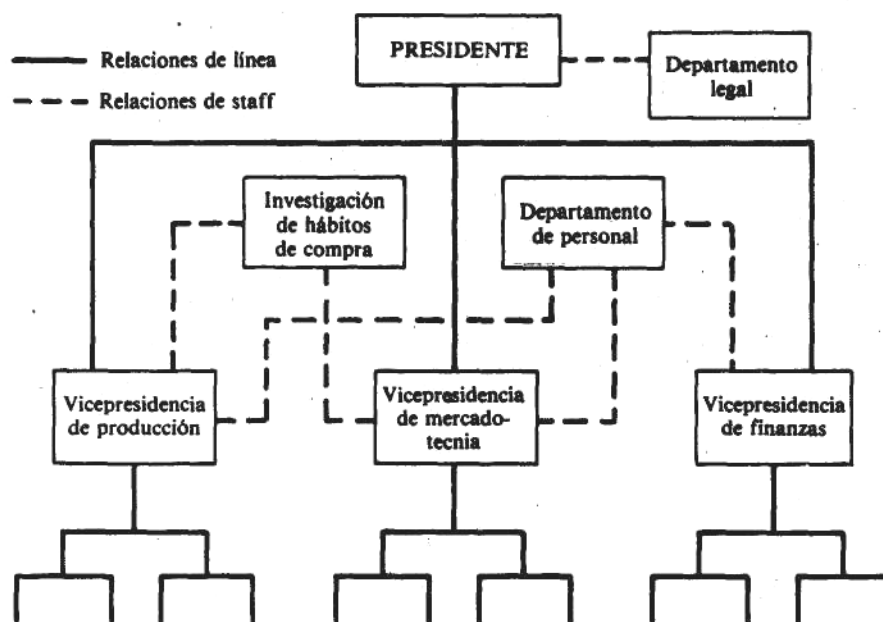


Fig. 5-2. Estructura de organización de línea y de staff

ción en línea directa son: (1) cada empleado informa a una sola persona, (2) es más fácil tomar decisiones, (3) las responsabilidades están claramente definidas. Las desventajas son que un supervisor necesita capacidad en diferentes áreas; lo cual puede resultar difícil al integrar líneas diferentes de autoridad departamental y gran parte de la responsabilidad final de las operaciones del departamento puede recaer en la administración de nivel superior, la cual debe estar en libertad para elaborar políticas y lineamientos generales.

Organización en línea y de staff

En esta forma de estructura, se aumenta la organización formal en línea mediante una variedad de especialistas que actúan en calidad de asesores. Los departamentos en línea contribuyen directamente a las metas de la organización, al tiempo que los departamentos de staff proporcionan consultas especializadas que permiten a los departamentos de línea funcionar con eficiencia (véase Fig. 5-2). La división de línea y de staff tiene como *ventajas*: (1) libera a la administración en línea de obligaciones especializadas que caen fuera de sus áreas de competencia, (2) proporciona a la administración en línea asesoría especializada orientada a su área de responsabilidad al tiempo que (3) se mantiene un flujo claro de autoridad para quienes son responsables de las operaciones de la organización. Entre sus *desventajas* se encuentran: (1) algunas veces se presentan fricciones con respecto a la importancia de las contribuciones que hacen a la organización los departamentos de staff y los de línea, (2) pueden producirse conflictos cuando los especialistas de staff buscan ejercer demasiada autoridad sobre los administradores de línea que son quienes tienen la responsabilidad final y (3) se puede acusar a los especialistas de staff por recomendaciones que fueron puestas en práctica por departamentos de línea y que no tuvieron éxito.

EJEMPLO 2

En una gran organización, el departamento de personal tiene importantes funciones de staff. Proporciona a la alta administración recomendaciones sobre políticas de personal, estadísticas de empleo, etc., y auxilia a todos los niveles de la administración al anunciar puestos vacantes, al evaluar posibles empleados, al conservar registros completos de personal y al asesorar a administradores individuales acerca de problemas específicos con los empleados. También puede ayudar en los esfuerzos que los empleados hacen para moverse de un departamento a otro.

Organización funcional

En una *organización funcional*, cada administrador es un especialista y cada trabajador tiene muchos jefes. Los administradores especialistas tienen autoridad sobre todas las personas que llevan a cabo las funciones de las que son responsables. Rara vez se encuentra esta estructura en las organiza-

ciones modernas de empresas debido a que sus desventajas (confusión entre trabajadores, áreas traslapadas de responsabilidad, ninguna línea directa de autoridad) en gran medida exceden a la ventaja de tener administradores altamente especializados. (Véase el problema 5.1.)

Organización en comité

Esta estructura de organización reemplaza la autoridad individual en todos los niveles de supervisión por un grupo que representa las diversas áreas de operación de la empresa. Pocas veces, si es que alguna se le utiliza exclusivamente en su forma pura aun cuando con frecuencia, se le combina con algunos de los tipos de organización mencionados anteriormente.

Las ventajas de la existencia de comités dentro de una organización es que (1) reúnen a personas con diferentes especialidades y puntos de vista, (2) proporcionan una oportunidad para efectuar intercambios entre sus miembros, y (3) proporcionan a diversas personas la capacidad de participar en la toma del decisiones importantes. Sus desventajas incluyen: (1) la inconveniencia de convocar a las reuniones, (2) con frecuencia existe una falta de autoridad para poner en práctica las recomendaciones, y (3) la obligación de ceder.

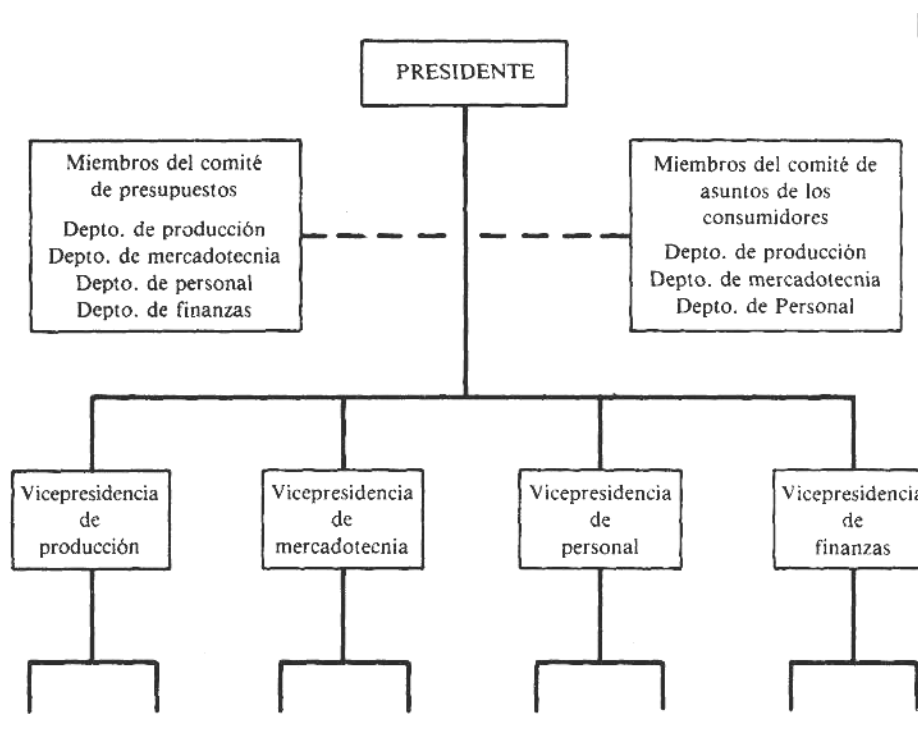


Fig. 5-3. Estructura de organización combinada con comités y de línea.

5.5 NIVELES DE ADMINISTRACIÓN

Existen tres niveles en la administración: alta gerencia, gerencia media y gerencia operativa a nivel supervisor. Los gerentes del nivel superior se ocupan de la fijación de políticas y objetivos generales a largo plazo. Los gerentes de nivel medio son responsables de los resultados cotidianos de los objetivos a largo plazo. Los supervisores planifican y ponen en práctica las actividades cotidianas, asegurándose que los trabajadores las lleven a cabo.

5.6 TOMA DE DECISIONES

La responsabilidad más importante de un administrador de cualquier nivel es la toma de decisiones. (Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de las empresas.) El éxito en administración es asunto de capacidades en la selección de opciones.

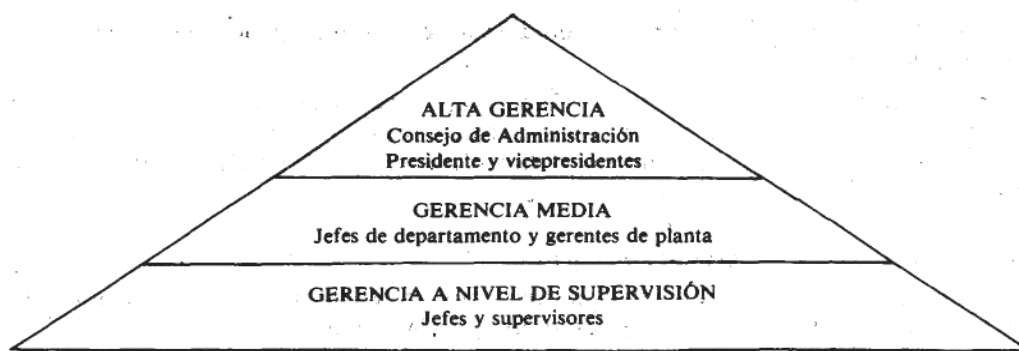


Fig. 5-4. Pirámide de la administración.

El proceso de toma de decisiones se puede dividir en cinco etapas: (1) reconocimiento del problema, (2) definición y análisis del problema, (3) evaluaciones de las opciones de solución, (4) elección de la solución más favorable, y (5) puesta en práctica de la solución.

EJEMPLO 3

En la situación hipotética que se presenta enseguida, se ilustran las cinco etapas de la toma de decisiones.

El gerente general Dan Howard consideraba que el flujo de Operación en su división era ineficiente (1). Decidió que sería benéfico para la división si se la reorganizaba (2). Consideró la posibilidad de contratar a un equipo de consultores en administración para que le ayudara a manejar el problema, pero debido a los gastos decidió discutir con unos cuantos empleados clave las medidas que podrían tomarse (3). Una solución hubiera sido contratar a un nuevo supervisor, una mujer que trabajaba para una empresa de la competencia y que, en un breve lapso había logrado una considerable reputación. Sin embargo, el señor Howard consideró que esto crearía animadversión en su personal, algunos de cuyos miembros habían estado con la compañía durante diez años. Por lo tanto, decidió promover a Hal Ryerson a un puesto de supervisión para encabezar un grupo especial que agilizaría el flujo¹ de operación en una forma, pero manteniendo claras y reconocibles las líneas de autoridad (4). Decidió hacer esto en primer lugar al comienzo de la siguiente semana (5).

5.7 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

La responsabilidad general en la toma de decisiones incluye las siguientes funciones administrativas:

Planeación. Se conoce como función de planeación el proceso de establecer metas en la organización y la estrategia para su logro. Se refiere al futuro inmediato y/o a largo plazo. La planeación de los administradores operativos y de nivel medio generalmente surge de las metas (determinadas por la alta administración).

Organización. Una vez que se han formulado las metas y las estrategias, la organización hace que las cosas sucedan como se planificaron. Esta es una función operativa que depende en gran medida del esfuerzo coordinado de la Organización total.

Dirección. Esta es la función motivadora. Un esfuerzo organizado requiere de una cooperación total y, al dirigir las operaciones, la administración busca obtener un alto nivel de producción de los empleados a través de la motivación y de una guía apropiada.

Control. La función de control supervisa el logro de metas y compara los resultados reales con los que se proyectaron en la planeación y con el desempeño real en periodos pasados. Se relaciona en forma directa con los planes y con los estándares de desempeño establecidos por otras funciones administrativas.

Mapeo de personal. Éste es el proceso de encontrar a la persona apropiada para cada puesto. Implica hacer coincidir las cualidades individuales a las especificaciones de los puestos. La obtención de personal es una función continua debido a que, una vez que se ocupa un puesto, se debe evaluar el desempeño y se debe alentar el desarrollo del empleado en el puesto. Además, la cadena, de

promociones, jubilaciones, renunciaciones y terminaciones es continua y siempre da como resultado la necesidad de obtener personal.

Innovación. Esta es la función creativa. Los tiempos cambiantes exigen nuevos enfoques; la tecnología avanzada requiere de nuevos procedimientos. Encontrar nuevas y mejores formas de hacer un trabajo, dirigir al personal y obtener el dinero adicional son sólo algunas de las tareas creativas que con frecuencia manejan los directivos.

5.8 DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN

En la sección precedente debe haber quedado claro que un desempeño exitoso de la administración se basa en los tres elementos básicos de liderazgo, motivación y comunicación.

Liderazgo. El estilo de liderazgo que adopta un directivo depende tanto de sus metas y necesidades personales como de las de sus subordinados. El medio ambiente general de trabajo influye también sobre el liderazgo. Se pueden identificar tres estilos: *autocrático*, *democrático* y *de rienda suelta*.

- (1) *Autocrático.* Los líderes autocráticos son aquellos que asumen la responsabilidad de todos los aspectos de las operaciones que tienen bajo su control, tales como motivación, toma de decisiones, comunicación y control del personal. Existe poca o ninguna oportunidad para fomentar la creatividad de los trabajadores puesto que el líder revisa todas las fases del trabajo de personal. Se ajusta mejor en situaciones en las que los trabajadores requieren de una supervisión estrecha y en la que carecen de capacitación.
- (2) *Democrático.* Los líderes participativos trabajan mediante la consulta a sus subordinados. El administrador activamente hace que los subordinados participen de los intereses de la empresa al buscar sus opiniones, comentarios e ideas. A diferencia de la comunicación del líder autocrático, que es en un solo sentido y descendente, el liderazgo democrático es un método en dos sentidos entre trabajador y los supervisores. Este estilo es más apropiado cuando los trabajadores experimentados requieren de participación en su trabajo.
- (3) *Rienda suelta.* Bajo esta filosofía, los administradores proporcionan a los empleados una autoridad casi total en todos los asuntos, les asignan trabajo y después les permiten decidir cómo lo llevarán a cabo. En otras palabras, existen pocas directrices, motivación y control. Este estilo es útil cuando los subordinados calificados están dispuestos a aceptar responsabilidades.

Se debe señalar que ningún estilo de liderazgo es siempre mejor para todo tipo de situaciones. Un buen administrador varía su estilo de acuerdo a la situación.

EJEMPLO 4

Aunque Marión Braunfeld era gerente de producción de la Lohman Supply Corporation, siempre tenía el hábito de consultar a sus subordinados antes de tomar decisiones que pudieran afectarlos. Por ejemplo, en una reunión informal invitó a sus empleados a expresar sus puntos de vista con respecto a sus puestos y con respecto a las formas en que se pudieran mejorar. En esta reunión, se enteró de que algunas diferencias de opinión eran irreconciliables. Sin embargo, consideró que en la reunión se había reforzado la motivación de los empleados al hacerles sentir que tenían voz en la operación de la empresa. Al mismo tiempo, se encontró que a veces era igualmente benéfico marcar una simple directriz a los empleados, proporcionándoles lineamientos a seguir. Por ejemplo, después de consultar a sus empleados, redefinió ciertos puestos clave para clarificar las responsabilidades y después distribuyó un memo rándum informando a todas las personas. Sabía que unas cuantas personas no estarían contentas con la orden, pero su experiencia la señorita Braunfeld consideraba que combinar los enfoques democrático y autocrático los mejores resultados a largo plazo. Por supuesto, era fácil observar cómo funcionaba el enfoque. Con respecto al autocrático, la señorita Braunfeld sabía que ese enfoque realmente daba seguridad a algunas niñas, pues colocaba la responsabilidad final en ellas, y eran ellas a quienes correspondía.

Douglas McGregor formuló una variación sobre el estilo de liderazgo utilizando su teoría X y Y. El directivo según la teoría X considera que a su personal le disgusta el trabajo y requiere de una supervisión estrecha. La teoría implica que las personas se ven motivadas a trabajar para satisfacer necesidades fisiológicas. Los administradores que creen en el concepto de la teoría Y hacen hincapié en que el

Tabla 5-1

Factor	Teoría X	Teoría Y
Trabajo	A las personas no les gusta el trabajo.	A las personas no les disgusta el trabajo.
Desempeño	Se debe obligar a los trabajadores a que realicen su trabajo.	Los trabajadores utilizan la autodirección y el autocontrol.
Motivación	Amenaza de castigo.	Reconocimiento y recompensas.
Beneficio personal	Seguridad en el trabajo.	Sentimiento de satisfacción.
Responsabilidad	A los trabajadores no les gusta.	Los trabajadores la aceptan.
Liderazgo	Es necesario un liderazgo autocrático.	Es posible el liderazgo democrático.

trabajo es una forma natural de vida, en la cual las personas se fijan metas para satisfacer sus necesidades de respeto y autorrealización. Véase la tabla 5-1.

Motivación. El concepto moderno de motivación se refiere al proceso de crear un medio ambiente de trabajo que estimule a los empleados para tener un desempeño a nivel superior. Por parte de los directivos significa presentar una imagen clara de lo que se espera de los empleados, proporcionándoles los lineamientos necesarios y haciéndoles sentir que su trabajo es importante y que contribuye a los resultados finales. Básicamente, los directivos deben hacer que los empleados sientan que se les aprecia en el esfuerzo total. Debido a que toda organización necesita motivar a sus empleados se han propuesto para ello diversos métodos de carácter administrativo. Se ha hecho esto, debido a que se requiere satisfacer otras necesidades humanas, aunque los salarios y la seguridad en el trabajo son factores importantes para todos los trabajadores. Una de las teorías más importantes es la de la jerarquía de las necesidades humanas, elaborada por Maslow. En ésta, se establece que todas las personas tienen necesidades que requieren satisfacción. Es posible clasificar estas necesidades en cinco niveles ascendentes (véase Fig. 5-5) en donde se debe satisfacer cada nivel inferior antes de proceder al siguiente. Las necesidades de nivel inferior tienen prioridad, sobre las necesidades de nivel superior. Por lo tanto, una vez que se han satisfecho las necesidades básicas de un empleado con respecto al salario, prestaciones y seguridad, se vuelven más vitales las necesidades del nivel superior tales como las necesidades de reconocimiento, respeto y autorrealización.

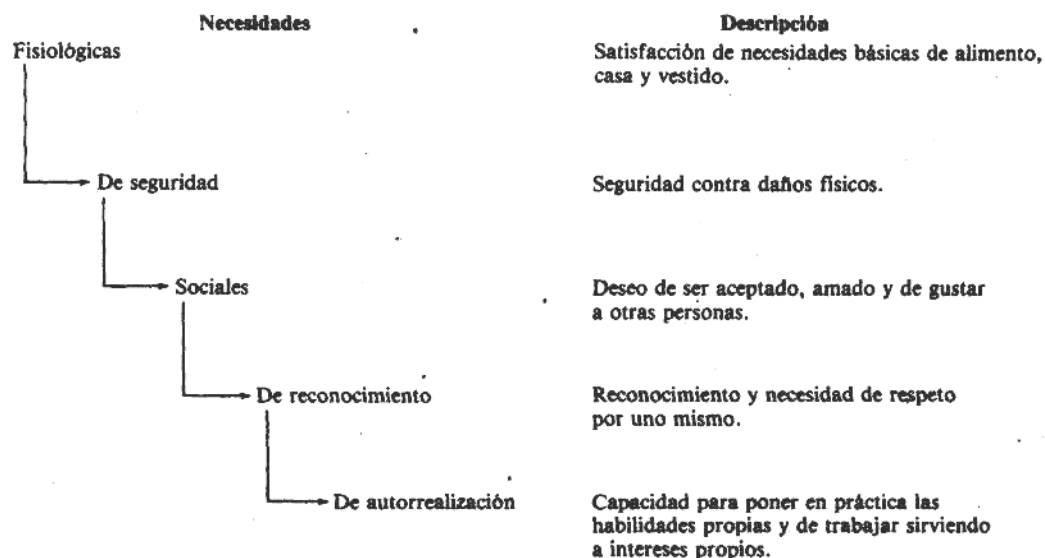


Fig. 5-5. Jerarquía de las necesidades.

Comunicación. Para que el liderazgo y la motivación sean efectivos, los directivos deben estar en posibilidades de comunicarse bien con sus subordinados y de promover la retroalimentación. La falta de una comunicación efectiva conduce a barreras artificiales que ocasionan que haya poca comprensión entre los superiores y los subordinados y que hacen que los resultados de la operación se basen en abusos de autoridad más que en la motivación y en un liderazgo fuerte. En este último caso, los resultados de operación son menos fructíferos de lo que pudieron haber sido

Terminología utilizada en Administración de Empresas

Administración. Proceso de lograr objetivos a través de la efectiva utilización de recursos, tanto humanos como no humanos.

Alta gerencia. Dirección de nivel más alto. Incluye al consejo de administración, al presidente de la compañía, a vicepresidentes clave, al tesorero, etc.

Autoridad. El derecho de tomar decisiones y de hacer que se pongan en práctica.

Comunicación. Proceso que mantiene unida a la organización. La comunicación puede ser escrita u oral pero siempre implica una transmisión en dos sentidos de mensajes y reacciones.

Delegación. Proceso de asignar responsabilidad y autoridad para hacer que las tareas se lleven a cabo.

Descentralización. Acto de delegar responsabilidad y autoridad a quienes se encuentra en niveles administrativos inferiores.

Funciones de administración. Actividades que la administración ejecuta para lograr los objetivos de la compañía

Gerencia media. Incluye a los gerentes de departamentos, a los gerentes de sucursal, a los superintendentes de producción, etc.

Gerencia a nivel operativo. Dirección de supervisión, que incluye a supervisores y sobrestantes, y que dirige las actividades de los empleados a nivel inferior.

Información del medio ambiente. Clima económico, socio-político dentro del que opera una empresa y dentro del que operará en el futuro.

Jerarquía de necesidades. Son cinco niveles de necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización) que actúan como fuerzas de motivación para la persona y que se satisfacen sistemáticamente del nivel más bajo hasta el más alto.

Líder autocrático. Aquel que toma decisiones sin consultar a otros y que utiliza la autoridad como medio para lograr objetivos.

Líder democrático Es aquel que busca las opiniones de sus subordinados en decisiones que les afectan y que trata de lograr una atmósfera de comprensión mutua.

Mapeo de personal. Colocación de personas apropiadas en los puestos.

Motivación. Proceso de crear una atmósfera dentro de la organización que estimule a los empleados a obtener en desempeño a nivel óptimo.

Objetivos. Metas de la empresa, así como también las de los directivos como individuos.

Organigrama. Representación gráfica de la estructura formal de una empresa.

Organización. Proceso de establecer los objetivos de la empresa y de estructurar las actividades de trabajo para lograrlo.

Organización interna. Son datos que se refieren a los puntos fuertes y a las debilidades de una empresa, en términos de empleados, reputación, desempeño, recursos financieros, etc.

Organización informal. Relaciones y patrones asociados de cooperación y comunicación que no están especificados en el organigrama.

Organización funcional. Autoridad que está centrada en especialistas administradores que tienen una responsabilidad completa por una función específica, en cuanto se refiere a todos los empleados.

Organización formal. Es el plan de organización que especifica la división del trabajo para el logro de metas

Organización en línea. Estructura en la que existe flujo directo de autoridad de la alta gerencia hasta el empleado del más bajo nivel.

Organización en línea y de staff. Estructura de organización que incorpora especialistas de staff para que ayuden a quienes se encuentran en posiciones administrativas.

Responsabilidad. Obligación de tener un desempeño de cierta manera prescrita y/o de lograr objetivos específicos.

Retroalimentación. Flujo de comunicación que va de empleados de nivel inferior a quienes se encuentran en los niveles superiores de la organización.

Teoría clásica de la organización. Hace hincapié en la burocracia, en la administración científica y en la teoría de la administración como condiciones para la existencia de la organización formal.

Teoría contemporánea de la organización. Hace hincapié en la teoría de sistemas y en el análisis de sistemas al tiempo que incorpora aspectos de las teorías clásica y neoclásica.

Teoría neoclásica de la administración. Teoría de la conducta que hace hincapié en la importancia del elemento humano dentro de la organización.

Teoría X y Y. Administración a través de castigos y recompensas, respectivamente.

Tiempo de espera. Lapso que transcurre entre el establecimiento de los planes y el punto en el que el trabajo para lograrlos se inicia realmente.

Toma de decisiones. Elección de un curso de acción de entre diversas opciones.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- ☐ 1. Un directivo implanta y controla.
- ☐ 2. La función mas importante de la administración es controlar.
- ☐ 3. Las empresas establecidas fijan metas nuevas cada año.
- ☐ 4. A una persona sólo se le puede imputar responsabilidad por las actividades sobre las que ejerce autoridad.
- ☐ 5. En la comunicación horizontal, los trabajadores se comunican* con su supervisor inmediato.
- ☐ 6. De acuerdo a Maslow, cuando se satisface una necesidad ésta tiende a perder su habilidad para motivar.
- ☐ 7. Un estilo participativo de liderazgo es probablemente el más exitoso en una situación que requiere trabajo de equipo y responsabilidad de los empleados.
- ☐ 8. Un administrador que considera que a las personas les disgusta por naturaleza el trabajo es probable que acepte la teoría X de MacGregor.
- ☐ 9. Los directivos que toman decisiones y después las imponen a los trabajadores usan un estilo de liderazgo de rienda suelta.
- ☐ 10. El estilo de liderazgo que más probablemente proporciona una mayor motivación a los empleados es el liderazgo democrático.
- ☐ 11. El mapeo de personal es el proceso de colocar a la persona apropiada al puesto.
- ☐ 12. Los tres grupos amplios de personas ante quienes la administración de una empresa es responsable son los propietarios, los empleados y el público en general.

Respuestas: (1) Verdadero.

(2) Falso. La planeación es la función más importante de la administración.

(3) Falso. La mayoría de las empresas modifican sus metas de años anteriores más que establecer otras nuevas.

(4) Verdadero.

(5) Falso. Esto ocurre en la comunicación vertical.

(6) Verdadero.

(7) Verdadero.

(8) Verdadero.

(9) Falso- Se utiliza el estilo autocrático de liderazgo.

(10) Verdadero.

(11) Verdadero.

(12) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

1. ¿Cuál de las siguientes *no es* una función de staff? (a) personal, (b) finanzas, (c) ventas, (d) relaciones públicas
2. ¿Qué característica distingue a la administración de línea de la administración de staff? (a) la autoridad, (b) la capacidad, (c) la antigüedad, (d) el nivel de productividad.
3. Se distingue a los directivos por su capacidad de (a) tomar decisiones, (b) supervisar a los miembros del departamento, (c) evaluar el logro de objetivos definidos, (d) todos los anteriores.
4. La planeación y la elaboración de políticas son funciones primordiales de (a) la alta gerencia, (b) a gerencia media, (c) la gerencia operativa.
5. Un desempeño efectivo de la administración depende de las siguientes características del directivo excepto (a) el nivel de motivación, (b) el medio ambiente de trabajo, (c) el número de su personal, (d) sus capacidades.
6. "¡Si no les gusta trabajar, no deberían tener ese puesto!" La filosofía de administración que se refleja en esta afirmación está (a) orientada a las personas, (b) orientada al trabajo, (c) orientada a promociones, (d) orientada al volumen.
7. La teoría de organización que hace hincapié en la importancia humana es la (a) clásica, (b) moderna, (c) clásica.
8. En una organización del tipo de línea, cada trabajador informa (a) directamente a la alta gerencia, (b) a un jefe diferente para cada aspecto del trabajo, (c) a un solo superior que es responsable de todas las funciones y las necesidades del departamento.
9. ¿Cuál de las siguientes *no es* una ventaja de la organización en comité? (a) la obtención de opiniones de especialistas en diversas áreas de organización, (b) aprendizaje que proporciona la comunicación interna, (c) ausencia de responsabilidad individual en cuanto a las decisiones y las recomendaciones, (d) falta de autoridad para poner en práctica las decisiones.
10. Con frecuencia existe una organización informal dentro de una empresa debido a que (a) no se pueden definir en forma específica todas las relaciones, (b) las organizaciones pequeñas no necesariamente hacen hincapié en una adhesión estricta a la autoridad de línea, (c) la conducta humana vulnera en general las líneas establecidas de autoridad, (d) todos los anteriores.
11. El establecimiento de metas organizacionales y la determinación de la forma en que se ponen en práctica, ¿qué función administrativa es? (a) control, (b) toma de decisiones, (c) planeación y elaboración de políticas.

Respuestas: (1) c, (2) a, (3) d, (4) a, (5) c, (6) b, (7) c, (8) c, (9) d, (10) d, (11) c.

Problemas resueltos

- 5.1 ¿De qué tipo de estructura de organización fue responsable F.W. Taylor?

SOLUCIÓN

El medio ambiente de Taylor fue la industria, y su estructura *funcional* de organización requería de diversos supervisores en un solo nivel de administración (por ejemplo, supervisores a cargo de la preparación de máquinas, del personal, de reparaciones, de capacitación, de inspección de productos, etc.). De esta manera, razonaba, se eliminarían las debilidades de la organización ocasionadas por el supervisor único que tenía demasiadas responsabilidades y con frecuencia carecía de las capacidades para llevarlas a cabo en forma óptima. Aunque esto puede parecer un enfoque lógico al sistema, había dificultades inherentes en la estructura de Taylor. Por ejemplo, las líneas múltiples de autoridad con frecuencia conducían a confusiones entre los trabajadores, a conflictos y a traslapes de obligaciones entre supervisores y a que no existiera ningún centro único de toma de decisiones y de responsabilidad. La estructura funcional en su forma pura no se encuentra a menudo en la empresa, pero sí proporcionó los antecedentes de una forma más popular, la estructura de línea y de staff.

- 5.2 Ilustre la estructura funcional de organización de Taylor a través de un organigrama.

SOLUCIÓN

La estructura funcional de organización de Taylor se ilustra gráficamente en la figura 5-6

- S.3 Los fundamentos de cualquier organización incluyen objetivos, coordinación, autoridad e intereses comunes. Comente esto.

SOLUCIÓN

Se conocen como objetivos las metas que una organización busca lograr. Los objetivos varían de acuerdo al tipo de organización. Los esfuerzos de la empresa están orientados a las utilidades y las organizaciones cívicas y sociales buscan mejorar el bienestar de una comunidad o de alguno de sus segmentos. Las organizaciones religiosas buscan proporcionar diversos servicios a sus miembros y buscan lograr cierto impacto en la sociedad en general Y las organizaciones políticas trabajan para ejercer una influencia sobre el público en general y sobre el proceso democrático.

Sin importar cuál sea el tipo de organización, se requiere un alto grado de coordinación para lograr cualesquiera metas. Los empleados deben saber cómo y por qué sus esfuerzos contribuyen al logro de objeti-

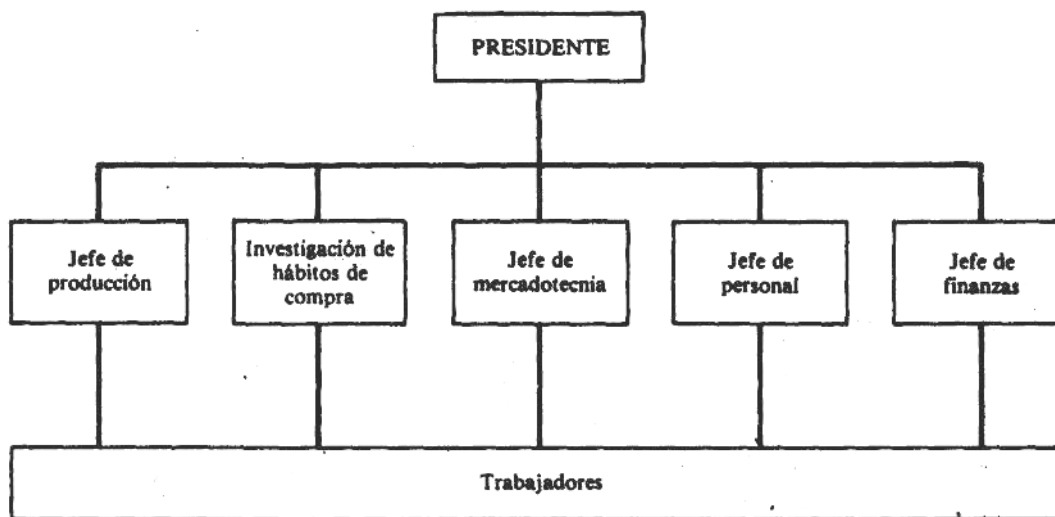


Fig. 5-6. Estructura funcional de la organización.

vos y esos esfuerzos deben estar estructurados para maximizar la eficiencia de operación. Por ejemplo, los programas de publicidad para un producto específico deben no sólo proporcionar la información apropiada al consumidor, sino que también deben estar pensados para ayudar al departamento de ventas a introducir el producto en el mercado. En un área relacionada, el departamento de compras debe coordinar sus actividades con producción para tener disponibles los materiales apropiados; el grupo de comercialización (ventas) con frecuencia proporciona información a estos departamentos, lo que les permite determinar los niveles de producción. Básicamente, "la mano izquierda debe saber qué está haciendo la mano derecha" con el objeto de lograr las metas comunes con una duplicación mínima de esfuerzos; esto es la esencia de la coordinación.

Es importante que se establezcan niveles claros de autoridad con el objeto de lograr los objetivos establecidos para la organización y para lograr un grado apropiado de coordinación. La función primordial de la autoridad es proporcionar la base para la toma de decisiones. Qué tanta autoridad se proporciona a los directivos, varía de acuerdo a sus niveles. Sin embargo, una vez que se delega, les permite tomar decisiones que se relacionan con su área de responsabilidad, les permite especificar las obligaciones de los miembros de su personal y evaluar, según las expectativas, un cierto nivel de desempeño de éstos.

La responsabilidad administrativa que va aunada a la delegación de autoridad consiste en asignar actividades a los miembros de las distintas unidades de trabajo. Se pueden requerir numerosos tipos de trabajo para lograr los objetivos del directivo (para, de esta manera, contribuir a la metas de la organización), y con frecuencia este trabajo exige habilidades especializadas. Los *intenses en común* proporcionan la base para dividir a los empleados para que trabajen en grupos orientados a tareas con el objeto de lograr objetivos generales. De esta manera, las personas que se encuentran dentro de un grupo ejecutan trabajos similares y con frecuencia tienen capacidades similares. Otros aspectos importantes de estos fundamentos de la organización son que los empleados que trabajan en un grupo sean compatibles y que se encuentre la persona apropiada para cada puesto.

- 5.4 Analice la importancia de la comunicación en las organizaciones.

SOLUCIÓN

La comunicación es una parte importante de las relaciones en la organización, así como también de las relaciones humanas, porque sin ella ninguna empresa puede lograr sus objetivos finales. Se deben transmitir las metas de la organización a todo el personal de cualquier nivel para que se especifique claramente el propósito de la empresa. La comunicación proporciona el medio para explicar las políticas, para emitir órdenes e instrucciones, para proporcionar un foro en el que se puedan hacer preguntas, sugerencias y quejas, etc. Es el principal recurso para la interacción entre el personal y se logra a través de canales que son *formales* (por ejemplo, memoranda, escritos que envía la alta gerencia y que se canalizan hacia las personas que tienen un menor nivel en la organización, o viceversa, instrucciones verbales de superiores a subordinados) e *informales* (por ejemplo, las conversaciones en el elevador o a la hora de la comida entre jefes de departamento, compañeros de trabajo de una línea de ensamble o supervisores y subordinados). La comunicación puede ser autoritaria y/o informativa; independientemente de su forma, sin embargo, proporciona la retroalimentación necesaria para el continuo crecimiento y avance de la empresa.

- 5.5 ¿Qué es la *teoría de aceptación de la autoridad*?

SOLUCIÓN

Esta teoría, que implica a la autoridad que fluye desde la base hacia la cumbre, tiene como premisa básica el concepto de que la autoridad de que goza un superior está limitada a la que los subordinados están dispuestos a otorgar. En este caso, la autoridad se convierte en un derecho; por lo general, se basa en el punto de vista de los subordinados sobre cosas como el rango de un supervisor, sus cualidades personales, su puesto y el concepto general de la tradición.

La autoridad que otorgan los subordinados es efectiva en las operaciones cotidianas; sin embargo, no reemplaza a la autoridad implícita en decisiones críticas. Por un lado, los supervisores que tienen buenas relaciones con la gerencia media con frecuencia son capaces de influir sobre la toma de decisiones y sobre la planeación que afecta a sus departamentos y a su personal. Al mismo tiempo, no se pueden buscar o considerar las opiniones de estos supervisores cuando se toman decisiones como cambios en las líneas de productos, inversiones importantes o la terminación de personal crítico.

- 5.6 ¿Por qué es importante un equilibrio adecuado entre responsabilidad y autoridad⁹

SOLUCIÓN

La responsabilidad es la obligación de hacer algo (es decir, de desempeñar alguna tarea o función). Cuando la autoridad no es de la magnitud de la responsabilidad, con frecuencia es imposible que se satisfagan en forma adecuada esas obligaciones. Por ejemplo, un supervisor que es responsable de mantener un cierto nivel de producción en su departamento debe tener la autoridad para dirigir a sus subordinados, para manejar las descomposturas de maquinaria, para autorizar pagos de tiempo extra, si son necesarios, etc. De otra manera, esta persona podría encontrarse con que es imposible satisfacer las responsabilidades que tiene ante la alta gerencia.

- 5.7 (a) Describa el sistema de *Administración por Objetivos* (APO).
(b) ¿Cuáles son algunas de sus ventajas y desventajas?

SOLUCIÓN

- (a) El sistema de administración por objetivos se creó para integrar las metas de la alta y media gerencia con las de la organización en general. Habiendo en primer lugar establecido objetivos comunes, entonces la APO especifica las áreas de responsabilidad de cada gerente en términos de resultados esperados, proporcionando una base para los objetivos operativos así como también para la evaluación del desempeño en el trabajo y de las contribuciones de los directivos y de su personal.
- (b) Entre las numerosas ventajas del sistema de APO se encuentran que: proporciona a los gerentes una mayor libertad en la operación de sus departamentos, promueve su creatividad e innovación, mejora las líneas de comunicación, así como también mejora la planeación y hace que el proceso de evaluación del recurso humano sea claro. Tiene como inconveniente que la operación exitosa de un programa de APO consume tiempo y es un proceso a largo plazo. Como tal, se ve fácilmente afectado por con-

diciones económicas fluctuantes (en particular cuando son negativas) y por cambios imprevistos en la estructura de organización. Además, algunas veces da como resultado desempeño administrativo que no va más allá de los objetivos que se evalúan. Finalmente, una organización puede no estar en posibilidades de incorporar todas sus funciones de asesoría en un sistema de APO, puesto que puede ser difícil especificar con claridad algunas de ellas.

5.8 Asigne una categoría a los siguientes conceptos con respecto a si representan un estilo de liderazgo autocrático, democrático o de rienda suelta.

- (1) El editor de una empresa editorial le permite a su secretaria tanta responsabilidad como ella esté dispuesta a asumir.
- (2) El vicepresidente de producción convoca a una reunión a su personal de supervisión con el objeto de obtener informes sobre sus reacciones a un plan de reorganización que presentó personal a nivel de compañía.
- (3) El supervisor de un diseñador en una agencia de publicidad le da cuatro asignaciones de trabajo. Estas asignaciones no tienen fecha de terminación, ninguna especificación con respecto a magnitud y ninguna limitación sobre medios.
- (4) Un gerente divisional general establece un presupuesto anual para su departamento de promoción y especifica los resultados esperados, pero no está implicada en las operaciones cotidianas del departamento.
- (5) Un supervisor de producción informa a sus grupos que no se tolerará ninguna conversación en el trabajo que carezca de importancia.
- (6) Un supervisor de un taller de pintura distribuye tareas a los trabajadores y especifica exactamente la forma en que deben llevarse a cabo.

SOLUCIÓN

Autocrático: (5), (6)

Democrático: (1), (2), (4)

De rienda suelta: (3)

5.9 ¿De qué depende la efectividad del desempeño "de los administradores?"

SOLUCIÓN

Los administradores que funcionan con efectividad emplean diversas habilidades. Tienen una comprensión básica, si no es que la capacidad real del desempeño, sobre los aspectos técnicos de los trabajos que supervisan. Tienen buenas bases en técnicas administrativas (es decir, tienen la habilidad para identificar y resolver problemas, se comunican efectivamente con otros de cualquier nivel de la organización; administran a los trabajadores, al tiempo y a los recursos para lograr resultados óptimos, etc.). Los administradores efectivos muestran un alto nivel de motivación que generalmente está expresado en su deseo de logro de metas y de desarrollo personal. Finalmente, están en posibilidades de soportar las presiones inherentes a sus puestos; la toma de decisiones a la vista de los riesgos, conflictos entre compañeros y supervisores, la incertidumbre que resulta de reorganizaciones, transferencias de puestos y reubicaciones.

5.10 ¿Qué clases de información se requieren para ejecutar en forma apropiada la función de planeación?

SOLUCIÓN

Las tres clases básicas de información sobre planes son interna, sobre la competencia y sobre el medio ambiente. La *información interna* cubre la posición de una empresa en términos de líneas de productos, participación en el mercado, estructura de costos y volumen, capacidad para entregas, margen, etc. La *información sobre la competencia* incluye estadísticas de la industria, desempeño pasado de empresas similares con líneas similares de productos e indicios sobre las actividades futuras de los competidores. Las condiciones sociales, políticas y económicas proporcionan *información del medio ambiente* acerca de la atmósfera en la que opera una empresa. Esto último es particularmente importante debido a que proporciona un indicador de las necesidades y preferencias de los consumidores, así como también la disponibilidad potencial de ingresos de operación en el futuro.

5.11 Analice la teoría de jerarquías de Maslow.

SOLUCIÓN

La teoría de Maslow proporciona una explicación conductual de las necesidades de los empleados y de los niveles de motivación resultantes. Pretende mostrar por qué con frecuencia obligaciones desafames o satisfacción con superiores son conceptos más importantes para los empleados que altos salarios.

De acuerdo a Maslow, se pueden dividir las necesidades humanas en cinco niveles; desde los que se logran con mayor facilidad a los que es más difícil lograr o proporcionar. Una vez que se ha satisfecho una necesidad ya no actúa como fuerza motivadora y el trabajador busca un nivel superior de gratificación y de estimulación. Los cinco niveles, en orden ascendente son: (1) necesidades fisiológicas; alimento y abrigo necesarios para la sobrevivencia básica, (2) necesidades de seguridad; estar seguros y libres de amenazas o daños, (3) necesidades sociales; un sentimiento de pertenencia, (4) necesidades de reconocimiento; ser respetado y tener respeto por uno mismo, un sentimiento de logro y (5) necesidades de autorrealización; estar satisfecho con el trabajo propio y tener un desempeño tan bueno como se pueda. Como es evidente, es este último nivel el que estimula una motivación positiva perpetua en un empleado. El administrador debe encontrar continuamente maneras de contribuir para lograr el nivel más alto de satisfacción de necesidades de cada empleado.

5.12 El estilo de liderazgo de un administrador puede estar estrechamente relacionado con un sistema de valores. Analice las dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que formuló Douglas McGregor.

SOLUCIÓN

De acuerdo a McGregor los administradores de teorías X tienden a un estilo autocrático de liderazgo (es decir un patrón orientado al jefe y centrado en el trabajo). Por lo general, los administradores de teoría asumen que el trabajador típico considera que el trabajo es un asunto que debe darse si es posible, aunque lo consideran necesario para la sobrevivencia. Además, consideran que los objetivos de la compañía se logran principalmente a través de instrucciones autocráticas y de amenazas de castigo, puesto que, básicamente, los trabajadores carecen de ambición, no desean trabajar por sí mismos y sí desean evitar la responsabilidad en tanto sus necesidades de seguridad estén satisfechas.

Por otro lado, los administradores de teoría Y muestran sus sistemas de valores democráticos alentando a los trabajadores a comprometerse con sus puestos, recompensándolos en forma apropiada por sus logros, creyendo en la creatividad y en el potencial ilimitado de los empleados de todo nivel. Por ello, los administradores de teoría Y tienden a crear condiciones placenteras de trabajo, a delegar responsabilidad y a buscar retroalimentación de sus empleados con respecto a la toma de decisiones.

Capítulo 6

Herramientas de la Administración: contabilidad y análisis estadístico de la información

6.1 NATURALEZA DE LA CONTABILIDAD

Todos los directivos se dan cuenta que las decisiones y los planes efectivos deben basarse en información financiera confiable. Esto es fundamental para la administración, debido a que todas las funciones y las actividades de la empresa dependen de los fondos disponibles. De toda la información que se transmite dentro de una empresa, y entre las empresas y la comunidad, ninguna es tan importante como la información financiera debido a que las empresas se operan para obtener utilidades. Un buen sistema contable proporciona esta información acerca del dinero.

Se ha dicho que la *contabilidad* es el lenguaje de los negocios. Su propósito es producir información sobre ellos. El comité sobre terminología del AICPA (Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Auditores) ha definido a la contabilidad como "la acción de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero las transacciones y los sucesos que, cuando menos en parte, son de carácter financiero; así como la interpretación de los resultados obtenidos".

La información contable ayuda a quienes se encuentran dentro y fuera de una empresa. La contabilidad administrativa proporciona información sobre costos e ingresos para ser utilizada por los directivos de la empresa para controlar las operaciones y para auxiliarse en sus esfuerzos por obtener utilidades. Los empleados y los funcionarios sindicales utilizan datos contables en sus negociaciones para contratos colectivos. La contabilidad financiera informa sobre la condición financiera para entes externos tales como bancos, y otras instituciones financieras, accionistas y el gobierno. Los banqueros y los acreedores necesitan saber si pueden o no prestar dinero a la empresa. Los datos contables les proporcionan la información necesaria acerca de la condición financiera de ésta. También se utilizan estos datos para evaluaciones de crédito. Los inversionistas en potencia necesitan información contable para ayudarse a decidir si deben o no invertir dinero en la empresa. Algunas agencias gubernamentales, tal como el IRS (Internal Revenue Service, institución hacendaría estadounidense), utilizan la información para determinar las obligaciones fiscales de la empresa durante el año.

Al igual que muchas profesiones, el campo de la contabilidad se ha ampliado para abarcar otras ramas y muchas especializaciones diferentes:

Contabilidad empresarial. Los contadores contratados por una empresa para que trabajen en los asuntos de ella participan en su contabilidad. Algunos contadores empresariales se han convertido

EJEMPLO 1

En la figura 6-1 se muestran las seis principales especializaciones de la contabilidad empresarial.

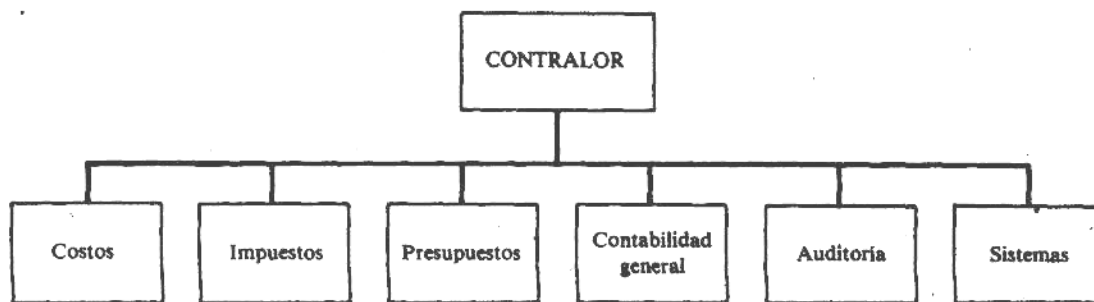


Fig. 6-1

en contralores (el principal ejecutivo contable), en vicepresidentes de finanzas o inclusive en presidentes de empresas.

Contabilidad pública. Los contadores que ofrecen sus servicios profesionales al público, a cambio de una cuota, tal como lo hacen los doctores o los abogados, participan en contabilidad pública. Éstos son los contadores públicos titulados o CPT, que han aprobado un examen mi y riguroso.

Contabilidad gubernamental. Los contadores que trabajan en un gran número de entidades gubernamentales locales, estatales y federales participan en contabilidad gubernamental.

Enseñanza. Los contadores imparten cursos sobre contabilidad en universidades y escuelas de estudios superiores y en algunas escuelas de nivel medio superior.

6.2 PROCEDIMIENTOS PERIÓDICOS

REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES

Se representa la condición o posición financiera de una empresa a través de la relación que activos a pasivos y capital.

Activos. Son las propiedades que se poseen y que tienen valor monetario. Por ejemplo, efectivo, inventario, edificios y equipo.

Pasivos. Las cantidades que se deben a entes externos, tales como notas por pagar, cuentas por pagar, bonos por pagar. Los pasivos pueden incluir también ciertos conceptos diferidos tales como los impuestos sobre la renta que deben apartarse.

Capital. Los intereses de los propietarios (activos menos pasivos) en una empresa.

Estos tres elementos básicos están conectados por una relación fundamental que se denomina la ecuación contable ($\text{activos} = \text{pasivos} + \text{capital}$, que es la base de todas las transacciones).

Una *transacción* es un suceso que ocurre durante el periodo fiscal de un negocio y da como resultado un cambio en las cuentas de activo, pasivo o capital. La evidencia de estas transacciones y el medio para registrarlas consiste en (1) *papeles de negocios*, los documentos originales que se producen en las transacciones tales como facturas, cintas de máquinas registradoras, facturas de compra, notas de cargo o crédito y talonario de cheques; (2) el *libro diario*, los libros de registro original que se utilizan para clasificar y dar entrada a las transacciones y que proporcionan una historia cronológica de los sucesos financieros de la empresa; y (3) el *libro mayor*, el conjunto completo de cuentas de la empresa que se utiliza para clasificar y resumir los datos de acuerdo a su función.

RESUMEN DE LA INFORMACIÓN

Después de que se han registrado todas las transacciones en orden cronológico en los libros de registro original, se les transfiere a las cuentas del libro en las que se clasifican los datos. A esto se le conoce como *traspaso*. Las cuentas del libro mayor resumen los aumentos y las reducciones en los activos, pasivos y capital de la empresa y se requieren para la preparación de los estados financieros.

Como se definió en el párrafo anterior, se denomina libro mayor al conjunto total de cuentas para una empresa. Es el libro de referencia del sistema contable y se utiliza para clasificar y resumir las transacciones y para preparar los estados financieros. También es una valiosa fuente de información para propósitos administrativos, ya que proporciona, por ejemplo, la cantidad de ventas y los ingresos netos para el periodo o el saldo de efectivo al final del periodo. Dependiendo del método que se utilice para procesar los datos, el libro mayor puede tomar la forma de un cuaderno empastado en el cual se utiliza una página para cada cuenta, o puede tomar la forma de tarjetas perforadas, cintas o discos magnéticos.

INFORME E INTERPRETACIÓN DE DATOS FINANCIEROS

Es importante que los administradores de empresas obtengan datos sobre la forma en que suceden las operaciones de la empresa. Una de las formas más populares de obtener esta información es a partir de un análisis de los estados financieros; los documentos que reflejan el estado financiero de la empresa

Los saldos del libro mayor proporcionan la base para preparar los dos estados financieros básicos. El balance general y el estado de pérdidas y ganancias, Véanse las secciones 6.3 y 6.4.

6.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias puede ser definido como un resumen de los ingresos, gastos y utilidades netos de una empresa para un periodo específico. También se le puede denominar estado de ingresos, estado de operaciones, o estado operativo.

Debido a que un estado de pérdidas y ganancias se refiere a un período específico de tiempo es necesario determinar el momento preciso en el que se debe considerar un concepto de ingresos o gastos. Bajo la base acumulativa de la contabilidad, se reconocen los ingresos sólo cuando se han obtenido y los gastos sólo cuando se incurre en ellos. Esto difiere en forma notable de la base de efectivo de la contabilidad, que generalmente reconoce los ingresos y los gastos con la recepción y pago de efectivo. La mayoría de las empresas utilizan la base acumulativa al mismo tiempo que por lo general las personas y los profesionales operan sobre la base de efectivo.

Un estado de pérdidas y ganancias clasificado muestra la cantidad de cada cuenta y le permite a la administración, a los accionistas, a los analistas y a otras personas estudiar los cambios en costos durante periodos sucesivos. Contiene las siguientes clasificaciones (véase el ejemplo 2 para observar una muestra de estado de pérdidas y ganancias relacionado con este análisis).

- (a) **Ingresos por ventas.** En esta sección se resumen los ingresos que se obtienen de las operaciones normales de la empresa. Esta clasificación, denominada ventas brutas se compensa a través de la contra cuenta de ingresos, *devoluciones y concesiones sobre ventas*.
- (b) **Costos de los artículos vendidos.** En esta sección se incluyen los costos de los artículos que son aplicables a los ingresos que se obtienen en el periodo.
- (c) **Utilidad bruta sobre ventas.** Una vez que se han calculado los costos de los artículos vendidos, se puede determinar la *utilidad* bruta sobre ventas como la diferencia entre las *ventas netas* y el *costo de los artículos vendidos*.
- (d) **Gastos de operación.** Con frecuencia se clasifican diversos costos y erogaciones de operación de acuerdo a las principales *funciones* de la empresa. Las funciones típicas son gastos de *ventas*, *gastos generales* y *otros*.
 - (1) Los *gastos de ventas* incluyen aquellos que se pueden atribuir en forma directa a la función de ventas. Algunos gastos típicos son sueldos de vendedores, comisiones, costos de nóminas relacionados, publicidad, costos de anuncios en tiendas, artículos utilizados en tiendas, etc.
 - (2) *Gastos generales y administrativos*, éstos incluyen los sueldos de los funcionarios y del personal de oficina y los impuestos de nómina relacionados; los costos de teléfonos y comunicaciones; calefacción, luz y energía; correo y artículos de oficina; costos legales y contables, etc.
 - (3) y (4) *Otros ingresos y gastos* incluyen a todos los conceptos diversos y recurrentes de los ingresos y los gastos. Otros ingresos incluyen intereses, dividendos, rentas y regalías. Por otro lado, los gastos incluyen intereses, gastos diversos relacionados con ingresos diversos e impuestos.
- (e) **Ingresos netos.** Es la diferencia neta entre las *utilidades* brutas y los *gastos de operación*.

EJEMPLO 2

Enseguida se muestra un estado de pérdidas y ganancias típico, relacionado con la clasificación que se hizo en el análisis anterior:

Mostea Corporation
Estado de pérdidas y ganancias
para el periodo que termina el 31 de diciembre de 19X2

(a)	Ingresos por ventas			\$700 000
	Ventas brutas			<u>27 700</u>
	Menos: devoluciones y descuentos sobre ventas			\$672 300
	Ventas netas			
(b)	Costo de los artículos vendidos (66.1%)			
	Inventario inicial		\$ 58	
	.Compras		700	
	Artículos disponibles para venta		<u>431100</u>	
	Menos: inventario final		\$489	444 200
	Costo de los artículos vendidos		800	<u>\$228 100</u>
(c)	Utilidad bruta sobre ventas (33.97o)		<u>45 600</u>	
(d)	Gastos de operación			
(1)	Gastos de ventas			
	Sueldos y comisiones por ventas	\$45 000		
	Publicidad y promoción	28 000		
	Gastos de entrega	7 000		
	Otros gastos de ventas	<u>5 000</u>		
(2)	Gastos generales			
	Sueldos generales	\$32 000	\$ 85 000	
	Seguros	8 000		
	Depreciación de equipo de oficina	3 000		
	Otros gastos generales	<u>12 000</u>	<u>55 000</u>	140 000 \$
	Total de gastos de operación			<u>88 1000</u>
	Ingresos netos de operación			
(3)	Otros ingresos			
	Ingresos por intereses	\$ 7 000		
	Dividendos	<u>3 000</u>	\$10 000	
(4)	Otros gastos		<u>2 100</u>	
	Gastos de intereses			<u>7 900</u>
	Ingresos netos antes de impuestos			\$96 000
	Impuestos estatales y federales sobre la renta			<u>50 000</u>
(e)	Utilidad neta			<u>\$46 000</u>

NOTA: El uso de porcentajes es un medio conveniente de comparación. En (b), se puede comparar en forma conveniente la relación entre costo de los artículos vendidos y ventas netas (66.1%) con el desempeño en otros periodos. El porcentaje de utilidad bruta sobre ventas [33.97o en (c)] es una cifra clave de control para los administradores de empresas. Debe ser suficiente para cubrir todos los gastos excepto el costo de los artículos vendidos y debe producir una tasa de rendimiento razonable. Es fácil identificar las tendencias de las utilidades comparando esta razón de utilidades brutas con las de otros periodos; también puede reconocerse la necesidad de aumentar reducir y/o costos a través de un análisis apropiado de este porcentaje.

6.4 BALANCE GENERAL

El *balance general*, también se conoce como el estado de la *posición financiera*, y presenta los activos, pasivos y capital de una empresa en una fecha específica. Puesto que el balance general es una expansión de la ecuación contable básica, por lo general las cuentas se clasifican bajo tres encabezados principales:

- (1) *Activos*. Los recursos que la empresa posee
- (2) *Pasivos*. Las demandas que se hacen sobre esos recursos
- (3) *Capital o inversión de los accionistas*. Es la diferencia entre los activos y los pasivos.

La práctica general que se sigue al preparar un balance general es disponer los activos por orden de liquidez y los pasivos en el orden en el que se espera que se paguen. Al colocar los conceptos en una secuencia que va de lo actual hasta el largo plazo, se hace hincapié en la solvencia actual. El siguiente análisis presenta en orden de liquidez las principales categorías de activos, pasivos y capital.

ACTIVOS

- (a) *Activos circulantes*. Éstos designan al efectivo y a otros activos (recursos) que es razonable esperar que se puedan convertir en efectivo, que se puedan vender o que se les pueda consumir ya sea durante el ciclo normal de operación de la empresa o bien antes de un año, lo que dure más. Éstos incluirían el efectivo en libros y en caja, los valores comerciales que se utilizan en las operaciones normales de la empresa y otros activos que se espera se conviertan en efectivo dentro del siguiente periodo de doce meses o dentro del ciclo de operación (por ejemplo, cuentas por cobrar, inventarios y pagos anticipados a corto plazo).
- (b) *Inversiones*. Usualmente se tienen inversiones a largo plazo para controlar la propiedad, para esperar a que aumenten de precio o como ingresos regulares e incluyen inversiones en acciones y bonos, en subsidiarias y afiliadas, y terrenos o cualesquiera otros activos de larga vida que son más una inversión que un uso común de la empresa. Aunque es común que las inversiones a largo plazo tengan un costo, es aconsejable registrar entre paréntesis los valores actuales de mercado o alguna otra estimación de su valor actual.
- (c) *Propiedades, planta y equipo*. Son inversiones en propiedades físicas de larga vida que se utilizan en la producción de bienes y servicios. Existen tres grupos básicos:
 - (1) *Activos sujetos a depreciación*. Equipo y maquinaria, edificios, mobiliario, etc.
 - (2) *Activos sujetos a agotamiento*. Depósitos minerales, petróleo, maderas y los activos que se extraen y se consumen físicamente.
 - (3) *Terrenos*. Se considera que los terrenos que se utilizan con propósitos de negocios contienen una vida útil perpetua y se les mantiene con un costo, y sin hacer cargos por depreciación o agotamiento.
- (d) *Activos intangibles*. Éstos son los activos a largo plazo que no tienen existencia física pero que son derechos que tienen valor (por ejemplo, patentes, derechos de autor, registros de marcas, buena voluntad). Los activos intangibles se registran con un costo.

PASIVOS Y CAPITAL DE ACCIONISTAS

- (e) *Pasivos circulantes*. Estos pasivos son obligaciones para las cuales es razonable esperar que sea necesario utilizar activos circulantes existentes o crear otros pasivos circulantes. Esta clasificación incluye cuentas y notas por pagar, impuestos sobre la renta por pagar, dividendos en efectivo por pagar, etc.
- (f) *Pasivos fijos*. Éstas son obligaciones que se deben pagar a un plazo mayor de un año y que no se habrán de liquidar con activos circulantes. Se incluyen en esta clasificación los bonos por pagar, las notas por pagar a largo plazo, hipotecas por pagar, etc.
- (g) *Capital de los propietarios*. La propiedad única está representada por una sola cuenta de capital que es el resultado acumulativo de las inversiones y retiros del propietario, junto con las utilidades y las pérdidas. En la copropiedad se establece una cuenta de propiedad para cada socio. En ella se resumen las inversiones y los retiros, la participación en las utilidades y en las pérdidas de cada socio y se mide el capital individual en la empresa. Sin embargo, la cuenta de capital de las sociedades

hace una distinción entre el capital que se originó por la inversión de los accionistas (*capital pagado*) y el capital que se origina de utilidades (*utilidades retenidas*).

EJEMPLO 3

En seguida se muestra un balance general típico relacionado con las clasificaciones que se presentaran en el análisis anterior.

Mostea Corporation
Balance
Diciembre de 19X2

Activos			
(a)	Activos circulantes		
	Efectivo	\$ 96 000	
	Cuentas por cobrar	\$112 000	108 700
	Menos: reserva para cuentas incobrables	<u>3 300</u>	
	Inventario de mercancía (primeras entradas, primeras salidas)		104 200
	Gastos pagados por adelantado		<u>6 000</u>
	Total de activos circulantes	\$ 35 000	\$314 900
		<u>15 000</u>	
(b)	Inversiones a largo plazo		
	Fondo de amortización de bonos		50 000
	Acciones comunes de XYZ		
	Total de inversiones a largo plazo		
(c)	Propiedades, planta y equipo		
	Edificio	\$200 000	
	Menos: depreciación acumulada	<u>120 000</u>	\$ 80 000
	Equipo	\$100 000	
	Menos: depreciación acumulada	<u>30 000</u>	70 000
	Terrenos		<u>100 000</u>
	Total de activos fijos		250 000
(d)	Activos intangibles	\$ 20 000	
	Promesas de pago	<u>40 000</u>	
	Costos de organización		<u>60 000</u>
	Total de activos intangibles		<u>\$674 000</u>
	Total de activos		

(Continúa en la siguiente página)

(viene de la página anterior)

(e) PASIVOS			
	Pasivos circulantes		
	Cuentas por pagar	\$ 89000	
	Notas por pagar	<u>40000</u>	
	Total de pasivos circulantes		\$129 000
(f) Pasivos a largo plazo			
	Fondo de amortización, 6%, bonos a 10 años		<u>100000</u>
	Total de pasivos		\$229000
CAPITAL SOCIAL			
(g) Capital pagado			
	Acciones comunes, \$50 a la par (10000 acciones autorizadas 6000 emitidas)	\$300000	
	Prima sobre acciones comunes	<u>60000</u>	
	Total de capital pagado		\$360000
	Utilidades retenidas		
	Utilidades retenidas apropiadas		
	Utilidades retenidas para deudas		
	en bonos	\$ 25 000	
	Para contingencias	<u>15 000</u>	
	Total de utilidades retenidas apropiadas	\$ 40000	
	Utilidades retenidas no apropiadas	<u>45 900</u>	
	Total de utilidades retenidas		<u>85 900</u>
	Total de capital de los accionistas		445 900
	Total de pasivos y capital de los accionistas		<u>\$674900</u>

6.5 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros periódicos proporcionan a los propietarios, empleados, acreedores, inversionistas, agencias gubernamentales y otros entes una imagen del desempeño de la administración. Por ello, en el balance general se presenta la solvencia de la empresa y en el estado de pérdidas y ganancias su rentabilidad.

Para Obtener mayores detalles sobre los resultados del desempeño es necesario someter los datos publicados a diversas mediciones analíticas. (Véanse las secciones 6.6 y 6.7.)

6.6 CAMBIOS ABSOLUTOS Y RELATIVOS (ANÁLISIS HORIZONTAL)

En la mayoría de los casos los informes anuales a los accionistas que se publican muestran los estados financieros para años anteriores, y algunas veces, se extienden hasta diez años atrás. En este caso, se pueden calcular y comparar los cambios de año a año. En estos *análisis horizontales* se pueden especificar los cambios como cantidades absolutas o como porcentajes.

EJEMPLO 4

El análisis horizontal de los balances generales de la Haig Company, que se presenta en seguida, abarca un periodo de tres años. Los activos totales aumentaron de 9.1% a 10.67%, al tiempo que los pasivos **se redujeron del 4.07% al 3.87%, dando esto** como resultado un aumento en el capital **de 25.0% al 28.07%.**

The Haig Company
Balance general comparativo
años 19X4, 19X3 y 19X2, al 31 de diciembre

	19X4	19X3	19X2	Aumento (o reducción)		Porcentaje de aumento (o reducción)	
				19X4-X3	19X3-X2	19X4-X3	19X3-X2
ACTIVOS							
Activos circulantes	\$130 000	\$120 000	\$100 000	\$ 10 000	\$20 000	8.3%	20.0%
Activos en planta	69 000	60 000	65 000	9 000	(5 000)	15.0%	(13.0%)
Total de activos	<u>\$199 000</u>	<u>\$180 000</u>	<u>\$165 000</u>	<u>\$ 19 000</u>	<u>\$15 000</u>	10.6%	9.1%
PASIVOS							
Pasivos circulantes	\$ 50 000	\$ 60 000	\$ 55 000	\$(10 000)	\$ 5 000	(16.7%)	9.1%
Pasivos a largo plazo	85 000	70 000	70 000	15 000	21.4%
Total de pasivos	<u>\$135 000</u>	<u>\$130 000</u>	<u>\$125 000</u>	<u>\$ 5 000</u>	<u>\$ 5 000</u>	3.8%	4.0%
CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS							
Acciones preferentes, 5%, \$100 a la par	\$10 000	\$ 10 000	\$ 10 000
Acciones comunes, \$5 a la par	30 000	30 000	30 000
Utilidades retenidas	24 000	10 000	\$ 14 000	\$10 000	140.0%
Total de capital de los accionistas	<u>\$ 64 000</u>	<u>\$ 50 000</u>	<u>\$ 40 000</u>	<u>\$ 14 000</u>	<u>\$10 000</u>	28.0%	25.0%
Total de pasivos y capital de los accionistas	<u>\$199 000</u>	<u>\$180 000</u>	<u>\$165 000</u>	<u>\$ 19 000</u>	<u>\$15 000</u>	10.6%	9.1%

EJEMPLO 5

El siguiente análisis horizontal de los estados de pérdidas y ganancias de la Haig Company cubre un periodo de dos años.

The Haig Company
Estado de pérdidas y ganancias comparativo
años terminados el 31 de diciembre, 19X4, 19X3

	19X4	19X3	Aumento (o reducción)	
			Cantidad	Porcentaje
Ventas				
Devoluciones y descuentos sobre ventas	\$158 000	\$100 000	\$58 000	58.0%
	<u>8000</u>	<u>10000</u>	(2000)	(20.0%)
Ventas netas	\$150 000	\$ 90 000	\$60 000	66.7%
Costo de los artículos vendidos	<u>96 000</u>	<u>49 000</u>	<u>47 000</u>	<u>95.9%</u>
Utilidad bruta	<u>\$54 000</u>	<u>\$ 41 000</u>	<u>\$13 000</u>	<u>31.7%</u>
Gastos de ventas	\$ 15 000	\$ 10 000	\$5 000	50.0%
Gastos generales	<u>10 000</u>	<u>8 000</u>	<u>2 000</u>	<u>25.0%</u>
Total de gastos de operación	<u>\$25 000</u>	<u>\$ 18 000</u>	<u>\$ 7 000</u>	<u>38.9%</u>
Ingresos netos de operación	\$29 000	\$ 23 000	\$ 6 000	26.0%
Otros gastos	<u>5000</u>	<u>7000</u>	<u>(2000)</u>	<u>28.6%</u>
Utilidad antes de impuestos	\$ 24 000	\$ 16 000	\$ 8 000	50.0%
Impuesto sobre la renta	<u>10 000</u>	<u>6000</u>	<u>4000</u>	<u>66.7%</u>
Utilidad neta	<u>\$ 14 000</u>	<u>\$ 10 000</u>	<u>\$ 4 000</u>	<u>40.0%</u>

Se ve que mientras que las ventas netas aumentaron en una cantidad considerable, 66.7%, el costo de ventas aumentó aún más, 95.9%. Esto indicaría una reducción en el porcentaje de utilidad bruta en relación «con las ventas».

6.7 ANÁLISIS MEDIANTE INDICADORES PORCENTUALES (RATIO)

Al analizar los estados financieros, las empresas pueden decidir si desean utilizar ciertos indicadores porcentuales. Es importante observar que los indicadores son útiles cuando se les compara con otros de empresas similares.

Un área importante de preocupación para los usuarios de estados financieros es la habilidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a su fecha de vencimiento (su solvencia).

Con el objeto de calcular la liquidez de la empresa se debe determinar la relación entre sus circulantes y sus pasivos circulantes. Existen para ello ciertos indicadores:

Capital de trabajo. El capital de trabajo es la diferencia en términos monetarios de los activos circulantes menos los pasivos circulantes. Este concepto se utiliza para evaluar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones que se estén venciendo, y es de importancia para los acreedores puesto que mide la solvencia a corto plazo de una empresa.

Liquidez. Una segunda medida para expresar la posición actual es mostrar la razón entre activos circulantes y pasivos circulantes. Se calcula esta razón dividiendo los activos circulantes totales entre los pasivos circulantes totales. El mínimo generalmente aceptado sería cuando menos de 2 a 1 (es decir, los activos circulantes deben ser cuando menos el doble de los pasivos circulantes). Por el hecho de que la liquidez indica cuántas veces podría pagar la compañía sus obligaciones a corto plazo es un mejor índice de solvencia que el capital de trabajo.

EJEMPLO 6

The Haig Company
Liquidez
19X4 y 19X3

	19X4	19X3
Activos circulantes	\$130000	\$120000
Menos: pasivos circulantes	<u>50,000</u>	<u>60000</u>
Capital de trabajo	<u>\$ 80000</u>	<u>\$ 60000</u>
Razón de circulantes	2.6	2.0

El mejoramiento en la liquidez de 2.0 a 2.6 puede motivar a un banquero para que otorgue un préstamo a corto I plazo a la empresa. Algunas veces se denomina a esta liquidez la *razón de banquero*.

Indicador de velocidad del ácido. Cuando se excluye de los activos circulantes los inventarios y los gastos pagados por anticipado la liquidez se convierte en la *razón de velocidad*, un indicador de la capacidad de la empresa para pagar con rapidez sus deudas. Se dejan fuera los inventarios debido a que están sujetos a una reducción de valor en el mercado y debido a que se puede necesitar mucho tiempo para convertirlos en efectivo.

EJEMPLO 7

La Haig Company tenía inventarios de \$65 000 en 19X4 y de \$60000 en 19X3.

The Haig Company
Activos de mayor liquidez
19X4 y 19X3

	19X4	19X3
Activos de mayor liquidez	\$65 000	\$60000
Pasivos circulantes Razón	50000	60000
de velocidad	1.3	1.0

6.8 FUNCIÓN DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO APLICADO A LAS EMPRESAS

Las empresas reconocen que los problemas económicos pueden estudiarse en mejor forma a través de procedimientos estadísticos y, por lo tanto, aumentan en forma considerable su demanda de mediciones estadísticas. Todos los canales de distribución, desde el fabricante hasta el detallista, invierte millones de dólares cada año con el objeto de determinar los deseos, opiniones, hábitos y actitudes de público.

Se puede definir la *estadística* como un sistema científico para la recolección, organización, análisis interpretación y presentación de información, en forma numérica. Su función es proporcionar información para apoyar la toma de las decisiones de los directivos. La estadística beneficia a los directivos al (1) ahorrar tiempo, (2) dar significado a grandes volúmenes de información, (3) eliminar la especulación (4) hacer posible la elaboración de pronósticos. Se puede utilizar en forma efectiva en todos los departamentos de la empresa:

- (1) *Departamento de producción.* Se puede establecer el control de calidad y se pueden hacer estudios de tiempos y movimientos.
- (2) *Departamento de personal.* Se pueden medir los resultados de las pruebas que se hacen a los empleados y se pueden formular evaluaciones para determinar promociones y aumentos.
- (3) *Departamento de contabilidad.* Se pueden analizar y evaluar matemáticamente el agotamiento y la depreciación, se pueden preparar inventarios a través de procedimientos de muestreo y se pueden determinar los cambios en los precios que fueron ocasionados por situaciones de carácter económico.

- (4) *Departamento de mercadotecnia.* En éste se le puede utilizar para evaluar las investigaciones sobre ventas, las tendencias, los estudios de oferta y demanda y las investigaciones de nuevas áreas de mercado.
- (5) *Departamentos financieros y de inversiones.* Se le puede utilizar para calcular razones y tasas futuras de interés y en el pronóstico de tendencias económicas.

MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Los administradores de empresas utilizan información, tanto interna como externa, como base para tomar decisiones con respecto a la dirección y el control de diversas actividades de la empresa. Es importante que el administrador esté familiarizado con ciertas herramientas que pueden ser utilizadas para organizar y resumir estos datos en formas significativas, una vez que se les han acumulado.

Promedios

Son una forma de presentar grandes cantidades de información en forma resumida. Se les conoce también como *medidas de tendencia central*. En seguida se analizan tres medidas de tendencia central.

- (1) *Promedio aritmético.* El promedio aritmético o media, es la mas popular de las tres medidas y se calcula para un número específico de datos sumándolos y dividiéndolos entre el número de ellos.,

EJEMPLO 8

Un grupo de empleados de la S. Rosemblum Company recibe los siguientes salarios semanales:

Sueldo	Número de empleados	Cantidad total de ingresos
\$190	2	\$ 380
200	1	200
210	2	420
220	4	880
230	2	460
240	1	240
250	1	250
	13	\$2 830

El sueldo promedio se calcula como sigue:

$$\frac{\text{Cantidad de ingresos}}{\text{Número de empleados}} = \frac{\$2\,830}{13} = \$217\,000$$

- (8) *Mediana.* ¿Alguna vez observó usted un anuncio en una carretera que decía "manténgase fuera de la mediana"? La mediana es la parte de un área que divide a la carretera en dos partes iguales. Es lo mismo en estadística, La mediana es el número que divide a un conjunto de datos en la mitad. Con el objeto de calcular la mediana, en primer lugar es necesario ordenar los datos en orden descendente o ascendente. Después, se debe localizar el número que separa la lista en dos grupos iguales (de manera que el número de cifras de un grupo sea igual al número de cifras del otro grupo). La expresión que se utiliza para calcular la mediana es:

$$M = \frac{N+1}{2}$$

en donde, M = mediana y N = número de cifras en la lista.

EJEMPLO 9

Con los datos del ejemplo 8, la mediana de los salarios se calcularía como sigue:

$$M = \frac{N+1}{2} = \frac{13+1}{2} = 7 \text{ o } \$420$$

(Contando desde la parte superior de la lista de salarios del ejemplo 8, se observa que la séptima persona gana \$420, que es la mediana).

- (3) *Moda*. La moda es la cantidad que ocurre con mayor frecuencia en una serie de datos. Para propósitos estadísticos, la moda no necesita ser numérica. Por ejemplo, si se hiciera una encuesta de hombres en el estado de Connecticut y ésta revelara que la mayoría están a favor de la combinación de colores de azul y verde, entonces esta combinación sería la moda para los hombres de Connecticut.

EJEMPLO 10

En el ejemplo 8, la moda de los salarios sería \$420 debido a que es el salario que ocurre con mayor frecuencia.

Números índice

Los *números índice* se utilizan para comparar las actividades de los negocios durante un periodo, y en comparación con actividades similares durante otro periodo. Se asigna un valor de 100% al valor del concepto en el año base. Todos los valores de los años subsecuentes para ese mismo concepto se expresan como un porcentaje del valor de ese año base.

EJEMPLO 11

Supóngase que el costo de los alimentos en 1967 (año base para el índice de precios al consumidor) tenía un valor de 100 y quince años después el valor aumentó a 185. Esto indica que el valor de los alimentos aumentaron en 85% en ese periodo.

EJEMPLO 12

Suponga que desea construir un índice para el número de libros de contabilidad vendidos en un año) dado. Selecciona usted el año de 1967 como el periodo base. En ese año el número de libros vendidos fue de 6 000 000. Quince años después (en 1982), las ventas fueron de 9 000 000. Expresado como porcentaje el número índice para 1982 sería 150.0. Esta cifra se obtiene dividiendo el incremento en ventas entre el periodo base y sumando el porcentaje a 100 [es decir, $(9000000 - 6000000) / 6000000 \times 100 + 100 = 150$].

Terminología empleada en Administración de empresas

Activos. Las propiedades que se poseen y que tienen valor monetario (por ejemplo, efectivo, inventario, equipo)

Activos circulantes. Aquellos activos que es razonable esperar que se conviertan en efectivo, que se vendan o que se consuman durante el ciclo normal de operación de una empresa.

Activos intangibles. Activos a largo plazo que tienen valor, pero no existencia física.

Activos a largo plazo. Inversiones en propiedades de operación cuyo costo se consume en la operación de la empresa en un periodo amplio y cuya vida útil se extienda a periodos subsecuentes.

Balance general. También conocido como el estado de la posición financiera, presenta los activos, pasivos y capital a una fecha específica.

Capital El interés de los propietarios en una empresa. (La diferencia entre activos y pasivos.)

Capital de trabajo. El exceso de activos circulantes sobre pasivos circulantes. Se usa este indicador para evaluar la capacidad que tiene una compañía de enfrentar sus obligaciones a corto plazo que vencen y para medir la solvencia a corto plazo de una empresa.

Contabilidad. El acto de registrar, clasificar, resumir e informar las operaciones comerciales y la interpretación de su efecto sobre los asuntos de la empresa.

Estadística. Un sistema científico para la recolección, organización, análisis, interpretación y presentación de información en forma numérica.

Estado de pérdidas y ganancias. Un resumen de los ingresos, gastos e ingresos netos para un periodo específico. También se le conoce como el estado de ingresos o el estado de operaciones.

Ingresos netos. La diferencia entre utilidades brutas y gastos de operación.

Libro mayor. El conjunto de cuentas para la empresa que se utiliza para clasificar y resumir los datos de acuerdo a funciones.

Liquidez. La razón entre los activos circulantes y los pasivos circulantes que muestra cuántas veces podría pagar la empresa sus deudas circulantes. El mínimo generalmente aceptado es 2:1.

Media. Un promedio que se calcula para una lista específica de cantidades sumando éstas y dividiéndolas entre el número de ellas.

Mediana. El número que divide a la mitad a un grupo de cifras en orden ascendente o descendente.

Medida de tendencia central. Una forma de presentar grandes cantidades de números en forma resumida con el objeto de analizar resultados. También se le conoce como promedio.

Moda. El número que ocurre con mayor frecuencia en un conjunto de cantidades.

Números índice. Un número utilizado para comparar las actividades de la empresa durante un periodo con otra actividad similar durante otro periodo.

Papeles de negocios. Los documentos originales que resultan de las transacciones (tales como facturas de ventas, facturas de compras, cintas de máquinas registradoras):

Pasivos. Las cantidades que se deben a entes exteriores (tales como notas por pagar, cuentas por pagar y bonos por pagar).

Pasivos circulantes. Las obligaciones cuya liquidación dentro de un año se espera que requiera del uso de activos circulantes existentes.

Pasivos a largo plazo. Las obligaciones pagaderas a plazo mayor de un año.

Razón de la prueba del ácido. Es la misma que la liquidez excepto que no se toman en consideración los inventarios en su determinación debido a que están sujetos a reducciones en su valor de mercado.

Transacción. Un suceso que ocurre durante el periodo fiscal de una empresa y que da como resultado un cambio en las cuentas de activo, pasivo o capital;

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- _____ 1. Se divide a la mitad una población a través de un número que se conoce como media.
- _____ 2. Se considera que la mejor medida de tendencia central es la moda.
- _____ 3. Los números índice pueden medir cambios porcentuales que ocurre entre dos periodos.
- _____ 4. Los registros contables se refieren principalmente a la clasificación, resumen e interpretación de información contable.
- _____ 5. La contabilidad administrativa proporciona información para su uso interno en planeación, estimación de costos y control de las operaciones.
- _____ 6. De acuerdo a la ecuación contable, el capital debe ser siempre igual al pasivo.
- _____ 7. La contabilidad de doble entrada es importante debido a que ayuda a asegurar la precisión de los registros así como su totalidad.
- _____ 8. Un balance general es un informe que se utiliza exclusivamente para la forma social de los negocios.
- _____ 9. Un administrador utiliza el estado de ingresos para determinar las pérdidas o las utilidades.
- _____ 10. La liquidez es un medidor para interpretar un estado de pérdidas y ganancias.
- _____ 11. Para analizar datos contables, son importantes los costos de los materiales usados y son más importantes los ingresos que el volumen de ventas.
- _____ 12. Los registros contables proporcionan información precisa; los análisis contables clasifican e interpretan la información.
- _____ 13. Las auditorías sólo pueden ser llevadas a cabo por contadores independientes externos a la compañía que se audita, independientemente del propósito de la auditoría.
- _____ 14. Los activos líquidos son los que fácilmente pueden convertirse en efectivo.
- _____ 15. Las utilidades retenidas son utilidades que permanecen en el negocio después de que se han pagado los dividendos a los accionistas.
- _____ 16. La contabilidad muestra los hechos que pueden ser expresados en unidades monetarias.
- _____ 17. La contabilidad supone que una empresa está lista para venderse en cualquier momento.
- _____ 18. Una reducción monetaria en un activo se conoce como agotamiento.
- _____ 19. Los gastos se reconocen en el periodo contable en el que se pagan.
- _____ 20. Un ejemplo de un papel de negocios es una factura de ventas.

- Respuestas:*
- (1) Falso. Se le conoce como mediana.
 - (2) Falso. La mejor medida de tendencia central es la media.
 - (3) Verdadero.
 - (4) Falso. La contabilidad (y no los registros contables) están principalmente ocupados de esta tarea.
 - (5) Verdadero.
 - (6) Falso. El capital puede ser mayor o menor que los pasivos.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Falso. Se puede utilizar para todas las formas de negocios.
 - (9) Verdadero.
 - (10) Falso. La liquidez se utiliza como un análisis del balance general.
 - (11) Verdadero.
 - (12) Verdadero.
 - (13) Falso. Los contadores internos hacen también auditorías a empresas.
 - (14) Verdadero.
 - (15) Verdadero.
 - (16) Verdadero.
 - (17) Falso. Asume que el negocio está funcionando.
 - (18) Falso. Se le conoce como depreciación.
 - (19) Falso. Se les reconoce en el periodo contable en el que se utilizan.
 - (20) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

1. El proceso de contabilidad incluye (a) el registro, (b) el resumen, (c) el informe y la interpretación, (d) todos los anteriores.
2. Los activos son propiedades que (a) se poseen, (b) tienen valor monetario, (c) se poseen y tienen valor monetario, (d) se poseen, tienen valor monetario y deben venderse antes de un año.
3. La ecuación contable consiste en (a) activos, (b) pasivos, (c) capital, (d) todos los anteriores.
4. El libro diario se conoce como (a) el libro de registro original, (b) un conjunto de cuentas para las transacciones (c) los documentos originales que resultan de las transacciones, (d) ninguno de los anteriores.
5. Las transacciones se registran en el libro diario en (a) orden ascendente, (b) orden descendente, (c) en orden cronológico, (d) por orden de cuenta.
6. El estado de pérdidas y ganancias es un resumen de (a) ingresos y gastos, (b) activos, pasivos y capital (c) aumentos y reducciones en el capital, (d) ninguno de los anteriores.
7. El periodo máximo para el que un estado de pérdidas y ganancias pueda reflejar transacciones es (a) un mes, (b) un trimestre, (c) un año, (d) no tiene límite máximo.
8. La mayoría de las empresas utilizan (a) la base acumulativa, (b) la base de efectivo, (c) una combinación de las bases acumulativas y de efectivo, (d) ninguno de los anteriores.
9. Los ingresos netos se obtienen restando (a) los gastos de operación de las utilidades brutas, (b) el costo de los artículos vendidos de los ingresos por ventas, (c) las devoluciones y descuentos sobre ventas de los ingresos por ventas, (d) ninguno de los anteriores.
10. El periodo máximo en el que se espera convertir en efectivo un activo circulante es (a) un mes, (b) un año, (c) la vida del negocio, (d) ninguno de los anteriores.
11. Un ejemplo de un activo sujeto a agotamiento es (a) maderas, (b) automóviles, (c) edificios, (d) ninguno de los anteriores.
12. La diferencia básica entre la razón de circulante y la razón de la prueba del ácido es que ésta excluye, ¿qué cuenta? (a) inventarios, (b) cuentas por cobrar, (c) el efectivo, (d) cuentas por pagar.
13. El mayor grupo de contadores son (a) contadores administrativos, (b) contadores públicos, (c) contadores gubernamentales, (d) contadores públicos titulados.
14. La expresión en términos monetarios de las actividades que una empresa planea se denomina (a) análisis financiero, (b) presupuesto (c) estado de operaciones, (d) diagrama de flujo.
15. Para la administración, los presupuestos son quizá el(la) más poderoso(a) (a) herramienta de pronósticos, (b) dispositivo de control, (c) herramienta de contratación, (d) medida contable.
16. El objetivo de la contabilidad financiera es proporcionar información a personas físicas y morales (a) dentro de la empresa, (b) fuera de la empresa, (c) a la alta gerencia, (d) a quien en realidad es dueño de la empresa. ¿Quiénes de los siguientes *no* se consideran externos a la organización en tanto se refiera la contabilidad? (a) propietarios, (b) administradores, (c) acreedores, (d) agencias federales.
17. El tipo de contador que evalúa los informes financieros de una empresa y que garantiza que son precisos es el (a) contador administrativo, (b) contador empresarial, (c) contador público, (d) contador gubernamental.

19. Uno de los beneficios al utilizar el análisis de indicadores porcentuales cuando se interpretan estados financieros es que (a) facilitan las comparaciones entre diferentes empresas, (b) tienen valores estándares exactos con los que se puede comparar el desempeño, (c) toman en consideración todos los factores específicos que afectan a empresas e industrias específicas, (d) son siempre los mismos para todos los tipos de empresas.
20. Un analista que desea determinar la capacidad que una empresa tiene para pagar sus pasivos circulantes probablemente calcularía (a) la liquidez con el estado de pérdidas y ganancias de la empresa, (b) la razón de la prueba del ácido con el balance general, (c) el margen de ganancias del balance general, (d) las razones de capitalización del estado de pérdidas y ganancias.
21. El campo de la estadística está más estrechamente relacionado con la función administrativa de (a) organización, (b) control, (c) comunicación, (d) coordinación.
22. Todos los siguientes son tipos de promedios excepto (a) medio, (b) mediana, (c) media, (d) moda.
23. Una técnica estadística para medir cambios en un grupo de conceptos durante un periodo es (a) una medida de tendencia central, (b) un número índice, (c) una correlación, (d) una serie de tiempo.
24. La estadística implica (a) recopilación y organización, (b) análisis, (c) interpretación y presentación, (d) todos los anteriores.
25. El número que divide a un grupo a la mitad se conoce como (a) la media, (b) la mediana, (c) la moda, (d) el número índice.

Respuestas: (1) d, (2) c, (3) d, (4) a, (5) c, (6) a, (7) c, (8) a, (9) a, (10) b, (11) o, (12) a, (13) a, (14) b, (15) b, (16) b, (17) b, (18) c, (19) a, (20) b, (21) b, (22) a, (23) b, (24) d, (25) b.

Problemas resueltos

- 6.1 ¿Cuál es la diferencia básica entre contabilidad pública y contabilidad empresarial?

SOLUCIÓN

Los contadores públicos ofrecen sus servicios profesionales al público por medio de una cuota. La contabilidad empresarial implica que las compañías dan empleo a contadores para que trabajen en sus propios asuntos.

- 6.2 Describa los tres elementos básicos del proceso contable.

SOLUCIÓN

El proceso contable implica (1) registrar transacciones durante el periodo, (2) resumir la información al final del periodo, (3) reportar e interpretar los datos financieros.

- 6.3 Llene la tabla anotando en la columna apropiada el nombre del grupo de encabezado (activo, pasivo, capital, ingreso, gastos) al que pertenece una cuenta específica.

	Estado de pérdidas y ganancias	Balance general
Cuentas por pagar		
Cuentas por cobrar		
Gastos de publicidad		
Efectivo		
Equipo		
Capital		
Ingreso por cuotas		
Maquinaria		
Documentos por pagar		
Documentos por cobrar		
Otros ingresos		
Gastos de sueldos		
Provisiones		
Gastos de provisiones		

SOLUCIÓN	Estado de pérdidas y ganadas	Balance general
Cuentas por pagar		Pasivo
Cuentas por cobrar		Activo
Gastos de publicidad	Gasto	
Efectivo		Activo
Equipo		Activo
Capital		Capital
Ingreso por cuotas	Ingreso	
Maquinaria		Activo
Documentos por pagar		Pasivo
Documentos por cobrar		Activo
Otros ingresos	Ingreso	
Gastos de sueldos	Gasto	
Provisiones		Activo
Gastos de provisiones	Gasto	

6.4 Clasifique cada una de las siguientes cuentas como activo circulante, activo a largo *plazo*, pasivo circulante o pasivo a largo plazo.

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| (1) Cuentas por cobrar | (6) Provisiones |
| (2) Cuentas por pagar | (7) Sueldos por pagar |
| (3) Notas por pagar | (8) Bonos por pagar |
| (4) Hipoteca por pagar | (9) Equipo |
| (5) Efectivo | (10) Terrenos |

SOLUCIÓN

Activos circulantes: (1), (5), (6)
 Activos a largo plazo: (9), (10)
 Pasivos circulantes: (2), (3), (7)
 Pasivos a largo plazo: (4), (8)

6.5 ¿Cuál es la función del libro mayor?

SOLUCIÓN

Después de que se han registrado todas las transacciones en orden cronológico en el libro diario, se les transfiere a las cuentas del libro mayor en el que se clasifican los datos. A esto se le conoce como transferencia o traspaso. Estas cuentas resumen los aumentos y las reducciones que afectan a los activos, pasivos y capital de la empresa y se requieren para la preparación del estado de pérdidas y ganancias y del balance general. El libro mayor es el libro de referencia del sistema contable y se le utiliza para clasificar y resumir las transacciones y para preparar estados financieros.

6.6 ¿Cuáles son las funciones básicas del estado de pérdidas y ganancias y del balance general?

SOLUCIÓN

El estado de pérdidas y ganancias es un resumen de los ingresos, gastos e ingresos netos de una empresa para un periodo específico. El balance general presenta la posición financiera de una empresa en un momento específico. Presenta los activos, pasivos y capital de la empresa.

6.7 Haga una diferenciación entre las bases acumulativas y de efectivo de la contabilidad.

SOLUCIÓN

La base de efectivo reconoce los ingresos y los gastos con el recibo y el pago de efectivo, mientras que la base acumulativa reconoce los ingresos cuando se les obtiene y los gastos cuando se incurre en ellos. El pago no tiene nada que ver con el reconocimiento bajo la base acumulativa.

- 6.8 La práctica general al preparar un balance general es acomodar los activos en el orden de liquidez y los pasivos en el orden de su pago esperado. Los siguientes activos y pasivos están acomodados en forma alfabética. Reordénelos de acuerdo a su liquidez y de acuerdo a su expectativa de pago.

Activos circulantes
Pasivos circulantes
Activos intangibles
Inversiones
Pasivos a largo plazo
Planta y equipo

SOLUCIÓN

Activos	Pasivos
Activos circulantes	Pasivos circulantes
Inversiones	Pasivos a largo plazo
Planta y equipo	
Activos intangibles	

El fin principal del balance general será representar la solvencia actual, al colocar cada renglón en una secuencia que abarque del presente hasta el largo plazo.

- 6.9 Describa el concepto de activos intangibles. Cite ejemplos.

SOLUCIÓN

Los activos a largo plazo que no tienen existencia física pero son derechos con valor que se les conoce como activos intangibles. En la mayoría de los balances generales los activos intangibles se listan en total. Sin embargo, un balance general detallado los separaría en dos categorías: (1) los que tienen una vida útil y legal limitada, tales como las patentes y derechos de autor y (2) los que no tienen una vida definida como las marcas registradas y la buena voluntad. Los activos intangibles se registran a su costo y se deben amortizar.

- 6.10 El capital del propietario se puede aplicar a la propiedad, a la copropiedad y a la sociedad. Sin embargo, tiene un título y un significado diferente en cada uno de estos tipos de organizaciones. Describa estas diferencias.

SOLUCIÓN

La propiedad única está representada por una sola cuenta de capital que se conoce como propiedad, capital o inversión del propietario. Esta cuenta es el resultado acumulativo de las inversiones y retiros del propietario, así como también de sus pérdidas y utilidades. En la copropiedad se establece una cuenta de capital para cada socio. En ellas se resumen sus respectivas inversiones, retiros y participaciones en las utilidades y en las pérdidas.

Sin embargo, la cuenta de capital de una sociedad hace una distinción entre el capital que se origina por la inversión de los accionistas (capital pagado) y el capital que se origina por ingresos (utilidades retenidas). A la cuenta completa de capital para la sociedad se le denomina capital social.

- 6.11 ¿Cuáles son las diferencias básicas entre el capital de trabajo, la liquidez y la razón de la prueba del ácido?

SOLUCIÓN

Capital de trabajo es el exceso de activo circulante sobre pasivos circulantes y se utiliza para evaluar la capacidad que una compañía tiene para cumplir con sus obligaciones circulantes a corto plazo. Es importante para los acreedores debido a que mide la solvencia a corto plazo de un negocio.

La liquidez es la razón entre activos circulantes y pasivos circulantes. Se calcula dividiendo los activos circulantes totales entre los pasivos circulantes totales. El mínimo generalmente aceptado es cuando menos dos a uno. La liquidez muestra cuántas veces podría pagar una compañía sus deudas circulantes y es un mejor índice de solvencia que el capital de trabajo.

Cuando se excluyen los inventarios y los gastos pagados por anticipado de las cuentas de activos circulantes, la liquidez se convierte en la razón de la prueba del ácido o la razón de velocidad; la medida de la capacidad que tiene una compañía para pagar sus deudas con rapidez. Los inventarios se dejan de considerar debido a que están sujetos a reducciones en su valor de mercado y debido a que puede ser necesario mucho tiempo para convertirlos en efectivo.

6.12 La Fibel Corporation tenía los siguientes datos referentes a su posición financiera

Cuenta	19X3	19X2
Efectivo	\$ 95 000	\$50000
Valores comerciables	50000	35 000
Cuentas por cobrar	90000	60000
Inventarios	100000	85 000
Gastos pagados por anticipado	15 000	20000
Notas por pagar	55 000	30000
Cuentas por pagar	70000	40000
Pasivos acumulados	50000	30000

Para cada año calcule (a) el capital de trabajo, (b) la liquidez y (c) la razón de la prueba de ácido.

SOLUCIÓN

	19X3		19X2	
(a) Activos circulantes	\$350000		\$250000	
Menos: pasivos circulantes	<u>175 000</u>		<u>100000</u>	
Capital de trabajo	<u>\$175 000</u>		<u>\$150 000</u>	
(b) Activos circulantes + Pasivos circulantes	<u>\$350000</u>	2.0:1	<u>\$250000</u>	2.5:1
	\$175 000		\$100000	
(c) Activos de mayor liquidez + Pasivos circulantes	<u>\$235 000</u>	= 1.3:1	<u>\$145 000</u>	1.45:1
	\$175 000		\$100000	

6.13 ¿Cuál es la función básica de la estadística? ¿Cómo beneficia a la administración?

SOLUCIÓN

La función básica de la estadística es proporcionar información a los hombres de negocios para que estén en posibilidades de tomar buenas decisiones administrativas. Beneficia a una empresa al (1) ahorrar tiempo (2) dar significado a grandes volúmenes de datos, (3) eliminar las especulaciones, (4) hacer posibles los pronósticos.

6.14 Describa el concepto de promedio y describa tres formas comunes de ellos.

SOLUCIÓN

Un promedio es una forma de presentar grandes cantidades de números en forma resumida r. ara propósitos de análisis. Se le conoce también como medida de tendencia central. Las tres formas comunes de promedio son:

- (1) *Media*. Se calcula para una lista específica de cantidades sumando éstas y dividiéndolas entre el número de ellas.
- (2) *Mediana*. Es el número que divide al grupo en dos. Al calcular la mediana, primero se listan las cifras en orden ascendente o descendente. Después, se ubica el número que divide la lista en dos grupos iguales de manera que ambos tienen la misma cantidad de cifras.
- (3) *Moda*. Es el número que ocurre con mayor frecuencia en una serie de cifras.

6.15 Durante un periodo de 12 meses, 48 personas renunciaron a una empresa. El análisis de renunciaciones por mes se proporciona en seguida:

Enero — 8	Mayo — 4	Septiembre — 3
Febrero — 3	Junio — 3	Octubre — 4
Marzo — 12	Julio — 1	Noviembre — 3
Abril — 3	Agosto — 1	Diciembre — 3

- (a) Calcule el número promedio de renunciaciones durante el año.
 (b) Calcule la moda de las renunciaciones durante el año.

SOLUCIÓN

$$(a) \quad \frac{\text{Renunciaciones}}{\text{Meses}} = \frac{48}{12} = 4$$

- (b) Moda = 3 (Éste es el número que ocurre con mayor frecuencia en la serie de cifras).

6.16 Los empleados de una planta ganan los siguientes salarios semanales;

Sueldo	Número de empleados	Cantidad total de ingresos
\$140	4	\$ 560
160	2	320
180	3	540
200	2	400
220	1	220
240	1	240
	<u>13</u>	<u>\$2 280</u>

¿Cuál es el promedio de los salarios de esta planta?

SOLUCIÓN

$$\frac{\text{Cantidad total de ingresos}}{\text{Número de empleados}} = \frac{\$2\,280}{13} = \$175.38$$

6.17 De las cifras del problema 6.16, (a) calcule la mediana de los salarios del grupo. (b) ¿Cuál es la distribución modal de sus salarios?

SOLUCIÓN

$$(a) \quad M = \frac{N+1}{2} = \frac{14}{2} = 7$$

Por lo tanto \$180 es la mediana de los salarios de los empleados debido a que la mediana es el número que divide al grupo en dos; es decir, existen siete empleados que ganan \$180 y menos, y siete empleados que ganan más de \$180.

- (b) \$140.00. (Ése es el salario que aparece con mayor frecuencia.)

6.18 Un artículo reciente afirmaba que el índice de precios para los alimentos era de 156% con base en 1959, el año base. ¿Qué significa esto?

SOLUCIÓN

Con el objeto de comparar las actividades de la empresa durante un período con actividades similares durante otro período, se vuelve necesario el uso de números Índice. Se asigna el valor de 100% al concepto que se estudia para el año base. Después de eso, el valor de cada uno de los demás años para ese mismo concepto se expresan como porcentaje del año base. En este caso particular, el índice actual de 156%, con base en 1969, indica que ha habido un aumento del 56% en el precio de los alimentos, en comparación con los precios de 1969.

Capítulo 7

Herramientas de Administración: computadoras y procesamiento electrónico de datos

7.1 INTRODUCCIÓN

Las personas siempre han tenido algún método para resolver diversos problemas matemáticos problemas relacionados con las matemáticas. El abaco que se utilizaba en el antiguo Egipto, fue uno los primeros dispositivos manuales para hacer cálculos. En 1642, Blas Pascal construyó una máquina-sumadora que ejecutaba los cálculos con ruedas que giraban. En 1914, J. R. Monroe y Frank S. Baldwin inventaron la Calculadora Monroe, una máquina que podía multiplicar y dividir en forma automática.

En 1944 se terminó en la Universidad de Harvard la primera computadora de propósitos generales la Mark I. Esa computadora era un dispositivo electromecánico que recibía la entrada en cinta de papel perforado y llevaba a cabo sus operaciones básicas bajo el control de bobinas electromecánicas.

Desde aquel entonces, un gran progreso en el campo de la ingeniería ha dado como resultado cuando menos cuatro generaciones de computadoras. En la primera generación se produjeron máquinas voluminosas que utilizaban tubos de vacío (bulbos) y que requerían enormes cantidades de aire acondicionado para controlar la temperatura del cuarto. Aun cuando esas computadoras eran capaces de realizar millones de operaciones por minuto, de acuerdo a los estándares actuales se les considera lentas. La segunda generación de computadoras que estuvo disponible durante el principio de la década de 1960, implicaba el uso de transistores en vez de bulbos lo cual redujo en gran medida el tamaño de la máquina y aumentó la velocidad de cálculo. Hacia los años de la década de 1960, la tercera generación de computadoras tenía una mayor velocidad y capacidad de almacenamiento. Desde 1970, se ha desarrollado una cuarta generación con base en un microprocesador. Con esta nueva tecnología se presentan computadoras mucho más veloces, más capaces y menos caras, algunos tipos de minicomputadoras y la miniatura que se conoce como *microcomputadora*.

EJEMPLO 1

La IBM 360, una máquina de tercera generación, que podía hacer tantos cálculos como podría hacerlo un ser humano utilizando papel y lápiz en un periodo ininterrumpido de treinta años.

Las máquinas de cuarta generación, debido al microprocesador tienen el potencial de revolucionar el campo de las computadoras, tanto en términos de velocidad y de operación como de capacidad. Se contiene tanta información en un pequeño "chip" como contenían las primeras máquinas, una de las cuales, la ENIAC, ocupaba un cuarto de 10 por 16 metros.

7.2 COMPUTADORAS

Las computadoras electrónicas son herramientas eficientes que aumentan la capacidad de las personas para hacer trabajo inteligente y manejar enormes volúmenes de información. Algunas de las ventajas características de las computadoras son:

- (1) Ejecutan funciones de procesamiento de datos a una *velocidad superior* a la de los seres humanos. Los datos que alguna vez requerían semanas o meses en proceso pueden terminarse ahora en segundos o minutos.
- (2) Reducen errores costosos procesando los datos con mucha mayor precisión que la personas.
- (3) Manejan información demasiado *complicada* para las personas.

- (4) *Almacenan* información de manera compacta reduciendo, con ello, el espacio físico que se requiere para la conservación de registros.
- (5) Liberan a los humanos de tareas mundanas y les *proporcionan tiempo disponible para realizar* tareas creativas y desafiantes.

Sin embargo, se han presentado también numerosos problemas.

- (1) Existe un alto costo inicial del equipo y de su instalación.
- (2) Se presentan complicaciones en la conversión de un método manual de procesamiento de datos aun método electrónico.
- (3) Existe un alto costo de capacitación de las personas que trabajan en el centro de computación, así como también para aquellas personas que tienen que proporcionar información al centro de cómputo.
- (4) Los trabajadores temen los efectos negativos sobre el panorama de empleo.

Pero, la tendencia hacia el uso generalizado de la computadora parece ser irreversible. Muchas industrias, por ejemplo, las líneas aéreas, se verían en una posición muy difícil si tuvieran que trabajar sin ellas.

7.3 CLASES DE COMPUTADORAS

Existen tres clases básicas de computadoras que funcionan en la actualidad.

Computadora digital. Se utiliza principalmente para operaciones de negocios, su operación es aritmética; es decir, trabaja con números distintos o separados; se proporcionan datos e instrucciones a la computadora digital, puesto que su propósito básico es contar.

Computadora analógica. La utilizan los ingenieros y científicos. Este tipo funciona mediante ciertas variables continuas como voltaje, resistencia, latitud, longitud, temperatura, altura y presión del aire.. Algunos ejemplos incluyen el termómetro y el odómetro. La computadora analógica más conocida es la regla de cálculo.

Computadora híbrida. Es una combinación de computadora digital y analógica.

7.4 CÓMO FUNCIONA LA COMPUTADORA

Al resolver un problema, la computadora funciona en forma similar a la mente humana.

Entrada. Se denomina *entrada* al proceso de enviar datos e instrucciones a la computadora. Esta información debe alimentar a la computadora a través de diversos dispositivos: teclado, tarjetas perforadas, cintas magnéticas o discos.

Almacenamiento. El centro de la instalación de la computadora es la *unidad* de almacenamiento o memoria. Ésta conserva los datos de entrada que deben procesarse, los resultados intermedios y finales del procesamiento y las instrucciones de los programas. .

Procesamiento. La unidad central de proceso de una computadora tiene la capacidad de sumar, restar, multiplicar, dividir y comparar. Recibe su información de la unidad de almacenamiento..

Control. Se *seleccionan* instrucciones y se alimenta a la unidad de control, a partir de la memoria. La unidad de control *interpreta* estas instrucciones y envía órdenes a otras unidades de la computadora para su ejecución. Finalmente, *controla* a la computadora para que ejecute en forma correcta los pasos del programa.

Salida. La salida es la presentación de la respuesta una vez que se ha resuelto el problema. Puede tomar diversas formas: (1) un listado impreso que permite leer la salida, (2) cintas o discos magnéticos que pueden ser utilizados en la misma computadora o en otra, o (3) tarjetas o cintas impresas y/o perforadas, etc.

EJEMPLO2

En la figura 7-1 se ilustran gráficamente las funciones de la computadora.

Aunque la computadora puede llevar a cabo diversas operaciones complejas, no puede pensar por sí misma, más bien, puede hacer sólo lo que él programador le dice que haga. El término GIGO (basura de

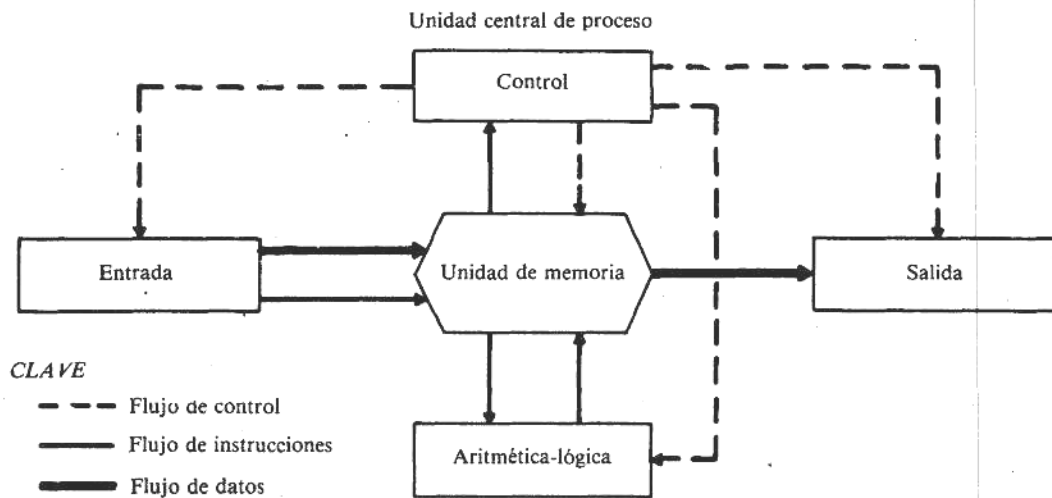


Fig. 7-1. Organización funcional de la computadora.

entrada, basura de salida) significa que si se alimenta de instrucciones e información incorrecta a la computadora, la salida será también incorrecta.

7.5 HARDWARE Y SOFTWARE

El *hardware* de las computadoras se refiere a los componentes físicos reales que conforman una instalación. Todas las computadoras tienen una unidad central de proceso (UCP). Además de esta UCP todas las computadoras tienen diversos dispositivos de apoyo que se conocen como equipo periférico. Típicamente, un sistema de cómputo contiene el siguiente *hardware*:

- (1) *UCP*. Centro de la computadora, que contiene la memoria, la unidad de cálculo y la unidad de control
- (2) *Lectura de tarjetas*. Máquina que traduce las perforaciones en un lenguaje que la computadora puede entender.
- (3) *Perforadora*. La perforadora acepta información de la UCP y la perfora en forma de orificios en una tarjeta.
- (4) *Impresora*. Dispositivo que puede imprimir millares de caracteres por minuto pueda leer la información de salida.
- (5) *Almacenamiento externo*. Dispositivo o medio que conserva datos y los transmite a la UCP para que ésta los procese cuando sea necesario.

El *software* de las computadoras consiste en el programa y los materiales complementarios que utiliza el personal para dar a la computadora sus instrucciones. El software debe ser preparado por expertos. Representa una cantidad considerable del costo total de una instalación de computadoras. Algunas empresas intentan ahorrar dinero comprando software o paquetes de programas de empresas que les rentan el *hardware*.

7.6 COMUNICACIÓN CON LA COMPUTADORA

Entre los diversos medios y dispositivos de entrada y salida que se utilizan con la computadora se encuentran:

Tarjetas perforadas. La tarjeta perforada es el dispositivo de comunicaciones más familiar para el lego, quien se las encuentra casi todos los días. Las tarjetas de cuota de carreteras, las facturas de servicios, as formas de registro en escuelas y los cheques de pago son sólo unos cuantos ejemplos. La presencia o ausencia de una perforación en una tarjeta determina si una señal electrónica puede o no pasar a través de ella. Las señales electrónicas que pasan a través de los orificios de las tarjetas envían un mensaje a la UCP, lo cual hace que la computadora ejecute algo.

Cinta de papel perforado. Hay ocasiones en las que es más conveniente que la información se perfora

en cinta de papel en vez de hacerlo en una tarjeta. Sin embargo, el uso de la cinta de papel está limitada en la empresa debido a que es difícil corregirlas. Un uso común de la cinta de papel perforada se presenta en las registradoras de efectivo.

Cinta magnética. La cinta magnética es un método ampliamente utilizado para registrar datos. Tiene ventajas importantes:

- (1) *Velocidad.* Algunas computadoras son capaces de leer hasta 300 mil caracteres por segundo en la cinta magnética.
- (2) *Es compacta.* Un carrete de cinta magnética puede conservar el equivalente de información que se perfora en 250 mil tarjetas.
- (3) *Se puede volver a utilizar.* La cinta magnética se puede reutilizar en forma indefinida puesto que es posible borrar datos antiguos y registrar nuevos. Eso no es posible ni con la cinta de papel perforado ni con las tarjetas perforadas.

Reconocimiento de caracteres con tinta magnética (RCTM). Existen caracteres numéricos que pueden ser leídos por las máquinas y por las personas. Es típico que aparezcan en los cheques y las boletas de depósitos bancarios.

Tubos de rayos catódicos (TRC). El TRC es similar en apariencia a un pequeño aparato de televisión con un teclado magnético. Se utiliza ampliamente como dispositivo en línea de entrada y salida.

EJEMPLO 3

Se puede marcar el número de licencia de conductor en el teclado de una oficina de vehículos de motor y se puede ilustrar en la pantalla en forma inmediata una imagen de la licencia. El examinador puede alterar los registros (hacer adiciones o eliminaciones) simplemente marcando en el teclado.

Disco magnético. El disco magnético se utiliza en casos en los que se requiere un acceso inmediato a grandes volúmenes de datos maestros y se asemeja a un disco LP. Una ventaja importante es que los datos no tienen que ser leídos en secuencia. Conforme el disco da vueltas la computadora tiene acceso aleatorio a los datos almacenados en él. La conformación de los discos magnéticos varía de computadora a computadora. Sin embargo, e independientemente de su apariencia, pone los datos a disposición de la computadora con mayor velocidad que otros dispositivos

EJEMPLO

En la figura 7-2 se resumen en forma gráfica diversos dispositivos de entrada y salida que se utilizan en una instalación de computadora.

7.7 PROGRAMACIÓN DE COMPUTADORAS

Un programa es un conjunto de instrucciones (el *software*) que son desarrolladas por un programador que le indica a la computadora qué hacer, cómo hacerlo y en qué secuencia debe hacerlo. El desarrollo general de un programa de computadora generalmente incluye diversas etapas primordiales: (1) Definición del problema por resolver, (2) esbozo de los pasos que se deben seguir para llegar a la solución en orden lógico, (3) elaboración del programa en un lenguaje simbólico o de máquina y (4) traducción de lenguaje simbólico a lenguaje de máquina cuando sea necesario.

Para ayudar al programador a comprender los problemas se utilizan diagramas de flujo. *Un diagrama de flujo* es un esbozo de líneas que detalla la división del problema en sus partes componentes e ilustra las relaciones entre esas partes.

Debido a que la computadora puede sólo tomar decisiones simples de sí o no, el programador debe ejercer una gran cantidad de juicio e imaginación para preparar instrucciones muy detalladas. Si se comete un error en el programa y se transmite a la computadora, ésta dará una respuesta equivocada debido a que no puede ser más precisa que las instrucciones que se le dan.

Un problema importante que puede existir en la aplicación efectiva del procesamiento electrónico de datos es el de la comunicación entre el personal del centro de computación y los usuarios de la información. Para superar esto, se puede utilizar un análisis de sistemas para salvar esta brecha de comunicación.

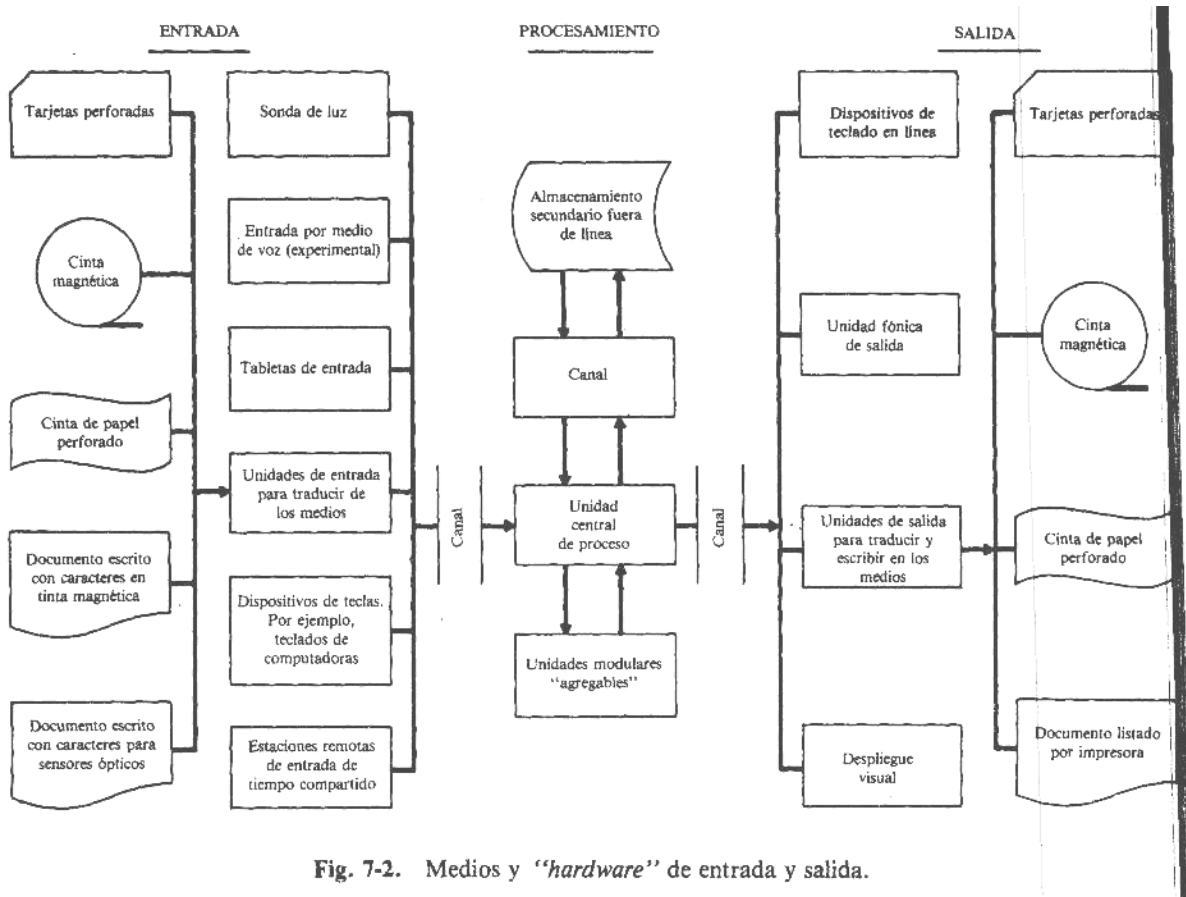


Fig. 7-2. Medios y "hardware" de entrada y salida.

7.8 LENGUAJES DE COMPUTACIÓN

Al final de los años 50, se reunió un comité formado por los representantes de los principales fabricantes de equipo de procesamiento de datos y de dos agencias gubernamentales para estudiar la posición de las computadoras existentes. Después de diversas reuniones el comité adoptó el nombre de COBOL (Common Business Oriented Language) por ser un lenguaje orientado a la resolución de problemas de carácter comercial y administrativo.

El COBOL es un lenguaje natural, parecido al inglés, que ofrece facilidad de lectura y comprensión de los detalles del programa. Se le aprecia más entre programadores con experiencia limitada y entre usuarios que desean examinar el contenido de los programas. La estandarización del COBOL comenzó en enero de 1963, con el United States of America Standards Institute (USASI), ahora denominado American National Standards Institute (ANSI), el cual desarrolla normas opcionales. La implantación del COBOL ha sido llevada a cabo por la mayoría de los fabricantes de computadoras, al sentir la presión que ejercen tanto los clientes como las agencias gubernamentales en particular, las cuales exigen que se utilice el COBOL en proyectos federales.

El FORTRAN (FORMula TRANslation) ha tenido un mayor impacto en el cálculo de operaciones que cualquier otro desarrollo. Aunque este lenguaje artificial se desarrolló inicialmente para cálculos científicos, en tiempos recientes se le utiliza en el procesamiento de datos de negocios debido a su capacidad estadística. Un programa FORTRAN puede escribirse en un periodo relativamente corto puesto que la computadora puede traducirlo con rapidez a un programa objeto que funciona bien para la mayoría de los problemas.

El BASIC (Beginners AU-purpose Symbolic Instruction Code) es un lenguaje interactivo de propósito general que fue desarrollado para permitir la solución de problemas en una amplia gama de disciplinas. Puesto que el BASIC tiene un conjunto de instrucciones relativamente reducido y utiliza pocas reglas para corregir la codificación, es un lenguaje que se aprende con facilidad y que se usa con sencillez.

El *PL/I* es otro lenguaje de computadora que fue diseñado para los negocios y para el mundo científico. Sus características combinan tanto la flexibilidad del COBOL como la simpleza del lenguaje FORTRAN.

Algunos otros lenguajes que se utilizan en la actualidad son el Pascal, APL, SNOBOL, (lenguaje simbólico orientado a cuerdas), etc.

7.9 TIPOS DE PROCESAMIENTO

El procesamiento electrónico de datos se logra a través del procesamiento en bloque o del procesamiento en tiempo real, dependiendo de la configuración y de las capacidades del sistema. **Procesamiento en lote.** Este proceso se relaciona con el manejo de datos almacenados en bloques durante un periodo. El tiempo que se requiere para acumular los bloques disminuye el valor de la información debido a que la información puede ser histórica, más que actual, al terminar el proceso de cálculo. La información histórica puede ser útil para una empresa con el objeto de controlar o planificar, pero tiene valor limitado para las operaciones corrientes. La tecnología actual permite reducir las demoras a través del uso de un procesamiento directo que utiliza hardware especializado. Estos dispositivos especializados se denominan en línea debido a que es posible comunicarse directamente con la computadora. Se pueden enviar los datos a la computadora en un flujo ininterrumpido para su procesamiento. Se utiliza el procesamiento en línea cuando no son deseables las demoras en el manejo de los datos.

Procesamiento en tiempo real. Este sistema, un tipo de sistema de procesamiento en línea, asegura que la salida que esté disponible inmediatamente después de que los datos ingresaron. Los registros se actualizan conforme ocurren las transacciones, en vez de tener que acumular los registros para procesarlos en bloques de datos al final de cierto periodo.

EJEMPLO 5

En una empresa de ventas al detalle que tiene su máquina registradora conectada directamente con la computadora, se está dando una actualización constante. Al hacerse la venta de un producto específico la información se envía en forma directa desde la registradora hasta la computadora y, de esta manera, se puede actualizar la posición de ese artículo específico. En cualquier momento, el administrador puede determinar el número de artículos de ese producto que se tienen en existencia.

EJEMPLO 6

Los cajeros que atienden las ventanillas de los bancos marcan la transacción de cada cliente en el teclado de una computadora. De esta manera, está disponible un registro actual de la cuenta de cada depositante en cualquier momento en que se haga alguna investigación de crédito.

7.10 APLICACIONES DE LA COMPUTADORA A LAS EMPRESAS Y LA INDUSTRIA

La confianza de las empresas (por ejemplo, bancos, compañías de seguros, organizaciones de ventas al detalle, agencias de transporte, y empresas manufactureras) en la computadora aumenta cada año conforme las funciones de la máquina se vuelven necesarias para llevar a cabo el registro de las operaciones de la empresa. Estas funciones incluyen:

- (1) *La computadora como un sistema de información.* Las actividades de la computadora en este campo incluyen la aceptación, manipulación, clasificación y presentación de datos para la administración.
- (2) *La computadora como auxiliar en el diseño.* Utilizada como una herramienta por el ingeniero de diseño puede simplificar, acelerar e inclusive controlar el desarrollo de nuevos productos.
- (3) *La computadora como instrumento de control.* En esta aplicación, se combinan las capacidades de manejo de información de la computadora con un conjunto de respuestas de programas, comparando las entradas con las instrucciones que se tienen almacenadas. La computadora puede tomar decisiones operativas simples como controlar un proceso industrial o mantener un nivel deseado de existencias.
- (4) *La computadora como Un auxiliar para la administración.* A este nivel, se pueden presentar dos aspectos:

- (a) En términos conservadores, la computadora puede ser utilizada como una herramienta de administración para determinar el efecto de ciertos cursos de acción, dejando a los administradores las decisiones finales.
 - (b) En términos más radicales, la computadora misma puede estar lista para pasar de un nivel operativo a un nivel de toma de decisiones estratégicas.
- (5) *La computadora como empleado.* El uso más familiar de la computadora en la administración es como un empleado super-eficiente. La máquina no se cansa, no olvida, no requiere tiempo extra, y puede trabajar 24 horas al día. Su aplicación cubre operaciones de administración común
- (a) *Nómina.* Después de hacer los cálculos necesarios con base en los datos de entrada (incluyendo tarjetas de tiempo, deducciones de impuestos y detalles acerca de los incentivos que correspondan a una persona), la computadora imprime un cheque de pago al mismo tiempo que se archivan los nuevos datos. El archivo se utiliza para calcular la nómina de la siguiente semana, así como también para calcular la información que sea necesaria para informes semestrales y anuales.
 - (b) *Facturación.* La facilidad en la facturación es la razón por la que las empresas de ventas mayoreo y al detalle (con grandes cantidades de clientes) se vuelven usuarios fuertes de equipo de procesamiento electrónico de datos. También el advenimiento de la computadora hizo posible el difundido uso de las tarjetas de crédito.
 - (c) *Control de inventarios.* El uso de la computadora para control de inventarios ha mejorando muchos otros aspectos de las operaciones. Una empresa manufacturera puede utilizar la computadora para mantener un registro de sus materias primas, para hacer su seguimiento desde su ubicación original hasta que se convierten en producto terminado. Esto se debe a que la computadora tiene la habilidad para determinar la cantidad y el tipo exactos de cada material que se requieren para manufacturar un producto específico. Una vez que se han terminado los productos, la computadora puede ser utilizada con propósitos de inventario
- (6) *La computadora como un multiprocesador.* Una computadora ociosa representa un desperdicio de dinero para las empresas que no tienen o no pueden pagar una computadora propia, los sistemas de tiempo compartido se han convertido en una alternativa viable. El *tiempo compartido* es un plan a través del cual muchas empresas pueden utilizar en forma simultánea una computadora que está ubicada en algún lugar remoto, y esto a través del uso de terminales de entrada y salida. Las empresas que se suscriben al plan de tiempo compartido pagan por su servicio de multiprocesamiento de la misma manera en que pagan por el teléfono; en su instalación inicial y sus pagos mensuales.

7.11 PAPEL CAMBIANTE DE LA COMPUTADORA

Del análisis anterior resulta evidente que la computadora ofrece muchos servicios diversificados a sus usuarios. Entre los avances más recientes en tecnología de computadoras están:

- (1) *Seguimiento.* Ahora es posible mantener un registro constantemente actualizado del estado de cualquier variable que se desee medir.

EJEMPLO 7

En la actualidad se utilizan las computadoras para controlar la contaminación del aire en diversas ciudades de Estados Unidos y el extranjero. En un estado del oeste de Estados Unidos se ha establecida una red de monitores automáticos que están en contacto con una computadora que examina cuando menos treinta contaminantes diferentes que se encuentran en el aire y en el agua. Cuando los contaminantes exceden un nivel especificado, la computadora imprime un mensaje en rojo y señala la fuente exacta. Esto permite al gobierno del estado la posibilidad de emprender acciones correctivas inmediatas

- (2) *Herramientas automáticas.* En esta aplicación, un robot y una computadora simple asumen el lugar de un operador de máquina al leer las instrucciones de una cinta de papel y al traducirlas en movimientos de una herramienta de corte. La primera etapa de éste proceso es obtener un diagrama de la parte que la máquina debe cortar. Después, un programador escribe instrucciones que se traducen en cintas de papel perforado y que se utilizan para controlar el movi-

miento de la máquina que se utiliza para cortar la herramienta. Se aseguran un corte preciso y una reproducción completa y se elimina el desperdicio que puede ser ocasionado por un ser humano.

- (3) *Microcomputadora*. Como se mencionó antes éstas son un grupo de computadoras de cuarta generación. Con base en la tecnología del microprocesador, estas "computadoras en un circuito integrado" tienen las ventajas de poseer una gran capacidad y un costo reducido y son la última innovación en el papel cambiante de la computadora. Debido al microprocesador, el costo se ha vuelto tan bajo que ya son prácticas las computadoras personales para las pequeñas empresas y aun para el hogar.

Terminología empleada en Administración de Empresas

COBOL. Término que representa las iniciales de su nombre en inglés. Es un lenguaje de computación diseñado específicamente para resolver problemas administrativos.

Computadora analógica. Esta computadora mide variables físicas continuas como latitud, longitud, temperatura, etc.

Computadora digital. Utilizada principalmente para funciones administrativas, su operación es aritmética y maneja números aparte o distintos. Su propósito básico es contar.

Computadora híbrida. Computadora que combina las características de las computadoras tanto digitales como analógicas.

Computadoras de primera generación. Voluminosas máquinas que utilizaban tubos de vacío o bulbos que requerían de enormes cantidades de aire acondicionado. Medida con los estándares actuales, su producción se considera lenta.

Computadoras de tercera generación. Máquinas de mediados de los años 60 con mayor velocidad y gran capacidad de almacenamiento de datos.

CRI. Abreviatura del nombre en inglés de tubo de rayos catódicos. Este dispositivo es similar en apariencia a un pequeño aparato de televisión aunado a un teclado magnético.

Diagrama de flujo. Ilustración con líneas y figuras que detalla la división de un problema en sus componentes e ilustra la relación entre todas las partes.

Entrada. Proceso de enviar datos e instrucciones que son necesarios para la solución de problemas hacia la computadora.

FORTRAN. Término que representa el nombre en inglés. Este lenguaje artificial se desarrolló inicialmente para cálculos científicos. En años recientes se le ha utilizado en el procesamiento de datos administrativos debido a su capacidad estadística. Se puede escribir un programa en FORTRAN en un período relativamente breve.

GIGO. Término que representa el nombre en inglés de basura de entrada, basura de salida y que significa que si se alimentan información incorrecta o instrucciones incorrectas a la computadora el resultado o la salida será también incorrecta.

Hardware de computadoras. Se refiere a los componentes físicos reales que conforman una instalación de computadoras. Una instalación puede incluir una UCP, una lectora de tarjetas, una perforadora de tarjetas, una impresora y una terminal de video (en realidad un tubo de rayos catódicos).

MICR. Término que representa el reconocimiento de caracteres en tinta magnética. Son caracteres numéricos que pueden leer tanto máquinas como personas.

Procesamiento en bloque. Se refiere a la manipulación de datos acumulados en bloque durante un período.

Procesamiento en tiempo real. Tipo de sistema de procesamiento en línea que asegura que la salida está disponible inmediatamente después de que ingresen los datos. Esto es importante debido a que los registros se actualizan conforme ocurren las transacciones en vez de conservarlas para su procesamiento en bloque de datos al final de cierto periodo.

Programa. Conjunto de instrucciones que le indican a la computadora qué hacer, cómo hacerlo y en qué secuencia hacerlo. A esto se le denomina el *software*.

Salida. Presentación de la respuesta después de que se ha resuelto el problema. La salida de la computadora puede ser en forma de un informe impreso, en una cinta magnética, en un disco magnético o en una terminal de video.

Software de computadoras. Consiste en el programa y en los materiales complementarios que utiliza el personal para dar sus instrucciones a la computadora. El software representa una cantidad importante de los costos totales de una instalación de computadoras.

UCP. Abreviatura de unidad central de proceso, que es el centro de la computadora. Contiene una memoria, una unidad de cálculo y una unidad de control.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- 1. La primera computadora era electromecánica y utilizaba cinta de papel perforado.
- 2. El término COBOL significa COMmon Business Oriented Language.
- 3. Una computadora no puede ser más precisa que las instrucciones que se le dan.
- 4. La función de una computadora es recibir datos de entrada, procesarlos y proporcionar una salida.
- 5. El *hardware* consiste en las instrucciones que dirigen las diferentes unidades de una computadora para que ejecuten sus operaciones.
- 6. La unidad de entrada dirige a la unidad lógica aritmética para que ejecute cálculos.
- 7. Las computadoras pueden presentar las salidas en forma de palabras habladas.
- 8. El sistema numérico binario es un sistema de tres dígitos.
- 9. FORTRAN es el nombre de un lenguaje de computación.
- 10. Un diagrama de flujo muestra el flujo de información y la secuencia de las operaciones que deben ejecutarse con el objeto de resolver un problema.
- 11. El tiempo compartido es una forma de reducir el costo de las computadoras.
- 12. El tiempo compartido lo utilizan sólo las grandes empresas.
- 13. La mejor manera de obtener información interna es de los propios registros de la empresa.
- 14. Una computadora es en efecto un esclavo que sólo puede recibir instrucciones.
- 15. Las instrucciones que se le proporcionan a la computadora se le denominan programa de Computadora.

- Respuestas:**
- (1) Verdadero.
 - (2) Verdadero.
 - (3) Verdadero.
 - (4) Verdadero.
 - (5) Falso. Esta es la función del software.
 - (6) Falso. La unidad de entrada lee los datos. La que dirige es la unidad central de proceso.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Falso. Se compone de un sistema de dos dígitos, que son solamente ceros y unos.
 - (9) Verdadero.
 - (10) Verdadero.
 - (11) Verdadero.
 - (12) Falso. El tiempo compartido permite a las empresas pequeñas utilizar computadoras caras.
 - (13) Verdadero.
 - (14) Verdadero.
 - (15) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

- 1. En 1944, se desarrolló en la Universidad de Harvard la primera computadora de propósitos generales; su nombre era (a) Mark I, (b) Abacus, (c) máquina de diferencias, (d) todo lo anterior, (e) ninguno de los anteriores.
- 2. La primera generación de computadoras producía (a) máquinas voluminosas, (b) máquinas que utilizaban bulbos, (c) máquinas que requerían cantidades de aire acondicionado, (d) todo lo anterior, (e) ninguno de los anteriores.
- 3. La computadora electrónica es una herramienta eficiente que (a) aumenta la capacidad del hombre para realizar trabajo inteligente, (b) reduce la capacidad del hombre para realizar trabajo inteligente, (c) no puede manejar grandes volúmenes de información, (d) ninguno de los anteriores.
- 4. Las computadoras electrónicas reducen costosos errores procesando datos (a) con mucha mayor precisión que los seres humanos, (b) con mucha mayor lentitud que los seres humanos, (c) con mucha mayor velocidad que los seres humanos, (d) ninguno de los anteriores.
- 5. ¿Cuál de las siguientes ideas acerca de la computadora digital *no es* cierta? (a) se utiliza primordialmente funciones administrativas, (b) maneja mediciones físicas, (c) maneja operaciones aritméticas.
- 6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones acerca de la memoria de la computadora *no es* cierta? (a) tiene millares de posiciones de memoria, (b) contiene el programa, (c) contiene instrucciones, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.

7. La unidad de procesamiento de una computadora tiene la habilidad para (a) sumar, (b) restar, (c) multiplicar, (d) todo lo anterior, (e) ninguno de los anteriores.
8. La salida de una computadora puede ser presentada como (a) un listado impreso, (b) una cinta magnética, (c) un disco magnético, (d) todo lo anterior, (e) ninguno de los anteriores.
9. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de software de computadora? (a) programa, (b) disco magnético, (c) cinta magnética, (d) todo lo anterior, (e) ninguno de los anteriores.
10. Un lector de tarjetas es un dispositivo que (a) contiene memoria, (b) contiene la unidad de calculo, (c) contiene la unidad de control, (d) todo lo anterior, (e) ninguno de los anteriores.
11. La memoria externa es un dispositivo que (a) conserva los datos hasta que la computadora los necesita, (b) puede transferir los datos a la UCP para su procesamiento, (c) todo lo anterior, (d) ninguno de los anteriores.
12. Un sistema de computadoras puede contener (a) la impresora, (b) una UCP, (c) una lectora de tarjetas, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
13. La computadora electrónica es una herramienta eficiente que (a) aumenta la capacidad del hombre para realizar trabajo inteligente, (b) maneja grandes volúmenes de información, (c) tiene un alto costo inicial del equipo y de la instalación, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
14. Es más ventajoso utilizar cinta magnética que cinta de papel debido a (a) la velocidad, (b) que es compacta, (c) que se puede volver a utilizar, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
15. MICR se refiere a (a) caracteres numéricos que pueden ser leídos tanto por las computadoras como por las personas, (b) caracteres alfabéticos que tanto las computadoras como personas pueden leer, (c) caracteres numéricos y alfabéticos que pueden ser leídos sólo por una computadora, (d) ninguno de los anteriores.
16. Un disco magnético se asemeja a (a) una cinta de papel perforado, (b) una tarjeta perforada, (c) un disco LP, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
17. Un programa de computadora es un conjunto de instrucciones que desarrolla un programador para decirle a la computadora (a) qué hacer, (b) cómo debe hacerse un trabajo, (c) en qué secuencia debe hacerse un trabajo, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
18. Una ilustración que detalla la división de un problema en sus partes componentes se denomina (a) un diagrama de flujo, (b) almacenamiento externo, (c) almacenamiento interno, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
19. Si un programador de computadora comete un error cuando escribe un programa, la computadora reacciona (a) en algunos casos imprimiendo Un mensaje de error, (b) siempre informando al operador que se cometió algún error, (c) no informando al operador que se cometió algún error, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
20. ¿Quién o quiénes pueden utilizar una computadora? (a) bancos, (b) compañías de seguros, (c) agencias de transporte, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
21. Cuando se va a utilizar una computadora para procesar una nómina por horas, ¿cuál de los siguientes datos *no* es necesario aumentar a la computadora? (a) el número de horas trabajadas, (b) el pago por hora, (c) el número del seguro social de los trabajadores, (d) el número de exenciones de los trabajadores, (e) todos los anteriores, (f) ninguno de los anteriores.
22. ¿En cuál de las siguientes áreas puede ayudar una computadora a una persona? (a) nómina, (b) inventario, (c) diseños de productos, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.
23. ¿Cuál de las siguientes *no* es una ventaja de la computadora? (a) no se cansa, (b) no se olvida, (c) no requiere tiempo extra, (d) todos los anteriores, (e) ninguno de los anteriores.

Respuestas: (1) a, (2) d, (3) a, (4) a, (5) b, (6) e, (7) d, (8) d, (9) a, (10) e, (11) c, (12) d, (13) d, (14) d, (15) a, (16) c, (17) d, (18) a, (19) a, (20) d, (21) f, (22) d, (23) e.

Problemas resueltos

7.1 Explique las características de las cuatro generaciones de computadoras.

SOLUCIÓN

La primera generación produjo máquinas voluminosas que utilizaban bulbos que requerían de enormes cantidades de aire acondicionado debido a que los bulbos producían mucho calor. Aunque las computadoras eran capaces de llevar a cabo millares de operaciones por minuto, la velocidad de la primera generación de computadoras se considera lenta en comparación con los estándares actuales.

La segunda generación de computadoras estuvo disponible a finales de los años 1950 y principios de los 1960. Utilizando transistores en vez de bulbos, estas máquinas eran mucho más pequeñas y veloces que las de la primera generación.

La tercera generación de computadoras apareció a mitad de los años 1960. Tenía mayor velocidad que las computadoras de segunda generación y una capacidad de almacenamiento mucho mayor.

Desde 1970 ha ido evolucionando una cuarta generación, que se basa en el microprocesador, un pequeño "microcircuito" que puede contener millones de "bits" de información. Esta nueva tecnología incluye a la microcomputadora.

7.2 Liste las ventajas de la computadora.

SOLUCIÓN

- (1) La computadora puede ejecutar funciones de procesamiento de datos a una velocidad mucho mayor que los seres humanos.
- (2) Las computadoras reducen errores costosos y procesan los datos con mucha mayor precisión que los seres humanos.
- (3) Las computadoras manejan datos que serían demasiado complicados para las personas.
- (4) Las computadoras almacenan información de manera compacta y, de esa manera, reducen el espacio que se requiere para mantener registros.
- (5) Las computadoras liberan a los seres humanos, de manera que éstos tienen tiempo disponible para tareas creativas y desafiantes.

7.3 Analice los problemas que la computadora ha ocasionado.

SOLUCIÓN

Existe un alto costo inicial para la instalación de grandes equipos y se deben justificar esos [gastos. Además, hay que considerar con cuidado las complicaciones que surgen cuando una empresa intenta convertir un proceso manual de procesamiento de datos a un procesamiento electrónico. Finalmente, los trabajadores temen los efectos negativos de la computadora sobre el panorama de empleo. Es responsabilidad de la administración asegurarse de que todos los empleados comprenden que el sistema de computadoras no les ocasionará la pérdida de sus trabajos, sino que en cambio, se les asignarán otras tareas.

7.4 Describa los 3 tipos básicos de computadoras.

SOLUCIÓN

Los tres tipos básicos de computadoras que están operando en la actualidad son las computadoras digital, analógica e híbrida. Aunque la computadora digital opera sobre los principios de la contabilidad (aritméticos), la computadora analógica funciona sobre el principio de mediciones. La computadora híbrida es una combinación de las máquinas tanto digitales como analógicas.

7.5 ¿Cuáles son las cuatro funciones básicas de la computadora?

SOLUCIÓN

- (1) *Entrada.* La computadora acepta datos e instrucciones necesarios para la solución de problemas
- (2) *Memoria.* Una computadora tiene millares de posiciones de memoria en las cuales memoriza su información. Además de almacenar información, una computadora también alberga instrucciones que refieren a la solución de un problema específico.
- (3) *Proceso.* Una computadora puede resolver problemas si se le proporciona la información necesaria. La sección de proceso de una computadora tiene la habilidad de sumar, restar, multiplicar, dividir y comparar.
- (4) *Salida.* La salida es la presentación de la respuesta después de que se ha resuelto el problema. Generalmente toma la forma de un listado impreso de manera que se puede leer la salida en forma de cintas o discos magnéticos que pueden ser utilizados como entrada para otra computadora o en forma de imagen en una terminal de video.

7.6 Explique la diferencia entre *hardware* y *software*.

SOLUCIÓN

El *hardware* de las computadoras se refiere a los componentes físicos reales que conforman la instalación. Incluye una UCP, una perforadora de tarjetas, una lectora de tarjetas, una impresora y un almacenamiento externo. El *software* de las computadoras consiste en un programa y en los materiales complementarios que utiliza el personal para dar a la computadora sus instrucciones. El software representa una cantidad importante del costo total de la instalación.

- 7.7 ¿Cuál es la diferencia entre almacenamiento interno y almacenamiento externo?

SOLUCIÓN

Cuando se almacena la información dentro de la unidad central de procesos de una computadora, se le conoce como almacenamiento interno. Se presenta el almacenamiento externo cuando la información se almacena fuera de la unidad central de proceso. Un ejemplo de almacenamiento externo es un disco magnético.

- 7.8 ¿La cinta magnética tiene alguna ventaja sobre la cinta de papel?

SOLUCIÓN

La cinta magnética tiene ventaja sobre la cinta de papel debido a que se puede almacenar más información en 12 pulgadas de cinta magnética que la que se puede almacenar en 12 pulgadas de cinta de papel. Otra ventaja es que la cinta magnética puede volver a usarse mientras que la cinta de papel a la que se le ha perforado información no puede volver a ser perforada.

- 7.9 ¿Qué es MICR? ¿Cómo se le puede utilizar?

SOLUCIÓN

MICR significa reconocimiento de caracteres con tinta magnética. Es un proceso a través del cual se codifican cosas como cheques bancarios y recibos de depósito en una tinta especial que puede leer una lectora electrónica y que se utiliza para facilitar tareas como el almacenamiento y los registros bancarios.

- 7.10 ¿Cuáles son las características de un disco magnético?

SOLUCIÓN

El disco magnético, que se utiliza en casos en los que se requiere un acceso inmediato a grandes volúmenes de datos, se asemeja a un disco LP. Una de sus principales ventajas es que no se necesita leer los datos en secuencia, como es necesario para la información almacenada en cintas magnéticas. Conforme gira el disco que almacena los datos, la computadora tiene un acceso aleatorio inmediato a la información necesaria.

- 7.11 Explique la diferencia entre procesamiento en bloque y procesamiento en tiempo real.

SOLUCIÓN

Durante el procesamiento en bloques, se procesan al mismo tiempo varios datos diferentes, mientras que en el procesamiento en tiempo real se puede procesar sólo uno a la vez. El procesamiento en tiempo real proporciona al usuario acceso inmediato a la información conforme se presenta, en tanto que en el procesamiento en bloques la persona se ve obligada a esperar mientras la información se acumula para su procesamiento.

- 7.12 ¿Existe alguna ventaja al utilizar la computadora como herramienta? ¿Por qué?

SOLUCIÓN

Sí. La principal ventaja de utilizar la computadora como una herramienta es evitar que un trabajador tenga que desperdiciar tiempo y energía tratando de ejecutar tareas que una computadora puede estar ejecutando. Usada como herramienta por el ingeniero de diseño, la computadora acelera e inclusive controla el desarrollo de nuevos productos.

- 7.13 ¿Qué es un programa de computadora?

SOLUCIÓN

Un programa de computadora es un conjunto de instrucciones que indican a la computadora qué hacer, cuándo hacerlo y cómo. En concreto, el programa define el problema que debe resolverse, esboza las etapas para llegar a la solución en secuencia lógica y presenta el problema en un lenguaje de máquina comprensible para la computadora. Al programa se le denomina *software*.

- 7.14 "Una computadora es más precisa que una persona". Comente esto.

SOLUCIÓN

Una computadora *nunca* es más precisa que una persona. Se debe tener en cuenta que independientemente de lo que haga una computadora, es una persona quien la controla. Si una computadora no está funcionando mal proporciona información precisa, suponiendo que se le haya alimentado información precisa. Sin embargo, una persona está propensa a cometer errores en operaciones reales, lo cual haría una computadora correctamente programada y que funcione en forma apropiada.

- 7.15 ¿Es necesario que una empresa tenga una unidad central de proceso en sus instalaciones con el objeto de utilizar una computadora?

SOLUCIÓN

No. Existen muchas empresas que tienen terminales conectadas a una computadora ubicada a gran distancia. A esas instalaciones se les conoce como sistemas de tiempo compartido; proporciona la ventaja de poner a disposición servicios de computadora a un costo mucho menor que el que está implicado en una instalación propia.

- 7.16 Describa el término GIGO.

SOLUCIÓN

Aunque la computadora puede ejecutar diversas aplicaciones complicadas, no puede pensar. Sólo puede hacer lo que el programador le indica. El término GIGO (del inglés, basura de entrada, basura de salida) se refiere a la situación en la que se alimenta a la computadora información incorrecta o instrucciones incorrectas que dan como resultado una salida que también es incorrecta.

- 7.17 Describa la unidad central de proceso.

SOLUCIÓN

La UCP es el centro del sistema de computación. Contiene la memoria, la unidad de cálculo y la unidad de control necesarios para hacer que la máquina completa funcione.

- 7.18 ¿Cuáles son las diferencias básicas entre COBOL y FORTRAN?

SOLUCIÓN

COBOL y FORTRAN son dos lenguajes de programación que se utilizan comúnmente en aplicaciones actuales en las empresas. COBOL es un lenguaje común similar al inglés que ofrece facilidad de lectura comprensión de los detalles del programa. Algunas agencias gubernamentales exigen que se le utilice en proyectos de campo. FORTRAN (traducción de fórmulas) es un lenguaje artificial inicialmente elaborado para cálculos científicos. Se le ha adoptado para su uso en el procesamiento de datos administrativos debido a su capacidad estadística.

Examen II

Capítulos 5-7

Parte I: Elección múltiple

1. ¿Cuál de los siguientes parámetros no se consideraría en la evaluación del desempeño de un administrador? (a) capacidades en administración, (b) nivel de motivación, (c) número de empleados, (d) medio ambiente de trabajo.
2. La administración al nivel supervisión se ocupa de (a) la determinación de las metas de la empresa, (b) la toma de decisiones, (c) la planeación y la elaboración de políticas, (d) todos los anteriores.
3. La administración de la empresa es responsable ante (a) los propietarios, (b) los empleados, (c) el público en general, (d) todos los anteriores.
4. La función directiva que controla el logro de metas se conoce como (a) planeación, (b) control, (c) innovación, (d) organización.
5. El éxito del desempeño de los administradores recae en (a) el liderazgo, (b) la motivación, (c) la comunicación, (d) todos los anteriores.
6. Los administradores que trabajan consultando a su personal siguen un estilo de liderazgo (a) autocrático, (b) democrático, (c) de rienda suelta.
7. Al liderazgo negativo se le puede llamar también (a) Teoría X, (b) Teoría Y, (c) rienda suelta, (d) ninguno de los anteriores.
8. La jerarquía de necesidades fue elaborada por (a) McGregor, (b) Taylor, (c) Lerner, (d) Maslow.
9. ¿La jerarquía de necesidades divide éstas en cuántos niveles? (a) 2, (b) 3, (c) 4, (d) 5.
10. La necesidad final que debe satisfacerse bajo la Teoría de Maslow es (a) fisiológica, (b) social, (c) de estima, (d) de autorrealización.
11. La teoría de organización que hace hincapié en una estructura formal es la (a) clásica, (b) moderna, (c) neoclásica.
12. El propósito principal de la administración es lograr los objetivos establecidos con (a) personal, (b) materiales, (c) recursos, (d) todos los anteriores.
13. F. W. Taylor fue un (a) teórico clásico, (b) teórico moderno, (c) teórico neoclásico.
14. La comunicación en una empresa bien administrada debe ser (a) en un sentido desde la cumbre hasta la base, (b) en un sentido desde la base hasta la cumbre, (c) en dos sentidos desde la cumbre hasta la base y a la inversa.
15. ¿En qué forma de organización necesita el supervisor capacidad en diversas áreas? (a) en línea, (b) en línea y asesoría, (c) funcional, (d) en comité.
16. La forma de organización que reemplaza la autoridad individual a todos los niveles con una representación grupal es (a) en línea, (b) en línea y de asesoría, (c) funcional, (d) en comité.
17. ¿En qué nivel se encontraría la posición de jefe de departamento? (a) alta dirección, (b) gerencia media, (c) supervisión.
18. La ecuación contable puede ser expresada como:

(a) activos + pasivos = capital

(b) activos = pasivos + capital

(c) activos + capital = pasivos

(d) ninguna de las expresadas
19. El término *agotamiento*, se encontrará ¿en qué industria? (a) de manufactura, (b) de construcción, (c) de extracción de petróleo, (d) de ventas al detalle.
20. La liquidez de una empresa que tiene \$25 000 de activos circulantes, \$30 000 de activos fijos, \$5 000

de pasivos circulantes y \$10000 de pasivos fijos seria (a) 5:1, (b) 7:1, (c) 10:1, (d) ninguno de los anteriores.

21. La propiedad que se posee y que tiene valor monetario se conoce como (a) activos, (b) cuentas por cobrar, (c) pasivos, (d) capital.
22. Los indicadores son (a) conceptos que se utilizan para identificar objetos específicos, (b) números que se utilizan para colocar cuentas en su orden apropiado, (c) números que se utilizan para comparar las actividades del negocio de un periodo a otro, (d) ninguno de los anteriores.
23. Los activos que no tienen existencia física pero que tienen valor se conocen como (a) activos circulantes, (b) activos fijos, (c) activos intangibles, (d) ninguno de los anteriores.
24. El número que ocurre con mayor frecuencia en una serie de datos se conoce como (a) la moda, (b) la mediana, (c) la media, (d) la medida de tendencia central.
25. El capital de trabajo puede expresarse como (a) activos circulantes menos pasivos circulantes, (b) activos circulantes y fijos menos pasivos circulantes y fijos, (c) activos circulantes sobre pasivos circulantes, (d) activos fijos y circulantes sobre pasivos fijos y circulantes.
26. GIGO significa (a) grupo de entrada, grupo de salida, (b) basura de entrada, basura de salida, (c) calificación de entrada, calificación de salida, (d) ninguno de los anteriores.
27. Una instalación de computadora puede incluir (a) una UCP, (b) una lectora de tarjetas y una perforadora de tarjetas, (c) una impresora, (d) todos los anteriores.
28. La UCP puede contener (a) memoria, (b) una unidad de cálculo, (c) una unidad de control, (d) todo lo anterior.
29. Una característica de las computadoras de la primera generación era (a) un gran volumen, (b) bulbos, (c) lentitud en comparación con los estándares actuales, (d) todos los anteriores.
30. El método que se utiliza estrictamente para resolver problemas de negocios en el idioma inglés se conoce como (a) UCP, (b) COBOL, (c) FORTRAN, (d) CRT.

Parte II: responda lo siguiente

1. Diferencias entre los términos *administración* y *organización*.
2. Cite ejemplos de los tres grupos de los niveles administrativos: (a) alta dirección, (b) gerencia media, y (c) gerencia operativa.
3. Describa las funciones administrativas para la toma de decisiones.
4. Describa brevemente las cuatro formas básicas de estructura de la organización.
5. Tres estilos básicos de liderazgo son autocrático, democrático, y de rienda suelta. Describa cada uno de ellos.
6. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la Teoría X y la Teoría Y?
7. ¿Cuál es el concepto básico de la jerarquía de necesidades humanas de Maslow?
8. Las dos fuentes de información para el análisis de estados financieros son el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. Describa las funciones más importantes de cada uno.
9. Los promedios son maneras de presentar grandes cantidades de datos en una forma resumida para propósitos de análisis. Describa las tres formas comunes de promedios.
10. Aunque las computadoras han aumentado la eficiencia de los negocios, debido a ellas se han desarrollado una serie de problemas. Describa cuatro de estos problemas.
11. Se han establecido diversos lenguajes diferentes para las computadoras siendo los dos más comunes el COBOL y el FORTRAN. Establezca una diferencia entre estos dos sistemas.
12. De todos sus usos, a la computadora se le conoce generalmente como el "super empleado". ¿Por qué se utiliza este término?

Respuestas al examen II

Parte I

(1) <i>c</i>	(6) <i>b</i>	(11) <i>a</i>	(16) <i>d</i>	(21) <i>a</i>	(26) <i>b</i>
(2) <i>d</i>	(7) <i>a</i>	(12) <i>d</i>	(17) <i>b</i>	(22) <i>c</i>	(27) <i>d</i>
(3) <i>d</i>	(8) <i>d</i>	(13) <i>a</i>	(18) <i>b</i>	(23) <i>c</i>	(28) <i>d</i>
(4) <i>b</i>	(9) <i>d</i>	(14) <i>c</i>	(19) <i>c</i>	(24) <i>a</i>	(29) <i>d</i>
(5) <i>d</i>	(10) <i>d</i>	(15) <i>a</i>	(20) <i>a</i>	(25) <i>a</i>	(30) <i>b</i>

Parte II

- La administración incluye al personal que tiene derecho a tomar decisiones y que afecta a los asuntos de la empresa. Organización es el *medio* a través del cual la administración coordina los esfuerzos de los empleados para lograr los objetivos de la empresa.
- Alta dirección superior:* El presidente, el vicepresidente, y los gerentes generales.
 - Gerencia media:* Gerentes de departamento, gerentes de planta y superintendentes de producción.
 - Gerencia operativa:* Supervisores.
- Las funciones asociadas con la toma de decisiones son:

Planeación. Establecimiento de metas de la organización y una estrategia para su logro.

Organización. Función operativa que hace que las cosas sucedan como se planificó.

Dirección. Esfuerzo organizado en el que la administración busca obtener un alto nivel de producción de los empleados, a través de motivación y de conducción apropiada.

Control. Revisión del logro de metas y la comparación de los resultados reales con los que se proyectaron en la planeación.

Mapeo. Implica la comparación entre las cualidades individuales a las especificaciones del puesto.

Innovación. Función creativa para encontrar formas diversas y mejores de lograr un trabajo.
- Organización en línea.* Flujo de autoridad que se da en línea directa desde el ejecutivo de mayor nivel hasta el empleado de menor rango.

En línea y de staff. La organización formal en línea se ve aumentada a través de una variedad de especialistas de staff que actúan en esa capacidad.

Funcional. Cada administrador es un especialista y cada trabajador tiene muchos jefes.

En comité. Reemplaza la autoridad individual a todos los niveles de supervisor, con grupos que representan diversas áreas de operación de la empresa.
- Autocrático.* En el caso de que el líder asuma la responsabilidad de todos los aspectos de las operaciones que están bajo su control.

Democrático. Los líderes participativos trabajan consultando a otros.

De rienda suelta. Los administradores les dan a los empleados una autoridad casi total en todos los asuntos.
- El administrador de Teoría X contempla a su personal como personas a las que les disgusta el trabajo y requieren una supervisión estrecha. Un administrador de Teoría Y hace hincapié en que el trabajo es parte de una forma de vida natural en la que las personas se fijan metas para satisfacer sus necesidades de autorrealización.
- Esta teoría afirma que todas las personas tienen necesidades que requieren de satisfacción. Se divide a estas necesidades en cinco niveles ascendentes, cada uno de los cuales debe estar satisfecho antes de pasar al siguiente. Por lo tanto, una vez que se han satisfecho las necesidades básicas de necesidad y sueldo de un empleado, se vuelve más vital el deseo de la persona de satisfacer necesidades de nivel superior como alabanza, respeto y autorrealización.
- El estado de pérdidas y ganancias es un resumen de los ingresos, gastos y utilidades netas de una entidad de negocios para un periodo específico. El balance general presenta la posición financiera de una empresa en una fecha específica y muestra los activos, pasivos y capital. Por lo tanto, la redituabilidad se refleja en el estado de pérdidas y ganancias mientras que en el balance general se presenta la solvencia de la empresa.
- Las tres formas comunes de promedio son:
 - Media.* Se calcula para un conjunto específico de datos, sumándolos y dividiéndolos entre el número de ellos.
 - Mediana.* Es el dato que divide al grupo a la mitad.
 - Moda.* Es el dato que ocurre con mayor frecuencia en una serie.
- Los problemas generalmente asociados con la computadora incluyen:

- (1) Un alto costo inicial de la instalación del equipo.
 - (2) Complicaciones que surgen debido a la conversión de un método manual de procesamiento de patos a un método computarizado.
 - (3) Un alto costo en la capacitación tanto de las personas que trabajan en el centro de computación como el de aquellas que proporcionan información al centro.
 - (4) La tendencia de los trabajadores a temer los efectos negativos sobre el panorama de empleo.
11. COBOL (Lenguaje común orientado a las empresas) es un lenguaje natural parecido al inglés que ofrece facilidad de lectura y comprensión a los detalles del programa. FORTRAN (traducción de fórmula) es un lenguaje artificial inicialmente elaborado para cálculos científicos más que para proyectos gubernamentales en los cuales se utiliza el COBOL.
12. A la computadora se le describe como un "superempleado" debido a que no se cansa, no olvida y no gana tiempo extra, y trabaja 24 horas al día. Sus áreas de operación pueden incluir la preparación de nómina, la facturación y el control de inventarios.

SECCIÓN III: Áreas especializadas de Administración

Capítulo 8

Administración de personal: problemas laborales y legislación

8.1 TEORÍAS DE LOS SALARIOS

En general, los salarios que ganan los empleados constituyen su única fuente de ingresos.

En la determinación de los salarios intervienen muchos factores. Entre ellos se encuentran (1) la demanda de mano de obra, (2) la etapa dentro del ciclo de vida de la empresa, (3) el estado de las utilidades de la empresa, (4) el grado de habilidad y capacitación que se requiere, (5) el nivel medio de salarios en el área, (6) el costo de vida en la comunidad, (7) lo atractivo o la falta de atractivo del puesto y (8) la oferta de mano de obra. Aunque en el transcurso de los años se han presentado numerosas teorías con referencia a la determinación de salarios, las tres que se analizan a continuación se encuentran entre las que más comúnmente reconocen los economistas como aceptables a la luz de las condiciones económicas actuales.

TEORÍAS ECONÓMICAS DE LOS SALARIOS

Teoría de la oferta y la demanda de mano de obra. Bajo este concepto, se supone que los salarios se fijan como el resultado de *un proceso de negociación* entre la mano de obra (como oferentes) y los directivos (como demandantes). Se supone que la mano de obra es un producto básico y, por lo tanto, su remuneración está determinada por las fuerzas de la oferta y la demanda.

Teoría del nivel de vida. Esta teoría afirma que los salarios deben asegurar a los trabajadores cuando menos un nivel razonable de vida y que todos los patrones deben pagar salarios que sean lo suficientemente altos para que su personal pueda no sólo satisfacer las necesidades básicas de la vida sino que también pueda obtener ventajas adicionales como educación, ahorro y esparcimiento.

Capacidad de pago. Bajo esta idea se asume que el nivel de pago debe estar basado en la capacidad de pago de la empresa. Las utilidades juegan una parte importante en esta teoría debido a que conforme éstas aumentan, el personal debe recibir beneficios adicionales.

8.2 PLANES DE REMUNERACIÓN

Independientemente de las diversas teorías sobre salarios, se deben satisfacer ciertos objetivos de la remuneración:

- (1) El plan de remuneración debe atraer hacia la empresa a personal dispuesto y calificado. Por lo tanto, los sueldos deben normalmente ser cuando menos equivalentes a los que pagan otras empresas de la misma área.
- (2) El plan de remuneración debe mantener satisfecho al personal. Todos los salarios deben ser justos para todos los trabajadores; tomando en consideración la dificultad del trabajo y los niveles de calificación especiales que se requieran.
- (3) El plan de remuneración debe inspirar una mejor producción. Se puede lograr esto a través de incentivos especiales de salarios tales como opciones de acciones, reparto de utilidades, etc.

8.3 MÉTODOS DE REMUNERACIÓN

Sueldo fijo. Esta es la forma más sencilla de pago de salarios y, por lo general, se expresa en términos

de una cantidad de dinero diaria, semanal, mensual o anual. El salario fijo por lo general no incluye el tiempo extra.

En ciertas situaciones los empleados pueden recibir su sueldo bajo el Plan de Salario Anua Garantizado (PSAG) mediante el cual reciben un ingreso que se calcula sobre un número garantizado de horas de trabajo. La garantía ayuda al trabajador porque reduce la inseguridad de los despidos temporales que se basan en las reducciones de actividad de las empresas.

Salarios por hora de trabajo. El pago se hace sobre la base de una cuota establecida *por hora* sin considerar la cantidad o la calidad de lo producido. En Estados Unidos de acuerdo con la Fair Labor Standards Act (véase la sección 8.8), los patrones deben pagar a sus trabajadores el tiempo extra a razón de 1.5 veces el salario horario normal. Se puede considerar al tiempo extra como el exceso de tiempo que se trabaja por día (ocho horas) o por semana (cuarenta horas).

Los salarios por unidad de tiempo son el caso común cuando la calidad es más importante que la cantidad o si un empleado se ve continuamente interrumpido en su trabajo. La desventaja consiste en el hecho de que los salarios no estimulan a los empleados a hacer su mayor esfuerzo debido a que no existe un reconocimiento inmediato del desempeño superior de un trabajador.

EJEMPLO 1

Sobre una base semanal, el pago de salario de \$4.00 por hora a un empleado que trabaje 30 horas sería de \$ 120. Sin embargo, si el empleado trabajara 45 horas, sus ingresos se calcularían como sigue:

40 horas	\$4.00 por hora	\$160
5 horas	\$6.00 por hora	30
Total de ingresos		\$190

EJEMPLO 2

La tarjeta de tiempo de un empleado mostraba la información que se proporciona en la tabla 8-1

Tabla 8-1

Días trabajados	Horas trabajadas	Salario	
		Normal	Tiempo extra
Lunes	9	8	1
Martes	6	6	—
Miércoles	8	8	—
Jueves	10	8	2
Viernes	7	7	—
Total	40	37	3

Sobre una base diaria, el cálculo de salarios sería:

37 horas	\$4.00 por hora =	\$148
3 horas	\$6.00 por hora =	18
Total de ingresos		\$166

A destajo. Bajo este plan de incentivos se paga a un trabajador una cantidad por cada unidad que produce. Las fábricas usualmente garantizan a sus trabajadores un nivel específico de pago como salario mínimo. Sin embargo, puesto que ahí se hace hincapié en la cantidad, existe una tendencia en los trabajadores a sacrificar la calidad. Por lo tanto, le compete a la administración ejercer registros cuidadosos y mantener el control sobre la calidad de los artículos que se producen.

EJEMPLO

Supóngase que el pago por producir una pieza es de 0.01 y una persona produce 4 200 piezas al día. Sus utilidades brutas por el período serían \$42.00.

Comisión. En este caso, se paga una cantidad específica de dinero o un porcentaje sobre el precio de venta por cada unidad vendida. Los pagos de comisión son similares al sistema de destajo pero se reducen a las ventas y no a la producción. Muchas empresas establecen una cuenta de retiró para cada vendedor de la que pueden obtener dinero en compensación por las comisiones que han ganado. Normalmente, se pagan estos adelantos sobre una base semanal para las primeras tres semanas del mes y en la cuarta semana se compensa la diferencia.

EJEMPLO 4

Un vendedor tiene una cuenta de retiros de SISO por semana. Durante un periodo de cuatro semanas obtiene \$800. Así, durante cuatro semanas recibiría un adelanto de \$600 más \$200 adicionales. Si por alguna razón sus comisiones por un período de cuatro semanas fueran de sólo \$300, su pago en la última semana sería sólo de \$50 [$\150×3 + \$50 = \$500]. Sin embargo, una *cuenta garantizada de retiros* aseguraría al vendedor los \$150 semanales de retiro sin importar la cantidad que vendiera.

Prestaciones. Además de los anteriores planes de remuneración muchas otras empresas utilizan pagar prestaciones especiales. Estas prestaciones son adicionales al salario e incluyen conceptos como (1) Inseguros contra enfermedad, accidentes y/o de vida, (2) vacaciones y días de asueto pagados, (3) períodos de descanso, (4) pago por separación, (5) pagos para vestido, herramientas, etc., (6) planes de reparto de utilidades y (7) fondos de pensión y jubilación.

Prima por turno. Por lo general, se paga a los empleados un mayor sueldo cuando trabajan en un turno nocturno o vespertino. Se hace esto debido a que el trabajo nocturno no es atractivo para los trabajadores debido a las horas poco usuales y al rompimiento de la rutina normal.

8.4 HISTORIA DE LOS SINDICATOS EN ESTADOS UNIDOS

Antes del siglo XX no era raro que los empleados trabajaran doce o más horas al día, seis días a la semana. Estas malas condiciones de trabajo condujeron a un grupo de sastres a formar una asociación secreta, la Noble Orden de los Caballeros del Trabajo (con 200 000 miembros). Los objetivos de este grupo eran: (1) la abolición del trabajo para los menores, (2) un día de trabajo de 8 horas, (3) el arbitraje obligatorio y (4) el desarrollo de cooperativas de productores.

Sin embargo, la primera organización *importante* que tuvo un efecto directo sobre la economía de este país fue la American Federation of Labor (AFL). Fundada en 1876, esta organización se formó como una confederación de los *sindicatos de oficios* existentes (es decir, organizaciones de trabajadores capacitados que participaban en diferentes oficios o comercios. Todos los miembros de un sindicato de oficio realizan el mismo tipo de trabajo. Existen diferentes sindicatos de oficios para carpinteros, plomeros, pintores, etc.).

El presidente de la AFL, Samuel Gompers, listaba como fundamentales los siguientes principios en su acta constitutiva:

- (1) Trabajar por las ganancias cotidianas desde dentro del sistema.
- (2) La aceptación del capitalismo.
- (3) Negociaciones directas con los patrones para obtener mejores condiciones de trabajo.
- (4) El establecimiento de la huelga como el instrumento de lucha más importante de los trabajadores.
- (5) La organización de sindicatos por oficios.

A la muerte de Gompers en 1924, la American Federation of Labor tenía como miembros a tres millones de trabajadores. Después de la depresión de principios de los años de 1930 se presentó una controversia entre sus dirigentes con respecto a si la organización debía o no aumentar su membresía a aquellos empleados no capacitados y a los trabajadores sin oficio que estaban siendo aceptados por sindicatos industriales.

Sindicatos industriales son "aquellos que registran a todos los trabajadores en una industria dada, más que de acuerdo a una capacidad específica. Estos sindicatos no se restringen a trabajadores capaci-

tados, como los sindicatos de oficio. Por ejemplo, existen sindicatos industriales en la industria automotriz (United Auto Workers), en las industrias de minería (United Mine Workers) y en la industria del vestido (The Amalgamated Clothing Workers).

La rivalidad entre los sindicatos de oficios y los industriales continuó hasta 1938, cuando el presidente de la American Mine Workers, John L. Lewis, formó una federación que se conoce como el Congress of Industrial Organization (CIO). Aunque la American Federation of Labor y el Congress of Industrial Organizations eran sindicatos diferentes con objetivos diferentes se fusionaron en 1955 para formar el AFL-CIO con George Meany como presidente.

8.5 MANO DE OBRA ORGANIZADA

Virtualmente todos los directivos de las empresas deben trabajar con sindicatos, dado que éstos representan a muchos trabajadores. Más de 20 millones de trabajadores, o 23% de la fuerza laboral del país, se han reunido en sindicatos. A estos se les conoce como *mano de obra organizada*. La principal razón para incorporarse es el convencimiento de que el trabajador individual tiene poco poder aislado pero, en forma colectiva, su voz se convierte en la de millares.

La *negociación colectiva* es el proceso de negociaciones entre un sindicato y un patrón que intentan resolver puntos de diferencias como salarios, condiciones de trabajo, prestaciones, etc. De acuerdo al sindicato, la razón de la negociación colectiva es que una situación en donde se negocia de uno a uno, entre un patrón y un trabajador, es desventajoso para éste. Los sindicatos insisten en que la única manera en que los trabajadores pueden gozar de una igualdad de poder con los patrones es a través de una negociación colectiva. Sin embargo, la negociación colectiva tiene también ciertas ventajas para el patrón:

- (1) Un contrato colectivo obliga a ambas partes.
- (2) Si un contrato colectivo con un sindicato tiene vigencia durante varios años, la administración, puede ejecutar análisis detallados de costos con base en el contrato laboral.
- (3) El contrato sindical, aunque se logra a través de negociación colectiva, por lo general libera a la administración de los tratos cotidianos con las personas. En cambio, las quejas y las inconformidades se manejan a través de un *representante sindical* (un trabajador sindicalizado que es elegido por los miembros del sindicato para representarlos en cualesquiera asuntos con la administración).

En el caso de que no se pueda lograr un acuerdo colectivo, ambas partes tienen ciertas armas a su disposición.

RECURSOS DEL SINDICATO

La huelga. La huelga es una suspensión de labores diseñada para ocasionar dificultades Económicas al patrón. Durante la huelga, los trabajadores renuncian a su pago regular y deben confiar en los fondos; sindicales para la huelga con el objeto de sobrevivir. Es importante observar que los empleados no renuncian a sus puestos puesto que *esperan* que se les regresen sus puestos y sus antigüedades cuando disputa se solucione.

Guardias. Con el objeto de promover la efectividad de la huelga es común que los trabajadores instalen un campamento enfrente de una planta tratando de persuadir a otros trabajadores de que lo entren a las instalaciones o que no adquieran productos a la empresa.

Sabotaje. Aunque es ilegal, el sabotaje existe en huelgas graves. En este caso, se hace un daño físico real a los productos mientras los empleados trabajan. Se acusó de sabotear la línea de ensamble con el objeto de obtener un mejor contrato a los trabajadores de la planta de General Motors que producían el Vega en 1973.

Tortuguismo. En vez de recurrir a una huelga, los sindicatos ponen en práctica una reducción del ritmo, usualmente en líneas de ensambles, durante la cual los trabajadores producen menos durante el mismo periodo.

Boicot. Este es un rechazo por parte de los empleados de comprar el producto del patrón y puede ser: (1) un *boicot primario* que llevan a cabo los empleados en contra de la planta misma, o bien un *boicot*

secundario, en el cual el sindicato, a nombre de otro sindicato, se rehusa a comprar el producto. Aunque el primero es permisible, las leyes Taft-Hartley y Landrum-Griffin (véase la sección 8.8) han declarado ilegal a este último.

Huelga loca. Este tipo de huelga no oficial puede ser considerada como un arma del sindicato aunque no esté autorizada por éste. Ocurre cuando un sindicato local decide hacer una huelga aun cuando se haya firmado una cláusula antihuelgas en el contrato colectivo de trabajo. Cuando ésta ocurre los funcionarios sindicales hacen todos los esfuerzos posibles para hacer que todos los trabajadores del sindicato local regresen al trabajo.

RECURSOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Paro patronal. Ocurre esta situación cuando un empleador se rehusa a permitir a los trabajadores ingresar a la compañía antes de que se logre un acuerdo.

Empleo de rompehuelgas. Este es un procedimiento que consiste en contratar a nuevos empleados (esquirols) con el objeto de obligar a los trabajadores regulares a regresar a sus puestos.

Mandato. Una orden de tribunales que obliga a las personas a regresar al trabajo durante una huelga.

Boletínamiento. Aunque la lista negra (una lista de organizadores de sindicatos) es ilegal bajo las leyes federales, se hace circular de cualquier manera entre los empleadores. Su objetivo es evitar la contratación de personas que pudieran ocasionar dificultades a los patrones al intentar formar un sindicato en una empresa o al incitar a los empleados.

Yellow-dog Contract. El empleador obliga a los empleados a comprometerse a que no se sindicalizarán ni en ese momento ni en el futuro. Los trabajadores consideraban que sólo un "Yellow dog" haría que los empleados firmaran una cláusula como esa. Esto fue convertido en algo ilegal a través de la Norris-La Guardia Act de 1933.

Cabildeo. La administración hace presión sobre los legisladores para que emitan o modifiquen legislaciones que involucren a su empresa o sector industrial.

Asociaciones patronales. Estos son grupos de patrones que actúan juntos para hacer causa común frente a las negociaciones con trabajadores.

8.6 EL CONTRATO

Independientemente de los demás asuntos que se manejan en la mesa de negociaciones entre obreros y patrones, el primero debe ser siempre el reconocimiento del sindicato como representante de los empleados. Después de eso se somete a discusión el contrato. Este es un acuerdo entre los representantes de la fuerza de trabajo y el capital con respecto a reglas y procedimientos de trabajo y, por lo general, cubre los siguientes puntos importantes.

Seguridad del sindicato. La seguridad para los miembros del sindicato es una meta importante y resulta de suma importancia el tipo de acuerdo que prevalece. Existen cuatro tipos de acuerdos contractuales que son posibles y que proporcionan cuatro tipos diferentes de reconocimiento por parte de la empresa.

- (1) ***Contrato cerrado.*** Bajo este tipo de acuerdo, el empleador debe contratar sólo a miembros del sindicato y, de esta manera, le da al sindicato el poder de determinar quién será contratado y quién no. Aunque la Taft-Hartley Act convirtió en ilegales a los contratos cerrados aún existen muchos de ellos.
- (2) ***Contrato sindical.*** Este acuerdo exige que todos los trabajadores se incorporen al sindicato después de un periodo específico de haber sido contratados.
- (3) y (4) ***Contrato abierto y contrato de agencia.*** El acuerdo contractual abierto proporciona a los empleados la opción de incorporarse o no al sindicato. Los sindicatos argumentan que el contrato abierto es injusto debido a que permite a los miembros no sindicalizados recibir los mismos beneficios que a sus miembros sin incorporarse y sin pagar cuotas. Con el objeto de superar este problema, con frecuencia los contratos de acuerdos abiertos incluyen una

cláusula que exige a los trabajadores pagar una cuota por sus servicios de negociación. A este se le conoce como un contrato de agencia.

Salarios y condiciones de trabajo. Se especifican los salarios incluyendo el pago normal el tiempo extra, el trabajo diferencial, el trabajo a destajo y las primas por turno. El contrato debe incluir también las horas de trabajo, los días de asueto, el tiempo para aseo, castigos, equipo, condiciones de seguridad y todos los otros asuntos pertinentes que se refieran a las condiciones de trabajo del empleado.

Trabajo y seguridad. También se refleja en los contratos colectivos la preocupación de los empleados con respecto a promociones, transferencias, despidos temporales y recontrataciones. En la actualidad, la mayoría de los contratos incluyen reglas de antigüedad en términos de la antigüedad en la prestación de servicios (es decir, se despediría temporalmente a los empleados nuevos antes de hacerlo por los que ya estaban contratados).

8.7 CONCILIACIÓN, MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

Como puede verse, las metas de la administración y del sindicato no son las mismas puesto que la administración desea aumentar las utilidades al tiempo que el sindicato busca incrementos en los salarios. Por lo tanto, si un contrato llega a un punto muerto y no puede ser negociado, se pueden utilizar conciliación, la mediación o el arbitraje para evitar una huelga.

Conciliación. Esta se refiere a un intento, a través de un tercero, de hacer que la administración y los trabajadores discutan juntos en detalle los aspectos que rodean al contrato que se propone. El *consiliador* (es decir, un tercero) estudia las proposiciones de ambas partes pero no hace ninguna recomendación independiente y no tiene autoridad para obligar a las partes a llegar a la toma de ninguna decisión. Su papel básico es motivar a ambas partes a trabajar juntas para lograr una solución al problema.

Mediación. Esta es diferente a la conciliación debido a que el mediador hace recomendaciones específicas de soluciones al problema, sin embargo, la aceptación de éstas no es obligatoria para ninguna de las partes.

Arbitraje. A diferencia de los dos métodos anteriores, se recurre al arbitraje cuando han fracasado todos los intentos posibles de llegar a una solución a la disputa. En esta etapa final se establece un árbitro (que puede ser una persona o un comité) para que actúe como juez y para que tome una decisión obligatoria tanto para los trabajadores como para la administración. El arbitraje puede ser:

- (1) *Voluntario.* En este método, ambas partes acuerdan someterse al arbitraje de pues de que han fracasado todos los métodos de arreglo. También se comprometen a respetar a decisión final del arbitro.
- (2) *Obligatorio.* En esta situación, tanto los trabajadores como la administración son obligados *por ley* a someter sus demandas al arbitraje.
- (3) *Automático.* Esto ocurre cuando los trabajadores y la administración tienen una cláusula en su contrato que exige que las disputas que no puedan ser resueltas por procedimientos normales se sometan a arbitraje.

8.8 LEGISLACIÓN QUE AFECTA A LA MANO DE OBRA EN ESTADOS UNIDOS

Sherman Act (1890). Esta ley tenía la intención de detener ciertas prácticas monopolistas de las empresas. Hizo que quedara fuera de la ley cualquier contrato o combinación de ellos que restringieran el comercio.

Clayton Act (1914). Esta ley exceptuaba a los sindicatos de las leyes antimonopolios debido a que "el trabajo de un ser humano no es un artículo básico sujeto de comercio".

Norris-LaGuardia Act (1933). Esta ley convirtió en ilegales los contratos "de perro amarillo" y también limitó el uso de mandatos al exigir que los patrones mostraran evidencias de fraude o violencia antes de poder emitir un mandato.

Wagner Act (1935). También conocida como la National Labor Relations Act, establecía (1) negociación colectiva obligatoria, (2) ninguna discriminación en contra de trabajadores por actividades sindicales, (3) la creación de un National Labor Relations Board (NLRB).

Fair Labor Standards Act (1938). Esta fue la primera ley federal que colocaba un mínimo a los salarios y un tope al número de horas trabajadas por semana en las empresas privadas en las que los bienes y los servicios participaban en comercio interestatal.

Taft-Hartley Act (1947). Bajo esta ley, se prohíbe a los patrones (1) interferir con la formación y la administración de cualquier organización sindical, (2) contribuir con apoyo financiero a cualquier organización sindical y (3) rehusarse a negociar en forma colectiva con los empleados. Además, no se permite a los sindicatos (1) intentar que el patrono pague por servicios que no se prestan (prestaciones fantasmas), (2) rehusarse a negociar colectivamente con los patrones (3) mantener un contacto cerrado y (4) obligar a cualquier trabajador a incorporarse a un sindicato (sección 14b: ley de derecho al trabajo).

Los estados de la Unión Americana favorecen el punto (4) anterior debido a que consideran que es un punto de atracción para la formación de nuevas industrias. La administración está a favor de ella porque evita la sindicalización obligatoria, mientras que los sindicatos se oponen a ella, sobre la base de que restringe el número de los agremiados. Además, esta ley establecía el *sistema de descuento por nómina*, a través del cual las cuotas sindicales se deducen de los sueldos de los trabajadores y el patrón las traspasa al sindicato. Finalmente, introducía el *mandato*, un periodo de desistimiento de 80 días que obliga a los trabajadores a regresar al trabajo durante una huelga, y que podía ser impuesto por el presidente a nivel nacional en caso de que la huelga signifique peligro para el bienestar y la seguridad del país. Si no hubiera resultados evidentes durante los primeros 60 días, el resto de los 20 días se utilizan para decidir si los empleados aceptan la última oferta de la administración. Esto se hace a través del voto secreto. Si la decisión es no aceptar, los trabajadores pueden continuar con la huelga después de que expire el periodo de desistimiento.

Landrum-Griffin Act (1959). Esta ley exigía a los sindicatos presentar estados financieros anuales al Department of Labor y a publicar esta información, contemplaba las votaciones sindicales a través de votos secretos, hacía que el robo o el fraude a fondos sindicales fuera criminal y exigía que los funcionarios sindicales depositaran una fianza.

Equal Pay Act. (1963). Esta fue una enmienda a la Fair Labor Standards Act de 1938. Establece que las mujeres deben recibir el mismo pago que los hombres si sus trabajos son esencialmente los mismos y si ambos tienen condiciones equivalentes de trabajo. Esta ley afecta a las industrias que participan en comercio interestatal.

Occupational Safety and Health Act (1970). Conocida como OSHA, esta ley se convirtió en la primera ley federal sobre seguridad y salud de la nación y asegura para los trabajadores condiciones de trabajo seguras e higiénicas, así como también el derecho de trabajar en talleres libres de riesgos previamente detectados. Impone la inspección a plantas sin aviso previo.

Terminología empleada en Administración de Empresas

Antigüedad. Término laboral que se refiere al tiempo de prestación de servicios de un empleado en una empresa dada.

Arbitraje. Etapa final de la negociación en la que una tercera parte, el árbitro, actúa como juez y toma una decisión que obliga tanto a los trabajadores como a la administración.

Asociación provisional. Exige que todos los trabajadores se incorporen al sindicato durante algún tiempo específico después que han sido contratados.

Boicot primario. Negación por parte de los empleados a comprar el producto del fabricante.

Boicot secundario. Ocurre cuando un sindicato, a nombre de otro, se rehusa a comprar los productos de una empresa emplazada a huelga.

Comisión. Sistema de salarios que se basa en el otorgamiento de una suma específica o en un porcentaje del precio de venta. Es semejante a la tasa a destajo, excepto que se reduce a casos de ventas y no tiene relación con la producción.

Conciliación. Se refiere a un intento de hacer que los patrones y los trabajadores se reúnan para discutir en detalle los asuntos referentes al contrato de trabajo que se propone.

Contrato abierto. Este tipo de contrato proporciona a los empleados la opción de incorporarse o no al sindicato.

Contrato cerrado. El patrón, de acuerdo al contrato, debe contratar sólo a miembros del sindicato dándole, de esta manera, el poder de determinar a quién se contrata y a quién no.

Contrato de agencia. Acuerdo a través del cual se obliga a los miembros no sindicalizados a pagar una cuota al sindicato por servicios de negociación.

Contrato "Yellow-dog". Situación ilegal en la que el patrón obliga a los trabajadores a que se comprometan a que no se sindicalizarán, ni en ese momento ni en el futuro.

Destajo. Cantidad de dinero que se paga por cada unidad de producto que el trabajador produce.

Huelga. Suspensión de labores planeada para ocasionar problemas económicos al patrón. En Estados Unidos durante la huelga, los trabajadores renuncian a su pago regular, pero no renuncian a sus puestos.

Leyes de derecho al trabajo. En Estados Unidos toman parte de la sección 14b de la Taft-Hartley Act que establece que no se permite a los sindicatos obligar a los empleados a registrarse.

Mandato. Periodo de desistimiento de 80 días que obliga a los trabajadores a regresar al trabajo durante una huelga. Lo impone el presidente a nivel nacional cuando se pone en peligro la seguridad y el bienestar del país.

Mediación. Difiere de la conciliación en tanto que el mediador hace recomendaciones específicas para la resolución del problema. Sin embargo, sus recomendaciones no son obligatorias para las partes.

Negociación colectiva. Proceso de negociación entre el sindicato y el patrón que pretende resolver problemas de salarios, condiciones de trabajo, prestaciones, etc.

Paro laboral. Situación que ocurre cuando el empleador se rehusa a permitir la entrada de los trabajadores a la empresa hasta que se logre un acuerdo.

Prestaciones. De acuerdo a los planes de remuneración, la mayoría de las empresas ofrecen beneficios que no se pagan en términos de dinero. Éstos pueden incluir seguros contra enfermedades, accidentes y/o de vida, vacaciones y días de asueto pagados, periodos de descanso, pagos por separación, reparto de utilidades, pensión y planes de jubilación.

Prestaciones fantasmas. Intento del sindicato de hacer que un empleador pague por servicios que no se le prestan.

Prima por turno. Mayor tasa de pago que se proporciona a los empleados que trabajan en los turnos vespertinos o nocturnos. Se hace esto debido a que estos turnos no son atractivos por el horario y el rompimiento de las rutinas normales.

Representante sindical. Empleado de la empresa que actúa como representante del sindicato para un grupo de empleados.

SA G: Salario anual garantizado. Es parte del contrato que garantiza a los empleados regulares la seguridad económica en términos de un salario constante o de un trabajo constante.

Salario fijo. Es la forma más simple de pago de salarios, que se expresa en términos de dinero sobre una base diaria, semanal, mensual o anual.

Salario por horario. El pago se hace sobre la base de una cuota establecida por hora sin importar la cantidad ni la calidad de la producción.

Sindicatos "de empleados de oficina". Sindicatos que incluyen trabajadores de oficina gubernamentales, técnica y profesionales, cuyos principales objetivos son mayores salarios y privilegios profesionales.

Sindicatos de oficios. Organizaciones cuyos miembros son trabajadores capacitados de acuerdo a (oficios o comercios). Todos los miembros de un sindicato de oficios realizan el mismo tipo de trabajo.

Sindicatos industriales. Estos son sindicatos que inscriben a todos los trabajadores de una industria dada, en vez de incluir a todos los trabajadores que tienen una capacitación específica. No están restringidos a los trabajadores capacitados como lo están los sindicatos de oficios.

Sistema de deducción por nómina. El patrón deduce las cuotas sindicales del pago de cada empleado para recolectarlas y entregarlas al sindicato.

Teoría del nivel de vida. Establece que, cuando menos, los salarios deben asegurar a los trabajadores un nivel de vida razonable. Todos los patrones deben pagar salarios lo suficientemente altos para permitir a los empleados satisfacer no sólo sus necesidades básicas sino también obtener ventajas como educación, ahorro y esparcimiento.

Teoría de la oferta y demanda del mercado de trabajo. Supone que se fijan los salarios debido a la negociación entre los trabajadores, en condición de oferentes, y la administración como demandante.

Tortuguismo. Situación en la que los trabajadores producen menos unidades durante el mismo periodo. Usualmente ocurre en plantas de línea de ensamble.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- ___ 1. Un sindicato de oficios podría agrupar a todas las personas implicadas en la fabricación de un producto específico.
- ___ 2. De los 80 millones de trabajadores que existen actualmente en Estados Unidos aproximadamente la mitad de ellos están sindicalizados.
- ___ 3. Por lo general, los trabajadores se incorporan a los sindicatos por razones sociales.
- ___ 4. La duración máxima de un contrato colectivo es de un año.
- ___ 5. Los representantes sindicales son electos por sus compañeros trabajadores.
- ___ 6. En un contrato cerrado, todos los empleados actuales y futuros deben incorporarse al sindicato dentro de un cierto periodo.
- ___ 7. El descuento por nómina está planeado para beneficiar al patrón.
- ___ 8. En el sistema de descuento por nómina, el patrón deduce las cuotas sindicales del pago del empleado.
- ___ 9. El propósito del Salario Anual Garantizado es la seguridad económica.
- ___ 10. Una de las razones por las que el SAG es importante es que garantiza el pago a los trabajadores regulares en las situaciones con fluctuaciones estacionales en la actividad económica.
- ___ 11. La etapa final en el manejo de inconformidades se conoce como mediación.
- ___ 12. La mayoría de los acuerdos entre sindicatos y administradores se logran a través de huelgas.
- ___ 13. Otro término que se usa para la mediación es conciliación.
- ___ 14. El recurso extremo para los trabajadores es la huelga.
- ___ 15. Los paros son una táctica común que los administradores utilizan.
- ___ 16. El objetivo de los planes de acción afirmativa es superar la discriminación en la contratación y la promoción;
- ___ 17. La razón por la que existen sindicatos en la actualidad es que ayudan a los trabajadores a lograr suficiente poder, al reunirse para influir en forma efectiva sobre las políticas de las empresas.
- ___ 18. La administración de un contrato colectivo está directamente relacionada con la administración colectiva.

- Respuestas:**
- (1) Falso. Un sindicato de oficios consiste en trabajadores con una capacitación específica.
 - (2) Falso. Aproximadamente una cuarta parte de todos los trabajadores están sindicalizados.
 - (3) Falso. Se incorporan primordialmente por razones económicas.
 - (4) Falso. Los contratos pueden durar hasta dos o tres años.
 - (5) Verdadero.
 - (6) Falso. Ocurre esto en un contrato sindical.
 - (7) Falso. El beneficio está planeado para el sindicato.
 - (8) Verdadero.
 - (9) Verdadero.
 - (10) Verdadero.
 - (11) Falso. El arbitraje es la etapa final.
 - (12) Falso. La mayoría de los acuerdos se logran sin el uso de huelgas.
 - (13) Falso. La mediación es diferente debido a que se hacen recomendaciones específicas..
 - (14) Verdadero.
 - (15) Falso. Rara vez se le utiliza.
 - (16) Verdadero.
 - (17) Verdadero.
 - (18) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

- 1. La teoría económica de los salarios que considera que la mano de obra es un insumo básico se conoce como (a) la teoría del estándar de vida, (b) la teoría de la capacidad de pago, (c) la teoría de la oferta y la demanda, (d) ninguno de los anteriores.
- 2. Un factor que se consideraría en la determinación de salarios es (a) la demanda de mano de obra, (b) la situación de utilidades de la empresa, (c) el grado de especialización que se requiere, (d) todo lo anterior.
- 3. Independientemente de la teoría de salarios que se siga, un plan objetivo de remuneración debería (a) pagar a los trabajadores cuando menos lo que les pagan otras empresas en la misma zona geográfica (b) considerar la

- problemática de los puestos y las cualidades específicas que se requieren, cuando se establecen tabuladores, (c) dar incentivos especiales de salarios, tales como opciones de acciones y reparto de utilidades para inspirar una mejor productividad, (d) todo lo anterior.
4. Con base en un salario de \$4.00 por hora, una persona que trabaja 42 horas recibiría (a) \$169.00, (b) \$170.00 (c) \$172.00, (d) ninguno de los anteriores.
 5. Un plan de incentivos que paga a una persona por el número de unidades que produce se conoce como (a) a destajo, (b) salario fijo, (c) salario horario, (d) prima por turno.
 6. ¿Cuál de los siguientes métodos es más similar al pago a destajo? (a) sueldo fijo, (b) salario, (c) prima por turno, (d) comisión.
 7. Las prestaciones incluirían (a) vacaciones y días de asueto pagados, (b) prima por separación, (c) reparto de utilidades y planes de jubilación y pensión, (d) todos los anteriores.
 8. El objetivo de la Noble Orden de los Caballeros del Trabajo era (a) la abolición del trabajo de menores, (b) un día de trabajo de ocho horas, (c) el arbitraje obligatorio, (d) todos los anteriores.
 9. El primer presidente de un sindicato importante fue (a) George Meany, (b) Samuel Gompers, (c) John L. Lewis (d) ninguno de los anteriores.
 10. La declinación de la AFL y la formación de la CIO ocurrió debido a que (a) había demasiados miembros en el sindicato, (b) no había representación de trabajadores no capacitados o carentes de oficio, (c) una disputa entre John L. Lewis y Samuel Gompers, (d) legislación federal.
 11. Un ejemplo de un sindicato industrial sería (a) United Auto Workers, (b) United Mine Workers, (c) Amalgamated Clothing Workers, (d) todos los anteriores.
 12. La AFL-CIO se creó (a) en 1856, (b) en 1938, (c) inmediatamente después de la segunda guerra mundial, (d) en 1955.
 13. Una ventaja de la negociación colectiva para el patrón es que (a) el contrato es obligatorio para ambas partes (b) la administración puede proceder con análisis detallados de costos con base en los acuerdos laborales, (c) elimina la necesidad de que los directivos traten los asuntos cotidianos con las personas, (d) todo lo anterior.
 14. Un trabajador sindicalizado que es elegido por los miembros del sindicato para representarlos en cuestiones referentes a la administración se conoce como (a) el líder del sindicato, (b) el presidente del sindicato, (c) el representante sindical, (d) ninguno de los anteriores.
 15. Una huelga ocasionaría que el trabajador (a) renuncie a su puesto, (b) pierda su antigüedad, (c) no reciba beneficios de fondos para huelgas, (d) ninguno de los anteriores.
 16. La negación por parte de los trabajadores de comprar un producto del fabricante se conoce como (a) boicot primario, (b) boicot secundario, (c) una reducción del ritmo, (d) guardia.
 17. El calificativo que se da a los nuevos empleados contratados por la administración con el objeto de hacer que los empleados regulares regresen a sus puestos es (a) esquirols, (b) perros amarillos, (c) guardias, (d) ninguno de los anteriores.
 18. *The Yellow-dog contract* (a) obliga al empleado a no incorporarse al sindicato, (b) es ilegal, (c) es activamente atacado por el sindicato, (d) todos los anteriores.
 19. ¿Cuál de las siguientes opciones es la más aceptable para los sindicatos? (a) el contrato cerrado, (b) el contrato sindical, (c) el contrato abierto, (d) el contrato de agencia.
 20. Una situación en la que un miembro no sindicalizado debe pagar una cuota al sindicato por su representación se conoce como (a) el contrato cerrado, (b) el contrato sindical, (c) el contrato abierto, (d) el contrato de agencia.
 21. La aceptación obligatoria de una tercera persona para que resuelva una disputa se conoce como (a) conciliación, (b) mediación, (c) arbitraje, (d) negociación colectiva.
 22. Una situación en la que la ley obliga a los trabajadores y a la administración de la empresa a presentar su demanda se conoce como (a) arbitraje voluntario, (b) arbitraje obligatorio, (c) arbitraje automático, (d) negociación colectiva.
- El ejemplo más famoso de legislación que afecta a los trabajadores en Estados Unidos es (a) la Clayton Act de 1914, (b) la Fair Labor Standards Act de 1938, (c) la Taft-Hartley Act de 1947, (d) la Landrujn-Griffin Act de 1959.
24. El concepto individual más importante que surgió de la Taft-Hartley Act fue (a) prohibir a los empleadores interferir con el sindicato, (b) prohibir al empleador negarse a negociar en forma colectiva, (c) el mandato, (d) las prestaciones fantasmas.

25. El sistema de descuento por nómina es una situación en la que (a) el sindicato verifica el nombre de todos los miembros del sindicato, (b) el empleador recolecta las cuotas sindicales a través de deducciones de la nómina, (c) el patrón debe despedir temporalmente de acuerdo a la antigüedad de los empleados, (d) ninguno de los anteriores.
26. En un contrato sindical, a partir de la fecha de empleo, los empleados que participan en el contrato deben incorporarse al sindicato antes de (a) 10 días, (b) 30 días, (c) 60 días, (d) un año.
27. Las decisiones que pueden excluir la participación sindical son (a) qué producir, (b) fijación de precios, (c) reglamento de la empresa, (d) todos los anteriores.
28. El principal propósito del SAG es (a) económico, (b) social, (c) psicológico, (d) político.
29. La razón por la que la mayoría de los patrones se oponen al SAG es que (a) las operaciones estacionales no permiten la producción regular, (b) el SAG puede aumentar los costos de producción, (c) los empleados se preocupan de un trabajo constante, (d) todos los anteriores.
30. La dirección de los procedimientos de inconformidad es (a) horizontal, (b) ascendente vertical, (c) descendente vertical, (d) ninguno de los anteriores.
31. El primer asunto que se negocia en forma colectiva es, por lo general, (a) el reconocimiento de la representación sindical, (b) la seguridad en el trabajo, (c) mayores salarios, (d) condiciones de trabajo.
32. La principal responsabilidad en la supervisión de las elecciones en las que los trabajadores deciden si desean estar representados por el sindicato recae dentro de la jurisdicción de (a) la empresa, (b) el NLRB, (c) la AFL-CIO, (d) representantes de la industria.

Respuestas: (1) c, (2) d, (3) d, (4) c, (5) a, (6) d, (7) d, (8) d, (9) b, (10) b, (11) d, (12) d, (13) d, (14) c, (15) d, (16) a, (17) a, (18) d, (19) a, (20) d, (21) c, (22) b, (23) c, (24) c, (25) b, (26) b, (27) d, (28) a, (29) d, (30) b, (31) a, (32) b.

Problemas resueltos

- 8.1 ¿Qué factores debe considerar el patrón cuando determina una base para el salario?

SOLUCIÓN

La demanda de mano de obra
 La oferta de trabajadores
 La etapa de la empresa dentro de su ciclo de vida
 La situación de utilidades de la empresa
 El nivel de especialización que se requiere
 El nivel prevaleciente de salarios en el área
 Lo atractivo o la falta de atractivo del puesto

- 8.2 Describa las tres teorías económicas de salario que comúnmente se reconocen.

SOLUCIÓN

Teoría de la oferta y la demanda. De acuerdo a esta teoría, los salarios se fijan como resultado del proceso de negociación entre los trabajadores, como oferentes, y la administración como demandante. Se supone que la mano de obra es un artículo básico, y, por lo tanto, su remuneración está determinada por las fuerzas de la oferta y la demanda.

Teoría del nivel de vida. Esta teoría establece que los salarios deben cuando menos asegurar a los trabajadores un nivel de vida razonable y que todos los empleadores deben pagar salarios lo suficientemente altos para que los trabajadores puedan satisfacer no sólo sus necesidades básicas, sino también de ventajas como educación, ahorro y esparcimiento.

Capacidad de pago. Esta teoría asume que el nivel de pago debe estar basado en la capacidad de pago de la empresa. Las utilidades juegan un papel importante en esta teoría debido a que, conforme éstas aumentan, los trabajadores deben de recibir beneficios adicionales.

8.3 Relacione los métodos de remuneración de la columna A con las descripciones de la columna B.

Columna A	Columna B
(1) Sueldo fijo	(a) El pago se hace con base en una cuota establecida por hora
(2) Salario	(b) El pago se hace sobre el número de unidades vendidas
(3) A destajo	(c) El pago se hace por cada unidad que produce la persona
(4) Comisión	(d) Un mayor nivel de pago por horas indeseables
(5) Prima por turno	(e) El pago se expresa en términos de una base diaria, semanal, mensual o anual

SOLUCIÓN

(1) e, (2) a, (3) c, (4) b, (5) d.

8.4 Un contrato sindical establece que a las personas se les pagará el tiempo extra de ocho horas por día, por tiempo y medio sobre la base de \$4.00 por hora. En la tabla 8-2 se presenta la tarjeta de tiempos de un empleado. ¿Cuál es su pago bruto durante la semana?

Tabla 8-2

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total de la semana
Horas	9	8	2	12	9	40

SOLUCIÓN

Tabla 8-3

Día	Horas	
	Normales	Tiempo extra
Lunes	8	1
Martes	8	—
Miércoles	2	—
Jueves	8	4
Viernes	8	1
	—	—
Total	34	6

34 horas	\$4.00 por hora =	\$136.00
6 horas	\$6.00 por hora =	36.00
Cantidad total		\$172.00

8.5 Liste seis prestaciones por las que los sindicatos pueden negociar.

SOLUCIÓN

- (1) Seguros de vida, contra accidentes y enfermedades
- (2) Vacaciones y días de asueto pagados
- (3) Periodos de descanso
- (4) Pago por separación
- (5) Pagos por herramientas, ropa, etc.
- (6) Reparto de utilidades, pensiones y fondos para jubilación

8.6 Liste cuatro objetivos de la Noble Orden de los Caballeros del Trabajo.

SOLUCIÓN

- (7) La abolición del trabajo de menores
- (8) Una jornada de trabajo de ocho horas
- (9) Arbitraje obligatorio
- (10) Desarrollo de cooperativas de productores

8.7 Haga una diferenciación entre los sindicatos de oficios y los sindicatos industriales.

SOLUCIÓN

Los sindicatos de oficios son organizaciones de trabajadores capacitados de acuerdo a un oficio o a una actividad comercial. Todos los miembros de un sindicato de oficio realizan el mismo tipo de trabajo. Por ejemplo, existen sindicatos de oficios independientes para plomeros, carpinteros, pintores, etc.

Los sindicatos industriales son aquellos que registran a todos los trabajadores en un sector industrial dado, en vez de hacerlo de acuerdo a una formación específica. Estos sindicatos no están restringidos a trabajadores capacitados para el desempeño de un oficio como lo están los sindicatos de oficios. Algunos ejemplos son la United Auto Workers y la United Mine Workers.

8.8 ¿Cuáles fueron los principios básicos que Samuel Gompers propuso como antecedentes para la American Federation of Labor?

SOLUCIÓN

- (1) Mayores ventajas obtenidas día a día desde dentro del sistema
- (2) La aceptación del capitalismo
- (3) Negociación directa con patrones
- (4) El establecimiento de la huelga como el arma más importante
- (5) La organización de sindicatos por oficios

8.9 ¿Qué condujo a la formación del Congress of Industrial Organizations?

SOLUCIÓN

Después de la depresión de principios de los años 1930, se presentaron controversias dentro de los cuadros directivos de la AFL con respecto a si la organización debería extender o no su afiliación a los empleados que no tuvieran especialización o que no tuvieran oficio. Esos trabajadores estaban siendo aceptados por sindicatos industriales. La rivalidad entre los sindicatos de oficio y los industriales continuó hasta 1938 cuando el presidente de la American Mine Workers, John L. Lewis, formó una federación conocida como el Congress of Industrial Organizations (CIO). Diecisiete años después, la American Federation of Labor y el Congress of Industrial Organization se fusionaron para formar la AFL-CIO, con George Meany como presidente.

8.10 ¿Cuál es la razón para el uso de la negociación colectiva?

SOLUCIÓN

De acuerdo con el sindicato, la razón para la negociación colectiva es que la negociación individual entre un patrón y un trabajador ocasiona desventajas a éste. Los obreros organizados insisten en que sólo a través de la negociación colectiva los trabajadores pueden gozar de algún poder ante los patrones.

8.11 ¿Cómo está integrada en Estados Unidos la mano de obra organizada?

SOLUCIÓN

La mano de obra organizada está integrada en Estados Unidos por más de 20 millones de trabajadores, o sea 237o de la fuerza de trabajo de la nación. Estos se agrupan en sindicatos que negocian con la administración. La principal razón para la existencia de la mano de obra organizada es el convencimiento de que el trabajador individual tiene poco poder, pero que en forma colectiva, su voz se convierte en la de millares de trabajadores.

8.12 ¿La negociación colectiva tiene alguna ventaja para el patrón?

SOLUCIÓN

La negociación colectiva tiene ventajas específicas para el patrón. Estas son:

- (1) Un contrato colectivo es obligatorio para ambas partes de manera que no se pueden presentar malos entendidos.
- (2) El contrato sindical, a través de la negociación colectiva por lo general releva a la administración de los tratos cotidianos con personas.
- (3) Si el contrato operara durante varios años, la administración podría realizar análisis detallados de costos con base a ese acuerdo laboral.

8.13 En el caso de que no se pueda lograr un contrato entre los trabajadores y la administración, ¿qué recursos específicos tienen aquéllos para presionar el asunto?

SOLUCIÓN

- (1) *Huelga*. Una suspensión de labores planeada para ocasionar dificultades económicas al patrón.
- (2) *Guardias*. Con el objeto de promover la efectividad de la huelga, es común que los trabajadores monten guardia en las plantas tratando de persuadir a otros a no entrar a las instalaciones.
- (3) *Tortuguismo*. En vez de recurrir a una huelga, los sindicatos pueden reducir el ritmo de trabajo, usualmente en una línea de ensamble, y en la cual los trabajadores producen menos en el mismo periodo de tiempo.
- (4) *Boicot*. Un rechazo por parte de los empleados a comprar los productos de la empresa.

8.14 ¿Qué recursos tiene la administración en contra de los trabajadores en el caso de que se presente una situación en la que no se llega a la firma de un contrato?

SOLUCIÓN

- (1) *Paro patronal*. Este ocurre cuando un patrón se niega a permitir a los trabajadores el ingreso a su empresa hasta que se logre un acuerdo.
- (2) *Rompehuelgas*. La contratación de esquirols (nuevos empleados) con el objeto de hacer que los trabajadores regulares regresen a sus puestos.
- (3) *Mandato*. Una orden de tribunal que obliga a los huelguistas a regresar al trabajo durante un periodo de 80 días.
- (4) *Yellow-dog contract*. El patrón obliga a los empleados a comprometerse a que mímica se harán miembros del sindicato.

8.15 Existen tres formas reconocidas de acuerdos sindicales. Descríbalos.

SOLUCIÓN

- (1) *Contrato cerrado*. Bajo este tipo de acuerdo, el patrón debe contratar sólo a miembros! del sindicato. De esta manera, se da al sindicato el poder de determinar quién será contratado y quién no.
- (2) *Contrato sindical*. Este contempla que todos los trabajadores tienen la obligación de incorporarse al sindicato dentro de un periodo específico después de que se les contrata.
- (3) *Contrato abierto*. Este contrato proporciona a los empleados la opción de pertenecer o no al sindicato.

8.16 ¿Qué recurso tiene el sindicato en el caso de que se otorgue un contrato abierto?

SOLUCIÓN

Los sindicatos argumentan que los contratos abiertos son injustos, debido a que permiten que miembros no sindicalizados reciban los mismos beneficios que los sindicalizados sin pertenecer a ellos ni pagar cuotas. Con el objeto de superar este problema, es frecuente que los contratos abiertos contengan una cláusula que exija a los trabajadores pagar al sindicato una cuota por los servicios de negociación. A esto se le conoce también como un contrato de agencia.

8.17 Describa algunas de las condiciones que se fijan en un contrato.

SOLUCIÓN

Los tipos de trabajo que implican pago regular, pago por tiempo extra, trabajo diferencial, a destajo y primas por turno deben ser especificados. El contrato debe comprender también cláusulas sobre horas de trabajo, días de asueto, tiempo para limpieza, castigos por llegar tarde, equipo, condiciones de seguridad y cualesquiera otros asuntos pertinentes con respecto a las condiciones de trabajo del empleado. También debe establecer las facilidades para promociones y los procedimientos por despidos temporales.

8.18 ¿Cuáles son las diferencias básicas entre conciliación, mediación y arbitraje?

SOLUCIÓN

Conciliación se refiere a un intento de hacer que se reúnan los trabajadores y los administradores para discutir en detalle los aspectos relativos al contrato que se propone. Aun cuando está implicada una tercera parte (un conciliador). Sin embargo, esta persona no tiene autoridad para obligar a las partes a llegar a una decisión.

La mediación es diferente de la conciliación debido a que el mediador hace recomendaciones específicas sobre soluciones al problema. Sin embargo, al igual que en la conciliación, el mediador no tiene poder para imponer sus recomendaciones.

El arbitraje, a diferencia de los dos métodos precedentes, se emprende cuando han fallado todos los intentos posibles de llegar a una solución en la disputa. Esta etapa final establece una tercera parte, que puede ser una persona o un comité, para que actúe como juez y tome decisiones que son obligatorias para ambas partes.

8.19 El arbitraje puede ser voluntario, obligatorio o automático. ¿Qué significan estos términos?

SOLUCIÓN

El arbitraje voluntario es un método en el cual los trabajadores y la administración acuerdan, habiendo fallado todos los otros métodos de negociación, someterse a la decisión final del árbitro. El arbitraje obligatorio es una situación que surge cuando se exige por ley a los administradores y a los trabajadores a someter sus demandas al arbitraje. El arbitraje automático ocurre cuando los trabajadores y la administración tienen un acuerdo en su contrato que les obliga a someter al arbitraje cualesquiera disputas que no pueden ser resueltas por procedimientos normales.

8.20 Relacione las siguientes leyes con los propósitos que pretenden.

Columna A

- (1) Sherman Act (1890)
- (2) Clayton Act (1914)
- (3) Wagner Act (1935)
- (4) Fair Labor Standards Act (1938)
- (5) Landrum-Griffin Act (1959)
- (6) Equal Pay Act (1963)
- (7) Occupational Safety and Health Act (1970)

Columna B

- (a) La creación del NLRB.
- (b) Impuso un mínimo a los salarios y un tope al número de horas trabajadas por semana
- (c) Detuvo ciertas prácticas monopolistas.
- (d) Primera ley federal sobre seguridad y salud
- (e) Los miembros del sindicato tienen derecho a votar en secreto. Se exceptuó a los sindicatos de las leyes antimonopolio.

- (g) Las mujeres deben recibir pago igual que los hombres si el trabajo es igual.

SOLUCIÓN

(1) *c*, (2) *f*, (3) *a*, (4) *b*, (5) *e*, (6) *g*, (7) *d*.

- 8.21 ¿Por qué desearían los trabajadores pertenecer a un sindicato?

SOLUCIÓN

Los trabajadores se incorporan a los sindicatos para mejorar su situación económica en lo que respecta a salarios, beneficios, seguridad y condiciones de trabajo. Al incorporarse al sindicato, el miembro se convierte en una de las muchas personas que luchan por mejores salarios. Los trabajadores se unen a los sindicatos también para aprovechar ciertos beneficios sociales, incluyendo instalaciones para vacacionar y sucesos sociales patrocinados por el sindicato.

Capítulo 9

Administración de la producción y de materiales

9.1 INTRODUCCIÓN

Una administración apropiada de la producción y de los materiales es vital para el éxito de una empresa. Este capítulo se concentra en estas dos áreas.

La mayoría de los conceptos de administración son los mismos para operaciones de producción de una empresa que para cualquier otro tipo de operación. Sin embargo, existen algunos puntos que son exclusivos para la administración de la producción en empresas manufactureras. Estos son el control de la producción, el proceso de manufactura, las políticas de compras, el control de materiales, la localización de la planta y la disposición de ésta.

Las responsabilidades de un gerente de producción se pueden resumir en tres principales:

- (1) La elaboración de programas de producción
- (2) La instalación y puesta en práctica de esos planes
- (3) La coordinación y el control de los procesos

Debido al desarrollo de la tecnología de producción se han dado avances importantes en la producción de bienes. Se puede observar el rápido aumento de la producción nacional reflejado éste en el producto nacional bruto.

9.2 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Debido a la necesidad de mantener bajos costos de producción en una empresa, el *control de la producción* se contempla como un aspecto vital de los procesos de producción puesto que se centra en la conservación de un nivel satisfactorio de producción. En otras palabras, mantiene a la mano de obra y a la maquinaria produciendo tanto como sea posible.

Producción es la transformación de recursos humanos y físicos en productos. Los *insumos* son los materiales, la mano de obra, la energía, los gastos y los fondos. Los productos son bienes o servicios. Así como la comercialización representa la demanda en la actividad económica, la producción representa la oferta.

El control de la producción es un sistema con procedimientos bien definidos que coordina los diversos elementos del proceso de producción (es decir, mano de obra, materiales, equipo) para alcanzar las metas de la empresa. El tipo y el grado de control son acordes con el tipo de industria; sin embargo, las etapas básicas para lograr un buen control son bastante comunes (véase la sección 9.3).

Para determinar el tipo apropiado de control de producción para una empresa específica se requiere considerar los siguientes factores: (1) capacidad de producción, (2) proyecciones de ventas, (3) inventarios de suministros, materiales, herramientas, etc., y (4) registro de pedidos no surtidos. Una vez que se han resuelto estas consideraciones se puede adoptar un método apropiado de control. Por lo general puede ser de dos tipos:

Control por pedidos. En este caso, el proceso de producción opera de acuerdo al flujo de *lotes* individuales de trabajo a través del sistema. El control de pedidos se adopta generalmente en empresas que producen sólo los pedidos que reciben de sus clientes (es decir, el proceso intermitente; véase la sección 9.4).

Control de flujo. Este método lo utilizan fabricantes que producen sobre una base continua, con el objeto de tener inventarios disponibles para entrega inmediata. En contraste con el control de pedidos, el control de flujos por lo general exige el uso constante de diversos insumos para el proceso de producción.

EJEMPLO 1

La Warren Button Company produce dos líneas de botones. Una de ellas está destinada a una nueva línea especial de abrigos para trabajo pesado, para los cuales la compañía Warren ha recibido recientemente muchos pedidos.

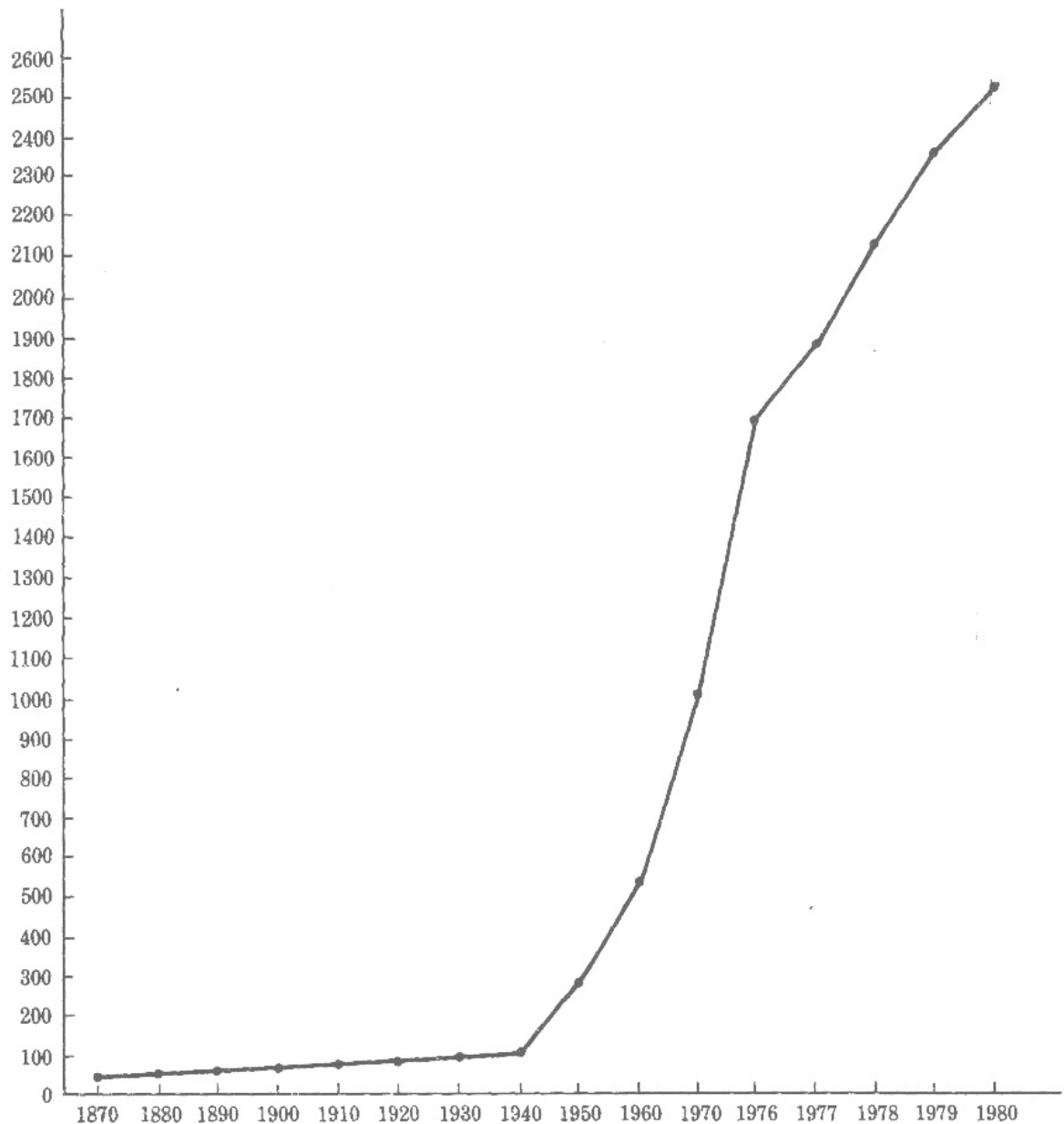


Fig. 9-1. Producto Nacional Bruto (*World Almanac*, 1981).

Sin embargo, esta demanda es sólo estacional. La otra línea de botones es para trajes de hombre, para los que existe una demanda continua. La Warren produce la línea especial sobre pedido, para no tener que encontrarse con mas botones que los que el mercado necesita. Al mismo tiempo, produce los botones para traje de una manera continua debido a que la necesidad de ellos es constante aunque varíen los estilos de los trajes para caballero

9.3 PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Independientemente de si se utiliza un sistema de control de flujo o por pedido, las etapas del proceso de control de la producción por lo general ocurren de acuerdo con la siguiente secuencia:

- (1) *Planeación.* Una vez que el departamento de planeación de la producción recibe un pedido se le debe analizar para su procesamiento. En este punto, las consideraciones necesarias incluyen la disponibilidad de materiales (si los recursos necesarios no están disponibles, se les debe adquirir a través de canales de acceso: proveedores; véanse las secciones 9-7 y 9-81, la disponibilidad del equipo apropiado y el tiempo que se requiere para realizar el trabajo. La clave de la planeación de la producción es el decidir cómo se utilizarán los materiales, los equipos y los recursos humanos para satisfacer los pedidos.

- (2) *Dirección del flujo.* En esta etapa, se determinan las rutas que deben seguir el trabajo y los componentes a través del ciclo de producción.
- (3) *Programación.* Cada pedido individual debe ajustarse al flujo general de trabajo. Se debe programar el trabajo para que los requerimientos de producción no excedan las capacidades en ningún departamento. Se deben incluir tolerancias para tiempo de preparación, fallas del equipo y otros factores (por ejemplo, adquisición de materiales, disponibilidad de equipo, etc.) en el programa de entregas. Se preparan *programas de carga adelantada* por departamento, indicando la cantidad de trabajo futuro que se requeriría para la terminación del trabajo.
- (4) *Control del desempeño.* Una vez que el pedido se encuentra en proceso de producción, se debe controlar el plan previamente establecido para asegurarse de que el flujo de trabajo se ajusta al programa. Esto implica no sólo el control de cantidad y calidad sino de puntos adicionales como problemas laborales, fallas de equipo y dificultades generales en la planeación. Los errores humanos basados en factores relacionados con el trabajo como monotonía y fatiga ocasionan que los controles no sean 100% efectivos. Por lo tanto, conforme aumenta la tecnología, las empresas están recurriendo más a las máquinas para controlar la inspección de sus productos.

Se debe observar que aunque estas etapas se refieren al flujo de un solo pedido a través del ciclo de producción, con frecuencia dichas etapas corren en forma continua. En muchos casos, se tienen pedidos numerosos, todos en diferentes etapas de producción, que van pasando por el proceso de producción al mismo tiempo.

9.4 PROCESOS DE MANUFACTURA

A los métodos de producción se les denomina *procesos de manufactura*, los cuales se clasifican de acuerdo a las variables: (1) naturaleza de la producción, (2) tiempo de la producción y (3) tipo de producto.

NATURALEZA DE LA PRODUCCIÓN

La producción de artículos crea utilidad de forma mediante la remodelación, combinación o transformación de las materias primas en productos terminados. Los procesos de manufactura implícitos son extractivos, analíticos, de fabricación y sintéticos.

Proceso extractivo. Un proceso en el que se obtienen sustancias de la tierra o el mar es extractivo. Algunos ejemplos de procesos extractivos son la minería para la obtención de oro, carbón, cobre, hierro y plomo: la perforación de pozos para extraer petróleo y la refinación de magnesio a partir de agua de mar.

Proceso analítico. Es analítico un proceso por el cual un producto se transforma en otros materiales. Por ejemplo, el petróleo crudo se refina para convertirlo en aceite para motores, gasolina, petróleo diáfano, etc. Otro ejemplo: se sacrifican animales para obtener su carne, pero algunas partes de su cuerpo se utilizan como productos intermedios; goma, artículos de piel, etc.

Proceso de fabricación. Algunas veces denominado también *proceso de conversión*, se utiliza cuando se altera un material a través de algún tratamiento, de una máquina, de un corte, de una impresión, cosiéndolo, tejiéndolo, etc. Por ejemplo, se fabrica ropa cuando se corta y se cose tela. *Proceso sintético.* *Sintético* significa juntar. Los productos que se sintetizan incluyen el rayón, el vidrio y el acero inoxidable; se les hace al combinar dos o más elementos. Está implícita también la síntesis en algunas áreas de manufactura denominadas *procesos de ensamble*. Los productos de línea de ensamble incluyen aparatos de televisión, relojes y automóviles. Éstos también están hechos de dos o más elementos, pero los elementos no sufren un cambio que los transforma. Simplemente se les ensambla.

TIEMPO DE PRODUCCIÓN

Algunos procesos de manufactura son *continuos* pues las instalaciones operan las 24 horas del día. Otros son *intermitentes*, pues las instalaciones operan sólo durante algunos periodos. *Proceso continuo.* Algunos ejemplos de procesos continuos son las líneas de ensamble de automóviles y la producción de acero. En la fabricación de automóviles la producción se detiene en la noche, pero la fabricación de acero es aún más continua puesto que opera las 24 horas del día. No obstante, a ambos procesos se les considera continuos.

Proceso intermitente. En este proceso, un ciclo de manufactura se detiene después de que se ha producido una cierta cantidad de unidades. Se inicia la producción de nueva cuenta algún tiempo después o se reacondiciona la planta para producir un ciclo breve de otro producto.

EJEMPLO 2

El principal cliente de la Harían Steel Company es una empresa muy pequeña, la Snow-King Company, un fabricante de palas mecánicas para nieve. La Snow-King produce en forma intermitente debido a que la demanda de su producto ocurre normalmente de noviembre a febrero. La Harían Steel está consciente de los patrones de las necesidades de la Snow-King pero no puede adaptarse al proceso intermitente. Se deben mantener operando los hornos todo el tiempo debido a que permitirles enfriarse significa tener que reactivarlo, lo cual, a su vez, significa un uso ineficiente de recursos. Por lo tanto, la Harían mantiene su producción en forma lenta pero continua, acumulando lingotes de acero hasta que se les necesite.

TIPO DE PRODUCTO

Los dos procesos de producción practicados por el tipo de producto son *estándar* y *por pedido*. *Manufactura estándar.* En este tipo de fabricación, el fabricante produce un artículo de «elección»; sillas, radios, válvulas, aviones, bolígrafos y focos. La producción está orientada a la demanda del mercado general. Los productos se fabrican para acumularlos y para venderlos a clientes desconocidos. La producción estándar es esencial para la producción en masa.

Manufactura por pedido. En la fabricación de este tipo, el cliente especifica qué producir y en qué cantidad. Los productos se fabrican para satisfacer necesidades específicas y conocidas. Algunos ejemplos de productos por pedido incluyen los elevadores, instalaciones de tiendas, material impreso y casas de equipo único. No existe problema de inventario no utilizado, de espacio inadecuado de almacenamiento o de reducción del precio del mercado, como en el caso de la producción estándar.

9.5 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Debe haber quedado claro del análisis anterior que el papel del área de producción es variado. Además, realiza la función más importante dentro de las operaciones de una empresa manufacturera puesto que, para lograr una utilidad, se deben producir artículos.

Además de lo referente al proceso de producción en sí mismo, la *administración* de la (producción conocida como *administración de operaciones* tiene otros aspectos básicos:

Control de calidad. Esta consideración se aplica tanto a los insumos como a la producción. Los componentes de cualquier producto deben satisfacer ciertos estándares establecidos, en gran medida igual que el producto terminado debe estar al nivel de la imagen de una empresa y debe merecer satisfacción al cliente. El control de calidad es también importante al contemplar los costos. La *función de supervisión*, en todas las etapas del proceso de producción, contempla la medida en que se cumple con los estándares de calidad y rechaza cualquier producto o componente que no satisfaga los requerimientos pre-determinados. Con frecuencia esta función corresponde a un grupo del área de producción, que asegure la objetividad en la supervisión se conserve.

Mezcla de productos. La mayoría de los fabricantes actuales tienen capacidades diversificadas de producción. Una vez que se han determinado los pronósticos de ventas y que se han adquirido las materias primas necesarias, es responsabilidad de la administración de producción decidir cómo se asignarán los esfuerzos y el tiempo de la producción a los diversos artículos.

Mantenimiento. Independientemente de si se le da mantenimiento al equipo en forma regular o solo cuando se descompone, la función de mantenimiento es esencial para una producción fluida. Con frecuencia es importante que se utilicen equipos independientes de especialistas en máquinas. Gran parte de la función de mantenimiento es una consideración financiera que tiene un gran peso sobre el tipo de programa que finalmente establece la administración de productos.

Mejoramiento del trabajo. Una de las principales áreas de interés de la administración de la producción es el mejoramiento del trabajo: el logro de una eficiencia operativa máxima a través de una reducción de tiempo, esfuerzo y costo. Este concepto, que es la base de la teoría de la administración científica de F. W. Taylor (véase Cap. 5) se refiere a la simplificación de tareas, al mejoramiento del diseño del equipo, a los procedimientos de control de la producción (sección 9.3) y a un mejor medio am-

biente de trabajo. La meta final es establecer una atmósfera en la que todos los insumos, humanos y mecánicos, trabajen para lograr un máximo de producción.

9.6 ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

Todas las empresas, ya sea que ofrezcan un producto o un servicio, deben adquirir y administrar materiales de una clase u otra como parte de sus operaciones regulares. Por lo general, los materiales pueden agruparse en cinco categorías:

- (1) *Materia prima*. Es la forma más simple o elemental de una materia que requiere cierto grado de manufactura antes de que se le pueda considerar producto.
- (2) *Artículos semiterminados*. Artículos manufacturados que son parte de un artículo mayor, que los agrupa como componentes.
- (3) *Artículos terminados*. Artículos completos, funcionando y listos para su venta.
- (4) *Artículos duraderos*. Las partes y el equipo que dan servicio durante periodos prolongados que se vuelven parte de la planta de una empresa. También se les denomina *equipo de capital o bienes de capital*. Se les adquiere al inicio de las operaciones o, a veces, cuando se presenta una expansión y se les reemplaza sólo cuando se vuelve impráctico repararlos, ya sea debido al uso o la obsolescencia.
- (5) *Suministros*. Los bienes comunes que no se vuelven parte del proceso de manufactura, pero que de una manera u otra, hacen posible llevarlo a cabo.

Los materiales y los bienes se deben administrar en forma apropiada porque, de otra manera, la empresa operaría en forma ineficiente y antieconómica. La administración de productos y materiales implica la compra, almacenaje y control, y el transporte. Estas actividades incluyen; (1) especificar en forma tan precisa como sea posible la cantidad y calidad que se requiere, (2) determinar el mejor precio y el proveedor más confiable, (3) mantener el flujo de bienes y materiales hacia el proceso de manufactura y hacia el almacén en el caso de existencias que no se utilizan hasta que es necesario y (4) el transporte de artículos terminados para surtir los pedidos que se reciben.

9.7 POLÍTICAS DE COMPRAS

El proceso de manufactura no se puede iniciar hasta que el departamento de compras o un agente de compras adquieran los materiales, artículos y equipos. Para comprar lo que se necesita *cuando* se necesita y para hacerlo en la forma más económica, el departamento de compras puede seguir alguna de las siguientes políticas.

¿Hacerlo o comprarlo? Una compañía puede tener la capacidad de fabricar una parte o componente, quizá a un nivel de precios aproximadamente competitivo con el de un proveedor externo pero con un tiempo de entrega casi nulo puesto que el componente simplemente se transporta dentro de la planta. O, un proveedor externo puede estar ubicado a larga distancia pero especializarse en la producción en masa de un componente, aceptando pedidos grandes a precios muy reducidos. Dependiendo de cuándo se necesiten las partes, el departamento de compras recomendaría, de acuerdo a eso, la manufactura en la propia planta o su compra en el exterior.

Compras "del plato a la boca". Este tipo de adquisiciones consiste en comprar pequeños pedidos en forma regular en periodos breves. Esta clase de compras no compromete una gran cantidad de capital durante periodos prolongados. Para materiales cuyos precios fluctúan, ocasionalmente es posible que la empresa los compre con una buena reducción en el precio.

Compras por adelantado. Este tipo de adquisiciones consiste en comprar un pedido grande que se espera dure un largo tiempo. Esta clase de compras son necesarias para materiales que tienen periodos de entrega prolongados. Puede ser ventajoso en términos económicos cuando existe una considerable reducción en el precio de material o cuando se espera que éste aumente en forma radical. En este último caso, si el tamaño del pedido es excepcionalmente grande anticipando potenciales aumentos en los precios, la política de compras se denomina *compras especulativas*.

Compras por contrato. Para asegurar un abastecimiento constante a un precio favorable, una compañía puede negociar un contrato con un proveedor durante un periodo especificado. Este acuerdo

funciona en dos formas: el proveedor se asegura un cliente y el cliente se asegura un proveedor y un precio durante la vigencia del contrato.

Compras por concurso. El comprador informa a diversos proveedores las especificaciones, cantidades y programas de tiempo exactos para el material que necesita. Los proveedores interesados presentan cotizaciones al comprador, quien después realiza la compra con el proveedor que ofrece el bajo. Esta forma de compras usualmente se ejecuta en forma de licitaciones cerradas que requieren los compradores dentro de un tiempo específico. La licitación más baja obtiene el pedido del material. *Compras recíprocas.* El cliente y el proveedor son interdependientes el uno del otro debido a que cada uno de ellos acuerda comprar al otro. Por ejemplo, una compañía de mudanzas adquiere publicidad en una revista de tiraje nacional, en el entendido de que la revista utilizará a la compañía de transporte para mudanzas de sus administradores, editores y vendedores, en cualquier momento en el que requieran reubicarse.

9.8 OPERACIONES DE COMPRA

Independientemente de la política que siga el área de compras, su función usualmente incluye lo siguiente:

- (1) *Especificaciones.* Un área dentro de la compañía debe dar al área de compras información que describa detalladamente el material que se requiere, en términos de cantidad y calidad para que el área de requisiciones, el comprador y el proveedor entiendan completamente y estén de acuerdo en la transacción. Estos detalles conforman las especificaciones.
- (2) *Requisición.* Esta es la especificación escrita que elabora el área de requisiciones notificando al área de compras del material necesario.
- (3) *Evaluación del proveedor.* Para ejecutar el acuerdo óptimo de compras, el área de compras debe hacer un juicio con respecto a qué proveedor tiene el menor precio, el tiempo de entrega más breve y la mejor reputación en caso de ajustes o en caso de que sea necesario repetir los pedidos.
- (4) *Realización de la compra.* La orden de compra es la comunicación escrita de todos los detalles de la compra que se envía al vendedor y que sirve como un compromiso para la compra

9.9. CONTROL DE MATERIALES

El *control de materiales* es un método sistemático para planear e informar sobre el movimiento del materiales en toda la empresa, desde las materias primas que se encuentran en el almacén, pasando por todos los diversos procesos de manufactura hasta llegar al producto terminado que está listo para su envío. La supervisión del movimiento del material en los diversos procesos de manufactura facilita también una evaluación de los costos en cada etapa de fabricación. También se le denomina *control de inventarios* y algunos de los conceptos importantes dentro de esta operación son:

- (1) *Costo de conservación.* Es el costo de mantener materiales, por ejemplo, almacenamiento, depreciación, trabajo de oficina, mano de obra, seguros.
- (2) *Costo de elaboración de pedidos.* Es la diferencia de costos entre pedidos grandes y pequeños. Los costos de envío, de oficina y de manejo para cada unidad de un pedido pequeño son usualmente superiores a los costos para cada unidad en un pedido grande. También, los pedidos pequeños pierden las ventajas que usualmente se otorgan a los pedidos grandes.
- (3) *Tiempo de espera.* Es el tiempo que transcurre entre la comunicación de una orden de compra a un proveedor y la recepción del pedido.
- (4) *Inventario de seguridad.* Un exceso de existencias de materiales o artículos para asegurarse en contra de demandas sorpresivas y extraordinariamente grandes de artículos terminados, o de un tiempo de espera de los proveedores extraordinariamente prolongado.
- (5) *Sistema de reorden.* Un método organizado y económicamente eficiente para determinar cuándo es necesario reordenar materias primas o artículos.
- (6) *Sistema periódico de reorden.* Puesto que las materias primas baratas y comunes se utilizan en forma regular se les reordena en forma automática a intervalos regulares. No es necesario determinar su existencia exacta en ningún tiempo específico.
- (7) *Punto de reorden.* El nivel de inventarios que se estiman necesarios para cubrir la demanda

durante el tiempo que lleva recibir las nuevas existencias, y una cantidad razonable de existencias de seguridad.

EJEMPLO 3

En la figura 9-2 se ilustra gráficamente un resumen del reordenamiento de existencias.

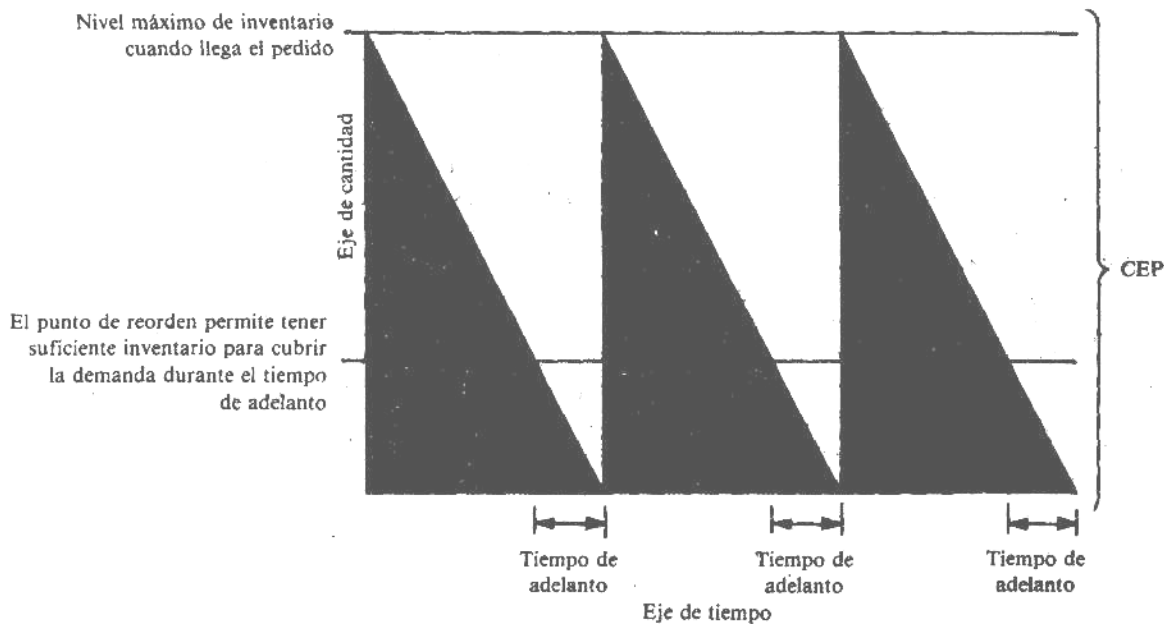


Fig. 9-2. Cambio en el nivel de inventarios en tres ciclos de reorden.

9.10 LOCALIZACIÓN DEXA PLANTA

Una de las consideraciones administrativas más importantes para ser tomadas en cuenta en una empresa es en dónde ubicarse, y en especial en dónde ubicar sus operaciones de manufactura. Una empresa puede encontrar que es necesario considerar la reubicación por cualquiera de las siguientes razones:

- (1) La producción de una nueva línea de artículos o un aumento en la demanda de artículos que no pueden ser fabricados en forma eficiente o redituable en la planta existente
- (2) Pérdida de la planta y de las instalaciones de operación debido a incendios o algún daño o siniestro semejante
- (3) Deterioro natural u obsolescencia de las instalaciones
- (4) Aumento en los costos de transporte o en el servicio, haciendo que resulte más práctico reubicarse en las proximidades de los proveedores de materia prima o del mercado
- (5) Oferta de manó de obra directa o especializada

En algunas situaciones, por lo general a corto plazo, existen maneras de aplicar la reubicación o la ampliación de la capacidad de producción. Estas maneras son: utilizar la planta y el equipo existentes con un programa de trabajo más amplio, contratando ayuda extra, comprando a otros fabricantes (subcontratando) o arrendando instalaciones, adicionales de producción en algún lugar cercano.

Si un estudio de estos factores y la estructura general de costos dan como resultado una decisión de reubicarse, se deben considerar los siguientes elementos al determinar la ubicación más apropiada:

- (1) *Dentro del área general:*
 - proximidad a los mercados
 - estabilidad del mercado
 - proximidad á recursos como materia prima, mano de obra y energía para operar la planta
- (2) *Dentro de la vecindad específica:*
 - facilidad de transporte para los trabajadores
 - atractivo local para los administradores en términos de estructuras fiscales, reglamentos y restricciones

atractivo local para los trabajadores en términos de facilidades para habitación, escuela, compras y {recreación

- (3) *Por la localizarían misma de la planta:*
- costo de los terrenos
 - servicios de energía disponibles y conectables en forma inmediata
 - servicios disponibles de policía y bomberas
 - capacidad de expansión vías de acceso

Algunas empresas de manufactura se concentran o agrupan en alguna localidad por diversas razones: un mercado o una oferta de mano de obra abundante en las cercanías, conveniencia y acceso a industrias relacionadas que atienden y apoyan a la empresa manufacturera, accesibilidad a una amplia oferta de materias primas, etc.

La localización de ciertas industrias está dictada por la ubicación de sus materias primas. Por ejemplo, las empacadoras de pescado se encuentran cerca de los puertos pesqueros (algunas veces también a bordo de los barcos). Las industrias empacadoras de frutas se encuentran cerca de las huertas. No sería razonable incurrir en el costo de envíos congelados de estas materias primas a lugares distantes, sin importar qué tan barata sea la mano de obra y qué tan favorables sean los incentivos fiscales. Los aserraderos se encuentran cerca de los bosques. Estas industrias están orientadas a sus materias primas. Se concentran en una ubicación y sus productos se distribuyen en todo el país.

Las plantas que fabrican productos terminados que se elaboran de diferentes materias primas, se ubican buscando la accesibilidad económica óptima a estas diversas materias primas. De manera similar, una planta que produce diversos productos a partir de una sola materia prima se ubica en un lugar próximo a sus diversos mercados.

9.11 DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA PLANTA

La *distribución interna de la planta* es la colocación estudiada de equipo, operaciones, trabajadores y trabajo, y espacios de almacenamiento para obtener un flujo más eficiente de actividades entre el insumo de materias primas y la producción de artículos terminados. La distribución de la planta debe ser flexible para permitir variaciones en la capacidad que se requiere de producción y cambios la diferentes artículos de fabricación.

El ordenamiento de los componentes físicos de una empresa determinan en gran medida su eficiencia. Se ha encontrado que una distribución simple que da como resultado poco papeleo y manejo de materiales es con frecuencia lo mejor. Usualmente, los requerimientos de producción colocan a los trabajadores y a las máquinas en una línea con el objeto de ajustar la colocación de máquinas al ciclo de producción. En muchos casos, la disposición de las diversas operaciones del proceso de manufactura determina el tamaño y la configuración de la estructura de la planta. Por lo tanto, una distribución cuidadosamente evaluada de la planta dará también como resultado una estructura económica de la misma

EJEMPLO 4

Una distribución de planta de niveles múltiples puede ser apropiada para el flujo de producción de materiales relativamente pequeños, ligeros y macizos, y artículos de construcción simple que se producen en etapas discretas. Una disposición horizontal en un solo nivel es más funcional para el flujo de materiales y productos pesados que provienen del ensamble de muchas partes o de un proceso de producción continuo.

La distribución de una planta puede organizarse por los procesos de producción (por ejemplo una parte de la planta tendría la capacidad estructural para aceptar equipo o maquinaria pesada al tiempo que otra parte tendría salidas para grandes cantidades de productos de desecho). En estos casos, los procesos de producción quizá no adquieran un flujo continuo. Esta sería una *distribución orientada a procesos*. Otro tipo de configuración de la planta está determinado por el producto. Este tipo usualmente requiere que los procesos de producción se dispongan en forma secuencial y producen una alta tasa de producción. Esta es una *disposición orientada al producto*.

Terminología empleada en Administración de Empresas

Administración de la producción. Todas las actividades que implican producción, control, mantenimiento, mejoramiento e inspección.

Administración de materiales. Todas las actividades que se relacionan con la adquisición, almacenamiento y movimiento de materias primas, artículos semiterminados y artículos terminados que una empresa utiliza.

Agrupación. Fenómeno por el cual las empresas que venden productos similares pero no necesariamente idénticos, más que repelerse, son atraídas hacia una localización común.

Análisis de localización. El análisis de un lugar para la planta, desde el punto de vista de la ubicación geográfica, de la disponibilidad de energía y personal, etc., antes de hacer una selección.

Automatización. El uso de computadoras para operar máquinas con el objeto de minimizar la mano de obra.

Compras "del plato a la boca". Práctica de ordenar pequeñas cantidades de artículos a intervalos poco frecuentes.

Compras por adelantado. Práctica de ordenar grandes cantidades de artículos a intervalos frecuentes.

Compras por concurso. Compras de provisiones del proveedor con la menor licitación.

Compras por contrato. Son las compras de artículos a un proveedor durante un tiempo especificado para asegurar un abastecimiento constante a un precio favorable.

Compras recíprocas. El cliente y el proveedor se compran uno al otro.

Costo de conservación. Costo en el que incurre una empresa al mantener materiales, e incluye almacenamiento, depreciación, trabajo de oficina, mano de obra y seguros.

Costo de pedido. La diferencia de costos entre pedidos grandes y pequeños. (Es común que los pedidos pequeños pierdan la ventaja de los descuentos que están disponibles para los pedidos grandes.)

Distribución de planta. Arreglo físico de una planta o empresa para programar sus necesidades especiales de acuerdo a un funcionamiento eficiente.

Especificaciones. Información que describe en detalle el material requerido y que es lo suficientemente clara para que el departamento de requisiciones, el comprador y el proveedor estén de acuerdo en la transacción.

Gráfica de Gantt. Método para planear y controlar los programas de producción utilizando diagramas que registran diversas actividades que se llevan a cabo al mismo tiempo. Las actividades se trazan en un eje vertical mientras que las secuencias de tiempos son barras horizontales que se trazan a lo largo de una escala de tiempo que corresponde a un calendario. Se pueden diagramar las actividades que se traslapan y se puede efectuar un mejor uso de las máquinas y de la fuerza de trabajo.

Inventario. Cantidades de mercancía que una empresa conserva, ya sea como materias primarias o como artículos terminados.

Inventario perpetuo. Sistema de reorden que mantiene registros constantes de los materiales que se utilizan y de acuerdo a lo cual se reabastecen las existencias cuando su nivel cae hasta un punto de reorden predeterminado.

Inventarios de seguridad. Cantidad de existencias necesarias para mantener el inventario hasta que se soliciten nuevas existencias y éstas lleguen; un margen de seguridad de inventarios con el objeto de protegerse.

Localización. Colocación geográfica de una planta o empresa.

Manufactura estándar. Producción de bienes originada y desarrollada por un fabricante que lleva su marca.

Manufactura por pedido. Producción que se ajusta a las especificaciones del cliente.

Operaciones de compra. Obtención de bienes a nivel de productor. A niveles de mayoristas y detallistas se utiliza el término *compras*.

PERT. La Técnica de Revisión y Evaluación de Programas es un programa que se utiliza para proyectos específicos. Maneja las relaciones-entre actividades y hechos. Las actividades se refieren a las partes del trabajo que conforman el proceso total mientras que los hechos se refieren a los tiempos en que las actividades se inician y terminan.

Proceso analítico. Proceso de producción que descompone una sustancia en otros materiales.

Proceso continuo. Producción sin modificaciones a través de las mismas y equipo durante largos períodos.

Proceso de fabricación. Proceso de producción en el que se alteran los materiales al tratarlos, maquinarios, cortarlos, sellarlos, coserlos, tejerlos, etc.

Proceso de manufactura. Creación de valor económico mediante la transformación de los bienes.

Proceso extractivo. Proceso de producción en el que las sustancias se obtienen de la tierra o del mar.

Proceso intermitente. Producción de corridas breves con interrupciones o con cambios de herramientas entre operaciones.

Proceso sintético. Proceso de producción en el que se reúnen diferentes elementos sin que se alteren. También se le denomina proceso de ensamble.

Producción. Transformación de recursos humanos y físicos en productos.

Proyecto. Trabajo que se realiza una sola vez, que es único y en gran escala, como la construcción de un puente de un hotel o de un modelo único de aeroplano.

Punto de reorden. Punto en el tiempo en el que el nivel de inventarios es suficiente para cubrir la demanda del periodo que transcurre antes de que lleguen nuevas existencias más una cantidad razonable de inventarios de seguridad.

Reordenamiento periódico. Práctica de reordenar en forma automática y regular, y determinar las existencias exactas que se tienen en algún momento dado.

Taller por pedido. Taller que tiene las herramientas o el equipo para fabricar casi cualquier cosa que un cliente desee.

Tiempo de espera. Diferencia de tiempo entre la formulación de un pedido y su recepción.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- _____ 1. Una empresa que proporciona un servicio directo considera la cercanía a los mercados como el factor más importante para decidir sobre su ubicación.
- _____ 2. Los procesos continuos son más apropiados para los productos por pedido.
- _____ 3. La planeación de puestos pretende mejorar los métodos de trabajo al concentrarse en los movimiento y las actividades de los trabajadores.
- _____ 4. La consideración primordial cuando se ubica una tienda de ventas a detalle es la proximidad de un mercado apropiado.
- _____ 5. La estandarización de productos en Estados Unidos ha sido el resultado de un aumento del trabajo manual.
- _____ 6. El control de calidad hace que ciertos productos se ajusten a estándares establecidos.
- _____ 7. A través de zonificación, los gobiernos locales pueden prohibir ciertos usos de la propiedad privada
- _____ 8. Se denomina transferencia a una serie de actividades que convierte en insumos a otros productos útiles
- _____ 9. Las principales preocupaciones cuando se desarrolla un nuevo producto son la estandarización, la accesibilidad y su utilidad.
- _____ 10. La planeación de puestos se refiere a lo que las personas hacen, mientras que la planeación de procesos se concentra en lo que hacen las maquinas y cómo se conjugan las actividades.

- Respuestas:**
- (1) Verdadero.
 - (2) Falso. Son apropiados para productos estándar.
 - (3) Verdadero.
 - (4) Verdadero.
 - (5) Falso. Es resultado de la mecanización.
 - (6) Verdadero.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Falso. Se le conoce como proceso.
 - (9) Falso. Son la facilidad de manufactura, de comercialización y su redituabilidad
 - (10) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

- 1. La producción por pedido (a) es esencial para la producción en masa, (b) es irrelevante para la producción en masa.
- 2. El proceso que se utiliza en la producción de sal es (a) sintético, (b) de fabricación, (c) analítico, (d) extractivo

3. En la planeación de la producción, la mayor parte de la coordinación sería responsabilidad de (a) el área de mercadotecnia, (b) el área de ingeniería, (c) el área de planeación del producto, (d) cualquiera de los anteriores.
4. ¿Cuál de las siguientes áreas no interviene en la decisión sobre el desarrollo de nuevos productos? (a) área de ingeniería, (b) área de producción, (c) área de compras, (d) área de personal.
5. ¿Cuál de las siguientes sustancias no se presta a un proceso analítico? (a) petróleo, (b) petróleo diáfano, (c) víboras de cascabel, (d) plátano.
6. "Producción" significa, (a) satisfacer una necesidad, (b) fabricación, en tanto que diferente a extracción, (c) todas las funciones que le dan a un producto su valor, (d) la elaboración de bienes tangibles.
7. Los insumos de la producción incluyen todos los siguientes excepto (a) materiales, (b) mano de obra, (c) servicios, (d) datos.
8. El control de calidad se aplica a (a) insumos, (b) productos, (c) insumos y productos, (d) ni insumos ni productos.
9. El antecesor de la modernas prácticas de mejoramiento del trabajo fue (a) la automatización, (b) la teoría de la administración científica, (c) el mantenimiento, (d) los procesos de manufactura.
10. Un aserradero produce vigas, tablones y tablas de madera. Para el aserradero, estos artículos representan, (b) materias primas, (b) artículos terminados, (c) bienes duraderos, (d) provisiones.
11. Un contratista de viviendas compra en la maderería vigas, tablones y hojas de madera. Para la constructora esos materiales son a) materia prima b) artículos terminados, c) artículos duraderos, d) existencias.
12. Una librería recién inaugurada adquiere tablones para sus estantes. Para la librería los tablones son a) materia prima, b) artículos terminados, c) bienes duraderos, d) existencias.
13. Un fabricante compra *chips* para circuitos digitales a un proveedor de Japón, los ensambla en una caja de plástico moldeado con botones y con pantalla y vende el ensamble completo como una calculadora de bolsillo. Individualmente, ¿qué son los *chips* de circuitos digitales, los botones, la pantalla y la caja de plástico? ¿Qué es el ensamble total? (a) bienes duraderos y materias primas, (b) materias primas y artículos terminados, (c) artículos semiterminados y artículos terminados, (d) provisiones y artículos semiterminados.
14. Un hospital tiene vigente un pedido con una empresa proveedora para la entrega semanal de cantidades específicas de vendas y de utensilios desechables para la atención de pacientes. Esto representa una compra a través de (a) inventario físico, (b) reordenamiento periódico, (c) compras por adelantado, (d) compras en remates.
15. Una tienda de artículos para buceo tiene disponibles cien tanques de oxígeno comprimido y utiliza diez tanques cada semana. Se requiere una semana para que, a partir de un pedido, se obtenga la entrega de nuevos tanques de oxígeno. ¿Cuál sería un punto apropiado de reorden? (a) 30 tanques, (b) 10 tanques, (c) 15 tanques, (d) 5 tanques.
16. Un hospital tiene disponibles 100 tanques de oxígeno comprimido y utiliza 10 tanques cada semana. El tiempo de entrega es de una semana después de la fecha de pedido, ¿cuál es el punto apropiados de reorden? (a) 30 tanques, (b) 10 tanques, (c) 15 tanques, (d) 5 tanques.
17. Si el hospital y la tienda de buceo comienzan con el mismo número de tanques y los consumen al mismo ritmo, y si el tiempo de entrega o de adelanto es el mismo, ¿por qué es superior el punto de reorden para el hospital? (a) el almacén del hospital es mayor, (b) los buzos necesitan oxígeno sólo cuando están bajo el agua, (c) el hospital debe mantener un mayor margen de inventarios de seguridad por razones evidentes, (d) el hospital prefiere el inventario por adelantado.

Respuestas: (1) b, (2) d, (3) d, (4) d, (5) b, (6) c, (7) c, (8) c, (9) *, (10) b, (11) a, (12) c, (13) c, (14) b, (15) c, (16) a, (17) c.

Problemas resueltos

- 5.1 ¿Cuáles son algunas de las ventajas de la manufactura por pedido?

SOLUCIÓN

La manufactura por pedidos evita problemas como inventario que no se vende, espacio inadecuado de almacenamiento y reducciones en el precio de mercado.

- 9.2 ¿Qué es más importante, la producción o la mercadotecnia? Desde el punto de vista de la comercialización, la mercadotecnia es más importante puesto que sin ella no se pueden vender los pro-

ductos; desde el punto de vista de la producción, la producción es lo más importante puesto que sin ella no hay producto que vender. Comente esto.

SOLUCIÓN

Como es frecuentemente el caso en las empresas, ambas funcionan de manera interdependiente. La función de producción no simplemente produce un objeto para venderlo. Mercadotecnia informa a la compañía acerca de qué producir, en qué forma y el costo aproximado. De otra manera, habría el riesgo de producir un producto que no se vende. Por el otro lado, la función de producción no sigue pasivamente las sugerencias del área de mercadotecnia. Aunque ambas áreas tienen una meta común (fabricar y vender un objeto dado para obtener una utilidad) el área de producción modifica el objeto necesario para ajustarse a las necesidades de la producción, a la disponibilidad de equipo y al costo. La figura 9-3 muestra la complejidad de la interacción entre las dos áreas.

9.3 ¿Por qué es esencial para la producción en masa la producción estándar?

SOLUCIÓN

Dado que se pretende que los artículos fabricados en masa satisfagan la demanda del mercado en general, los medios de producción pueden ser tan estandarizados como sea posible. A mayor estandarización de la producción mayor eficiencia de costos y mayor factibilidad de la producción en masa.

9.4 ¿Qué es un estudio de tiempos y movimientos? ¿Con qué propósito se le utiliza?

SOLUCIÓN

El estudio de tiempos y movimientos es un método para evaluar los hábitos de trabajo de los trabajadores. Implica el estudio de los movimientos del trabajador asociados con cada tarea y la medición del tiempo que se requiere para efectuar estos movimientos.

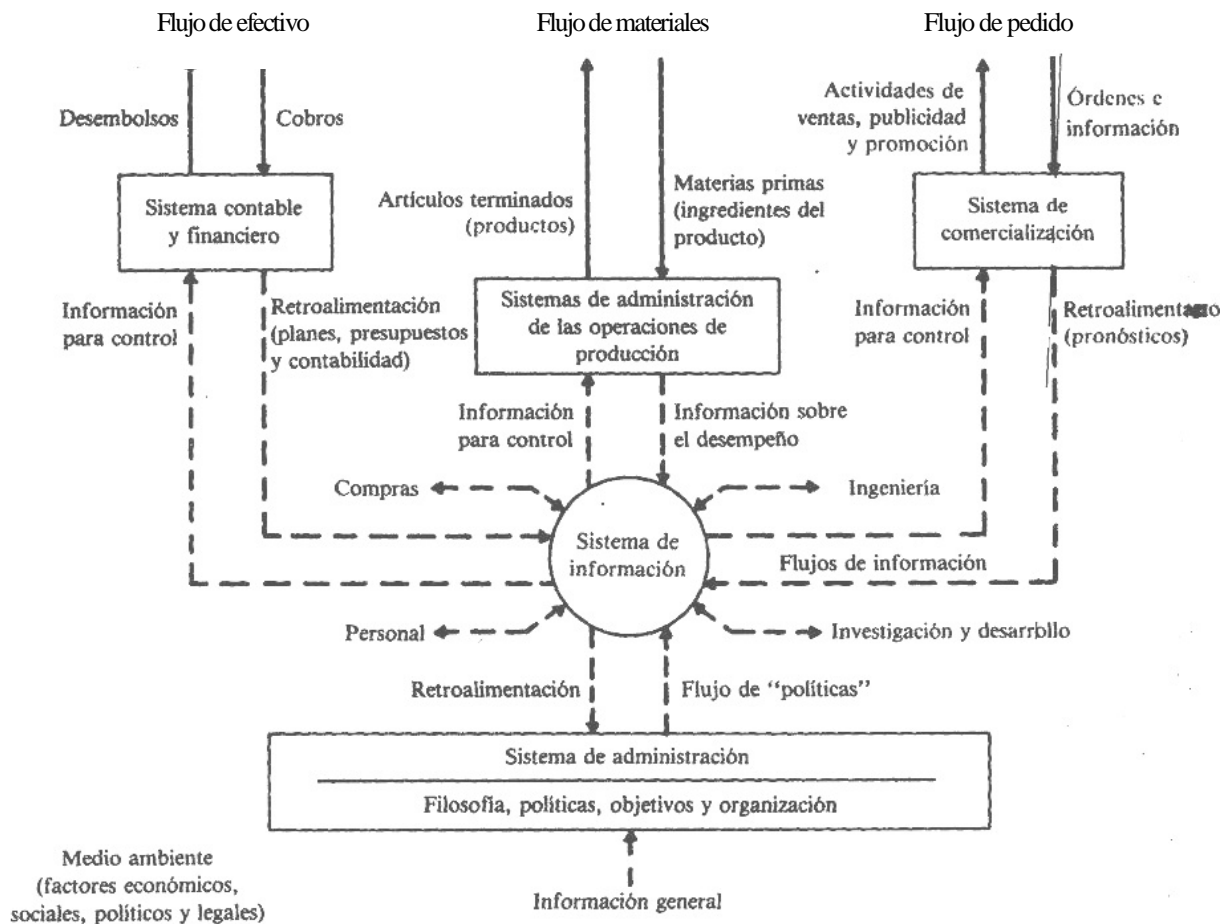


Fig. 9-3. Relación entre el sistema de administración de operaciones de producción y el resto de la organización.

El estudio de tiempos y movimientos se utiliza por la administración para establecer estándares de desempeño en términos de tiempo para todos los elementos del trabajo de producción. Tiene tres propósitos básicos: (1) determinar el mejor método para ejecutar cada tarea, (2) controlar los costos de operación y (3) auxiliar en la planificación de la producción.

9.5 ¿Qué es PERT?

SOLUCIÓN

PERT (técnica de evaluación y revisión de programas) es un método de control que tiene como objetivo la terminación a tiempo de proyectos específicos. Se desarrolló originalmente para el proyecto de misiles guiados Polaris y busca minimizar las demoras de producción, coordinar los diversos aspectos de un proyecto total y expedir la determinación del trabajo. Estas metas se aplican de igual manera a empresas privadas que participan en las muy diversas formas de producción; por ello, PERT se ha convertido en un dispositivo de planeación útil para el mejoramiento de la planeación.

9.6 ¿Cómo ha afectado la automatización al proceso de producción?

SOLUCIÓN

La automatización transfiere a las máquinas cierto trabajo que antes era llevado a cabo por el elemento humano. El proceso de producción ha hecho uso de algunas formas automatizadas durante varios siglos; sin embargo, en tiempos modernos, las máquinas han tomado también diversos procesos de pensamiento, al igual que los procesos que implican trabajo físico. Por ejemplo, en una línea de ensamble automatizado se puede envasar un producto, tal como café instantáneo en un frasco, se puede colocar ese frasco en una banda conductora y llevarlo al área de sellado al vacío y después llevarlo al área de colocación de tapa, al dispositivo de etiquetado y finalmente hasta un cartón de empaque que había sido previamente ensamblado y se podría, más aún, transportarlo automáticamente al área de almacenamiento. Una vez que están en su lugar los materiales necesarios, sólo se requieren recursos humanos mínimos para supervisar el proceso.

La automatización ha hecho mucho en términos de aumentar la capacidad de producción, de reducir el número y la clase de tareas manuales repetitivas y de eliminar gastos innecesarios. Aunque convertir un proceso automatizado representa un gasto inicial enorme para la mayoría de los fabricantes generalmente proporciona una mayor eficiencia de operación a largo plazo.

9.7 ¿Qué es muestreo?

SOLUCIÓN

Muestreo es un procedimiento de inspección a través del cual se seleccionan al azar artículos de un lote de producción para verificar la uniformidad de la calidad sobre la base de un conjunto predeterminado de estándares de aceptación. La muestra puede ser una de diez unidades, cuatro de mil, etc. En algunos casos, se muestrean el primero y el último artículos de una corrida de producción. Esta práctica ofrece la conveniencia de verificar el funcionamiento preciso de las máquinas y los niveles de calidad en forma simultánea.

9.8 ¿Cuál es el papel de la computadora en producción?

SOLUCIÓN

La computadora se introdujo inicialmente en el proceso de producción como un auxiliar matemático. Ya no resultaron necesarios los cálculos que requerían de años de labor humana puesto que la computadora estaba en posibilidades de lograr los mismos resultados satisfactorios en unos cuantos minutos. Las aplicaciones de las computadoras se han ampliado a la totalidad de las operaciones de producción. Dado un conjunto de instrucciones, la computadora puede dirigir a máquinas y personas al emitir instrucciones a través de dispositivos electrónicos. De nueva cuenta, esos sistemas han hecho posible considerables ahorros de costos una vez que se hacen las inversiones iniciales. Han reducido la molestia y la repetición de muchas tareas manuales y han permitido a los trabajadores concentrarse en asignaciones más desafiantes y significativas. Por su lado negativo, las computadoras han eliminado muchos puestos, creando otro tipo de problema administrativo.

9.9 ¿Qué es suboptimización?

SOLUCIÓN

Como se afirmó en la sección 9.5, el área de producción es la parte integral que realiza las operaciones de manufactura de una empresa. Además de sus propias metas y objetivos, producción comparte la misma meta final que otras áreas: obtener una utilidad. Cuando las acciones o las decisiones de cualquier área subordinan los objetivos finales de una empresa a los suyos propios se produce una situación que se conoce como *suboptimización*. Evitar estas circunstancias es responsabilidad de la alta gerencia la cual debe integrar en forma apropiada las operaciones de las diversas áreas de la empresa.

9.10 ¿Cuáles son las responsabilidades del sobrestante o supervisor de producción?

SOLUCIÓN

Cuando los términos *sobrestante* y *supervisor* se utilizan en forma indistinta, la función básica de esta persona es actuar como enlace entre los trabajadores del área de producción y la administración general. Las principales responsabilidades del supervisor incluyen:

- (1) Control de costos y cantidades
- (2) Mantenimiento de condiciones de trabajo placenteras y seguras
- (3) Ofrecimiento de un modelo ejemplar para los trabajadores
- (4) Proporcionar capacitación y ubicación a los trabajadores
- (5) Comunicarse con otro personal de nivel administrativo con respecto a operaciones, Necesidades, inconformidades, etc.
- (6) Mantener registros sobre las actividades y los resultados del departamento

9.11 Haga una distinción entre maquinaria de propósitos especiales y maquinaria de [propósitos generales.

SOLUCIÓN

La *maquinaria de propósitos generales* incluye al equipo que es capaz de llevar a cabo diversas operaciones básicas sobre una gama de productos. Esas máquinas no están orientadas a productos] se les puede utilizar para diversos artículos. Algunos ejemplos son equipo estándar como taladros de presión, tornos, molinos, etc.

La *maquinaria de propósitos especiales*, por otra parte, provee sólo un número limitado de operaciones. Por ello, puede ser útil para sólo un tipo de producto o un tipo de operación. Por lo general proporciona una función precisa y específica.

9.12 Relacione los siguientes productos con el tipo de tecnología que se emplea en su fabricación.

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| (1) Automóviles | (a) Proceso continuo |
| (2) Gas | (b) Fabricación por pedido |
| (3) Tapetes | (c) Proceso intermitente |
| (4) Escaleras eléctricas | (d) Proceso de transformación |
| (5) Refacciones para cámaras | (e) Proceso analítico |

SOLUCIÓN

(1) a, (2) e, (3) d, (4) b, (5) c.

9.13 ¿Cuál es el peligro de las compras por concurso? ¿Qué puede hacer el agente de compras acerca de ello?

SOLUCIÓN

Existe el peligro de que todos los proveedores presenten licitaciones aproximadamente idénticas o licitaciones que sean sólo ligeramente diferentes a otras. De esta manera, eliminan la ventaja del concurso, aproximación en los precios podría ser una coincidencia, pero es más probablemente una colusión. El agente de compras podría informar sobre sus sospechas al abogado general del estado pero, si carece de prueba reales, no hay nada que hacer.

9.14 ¿Cuáles son algunas de las obligaciones de un agente de compras?

SOLUCIÓN

El agente de compras debe mantener informados a los proveedores acerca de sus operaciones y debe evaluar sus materiales, su desempeño en términos de entrega y sus costos. Además, debe aprender a mantenerse al tanto de progresos, nuevos materiales y nuevos procesos y debe pasar esta información a las personas miembros de la empresa que deban conocerla. El agente establece también procedimientos de inspección y prueba para el departamento de recepción y mantiene una comunicación eficiente con los inspectores de recepción para asegurarse de que los materiales que se compran son los que se especificaron.

- 9.15 Describa un sistema moderno de reorden.

SOLUCIÓN

El principal componente es una computadora que se programa para informar inmediatamente sobre la cantidad exacta de existencias que se tienen en cualquier momento específico en que se retire o se reabastezca material. El elemento más importante del sistema es el punto de reorden, que la administración calcula o determina y que se inserta en el programa. De esta manera, no hay necesidad de ocuparse acerca de los niveles corrientes de inventario, siempre y cuando se informen a la computadora todos los retiros de existencias. Cuando disminuye el nivel hasta el punto de reorden, la computadora imprime un informe sobre la situación. Este es un recordatorio para el departamento de compras quien debe colocar un nuevo pedido del material.

- 9.16 ¿Qué es un sistema periódico de reorden? Dé un ejemplo.

SOLUCIÓN

No existe la necesidad de mantener controles rígidos sobre las existencias de materiales o provisiones que se consumen en forma regular al mismo ritmo y con variaciones insignificantes. Por otro lado, la empresa o fabricante compra o mantiene un pedido constante con un proveedor para entregar una cantidad fija en un intervalo fijo. Por ejemplo, el propietario de una flota de vehículos de alquiler ordena regularmente gasolina, aceite, y llantas; el editor de un periódico regularmente ordena papel y tinta; una pastelería necesita la misma cantidad de mantequilla, harina, huevos y levadura cada semana (excepto durante temporadas de fiesta, cuando necesitan más).

- 9.17 La administración de materiales implica el transporte de productos terminados. A ese respecto, ¿cuáles son algunas de las responsabilidades del departamento de compras?

SOLUCIÓN

Dado que los costos de transporte están aumentando en forma notable y representan un costo considerable del producto terminado, el departamento de compras debe investigar y evaluar las fuentes disponibles de transporte y su confiabilidad y debe comprar el mejor servicio por el mejor precio. No difiere mucho de las compras de material. La administración de materiales puede también implicar la obtención de información suficiente acerca de los costos de transporte para que la alta gerencia pueda evaluar la decisión de ubicar su función de manufactura más cerca de sus mercados.

- 9.18 ¿Cuáles son algunos de los términos o datos que deben anotarse en una orden de compra o en un contrato de compras?

SOLUCIÓN

- (1) Cantidad de material
- (2) Precios
- (3) Una descripción exacta del material que debe entregarse
- (4) Quizá una prueba especificada o una inspección de todo el material o alguna muestra, cuando se recibe
- (5) Fecha de compra
- (6) Fecha en que debe entregarse el material
- (7) En algunos casos, términos de castigo por falta de cumplimiento en el tiempo de entrega y, en especial, cuando la recepción del material es muy importante

- 9.19 ¿Qué implica la administración de productos y materiales?

SOLUCIÓN

La administración de productos y materiales implica *compras, almacenamiento, control y transporte*

- 9.20 ¿Qué son compras "del plato a la boca"? ¿Cuáles son algunas de las ventajas de esta clase de compras? ¿Algunas desventajas?

SOLUCIÓN

Aunque puede necesitarse el material en grandes cantidades, en forma regular y durante largos períodos cuando el material se compra en pequeñas cantidades y en periodos breves se les denomina compras "del plato a la boca". *Ventajas:* usualmente es posible comprar ese material con el efectivo disponible. Esto evita costo de obtener crédito para pagar pedidos grandes. También, con frecuencia da como resultado un descuento por pronto pago. *Desventajas:* se debe ponderar la pérdida de un descuento por pedidos grandes en comparación con esas dos ventajas. También, existe la posibilidad de que se agoten las existencias

- 9.21 ¿Cuáles son las operaciones básicas de compra?

SOLUCIÓN

Las operaciones de compras incluyen la especificación, la evaluación del proveedor, la elaboración del contrato u orden de compra y el seguimiento del material hasta su recepción.

- 9.22 Además del precio, servicio y entrega, ¿cuál es otro factor que debe considerar un agente de compras cuando evalúa a un vendedor?

SOLUCIÓN

El vendedor de materiales puede estar por iniciar una negociación sindical con su sindicato. Si existe la posibilidad de una huelga, el agente de compras puede muy bien considerar el comprometer una cantidad considerable de efectivo, aun a costa de obtener crédito, para lograr un pedido grande de material para cubrir el periodo que se anticipa de la huelga. Con frecuencia, esto puede ser necesario para que un fabricante permanezca en el negocio.

- 9.23 Dé un ejemplo de una situación en la que pueda ser necesario que una compañía haga compras extraordinariamente grandes para cubrir la eventual huelga de un proveedor.

SOLUCIÓN

El editor de un periódico puede comprar una cantidad extraordinariamente grande de papel cuando se espera una huelga de un proveedor. Con frecuencia, la compra de papel es tan grande que el almacenamiento se convierte en un problema. No obstante, la compra es necesaria para que se pueda seguir ubicando el periódico.

- 9.24 ¿Cómo puede un fabricante minimizar sus problemas de compras e inventarios?

SOLUCIÓN

A través de estandarización. Conociendo las necesidades de su mercado la empresa debe luchar para producir sus artículos terminados a partir de materiales estándar. Debe hacer un intento de evitar o eliminar la producción de artículos especiales o por pedido que requieren materiales poco comunes o controles costosos

- 9.25 ¿Cuáles son algunas de las causas que motivan a una empresa a buscar una nueva localización de su planta?

SOLUCIÓN

Las empresas buscan nuevas localizaciones para dar cabida a nuevas líneas de productos, para poder satisfacer la demanda con una mayor capacidad de producción, proximidad a mercados nuevos o cambiantes

proximidad a proveedores nuevos o cambiantes de materias primas o de mano de obra y/u obsolescencia o siniestro en una planta existente.

- 9.26 ¿En qué casos la proximidad a las materias primas sería el principal factor determinante en la localización de la planta?

SOLUCIÓN

Las materias primas que son de gran volumen significan enormes costos de transporte cuando se procesan en plantas distantes. También, las materias primas perecederas incurren en el riesgo de pérdidas durante el transporte a plantas de procesamiento remotas.

- 9.27 ¿Por qué podría una empresa dispersar sus operaciones, produciendo el mismo producto en diversas áreas geográficas?

SOLUCIÓN

Con frecuencia es deseable dispersar las operaciones de manufactura con el objeto de aprovechar la proximidad a los mercados de cada una de las localizaciones. También, en el caso de interrupciones en una planta, se puede mantener la capacidad de producción general mediante reducción de los aumentos en la capacidad de cada una de las otras plantas.

- 9.28 Responda a las siguientes preguntas breves, (a) Describa una buena distribución interna de la planta, (b) ¿Cuáles son los dos tipos de disposición de la planta? (c) ¿Cuál es la principal ventaja de una disposición orientada a productos? (d) ¿Cuál es la principal desventaja de una distribución interna orientada a productos? (e) ¿Cuál es la principal ventaja de una disposición orientada a procesos? (f) ¿Cuál es la principal desventaja de una disposición orientada a procesos?

SOLUCIÓN

- (a) Una buena distribución de la planta es la ubicación óptima del equipo, los trabajadores y las áreas de trabajo, y la secuenciación de los procesos de producción de manera de obtener el flujo más eficiente de materiales con el menor costo.
- (b) La distribución por producto y la distribución por proceso.
- (c) Un alto rendimiento con bajos costos de producción.
- (d) Si existe alguna interrupción en cualquiera de los procesos de producción, la línea total de producción se incapacita hasta que se repare esa sola falta.
- (e) La ventaja de la distribución orientada a procesos es que permite variaciones en los métodos y variaciones en el producto.
- (f) Proporciona un rendimiento relativamente bajo a un costo elevado.

ESTUDIOS DE CASOS APLICADOS

- 9.29 Un agente de compras puede adquirir 5 000 transistores con una vida garantizada de 10 000 horas a un proveedor que se los vende con un costo de 42 centavos de dólar cada uno y el proveedor los puede entregar en cuatro semanas. El agente de compras puede también comprar 5 000 transistores que tengan el mismo desempeño eléctrico, pero que estén garantizados sólo por 1 000 horas, se puedan entregar en tres días y cuesten sólo 35 centavos de dólar cada uno. ¿Cuáles debe comprar?

SOLUCIÓN

Depende de la forma en que se utilizarían los transistores, en qué clase de ensamble y con qué prontitud se les necesita. No existe una respuesta simple.

- 9.30 El agente de compras representa a un fabricante que elabora radios de bolsillo económicos para ser vendidos en tiendas de descuento. La compra se hará en septiembre. Los radios se pueden ensamblar aproximadamente en una semana. El fabricante debe entregar los radios a principios de noviembre para la temporada navideña. ¿Qué transistores debe comprar?

SOLUCIÓN

Los baratos. Existe suficiente tiempo para aprovechar los ahorros de costos, y los transistores serían cuados para un radio económico.

- 9.31 El ingeniero de mantenimiento de un sistema escolar comunal con diversas escuelas está autorizado para adquirir petróleo diáfano para los sistemas de calefacción. ¿Qué debe hacer para comprar el combustible?

SOLUCIÓN

Debe estimar los requerimientos totales de combustible para el año siguiente y presentar esa información los proveedores locales de petróleo diáfano, a proveedores que tengan una buena reputación en cuanto entregas, servicios y reparaciones y se les debe pedir cotización sobre el precio del combustible. El proveedor que ofrezca el menor costo obtiene la orden de compra y los términos se anotan en un contrato entre el sistema escolar y el proveedor. Esta es una compra por concurso y por contrato.

- 9.32 Un contratista de obras tiene pedidos para construir diez nuevas casas. Puede comprar todos los materiales necesarios para estas diez casas a un costo de \$150000. O puede comprar el doble del material (para veinte casas) en el mismo periodo por \$270000. ¿Cuáles son algunos de los puntos que debe considerar el evaluador si puede o debe aprovechar ese ahorro en los costos de pedido?

SOLUCIÓN

¿Existe efectivo disponible para pagar el pedido mayor? Si no, debe pedir prestado y pagar interés. ¿Qué tan pronto esperaría tener pedidos para las otras diez casas? Debe pagar intereses durante ese período. También debe almacenar los materiales extra y debe asegurarlos y esto ocasiona costos por ambos conceptos durante ese tiempo. Si estos costos de conservación se aproximan cercanamente a los ahorros *en* costos, no tiene caso hacer el pedido mayor.

- 9.33 ¿Cómo distribuiría usted la planta para un fabricante de juguetes simples de madera tales como bloques, trenes y coches, para lograr el manejo más eficiente de los materiales?

SOLUCIÓN

La distribución debe ser en una línea recta de operaciones o en una en forma de U, en la siguiente secuencia. Las materias primas se reciben en la zona de enfrente que está adyacente a las instalaciones de almacenamiento. El taller de máquinas debe ubicarse cerca del almacén. El taller de pintura debe estar ubicado cerca del taller de máquinas para que no sea necesario transportar las partes semiterminadas para la pintura. El taller de pintura debe conducir en forma directa al cuarto de ensamble en donde se unen las partes para llegar a los juguetes terminados. Finalmente, los juguetes terminados deben moverse directamente hacia el cuarto de empaque y envío.

- 9.34 El fabricante de juguetes utiliza una pintura no tóxica que el proveedor mezcla bajo un pedido especial. El fabricante tiene 400 galones en existencia y utiliza aproximadamente cien galones a la semana. El proveedor necesita sólo una semana para entregar 150 galones. ¿En qué momento debe ordenar pintura el fabricante de juguetes?

SOLUCIÓN

En algún momento dentro de las dos semanas siguientes al punto en el que la pintura llega aproximadamente 200 galones. Si reordena entonces, las existencias se reducirán hasta aproximadamente cien galones para cuando se reciba la nueva pintura. Estos cien galones cubrirán al fabricante de juguetes en el caso en que el proveedor se retrase un día o dos en la entrega, o en caso de que el fabricante reciba en forma sorpresiva un pedido mayor de juguetes. Estas son las existencias de seguridad. Si el fabricante espera hasta que haya sólo cien galones en existencia antes de reordenar, teóricamente tendría cero pintura para cuando lleguen las nuevas provisiones; una situación indeseable.

9.35 ¿Por qué y cómo podría una comunidad atraer a una empresa a localizar una planta en ella?

SOLUCIÓN

Una comunidad desearía que hubiese trabajo disponible para los desempleados, y quizá desea proporcionar la oportunidad de elevar el nivel o las capacidades de trabajo de sus trabajadores, o de obtener ingresos fiscales de estas nuevas empresas. Los atractivos para ubicarse podrían ser decretos sobre zonificación, asegurar servicios de protección y seguridad, o la exención o reducción temporal de impuestos durante la etapa de inicio de la nueva empresa.

Capítulo 10

Administración del riesgo

10.1 NATURALEZA DEL RIESGO

Todas las operaciones de las empresas enfrentan riesgos. Un incendio puede destruir la planta. La negligencia de un trabajador puede dar como resultado juicios de responsabilidad, un producto mal fabricado puede ocasionar daños o un robo puede ocasionar una gran pérdida y una posible quiebra. Por lo tanto, *riesgo* se refiere a la incertidumbre que existe con respecto a la ocurrencia de algún suceso desfavorable o indeseable. Con frecuencia, se utilizan también los términos *exposición* y *peligro* como sinónimos debido a que está inherente en la naturaleza del riesgo algún daño o lesión que podría ocasionar pérdidas financieras. Muchas grandes empresas utilizan en la actualidad a un *administrador de riesgos* de tiempo completo, un ejecutivo cuya principal función es identificar las diversas formas del riesgo que enfrenta la empresa y determinar las mejores formas de manejarlas. Es común que las empresas pequeñas asignen la responsabilidad a uno o más empleados como parte de sus actividades normales.

10.2 MÉTODOS PARA MANEJAR RIESGOS

Existen cinco métodos básicos para el manejo de riesgos.

- (1) *Reducción del riesgo.* Se pueden reducir o aun eliminar algunos riesgos a través de diversos medios tales como la instalación de alarmas contra robo, de sistemas de aspersión o de equipo de seguridad.
- (2) *Evasión del riesgo.* La práctica de una buena administración es la única forma efectiva de manejar algunos tipos de riesgos. Los riesgos de obsolescencia de productos, de cambios en las condiciones económicas, o de cambios en los precios por ejemplo, pueden ser enfrentados sólo a través del ejercicio de un juicio sólido administrativo y de la práctica de buenas técnicas de administración.
- (3) *Asumir el riesgo.* Un tercer método para manejar el riesgo que se presenta en la forma de autoaseguro, en la cual la empresa actúa como su propia compañía de seguros. Esto implica la acumulación de un fondo efectivo de reserva que puede ser utilizado en el caso de pérdidas. Con el objeto de ser efectiva, una empresa debe poseer un número suficiente de objetos de riesgo que estén ubicados de tal manera que no todos estén sometidos a un mismo riesgo al mismo tiempo. Por ello, el autoaseguro puede resultar atractivo para empresas cuyas operaciones son variadas y se realizan de manera dispersa. Sin embargo, no es un método práctico para la mayoría de las empresas.

EJEMPLO 1

Una cadena de restaurantes de comida rápida con muchas unidades distribuidas ampliamente en todo el país puede requerir que cada unidad contribuya a un fondo de riesgo. En el caso de una pérdida se le pagaría con el fondo a la unidad afectada.

- (4) *Distribución del riesgo.* La compra venta a futuros es el proceso de obtener protección contra el riesgo de pérdidas que ocasionan las fluctuaciones de precios y se logran comprando futuros en las bolsas de materias primas. En estas *bolsas de materias primas* se compran y se venden productos tales como metales, cereales y ciertos otros productos agrícolas. Estas bolsas son similares a las bolsas de valores. Sin embargo, una diferencia importante es que, además del uso de efectivo sobre el intercambio de artículos básicos existen también transacciones que implican la compra y la venta de contratos para la entrega a futuro de ciertas materias primas. La reducción del riesgo funciona debido a que los mercados en efectivo y de futuros tienden a subir y a bajar uno en proporción del otro. Por lo general, una pérdida dada en una venta en efectivo

se vería compensada por una ganancia en la venta de un contrato a futuro y viceversa. Quienes utilizan con mayor frecuencia la reducción del riesgo son los fabricantes cuyos costos de materia prima representan una porción importante del costo del artículo terminado.

EJEMPLO 2

Suponga que usted posee un molino de harina de trigo y que ha firmado un contrato para vender diez toneladas de harina a una importante pastelería y que debe entregarla a un determinado precio dentro de tres meses. Su base para tomar la decisión del precio se hace sobre el hecho de que en ese momento el trigo se está vendiendo a \$2.40 el kilo. Sin embargo, usted sabe también que, debido a su capacidad de almacenamiento no puede comprar el trigo y comenzar a procesar ese pedido hasta cuatro semanas antes de la fecha de entrega programada y que es casi imposible predecir los precios futuros del trigo.

¿Qué puede usted hacer para protegerse? ¿Qué sucedería si aumenta el precio del trigo en ese momento? Suponga que el trigo estará vendiéndose a \$3.00 el kilo dentro de dos meses. Este aumento en el precio podría eliminar todas las utilidades potenciales y podría, inclusive, dar como resultado una pérdida neta en la transacción.

Como resultado, usted podría decidir reducir el riesgo (comprar una cantidad igual de trigo para ser entregado dentro de dos meses). De esta manera, cualquier pérdida que se podría tener como resultado de tener que comprar el trigo en el mercado en la fecha futura, se vería compensada, con la ganancia que se logre sobre la venta en ese momento. Resultaría cierto lo opuesto si los precios del trigo se reducen.

- (5) *Transferencia del riesgo.* La asignación o transferencia del riesgo a otros en la forma de seguros es el método más popular y más ampliamente utilizado para el manejo de riesgos. Una compañía de seguros acepta los riesgos profesionalmente y, a cambio de una cuota (prima), firma un contrato para reembolsar al asegurado por una pérdida especificada.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

10.3 LA LEY DE LOS GRANDES NÚMEROS

¿Por qué estaría de acuerdo una compañía de seguros en asumir un riesgo de \$10000 por una prima de sólo \$100? La respuesta radica en la ley de los grandes números. La *ley de los promedios*, como a veces se le llama, es un concepto matemático que establece que muchos tipos de pérdidas son predecibles a lo largo de un periodo.

EJEMPLO 3

En el lanzamiento de una moneda, las probabilidades de obtener cara o cruz son las mismas. Pero si se lanza una moneda sólo diez veces, los resultados pueden ser diferentes a cinco caras y cinco cruces. El margen o porcentaje de error podría ser bastante alto. Pero si se lanza una moneda al aire mil veces, el porcentaje de error se vuelve mucho más pequeño.

Por esto, la ley de los grandes números puede ser establecida como sigue: el grado de predecibilidad de la pérdida varía en forma directa con el número de casos que se utilizan. Por ejemplo, las compañías de seguros saben que, con base en datos actuariales (históricos), aproximadamente cinco de cada mil casas se verán afectadas por incendios cada año. Sin embargo, es imposible predecir cuáles serán. Por lo tanto, es un juego de azar para un propietario *no* asegurar su casa, pero no es un juego de azar para una compañía de seguros aceptar este tipo de riesgo.

Sin embargo, está inherente en la ley de los grandes números el concepto de aleatoriedad. Las pérdidas deben ocurrir sólo al azar y deben ser independientes unas de otras. Por ejemplo, una compañía de seguros no aseguraría demasiados edificios en una localidad dada debido a que una catástrofe importante en esa localidad podría ocasionar que los sucesos se volvieran dependientes y que dieran como resultado un número excesivamente grande de reclamaciones. También por esta razón, la mayoría de las formas básicas de pólizas excluyen las pérdidas ocasionadas por actos de guerra y por vandalismo.

10.4 RIESGO ASEGURABLE

Con el objeto de ser asegurable, un riesgo debe poseer las siguientes características:

- (1) *La pérdida debe ser medible y predecible.* Se puede medir y predecir con precisión el número

de personas que morirán cada año o el número de edificios que serán dañados por incendios. Las pérdidas de vidas y propiedades como resultado de una guerra nuclear o de alguna otra catástrofe posible, no se prestan a medición o a predicción matemática y, por lo tanto no son asegurables.

- (2) *Los riesgos deben ser numerosos.* Sería poco inteligente que una compañía de seguros asegurara sólo un edificio, debido a que esto no permitiría que funcionara la ley de los grandes números. No hay manera de saber si un edificio en particular sufrirá una pérdida. Sin embargo se pueden asegurar diez mil edificios sobre una sólida base estadística.
- (3) *Se deben diseminar los riesgos.* De nueva cuenta, con el objeto de que funcione la ley de los grandes números, los riesgos deben ser distribuidos. Ninguna compañía podría permitirse reducir su número de seguros a sólo una ciudad o a sólo las personas que tienen un historial de una enfermedad específica.
- (4) *La pérdida debe ser puramente accidental.* Las pérdidas que son claramente no aleatorias no cuentan. Por ejemplo, la póliza estándar de seguro contra incendios no cubriría a una persona que intencionalmente destruya propiedades valiosas al echarlas por error en una chimenea. Sin embargo, cubriría una pérdida ocasionada por chispas de la chimenea que prenden un tapete y que destruyen la casa.

10.5 INTERÉS ASEGURABLE

El principio del *interés asegurable* afirma que, con el objeto de cobrar una demanda de asegurado debe ser capaz de demostrar que se sufriría alguna pérdida financiera en el caso del suceso, objeto de seguro.

EJEMPLO 4

No se pueden asegurar las propiedades de otra persona con la esperanza de que se destruyan y con el objeto de cobrar la pérdida. Esto es un juego de azar y no un seguro. Además, viola el propósito básico de los seguros; ayudar a la reparación o a mantener su status financiero actual. Si fuera posible obtener ganancias por la ocurrencia de algún suceso contra el que se aseguró, existiría un daño moral definido. En otras palabras, las personas tentadas a cometer un asesinato o un incendio intencional con el objeto de cobrar seguros.

La regla general para el seguro de vida es que se requiere sólo que esté presente un interés al inicio de la póliza, y no necesariamente al momento de la pérdida.

EJEMPLO 5

Por ejemplo, una mujer divorciada puede aún cobrar una póliza de seguro de vida sobre su anterior marido siempre y cuando éste no haya cambiado de beneficiario. En forma similar, una empresa puede asegurar la vida de uno de sus ejecutivos clave y cobrar aun cuando la persona no trabaje ya con la empresa.

Sin embargo, la regla general con respecto a seguros sobre la propiedad es exactamente al revés. No es necesario que exista un interés asegurable al inicio de la póliza, pero se le debe demostrar en el momento de la pérdida.

EJEMPLO 6

Por ejemplo, los detallistas pueden ser capaces de asegurar sus inventarios antes de tiempo, sin saber cual será el valor exacto de sus inventarios al momento de la pérdida.

10.6 EL PRINCIPIO DE INDEMNIDAD

El *principio de indemnidad* afirma que no se puede cobrar más que la pérdida real en el caso de que ocurra un suceso asegurado. Esto tiene como intención hacer que resulte imposible obtener utilidades a partir de una pérdida (por ejemplo, asegurando en exceso la propiedad). En el momento de una pérdida y asumiendo una cobertura adecuada, una compañía de seguros pagará la cantidad exacta de la pérdida por su *valor real en efectivo*. Como regla general, la compañía paga lo que costaría reemplazar la propiedad menos la depreciación. Por ello, no es económico tener demasiados seguros. Sin embargo, el principio de indemnidad no se aplica a los seguros de vida o a la mayor parte de los seguros contra enfermedades debido a que no puede fijarse un límite superior sobre el valor de ninguno de ellos.

10.7 EL PRINCIPIO DE COASEGURO

El principio de coaseguro tiene dos propósitos básicos: (1) evita que los propietarios de pólizas aseguren sus propiedades en menos de su valor y (2) hace que el asegurado asuma cierto porcentaje de la pérdida.

Por ejemplo, en un seguro contra incendios, la mayoría de las personas se dan cuenta de que la mayoría de las pérdidas no son pérdidas totales. Por lo tanto, existe la tentación de asegurar las propiedades por una cantidad menor a su valor total para estar todavía en posibilidades de recobrar el valor total de la pérdida sin pagar una prima muy alta. Por ello, el contrato típico de seguros incluye una *cláusula de coaseguro*, que establece que la compañía es responsable en el caso de pérdida sólo en la misma proporción que la relación entre el monto asegurado y el valor total.

El coaseguro más común es la "cláusula del 80%" que establece, "en el caso de una pérdida, la compañía será responsable por una cantidad que no será superior al 80% de la cantidad asegurada a menos que se cubra el 80% del valor efectivo de la propiedad al momento de la pérdida".

EJEMPLO 7

Si un edificio tuviera un valor de \$50000, los propietarios tendrían que pagar cuando menos \$40000 (80% x \$50000) de seguros o, de otra manera, asumir ellos mismos una porción de la pérdida.

EJEMPLO 8

Un propietario tiene \$30000 de seguros en un edificio de \$50000. Asumiendo una pérdida parcial de \$10000, ¿cuánto se podría cobrar sobre una póliza de coaseguro al 80%?

$$\frac{\text{Cantidad asegurada}}{\text{Cantidad que se requiere}} \times \text{pérdida} = \text{cantidad recuperada}$$

$$\frac{\$30\,000}{\$40\,000} \times \$10\,000 = \$7\,500$$

*(\\$50 000 x 80%)

EJEMPLO 9

Supóngase que la cantidad que se tiene de seguros en el ejemplo 8 es de \$40000.

$$\frac{\$40\,000}{\$40\,000} \times \$10\,000 = \$10\,000$$

EJEMPLO 10

Supóngase que la cantidad que se tiene en el seguro del ejemplo 8 es de \$50000.

$$\frac{\$50\,000}{\$40\,000} \times \$10\,000 = \$12\,500$$

Aquí, el propietario está asegurado en exceso. Bajo el principio de indemnidad, sólo podría cobrarse la cantidad real de pérdida.

En los seguros contra enfermedades y sobre la propiedad, usualmente el principio del coaseguro se establece en la forma de un *deducible*: pérdidas limitadas que deben ser asumidas por el asegurado antes de que comience la cobertura del seguro.

EJEMPLO 11

En los seguros contra enfermedades, un deducible del 20% ocasiona que el asegurado soporte este porcentaje de cada pérdida debido a que, sin esos controles, los cargos por servicios médicos tenderían a aumentar hasta niveles prohibitivos. En seguros sobre la propiedad, el uso de deducibles elimina muchas demandas pequeñas cuyo manejo resulta caro para los aseguradores. La póliza típica de accidentes automovilísticos incluye por lo general un deducible de \$50 o \$100.

10.8 RESPONSABILIDAD PROPORCIONAL

¿Por qué no asegurarse con diversas compañías y cobrar la cantidad total de la pérdida de cada una de ellas? El principio de la *responsabilidad proporcional* establece que si alguien se asegura en más de una compañía, cada una de ellas es responsable sólo por su porción proporcional de la pérdida

EJEMPLO 12

Jones es propietario de un edificio valuado en \$30000. Compra una póliza de seguros contra incendio con la Compañía X por \$10000 y otra de la Compañía Z por \$20000. en el caso de una pérdida de \$15000 la Compañía X pagará solamente \$5000 y la Compañía Z pagará \$10000.

10.9 COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Compañías comerciales de seguros. Una compañía comercial de seguros es una sociedad mercantil con registro estatal y propiedad de accionistas, y se opera para obtener utilidades. Los accionistas proporcionan el capital y esperan recibir una participación en las utilidades en la forma de dividendos. Una de las características importantes de las compañías por acciones es que no cobran a los titulares de las pólizas en el caso de que las pérdidas sean mayores a lo esperado. Los accionistas deben asumir esta pérdida

Las Compañías por acciones tienen dos formas importantes de obtener utilidades: (1) cobran a los titulares de las pólizas primas que exceden sus pérdidas y sus gastos de operación y (2) obtienen ingresos por inversiones. Las compañías de seguros por acciones suscriben en la actualidad la mayor parte de los seguros en Estados Unidos (75% de todas las pólizas de seguros contra incendios) con excepción de las pólizas de seguros de vida.

Compañías mutualistas. La principal característica de las mutualistas es que son sociedades no lucrativas propiedad de los titulares de sus pólizas. No existen accionistas. Cualquier diferencia a favor en los ingresos se regresa a los titulares de las pólizas en la forma de dividendos o de reducción en las pólizas. Sin embargo, se puede cobrar a los titulares de las pólizas si las pérdidas son mayores que lo anticipado, aunque por lo general estos cobros son limitados.

10.10 TIPOS DE SEGUROS

Existen siete tipos básicos de seguros: (1) contra incendios, (2) para automóviles, 3) de vida, (4) contra accidentes y enfermedades, (5) por responsabilidad, (6) por deshonestidad y mal desempeño, (7) marinos.

Seguros contra incendios. Los seguros contra incendios son uno de los tipos más antiguos y más necesarios de seguros. Para proporcionar uniformidad en esos contratos, virtualmente todos los estados de la Unión Americana han adoptado la póliza estándar contra incendios (PEI), que asegura contra pérdidas ocasionadas por incendios o rayos. Sin embargo, no asegura contra *pérdidas no previstas*; aquellas que no están directamente relacionadas con el incendio (es decir, pérdidas que resultan por explosiones, vientos, granizo, revueltas, vandalismo o daños por humo o agua). En forma similar, no cubriría pérdidas que resultan por la incapacidad para operar una empresa o por la pérdida de ingresos por concepto de renta como resultado de un incendio. Sin embargo, se puede adicionar o enmedar la PEI, en forma de una cláusula adicional, para protegerse en contra de esas pérdidas. También se les puede manejar a través de la compra de una forma más amplia de cobertura.

EJEMPLO 13

El colchón del señor Smith se prende mientras estaba fumando en la cama. Los bomberos llegan y apagan el fuego antes de que sean muy grandes los daños. Después de que se van los bomberos, el señor Smith notifica que hay daños por el humo y por el agua. Sin embargo, bajo la PEI, Smith no está cubierto debido a que éste es un ejemplo de pérdidas no previstas.

Seguros de automóvil. En la actualidad, la mayoría de los estados tienen leyes de responsabilidad financiera que exigen que los propietarios de automóviles tengan seguros contra daños o que prueben que tienen activos suficientes para pagar pérdidas que ocasionen a otros por su negligencia. Un propietario de automóvil necesita tres tipos básicos de cobertura de seguros:

- (1) *Colisión.* El seguro por colisión protege al propietario en contra de daños a su vehículo que resulten por el impacto físico con otros automóviles o con cualquier otro objeto, ya sea en mo-

vimiento o no. Como se dijo antes, la mayoría de las pólizas por colisión contemplan un deducible de \$50 o \$100, aunque está disponible una cobertura total por colisiones por una prima más alta. Muchos propietarios utilizan este tipo de pólizas sólo cuando su automóvil es nuevo y la cancelan cuando se hace viejo. Sin embargo, se requiere que los automóviles comprados a plazos tengan seguros contra colisión para proteger al prestatario.

- (2) *Incendio y robo.* El seguro contra incendio y robo protege al propietario de pérdidas sufridas por cualquiera de esos dos peligros. Además, por una prima adicional, esta cobertura puede ampliarse en la forma de *póliza de cobertura amplia*, que cubre pérdidas que resultan de sucesos como tormentas, inundaciones, revueltas o, prácticamente, cualquier otra causa excepto colisión o golpeadura.
- (3) *Daños a terceros.* Los seguros de daños a terceros protegen al propietario contra pérdidas que resultan por lesiones a otras personas o daños en sus propiedades. El *seguro de lesiones* protege al propietario en contra de responsabilidades por la muerte y lesiones a personas que se encuentran fuera del automóvil del propietario. La protección mínima para este riesgo es de \$10000 para una persona y \$20000 para dos o más personas. Debido al creciente número de casos de daños a terceros en los tribunales en años recientes, la tendencia actual es comprar cantidades mayores de este tipo de protección, tales como \$100000/\$300000. Las lesiones al propietario o a sus pasajeros pueden cubrirse a través de un *endoso por gastos médicos*. Se puede añadir también el endoso de *automovilista no asegurado* para cubrir pérdidas ocasionadas por conductores que carecen de seguros. Los seguros de responsabilidad por daños a las propiedades cubren pérdidas a las propiedades de otros. El mínimo es de \$5 000.

En Estados Unidos un nuevo progreso en los seguros de automóviles en años recientes, ha sido el advenimiento de los *seguros sin culpable*, bajo el cual los propietarios de automóviles deben tener una cantidad específica de seguros contra daños a terceros para cubrirse a sí mismos y a cualesquiera pasajeros que vayan en el automóvil. Cualesquiera lesiones que sufran las paga la compañía del titular de la póliza, sin importar de quién es la culpa. Bajo este tipo de seguros, nadie es considerado culpable y no se demanda a nadie a menos que los daños lleguen a una cantidad especificada. Los seguros sin culpable son una derivación directa de las quejas de los propietarios de automóviles con respecto a las demoras en la resolución de demandas, tarifas crecientes y cancelaciones de pólizas. A la fecha, diversos estados han emitido leyes sobre seguros sin culpable y muchos más las están considerando.

Seguros de vida. El propósito básico de los seguros de vida es ofrecer protección financiera a los dependientes del asegurado en caso de muerte. Muchas pólizas de seguro de vida tienen también características de inversión que se pueden utilizar para proporcionar ingresos adicionales. Con frecuencia las empresas utilizan seguros de vida para asegurar a un socio o a un ejecutivo clave, o para proporcionar protección de grupo a sus empleados. Están disponibles cuatro tipos básicos de pólizas de seguros de vida:

- (1) *De vida simple.* La póliza de vida simple requiere un pago igual a la prima, a partir de la fecha de compra hasta la muerte, cuando se paga al beneficiario la cantidad total de la póliza. Una característica importante, es que incluye una forma de inversión, en la que una parte de la prima se coloca en un fondo de ahorro que es invertido por la compañía de seguros. Este es *el valor en efectivo a la terminación* de la póliza, en contra del cual pueden obtenerse préstamos o puede recibirse como una suma global si la póliza se da por terminada. La principal desventaja del seguro de vida simple es que se deben pagar las primas hasta el momento de la muerte, lo cual puede causar problemas a las personas cuya capacidad de ingresos ha disminuido o terminado.
- (2) *De vida con pago limitado.* Esta elimina la obligación de tener que hacer pagos en la parte avanzada de la vida debido a que aquéllos se hacen sólo durante un número especificado de años, usualmente veinte. Aunque las primas son mayores, también aumenta el valor en efectivo a la terminación. La principal desventaja de los seguros de vida con pago limitado es que se podría obtener una mayor cobertura bajo el seguro de vida simple por la misma prima anual.
- (3) *Dotación.* Este tipo de seguro proporciona una mayor cantidad de ahorros, además de proporcionar protección. Las primas se pagan sólo durante un número limitado de años, en cuyo

momento (el final del periodo de dotación) el asegurado recibe el monto total de la póliza. Si muere antes de ese momento se paga al beneficiario el valor total. Las pólizas de dotación con frecuencia se utilizan para asegurar a los hijos educación universitaria o para contemplar la jubilación.

EJEMPLO 14

Una póliza de dotación a veinte años de \$5 000 pagaría al beneficiario \$5 000 a la muerte del asegurado. Si está vivo al final del periodo de veinte años, recibirá \$5 000.

- (4) *A plazo.* Las pólizas de seguro a plazo ofrecen la mayor cantidad de protección al costo más bajo de las primas. Al comprar a plazo se compra exclusivamente la protección. No existe la característica de ahorro. Los seguros a plazo simplemente garantizan el pago de una suma específica si ocurre la muerte durante el término de la póliza. Las pólizas a plazo son usualmente emitidas durante un número de años, y se les puede renovar a tasas mayores. Los seguros a plazo vuelven cada vez más caros con la edad debido a que aumenta la posibilidad de muerte

Seguros contra accidentes y enfermedades. Esta forma de seguro por lo general cubre pérdida de ingresos durante el periodo de incapacidad, hospitalización y otros gastos médicos y/o gastos médicos mayores. Muchas empresas ofrecen este tipo de seguros a sus empleados como prestación. Probablemente, los más ampliamente conocidos son las coberturas Blue Cross y la Blue Shield, en Estados Unidos.

Seguros contra daños a terceros. Con frecuencia, las personas y las empresas encuentran que es recomendable protegerse en contra de demandas que se presentan por daños a terceros o a sus propiedades como resultado de negligencia. Por ejemplo, el propietario de una casa puede ser responsable si un huésped se ve lesionado al tropezarse con un escalón roto en su casa. Una empresa puede ser responsable si un cliente se resbala en un piso mojado y se daña físicamente.

Seguros contra la deshonestidad (bonos de fidelidad). Este tipo de seguro protege a las empresas y las personas por actos de deshonestidad como hurtos, robos en propiedades y asaltos. Además, las empresas pueden decidir también asegurarse en contra de una posible deshonestidad de sus empleados (desfalcos, falsificación).

Seguros contra la falta de desempeño (bonos de seguridad). Una empresa puede desear protección contra pérdidas que resultan del incumplimiento o violación de un contrato al exigir al contratista que tome un *bono de seguridad*. Este tipo de bono pagaría a la compañía una cantidad acordada si el contratista no se ciñe a lo pactado.

Seguros marinos. Los seguros marinos son los tipos más antiguos de seguros. Originalmente tenían la intención de cubrir las pérdidas de barcos y carga en el mar. En tiempos más recientes, se le ha dividido en dos formas principales de cobertura sobre transporte:

- (1) *Marino oceánico.* El seguro marino oceánico cubre casi todas las pérdidas que se tienen cuando un barco se encuentra en alta mar o en un puerto, incluyendo hundimiento, volcadura, colisión, incendio, robo, etc.
- (2) *Marítimos terrestres.* Los seguros marítimos terrestres cubren el envío de artículos por ferrocarril, camión, avión o por vías marítimas terrestres o costeras. Asegura en contra de colisión, robo, inundación, viento, granizo, incendio o rayos.

Seguros públicos. Además de los tipos de cobertura de seguros privados que se analizaron antes, el gobierno federal de Estados Unidos y muchos gobiernos estatales han impuesto numerosas formas de seguros públicos.

- (1) *Compensación a los trabajadores.* Cubre los gastos médicos y los salarios perdidos de los empleados que sufren de algún accidente o enfermedad en el trabajo. En caso de muerte, se paga al beneficiario una cantidad fija.
- (2) *Programa de seguridad social (FICA).* Éste contempla un seguro de vida, por retiro, por incapacidad y por enfermedad para todos los trabajadores que están incorporados más del 90% de este país.
- (3) *Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)* y la *Federal Savings and Loan Insurance Cor-*

- poration* (FSLIC). Proporciona seguros hasta \$100000 sobre depósitos bancarios.
- (4) *Federal Housing Administrator!* (FHA). Proporciona seguros sobre hipotecas para proteger a los prestatarios contra faltas de pagos.
 - (5) *Seguro federal contra inundaciones*. Protege a las empresas y a las residencias privadas en caso de inundaciones.
 - (6) *Seguro federal contra delitos*. Son seguros en áreas de alto índice de criminalidad en donde no están disponibles seguros privados contra delitos.

Terminología empleada en Administración de Empresas

Autoaseguro. Uno de los métodos básicos para el manejo de riesgos. Implica la acumulación de un fondo de reserva en efectivo del que puede obtenerse dinero para cubrir pérdidas futuras en el caso de que ocurran. Es impráctico para la mayoría de las empresas.

Compañía comercial de seguros. Sociedad mercantil con registro estatal que es propiedad de sus accionistas y que se opera para obtener utilidades. No se cobra a los tenedores de las pólizas si las pérdidas resultan mayores que lo esperado.

Compañía mutualista. Compañías no lucrativas que son propiedad de los tenedores de pólizas. Cualquier exceso de ingresos se regresa a los tenedores de las pólizas en forma de un dividendo o de reducciones en las primas. También se puede cobrar más a los tenedores de las pólizas en caso de que las pérdidas resulten mayores que lo anticipado.

Compra-venta de futuros. Un método básico para manejar riesgos. Implica la compra de materias primas que se van a necesitar con el objeto de obtener protección contra pérdidas por fluctuaciones en los niveles de precios.

Deducible. Pérdidas limitadas que debe asumir el asegurado antes de que comience la cobertura del seguro.

Dotación. Primas de seguros que se pagan sólo durante un número limitado de años, en cuyo momento el asegurado recibe el valor total de la póliza. Si muere antes de ese momento se paga a su beneficiario el valor total. Proporciona la mejor forma de ahorro.

Endoso de cobertura amplia. Amplía la cobertura de incendio o robo para incluir pérdidas que resultan de tormentas, incendios, revueltas o, prácticamente, cualquier causa excepto colisión o volcadura.

Interés asegurable. Con el objeto de cobrar una demanda de seguros, el asegurado debe ser capaz de demostrar que se sufriría una pérdida financiera en el caso de que ocurriera la pérdida contra la que se asegura.

Ley de los grandes números. También denominada ley de los promedios. El grado de predecibilidad varía en forma directa con el tamaño del número de casos que se utilizan.

Marinos oceánicos (Seguros). Seguros que cubren la mayoría de las pérdidas que se sufren mientras un barco se encuentra en alta mar o en un puerto.

Marítimos-terrestres (Seguros). Seguros que cubren el envío de artículos por ferrocarril, camión, avión, y por vías acuáticas interiores o costeras.

Pérdidas no previstas. Las pérdidas que no están directamente relacionadas con el acto objeto de seguro. Los daños por humo y agua son algunos ejemplos.

Póliza estándar de incendios (PEI). Proporciona uniformidad en la elaboración de contratos de seguros contra incendio.

Principio de coaseguro. Establece que la compañía de seguros es responsable por una cantidad no superior a la cantidad asegurada del valor de la propiedad al momento de la pérdida.

Principio de indemnidad. Establece que no se puede cobrar más que la pérdida real en el caso de que ocurra un suceso contra el que está asegurado. Hace que resulte imposible obtener utilidades de una pérdida a través de seguros.

Responsabilidad prorrateada. Afirma que cuando una persona está asegurada por más de una compañía, cada una de éstas es responsable sólo por la proporción prorrateada de la pérdida.

Riesgo. También se le denomina peligro o exposición. Es la incertidumbre que existe con respecto a la ocurrencia de algún suceso desfavorable o indeseable.

Riesgo no asegurable. Establece que, con el objeto de ser asegurable, un riesgo debe poseer ciertas características: la pérdida debe ser mesurable y predecible, los riesgos deben ser numerosos, deben estar dispersos y la pérdida debe ser puramente accidental.

Seguro aplazo. Tipo básico de protección de seguro de vida. Proporciona la mayor cantidad de protección a un menor costo de las primas, durante un número específico de años. No incluye una característica de ahorro y se vuelve cada vez más cara con la edad.

Seguro contra accidentes. Protege al propietario en contra de daños ocasionados por su vehículo debido a colisión con otros automóviles o cualquier otro objeto, ya sea móvil o inmóvil.

Seguro de vida con pago limitado. Las primas del seguro se pagan durante un número especificado de años solamente.

Seguro de vida simple. Requiere que se pague una prima igual a partir de la fecha de la compra hasta la muerte momento en el cual se paga la cantidad de la póliza al beneficiado. Incluye la característica de ahorro que permite que se obtenga el crédito o que se reciba una suma global si la póliza se da por terminada. La principal desventaja es que puede ocasionar presión financiera sobre personas cuyos ingresos disminuyen o terminan.

Seguros contra daños a terceros. Cubre los daños a otras personas, o los daños a las propiedades de otras personas, a través de un acto no intencional por parte del asegurado.

Seguros contra daños corporales. Protege al propietario en contra de daños a terceros por muerte o daños a personas fuera del automóvil del propietario.

Seguros sin culpable. En los estados de la Unión en los que existen leyes sin culpable, se exige que cada propietario de automóviles lleve una cantidad específica de seguros contra daños a terceros para el propietario y para cualesquiera pasajeros. Todo tipo de daños que se sufran son pagados por la compañía del tenedor de la cuenta, sin importar quién tenga la culpa.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- _____ 1. El riesgo se refiere a la certidumbre que existe con respecto a la ocurrencia de un suceso desfavorable o indeseable.
- _____ 2. Los términos peligro y exposición con frecuencia se utilizan como sinónimos de riesgo. _
- _____ 3. La gran mayoría de las empresas actuales utilizan un administrador de riesgos de tiempo completo para que les asesore con respecto a los mejores métodos para manejar riesgos. _
- _____ 4. El autoaseguro es una forma práctica de manejar el riesgo para la mayoría de las empresas _
- _____ 5. La reducción del riesgo es el proceso de obtener protección contra riesgos ocasionados por obsolescencia de productos.
- _____ 6. Una póliza de seguros es un contrato. _
- _____ 7. No todos los riesgos son asegurables. _
- _____ 8. Los seguros y los juegos de azar son esencialmente lo mismo. _
- _____ 9. Si no fuera por la ley de los grandes números los seguros no serían posibles. _
- _____ 10. La ley de los grandes números establece que conforme aumenta el número de exposiciones es menos posible predecir con precisión el riesgo. _
- _____ 11. Debido a la ley de los grandes números, una compañía de seguros no cubre demasiados edificios en una misma ubicación. _
- _____ 12. Un edificio con valor de \$100000 se asegura totalmente con una cláusula de coaseguro del 80%. Si la pérdida es de \$15 000 el asegurado obtendría como reembolso \$12000. _
- _____ 13. Es imposible ganar a través de una pérdida mediante la compra de seguros.
- _____ 14. El propósito básico de los seguros es ayudar a las personas a recuperarse o a conservar su estado financiero actual.
- _____ 15. En la mayoría de las formas de seguro se requiere el interés asegurable, pero no en todas sus formas.
- _____ 16. Todas las personas tienen un interés asegurable en su vida. _
- _____ 17. En los seguros de vida, no es necesario que exista un interés asegurable al inicio de una póliza, pero se debe demostrar su existencia al momento de la pérdida.
- _____ 18. Un banco, al prestar dinero para una hipoteca, debe tener un interés asegurable en la propiedad. .
- _____ 19. Una mujer divorciada puede cobrar una póliza de seguro de vida sobre su ex marido, aunque ya no sufra una pérdida financiera a causa de su muerte.
- _____ 20. No es posible protegerse de la deshonestidad de los empleados.
- _____ 21. El principio de indemnidad no se aplica a los seguros de vida ni a la mayoría de las otras fondas de seguros para la salud.

- _____ 22. El propósito de la cláusula de coaseguro es evitar que las personas aseguren sus propiedades en exceso.
- _____ 23. Bajo la póliza estándar contra incendios, el asegurado puede cobrar sólo la cantidad de su pérdida real, aun si el valor a la vista de la póliza es superior a esa cantidad.
- _____ 24. La PEÍ cubre las pérdidas que resultan por incendios o explosiones.
- _____ 25. Las compañías comerciales de seguros son sociedades no lucrativas que son propiedad de los tenedores de sus pólizas.
- _____ 26. Las compañías mutualistas son sociedades lucrativas que son propiedad de sus accionistas.
- _____ 27. Las compañías comerciales de seguros no cobran a los tenedores de las pólizas si las pérdidas resultan ser mayores de lo esperado.
- _____ 28. En la actualidad, la mayoría de los estados de la Unión tienen leyes que exigen a todos los propietarios de automóviles tener seguros contra daños a terceros o probar que tienen activos suficientes para pagar pérdidas ocasionadas a otros por su negligencia.
- _____ 29. La reducción de riesgos funciona porque los mercados de efectivo y de futuros tienden a moverse hacia arriba y hacia abajo en proporción uno respecto al otro.
- _____ 30. Con frecuencia utilizan la compra venta de futuros los fabricantes cuyo costo de materias primas es una porción considerable del costo del artículo terminado.

- Respuestas:**
- (1) Falso. El riesgo se refiere a la incertidumbre que existe con respecto a la ocurrencia de un suceso desfavorable o indeseable.
 - (2) Verdadero.
 - (3) Falso. Muchas (pero no la mayoría) de las grandes empresas utilizan en la actualidad a un administrador de riesgos de tiempo completo para asesorarse acerca de los mejores métodos para asegurar el riesgo.
 - (4) Falso. El autoaseguro no es una forma práctica de manejar el riesgo para la mayoría de las empresas.
 - (5) Falso. La buena administración es el proceso de ganar protección del riesgo ocasionado por obsolescencia de productos.
 - (6) Verdadero.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Falso. El aseguramiento y los juegos de azar no son lo mismo.
 - (9) Verdadero.
 - (10) Falso. La ley de los grandes números establece que conforme aumenta el número de exposiciones más posible es predecir el riesgo con precisión.
 - (11) Verdadero.
 - (12) Falso. Un edificio valuado en \$100 000 se asegura totalmente bajo la cláusula de coaseguro del 80%. Si la pérdida es de \$15 000 el asegurado obtiene una indemnización de \$15 000.
 - (13) Verdadero.
 - (14) Verdadero.
 - (15) Falso. Se requiere el interés asegurable en todas las formas de seguro.
 - (16) Verdadero.
 - (17) Falso. En los seguros de vida, debe estar presente un interés asegurable en el momento de iniciar la póliza.
 - (18) Verdadero.
 - (19) Verdadero.
 - (20) Falso. Es posible protegerse de la deshonestidad de los empleados al asegurarlos.
 - (21) Verdadero.
 - (22) Falso. El propósito de la cláusula de coaseguro es hacer que las personas asuman un porcentaje de la pérdida.
 - (23) Verdadero.
 - (24) Falso. La PEÍ cubre las pérdidas que resultan de incendios o rayos.
 - (25) Falso. Las compañías mutualistas son sociedades no lucrativas que son propiedad de sus tenedores de pólizas.
 - (26) Falso. Las compañías por acciones son sociedades lucrativas que son propiedad de sus accionistas.
 - (27) Verdadero.
 - (28) Verdadero.
 - (29) Verdadero.
 - (30) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

1. El riesgo se define como (a) la probabilidad de una pérdida, (b) cualquier cosa que hace que una pérdida ocurra con mayor probabilidad, (c) la certidumbre con respecto a la ocurrencia de algún suceso, (d) la incertidumbre con respecto a la ocurrencia de algún suceso.
2. ¿Qué método de manejo de riesgos implica la instalación de un sistema de aspersión? (a) práctica de la buena administración, (b) disminución del riesgo, (c) reducción o eliminación del riesgo, (d) autoaseguro.
3. ¿Para cuál de las siguientes empresas el autoaseguro puede ser un método atractivo de manejo de riesgos? (a) un detallista pequeño con una sola tienda, (b) una tienda de departamentos, (c) una cadena de establecimientos de lavado en seco ubicada en la misma ciudad, (d) una gran cadena de supermercados con tiendas en todo el país.
4. El riesgo de obsolescencia de productos, de cambios en las condiciones económicas y de cambio en los precios puede manejarse sólo a través de (a) seguros, (b) buena administración, (c) disminución del riesgo, (d) reducción o eliminación del riesgo.
5. ¿Cuál de las siguientes empresas es más probable que utilice la reducción del riesgo como un método para manejar riesgos? (a) un fabricante de aceite de soya, (b) un fabricante importante de productos lácteos (c) una línea aérea importante, (d) una empresa constructora.
6. El señor Murphy acaba de tener un incendio en su casa y, por ello, da por terminado su seguro debido a que considera que no le volverá a tocar un incendio durante mucho tiempo. Su razonamiento es (a) sólido debido a la ley de los grandes números, (b) carente de solidez debido a la ley de los grandes números, (c) carente de solidez debido a que esas pérdidas son eventos independientes y ocurren al azar, (d) sólido debido a que esas pérdidas son cuentas dependientes.
7. Las siguientes, son condiciones para que exista un riesgo asegurable, excepto (a) la pérdida debe ser mensurable y predecible, (b) los riesgos deben ser numerosos, (c) los riesgos deben estar dispersos, (d) la pérdida debe ser no intencional y no accidental.
8. El principio básico de los seguros que hace que resulte antieconómico asegurar en exceso las propiedades es (a) la ley de los grandes números, (b) el riesgo asegurable, (c) la indemnidad, (d) el coaseguro.
9. El principio básico de los seguros que hace que resulte antieconómico asegurar con parquedad la; propiedades es (a) la ley de los grandes números, (b) el riesgo asegurable, (c) la indemnidad, (d) el coaseguro.
10. La forma más ampliamente utilizada de cláusula de coaseguro exige que el titular asegure un porcentaje del valor de su propiedad. ¿Qué porcentaje? (a) 50%, (b) 60%, (c) 80%, (d) 100%.
11. Los daños por humo y agua que resultan de un incendio estarían cubiertos bajo la PEÍ debido a que son (a) pérdidas directas, (b) pérdidas no asegurables, (c) pérdidas no previstas, (d) no son pérdida: en realidad.
12. La casa del señor Smith está valuada en \$30000. Compra un seguro contra incendios por \$10 000 en la Compañía X y otra póliza de la Compañía Z por \$15 000. En el caso de una pérdida de \$9000. La compañía Z es responsable de (a) \$3 000, (b) \$5 400, (c) \$6667, (d) \$9000.
13. Janett Martin es propietaria de un edificio con valor de \$100000 y tiene un seguro de \$60 000. Baje una cláusula de coaseguro del 80% y asumiendo una pérdida de \$20000, la cantidad recuperable es (a) \$12 000, (b) \$15 000, (c) \$16000, (d) \$16667.
14. Una de las principales diferencias entre una compañía de seguros mutualista y una comercial es (a) una compañía comercial de seguros es una sociedad mercantil pero una mutualista no lo es, (b) una compañía mutualista es propiedad de sus tenedores de pólizas pero no es así con las compañías de seguros comerciales, (c) las compañías comerciales de seguros emiten pólizas exigibles pero las mutualistas no lo hacen, (d) las mutualistas emiten pólizas cobrables pero las compañías comerciales de seguros no lo hacen.
15. El señor Brown tuvo la culpa en un accidente automovilístico que causó lesiones a una persona que iba dentro de otro automóvil. Bajo su póliza de seguros, él está cubierto por su (a) endoso de gastos médicos, (b) seguro por lesiones corporales, (c) endoso de cobertura amplia, (d) seguro de daños a terceros.
16. Betty Smith golpea a una vaca, ocasionando serios daños a su automóvil. Ella estaría cubierta si tiene (a) seguro por colisión, (b) seguro de daños a terceros, (c) seguro de lesiones corporales, (d) seguro sin culpable.
17. ¿Cuál de las siguientes, es la forma más popular y más ampliamente utilizada de seguros de vida? (a) a plazo, (b) simple, (c) de dotación, (d) de vida con pago limitado.
18. El tipo de seguro de vida que incluye la mayor característica de ahorros es (a) a plazo, (b) de vida simple, (c) de dotación, (d) de vida con pago limitado.
19. El tipo de seguro de vida que ofrece la mayor cantidad de protección al menor costo de su prima es (a) a plazo, (b) de vida simple, (c) con dotación, (d) de vida con pago limitado.
20. Una de las formas más antiguas de seguros es (a) automotriz, (b) de vida, (c) marinos, (d) de daños a terceros.

Respuestas: (1) d, (2) c, (3) d, (4) b, (5) a, (6) c, (7) d, (8) c, (9) d, (10) c, (11) c, (12) b, (13) b, (14) b, (15) b, (16) a, (17) b, (18) c, (19) a, (20) c,

Problemas resueltos

10.1 ¿Qué es riesgo?

SOLUCIÓN

El riesgo es la incertidumbre que existe con respecto a la ocurrencia de un suceso desfavorable o indeseable. Con frecuencia se utilizan los términos peligro y exposición como sinónimos debido a que están inherentes en la naturaleza del riesgo los daños o lesiones que ocasionaría una pérdida financiera.

10.2 ¿Cuáles son los cinco métodos básicos para el manejo de riesgos?

SOLUCIÓN

- (1) Reducir o eliminar el riesgo
- (2) Practicar una buena administración
- (3) Autoasegurarse en contra del riesgo
- (4) Disminución del riesgo
- (5) Asignar o transferir el riesgo a otros a través de seguros

10.3 ¿Por qué algunas compañías limitan el número de ejecutivos que pueden volar en el mismo avión?

SOLUCIÓN

Este es un ejemplo de manejo de riesgos tratando de reducirlos o eliminarlos. Si se les permitiera a todos volar en el mismo avión y éste tuviera un accidente esto tendría consecuencias financieras serias para la empresa. Sin embargo, se dispersa el riesgo al exigir a los ejecutivos que tomen vuelos diferentes.

10.4 A usted se le acaba de contratar como administrador de riesgo para una empresa grande de transportes. La compañía tiene una flotilla de 10 000 camiones dispersos en todo el país, operando a partir de cien terminales diferentes. ¿Qué método de manejo de riesgo recomendaría usted?

SOLUCIÓN

El autoaseguro, cuando menos para algunos tipos de la cobertura que se requieren. La empresa tiene un número de objetos de riesgo suficientes, ubicados de tal manera que no todos están sometidos al mismo riesgo al mismo tiempo. El autoaseguro puede probar ser económico para colisiones y posiblemente también para incendios y robos. Por otro lado, los daños a terceros son un asunto aparte. Se requeriría un análisis cuidadoso en vista de la magnitud de los juicios en tribunales que se han dado en años recientes y de las leyes de responsabilidad financiera de la mayoría de los estados.

10.5 ¿Por qué el autoaseguro es un método impráctico para manejar riesgos en la mayoría de las empresas?

SOLUCIÓN

Para que el autoaseguro funcione, una empresa debe poseer un número suficiente de objetos ubicados de tal manera que no todos estén sujetos al mismo riesgo al mismo tiempo. Por ello, el autoaseguro puede resultar atractivo para algunas empresas grandes cuyas operaciones son muy diversas y están distribuidas ampliamente. Pero la mayoría de las empresas no pueden responder a estos requerimientos.

10.6 ¿Qué es compra-venta de futuros? ¿Por qué funciona?

SOLUCIÓN

La compra-venta de futuros es el proceso de obtener protección por riesgos de pérdidas ocasionadas por la fluctuación de los precios. Se logra comerciando futuros en las bolsas de materias primas. La disminución de los riesgos funciona debido a que los mercados de efectivo y de futuros tienden a subir y a bajar en proporción entre ellos. Por lo general, se puede compensar una pérdida en el mercado de efectivo a través de una ganancia del mercado de futuros, y viceversa.

- 10.7 ¿Qué es la ley de los grandes números? ¿Por qué es importante en los seguros?

SOLUCIÓN

La ley de los grandes números es un concepto matemático que establece que, a largo plazo, muchos tipos de pérdidas son predecibles. En específico, establece que el grado de predicibilidad de la pérdida varía en forma directa con el número de casos que se utilizan para analizarla. Esta ley es importante en los seguros debido a que es posible medir y predecir con precisión muchos tipos de pérdida, lo cual las hace asegurables.

- 10.8 ¿Por qué resulta antieconómico asegurar en exceso las propiedades?

SOLUCIÓN

No es económico asegurar las propiedades en exceso debido al principio de indemnidad que establece que no es posible cobrar una cantidad superior a la pérdida real en el caso de que ocurra un suceso asegurado. Asumiendo una cobertura adecuada, una compañía de seguros paga la cantidad exacta de la pérdida, o su valor real en efectivo. Esto es, por lo general, lo que costaría reemplazar la propiedad menos la depreciación.

- 10.9 ¿Por qué no resulta económico asegurar las propiedades por debajo de su valor?

SOLUCIÓN

No es económico asegurar las propiedades por debajo de su valor debido al principio de coaseguro, que establece que la compañía es responsable en el caso de pérdidas, sólo en la proporción que se dan entre la cantidad de seguros que se tienen con respecto a la cantidad que se requiere. La cláusula de coaseguro más común es la del 80%, que exige una cobertura mínima de seguros del 80% sobre el valor de la propiedad. Asegurarse por menos de esa cantidad ocasionaría que el asegurado tuviera que asumir una porción de la pérdida.

- 10.10 ¿Qué es el principio de indemnidad? ¿Se aplica a todas las formas de seguro?

SOLUCIÓN

El principio de indemnidad establece que no es posible cobrar más de lo que resulte la pérdida real en el caso de que se presente un evento, objeto de seguro. Se aplica primordialmente a los seguros de daños a terceros y a los seguros sobre la propiedad. No se aplica a los seguros de vida ni a la mayoría de los seguros para la salud, puesto que no se puede fijar un mínimo para su valor.

- 10.11 ¿Qué son los deducibles? ¿Por qué se les utiliza?

SOLUCIÓN

Los deducibles son pérdidas limitadas que deben ser asumidas por el asegurado antes de iniciar la cobertura del seguro. Se utilizan por dos propósitos básicos: (1) hacer que el asegurado asuma una porción de la pérdida y (2) eliminar muchas demandas pequeñas cuyo manejo resulta caro para los aseguradores.

- 10.12 ¿Cuál es la diferencia entre las compañías de seguros mutualista y comerciales?

SOLUCIÓN

Una compañía comercial de seguros es una sociedad mercantil propiedad de sus accionistas y operada para obtener utilidades. Las compañías comerciales de seguros no cobran a los tenedores de las pólizas si las pérdidas son mayores de lo esperado. Las mutualistas, por otro lado, son sociedades no lucrativas que son propiedad de sus tenedores de pólizas. Estas sí cobran a sus tenedores de pólizas si las pérdidas resultan ser mayores que lo previsto.

- 10.13 Al estar poniendo leña en su chimenea, un anillo valioso se le resbala del dedo y se destruye en las llamas antes de que pueda usted retirarlo. ¿Está usted cubierto bajo los términos de la póliza estándar contra incendios (PEI)?

SOLUCIÓN

No. El fuego en una chimenea no es un incendio hostil. Sin embargo, usted estaría cubierto si las chispas de la chimenea hacen que se prenda su casa.

- 10.14 Su casa se ve dañada por un incendio después de la explosión de un horno en el sótano. También, después de que los bomberos se retiran usted observa que existe una gran cantidad de daños por humo y por agua. Bajo la PEÍ, ¿qué pérdidas podría usted recuperar?

SOLUCIÓN

Sólo las pérdidas resultantes por el incendio. La PEÍ no cubre danos por explosiones, humo o agua, debido a que son pérdidas no previstas. Se hubiera podido obtener la cobertura contra estas pérdidas en la forma de una cláusula o a través de la compra de una cobertura más amplia.

- 10.15 Un árbol se cae sobre su automóvil dañándolo considerablemente. Su seguro para el automóvil incluye incendio y robo, con un endoso de cobertura amplia. ¿Puede usted cobrar?

SOLUCIÓN

Sí. El endoso de cobertura amplia cubre las pérdidas que se presentan por tormenta, inundación, re-vueltas o prácticamente cualquier otra causa excepto colisión o volcadura.

- 10.16 ¿Qué son los seguros sin culpable?

SOLUCIÓN

Los seguros sin culpable son un concepto relativamente nuevo en los seguros de automóvil. Bajo las leyes de la mayoría de los estados, cada propietario de automóvil debe de tener una cantidad especificada de seguros contra daños a terceros para cubrirse a sí mismo y a cualquier pasajero del automóvil. Las lesiones que se sufran son pagadas por la compañía del asegurado, sin importar de quién es la culpa.

- 10.17 Usted es un agente de seguros y un cliente potencial le pregunta con respecto al seguro de vida que necesita con el objeto de enviar a sus niños más tarde a la universidad. ¿Qué recomendaría usted?

SOLUCIÓN

La póliza de dotación, debido a que proporciona la mayor característica de ahorros, además de proporcionar protección. Las primas se pagan sólo durante un número limitado de años, después de los cuales se paga su valor total. Si el asegurado muriera antes, entonces se paga su valor total al beneficiario.

- 10.18 Usted es un agente de seguros y un cliente en perspectiva le pregunta con respecto al tipo de seguro de vida qué debería comprar. Es una mujer joven y desea el máximo de protección, pero con pagos de prima bajos. ¿Qué tipo de póliza recomendaría usted?

SOLUCIÓN

El seguro a plazo, debido a que ofrece la mayor cantidad de protección, al costo más bajo. Con este tipo de seguros se compra exclusivamente la protección. Esas pólizas garantizan el pago de una cantidad especificada durante el término de la póliza, la cual abarca un número especificado de años. Sin embargo, no existe la característica de ahorro.

Examen

Capítulos 8-10

Parte I: elección múltiple

1. Una situación en la cual los trabajadores producen menos durante el mismo periodo se conoce como (a) cierre, (b) tortuguismo, (c) huelga de sentados, (d) huelga loca.
2. Un plan para remunerar a las personas una paga extra debido a trabajo nocturno que deben realizar se conoce como (a) trabajo a destajo, (b) salario simple, (c) comisión, (d) prima por turno.
3. Un empleado elegido por los miembros de un sindicato para representarlos se conoce como (a) el presidente del sindicato, (b) el representante sindical, (c) el representante administrativo, (d) ninguno de los anteriores.
4. Una situación en la que un empleado debe registrarse en un sindicato dentro de un tiempo específico después de la contratación se conoce como (a) contrato cerrado, (b) contrato abierto, (c) contrato sindical, (d) ninguno de los anteriores.
5. De toda la legislación que afecta a los trabajadores, la ley más sobresaliente fue la (a) Clayton Act, (b) Taft-Hartley Act, (c) Landrum-Griffin Act, (d) Fair Labor Standards Act.
6. Cuando el patrón deduce las cuotas sindicales del cheque de pago de cada empleado, se le conoce como (a) el sistema de descuento por nómina, (b) arbitraje obligatorio, (c) conciliación, (d) prestaciones fantasmas.
7. Ocurren las prestaciones fantasmas cuando (a) el sindicato intenta evitar que todos los miembros no sindicalizados trabajen, (b) el sindicato intenta hacer que el empleador pague por servicios que no se llevaron a cabo, (c) se obliga a los empleados a inscribirse en el sindicato dentro de un periodo especificado de tiempo, (d) todas las demandas se someten a arbitraje.
8. El mandato (a) es un periodo de desistimiento de 80 días, (b) obliga a los empleados a regresar al trabajo durante una huelga, (c) se impone debido al peligro que se presenta para el bien estar y la seguridad del país, (d) todos los anteriores.
9. Las leyes de derecho al trabajo de la Taft-Hartley Act se conocen como (a) sección 10A (b) sección 14B, (c) sección 16C, (d) sección 18D.
10. De la misma manera que la comercialización es el lado de la demanda, ¿cuál es el lado de la oferta? (a) producción, (b) ventas, (c) investigación, (d) ninguno de los anteriores.
11. Para determinar el tipo apropiado de control de la producción, qué factor(es) se debe(n) considerar? (a) capacidad de producción, (b) proyección de ventas, (c) inventarios, (d) todos los anteriores.
12. ¿Cuál es la secuencia apropiada del control de la producción?
 - (a) planeación, programación, rutas, control
 - (b) programación, planeación, rutas, control
 - (c) planeación, rutas, programación, control
 - (d) control, rutas, planeación, programación
13. ¿Cuál de los siguientes *no es* un tipo de proceso de producción? (a) extractiva, (b) de fabricación, (c) de reemplazo, (d) sintético.
14. Los accesorios y equipo que dan servicios durante tiempo prolongado se vuelven parte de la planta física y se les conoce como (a) suministros, (b) bienes duraderos, (c) materias primas, (d) artículos terminados.
15. Cuando surge una situación en la que un cliente y un proveedor son interdependientes entre ellos se les denomina (a) compras recíprocas, (b) compras por contrato, (c) compras por adelantado, (d) ninguno de los anteriores.
16. La incertidumbre que existe con respecto a la ocurrencia de algún suceso desfavorable se conoce como (a) riesgo, (b) peligro, (c) exposición, (d) todos los anteriores.
17. Si se lanza al aire una moneda diez veces, el resultado esperado será (a) 5 caras, 5 cruces (b) 6 caras, 4 cruces, (c) 6 cruces, 4 caras, (d) es impredecible.
18. El propósito de la cláusula de coaseguro es (a) evitar que los tenedores de las pólizas aseguren en forma incompleta sus propiedades, (b) hacer que los asegurados asuman alguna parte de la pérdida, (c) ayudar a reducir las primas, (d) todos los anteriores.

19. Un propietario tiene seguros por \$40000 sobre un edificio que vale \$50000. Asumiendo una pérdida parcial de \$10000, ¿cuánto podría cobrar esta persona con una póliza de coaseguro del 80%? (a) \$7500, (b) \$10000, (c) \$12500, (d) \$15000.
20. El tipo de póliza de seguros que ofrece la mayor cantidad de protección y la prima mas baja se conoce como (a) de vida simple, (b) a plazo, (c) de vida con pago ilimitado, (d) de dotación.

Parte II: responda a lo siguiente.

1. Describa los diversos métodos de compensación que se utilizan en la actualidad.
2. En el caso de un desacuerdo contractual, ¿qué recursos específicos tienen los trabajadores y la administración para presionar en algún asunto?
3. Todas las empresas deben adquirir materiales como parte de sus operaciones regulares. Describa los cinco tipos básicos de materiales.
4. Describa los estudios de tiempos y movimientos.
5. Describa los principios básicos de la ley de los grandes números.
6. Algunas veces se usan en forma indistinta los términos *riesgo asegurable* e *interés asegurable*. ¿Cuáles son sus diferencias básicas?
7. Haga una diferenciación entre el principio de indemnidad y el principio de coaseguro.
8. Los seguros de vida pueden ser contratados bajo muchos programas diferentes. Describa los cuatro tipos básicos de pólizas.

Respuestas al examen III

Parte 1

(1) <i>b</i>	(6) <i>a</i>	(11) <i>d</i>	(16) <i>d</i>
(2) <i>d</i>	(7) <i>b</i>	(12) <i>c</i>	(17) <i>d</i>
(3) <i>b</i>	(8) <i>d</i>	(13) <i>c</i>	(18) <i>d</i>
(4) <i>c</i>	(9) <i>b</i>	(14) <i>b</i>	(19) <i>b</i>
(5) <i>b</i>	(10) <i>a</i>	(15) <i>a</i>	(20) <i>b</i>

1. La remuneración a empleados puede llevarse a cabo a través de: *Sueldo fijo*. Es la forma más sencilla del pago de salarios. Se expresa en términos monetarios sobre una base diaria, semanal, mensual o anual.
Salarios horario. El pago se hace sobre la base de una cuota establecida por hora sin importar la cantidad o la calidad de la producción.
A destajo. Un plan de incentivos por el cual se paga al trabajador según el número de unidades que produce.
Comisión. Es similar al pago a destajo pero se limita a las ventas y no a la producción.
Prima por turno. Una cuota más alta de pago que se hace a los empleados que trabajan horas inconvenientes tales como los turnos nocturnos o vespertinos tardíos.
2. Los recursos de los trabajadores son: (1) la huelga, (2) las guardias, (3) tortuguismo y (4) el boicot. Los recursos de la administración incluyen (1) el mandato, (2) el cierre, (3) el uso de rompehuelgas y (4) el contrato "de perros amarillos".
3. Los cinco tipos básicos de materiales son:
 - (1) *Materias primas*. Es la forma más simple del material. Requiere algún grado de manufactura antes de que se le pueda considerar producto.
 - (2) *Artículos semiterminados*. Son artículos terminados y que son parte de un ensamble mayor.
 - (3) *Artículos terminados*. Ensamblados completos y funcionando que están listos para su venta.
 - (4) *Bienes duraderos (bienes de capital)*. Los accesorios y equipo que dan servicio durante periodos prolongados y que se vuelven parte de la planta física de la empresa.
 - (5) *Suministros*. Artículos que no se convierten en parte del proceso de manufactura pero que hacen posible el proceso de fabricación.
4. Este es un sistema para evaluar los hábitos de trabajo de los trabajadores e implica estudiar los movimientos de los trabajadores asociados con cada tarea y medir la cantidad de tiempo que se requiere para ejecutar estos movimientos. Los utiliza la administración para establecer estándares de desempeño para todos los elementos que trabajan en producción.

5. La ley de los grandes números es un concepto matemático, alguna vez conocido como la ley de lo promedios, que establece que muchos tipos de pérdidas son predecibles en un periodo largo. La ley establece que el grado de predecibilidad de las pérdidas varía en forma directa con el número de casos que se utilizan.
6. *Riesgo asegurable.* Con el objeto de que un riesgo califique para ser asegurado debe poseer las siguientes características: (1) la pérdida debe ser conmensurable y predecible, (2) los riesgos deben ser numerosos, (3) los riesgos deben estar diseminados geográficamente y (4) la pérdida debe ser puramente accidental.
Interés asegurable. El principio del interés asegurable establece que, con el objeto de cobrar por una demanda de seguros, el asegurado debe ser capaz de demostrar que sufriría una pérdida financiera en el caso de que se presente el suceso contra el que se asegura.
7. El principio de indemnidad establece que el asegurado no puede cobrar una cantidad superior a la pérdida real en el caso de que se presente un suceso contra el que se estaba asegurado. El propósito de esto es hacer que resulte imposible obtener utilidades a partir de una pérdida, al asegurar propiedades en exceso. El principio de coaseguro es diferente debido a que está diseñado en forma específica para evitar que los asegurados aseguren en forma incompleta sus propiedades. Obliga al asegurado a asumir un cierto porcentaje de la pérdida.
8. (a) *De vida simple.* Este es el tipo más popular de seguros. Requiere de pagos iguales de primas desde la de compra hasta la muerte. La cantidad total de la póliza se paga al beneficiario. Existe una característica de inversiones que posee la póliza y, a través de la cual, parte de la prima se coloca un fondo de ahorros que se invierte en la compañía de seguros. Este es el valor de recuperación en efectivo y a partir del cual se puede obtener el crédito o se puede recibir una suma global cuando la póliza se dé por terminada.
(b) *De vida con pago limitado.* Los pagos de la prima se hacen durante un número especificado de años usualmente veinte. Aunque las primas son más altas, también aumenta el valor de la recuperación en efectivo con la duración de la póliza.
(c) *Dotación.* Este tipo de seguro contempla la mayor cantidad de ahorros, además de proporcionar una protección mínima. La prima se paga durante un periodo limitado de años, en cuyo momento el asegurado recibe el valor total de la póliza. Si muere antes de ese momento se paga el valor total al beneficiario.
(d) *A plazo.* Los seguros a plazo ofrecen la mayor cantidad de protección con el menor pago de primas. La persona compra sólo protección debido a que no está implícita ninguna póliza de ahorros. Es impropio una garantía de la compañía de seguros de pagar una cantidad específica de dinero si se presenta la muerte durante la vida de la póliza.

SECCIONIV: Mercadotecnia: suministro de bienes y servicios

Capítulo 11

Naturaleza de la mercadotecnia

11.1 INTRODUCCIÓN

El Comité sobre Definiciones de la American Marketing Association define la *mercadotecnia* como el desempeño de las actividades comerciales que orientan y dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. Producir un artículo no es suficiente: se le debe distribuir, almacenar, fijar precio, hacer publicidad y venderlo antes de lograr la satisfacción de las necesidades y deseos humanos. Las actividades de mercadotecnia incluyen desde la concepción y diseño inicial del producto hasta su venta final, y constituyen aproximadamente la mitad del costo del producto.

En la mayoría de las empresas el puesto principal en mercadotecnia es el de *vicepresidente de mercadotecnia*. La figura 11-1 ilustra las funciones características de mercadotecnia a cargo de este ejecutivo.

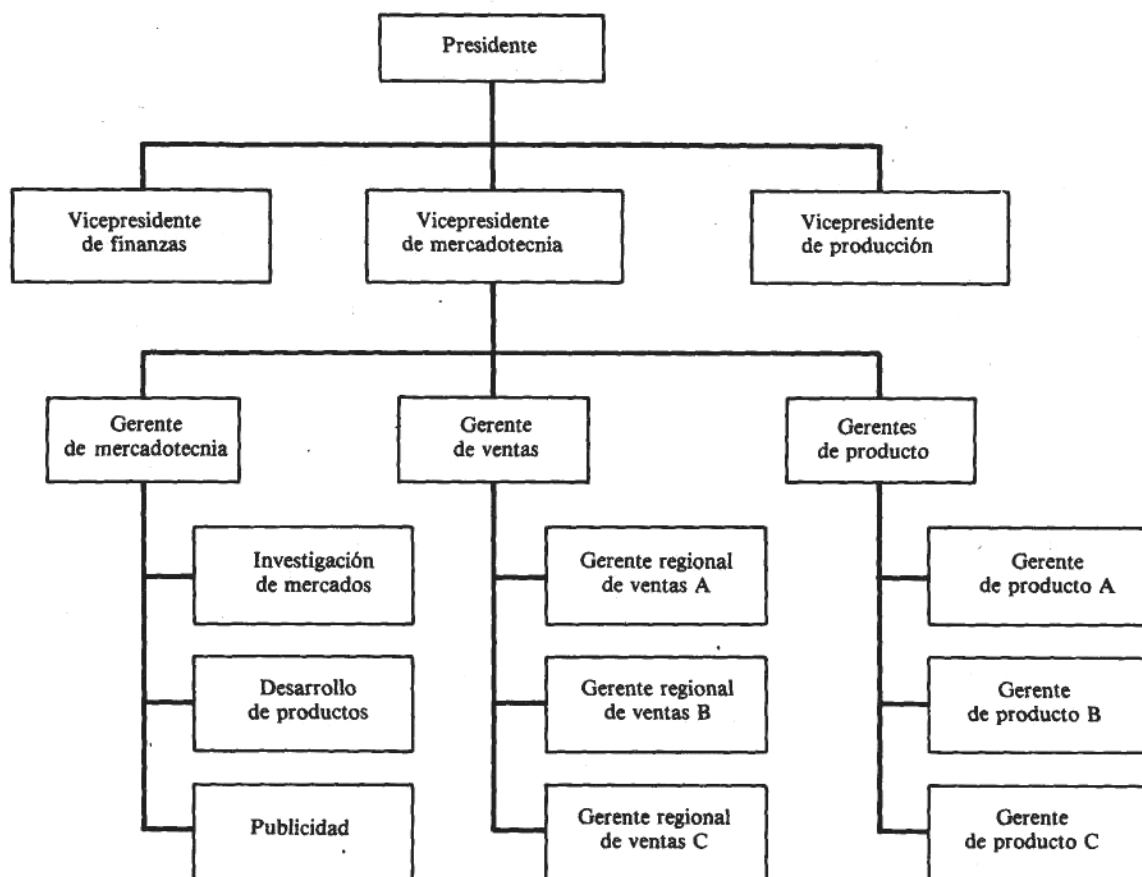


Fig. 11-1

11.2 UTILIDADES DE LA MERCADOTECNIA

Los economistas concuerdan en que todos los bienes deben poseer cuatro utilidades básicas antes de poseer valor.

Utilidad de forma. Capacidad de un artículo para satisfacer alguna necesidad o deseo humano básico. La utilidad de forma es el resultado de la producción o del cultivo y la cosecha.

Utilidad de lugar. Aumento de valor que se añade al producto al transportarlo de donde se fabrica a donde se necesita.

Utilidad de tiempo. Para que tenga valor, un artículo debe estar en el lugar y el tiempo apropiados. La mercadotecnia añade valor al producto desde el momento de su fabricación hasta el momento en el que se le necesita.

Utilidad de posesión. Un artículo debe ser susceptible de cambiar de propietario para tener valor. La mercadotecnia ayuda a crear la utilidad de posesión al informar de la existencia del producto, cuándo y dónde se le puede comprar y de cuál es su precio.

Muchos críticos afirman que el costo de la mercadotecnia es demasiado alto, pero un análisis de su función no justifica estas críticas. La mercadotecnia no sólo proporciona insumos respecto a la utilidad de forma, a través de la investigación de mercados, sino que también añade valor al crear las utilidades de posesión, tiempo y lugar. A los mercadólogos les gusta describirlo como el *concepto del valor agregado* de la mercadotecnia. En vez de pensar en el costo de la mercadotecnia se debe considerar *valor que se agrega* a través de ella. La mercadotecnia se vuelve demasiado costosa sólo cuando sus costos exceden al valor que agrega.

11.3 FUNCIONES DE MERCADOTECNIA

La mercadotecnia agrega valor al producto a través de las diferentes funciones que lleva a cabo, Estas son:

Compras. Antes de hacer sus pedidos, un detallista debe determinar, en primer lugar, (no solamente) qué va a comprar, sino en qué cantidad, qué modelos o estilos, qué tamaños y colores. Comprar es un arte, por ejemplo, la industria del vestido puede implicar pronósticos o predicciones sobre la tendencia de la moda con seis meses o un año de anticipación.

Ventas. Quienes se dedican a la mercadotecnia deben saber qué artículos están disponibles, e informar a los clientes potenciales sobre el precio y el lugar donde esos artículos se pueden comprar. Las ventas implican también ayudar a los consumidores para que descubran sus propios deseos y necesidades ir conscientes.

Transporte. Implica la creación de la utilidad de lugar. Para que tengan valor, en primer lugar los artículos deben transportarse desde el lugar en el que se fabrican hasta el punto donde se les necesita.

Almacenamiento. Crea la utilidad de tiempo. Debido a que los comerciantes con frecuencia mantiene inventarios considerables, se satisfacen los deseos de comprar de los clientes sin hacerlos esperar.

Otorgamiento de crédito. Casi todos los fabricantes otorgan crédito a los mayoristas, quienes, a su vez, otorgan crédito a los detallistas, y éstos lo otorgan, respectivamente, al consumidor. Esta es una función importante debido a que permite operar con menor capital a quienes participan en el proceso de mercadotecnia.

Aceptación de riesgos. Las personas dedicadas a la mercadotecnia asumen riesgos al otorgar créditos, al almacenar inventarios (por ejemplo, desperdicios, robos, obsolescencia).

Fijación de precios. La fijación de precios implica el arte de determinar qué precio es mejor. ¿La demanda es elástica, o inelástica? ¿Los consumidores comprarán una cantidad proporcionalmente mayor de un artículo que se ofrece a un precio menor? ¿Será cierto lo contrario?

Servicio. Muchos detallistas proporcionan crédito, entregas, servicios de compra a domicilio, venta por catálogo, servicio de apartado, presupuestos gratis, etc.

Estandarización y clasificación. La estandarización implica el mantenimiento de normas uniformes de tamaño y calidad en toda una industria. Por ejemplo, al comprar una bombilla eléctrica, pocas personas dudan respecto a si ese foco se ajustará a su base o cuánta luz dará. La clasificación es también una función importante de la mercadotecnia: en particular, en el procesamiento de productos agrícolas. A los

productos básicos como los huevos, la leche y el trigo, se les asignan categorías que atestiguan su calidad y uniformidad.

información de mercado. Fluye por todo el proceso de mercadotecnia desde el consumidor al detallista, de éste al mayorista y del mayorista al fabricante. Los productores reciben información sobre las tendencias de consumo, debido a que quienes se dedican a la comercialización los informan de los cambios en las preferencias de los consumidores, la oferta y la demanda y los nuevos progresos en el mercado. (Para un análisis más amplio, véase, la sección 11.4, a continuación.)

11.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Definimos la *investigación en mercados* como la recolección registro y análisis sistemáticos de datos sobre mercadotecnia. Las cinco etapas básicas implícitas en la ejecución de investigaciones de mercado son: (1) definición del problema, (2) obtención de datos secundarios, (3) captura de datos primarios, (4) procesamiento de datos y (5) análisis e interpretación de los resultados.

Definición del problema. Antes de intentar algún tipo de investigación es importante que la empresa tenga un planteamiento claro y conciso del problema. Bien puede ser esta la etapa más importante de la realización de cualquier forma de investigación, ya que si se define el problema en forma equivocada se resolverá un problema equivocado.

Obtención de datos secundarios. Es fácil obtener información con datos secundarios, examinando los registros de las empresas o realizando investigación bibliográfica. En general, una empresa siempre debe tratar de resolver su problema utilizando datos secundarios más que datos primarios o de primera mano; la información secundaria es mucho más rápida y económica.

Recolección de datos primarios. Los tres métodos básicos para obtener datos primarios son:

- (1) *Método de observación.* Es posible resolver algunos problemas de mercadotecnia simplemente a través de la observación. Por ejemplo, una cadena comercial de alimentos instantáneos que desea encontrar una ubicación para una nueva tienda puede llevar a cabo estudios de tráfico para determinar el volumen de vehículos que circulan por diversas áreas.
- (2) *Método experimental.* Método científico básico. Por ejemplo, la mayoría de las empresas que introducen un nuevo producto hacen en primer lugar una prueba de mercado con él en un área limitada, antes de intentar la distribución nacional.
- (3) *Método de investigación.* Consiste en hacer preguntas a las personas. Pueden hacerse a través de entrevistas telefónicas, entrevistas personales o cuestionarios por correo.

Compilación y filtración de los datos. Se organizan los datos (recolectados en forma manual o a través de procesamiento electrónico de datos con un equipo adecuado) para que puedan ser estudiados.

Interpretación de los resultados. La etapa final en la investigación de mercado implica la utilización de datos después de haber sido analizados. La interpretación de los datos es extremadamente importante debido a que, por lo general, ejerce gran influencia en las decisiones de la administración respecto al problema original.

11.5 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Muchas tareas que eran, de manera tradicional, responsabilidad del departamento de finanzas o producción antes del decenio de 1950 se convirtieron en responsabilidad del departamento de mercadotecnia debido al concepto de mercadotecnia. Este concepto implica dos ideas:

- (1) *El departamento de mercadotecnia se convierte en la principal fuerza de administración en una empresa.* Ésta reconoce que, en esencia, todas las decisiones importantes que enfrenta son en realidad decisiones de mercadotecnia. Por el hecho que la empresa tiene la habilidad tecnológica para producir casi cualquier cosa, la producción ya no es un problema. En la actualidad el problema es determinar si la empresa puede comercializar o no los productos que es capaz de producir.
- (2) *La empresa se vuelve totalmente orientada a los consumidores.* La mayoría de los nuevos productos se presenta como resultado de amplias investigaciones de mercado. Con el cliente ocupando el lugar más prominente en la estrategia de la empresa, mucho antes de que empiece la producción, la empresa debe responder antes a preguntas como:

- ¿Existe necesidad o deseo por el producto que se puede producir?
- ¿Qué característica o atributos debe poseer ese producto?
- ¿Cómo podemos diferenciar nuestro producto de otros similares, con los que competiría?
- ¿Qué estilo, colores, modelos, tamaños, etc., se deben producir?
- ¿Qué canales de distribución son los mejores?
- ¿Qué política de precios maximizará las utilidades?
- ¿A qué tipo de personas o segmentos del mercado agradará el producto?

11.6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Un fabricante sabe que los compradores tienen semejanzas y diferencias y que, por lo tanto, la totalidad del mercado está en realidad conformado por diversos submercados. *Segmentación del mercado* es la subdivisión del mercado en unidades o segmentos homogéneos y por ello se debe elaborar un producto diferente para cada segmento de él. Como el productor puede fabricar productos diferentes para cada segmento del mercado, esta estrategia de mercadotecnia puede exigir distintas mezclas de mercadotecnia respecto a la distribución, precio y publicidad.

EJEMPLO 1

Un fabricante de automóviles puede ofrecer al mercado distintos tipos de automóviles: económicos, intermedios, o de lujo. Los neumáticos pueden dividirse en equipo original y de reemplazo. La industria de alimentos puede atraer a diferentes consumidores, en especial a quienes están a dieta, ofreciéndoles productos sin azúcar y comunes y corrientes.

11.7 LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La *mezcla de mercadotecnia* se refiere a todas o a una combinación particular de las actividades que una empresa utiliza para comercializar su producto. Los cuatro elementos básicos de la mezcla de mercadotecnia son:

- (1) *Producto*. Este es el artículo que el fabricante ofrece a los compradores. La *comercialización*, también conocida como *planeación del producto*, exige la determinación de las necesidades de los compradores y los tipos de artículos requeridos para satisfacerlas; selección de empaques y nombres de marca; y determinación de los servicios que deberán ofrecerse para acompañar al producto.
- (2) *Canales de distribución*. Implican el manejo de las posibilidades que debe seguir el producto para llegar al comprador. La distribución se ocupa de los intermediarios, del almacenamiento y transporte, e implica programación de tiempos, de movimiento y manejo físico de los productos.
- (3) *Estructura de precios*. La fijación de los precios debe basarse en la satisfacción la utilidad que el producto ofrece al comprador. Esto es vital debido a los efectos financieros que ejerce sobre el volumen de ventas y, aún de mayor importancia, por sus efectos sobre las utilidades.
- (4) *Actividades de promoción*. Implican todas las actividades que serán utilizadas para informar e influir a los consumidores. El propósito de la planeación es crear y estimar la demanda del producto.

En el resto de este capítulo se examinará el papel del producto en la mezcla de mercadotecnia. En capítulos subsiguientes se analizarán los papeles de la distribución, de la fijación de precios y de la promoción.

11.8 ARTÍCULOS DE CONSUMO Y ARTÍCULOS INDUSTRIALES

Se puede clasificar a todos los productos como de consumo o industriales. *Los artículos de consumo* son los que las personas compran para su uso personal, más que para un uso industrial. *Los artículos industriales* son bienes que una empresa vende a otra.

EJEMPLO 2

Un producto puede ser al mismo tiempo artículo de consumo y artículo industrial, dependiendo de la posición del comprador. Por ejemplo, un estudiante que compra una máquina de escribir para utilizarla en sus cursos universi-

sitarios está comprando un producto de consumo. Una empresa que compra una máquina similar está comprando un producto industrial.

Artículos de consumo. En la página 152 se listan las tres categorías básicas de artículos de consumo y se les compara en la tabla 11-1.

- (1) *Producto de consumo unitario mínimo.* Bienes que los consumidores desear adquirir en el lugar más conveniente y con mínimo de esfuerzo. Ejemplos típicos son los cigarrillos, dulces, periódicos y abarrotes ocasionales. Aunque los consumidores advierten que podrían obtener algunos ahorros comprando en diferentes almacenes, la mayoría considera que esos ahorros no justifican el tiempo y esfuerzo adicionales que son necesarios.
- (2) *Productos de compra esporádica.* Artículos a los que las personas dedican un esfuerzo especial de compra. Este tipo de artículos tienen precios relativamente altos y se les compra con menor frecuencia. Algunos ejemplos incluyen automóviles, muebles y aparatos grandes. Los consumidores encuentran que el tiempo y el dinero extra que se emplea al comparar los precios de estos artículos en diversos lugares se compensan en la obtención de artículos de mejor calidad o a menores precios.
- (3) *Productos de especialidad.* Bienes a los que los consumidores están dispuestos a dedicar un esfuerzo extra para comprarlos. Sin embargo, están disponibles en tiendas relativamente escasas en un área determinada. Son ejemplos típicos los alimentos especiales, los artículos deportivos, los instrumentos musicales y la pieles y joyas caras.

Se debe observar que lo que para una persona puede ser un producto de compra común para otra puede ser de especialidad o de compra esporádica, dependiendo de la posición socioeconómica del comprador y la demanda que exista en ese momento. También, muchos productos que alguna vez fueron productos de compra esporádica o de especialidad se convierten en artículos de compra común. Por ejemplo, la mayoría de los supermercados ofrecen muchos artículos no alimentarios debido a que el consumidor espera comprar la mayoría de ellos en la ubicación más conveniente para él.

Tabla 11-1. Bienes de consumo

Características	Bienes de consumo unitario mínimo	Bienes de compra esporádica	Bienes de especialidad
Precio	Reducido	Considerable	Elevado o reducido, dependiendo del artículo
Punto de venta	Muchas tiendas	Lugares seleccionados	Número restringido
Marca	Muy importante	Menos importante	Alto grado de identificación de marca
Importancia de decisión de la compra	Poca reflexión	Considerable reflexión	Se hace un esfuerzo especial
Repetición de la compra	Se compra con frecuencia	Se compra con poca frecuencia	Depende del producto
Calidad	Estandarizada	Varía	Posee características únicas

Productos industriales. Aunque se deben llevar a cabo las mismas funciones básicas en la mercadotecnia de productos de consumo e industriales, existen diferencias importantes. Estas diferencias responden a las características propias de los bienes industriales:

- (1) Tienen un costo relativamente alto
- (2) Con frecuencia son de naturaleza técnicamente compleja
- (3) Los compradores de productos industriales están mejor informados
- (4) Muchos sólo son utilizados por un número limitado de empresas
- (5) La demanda es directa, más que derivada
- (6) Predominan los motivos racionales, más que los emocionales
- (7) Es bastante común la reciprocidad

Existen seis categorías básicas de productos industriales:

- (1) *Instalaciones.* Las instalaciones son edificios o grandes equipos cuyo costo con frecuencia llega a millares, y algunas veces a millones de dólares. Algunos ejemplos los tenemos en las fábricas

cas, reactores nucleares, aviones y computadoras. Debido a sus altos precios y a su importancia, es común que la alta gerencia de la empresa sea quien decida hacer estas compras.

- (1) **Materias primas.** Incluyen todos los materiales que las empresas utilizan en sus procesos de producción. Algunos ejemplos serían la pulpa para fábricas de papel, mineral de hierro para un alto horno o algodón para una planta textil. Las materias primas implican también grandes erogaciones y la toma de decisiones corresponde a la alta gerencia.
- (3) **Partes.** Las partes son similares a las materias primas excepto que están más terminadas y sólo requieren ensamble. Algunos ejemplos serían los resortes para compañías relojeras o transistores para fabricantes de radios.
- (4) **Maquinaria y equipo de oficina.** Es común que estos productos se compren en forma más rutinaria y que requieran menores cantidades de dinero. Algunos ejemplos los tenemos en las máquinas de escribir, calculadoras, y otros artículos de oficina. Es común que los jefes de compras tomen estas decisiones.
- (5) **Accesorios.** Artículos como papelería, cintas para máquina de escribir, aceites, lubricantes etcétera.
- (6) **Servicio.** Mantenimiento preventivo, y correctivo de los equipos de la empresa.

Es importante que quienes se dedican a la mercadotecnia, al dirigir sus esfuerzos de publicidad y ventas, conozcan dónde recae la responsabilidad por la compra de artículos industriales:

Alta gerencia

Instalaciones
Materias primas
Partes

Jefe del área de compras

Maquinaria y equipo de oficina
Accesorio
Servicio

11.9 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El concepto de ciclo de vida del producto establece que todos los productos atraviesan diversas fases o periodos diferentes, desde su producción hasta su eventual desaparición u obsolescencia (véase Fig 11-2).

Introducción. En esta etapa, el producto se introduce y el volumen de unidades que se vende es pequeño. El precio es en general elevado debido a los costos de desarrollo del producto, a los grandes gastos de publicidad y al hecho de que no se han logrado aún las grandes economías de escala, ejemplo característico podría ser una televisión de colores, con un precio de más de \$1 000 cuando se introdujo por primera vez en 1954.

Crecimiento. Durante su etapa de crecimiento, el producto comienza a ser ampliamente aceptado. Los volúmenes de venta mayores dan como resultado menores costos unitarios, conforme se logra las economías de escala. Estas economías de escala dan como resultado menores precios, que conducen a volúmenes aún mayores, y el ciclo se repite. Las utilidades llegan a su mayor nivel en esta etapa debido a que los costos de desarrollo ya se han pagado y se ha llevado a cabo el trabajo de publicidad. Por desgracia, en este punto los competidores hacen su aparición en el mercado.

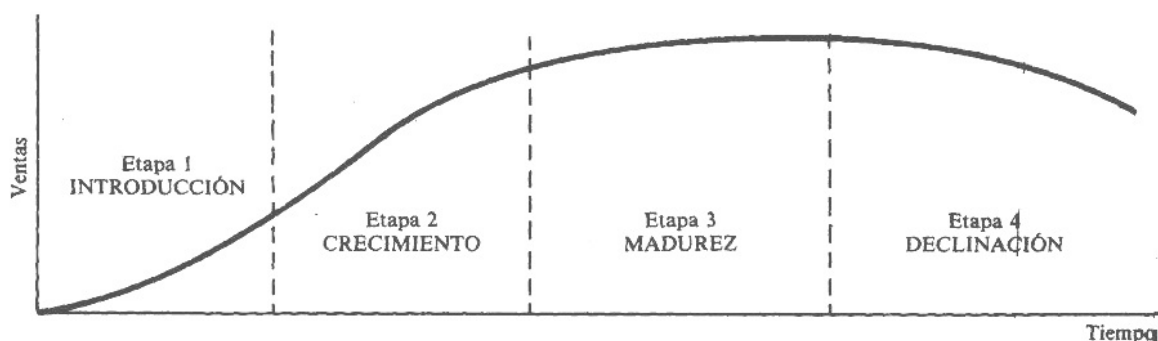


Fig. 11-2. Ciclo de vida del producto.

Madurez. Aunque todavía puede darse algún crecimiento reducido, la demanda está satisfecha debido a que el mercado está saturado. Las televisiones en blanco y negro pueden servir como un ejemplo. También ingresan nuevos productos (televisiones a color) en el mercado y las utilidades comienzan a disminuir.

Declinación. La demanda del producto desaparece a medida que la competencia se vuelve ardua y las utilidades se esfuman.

El concepto de ciclo de vida del producto es extremadamente importante para quienes se dedican a la mercadotecnia ya que ilustra el hecho de que cualquier empresa cuya política es producir un solo producto está destinada al fracaso. Actualmente, la mayor parte de las empresas importantes introducen anualmente docenas de nuevos productos. Además, el momento adecuado en que una empresa debe empezar a buscar nuevos productos es durante la segunda etapa o etapa de crecimiento, cuando las utilidades están en su punto más alto y la empresa puede permitirse grandes gastos para investigación y desarrollo.

11.10 LEGISLACIÓN QUE AFECTA AL PRODUCTO

Es importante que las personas dedicadas a la mercadotecnia se familiaricen con las leyes que se aplican particularmente a sus áreas específicas dentro de la mercadotecnia. Casi todas las áreas de las actividades de la mercadotecnia están reguladas de algún modo. A continuación aparecen algunas de las leyes que afectan en forma directa a los productos.

The Pure Food and Drug Act (1906, modificada en 1930). Prohíbe el uso de ingredientes deteriorados o contaminados en los productos alimentarios o farmacéuticos, o la coloración artificial. También prohíbe la etiquetación falsa o confusa. La enmienda considera los alimentos, medicamentos y cosméticos que pueden ser dañinos. Existe la aprobación federal de todos los nuevos medicamentos antes de que puedan "ser comercializados".

Meat Inspection Act (1907). Exige la inspección federal y el mantenimiento de condiciones sanitarias en todas las empresas que venden carnes en el comercio interestatal.

Wool Products Labeling Act (1939). Exige que todos los productos que contengan lana incluyan en la etiqueta el porcentaje de lana nueva en comparación con la reprocesada.

Lanham Act (1946). Contempla el registro y protección legales de las marcas registradas.

Flammable Fabrics Act (1953). Prohíbe la producción de telas o ropa potencialmente inflamables.

Fair Packaging and Labeling Act (1967). Exige que los artículos empacados muestren el peso, sus ingredientes y la marca del fabricante.

Terminología empleada en la Administración de Empresas

Artículos de compra esporádica. Categoría de los productos de consumo. Artículos para los cuales los consumidores consideran que las diferencias en calidad o precio justifican su búsqueda. Algunos ejemplos son automóviles, muebles y aparatos grandes.

Artículos de especialidad. Categoría de artículos de consumo. Artículos que demandan un esfuerzo especial de los consumidores para adquirirlos. Algunos ejemplos son artículos para cualquier tipo de diversiones, alimentos, pieles caras y joyería.

Ciclo de vida del producto. Todos los productos atraviesan por diversas etapas o fases desde el momento de su introducción hasta su desaparición del mercado. Estas etapas son introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Clasificación. Función básica de mercadotecnia, importante en particular en la comercialización de productos agrícolas. Muchos de éstos (como leche, huevos, trigo, etc.) reciben distintas clasificaciones que atestiguan su calidad y uniformidad.

Concepto de mercadotecnia. Implica dos ideas: (1) la mercadotecnia se convierte en la principal fuerza de administración de una empresa y (2) la empresa se orienta totalmente al consumidor.

Concepto del valor agregado. Valor que se añade al producto como resultado de las actividades de mercadotecnia

Datos secundarios. Datos que se obtienen de registros de empresas o a través de investigaciones bibliográficas como parte de la investigación de mercado.

Estandarización. Función básica de mercadotecnia que tiene relación con el mantenimiento de estacares uniformes de tamaño y calidad en toda una industria.

Investigación de mercadotecnia. Recolección, registro y análisis sistemático de datos de mercadotecnia.

Mercadotecnia. Ejecución de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor.

Mezcla de mercadotecnia. Las combinaciones de actividades específicas que una empresa utiliza para comercializar su producto. Sus elementos incluyen el producto mismo, los canales de distribución, el precio y la promoción.

Productos de consumo. Artículos que las personas compran para uso privado más que para usos industriales o de negocios.

Productos de consumo unitario mínimo. Artículos de consumo que los consumidores desean adquirir en el lugar más conveniente y con un mínimo de esfuerzo. Algunos ejemplos son los cigarrillos y las pastas de dientes.

Productos industriales. Bienes que se venden a otras empresas más que a personas, incluyendo instalaciones, materias primas, refacciones, equipo, accesorios, provisiones y servicio.

Productos primarios. Datos de primera mano que se obtienen a través de la observación, experimentación o investigación, como parte de un estudio de mercadotecnia.

Segmentación de mercado. El término significa que se puede dividir el mercado en unidades y segmentos homogéneos y que se deben desarrollar diferentes productos para cada uno de esos segmentos.

Utilidad de forma. La capacidad básica de un bien para satisfacer un deseo o necesidad humana. La utilidad de forma es el resultado de la actividad productiva o agropecuaria.

Utilidad de lugar. Valor que se añade al producto como consecuencia del transporte del lugar donde se produce a donde se le necesita.

Utilidad de tiempo. Valor que se añade a un bien al almacenarlo desde el momento en que se fabrica hasta el tiempo en que se le utiliza.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- _____ 1. Los costos de mercadotecnia representan aproximadamente un tercio del costo promedio de los productos.
- _____ 2. El término mezcla de mercadotecnia se refiere al grado de publicidad en relación con el personal de ventas que se utiliza para comercializar un producto.
- _____ 3. Conforme una empresa se organiza a través del concepto de mercadotecnia, algunas actividades que tradicionalmente eran responsabilidad del departamento de finanzas o de producción se vuelven responsabilidad del departamento de mercadotecnia.
- _____ 4. El concepto de mercadotecnia es más adaptable a la comercialización de productos de consumo que a la de productos industriales.
- _____ 5. Un producto puede ser al mismo tiempo de consumo e industrial.
- _____ 6. Un producto que es de consumo unitario mínimo para una persona puede ser de compra esporádica o de especialidad para otra.
- _____ 7. Una buena manera de distinguir entre los artículos de consumo unitario mínimo y los de compra esporádica es la magnitud de esfuerzo en términos de tiempo, que los consumidores están dispuestos a hacer, para adquirirlos.
- _____ 8. De acuerdo con el concepto del ciclo de vida del producto, una empresa debe comenzar a investigar nuevos productos durante la tercera etapa.
- _____ 9. De acuerdo al concepto de ciclo de vida del producto, es probable que las mayores ganancias se obtenga durante el proceso de madurez y saturación.

- _____ 10. Siempre se debe llevar a cabo una investigación primaria de mercado antes de emprender una investigación secundaria.

Respuestas (1) Falso. Los costos de mercadotecnia representan aproximadamente la mitad de los costos de un producto promedio.

(2) Falso. El término mezcla de mercadotecnia se refiere a una combinación de actividades que utilizan las empresas para comercializar sus productos.

(3) Verdadero.

(4) Falso. El concepto de mercadotecnia es más adaptable a la comercialización de artículos industriales.

(5) Verdadero.

(6) Verdadero.

(7) Verdadero.

(8) Falso. La etapa dos, la etapa de crecimiento, es el momento en que una compañía debe comenzar a buscar nuevos productos.

(9) Falso. Las utilidades alcanzan su máximo nivel en la etapa de crecimiento.

(10) Falso. Una empresa siempre debe intentar resolver sus problemas utilizando datos secundarios más que primarios.

Parte II: opción múltiple

- De las siguientes, la afirmación que mejor expresa la idea básica del concepto de mercadotecnia es (a) fabricar el mejor producto, (b) fabricar el producto más barato posible, (c) tratar de reducir el costo de mercadotecnia, (d) tener en mente al cliente en primer lugar.
- El producto es a la mezcla de mercadotecnia como (a) una pala es a una banqueta, (b) un borrador a un lápiz, (c) una máquina a un automóvil, (d) una silla a un escritorio.
- De los siguientes, el artículo que más probablemente sería un artículo de consumo unitario mínimo para muchas personas sería (a) un aparato de televisión, (b) alimentos especiales, (c) pasta para dientes, (d) artículos para "diversiones".
- De los siguientes, el artículo que más probablemente sería un artículo de compra unitario mínimo para muchas personas sería (a) un aparato de televisión, (b) alimentos especiales, (c) pasta para dientes, (d) artículos para "diversiones".
- De las siguientes clases de productos industriales, la alta gerencia participaría en las decisiones de compra para (a) partes, (b) equipo accesorio, (c) provisiones, (d) servicios.
- De acuerdo al concepto del ciclo de vida del producto, es más probable que las utilidades sean más altas en el ciclo de (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez, (d) declinación.
- Cuando un producto está en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida, una empresa debe considerar más probable (a) una reducción en sus utilidades, (b) un aumento en el costo de producción, (c) que los competidores ingresen al mercado, (d) ninguno de los anteriores.
- Durante la etapa de madurez del ciclo de vida de un producto, una empresa debe esperar (a) una reducción en la competencia de precios, (b) una reducción en las utilidades, (c) gastos más altos de publicidad, (d) aumentos en los costos de producción.
- Una clave para la administración del ciclo de vida de un producto es (a) intentar controlar la duración del ciclo de vida del producto, (b) abandonar el producto inmediatamente después de la etapa de crecimiento, (c) eliminar la publicidad en la etapa de declinación, (d) buscar constantemente nuevos productos y el mejoramiento de los ya existentes.
- La primera etapa en la producción de investigaciones de mercadotecnia es (a) repasar las fuentes de datos, (b) formular los mejores diseños de investigación, (c) definir el problema, (d) escoger los mejores datos.
- El concepto moderno de mercadotecnia coloca a _____ al comienzo y al final del ciclo de mercadotecnia: (a) los vendedores, (b) los compradores, (c) los productores, (d) los detallistas.

12. Estandarización significa uniformidad del producto en términos de (a) cantidad, (b) calidad, (c) a y b, ambos (d) ni a ni b.
13. ¿Cuál de los siguientes conceptos no está incluido en la mezcla de mercadotecnia? (a) precio, (b) producto, (c) almacenamiento, (d) promoción.
14. El propósito de la promoción es (a) hacer que el producto llegue al consumidor final, (b) estimular la demanda, (c) crear oferta, (d) aumentar el empleo.
15. El obstáculo más fuerte a la demanda es (a) la oferta, (b) la distribución, (c) el precio, (d) la promoción.
16. En mercadotecnia, la compra y la venta se denominarían (a) las funciones primarias, (b) funciones de intercambio, (c) funciones de utilidad, (d) funciones críticas.
17. Los consumidores individuales compran para proteger o aumentar su autoestima mientras los consumidores industriales compran para (a) aumentar la ventas o reducir los costos, (b) estimular la competencia, (c) mantener un consumo normal, (d) desalentar la competencia.
18. La función de almacenamiento permite a las empresas (a) controlar la oferta de bienes y servicios, (b) anticipar necesidades futuras, (c) mantener en secreto sus pertenencias, (d) guardar productos que ya no tienen uso.
19. Al diseñar una mezcla de mercadotecnia, el vendedor debe empezar por planificar (a) el producto (b) los precios, (c) los canales de distribución, (d) la promoción.
20. El precio de un producto debe ser relevante para (a) la utilidad o satisfacción que ocasiona a los compradores, (b) la cantidad de utilidades que pueden obtener los vendedores, (c) la disponibilidad de sustitutos, (d) la disponibilidad de tiendas al detalle.

Respuestas: (1) d, (2) c, (3) c, (4) a, (5) a, (6) b, (7) c, (8) b, (9) d, (10) c, (11) b, (12) c, (13) c, (14) b, (15) c, (16) b, (17) a, (18) b, (19) a, (20) a.

Parte III

Complete las siguientes afirmaciones.

1. Las actividades de mercadotecnia varían desde la concepción inicial hasta su _____ final.
2. En vez de pensar en el costo de mercadotecnia se debe considerar el concepto del _____
3. La mercadotecnia agrega _____ al producto a través de las actividades específicas que realiza.
4. _____ indican al fabricante en dónde desean su producto, cuándo y a qué precio.
5. Los productos de consumo denominados A, B, o C, se conocen como etiquetas de _____
6. Los productos y los precios son elementos de la _____ de mercadotecnia.
7. Algunas veces se denomina _____ a la planeación de productos.
8. Los artículos que se compran para uso personal y del hogar son productos _____
9. Los productos _____ usualmente tienen marca, son de precios reducidos y se consumen con rapidez.
10. Los muebles, los artículos de plata y los aparatos grandes son usualmente productos _____

Respuestas: (1) venta (6) mezcla
 (2) valor agregado (7) comercialización
 (3) valor (8) de consumo
 (4) compradores (9) consumo unitario mínimo
 (5) de grado (10) de compra esporádica

Problemas resueltos

11.1 Defina la mercadotecnia.

SOLUCIÓN

Mercadotecnia es el desempeño de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes o servicios del productor al consumidor o usuario. La producción no es un fin en sí mismo. También se debe transportar, almacenar, fijar precios, hacer publicidad y vender un producto antes de que se logre la satisfacción de los deseos y necesidades humanas.

11.2 ¿Qué es el costo de mercadotecnia? ¿Es demasiado alto ese costo?

SOLUCIÓN

La mercadotecnia es causa de aproximadamente la mitad del costo de los productos promedio. La mercadotecnia agrega valor al producto, al ayudar a crear utilidad de posición, de tiempo, de lugar y de forma. Además, la mercadotecnia añade valor al producto en función de las actividades específicas que lleva a cabo: información de mercados, compras, ventas, aceptación de riesgos, servicios, estandarización, etc. El costo de mercadotecnia es demasiado alto sólo cuando excede el valor que agrega.

11.3 ¿Qué es el concepto de mercadotecnia?

SOLUCIÓN

El concepto de mercadotecnia implica dos ideas principales: (1) el área de mercadotecnia se convierte en la principal área de administración en una empresa y (2) la empresa se orienta totalmente a los consumidores.

11.4 "La mayor parte de los productos actuales se producen como resultado de amplias investigaciones de mercadotecnia". Comente la anterior afirmación.

SOLUCIÓN

El problema que enfrenta la mayoría de las empresas en la actualidad no es la producción. La mayoría tiene la capacidad tecnológica para producir casi cualquier cosa. El problema real es determinar, en primer lugar, qué tipo de producto se va a fabricar y determinar las características o atributos que debe poseer.

11.5 ¿Qué es la mezcla de mercadotecnia?

SOLUCIÓN

La mezcla de mercadotecnia se refiere a todas o a algunas actividades específicas que una empresa utiliza para comercializar sus productos. Consiste en el producto mismo, canales de distribución, fijación de precios y promoción. Las empresas deben decidir qué combinación de estos elementos les permitirá lograr de la mejor manera sus objetivos de mercadotecnia.

11.6 Liste las etapas necesarias en la conducción de investigaciones de mercado.

SOLUCIÓN

- (1) Definir el problema
- (2) Recopilar datos secundarios
- (3) Recopilar datos primarios
- (4) Compilar y filtrar los datos
- (5) Analizar e interpretar los resultados

11.7 Describa el concepto de segmentación de mercados.

SOLUCIÓN

Un fabricante puede reconocer que los compradores tienen similitudes y diferencias y que, por lo tanto, su mercado total está conformado por diversos segmentos o submercados. La segmentación de mercados implica la posibilidad de dividir el mercado en unidades o segmentos homogéneos y que se puede desarrollar un producto diferente para cada uno de ellos.

11.8 Liste y describa brevemente las tres clases básicas de productos de consumo.

SOLUCIÓN

Las tres clases de artículos de consumo son: artículos de consumo unitario mínimo, artículos de compra esporádica y artículos de especialidad. Los artículos de consumo unitario mínimo son aquellos que los consumidores esperan comprar en el lugar más conveniente: periódicos, cigarrillos, etc. Los artículos de compra

esporádica son los que los consumidores consideran que por diferencias de calidad o precio justifican su búsqueda: automóviles, muebles, etc. Los artículos de especialidad son aquellos que satisfacen a los clientes por su mero hallazgo: artículos para diversiones, alimentos especiales, etc.

11.9 Liste cinco características de productos industriales.

SOLUCIÓN

- (1) Los productos industriales son de costo elevado
- (2) Con frecuencia los productos industriales son de naturaleza técnicamente compleja
- (3) Los compradores de productos industriales están mejor informados
- (4) Los productos industriales se venden por necesidades específicas y no por simple deseo
- (5) La reciprocidad es bastante común

11.10 ¿Para qué categoría de productos industriales es frecuente que la alta gerencia participe en la toma de decisiones de compra?

SOLUCIÓN

Con frecuencia la alta gerencia participa en las decisiones de compra para las primeras tres categorías de productos industriales: instalaciones, materias primas y refacciones. Todas ellas implican grandes cantidades de dinero y con frecuencia se compran por contrato.

11.11 Comente el concepto de ciclo de vida del producto.

SOLUCIÓN

El concepto de ciclo de vida del producto implica que la mayor parte de los productos atraviesa diversas etapas desde su introducción hasta su desaparición del mercado. Específicamente, la mayor parte de los productos pasan por: (1) un periodo de introducción en el que el volumen es alto y los precios elevados; (2) crecimiento, durante el cual se logran economías de escala y prevalecen precios bajos; (3) madurez, durante la cual se satura el mercado; (4) declinación en la que comienza a decaer la demanda.

11.12 ¿Por qué es importante para los vendedores el ciclo de vida del producto? ¿Cuál es el mejor momento para desarrollar nuevos productos?

SOLUCIÓN

El ciclo de vida del producto es importante porque muestra que cualquier empresa que se comprometi con un sólo producto está casi destinada al fracaso. El momento adecuado para que una empresa comience buscar nuevos productos es durante la etapa de crecimiento (segunda etapa), cuando las utilidades están i su máximo nivel y la empresa puede permitirse gastos elevados para investigación y desarrollo.

ESTUDIOS DE CASOS APLICADOS

11.13 Big Burger Corporation, cadena de establecimiento de comida rápida, considera la posibilidad de operar una nueva unidad cercana al lugar donde usted habita. Como su consultor da mercadotecnia, ¿qué tipo de investigación de mercado recomendaría usted que emprendieran)?

SOLUCIÓN

La recomendación adecuada sería una investigación primaria de mercado, en especial en el área de estudios de tráfico. De las tres maneras de recopilar datos primarios (observación, experimentación e investigación), se utilizaría el método de observación.

11.14 Una empresa bien conocida en la zona occidental contempla la posibilidad de ampliar sus operaciones en la parte oriental del país. La población es un factor vital. ¿Qué tipo de estudio recomendaría usted?

SOLUCIÓN

Se recomendaría llevar a cabo una investigación de mercado secundaria en especial en el área de censos demográficos. Recopilar estos datos secundarios es mucho más económico y veloz que utilizar datos primarios. Sin embargo, es importante advertir que existen problemas considerables en la obtención de datos secundarios: (1) los datos pueden ser muy viejos y (2) existe la posibilidad de sesgo.

- 11.15 Como vendedor de una empresa importante que fabrica turbinas de vapor, de varios millones de dólares, ¿en qué área de la empresa concentraría usted su programa de ventas?

SOLUCIÓN

En la alta gerencia. Debido a su elevado precio y a su importancia, la alta gerencia de una empresa toma las decisiones de compra para la adquisición de artículos industriales.

- 11.16 Como vendedor de una empresa que fabrica aceite lubricante para maquinaria industrial, máquinas de escribir, etc., ¿a quiénes convocaría para su programa de ventas?

SOLUCIÓN

Al jefe del departamento de compras o a un comprador. La cantidad implícita de dinero es bastante reducida.

- 11.17 Alguien decía, "si no fuera por la mercadotecnia, todo sería mucho más barato". ¿Cuál es su opinión acerca de esta afirmación?

SOLUCIÓN

La mercadotecnia añade valor al producto al ayudar a crear utilidad de forma, lugar, tiempo y posesión. Además, la mercadotecnia agrega valor al producto por las funciones específicas que lleva a cabo; información, compras, ventas, etc. Los costos de mercadotecnia son demasiado elevados sólo cuando exceden a su valor relativo.

- 11.18 Usted es vicepresidente de mercadotecnia. En una reunión de ejecutivos, el presidente de la empresa afirma respecto al producto: "Al público puede dársele cualquier color que desee, siempre que sea blanco." ¿Cuál es su reacción ante esta afirmación?

SOLUCIÓN

El presidente debe considerar el deseo que el público tiene de diferentes colores. Se debe llevar a cabo un programa de investigación de mercado para determinar qué colores se venderían mejor y sólo se debe determinar el color sobre la base de otros resultados.

- 11.19 En una fiesta reciente, a usted le impresionó la hornilla de asados de su vecino. Cuando le preguntó dónde la había comprado, respondió que la acababa de adquirir en un supermercado cercano. Explique esta extraña afirmación.

SOLUCIÓN

Cada vez más productos se convierten en artículos de consumo unitario mínimo para las personas, dependiendo de su posición socioeconómica y la demanda del momento. En la actualidad, muchos productos que alguna vez fueron de compra esporádica o de especialidad se han convertido en artículos de consumo unitario mínimo.

- 11.20 El precio de las calculadoras electrónicas ha disminuido enormemente en los últimos cuatro años. ¿Cuáles cree usted que sean las razones de esto?

SOLUCIÓN

Se debe tener en mente el concepto del ciclo de vida del producto. Todos los productos atraviesan diversas etapas desde su nacimiento hasta su desaparición. Durante la segunda etapa, es frecuente que los precios

se reduzcan en forma dramática conforme el producto comienza a lograr una aceptación amplia. El mayor volumen de ventas da como resultado menores costos unitarios, al lograrse economías de escala. Es en este punto en el que la competencia comienza a ingresar al mercado, reduciendo con ello más el precio.

- 11.21 Al examinar un trozo de carne en un supermercado se observó que la carne tenía un sello morado en uno de sus lados. ¿Por qué ocurre esto?

SOLUCIÓN

Se pone un sello morado a la carne para mostrar que se ajusta a la Meat Inspection Act de 1907. Esta ley exige que toda la carne que se vende en el comercio interestatal tenga una inspección federal y un grado respecto a su calidad.

- 11.22 En la reunión mensual de ejecutivos de la empresa, el presidente busca reducir costos en todos los aspectos. Por ello, ha pedido a todos los vicepresidentes que defiendan las operaciones de su respectiva área. Como la persona a cargo de la mercadotecnia de la empresa, ¿qué factores argumentaría usted para defender la importancia de su área en las operaciones de la empresa?

SOLUCIÓN

Toda decisión importante de la empresa es, en realidad, una decisión de mercadotecnia. El problema actual es determinar si la empresa es capaz de vender o no el producto que puede producir. La empresa tiene la capacidad técnica para producir casi cualquier cosa y, por lo tanto, la producción no es problema. Sin un departamento sólido de mercadotecnia, no se podría dar la venta del producto y la producción sería simplemente un desperdicio.

Capítulo 12

Canales de distribución

12.1 INTRODUCCIÓN

Los *canales de distribución* son los caminos que siguen los productos para pasar del productor al consumidor. Al viajar al mercado, los distintos productos pueden pasar a través de una amplia red de canales de distribución conformada por los *intermediarios*. Estas personas ayudan a llenar el espacio entre el productor y consumidor, al llevar a cabo ciertas funciones de mercadotecnia que facilitan el flujo de artículos a través del canal. Agregan valor al producto al ayudar a crear utilidad de tiempo, lugar y posición. Específicamente, llevan a cabo las funciones de compra, venta, transporte, almacenamiento, aceptación de riesgos, fijación de precios e información de mercado, como se analizó en el capítulo 11.

Existen muchos tipos de canales de distribución, aun entre empresas del mismo ramo. Las variaciones dependen de factores como la naturaleza del producto, el mercado y la solidez financiera del fabricante.

12.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA PRODUCTOS DE CONSUMO

Quien comercializa productos de consumo tiene muchos canales de distribución disponibles (véase Fig. 12-1).

Fabricante—consumidor. Vender directamente al consumidor es el más simple de los canales de distribución. Se puede realizar a través de (1) establecimientos comerciales, propiedad del fabricante, (2) ventas de casa en casa, o (3) correo directo. Estas tres formas ofrecen las ventajas de facilidad de administración y control de propietario. Sin embargo, su elevado costo y mayores requerimientos de capital las vuelven imprácticas para la mayor parte de los bienes de consumo.

Fabricante—detallista—consumidor. Vender primero a un detallista, quien a su vez vende a los consumidores, es muy común en el caso de artículos de compra esporádica, ya que ello permite al fabricante

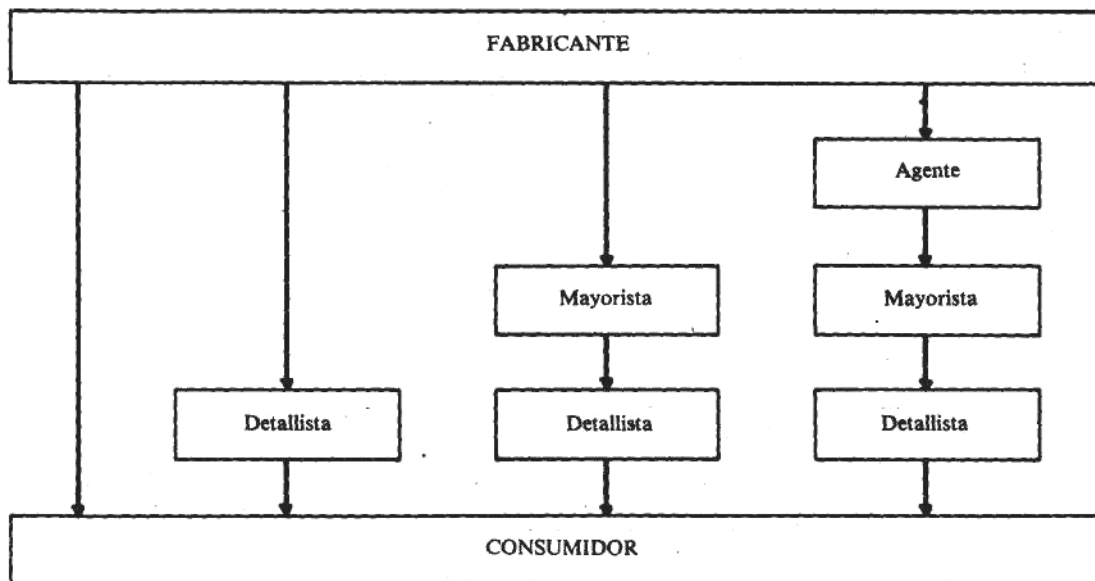


Fig. 12-1. Canales de distribución para bienes de consumo.

mayor control sobre el producto y le proporciona una rápida retroalimentación sobre las Condiciones del mercado. Algunos ejemplos de productos en esta área incluyen automóviles, aparatos grandes y la mayor parte de los productos de la industria de la confección.

Fabricante—mayorista—detallista—consumidor. Las ventas a través de mayoristas constituyen la forma de distribución más popular y común en la actualidad. La mayoría de los fabricantes prefieren concentrarse en la producción debido a que con frecuencia sus empresas son pequeñas y especializadas, y carecen de un departamento de mercadotecnia y capital. Por lo tanto, confían en los servicios de los mayoristas, quienes compran en grandes cantidades, otorgan crédito, almacenan y entregan los artículos, etc.

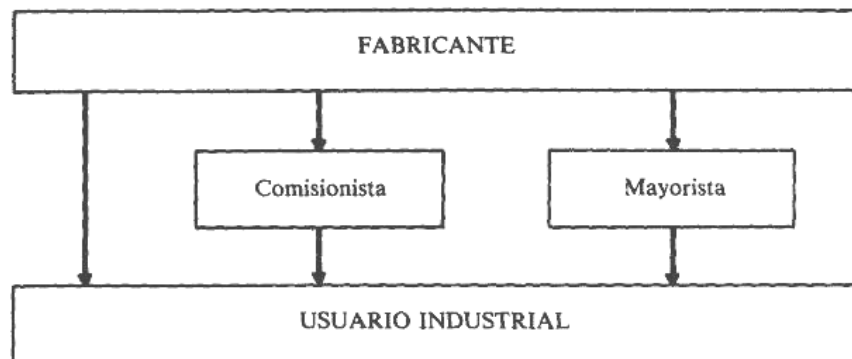
Fabricante—comisionista—mayorista—detallista—consumidor. Muchos fabricantes pequeños prefieren utilizar los servicios de uno o más *comisionistas intermediarios* al canalizar sus productos al mercado. Los agentes intermediarios usualmente reciben su pago en forma de comisión y no (adquieren la propiedad de los artículos que venden en ningún punto del proceso.

12.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA PRODUCTOS INDUSTRIALES

Los canales de distribución para productos industriales difieren en forma considerable de los canales para productos de consumo. Las empresas industriales utilizan menos intermediarios y tienen canales de distribución más cortos. Como se ilustra en la figura 12-2, los tres canales más comunes para los productos industriales son:

- (1) Del fabricante al usuario industrial. La mayor parte de los productos industriales, llega al mercado de esta manera.
- (2) Del fabricante al agente y al usuario.
- (3) Del fabricante al mayorista y al usuario.

Fig. 12-2. Canales de distribución para bienes industriales.



12.4 NATURALEZA DE LAS VENTAS AL MAYOREO

Los mayoristas constituyen instituciones de ventas que compran artículos y después los revenden a detallistas, a usuarios industriales y a otros mayoristas. Aunque parezca sorprendente, en Estados Unidos los mayoristas llevan a cabo un número de transacciones superior en términos monetarios a los detallistas aunque sólo operan trescientos mil de ellos.

¿Por qué tantos fabricantes confían en los servicios de los mayoristas para distribuir su producto? ¿Por qué muchos detallistas prefieren comprar a un mayorista en vez de comprar en forma directa al fabricante? Las ventajas de utilizar mayoristas, tanto para el fabricante como para el detallista, se resumen en la figura 12-3 y en el siguiente análisis.

Ventajas para el fabricante

- (1) La mayoría de los fabricantes tiene empresas pequeñas y especializadas, con capital y conocimientos de mercadotecnia limitados. Prefieren concentrarse en la producción y dejar que otros manejen la distribución de sus productos.

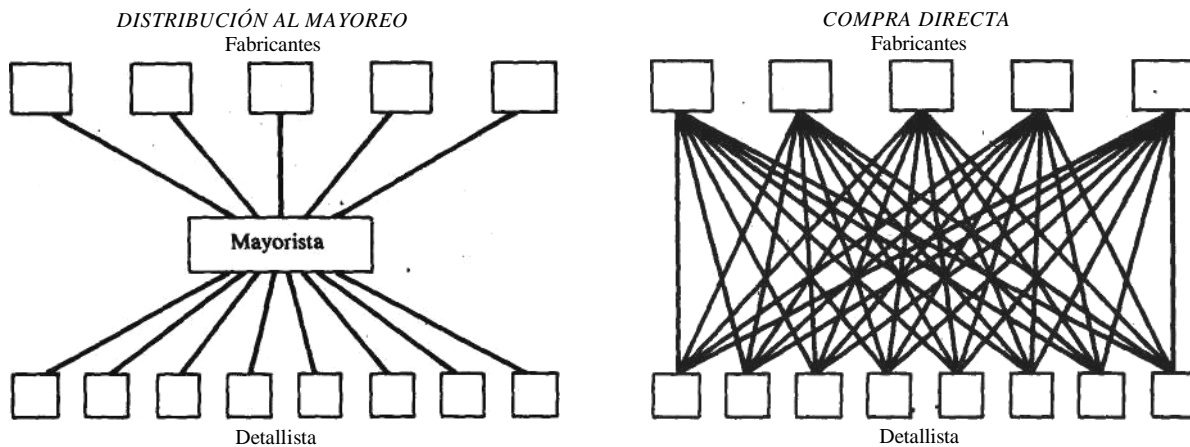


Fig. 12-3.

- (2) Con frecuencia, la utilización de los servicios del mayorista permite al fabricante reducir al mínimo los costos de distribución. Por ejemplo, el fabricante de artículos de consumo unitario mínimo tendría que establecer y mantener un enorme departamento de ventas con objeto de poder llegar a todas las tiendas en las que debe venderse el producto.
- (3) El uso de mayoristas simplifica el proceso de mercadotecnia y hace necesarias menos transacciones. Un fabricante necesita manejar sólo un número seleccionado de mayoristas en vez de manejar cientos o millares de pequeños detallistas.
- (4) Los mayoristas proporcionan una cobertura amplia de los posibles establecimientos comerciales en su área.
- (5) Con frecuencia, los mayoristas proporcionan importante información de mercado respecto a la aceptación del producto, nuevos progresos en el mercado, tendencias a futuro, etc.

Ventajas para el detallista

- (1) La utilización de un mayorista hace que la función de compras del detallista sea más sencilla porque éste necesita sólo tratar con un número reducido de mayoristas, en vez de hacerlo con cientos o miles de fabricantes.
- (2) Con frecuencia, el uso de mayoristas permite a los detallistas reducir los costos totales de compras. Con frecuencia los mayoristas están en posibilidades de aprovechar los descuentos por volumen y los ahorros por transporte, no disponibles para la mayoría de los detallistas.
- (3) Los mayoristas proporcionan también una función de almacenamiento, lo que permite a los detallistas operar con menores riesgos y capital.
- (4) Muchos mayoristas otorgan crédito. Esto reduce los requerimientos de capital para el detallista.
- (5) Los mayoristas proporcionan información de mercado a los detallistas.

12.5 TIPOS DE MAYORISTAS

Existen dos amplias categorías de mayoristas: *comerciantes* y *comisionistas*. La figura 12-4 ilustra algunos de los tipos especializados dentro de esta categoría.

Mayoristas comerciantes

Los *mayoristas comerciantes* adquieren la propiedad y posesión física de los artículos que manejan debido a que son sus propietarios legales. Los *mayoristas de línea completa* son los que comúnmente tienen existencias completas de artículos de una línea de productos dada. Ejemplos típicos en las ventas al mayoreo se encuentran en los ramos de abarrotes, productos farmacéuticos y ferretería. También proporcionan crédito y se encargan de la entrega.

Mayoristas de línea limitada los que se especializan en una línea limitada de productos, como piezas de recambio para automóviles y artículos de perfumería y plomería. Dentro de este rubro existen especialistas tales como:

- (1) *Promotores y colocadores.* Se encuentran comúnmente en las ventas de productos farmacéuticos y perfumería. Derivan su nombre de que colocan sus propios estantes de exhibición, los abastecen y retiran la mercancía que no se vende.
- (2) *Corredores con derecho de propiedad.* Venden mercancía sobre la que tienen derecho pero intentan evadir la responsabilidad de su posesión en tanto les sea posible. Logran esto haciendo que el fabricante envíe los artículos directamente a un comprador previamente identificado ahorrando de esta manera costos de almacenamiento y de transporte.
- (3) *Transportistas mayoristas.* Con frecuencia se les encuentra donde la velocidad de entrega es un factor importante, como ocurre en el ramo de los víveres debido a la condición perecedera de los artículos.

La tabla 12-1 resume las características de los mayoristas comerciantes.

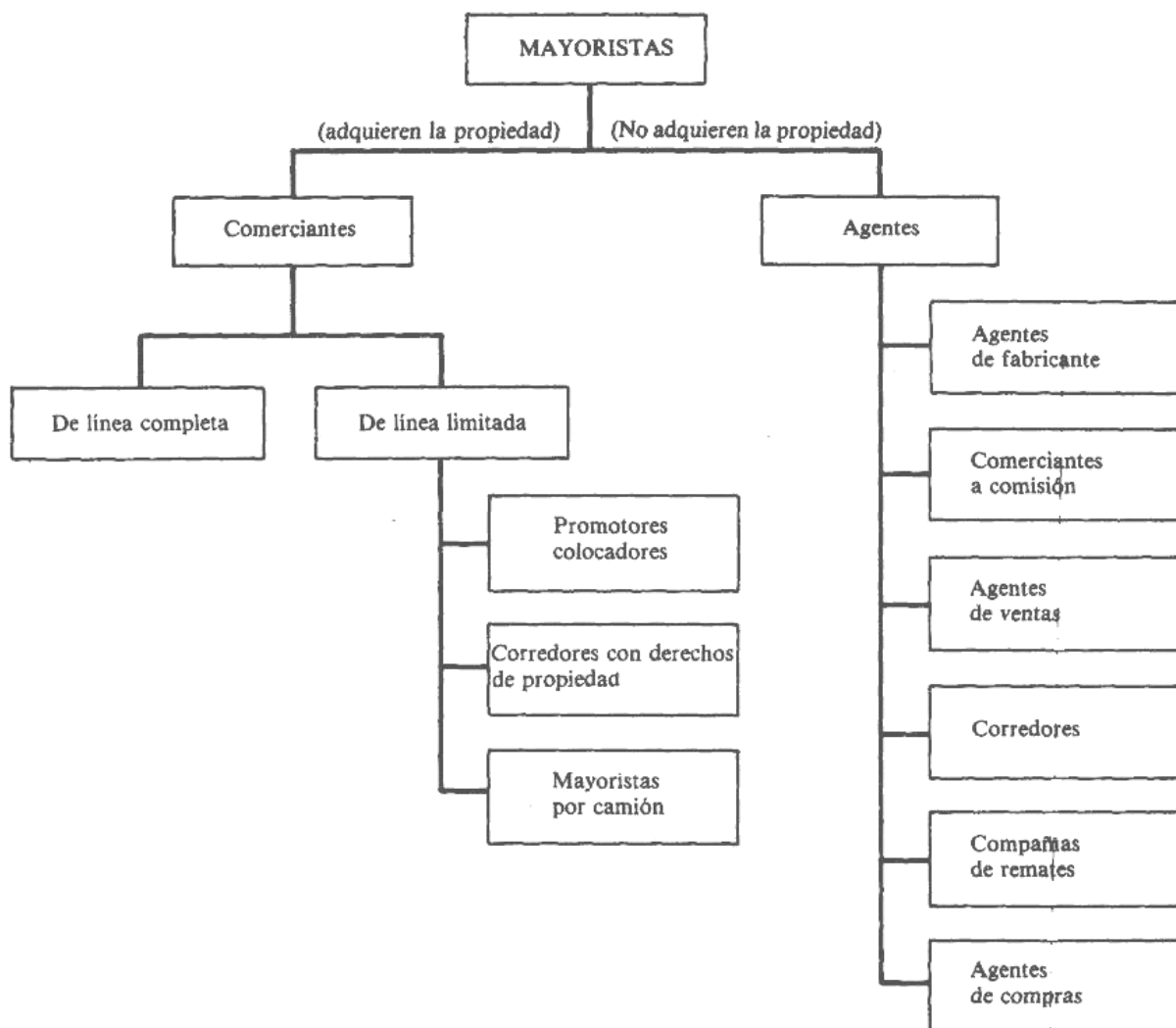


Fig. 12-4. Tipos de mayoristas.

Tabla 12-1. Mayoristas comerciantes

Características	De línea completa	De línea limitada
Fuerza de ventas Servicios de entrega Inventario Utilidad que logran Propiedad	Por grandes volúmenes Sí Área general Compran y revenden Asumen la propiedad de los bienes	Servicios sólo a unos cuantos clientes No Se especializan en líneas limitadas Compran y revenden Asumen la propiedad de los bienes

Comisionistas

La principal característica de los *comisionistas* es que no adquieren la posesión de los artículos que venden; la mayoría de ellos esperan sólo para lograr ventas a comisión para el fabricante. Algunos tipos específicos de comisionistas son:

- (1) *El comisionista del fabricante.* Son intermediarios que, por lo general, operan bajo un contrato del fabricante para vender el producto en un territorio exclusivo. Con frecuencia sirven como cierto tipo de fuerza de ventas externa para fabricantes pequeños que no pueden permitirse mantener su propia área de ventas. Comunes en el campo de los alimentos, los comisionistas del fabricante suelen manejar líneas de productos relacionados pero que no compiten entre sí.
- (2) *Comisionistas libres.* Funcionan de manera similar a los agentes de fabricante excepto que ellos *si obtienen* la posesión de los bienes y, por lo general, reciben mucha más autonomía respecto a precios y términos de venta. Con frecuencia se les encuentra en la venta de productos agrícolas como ganado en pie, granos y frutas.
- (3) *Comisionistas a contrato.* Los agentes de ventas operan de manera semejante a los comisionistas de fabricante en tanto que operan con base en un contrato. Difieren debido a que, por lo general, manejan independientemente la producción total del fabricante en un territorio abierto y tienen autoridad absoluta respecto al precio y a los términos de venta.
- (4) *Corredores.* La característica distintiva de los corredores es que pueden representar al comprador o al vendedor. Muchos se dedican simplemente a reunir al comprador y al vendedor, sin obtener derechos, ni posesión sobre los artículos que venden.
- (5) *Subastadores.* Son un canal de mercadotecnia importante para los artículos que no pueden ser clasificados en forma precisa. Estos incluyen el tabaco, el ganado en pie y los automóviles usados. Muchas de ellas operan sólo para comerciantes reconocidos y no para el público en general.
- (6) *Compradores a comisión.* A los agentes de compras se les encuentra en la industria de la confección, donde con frecuencia sirven como cierto tipo de comprador externo para los detallistas de prendas debido a su conocimiento amplio del mercado, las tendencias venideras y los mercados de abastecimiento.

12.6 NATURALEZA DE LAS VENTAS AL DETALLE

Los *detallistas* son intermediarios que compran bienes a los fabricantes, agentes o mayoristas y después los almacenan, les fijan precio, los venden y los entregan al consumidor. Las características de operación son:

- (1) *La mayoría de los detallistas constituyen empresas pequeñas y especializadas.* Aunque 80 % de los dos millones de detallistas que existen en Estados Unidos son propiedades únicas o copropiedades, sólo generan 507o de las ventas al detalle. Por lo general se especializan en líneas específicas de mercancía tales como ropa para caballero, zapatos o ferretería.
- (2) *Es fácil ingresar a las ventas al detalle.* En contraste con la fabricación y las ventas al mayoreo, existen pocos requerimientos legales y de capital para ingresar a las ventas al detalle.
- (3) *Las ventas al detalle son altamente competitivas.* Las ventas al detalle son probablemente el tipo de operaciones más competitivo. Por lo tanto, representan mayor riesgo.

- (4) *La tasa de fracasos es alta.* Debido a que es tan fácil ingresar a las ventas al detalle y son tan altamente competitivas, la tasa de fracasos es mayor que en la fabricación o en las ventas a mayoreo.

12.7 TIPOS DE OPERACIONES AL DETALLE

El negocio de las ventas al detalle adquiere diversas formas, dependiendo del tipo de mercancías que se ofrecen a la venta, la ubicación del establecimiento y la base de la propiedad.

Misceláneas

Es el tipo más antiguo de comercio al detalle en Estados Unidos. Comenzando aproximadamente al mismo tiempo que la revolución industrial, se podía encontrar este tipo de empresa en casi cualquier pueblo rural. Reciben su nombre del hecho de que tienen una amplia variedad de artículos desde implementos agrícolas hasta víveres y conservas. La depresión del decenio de 1930, el advenimiento del automóvil y el crecimiento de tiendas especializadas, condujeron a la desaparición de esta forma de ventas al detalle, aunque aún es posible encontrarlas en algunas áreas remotas.

Tiendas especializadas

Las tiendas especializadas son empresas que se especializan en una línea limitada o restringida de productos, como zapatos, equipo deportivo, etc. Su principal atractivo, en comparación con la miscelánea es que ofrecen una variedad y selección mucho mayor de mercancía específica.

Tiendas departamentales

El concepto de tienda departamental es esencialmente el de una gran miscelánea organizada por departamentos. Cada departamento tiene su propio gerente o *comprador* que lleva a cabo las compras y supervisa las operaciones de su departamento. Estas tiendas departamentales están ubicadas principalmente en distritos comerciales y pueden ser parte de una cadena grande o de propiedad independiente. En muchas de estas tiendas se rentan ciertos departamentos a comerciantes que actúan dependientemente. De esta manera, aunque para el público puedan parecer sus secciones parte de la tienda, son propiedad privada y se operan de esta manera. Algunos ejemplos de esos departamentos incluyen sección de sombreros, zapatos, cámaras, etc.

Supermercados y tiendas de descuento

Los primeros supermercados y tiendas de descuento aparecieron durante el decenio de 1930 como resultado de la aguda conciencia de precios de los años de la depresión. Sin embargo, su fenomenal crecimiento no ocurrió sino hasta finales de la Segunda Guerra Mundial.

Los supermercados son grandes tiendas que se especializan en alimentos. Su mayor atractivo es la variedad de artículos que ofrecen el autoservicio y los reducidos precios de venta. La tendencia en años recientes entre estas empresas ha sido hacia una *comercialización generalizada*, lo que implica ampliar variedad de artículos no alimenticios, como productos para el hogar, ropa para su uso diario, productos medicinales de perfumería, etc.

Las *tiendas de descuento* se conocen mejor por sus precios bajos. Logran esto a través de un gran volumen de operaciones y por medio de la reducción de servicios como el crédito y la entrega. Las primeras tiendas de descuento sólo aceptaban mercancías de marcas bien conocidas que compitieran con las tiendas de departamentos y vendedores de aparatos eléctricos, para que se hiciera relevante la comparación de precios. Sin embargo, en años recientes la tendencia ha sido mejorar las instalaciones y los servicios. Muchas de estas empresas se hacen llamar actualmente *tiendas de departamentos de descuento*.

Detallistas no establecidos

Los que venden a los consumidores por medio de ventas de puerta en puerta, por correo o a través de máquinas. Las *ventas de puerta en puerta* han probado tener éxito en los renglones de aspiradoras, enciclopedias, cosméticos y cepillos. Las empresas *de pedidos por correo* han atraído a los consumidores por largo tiempo, en particular a los que viven en áreas rurales o remotas, como manera de ahorrarse el tiempo y el costo de hacer compras. Las *máquinas para ventas* son un método popular de vender artículos de compra básica como cigarrillos, dulces y refrescos. En años recientes, el campo de las máquinas para ventas se han ampliado hacia muchos tipos de alimentos ya preparados, víveres e inclusive seguros

Franquicias

Una franquicia es una empresa de propiedad privada que da la impresión de pertenecer a una gran cadena. Las franquicias se han vuelto particularmente importantes en la industria de alimentos instantáneos, incluyendo empresas como McDonald's, CarroIPs, Wendy's, Gino's, etc. La mayoría de los distribuidores de automóviles y las estaciones de gasolina funcionan también como franquicias. A cambio de una cuota, se permite al propietario utilizar un producto y un nombre bien conocidos además de ciertos auxiliares de comercialización y administración. Las principales desventajas de las franquicias son la falta de independencia y los estándares que deben cumplirse de acuerdo a los términos del acuerdo.

Centros comerciales

El progreso más reciente en la historia de las ventas al detalle ha sido el desarrollo y crecimiento de los centros comerciales. Estos son grupos de detallistas, usualmente ubicados en lugares suburbanos, que ofrecen diversos productos específicos y que se ubican en tiendas y expendios que rodean o son rodeados por un área común de estacionamiento. Con frecuencia, se incluyen también en este tipo de arreglos en grupo una tienda de departamentos de descuento importante, uno o más supermercados, un banco y un cine.

12.8 TRANSPORTE

El transporte y el almacenamiento son factores importantes de la mercadotecnia debido a que, juntos, constituyen aproximadamente la mitad de los costos totales de mercadotecnia. La tabla 12-2 muestra cuáles son actualmente los principales medios para transportar artículos hacia el mercado en Estados Unidos.

Trafico de carga que se transporta en E.U.

Tipo de transporte	%
Ferrocarriles	36
Ductos	24
Camiones	24
Vías marítimas continentales	16
Transporte aéreo de carga	<1
Total	100

Fuente: I.C.C. Report, 1978.

El crecimiento económico de Estados Unidos puede atribuirse al desarrollo de sistemas modernos de transporte. Los administradores de negocios responsables del transporte de artículos reconocen que el método de transporte que se selecciona debe satisfacer las necesidades específicas de la empresa. Los

Tabla 12-3. Jerarquización de los sistemas de transporte

Factores	Tren	Camión	Agua	Aire
Costo	2	3	1	4
Velocidad	3	2	4	1
Flexibilidad en la entrega	2	1	4	3
Transporte a granel	2	3	1	4
Escala:	1	2	3	4
	Mejor		Peor	

factores que influyen sobre su elección incluyen costo, velocidad, flexibilidad y entrega a granel. En la tabla 12-3 se encuentran las diferentes formas de transporte y el grado en que cada una satisface los factores anteriores.

Ferrocarriles. Los ferrocarriles son actualmente el medio más ampliamente utilizado para transportar productos hacia el mercado en Estados Unidos. Aunque la porción de mercado del transporte de los ferrocarriles se ha reducido sustancialmente en años recientes, proporcionan aún a muchos comerciantes una combinación de (1) costo relativamente bajo, (2) servicio razonablemente rápido y (3) cobertura geográfica amplia. Se debe observar que los ferrocarriles no ocupan un primer lugar en estas categorías debido a que las vías acuáticas son ciertamente más económicas, el transporte aéreo es sin duda más veloz y el autotransporte ofrece mayor cobertura. Los ferrocarriles, sin embargo, proporciona la mejor combinación de los tres factores.

Ductos. Aunque pueda parecer sorprendente, los ductos o tuberías de tipo industrial transportan mayor volumen de carga que los camiones o las vías acuáticas debido a su velocidad y economía. Constituyen un medio importante de transporte de fluidos, semifluidos y gases.

Autotransporte. Con frecuencia, los camiones prueban ser un medio atractivo de transporte para cargas de dimensiones no excesivas, envíos a lugares donde no existen vías de ferrocarril o envíos de lotes de *menos de un vagón* (MVG). Además, ofrecen amplia cobertura geográfica y mayor velocidad que el ferrocarril, ya que un camión puede salir tan pronto como se le carga, mientras que un carro caja puede permanecer parado varios días antes de que se integre todo el convoy de ferrocarril.

Vías acuáticas continentales. Las vías acuáticas ofrecen el medio más barato de transporte y por ello, frecuentemente son un canal viable de transporte de productos de gran volumen en relación a su valor (mineral de hierro, carbón y petróleo). Sin embargo, están limitados en su cobertura geográfica y son bastante lentos.

Transporte aéreo. Aunque constituye el medio más veloz para cubrir grandes distancias, incluye menos del 1% del volumen total de carga debido a lo elevado de su costo.

12.9 ALMACENAMIENTO

Al almacenar artículos, un vendedor tiene dos alternativas básicas: un *almacén general de depósito* o uno *privado*. El uso de *almacenes privados* implica su compra o renta. Un almacén público siempre se renta; el vendedor renta un espacio dentro de un almacén de propiedad independiente y que atiende a diversos clientes. Al seleccionar una bodega los factores que deben ser considerados son el volumen de los bienes que han de almacenarse, el tiempo durante el que se necesite el almacenamiento y el costo.

Una ventaja de utilizar almacenes generales de depósito es la obtención de un recibo de almacenamiento que puede utilizarse como garantía para obtener préstamos. Los bancos aceptan recibos de almacenes públicos, porque no pueden retirarse los artículos sin ellos.

12.10 LEGISLACIÓN SOBRE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN ESTADOS UNIDOS

Enseguida se analizan brevemente algunas de las principales leyes sobre canales de distribución.

Sherman Act (1890). Prohíbe la conspiración para monopolizar canales de distribución

Clayton Act (1914). Prohíbe los acuerdos de distribución que reduzcan sustancialmente la competencia o tiendan al monopolio. En los *acuerdos exclusivos de manejo* un mayorista o un detallista acuerdan vender sólo los productos de un fabricante, prohibiéndosele de esta manera manejar los productos de otros. La Clayton Act prohíbe también los "*contratos atados*" que exigen que un distribuidor que desee comprar un producto específico compre también otros productos, como condición del fabricante para la venta.

Federal Trade Commission Act (1914). Prohíbe la utilización de políticas injustas en la distribución

Robinson-Patman Act (1936). Prohíbe el otorgamiento de descuentos por cantidad a menos que se puedan justificar en términos del costo real de atender a clientes con pedidos de diferentes volúmenes

Antimerger Act (1950). Modifica la Clayton Act para prohibir a las empresas fusionarse con otras de sus canales de distribución, en los casos en los que reduzca sustancialmente la competencia.

Terminología empleada en Administración de Empresas

Almacén general de depósito. Instalación en la que una empresa arrienda un espacio dentro del almacén de propiedad independiente que atiende a diversos clientes. Su ventaja principal es que los almacenes emiten recibos de almacenamiento que algunas veces se utilizan como garantía para préstamos.

Almacén privado. Compra o alquiler de un almacén propio en contraste con el alquiler de una parte de un almacén público.

Canales de distribución. Rutas que siguen los bienes para pasar del productor al consumidor.

Comisionista. Amplia gama de mayoristas que no asumen la propiedad de los bienes que venden. Pueden o no tomar posesión de ellos. Algunos ejemplos son los agentes de fabricantes, comerciantes a comisión y corredores.

Comisionista del fabricante. Agente intermediario que usualmente opera bajo contrato con un fabricante para vender un producto en un territorio exclusivo. Los agentes de fabricante con frecuencia laboran a modo de fuerza de ventas externa para los fabricantes pequeños y se les paga con base en una comisión. Son comunes en el campo de los alimentos.

Comisionistas a contrato. Mayorista que opera bajo contrato de un fabricante para vender su producción total en un territorio irrestricto con autoridad total en términos de precio y términos de venta.

Comisionistas libres. Agente mayorista común en la comercialización de productos agrícolas, con funciones similares a las del agente de un fabricante excepto porque el comerciante a comisión usualmente asume la propiedad de los bienes y ejerce autoridad muy superior sobre el precio y los términos de venta.

Comprador. Debido a su amplio conocimiento de la industria de la confección, este agente mayorista actúa como comprador externo para detallistas de ropa.

Corredor. Agente mayorista que puede representar al comprador o al vendedor. La única función del corredor es poner en contacto al comprador con el vendedor sin asumir la propiedad de los bienes o tomar posesión de ellos.

Corredor con derecho de propiedad. Comerciante mayorista de línea limitada que asume la propiedad, pero evita tomar posesión de los productos y hace que el Vendedor envíe los bienes directamente al comprador quien con anterioridad ha convenido en la operación.

Detallistas, intermediarios que compran artículos a los fabricantes, a agentes o a mayoristas y después los revenden al consumidor.

Duelos. Importante medio de transporte de productos. Se utiliza en particular para fluidos, semifluidos y gases. Manejan un volumen de carga superior al de los camiones o las vías acuáticas.

Franquicia. Empresa de propiedad privada, parte de una cadena de negocios similares. A cambio de la cuota de franquicia, el propietario usa un nombre y un producto bien conocidos, así como ayuda administrativa y de comercialización.

Mayorista. Amplia categoría de mayoristas que asumen la propiedad de los artículos que venden.

Mayorista de línea completa. Mayorista que usualmente tiene una línea completa o existencias completas de artículos. Algunos ejemplos se encuentran en la comercialización de abarrotes, medicinas y ferretería.

Mayorista de línea limitada. Mayorista que se especializa en una línea limitada o en una existencia limitada de artículos. Algunos ejemplos se encuentran en la comercialización de piezas de recambio para automóvil, y artículos para peluqueros y plomeros.

Mayoristas. Instituciones de comercialización que compran bienes y después los revenden a detallistas, a otros mayoristas o a usuarios industriales.

Multilíneas. Supermercados que venden artículos no alimenticios como artículos para el hogar, ropa y productos farmacéuticos y de perfumería.

No establecidos. Detallistas que venden a los consumidores por medio de ventas puerta en puerta, pedidos por correo o ventas a través de máquinas.

Promotores colocadores. Comerciante mayorista de línea limitada que con frecuencia provee sus propios estantes, los abastece y retira la mercancía que no vende. Es común en el mercado de artículos de salud y belleza.

Subastadores. Agente mayorista que se utiliza en la comercialización de tabaco, ganado en pie, automóviles usados y otros productos que no pueden clasificarse en forma confiable y precisa.

Transportistas mayoristas. Mayorista de función limitada que con frecuencia se encuentra donde la entrega inmediata o la frescura de los artículos son factores importantes. Por lo general operan en el campo de los alimentos.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- _____ 1. En forma característica, los canales de comercialización muestran gran variedad, en los diferentes campos como entre empresas diferentes dentro del mismo ramo.
- _____ 2. En general, se puede eliminar a los intermediarios pero no las funciones que llevan a cabo
- _____ 3. La diferencia entre un mayorista y un comisionista consiste en que éste último siempre adquiere la propiedad pero un mayorista no lo hace.
- _____ 4. Usualmente, un comisionista del fabricante trabaja bajo contrato y representa al fabricante en un territorio exclusivo.
- _____ 5. Por lo general, los comisionistas del fabricante manejan productos relacionados, pero que lo compiten entre sí.
- _____ 6. En la actualidad, la utilización de comisionistas de fabricante está más difundida entre empresas grandes que entre empresas pequeñas.
- _____ 7. Las subastas de mayoreo, como canal de distribución, se utilizan más frecuentemente en los casos en que se puede clasificar los bienes en forma precisa y confiable.
- _____ 8. La mayor parte de las subastas de mayoreo no están abiertas al público.
- _____ 9. La mayoría de los corredores no asumen la propiedad pero asumen la posesión física real
- _____ 10. Los corredores pueden representar al vendedor o al comprador.
- _____ 11. Los comisionistas a contrato difieren tanto de los comisionistas de fabricante como de los comerciantes por comisión, ya que tienen usualmente autoridad en cuanto a precio y términos de ventas
- _____ 12. Los ferrocarriles son todavía el medio más importante de transporte en la actualidad en términos de toneladas/kilómetros totales.
- _____ 13. Los ductos son más importantes en la actualidad que las vías acuáticas en términos de toneladas/kilómetros totales.
- _____ 14. Generalmente, las vías acuáticas ofrecen el medio más económico de transporte.
- _____ 15. A pesar de su definitiva ventaja en velocidad, el alto costo del transporte aéreo lo convierte en un medio de transporte impráctico para la mayor parte de los artículos.

Respuestas

- (1) Verdadero.
- (2) Verdadero.
- (3) Falso. Es a la inversa. El mayorista asume la propiedad, no el comisionista.
- (4) Verdadero.
- (5) Verdadero.
- (6) Falso. Está difundido entre los fabricantes pequeños que no pueden pagar su propia fuerza de ventas.
- (7) Falso. Con frecuencia se les utiliza en los casos en los que no se pueden clasificar los bienes con precisión.
- (8) Verdadero.
- (9) Falso. Los corredores no asumen la propiedad ni toman posesión de los bienes que venden.
- (10) Verdadero.
- (11) Verdadero.
- (12) Verdadero.
- (13) Verdadero.
- (14) Verdadero.
- (15) Verdadero.

Parte II: opción múltiple

- 1. La distribución implica (a) almacenamiento, (b) transferencia de la posesión, (c) movimiento físico, (d) todos los anteriores.
- 2. Es más probable que se utilice a los mayoristas de línea completa en la comercialización de (a) acero, (b) ropa (c) instrumentos de precisión, (d) vegetales enlatados.
- 3. Los fabricantes que venden a mayoristas en vez de vender directamente a detallistas pueden (a) distribuir y hacer publicidad a sus productos, (b) distribuir con ventas personales, (c) operar con una cantidad reducida de capital, (d) aumentar su costo de mercadotecnia.
- 4. En general, la ventaja de utilizar transporte por ferrocarril es mayor cuando. _____ es el factor más importante, (a) el costo, (b) la velocidad, (c) la cobertura geográfica, (d) la seguridad.
- 5. El tipo más común de mayorista es el (a) mayorista de ventas al contado, (b) mayorista, (c) corredor con derecho de propiedad, (d) vendedor de escritorio.

6. A un mayorista que nunca maneja físicamente los artículos se le conoce como (a) mayorista, (b) corredor con derecho de propiedad, (c) mayorista de venta al contado, (d) ninguno de los anteriores.
7. Los intermediarios mayoristas que no asumen propiedad de los bienes que venden se les conoce como (a) mayoristas de ventas al contado, (b) vendedores de escritorio, (c) agentes y corredores, (d) promotores.
8. La distribución implica las actividades necesarias para hacer que los artículos lleguen del productor al (a) agente, (b) mayorista, (c) detallista, (d) usuario final.
9. La mayoría de los consumidores desean (a) pequeñas cantidades de muchos productos, (b) pequeñas cantidades de pocos productos, (c) grandes cantidades de pocos productos, (d) grandes cantidades de muchos productos.
10. Los intermediarios asumen riesgos de crédito que un fabricante (a) preferiría no asumir, (b) gustaría asumir, (c) seña incapaz de asumir, (d) consideraría demasiado peligroso asumir.
11. Los intermediarios pueden asumir prácticamente todas las (a) funciones de manufactura, (b) responsabilidades de nómina, (c) costos de transporte, (d) funciones de mercadotecnia.
12. Usted se puede convertir en propietario de un pequeño negocio, con un riesgo reducido, a través de (a) una cooperativa al detalle, (b) una cadena de compañías, (c) una cadena voluntaria, (d) un sistema de franquicia.
13. Sears y Montgomery Ward son dos ejemplos de detallistas que utilizan (a) ventas en casa, (b) ventas por correo, (c) máquinas para vender, (d) franquicias.
14. La comercialización mezclada es una práctica de (a) supermercados, (b) cadenas de compañías, (c) cadenas independientes, (d) franquicias.
15. El canal típico de muchos artículos que se venden a través de cadenas de tiendas y tiendas grandes de departamentos es (a) fabricante-detallista-consumidor, (b) fabricante-consumidor, (c) fabricante-mayorista-detallista-consumidor, (d) fabricante-comisionista-mayorista-detallista-consumidor.
16. Los servicios de los agentes y los corredores son más valiosos para los fabricantes (a) de ropa y accesorios para caballero, (b) de instalaciones, (c) que producen marcas privadas, (d) pequeños y especializados.
17. Un tipo de agente intermediario que probablemente vende toda la producción de un fabricante es un (a) comisionista fabricante, (b) comisionista libre, (c) comisionista a contrato, (d) promotor.
18. Un mayorista comerciante que generalmente se utiliza cuando la prontitud en la entrega o la frescura son factores importantes se conoce como (a) promotor, (b) corredor con derecho de propiedad, (c) mayorista por camión, (d) mayorista de venta al contado.
19. Una ventaja de utilizar almacenes generales de depósito en vez de almacenes privados es que (a) son más económicos, (b) proporcionan mayor seguridad para los artículos almacenados, (c) emiten recibos de almacenamiento que pueden ser utilizados como garantía, (d) por lo general, son de un solo piso, los almacenes privados son de varios pisos.

Respuestas: (1) d, (2) d, (3) c, (4) c, (5) b, (6) b, (7) c, (8) d, (9) a, (10) c, (11) d, (12) d, (13) b, (14) a, (15) a, (16) d, (17) c, (18) c, (19) c.

Parte III

Complete las siguientes afirmaciones.

1. Las empresas distribuidoras que adquieren la propiedad de los productos se denominan _____
2. Los intermediarios adquieren algunas funciones comerciales de otros, usualmente las de los _____
3. _____ compran, transportan, almacenan y ensamblan productos para los detallistas.
4. Los mayoristas que compran, poseen y adquieren la propiedad de los productos son los mayoristas _____
5. Los _____ hacen la mayoría de sus ventas a los supermercados.
6. Los intermediarios mayoristas que no asumen la propiedad de lo que compran y venden son los _____ L y los corredores.
7. Con frecuencia, los agentes _____ venden acero, productos químicos y víveres.
8. Las rutas que toman los bienes conforme se mueven del productor al consumidor se denominan _____
9. _____ son intermediarios que compran al fabricante o al mayorista y venden al consumidor.
10. La principal característica de las tiendas de descuento es su atractivo de _____

Respuestas: (1) mayoristas comerciantes (6) agentes
 (2) vendedores (7) de fabricante
 (3) mayoristas (8) canales de distribución
 (4) comerciante (9) detallistas
 (5) promotores colocadores (10) precio reducido

Problemas resueltos

12.1 ¿Qué son los canales de distribución?

SOLUCIÓN

Canales de distribución son las rutas que toman los bienes para pasar del productor al consumidor o usuario. Conforme los bienes viajan al mercado pueden pasar a través de una amplia red de canales de distribución denominados intermediarios, que ayudan a poner en contacto al productor con el consumidor.

12.2 Comente los canales más comunes de distribución que se utilizan en la comercialización de productos de consumo.

SOLUCIÓN

Quienes venden artículos de consumo tienen diversos canales de distribución posibles:

- (1) El producto puede ir directamente del fabricante al consumidor a través de tiendas propiedad del fabricante, ventas de puerta en puerta o correo directo.
- (2) El producto puede pasar primero a un detallista.
- (3) El producto puede ser vendido primero a un mayorista y después pasar a un detallista.
- (4) El vendedor puede decidir utilizar los servicios de uno o más intermediarios.

12.3 Comente acerca de los canales de distribución que usualmente se utilizan en la comercialización de bienes industriales.

SOLUCIÓN

Las empresas que venden artículos industriales por lo general utilizan menos intermediarias y tienen canales de distribución mas cortos que otro tipo de fabricantes. El canal mas popular es del fabricante. usuario industrial. Otros canales de distribución incluyen: (1) del fabricante a un agente y al usuario y (2) del fabricante a un mayorista y al usuario.

12.4 ¿Qué son los mayoristas?

SOLUCIÓN

Los mayoristas son instituciones de venta que adquieren artículos y después los revenden a detallistas, a otros mayoristas o a usuarios industriales. En Estados Unidos existen más de trescientos mil mayoristas y llevan a cabo transacciones con valor monetario superior al logrado por los detallistas.

12.5 ¿En la actualidad cuál es el canal de distribución más popular para bienes de consumo?

SOLUCIÓN

La venta a través de mayoristas es la forma más común y difundida de distribución en la actualidad, utilización de mayoristas tiene muchas ventajas tanto para el fabricante como para el detallista. (Véanse los problemas 12.6 y 12.7.)

12.6 ¿Por qué la mayoría de los fabricantes prefieren utilizar mayoristas?

SOLUCIÓN

Las ventas a través de un mayorista con frecuencia ofrecen numerosas ventajas a un fabricante, ellas se encuentran:

- (1) La mayoría de los fabricantes poseen empresas pequeñas y especializadas y tienen capital y conocimientos de mercadotecnia limitados. Por lo tanto, muchos prefieren concentrarse en la producción y permitir que otros se ocupen de la distribución.
- (2) El uso de mayoristas puede permitir a un fabricante reducir sus costos totales de distribución.

- (3) El uso de mayoristas simplifica el proceso de comercialización y con frecuencia proporciona al fabricante importante información acerca del mercado.

12.7 ¿Por qué la mayoría de los detallistas prefieren utilizar un mayorista?

SOLUCIÓN

El uso de un mayorista ofrece al detallista diversas ventajas:

- (1) Hace que la función de compras sea más sencilla
- (2) Requiere menor capital para la operación de la empresa
- (3) Proporciona importante información acerca del mercado

12.8 ¿Cuáles son las dos principales categorías de mayoristas? ¿Cómo difieren entre sí?

SOLUCIÓN

Las dos principales categorías de mayoristas son los comerciantes y los comisionistas. Los comerciantes asumen la propiedad (son propietarios legales) de los artículos que venden. Usualmente toman posesión física de los artículos. Los comisionistas no son propietarios legales de los artículos que venden y tampoco toman posesión física de ellos.

12.9 ¿Cuál es el papel de los promotores-colocadores?

SOLUCIÓN

Son un tipo de mayorista comerciante de línea limitada que proporcionan sus propios estantes, los surten y retiran la mercancía que no venden.

12.10 ¿Qué es un comisionista del fabricante?

SOLUCIÓN

Es un tipo de intermediario que usualmente opera para vender un producto de un fabricante en un territorio exclusivo. Por lo general, recibe una comisión preestablecida por sus servicios. Comunes en el campo de los alimentos, es frecuente que funcionen como cierto tipo de fuerza de venta externa para fabricantes pequeños.

12.11 ¿Qué clase de fabricante es más probable que utilice los servicios de un comisionista fabricante? ¿Por qué?

SOLUCIÓN

Los fabricantes pequeños y especializados tienden más a utilizar los servicios de un comisionista fabricante, debido a que la mayoría no tiene el capital, ni los conocimientos de mercadotecnia que se requieren para estructurar su propia organización de ventas.

12.12 ¿Cómo se compara la facilidad de ingresar en la actividad de ventas al detalle con la manufactura y las ventas al mayoreo?

SOLUCIÓN

En Estados Unidos es más fácil ingresar a las ventas al detalle. Se requiere menos capital y existen menos requisitos legales que en las ventas o la fabricación al mayoreo.

12.13 ¿Cuándo surgieron los primeros supermercados y las primeras tiendas de descuento? ¿Por qué?

SOLUCIÓN

Los primeros supermercados y las tiendas de descuento surgieron en Estados Unidos durante el decenio de 1930. Se organizaron primordialmente como resultado de una extrema toma de conciencia sobre los precios en los años de la depresión.

- 12.14 ¿Por qué en la actualidad la mayor parte de los supermercados vende artículos que no son alimentos?

SOLUCIÓN

En años recientes, muchos supermercados han seguido una política de comercialización mezclada. Venden artículos no alimentarios (como cigarrillos, artículos para el hogar, etc.) debido a que en la actualidad los consumidores desean comprar estos artículos en la ubicación más conveniente.

- 12.15 ¿Qué es una franquicia? ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la operación por franquicia?

SOLUCIÓN

Una franquicia es una empresa de propiedad privada que forma parte de una gran cadena de empresas similares. Sus principales ventajas incluyen la obtención de nombres y productos bien conocidos, así como también cierto apoyo administrativo y de comercialización. Sus principales desventajas son la falta de independencia y los estándares que deben satisfacerse de acuerdo a los términos del acuerdo de la franquicia.

- 12.16 ¿Qué factores fueron en mayor medida responsables de la declinación de la miscelánea?

SOLUCIÓN

Los factores que tuvieron mayor influencia en la desaparición de las misceláneas fueron (1) la depresión de los años 1930, (2) el advenimiento del automóvil y (3) el crecimiento de tiendas especializadas.

- 12.17 ¿Por qué todavía los ferrocarriles son el medio de transporte más importante para muchos productos?

SOLUCIÓN

Los ferrocarriles son actualmente más importantes para el transporte de artículos debido a que proporcionan la mejor combinación de bajo costo, velocidad y amplitud de la cobertura. Aunque los ferrocarriles no tienen el primer lugar en ninguna de estas categorías, ofrecen la mejor combinación de las tres.

PROBLEMAS DE EVALUACIÓN

- 12.18 "Los canales de distribución muestran gran variedad aun entre empresas del mismo sector industrial." Comente esta afirmación.

SOLUCIÓN

Los canales de distribución muestran gran variedad debido a factores como la naturaleza del producto, el mercado y la fuerza productora del fabricante. Por ejemplo, es común que los productos industriales tengan canales mucho más breves que los productos de consumo.

- 12.19 "Eliminar a los mayoristas permitiría a quienes venden reducir los costos totales de comercialización." Evalúe esta afirmación.

SOLUCIÓN

Eliminar a los mayoristas permitiría a quienes venden reducir sus costos totales de comercialización *sólo* en la medida en que las funciones que el mayorista lleva a cabo pudieran ser desarrolladas con mayor eficiencia y economía por algún otro medio. La mayoría de los fabricantes y detallistas opera en la actualidad con mayoristas debido a que es la vía más eficiente y más sólida en términos económicos.

Capítulo 13

Publicidad y ventas personales

13.1 INTRODUCCIÓN

El producir y distribuir un producto no es suficiente. Para que éste se venda, se debe *promoverlo*. Los consumidores deben estar conscientes de que existe, de lo que puede hacer, de cómo es, respecto a otros similares, y con qué productos compite; cuánto cuesta, dónde y cómo se le puede comprar. Como elemento de la mezcla de mercadotecnia, la promoción se puede dividir en dos elementos principales: *publicidad y ventas personales*.

13.2 PUBLICIDAD

El Comité de Definiciones de la American Marketing Association define la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado". Los objetivos de la publicidad son (1) crear intereses, (2) proporcionar datos, (3) persuadir y convencer, (4) propiciar una imagen favorable y (5) generar ventas.

Se estima que el consumidor norteamericano promedio está expuesto a más de trescientos anuncios cada día. Además, durante 1980 los anunciantes de Estados Unidos invirtieron aproximadamente 54 mil millones de dólares en publicidad. La tabla 13-1 muestra la cantidad que invirtieron en publicidad los diez principales anunciantes de Estados Unidos.

Tabla 13-1. Los diez mayores anunciantes de Estados Unidos

Empresa	Gastos de publicidad (millones de dólares)
1. Procter & Gamble Co.	614.9
2. General Foods Corp.	393.0
3. Sears, Roebuck & Co.	379.3
4. General Motors Corp.	323.4
5. Philip Morris Inc.	291.2
6. K Mart Corp.	287.1
7. R. J. Reynolds Industries	258.1
8. Warner-Lambert Co.	220.2
9. American Telephone & Telegraph Co.	219.8
10. Ford Motor Co.	215.0

Fuente: *Advertising Age*, Sept. 11, 1980. Reimpreso con autorización.

Críticas a la publicidad

Entre las críticas que los opositores a la publicidad esgrimen se cuentan:

- (1) Es un desperdicio económico.
- (2) No añade valor al producto y aumenta su precio.
- (3) Domina los medios masivos de comunicación.
- (4) Ofende el buen gusto del público y tiende a confundir.
- (5) Crea poder monopólico.

Beneficios de la publicidad

Quienes están a favor de la publicidad afirman que la mayoría de las anteriores críticas se dirigen hacia el sistema socioeconómico en general. Además, afirman que la publicidad contribuye positivamente a la sociedad. Estas contribuciones incluyen:

- (1) Ayuda a mejorar los productos y reducir los precios, al alentar la competencia
- (2) Agrega valor al producto al ayudar a crear utilidad de tiempo, lugar y posesión
- (3) Permite que los medios masivos de comunicación sigan siendo independientes del control gubernamental.
- (4) Ayuda a promover el cambio social, ahorra tiempo y proporciona información valiosa

13.3 TIPOS DE PUBLICIDAD

Existen tres tipos básicos de publicidad:

Publicidad del producto. Promueve el producto o productos específicos de un fabricante lado. Siempre se menciona una marca o un nombre concretos.

EJEMPLO 1

"Con Zenith, se descubre la calidad antes de conocer nombre". "¿En realidad, no preferiría usted tener un Buik?" "Beba jugo de manzana Mott".

Publicidad institucional. (También denominada de imagen de empresa.) Tiene como objetivo fomentar la aceptación de la empresa. Dice, en efecto, "somos una buena empresa", o "son una buena opción para realizar negocios". Menciona el nombre de la empresa pero rara vez la marca de cualquiera de sus productos.

EJEMPLO 2

Algunos ejemplos de publicidad institucional son: "Puede estar seguro, si es Westinghouse" "Mejores cosas para una vida mejor a través de la química" (Du Pont). "La naturaleza lo hizo abundante; Alcoa lo hace barato" *Publicidad de demanda primaria.* Este tipo de publicidad pretende estimular la demanda de un tipo general de producto, sin mencionar ningún fabricante o marca. Por lo general, es sufragada por una asociación comercial. Un ejemplo es "Café; la bebida para pensar". Otro es "La leche es un producto natural".

Además de lo anterior, un anuncio puede ser nacional, regional o local.

Publicidad nacional. La que emprenden usualmente fabricantes con distribución nacional o los que tienen un producto que se puede distribuir a nivel nacional. Los fabricantes estimulan el interes de los consumidores a través de:

- (1) *Muestreo.* Se ponen en manos de los consumidores muestras de los productos para que los evalúen y consuman.
- (2) *Concursos.* Los consumidores presentan participaciones para las cuales el fabricante otorga premios.
- (3) *Primas.* El fabricante ofrece un bono al consumidor, si hace algo que el fabricante desea (por ejemplo, enviarle la tapa de una caja o alguna otra pueba de su compra).
- (4) *Cupones.* Inserciones de publicidad que el cliente puede abonar al precio del producto. Por lo general se utilizan para introducir productos nuevos.
- (5) *Estampillas de ahorro.* Canjeables por productos después de que el consumidor ha reunido determinada cantidad de ellas. Se utilizan para estimular la compra del consumidor al detallista.
- (6) *Incentivos de precios.* Los fabricantes reducen los precios para estimular las compras de los consumidores.
- (7) *Materiales de punto de venta.* Materiales de promoción como banderolas, carteles y exhibidores con mercancía que se colocan en aparadores, mostradores o el piso de las tiendas talle.
- (8) *Catálogos.* Libros que describen la variedad y el precio de los productos que se venden

Publicidad regional. Este tipo de publicidad está limitada a una región específica el área del país Muchos anunciantes tienen distribución sólo regional de un producto con atractivo exclusivamente local, como anticongelantes o palas mecánicas para nieve. Es evidente que estas empresas desperdiciarían dinero en gastos publicitarios si se anunciaran a nivel nacional.

Publicidad local. La que usualmente emprenden los detallistas locales que intentan atraer a clientes a su establecimiento. Con frecuencia en forma de *publicidad cooperativa*, en la cual fabricante y distribuidor comparten el costo de los anuncios. Esto es particularmente común en el caso de los bienes de compra esporádica.

13.4 MEDIOS PUBLICITARIOS

De importancia primordial para los anunciantes son los *medios* de comunicación a través de los cuales pueden anunciarse. Los medios incluyen periódicos, televisión, correo directo, revistas, radio, publicidad exterior y numerosas fuentes diversas (tales como novedades y anuncios en el punto de venta). La tabla 13-2 ilustra la importancia actual de los medios publicitarios.

Tabla 13-2. Volumen de gastos por medio publicitario en E.U. 1980

Medios	Volumen (millones de dólares)	Porcentaje del total (redondeado)
Periódicos	15 615	28
Televisión	11 330	21
Correo directo	7 655	14
Radio	3 690	7
Revistas	3 225	6
Exterior	610	1
Varios	12 625	23
Total	54 750	100

Fuente: *Advertising Age*, Jan 5, 1981.

Características de los medios

¿Qué medio es mejor? ¿Por qué en la actualidad la publicidad en los periódicos tiene la mayor importancia relativa en términos monetarios? La respuesta radica en las diversas características del medio implicado. Al decidir qué medio es mejor, es de importancia primordial su *selectividad*. Existen dos tipos de selectividad: geográfica y cualitativa.

- (1) *Selectividad geográfica.* Si un medio publicitario tiene alta selectividad geográfica, ello significa que realiza un buen trabajo al llegar a casi todas las personas de un área geográfica dada.
- (2) *Selectividad cualitativa.* Si un medio publicitario tiene alta selectividad cualitativa, ello significa que hace un buen trabajo al llegar sólo a ciertos tipos de personas (por ejemplo, médicos en comparación con trabajadores para construcción, adolescentes respecto a adultos, etc.).

Otras características importantes de los medios son sus costos; la flexibilidad, duración, calidad de reproducción, cantidad y tipos de servicios creativos y ayuda que se proporcionan.

13.5 SELECCIÓN DE MEDIOS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Al seleccionar el medio apropiado para anunciarse, una empresa debe estudiar con cuidado las características descritas en la sección 13.4 y seleccionar la que mejor se ajuste a sus necesidades. A continuación se presenta un resumen de las principales ventajas y desventajas de cada medio.

1. Periódicos (28%)

Ventajas

- (1) Alta selectividad geográfica
- (2) Costo relativamente bajo
- (3) Alta flexibilidad

Desventajas

- (1) Baja selectividad cualitativa
- (2) Vida breve
- (3) Falta de calidad en la reproducción

2. Televisión (21%)*Ventajas*

- (1) Buena selectividad geográfica
- (2) Es el único medio que combina imágenes, sonido y movimiento
- (3) Se recibe sin costo

Desventajas

- (1) Costo elevado
- (2) Vida breve
- (3) Poca flexibilidad

3. Correo directo (149b)*Ventajas*

- (1) Es el único medio que tiene elevada selectividad tanto cualitativa como geográfica
- (2) Alta flexibilidad
- (3) Se recibe sin costo

Desventajas

- (1) Costo elevado
- (2) Falta de aceptación del lector
- (3) Alto grado de obsolescencia en las listas de correo

4. Radio (7%)*Ventajas*

- (1) Buena selectividad geográfica
- (2) Costo relativamente bajo
- (3) Se recibe sin costo

Desventajas

- (1) Vida breve
- (2) Ausencia completa de estímulos visuales
- (3) Los escuchas sólo son escuchas secundarios; por lo común están haciendo otras cosas

5. Revistas (6%)*Ventajas*

- (1) Alta selectividad cualitativa
- (2) Vida relativamente larga
- (3) Alta calidad en la reproducción

Desventajas

- (1) Costo elevado
- (2) Poca flexibilidad
- (3) Los anuncios pueden dejar de tener vigencia con demanda rápida

6. Exterior (1%)*Ventajas*

- (1) Alta selectividad geográfica
- (2) Costo relativamente bajo
- (3) Vida prolongada

Desventajas

- (1) Oposición pública y legal
- (2) No tiene valor editorial o de entretenimiento
- (3) Los textos deben ser breves

13.6 LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Una agencia de publicidad es una empresa independiente que, por lo general, crea, elabora y coloca la publicidad en los medios para sus clientes. Maneja campañas completas de publicidad para una empresa, incluyendo investigación, derechos de autor, arte y diseño, y selección de medios. Práctica-mente todas las empresas que se anuncian en gran escala utilizan agencias. Además, muchas empresas que tienen su propio departamento de publicidad prefieren, de cualquier manera, utilizar los servicios de una agencia externa, cuyo conocimiento, capacidades varias y servicios especializados le permiten llevar a cabo la función de publicidad de mejor manera que la empresa misma.

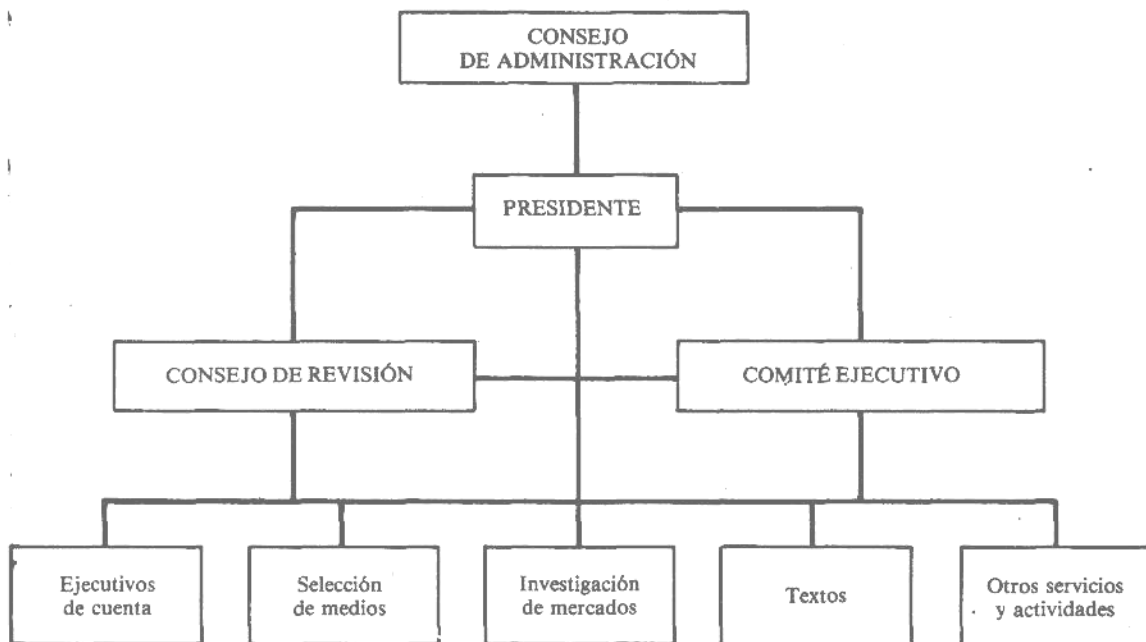


Fig. 13-1. Organigrama parcial para una agencia de publicidad.

EJEMPLO 3

En la figura 13-1 se presenta gráficamente un organigrama parcial que ilustra las principales funciones de una agencia de publicidad común.

Como empresa comercial, las agencias de publicidad son únicas en dos aspectos importantes. En primer lugar, la mayor parte de ellas consideran que no es ético manejar las cuentas de dos competidores directos; por ello, en ocasiones, deben renunciar en forma deliberada a algunas operaciones. En segundo lugar, es común que los miembros de la alta administración funcionen como fuerza de ventas. Esto se debe a que es común que los gastos de publicidad importen cantidades tan grandes de dinero que los clientes desean hablar sólo con quienes ocupan los puestos principales de la empresa.

La agencia de publicidad más común tiene dos principales fuentes de ingresos: las *comisiones de los medios* y los *cargos por servicio*. La mayor parte de las agencias de publicidad recibe una comisión de 15% sobre casi toda la publicidad que colocan para sus clientes. Esta comisión se da en forma de un descuento de los medios mismos y no del cliente. Por lo tanto, una ventaja evidente al utilizar una agencia radica en el hecho de que el costo es el mismo y además, las agencias proporcionan muchos servicios y funciones especializados.

EJEMPLO 4

Supóngase que una agencia que trabaja para un cliente compra tiempo de emisión que cuesta \$50 000. La estación de televisión pasa una factura a la agencia por \$50 000 menos el 15% de comisión que gana. La agencia factura al cliente por el total de los \$50 000 y cuando recibe el pago deduce los \$7 500 ($0.15 \times 50\,000$) y envía a la estación de televisión la suma de \$42 500.

La segunda forma de ingresos para las agencias son los cargos por servicios; lo que se cobra sobre toda la fotografía, los grabados, trabajo artístico, etc., que se incluyen en el anuncio terminado.

13.7 VENTAS PERSONALES

Se definen las *ventas personales* como cualquier presentación personal y promoción de ideas, bienes o servicios. Las ventas personales difieren de la publicidad en que siempre son de naturaleza personal y nota través de medios masivos de comunicación. Siempre implican contacto personal; invariablemente el Vendedor confronta a su posible cliente en forma directa. También se pueden considerar las ventas

personales como un acto de persuasión. Esto significa que todas las personas son vendedoras en alguna medida, debido a que todas utilizan algunas técnicas de persuasión en sus relaciones con otras

13.8 TIPOS DE VENDEDORES

Pionero o introductor de diversos productos. Este tipo de vendedor tiene su nombre del hecho de que su principal trabajo es abrir nuevos territorios para nuevos productos. Su meta es asegurar clientes o distribuidores para su empresa.

Promotor comercial. Este tipo de vendedor no sólo vende sino que ayuda a los distribuidores a promover la venta del producto al llevar a cabo ciertos servicios comerciales como proporcionar asesoría comercial. Puede ser responsable del abastecimiento del producto, la colocación de exhibidores en el punto de venta o ayudar en la publicidad.

Visitador. La característica sobresaliente del visitador es que no vende en forma directa. Por ejemplo, un laboratorio de productos farmacéuticos puede emplear visitadores para que visiten a los médicos e intenten hacerlos recetar los productos de la empresa. La meta del vendedor no es vender las medicinas en forma directa al doctor, sino hacer que se produzcan ventas *indirectas* logrando que el médico prescriba los medicamentos a sus pacientes.

Ingeniero de ventas. Vendedor que también es ingeniero o posee capacitación técnica similar. Vende principalmente bienes industriales como instalaciones, materias primas y refacciones, analizadas en el capítulo 11.

13.9 REMUNERACIÓN PARA VENDEDORES

Un buen plan de pago atrae y conserva vendedores y recompensa a cada uno en proporción a su desempeño. También provee motivaciones e incentivos para que los vendedores realicen un buen; abajo. Los planes normales de pago incluyen:

- (1) **Salario.** El pago se basa en el tiempo invertido sin importar el desempeño. Este plan reduce al mínimo el incentivo de los vendedores.
- (2) **Comisión.** El pago se basa en el volumen de ventas realizado. Este método maximiza el incentivo y minimiza el control de las actividades por parte del gerente de ventas.
- (3) **Sueldo más comisión.** Este método de pago proporciona cierta seguridad con un salario fijo a la vez que las comisiones estimulan las ventas. La mayor parte de las empresas utilizan este método de remuneración.

13.10 ETAPAS DEL PROCESO DE VENTAS

De las numerosas teorías acerca de las ventas quizá la que más se utiliza es la de la *formulación secuenciada de ventas*. Este enfoque divide el proceso de ventas en diversas etapas. (Véase fig 13.2)

Búsqueda de cuentas en perspectiva. Antes de vender, el vendedor debe ubicar a los clientes potenciales, o en perspectiva, para su oferta. Ésta bien puede ser la etapa más importante del proceso de ventas debido a que sin un flujo constante de nuevos clientes en perspectiva el vendedor no tiene ventas posibles. Por ejemplo, un vendedor de seguros puede revisar el periódico local en busca de matrimonios, nacimientos, graduaciones recientes, etc., como clientes en perspectiva para ventas adicionales de seguros

Contacto previo. Durante esta etapa, el vendedor intenta obtener tanta *información previa a la vista* como sea posible. Antes de salir a vender, es importante que el vendedor tenga dos tipos básicos de conocimientos: (1) *conocimiento sobre el producto*; acerca de su empresa, su producto, el mercado, etc., y (2) *conocimientos del cliente en perspectiva*, información personal acerca de éste, su empresa, su situación específica, etc.

Contacto. El contacto se refiere a la primera reunión directa con el cliente en perspectiva. Aquí, el vendedor debe tener tres principales objetivos en mente: (1) causar una impresión favorable, (2) verificar y completar la información que obtuvo en la etapa del contacto previo, y (3) sentar las bases para el resto de la entrevista.

Presentación. Esta etapa constituye el punto central del proceso de la venta. No existe absolutamente ningún producto que no pueda ser presentado de alguna manera. Aun los productos intangibles, como

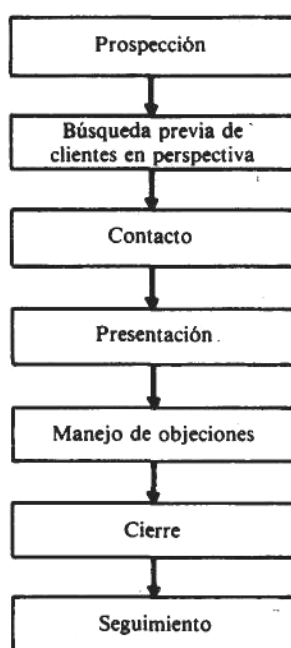


Fig. 13-2. Etapas del proceso de venta.

seguros o fondos mutualistas, pueden ser presentados con diagramas, gráficas, folletos, etc. Las presentaciones llegan al cliente en perspectiva a través de uno o más de los sentidos. La vista es el más importante porque representa el porcentaje más alto de impresiones (879b) que llegan al comprador.

Objeciones. Un vendedor debe siempre esperar escuchar una o más objeciones a su proposición. Además, un vendedor capaz en realidad recibe con júbilo las objeciones debido a que le proporcionan retroalimentación con respecto a los puntos en los que el cliente en perspectiva requiere de razones adicionales sobre la venta.

Cierre. La etapa de cierre implica el momento en el que el vendedor solicita realmente el pedido. La mayoría de los vendedores consideran que el contacto y el cierre son las dos etapas más difíciles del proceso de ventas. Una técnica que se recomienda cuando se cierra una venta consiste en utilizar el ABC de las ventas: "ESTÉ SIEMPRE CERRANDO". En diversos momentos durante la entrevista, el vendedor debe dar al cliente en perspectiva la oportunidad de comprar si así lo desea. No todas las personas requieren presentación completa. Se puede lograr un *cierre tentativo*, como se le denomina, al proporcionar el pedido al cliente en perspectiva. El vendedor no espera cerrar, pero da al cliente en perspectiva la oportunidad de comprar si está listo para hacerlo.

Seguimiento. El proceso de venta no termina cuando el cliente en perspectiva firma el pedido. El vendedor debe hacer un seguimiento sobre cualquier término o condición que se hayan prometido en el pedido, como fecha de entrega o instalación. El principal propósito a corto plazo del seguimiento es asegurarse de que el comprador quedará satisfecho con su compra. Un cliente satisfecho se convierte en una fuente favorable de publicidad, para el producto y para el vendedor.

13.11 LEGISLACIÓN QUE AFECTA A LA PROMOCIÓN EN ESTADOS UNIDOS

A continuación se presentan algunas de las principales leyes que afectan la publicidad y ventas personales:

Federal Trade Commission Act (1914). Creó la Federal Trade Commission que, para todo fin, es el "policía" de la publicidad. Esta entidad puede emitir una orden de cese y desistimiento a cualquier anunciante que se considere utiliza información falsa o equívoca.

Wheeler-Lea Act (1938). Enmendó la FTC Act y definió qué se considera anuncio falso o engañoso.

También estatuyó que un anuncio puede ser engañoso no sólo por lo que afirma sino por lo que no afirma.

Printer's Ink Statutes. Puesto que la legislación federal se puede aplicar sólo a empresas que participan en comercio interestatal, la mayoría de los estados han emitido leyes estatales individuales con el fin de prohibir cualquier publicidad falsa o engañosa.

Robinson-Patman Act (1936). Prohíbe la discriminación en el otorgamiento de concesiones para publicidad.

Lanham Act (1946). Contempla el registro y protección legales de las marcas comerciales durante un periodo de ventas de 20 años.

Cigarette Warning Act (1965). Exige que las cajetillas de cigarrillos y su publicidad lleven la leyenda: "Precaución: las autoridades de salubridad han determinado que fumar cigarrillos es nocivo para su salud."

Highway Beautification Act (1965). Prohíbe la publicidad en tableros en los alrededores de las carreteras interestatales a menos de 660 pies de distancia.

Public Health Smoking Act (1970). Prohíbe la publicidad de cigarrillos en radio y televisión. Se modificó en 1973 para incluir cigarrillos de toda índole.

Cooling-Off Laws (1972). Proporciona a los consumidores tres días hábiles para cancelar, sin cargo adicional, cualquier pedido hecho a un vendedor de puerta en puerta.

Terminología empleada en Administración de Empresas

Agencia de publicidad. Empresa independiente que crea, elabora y coloca publicidad para sus clientes. Por lo general, maneja la campaña completa de publicidad de una empresa incluyendo investigación, derechos de autor y diseño, y selección de medios, por lo cual recibe una comisión de estos últimos.

Comisión de los medios. Principal fuente de ingresos para las agencias de publicidad. El 15% de comisión se paga a la agencia en forma de descuento que hacen los diversos medios de comunicación y publicidad.

Cooling-Off Laws. Proporciona a los consumidores estadounidenses tres días hábiles para cancelar, sin cargo adicional, cualquier pedido hecho a un vendedor de puerta en puerta.

Pionero o introductor de nuevos productos. Su labor principal es iniciar las ventas de un nuevo producto, asegurar clientes o distribuidores visitando mayoristas y/o detallistas.

Printer's Ink Statutes. Leyes estatales particulares de Estados Unidos para prohibir cualquier publicidad falsa o engañosa.

Promotor comercial. Vendedor que, además de vender su producto, lleva a cabo también ciertos servicios comercialización como la elaboración de anuncios para el punto de venta, abastecimiento de exhibidores con el producto, ayuda en la publicidad, etc.

Publicidad. Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por parte de un patrocinador bien identificado.

Publicidad cooperativa. Implica al fabricante y al distribuidor en la asignación proporcional de los costos de sus anuncios. Es común para los bienes de compra esporádica.

Publicidad de demanda primaria. Publicidad que intenta estimular la demanda de un grupo primario de productos sin mencionar algún fabricante o marca por su nombre. Un ejemplo es "Café: la bebida parí pensar".

Publicidad institucional. Publicidad que tiene como meta la creación de buena imagen hacia la empresa. Usualmente dice, en efecto "somos una buena empresa con quien puede hacer negocios". Menciona el nombre de la empresa, pero rara vez sus productos.

Publicidad local. Publicidad limitada geográficamente a cierta área. Usualmente la utilizan los detallistas locales que intentan obtener clientes. El anuncio dice, en efecto "compre en mi tienda".

Publicidad nacional Publicidad que llevan a cabo algunas empresas con distribución nacional o que tienen ese potencial. Utilizan medios a nivel nacional.

Publicidad regional. Publicidad limitada a un área o región del país.

Selectividad cualitativa. Capacidad de un medio publicitario de llegar sólo a ciertos tipos de personas: doctores en comparación con trabajadores de la construcción, adolescentes preferentemente que a adultos, etc.

Selectividad geográfica. Capacidad de un medio de publicidad de llegar a casi todas las personas en un área geográfica dada.

Ventas personales. Cualquier presentación y promoción personal de ideas, bienes y servicios.

Visitador. Vendedor cuya principal labor consiste en lograr ventas indirectas para su compañía. Por ejemplo, un laboratorio farmacéutico utiliza visitadores para que induzcan a médicos a recetar los medicamentos de la empresa.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- ___ 1. Para que se venda, un producto debe promoverse.
- ___ 2. El consumidor promedio está expuesto a más de trescientos anuncios al día.
- ___ 3. En la actualidad se invierte más dinero en publicidad por televisión que en cualquier otro medio publicitario.
- ___ 4. Que un anuncio de televisión sea local o nacional queda determinado por la intención del anunciante.
- ___ 5. La práctica común respecto a la publicidad de bienes de compra esporádica es que el fabricante y el distribuidor compartan el costo de los anuncios.
- ___ 6. La fuente básica de ingresos de las agencias de publicidad proviene de las comisiones de los medios de comunicación.
- ___ 7. La mayoría de las agencias de publicidad consideran que no es ético manejar las cuentas de dos competidores directos.
- ___ 8. Es común que los miembros de la alta gerencia sirvan como fuerza de ventas en la mayoría de las agencias de publicidad.
- ___ 9. Se puede considerar que un anuncio es falso o engañoso no sólo por lo que dice sino también por lo que omite.
- ___ 10. Un vendedor experimentado y bien capacitado puede pasar por alto la etapa de contacto previo.
- ___ 11. Una buena presentación de ventas debe siempre incluir una demostración.
- ___ 12. Existen algunos productos para los que no puede hacerse una presentación.
- ___ 13. Únicamente si el cierre tentativo tiene éxito el vendedor debe responder a las objeciones que el cliente le haga.
- ___ 14. Un buen vendedor realmente celebra la presentación de objeciones.
- ___ 15. Se debe intentar un cierre sólo después de que el vendedor ha terminado la presentación.
- ___ 16. El cierre se refiere a la última etapa o fase del proceso de ventas.
- ___ 17. El sentido más importante en la demostración de un producto es la vista.

- Respuestas
- (1) Verdadero.
 - (2) Verdadero.
 - (3) Falso. Se invierte más dinero en publicidad por periódicos que en cualquier otro medio.
 - (4) Verdadero.
 - (5) Verdadero.
 - (6) Verdadero.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Verdadero.
 - (9) Verdadero.
 - (10) Falso. La etapa del contacto previo es vital para todos los vendedores.
 - (11) Verdadero.
 - (12) Falso. No existe producto que no pueda ser presentado en alguna forma.
 - (13) Falso. Se utilizan los cerres tentativos para dar al cliente en perspectiva la oportunidad de comprar.
 - (14) Verdadero.
 - (15) Falso. No todas las personas necesitan una presentación o demostración completa.
 - (16) Falso. El proceso de ventas no termina al firmarse el pedido. Esto significa que después se debe llevar a cabo un seguimiento.
 - (17) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

1. La publicidad institucional está (a) dirigida sólo a miembros de instituciones, (b) operada sólo por instituciones, (c) planeada para promover un tipo de producto más que una marca en particular, (d) planeada simplemente para mostrar que una empresa constituye una buena entidad para negociar con ella.
2. Cuando empresas que compiten en el mismo sector industrial se unen para promover su producto en forma conjunta, la mejor descripción de su publicidad es (a) publicidad de demanda primaria, (b) publicidad institucional (c) publicidad de demanda indirecta, (d) publicidad comercial.
3. Un anuncio exterior que dice "Beba leche y esté saludable" es un ejemplo de (a) publicidad de demanda primaria, (b) publicidad institucional, (c) publicidad de demanda indirecta, (d) publicidad comercial
4. El medio de publicidad de mayor importancia relativa en la actualidad, cuando menos en términos monetarios totales, es (a) los periódicos, (b) las revistas, (c) la televisión, (d) el correo directo.
5. El medio publicitario más selectivo, geográfica y cualitativamente, es (a) periódicos, (b) revistas, (c) televisión (d) correo directo.
6. ¿Cuál de los siguientes conceptos *no* es una ventaja de los periódicos como medio publicitario? (a) alta selectividad geográfica, (b) alta selectividad cualitativa, (c) alto grado de flexibilidad, (d) costo relativamente bajo
7. ¿Cuál de los siguientes conceptos *no* es una ventaja del correo directo? (a) alta selectividad geográfica, (b) alta selectividad cualitativa, (c) alto grado de flexibilidad, (d) costo relativamente bajo.
8. De las siguientes, ¿cuál *no* es característica de la televisión como medio publicitario? (a) buena selectividad geográfica, (b) selectividad cualitativa moderada por programa, (c) vida relativamente larga, (d) costo relativamente alto.
9. ¿Cuál de las siguientes *no* es característica de las revistas como medio publicitario? (a) buena selectividad geográfica, (b) buena selectividad cualitativa, (c) vida relativamente larga, (d) mala flexibilidad
10. La mayor desventaja de la utilización de la publicidad exterior como medio es (a) dificultad para obtener buenos lugares, (b) costo elevado, (c) mala calidad de reproducción en ese tamaño, (d) servicios creativos limitados.
11. De las siguientes, la ley que prohíbe específicamente la discriminación en el otorgamiento de concesiones de publicidad es la (a) Wheeler-Lea Act, (b) Federal Trade Commission Act, (c) Robinson-Patman Act. (d) Lanham Act.
12. De las siguientes, la ley que se relaciona más directamente con las marcas registradas es la (a) Wheeler-Lea Act, (b) Federal Trade Commission Act, (c) Robinson-Patman Act, (d) Lanham Act.
13. Las leyes particulares de los estados se orientan a prohibir la publicidad falsa o engañosa y se les conoce como (a) Bait and Switch Statutes, (b) White Jacket Statutes, (c) Printer's Ink Statutes, (d) Robinson-Patman Statutes.
14. La fuente de ingresos más importante para las agencias es (a) pago directo de clientes, (b) comisiones de los medios, (c) descuentos en los productos de los clientes, (d) reparto de utilidades.
15. Una serie planificada, coordinada y unificada de anuncios se denomina (a) táctica, (b) investigación promocional, (c) campaña, (d) ataque relámpago.
16. La mayoría de los vendedores trabajan (a) por teléfono, (b) en la ruta, (c) de puerta en puerta, (d) en tiendas al detalle.
17. La técnica de prospección en la que el vendedor visita a cada miembro de un grupo de clientes en perspectiva relativamente homogéneos se denomina (a) actividad pionera, (b) escrutinio, (c) cadena sin fin, (d) centro de influencia.
18. ¿Cuál de las siguientes es la secuencia correcta de etapas mentales a través de las cuales se conduce al comprador? (a) atención, interés, deseo, acción, (b) deseo, acción, atención, interés, (c) interés, deseo, atención, acción, (d) acción, interés, deseo, atención.
19. Por lo general, se deben manejar las objeciones reales del comprador en perspectiva (a) en una fecha posterior (b) haciéndolas de lado, (c) cuando se presentan, (d) no se les debe tratar.
20. El sistema de remuneración que incrementa el control que los gerentes de venta tienen sobre la actividad de los vendedores es (a) sueldo, (b) comisión, (c) sueldo más comisión, (d) gastos.
21. El sistema de remuneración que aumenta los incentivos es (a) sueldos, (b) comisión, (c) sueldo más comisión (d) gastos.
22. Un promotor comercial sería probablemente empleado por (a) empresas que venden de puerta en puerta (b) fabricantes que venden a clientes a través de mayoristas, (c) detallistas que venden a clientes, (d) fabricantes que venden a detallistas.
23. El vendedor cuya labor principal es introducir nuevos productos a distribuidores y detallistas se denomina (a) detallista, (b) promotor comercial, (c) ingeniero de ventas, (d) introductor o pionero de nuevos productos
24. Un vendedor que, además de vender, también proporciona asesoría respecto a la operación a sus compradores se denomina (a) detallista, (b) promotor comercial, (c) ingeniero de ventas, (d) introductor de nuevos productos.

25. ¿En qué etapa de las fórmulas de ventas debe el vendedor establecer primero una estrategia o plan definido de ventas? (a) contacto previo, (b) contacto, (c) investigación, (d) contacto.
26. La mayoría de los vendedores consideran que las dos etapas o fases más difíciles del proceso de ventas son (a) el contacto previo y el contacto, (b) el contacto y la presentación, (c) el contacto y las objeciones, (d) el contacto y el cierre.
27. El sentido humano menos importante en términos de presentación de ventas es (a) la vista, (b) el oído, (c) el olfato, (d) el tacto.
28. El principal propósito a corto plazo del seguimiento es (a) hacer ventas adicionales, (b) determinar si los amigos del cliente en perspectiva estarían interesados en el producto, (c) determinar si el comprador **está** satisfecho, (d) ninguno de los anteriores.
29. La presentación se debe hacer al _____ la entrevista, (a) iniciar, (b) cerrar, (c) cualquier momento en que sea necesario, (d) ninguno de los anteriores.

Respuestas: (1)d, (2) a, (3) a, (4) a, (5) d, (6) b, (7) d, (8) c, (9) a, (10) d, (11) c, (12) d, (13) c, (14) b, (15) c, (16) d, (17) b, (18) a, (19) c, (20) a, (21) b, (22) d, (23) d, (24) b, (25) a, (26) d, (27) d, (28) c, (29) c.

Parte III: concordancia

Relacione los siguientes tipos de vendedores con los productos que cada uno vende.

Vendedores	Producto
(1) Introdutores o pioneros de nuevos productos que visitan a mayoristas y detallistas para intentar que adquieran el producto y tengan existencias	(a) Libros de texto universitarios
(2) Promotores comerciales que no sólo venden sino también ayudan a los distribuidores a promover la venta del producto	(b) Turbinas de vapor, cuyo precio con frecuencia es de millones de dólares y que requieren de una instalación cuidadosa
(3) Detallistas que producen ventas indirectas	(c) Introducción de una nueva marca de tabaco
(4) Ingenieros de ventas que tienen capacitación técnica	(d) Pantimedias, para cuya venta son vitales los anuncios en tiendas, estantes para la mercancía y exhibiciones en la tienda

Respuestas: (1) c, (2) d, (3) a, (4) b.

Problemas resueltos

- 13.1 Durante mucho tiempo se ha criticado a la publicidad por contribuir al desperdicio económico, 'por aumentar el costo de los productos, por alentar los monopolios, por rebajar el gusto del público, etc. Pero existen muchas contribuciones positivas que la publicidad hace á la sociedad. Liste tres de ellas.

SOLUCIÓN

- (1) La publicidad contribuye a la oferta de mejores productos y menores precios, al promover la competencia.
- (2) La publicidad añade valor al producto al ayudar a crear utilidad de tiempo, lugar y posesión.
- (3) La publicidad ayuda a promover el cambio social, ahorra tiempo y proporciona información valiosa:

- 13.2 ¿Qué medio publicitario tiene en la actualidad la mayor participación de los capitales que se invierten en publicidad? ¿Por qué?

SOLUCIÓN

Los periódicos tienen la mayor participación del dinero que se invierte en publicidad (28%). Esto es pro-

bablemente debido a que tienen alta selectividad geográfica, son de costo reducido, poseen flexibilidad adecuada y proporcionan mucha ayuda y servicios creativos.

13.3 ¿Qué es una agencia de publicidad?

SOLUCIÓN

Una organización comercial independiente que crea, desarrolla y coloca la publicidad para sus clientes. Por lo general, maneja las campañas completas de la publicidad de las empresas incluyendo investigación, derechos de autor, arte y diseño y selección de medios, de los cuales recibe una comisión.

13.4 ¿Cómo obtienen ingresos las agencias de publicidad?

SOLUCIÓN

Las agencias de publicidad tienen dos fuentes importantes de ingresos: (1) las comisiones de los medios y (2) cargos por servicios. Las comisiones de los medios conforman la fuente más importante y se obtienen de las comisiones o descuentos que la agencia recibe de los medios mismos. Los cargos por servicios son los cobros que la agencia hace sobre el trabajo artístico, la fotografía, los grabados, etc., implícitos en la producción del anuncio terminado.

13.5 ¿Por qué es probablemente la prospección la etapa más importante del proceso de ventas?

SOLUCIÓN

Sin un flujo constante de nuevos productos los vendedores no tienen ventas potenciales. Sin nuevos clientes en perspectiva, comienzan a reducirse las utilidades de las compañías.

13.6 Antes de salir a vender, es importante que los vendedores tengan dos tipos básicos de conocimientos. Descríbalos.

SOLUCIÓN

El vendedor debe tener conocimientos acerca de su empresa, el producto, el mercado, etc. También debe tener conocimientos previos sobre el cliente en perspectiva a su empresa, su situación personal, etc.

PROBLEMAS DE EVALUACIÓN

13.7 El consumidor estadounidense promedio está expuesto a más de trescientos anuncios cada día. Explique cómo es esto posible.

SOLUCIÓN

Ciertamente, el consumidor estadounidense promedio está expuesto a más de trescientos anuncios cada día. Se despierta con un radio-reloj que presenta anuncios. En el desayuno lee el periódico local, que expone varios de sus alimentos favoritos para desayunar. Al conducir hacia el trabajo escucha la radio y observa anuncios en las calles y en medios de transporte, como taxis y autobuses. Los trenes de todo tipo y las estaciones están llenos de anuncios. En el trabajo utiliza una pluma y estudia un calendario; ambos objetos pueden contener publicidad. De regreso a casa observa más publicidad. Después del trabajo, dedica su tiempo al periódico y la televisión.

13.8 "El siguiente programa especial es presentado a usted por Xerox Corporation". Describa la intención de este anuncio.

SOLUCIÓN

Es, muy probablemente, un ejemplo de publicidad institucional, cuyo objetivo es crear buena imagen de la empresa. Al patrocinar el programa, Xerox Corporation no está tratando de vender al consumidor promedio una fotocopidora, sino que simplemente intenta promover la idea de que Xerox es una buena empresa con quien se puede hacer negocios.

- 13.9 Usted preside una agencia de publicidad, e intenta convencer a un fabricante importante de anti-congelantes de que utilice los servicios de su agencia. ¿Qué tipo de publicidad recomendaría? ¿Por qué?

SOLUCIÓN

Publicidad regional. Se limita a regiones del país en las que son importantes los anticongelantes. Sería un desperdicio de dinero hacer publicidad a nivel nacional.

- 13.10 Suponga que una empresa fabrica un producto que interesa sólo a los numismáticos. ¿Cuál es el factor más importante que debe considerar al estructurar un programa de publicidad? ¿Qué medios debe utilizar?

SOLUCIÓN

La selectividad cualitativa es el factor más importante a considerar para atraer a los numismáticos. Los medios de publicidad que se deben aprovechar han de ser atractivos sólo para ciertos tipos de personas: los coleccionistas de monedas. Por ello, son probablemente mejores las revistas especializadas y el correo directo.

- 13.11 Usted es ejecutivo de una agencia de publicidad y un nuevo fabricante de cigarro de tamaño reducido y con filtro se aproxima a usted con una proposición de campaña que implica una alta cobertura de televisión y radio. ¿Cómo reaccionaría usted?

SOLUCIÓN

La Public Health Smoking Act de 1970 prohíbe la publicidad de cigarrillos en la televisión y el radio. Se modificó en 1973 para incluir cigarros de todo tipo. Por lo tanto, se recomendarían al fabricante los periódicos, revistas, publicidad exterior y medios visuales diversos.

Capítulo 14

Fijación de precios y comercio internacional

14.1 INTRODUCCIÓN

La *fijación de precios* es un elemento esencial de la mezcla de mercadotecnia y un factor importante que influye sobre las *utilidades*, ya que si una empresa no logra cubrir sus costos a largo plazo con sus precios es seguro que fracase.

La fijación de precios y el comercio internacional están estrechamente relacionados. Al comerciar en el exterior, todos los países deben observar estrechamente el efecto potencial de esos intercambios sobre su propia economía. Un exceso de las importaciones sobre las exportaciones podría tener serias consecuencias y se le podría considerar como el *precio* de llevar a cabo negocios en el extranjero

FIJACIÓN DE PRECIOS

14.2 FACTORES QUE AFECTAN AL PRECIO

Al establecer el precio las empresas deben considerar muchos factores variables:

La economía. Con frecuencia, el estado actual y futuro de la economía es un factor clave en la fijación de precios. Por ejemplo, un periodo de recesión puede indicarnos que es momento de utilizar modelos de menor precio o reducir los precios. Por otro lado, cuando la prosperidad parece inminente o cuando se prevé mayor desarrollo económico es probable que se acepten modelos de mayores precios u opciones de lujo. La industria automotriz ilustra este punto. En la caída económica del decenio de 1980 la industria automotriz reaccionó rápidamente a las fuerzas económicas con la introducción de maquinas diesel, máquinas compactas y vehículos de poco consumo de gasolina, y con reducciones al pago en efectivo

Oferta y demanda. La demanda es una estimación del volumen potencial de ventas para un producto durante un periodo específico. La conducta de los consumidores es un factor importante para los gerentes de mercadotecnia debido a que las necesidades de compra de los consumidores son la fuerza primordial para la compra de bienes y servicios. Esta demanda de productos se ve activada cuando es necesario satisfacer necesidades y es común que exista más de un motivo que impulse esta conducta humana. Los científicos de la conducta han construido modelos de comportamiento de los compradores para ayudar a los gerentes de mercadotecnia a comprender las actividades de compra de los consumidores y, en consecuencia, anticipar los patrones de compra. Por lo tanto, se puede considerar la *demand*a como la cantidad total de un artículo que los compradores adquirirán en cada nivel de precio posible. En general, a menores precios mayor es la cantidad que se demanda. Esto se muestra por lo general en forma de una curva de demanda (véase la Fig. 14-1).

La *Oferta* es lo contrario de la demanda. Es la cantidad que los proveedores ofrecen en cada nivel de precio posible. En general, a mayor precio corresponde mayor oferta. Esto se muestra por lo general en forma de una curva de oferta (véase la Fig. 14-1). De acuerdo a la teoría económica clásica, el precio se fija en el punto donde se cruzan las curvas de oferta y demanda. Sin embargo, en la práctica se presentan otras muchas variables.

Elasticidad de la demanda. Aunque la ley de la oferta y la demanda en general se cumple, la demanda de algunos tipos de bienes responde con mayor rapidez a cambios en los precios que la demanda de otros bienes. La *elasticidad de la demanda* es una medida de la relación entre un cambio dado en el precio y el cambio resultante en la cantidad demandada. Se dice que la demanda es *elástica* si un cambio dado en el precio produce un cambio proporcionalmente mayor en la cantidad demandada. Se dice que la demanda de dulces es elástica debido a que, proporcionalmente, se compran más a un precio reducido que a un precio elevado.

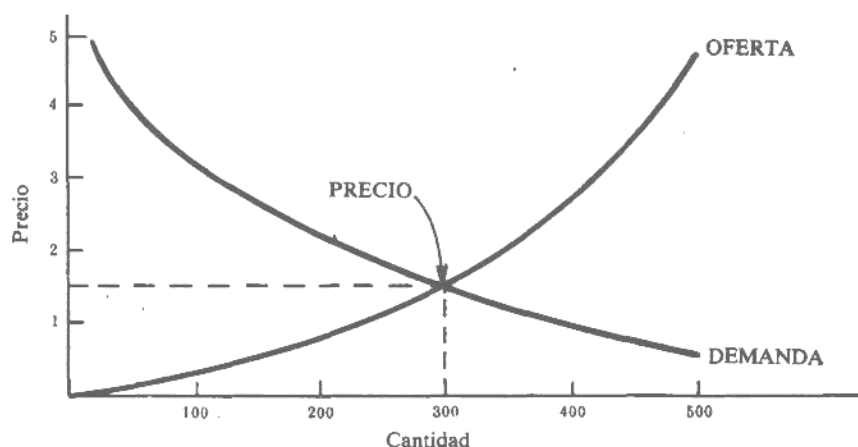


Fig. 14-1

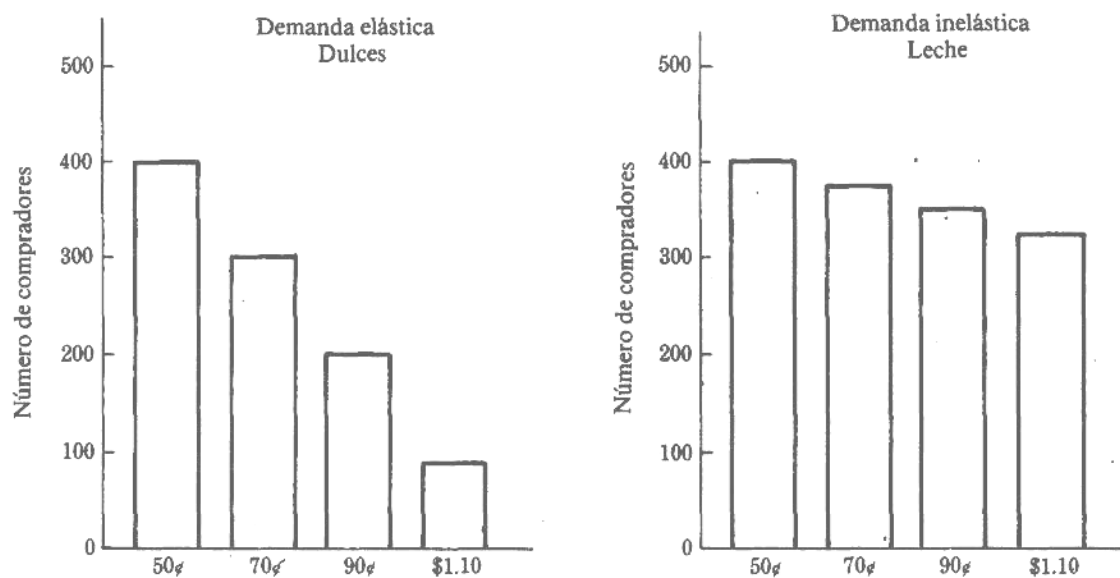


Fig. 14-2. Comparación de la demanda elástica y la inelástica.

Se dice que la demanda es *inelástica* si un cambio dado en los precios produce un cambio proporcionalmente menor en la cantidad demandada. La leche es un ejemplo clásico. El cambio en los precios no produce un cambio proporcional en la cantidad demandada (véase Fig. 14-2).

Competencia. El tipo de competencia económica que enfrenta una empresa le puede permitir una amplia gama de opciones en sus decisiones de precios, o limitar severamente su capacidad para fijarlos. Los economistas reconocen tres amplias categorías de competencia:

- (1) *Competencia pura.* Existe cuando se presentan numerosos productores de cantidades pequeñas de artículos similares, hasta el punto de que ningún productor individual controla una porción suficiente de la oferta como para influir sobre los precios.
- (2) *Monopolio.* El monopolio es lo contrario de la competencia pura. Aquí, sólo una o pocas empresas fabrican el producto y, por ello, tienen un control total sobre los precios. Con la excepción de algunos cuantos monopolios debidamente reglamentados (servicios públicos), la práctica de los monopolios es ilegal.
- (3) *Competencia monopolística.* La competencia monopolística (conocida también como el área de los precios administrados) es un híbrido de la competencia pura y el monopolio. En ésta, di-

versos productores fabrican el mismo producto pero cada uno ha logrado diferenciar su producto de alguna manera.

EJEMPLO 1

Todos los fabricantes de automóviles fabrican productos semejantes aunque diferentes, resulta cierto de los cigarrillos, bebidas gaseosas, aparatos de televisión, jabones, etc. En la actualidad, la mayoría de las empresas operan en un medio de competencia monopolista que les da cierto grido de libertad en la fijación de precios.

Costo. Es la base evidente en la fijación de precios debido a que, si los precios no cubren los costos a largo plazo, el resultado es una pérdida neta. Ciertamente, es muy común que en la actualidad la mayoría de los hombres de negocios utilicen alguna forma de *fijación de precios con base en costos*. Este sistema más implica la adición de un margen en forma de cierto porcentaje del costo inicial del producto con el objeto de cubrir los gastos de operación y proporcionar un margen de utilidades.

Metas de la administración. Al fijar los precios de sus productos, algunas empresas simplemente prefieren alcanzar ciertas metas específicas. Esto generalmente implica factores como *volumen de ventas*, *participación de mercado* o *tasa de rendimiento sobre el capital invertido*. Se seleccionan precios que permitan a la empresa lograr volúmenes específicos de ventas o cualquier otra meta que se haya seleccionado.

EJEMPLO 2

Alcoa tiene como su principal meta administrativa obtener un rendimiento alto sobre su inversión, al tiempo que A & P se ocupa más de su volumen de ventas. La meta administrativa principal de Sear's es lograr un aumento en su participación del mercado.

La industria. Algunas empresas están severamente limitadas en su grado de libertad respecto a la fijación de precios debido a la naturaleza del sector industrial. El *liderazgo de precios* es una situación por la que, uní empresa es reconocida como líder en precios, y otras empresas de la industria no intentan elevar sus precios antes de que lo haga el líder: una vez que éste lo hace, todas lo siguen. Durante mucho tiempo se ha considerado que U.S. Steel es líder de precios en la industria del acero. **Canales de distribución.** Al fijar precios, la administración debe estar consciente de que se les debe fijar en un nivel en el que proporcionen a los distribuidores un margen adecuado de utilidades, en comparación con los productos de la competencia. De otra manera, los distribuidores pueden ser renuentes a almacenar el producto. Esta puede ser de particular importancia cuando se intenta introducir un nuevo producto en el mercado.

Control gubernamental. Con frecuencia es un factor importante, cuando se necesita evitar la fijación arbitraria de precios, la discriminación de ellos u otras prácticas que conduzcan al monopolio o contribuyan a la inflación (véase la Sección 14.10).

14.3 POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE PRECIOS

Debido a que la mayor parte de las empresas operan en un medio de competencia monopolística, cada una tiene una amplia gama de posibilidades de acción respecto a políticas, estrategias y tácticas de precios.

Precios bajos. Algunas empresas utilizan una política de precios bajos como su mejor argumento, haciendo hincapié en el "¡vendemos más barato!" Los precios reducidos han sido el principal atractivo de las tiendas de descuento, los supermercados y las estaciones de gasolina independientes. Algunos fabricantes utilizan políticas de precios bajos para algunos productos seleccionados.

- (1) **Precios promocionales.** Los precios promocionales son los que se proyectan para estimular las ventas y proporcionar al producto una imagen de ganga.
- (2) **Fijación de precios para penetración.** Un precio de penetración es un precio bajo nidal proyectado para permitir que un producto penetre con rapidez en un mercado. Por ejemplo, los bolígrafos Bic se introdujeron primero a un precio de \$0.19. Con frecuencia se elevar posteriormente los precios de penetración, una vez se han establecido en el mercado.

Precios altos. Algunas empresas hacen hincapié en los precios elevados. Esto puede deberse a que ofrecen sólo productos de mejor calidad, mayores servicios o debido a que simplemente buscan aumentar al máximo sus utilidades.

Una política de precios elevados también puede ser utilizada para productos selectos. Algunas de estas prácticas específicas de precios son:

- (1) *Precios con prima.* Precios relativamente altos que se utilizan para mantener una imagen de alta calidad de un producto que usualmente se distribuye en tiendas seleccionadas.
- (2) *Precios decrecientes.* Precios iniciales elevados que posterior y sucesivamente van reduciéndose. Siempre existen personas dispuestas a pagar más con objeto de ser los primeros en poseer el producto. El precio se reduce una vez que el mercado se satura. Por ejemplo, las calculadoras electrónicas han bajado de precio desde aproximadamente \$360 hasta \$20 en un lapso de cinco años.
- (3) *De acuerdo a la capacidad del cliente.* Aunque suene desagradable, algunas empresas fijan en ocasiones sus precios basándose en una estimación de la capacidad de pago de los compradores. Por ejemplo los estadounidenses que viajan al extranjero han descubierto frecuentemente que los precios que pagan son más elevados que los que cubren los residentes locales.

Descuentos. Los vendedores suelen aplicar ciertos descuentos en sus listas de precios, deduciendo la cantidad que el comprador paga.

- (1) *Descuentos comerciales.* Los descuentos comerciales o funcionales son reducciones a la lista de precios; los fabricantes los otorgan a mayoristas y detallistas como forma de compensación por las labores de comercialización que realizan para ellos.
- (2) *Descuentos por cantidad.* Los vendedores ofrecen descuentos por cantidad para inducir a los clientes a comprar mayores cantidades.
- (3) *Descuentos por pronto pago.* Los vendedores ofrecen descuentos por pronto pago para obtener descuentos con rapidez, reducir el riesgo del crédito y bajar los costos del artículo y su cobro. Los siguientes términos se encuentran comúnmente en los descuentos en efectivo.
 - (a) *Contado comercial* significa que el pago se vence a los treinta días de la fecha de facturación.
 - (b) *2/10 neto 30* significa que se rebaja el 2% del valor a la vista de la factura si se le paga antes de 10 días.
 - (c) *FDM (fin de mes)* indica que no se requiere ningún pago hasta el final de mes.
 - (d) *CAR (con acuse de recibo)* significa que los términos de pago entran en vigencia cuando el comprador recibe los bienes.
- (4) *Descuentos de temporada.* Un fabricante puede ofrecer estos descuentos a los detallistas para hacer que soliciten mercancías antes de que llegue la mejor temporada de ventas.

Véase el apéndice para un análisis más detallado de las matemáticas de los descuentos.

14.4 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE LOS DETALLISTAS

La mayoría de las políticas de fijación de precios que se analizaron en la sección 14.3 se aplican a los fabricantes. Se explican enseguida las políticas de la fijación de precios que se aplican a los detallistas.

Líneas de precios. Se presentan cuando un detallista fija líneas o zonas definidas de precios y vende sólo dentro de ellas. Por ejemplo, algunas tiendas de ropa para caballeros pueden adquirir trajes sólo en los niveles de precios de \$100, \$150 y \$200 (categorías buena, mejor y óptima). Evidentemente esto simplifica las decisiones de precios de una empresa pero, por desgracia, complica sus decisiones de compra al obligarla a comprar bienes que se ajusten a una de sus líneas de precio.

Fijación aproximada de precios. (Conocida también como fijación psicológica de precios.) Implica cobrar precios aproximados, como \$4.95 en vez de \$5.00, con objeto de hacer aparecer la mercancía más barata. Sin embargo, la fijación aproximada de precios ha sido utilizada también como técnica de control para auxiliar a los empleados a dar cambio y como medio para crear precios en números enteros cuando se implica un impuesto sobre la venta.

Precios gancho con pérdida. Un *gancho con pérdida* es un producto que se vende con pérdida para atraer clientes a una tienda. La idea es que una vez se encuentre dentro el cliente comprará otros artículos a precios regulares. Por lo general, esta práctica compensa largamente al detallista por su pérdida en el gancho.

Reducciones. Las reducciones se refieren a la práctica de disminuir el precio de artículos de lento movimiento con el objeto de deshacerse de ellos con rapidez.

COMERCIO INTERNACIONAL

14.5 LA RAZÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL

El comercio internacional se practica desde hace muchos siglos debido a que los recursos de un país difieren de los de otro.

EJEMPLO 3

Supóngase que un país tiene la capacidad de producir cobre al tiempo que otro produce hojalata. Lo lógico es que cada uno de ellos comercie con el otro. De esta manera, el comercio internacional permite la especialización y la producción en forma mundial, haciendo que cada país fabrique su producto más abundante de mejor calidad. Esta actividad proporciona un nivel de vida más alto para todas las personas.

14.6 LOS PRINCIPIOS DE LA VENTAJA ABSOLUTA Y DE LA VENTAJA RELATIVA

El principio de la *ventaja absoluta* sostiene que algunos países poseen ciertos bienes que no pueden ser obtenidos en suficiente cantidad por otros. Una ventaja absoluta puede deberse a factores tales como clima favorable, abundancia de ciertos recursos, fuerza de trabajo barata o capacitada o instalaciones de producción modernas y eficientes.

El principio de la *ventaja relativa* mantiene que cuando muchas naciones son capaces de producir los mismos bienes, cada una tendrá una ventaja relativa en la fabricación de algunos bienes sobre otras. Por ello, cada país tenderá a concentrarse únicamente en la producción de los bienes en los que su ventaja relativa sea mayor.

14.7 BALANZA COMERCIAL

La *balanza comercial* de un país se basa en la diferencia entre sus importaciones y sus exportaciones. Se presenta una balanza comercial favorable cuando las exportaciones de un país exceden a sus importaciones. Una balanza desfavorable para un país sería lo contrario.

14.8 BALANZA DE PAGOS

La balanza de pagos de un país es un registro sistemático en términos de dinero de todas las transacciones económicas que haga con otros en un año cualquiera. Refleja la diferencia entre sus importaciones y sus exportaciones, junto con otros ingresos y erogaciones en forma de concesiones, préstamos, donaciones, gastos militares, etc. Si la cantidad total de dinero que sale de un país excede a la cantidad total de dinero que ingresa, se dice que la nación tiene una balanza de pagos deficitaria. Esto puede tener consecuencias serias debido a que es necesario pagar el déficit a través del envío de una porción de las re-

Tabla 14-1. Importaciones y exportaciones de E.U.
para los años 1972 a 1978

Año	Importaciones (miles de millones de dólares)	Exportaciones (miles de millones de dólares)
1972	55.3	49.8
1973	69.0	71.3
1974	100.1	98.5
1975	96.5	107.6
1976	121.1	115.0
1977	147.1	121.2
1978	173.0	143.7

Fuente: Statistical Abstract of the United States: 1979.

servas de oro de un país al exterior poniendo en peligro de esta manera, su sistema monetario y su estabilidad económica. El resultado provoca por lo general una devaluación de la moneda.

14.9 BARRERAS AL COMERCIO INTERNACIONAL

Una empresa que desee llevar a cabo negocios en el extranjero debe enfrentar muchos obstáculos como diferencias lingüísticas, costumbres y sistemas monetarios. Sin embargo, es posible que los obstáculos más serios sean los que imponen las autoridades gubernamentales, a través de tarifas, cuotas y embargos.

Tarifas. Una *tarifa* es un impuesto o gravamen que se carga a los bienes importados a un país. Pueden ser de dos tipos.

- (1) Un arancel planeado para producir ingresos fiscales. Usualmente se aplica a un nivel bajo de manera que puedan seguirse importando los bienes.
- (2) Una *tarifa de protección*, por el otro lado, dirigida, a proteger a los productores nacionales y que usualmente se fija a un nivel elevado con el objeto de desalentar las importaciones.

Cuotas. Fijan el límite a la cantidad que puede importarse de un artículo durante un periodo especificado.

Embargos. La forma final de las cuotas son los embargos, órdenes oficiales que prohíben que los artículos entren o salgan del país. Se pueden hacer embargos contra un país o un producto ¿Por qué impone un país estas barreras al comercio? La tabla 14-2 presenta algunos de los principales argumentos a favor y en contra de ellos.

Tabla 14-2

Argumento	A favor	En contra
Sector industrial naciente	Los sectores industriales nuevos necesitan protección para iniciar operaciones y crecer.	En la actualidad, los sectores industriales maduros están protegidos por tarifas.
Autosuficiencia a nivel nacional.	Las tensiones mundiales obligan a los países a volverse autosuficientes. Es también importante desde el punto de vista militar.	La autosuficiencia es imposible. Intentarla crearía un nivel de vida muy bajo.
Industria nacional.	Protección de la industria de un país de la competencia extranjera; Si no se hace se produce desempleo.	La competencia es buena y obliga a los negocios a volverse más eficientes y, de esta manera, se produce un mejor nivel de vida.

14.10 ACUERDOS COMERCIALES

Como ya se mencionó, ciertos países establecen barreras al comercio internacional. Sin embargo, la mayor parte ha intentado crear acuerdos e instituciones para regular y alentar el comercio internacional.

- (1) *Comunidad Económica Europea*. (CEE) También conocida como Mercado Común Europeo. La forman Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, Holanda, Alemania Occidental, Gran Bretaña, Dinamarca, Irlanda y Grecia para intentar la eliminación de tarifas entre ellos y mantener una tarifa común de importaciones del exterior de la CEE.
- (2) *Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio* (GATT). Formado en 1947, cuando Estados Unidos y otros 22 países se reunieron con el propósito de reducir las tarifas y fomentar los análisis sobre problemas comerciales internacionales. En la actualidad, aproximadamente cien países han firmado este acuerdo.
- (3) *Trade Expansion Act de 1962* (TEA). Condujo a la que se denominó la ronda Kennedy sobre negociaciones de tarifas, que permitió a ese presidente negociar tarifas más reducidas con otros países e ingresar en acuerdos internacionales de comercialización.

(4) *Agencias Federales e Internacionales.*

- (a) *Banco Mundial* (Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo). Se creó en 194 para proporcionar préstamos a intereses reducidos y a largo plazo a países en vías de desarrollo.
- (b) *Fondo Monetario Internacional* (FMI). Creado en 1944 para estabilizar e valor de la monedas en todo el mundo.
- (c) *Export-Import Bank* (EXIM Bank). Establecido por el Congreso estadounidense a 1934 con el propósito de prestar dinero a compañías de esa nacionalidad que exportan importan.

14.11 LEGISLACIÓN QUE AFECTA A LA FIJACIÓN DE PRECIOS Y AL COMERCIO INTERNACIONAL

Se listan enseguida algunas de las principales leyes que afectan a los precios y al comercio internacional.

Sherman Antitrust Act (1890). Hace ilegal conspirar para restringir el comercio y crear monopolios. Prohíbe también la fijación artificial de precios.

Clayton Act (1914). Prohíbe la discriminación en los precios y pone fuera de la ley a los contratos y acuerdos exclusivos entre distribuidores en los casos en que esas prácticas reduzcan considerablemente la competencia.

Reciprocal Trade Agreements Act (1934). Daba al presidente estadounidense el poder de reducir tarifas sobre bienes a naciones que redujeran tarifas a Estados Unidos.

Robinson-Patman Act (1936). Prohíbe aún más la discriminación de los precios al poner fuera de la ley la discriminación en el otorgamiento de concesiones sobre publicidad.

Miller-Tydings Act (1937). Permitía a cada estado poner en vigor leyes de *comercio justo*. Fue derogada en 1976.

State Minimum Markup Laws. También denominada Unfair Practice Acts; estas leyes fijaban márgenes mínimos para los productos que se vendían dentro de un estado, usualmente a nivel de costos mayor de 6 a 12%. Son legales en aproximadamente la mitad de los estados de la Unión. ***Trade Expansion Act (1962).*** Daba mayores poderes al presidente para participar en acuerdos de comercio internacional.

Terminología empleada en Administración de Empresas

Arancel. Tarifa o impuesto reducido que se grava sobre los bienes importados. Concebida para producir ingreso sin desalentar la producción.

Balanza comercial. Se basa en la diferencia entre importaciones y exportaciones de un país. Hay una balanza favorable cuando sus exportaciones exceden a sus importaciones. Una balanza desfavorable es lo contrario.

Balanza de pagos. Diferencia en términos de dinero entre las importaciones y exportaciones de un país, junto con otros impuestos y erogaciones. Puede ser superhabitaria o deficitaria.

Cláusula de no signatario. Cláusula que se inserta en las leyes de comercio de los estados y establece que si sólo un detallista en un estado firma un acuerdo de comercio, éste se vuelve obligatorio para todos los demás detallistas de ese estado.

Competencia monopolista. Tipo básico de competencia económica que ocurre cuando diversos productores fabrican el mismo artículo, y donde cada uno ha logrado diferenciar el suyo de alguna manera. Algunos ejemplos serían la industria automotriz, la tabacalera y la de bebidas gaseosas.

Competencia pura. Tipo básico de competencia que existe cuando se presentan numerosos productores en pequeño de artículos similares, de manera que ningún productor controla una cantidad suficiente de la oferta para influir sobre el precio.

Demanda. Cantidad total de un artículo que adquirirán los consumidores en cada nivel de precio posible. En general, a menor precio mayor es la cantidad que se demanda.

Demanda elástica. Situación en la que un cambio dado en los precios conduce a un cambio proporcionalmente mayor en la cantidad demandada.

Demanda inelástica. Situación en la que un cambio dado en los precios produce un cambio proporcionalmente menor en la cantidad que se demanda.

Elasticidad de precios. Medida de la relación entre un cambio dado en el precio de su producto y el cambio resultante en la demanda del mismo.

Embargo. Disposición gubernamental que prohíbe que algunos bienes entren o salgan del país.

Fijación de precios aproximados. También denominada fijación psicológica de precios. Se refiere a la práctica de cobrar precios aproximadamente como \$4.95 en vez de \$5.00, con objeto de hacer que el precio parezca más barato de lo que en realidad es.

Liderazgo en precios. Característica actual de algunos sectores en la que una empresa es reconocida como el líder en precios. Cuando esta empresa aumenta sus precios las otras la siguen.

Líneas de precios. Implica un detallista que fija líneas o zonas definidas de precios y sólo vende dentro de ellas.

Mantenimiento de precio de reventa. También conocido como *Leyes de comercio justo*. Proporciona a los fabricantes el derecho de fijar precios mínimos para sus productos al detalle dentro de un estado. Es legal en aproximadamente la mitad de los estados de los Estados Unidos.

Monopolio. Tipo básico de competencia económica que existe cuando sólo una o muy pocas empresas producen un artículo y, por ello, tiene un control total sobre el precio. Ilegales en Estados Unidos.

Oferta. Lo contrario a demanda. La cantidad de artículos que los proveedores están dispuestos a ofrecer en cada nivel de precio posible. En general, a mayor precio corresponde mayor oferta.

Precios con prima. Precios relativamente altos que, por lo general, se utiliza para mantener un nivel de calidad alto para productos como automóviles de marca Cadillac y Rolls Royce.

Precios decrecientes. Precio inicial elevado que va reduciéndose en etapas sucesivas conforme más personas compran el producto.

Precios de penetración. Precio bajo enfocado a ayudar a un producto a penetrar con rapidez en un mercado. Con frecuencia se aumenta una vez que se ha establecido en el mercado.

Precios promocionales. Precios bajos planeados para estimular las ventas y dar al producto imagen de ganga. Las cámaras Instamatic de Kodak y las Swinger de Polaroid son ejemplos de productos que se comercializaron de esta manera.

Producto gancho. Producto que el detallista vende con una pérdida, con objeto de atraer clientes a su tienda. Se asume que mientras los clientes están ahí, comprarán otros artículos y ello compensará al detallista por la pérdida.

Reducciones. Disminuciones sobre el precio del detallista para artículos que no se desean o tienen rotación lenta.

Tarifa. Impuesto o gravamen que se carga a los bienes importados. Tarifa de protección. Tarifa o impuesto elevado que se carga sobre los bienes importados. Concebido para reducir las importaciones y proteger a los fabricantes nacionales.

Ventaja absoluta. Principio básico que determina qué bienes debe importar y exportar un país. Mantiene que algunos países poseen ciertos bienes que no pueden ser obtenidos en cantidades suficientes en otras partes.

Ventaja relativa. Cada país tiene ventaja relativa en la fabricación de unos bienes sobre otros y tenderá a concentrarse en la fabricación de aquellos sobre los que su ventaja sea mayor.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- _____ 1. Con frecuencia, el estado actual y futuro de la economía es un factor clave en la fijación de precios.
- _____ 2. De acuerdo a la teoría económica clásica se fijan los precios en el punto donde se cruzan las curvas de demanda y oferta.
- _____ 3. Cuando la demanda es inelástica, conviene a la empresa reducir precios.
- _____ 4. La demanda de automóviles nuevos es inelástica.
- _____ 5. Algunas empresas están severamente limitadas en su grado de libertad para fijar precios debido a la naturaleza de su industria.
- _____ 6. Una de las pocas cosas que se asemejan en Estados Unidos a la competencia pura en la actualidad es el mercado de energía eléctrica.

- _____ 7. Aún existen monopolios en Estados Unidos pero están altamente reglamentados.
- _____ 8. Los precios no se deben basar exclusivamente en los costos.
- _____ 9. La empresa que puede aumentar precios y ser seguida por sus competidores es conocida como un gancho con pérdida para esa industria.
- _____ 10. Algunas veces, las empresas evitan competencias en precios a través de la diferenciación de productos.
- _____ 11. Por lo general, los precios promocionales son precios elevados.
- _____ 12. Es más probable que se utilicen los precios de penetración si la demanda de un producto es más inelástica que elástica.
- _____ 13. Los precios decrecientes se utilizan usualmente sólo después de que un producto ha llegado a la etapa de madurez de su ciclo de vida.
- _____ 14. El uso de líneas de precios por lo general hace que la función de compras de un detallista sea más sencilla.
- _____ 15. Desde la Segunda Guerra Mundial se ha dado una tendencia general hacia un comercio más libre.
- _____ 16. Estados Unidos siempre ha tenido una balanza de pagos favorable.
- _____ 17. Por lo general, una tarifa de ingresos es una tarifa bastante elevada.
- _____ 18. Una cuota no permite que los artículos entren o salgan del país.
- _____ 19. Estados Unidos es miembro de la Comunidad Económica Europea.

El principal objetivo del FMI es estabilizar el valor de las monedas en todo el mundo.

- Respuestas:*
- (1) Verdadero.
 - (2) Verdadero.
 - (3) Falso. Sólo conviene cuando la demanda es elástica.
 - (4) Falso. Es elástica, como puede verse en la depresión del mercado de automóviles de principio* del decenio de 1980.
 - (5) Verdadero.
 - (6) Falso. La energía eléctrica es un ejemplo de monopolio público legal.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Verdadero.
 - (9) Falso. Se conoce como líder de precios.
 - (10) Verdadero.
 - (11) Falso. Son bajos debido a que están concebidos para estimular las ventas y dar al producto una imagen de ganga.
 - (12) Falso. Se utiliza cuando la demanda del producto es elástica.
 - (13) Falso. Se utilizan cuando se introducen productos por primera vez.
 - (14) Falso. Complica la decisión de compras al detallista al obligarlo a comprar artículos que caigan dentro de las líneas especificadas de precios.
 - (15) Verdadero.
 - (16) Falso. Los años 1972, 1974 y 1976-1978 han visto balanzas de pagos desfavorables.
 - (17) Falso. Es una tarifa que se fija a un nivel bajo para que todavía sea posible importar artículos.
 - (18) Falso. Un embargo no permite que los bienes entren o salgan de un país. Las cuotas sólo limitar la cantidad.
 - (19) Falso. Estados Unidos no es uno de los diez países de la CEE.
 - (20) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

1. De los siguientes, ¿cuál no es un factor en la fijación de precios? (a) economía, (b) colocación en el estante (c) competencia, (d) industria.
2. Al precio de un peso se venden cien unidades. Al precio de \$.90 se venden doscientas unidades. La demanda es (a) elástica, (b) inelástica, (c) ni elástica ni inelástica, (d) imposible decirlo a partir de esa información.
3. ¿Para cuál de los siguientes productos sería probablemente mejor una política de precios decrecientes? (a) jugo de ciruelas, (b) bolígrafos, (c) televisiones, (d) teléfonos inalámbricos.
4. Por lo general, una política de precios decrecientes es más apropiada para un nuevo producto cuando (a) el vendedor desea penetrar con rapidez en un mercado, (b) el producto está en su etapa de introducción y la demanda es muy inelástica, (c) el producto está en su etapa de madurez y la demanda es muy inelástica, (d) la demanda es elástica.
5. Una política de precios de fijar líneas o zonas definidas de precios y vender artículos sólo dentro de esos niveles o zonas se conoce como (a) precios promocionales, (b) precios con prima, (c) precios aproximados, (d) líneas de precios.
6. Un problema implícito en las líneas de precios es que (a) complica la función de compras, (b) complica la función de fijación de precios, (c) no se le puede utilizar con precios aproximados, (d) se debe utilizar con ella la fijación de precios con base en los costos.

7. En Estados Unidos algunas leyes estatales prohíben (a) los precios aproximados, (b) las líneas de precios, (c) los precios decrecientes, (d) los ganchos con pérdida.
8. En Estados Unidos la legislación federal prohíbe (a) los precios decrecientes, (b) los precios aproximados, (c) los productos gancho, (d) la fijación arbitraria de precios.
9. Cuando los nuevos productos no tienen éxito, la explicación es frecuentemente (a) mala administración, (b) rechazo de los clientes, (c) fluctuación económica, (d) debilidad en la comercialización.
10. La satisfacción que el comprador puede obtener por su adquisición se refleja en (a) la frecuencia de sus compras, (b) la escasez del artículo, (c) el precio, (d) el tamaño.
11. El elemento de la mezcla de mercadotecnia más sujeto a control legal es (a) el producto, (b) la distribución, (c) el precio, (d) la promoción.
12. El precio es un desafío específico para vendedores de (a) productos altamente diferenciados, (b) productos asociados con un nombre de marca específico, (c) productos no asociados con un nombre de marca específico, (b) artículos altamente estandarizados.
13. Si un vendedor puede hacer específica su marca en la mente del comprador, se encontrará en posición de (a) iniciar nuevas líneas de productos, (b) aumentar precios un poco más que la competencia, (c) reducir sus costos, (d) aumentar los precios de las marcas en competencia.
14. Si un fabricante adopta costos unitarios de envío, el comprador (a) no paga los costos de transporte, (b) el comprador paga un precio de entrega variable, (c) todos los compradores pagan un precio uniforme de entrega, (d) no se calculan los costos de transporte.
15. Un descuento comercial es una reducción del precio de lista que el fabricante otorga a (a) el consumidor final, (b) otros fabricantes, (c) mayoristas y detallistas, (d) empleados de la empresa.
16. Con frecuencia los vendedores ofrecen descuentos para inducir a los clientes a comprar (a) con mayor frecuencia, (b) en mayor cantidad, (c) una marca específica, (d) diversas marcas.
17. Un vendedor que decide sólo dirigirse a lo más selecto (a) cobra el menor precio posible, (b) cobra el mayor precio posible, (c) cobra un precio moderado, (d) permite que el cliente determine un precio razonable.
18. El comercio internacional debe existir debido a (a) factores políticos, (b) diferencias en recursos, (c) consideraciones económicas, (d) todas las anteriores.
19. Cuando un país decide fabricar bienes que le proporcionen mayor ventaja, acepta el principio de (a) la ventaja absoluta, (b) la ventaja competitiva, (c) la ventaja relativa, (d) la ventaja económica.
20. La entidad gubernamental estadounidense que se especializa en préstamos a importadores y exportadores es (a) el Fondo Monetario Internacional, (b) el Fondo del Mercado Común, (c) el Export-Import Bank, (d) el Banco mundial.

Respuestas: (1) b, (2) a, (3) d, (4) b, (5) d, (6) a, (7) d, (8) d, (9) d, (10) c, (11) c, (12) d, (13) b, (14) c, (15) c, (16) b, (17) b, (18) d, (19) c, (20) c.

Parte III: concordancia

Seleccione el término correcto de la Columna A que relacione mejor los conceptos de la Columna B.

Columna A	Columna B
(a) <i>Ad valorem</i>	(1) Limitaciones a las cantidades de exportaciones e importaciones.
(b) Arancel	(2) Cuando un país importa más de lo que exporta.
(c) GATT	(3) Una tarifa que pretende obtener dinero para el gobierno.
(d) Balanza comercial desfavorable	(4) El nombre popular de la Comunidad Económica Europea.
(e) Multinacionales	(5) Un importante acuerdo entre naciones para reducir las tarifas a las exportaciones.
(f) Mercado Común Europeo	(6) Un país que produce bienes a menor costo que otros países la tiene.
(g) Ventaja relativa	(7) Las cantidades de los aranceles las determina el valor del producto.
(h) Cuotas	(8) Empresas que operan en muchos países diferentes.

Respuestas: (1) h, (2) d, (3) b, (4) f, (5) c, (6) g, (7) a, (8) e.

Problemas resueltos

- 14.1 Al fijar un precio, una empresa debe considerar muchas variables. Liste cinco de

SOLUCIÓN

- | | |
|----------------------|------------------|
| (1) La economía | (4) Costo |
| (2) Oferta y demanda | (5) La industria |
| (3) Competencia. | |

- 14.2 ¿Qué es elasticidad de precios?

SOLUCIÓN

Una medida de la relación entre un cambio dado en el precio y el cambio resultante en la cantidad que se demanda, la demanda es elástica si un cambio dado en el precio produce un cambio proporcionalmente mayor en la cantidad que se demanda. Es inelástica si se produce un cambio proporcionalmente menor en la cantidad que se demanda.

- 14.3 ¿Por qué están tan severamente reglamentados los servicios públicos?

SOLUCIÓN

Son ejemplos de monopolios aprobados legalmente. En un monopolio, sólo una o muy pocas empresas producen un artículo. Sin control oficial, industrias como los servicios públicos tendrían un control completo sobre los precios.

- 14.4 La competencia pura y el monopolio son extremos de la libertad en la fijación de precios. ¿Cómo operan en la actualidad la mayoría de las empresas?

SOLUCIÓN

En la actualidad, es probable que la mayoría de las empresas operen en algún punto entre los dos extremos. En esos casos, diversos fabricantes elaboran el mismo producto pero cada uno logra hacer que su producto sea diferente de alguna manera, proporcionando así cierto grado de discreción en la fijación de precios. Algunos ejemplos incluyen los automóviles, los cigarrillos, las bebidas gaseosas, etc.

- 14.5 Al fijar precios a sus productos, algunas empresas simplemente prefieren lograr ciertas metas administrativas. Comente esto.

SOLUCIÓN

Muchas grandes empresas fijan en la actualidad los precios de sus productos con el objeto de lograr ciertas metas administrativas. Esas metas pueden incluir participación de mercado, volumen de ventas o tasa de rendimiento. Algunos ejemplos de empresas que operan para lograr metas administrativas incluyen a Alcoa A & P, Exxon, General Electric, y Sears.

- 14.6 Con frecuencia se confunden los términos líder de precios y producto gancho. Haga una distinción entre los dos.

SOLUCIÓN

Líder de precios es una empresa que puede aumentar sus precios y ser seguida por sus competidores es decir, fija los niveles de precios en un sector industrial específico). Un producto gancho es un producto que venden los detallistas con una pérdida, para atraer clientes a sus tiendas.

- 14.7 ¿Por qué comercian las naciones?

SOLUCIÓN

Las naciones comercian porque obtienen mutuos beneficios. El comercio internacional permite la especialización en la producción y nivel de vida mejor para todos.

14.8 ¿Qué determina los artículos que debe exportar e importar un país?

SOLUCIÓN

Una respuesta radica en los principios de la ventaja absoluta y relativa. Ventaja absoluta significa que algunos países poseen bienes que no pueden ser obtenidos en otras partes o que tienen una definitiva ventaja en sus costos de producción.

La ventaja relativa significa que cuando muchas naciones pueden producir los mismos artículos, cada una podrá producir mejor algunos de ellos, y se concentrará sólo en la producción de los artículos en los que su ventaja es mayor, que son con los que acuden al mercado internacional.

14.9 ¿Qué es la balanza de pagos? ¿Por qué es importante?

SOLUCIÓN

La balanza de pagos se define como un registro sistemático de todas las transacciones de un país con otros en un año dado en términos de dinero. Además de las importaciones y las exportaciones refleja también conceptos como otros ingresos y gastos, por concesiones, préstamos, etc. Su importancia radica en el hecho de que presenta la relación entre la cantidad de dinero que sale del país y la cantidad que éste recibe de otras naciones.

14.10 ¿Por qué son tantas las empresas multinacionales controladas por Estados Unidos?

SOLUCIÓN

Muchas empresas multinacionales son propiedad de Estados Unidos porque este país es el que tiene mayor actividad comercial. Por ser el país más rico era inevitable que las compañías estadounidenses se expandieran a otras naciones.

14.11 ¿Cuál es la diferencia entre una cuota y una tarifa?

SOLUCIÓN

Una cuota restringe la cantidad física de un artículo específico que puede ser importado al país. Una tarifa es una cuota que se carga a los artículos que se importan.

PROBLEMAS DE EVALUACIÓN

14.12 Usted es un corredor importante de artículos agrícolas básicos y un agricultor que cultiva trigo le exige un precio de \$2.50. Una hojeada a su periódico local le revela que en esos momentos el trigo se está vendiendo a \$2.40. ¿Cómo afecta eso al agricultor?

SOLUCIÓN

El agricultor enfrenta un medio de competencia pura en el que existen numerosos productores pequeños de productos similares. Por lo tanto, ninguno puede influir sobre los precios. Los compradores pueden adquirir cuanto deseen en el mercado al precio de \$2.40.

- 14.13 (a) En el Día de Acción de Gracias, usted observa un anuncio en el periódico local que ofrece pavos a un precio muy bajo. ¿Cómo se conoce esta oferta?
- (b) Usted observa un anuncio en el periódico local en el que ofrecen un modelo de cámara Polaroid a precio muy reducido. ¿Por qué?

SOLUCIÓN

- (a) El detallista está probablemente utilizando los pavos como producto gancho, esperando poder atraer compradores a su tienda. Al hacerlo, espera que los consumidores lleven a cabo el resto de sus compras del día de fiesta en ese lugar, compensándolo de esa manera por la pérdida en los pavos.
- (b) Éste es probablemente un ejemplo de precios promocionales, orientados a estimular las ventas y dar a

los productos una imagen de ganga. Tanto Kodak como Polaroid ofrecen modelos con precios promocionales.

- 14.14(a) Usted es consultor en mercadotecnia y un inventor de un nuevo tipo de bombilla que tiene un costo de producción de sólo \$0.10 le pregunta cómo debería fijar el precio para su producto. ¿Qué recomendaría usted?
- (b) Usted es consultor en mercadotecnia y el inventor de un nuevo tipo de bolígrafo, a la cual nunca se le acaba la tinta, la ha probado y la garantiza y ahora solicita su opinión sobre la política de precios. ¿Qué recomendaría usted?

SOLUCIÓN

- (a) *Precios de penetración*, un precio inicial bajo con el objeto de penetrar con rapidez en el mercado. El precio se podría aumentar en etapas sucesivas.
- (b) *Precios decrecientes*, un alto precio inicial que podría después ser reducido en etapas sucesivas.
- 14.15 Usted toma el periódico matutino y el encabezado dice, "Aumenta U.S. Steel los precios; ¡otras empresas la imitan!" Comente esto.

SOLUCIÓN

Desde hace mucho tiempo U.S. Steel ha sido considerada como líder de precios en su rama industrial. En general, ninguna otra empresa en la industria intentaría aumentar precios pero, una vez que la U.S. Steel lo hace, todas las demás la siguen.

- 14.16 Reducir las tarifas es bueno para el comercio internacional. Explique esta afirmación.

SOLUCIÓN

Reducir las tarifas es bueno para el comercio internacional. Sin embargo, puede no ser bueno para el país que importa los productos puesto que puede ocasionar desempleo para alguna porción de su fuerza de trabajo.

- 14.17 ¿Considera usted que Estados Unidos confía con mayor fuerza en los principios de la ventaja relativa o de la ventaja absoluta? Explíquelo.

SOLUCIÓN

La economía de Estados Unidos se basa en el principio de la ventaja relativa. Ese país tiene el monopolio de algunos recursos pero puede producir muchas cosas en forma más económica que otros países debido a su gran oferta de mano de obra capacitada.

Examen IV

Capítulos 11-14

Parte I: elección múltiple

1. ¿Qué tipo de utilidad es resultado de la producción? (a) utilidad de forma, (b) utilidad de lugar, (c) utilidad de tiempo, (d) utilidad de posición.
2. ¿Cuáles de las siguientes son funciones de mercadotecnia? (a) compras, (b) ventas, (c) almacenamiento, (d) todas las anteriores.
3. La investigación de mercadotecnia incluye (a) una recolección sistemática de datos, (b) registro de los datos, (c) análisis de los datos, (d) todos los anteriores.
4. La etapa básica en la conducción de investigaciones de mercadotecnia es (a) la definición del problema, (b) la recopilación de datos primarios, (c) la recopilación de datos secundarios, (d) el análisis e interpretación de resultados.
5. La recopilación de datos primarios se logra a través del (a) método de observación, (b) método experimental, (c) método de investigación, (d) todos los anteriores.
6. Los bienes de consumo son a los bienes industriales como (a) el dinero a un banco, (b) los barcos al océano, (c) los compradores a los vendedores, (d) los árboles a la hierba.
7. La etapa más redituable en el ciclo de vida del producto es (a) etapa 1: introducción, (b) etapa 2: crecimiento, (c) etapa 3: madurez, (d) etapa 4: declinación.
8. El canal de distribución más común es (a) del fabricante al cliente, (b) del fabricante al detallista y al consumidor, (c) del fabricante al mayorista, al detallista, al consumidor, (d) del fabricante al agente, al mayorista, al consumidor.
9. El nombre que se da a las personas que venden mercancía que adquieren pero de la cual evitan tomar posesión es (a) promotor, (b) comisionista con derecho de propiedad, (c) mayoristas por comisión, (d) ninguno de los anteriores.
10. El tipo de empresa que da la apariencia de pertenecer a una gran cadena, pero que en realidad es independiente, se conoce como (a) detallista, (b) franquicia, (c) tienda en cadena, (d) supermercado.
11. Los transportes que dan cuenta del mayor volumen de carga en Estados Unidos son (a) los ferrocarriles, (b) los ductos, (c) los camiones, (d) las aeronaves.
12. La primera ley que prohibía como acto de conspiración el monopolizar los canales de distribución es la (a) Sherman Act, (b) Federal Trade Commission Act, (c) Clayton Act, (d) Anti-Merger Act.
13. Aproximadamente ¿a cuántos anuncios está expuesto cada día el consumidor estadounidense promedio: (a) 10, (b) 50, (c) 300, (d) 1 000.
14. La publicidad (a) ayuda a crear mejores productos al alentar la competencia, (b) agrega valor al producto al ayudar a crear utilidad de tiempo, de lugar y de posesión, (c) promueve el cambio, (d) todos los anteriores.
15. El medio de publicidad más popular en Estados Unidos es en la actualidad (a) los periódicos, (b) la televisión, (c) «l correo directo, (d) las revistas.
16. Un ejemplo de demanda inelástica sería (a) cereales, (b) leche, (c) dulces, (d) boletos para un espectáculo.
17. Cuando un detallista exhibe sus bienes de acuerdo al precio se le conoce como (a) líneas de precios, (b) precios aproximados, (c) fijación de precios con productos gancho, (d) ninguno de los anteriores.

18. La diferencia de las importaciones menos exportaciones de un país es (a) la balanza comercial, (b) la ventaja absoluta, (c) la ventaja comparativa, (d) el comercio internacional.
19. Al grupo de países que tienen el acuerdo de mantener una tarifa común sobre las importaciones desde el exterior se le conoce como (a) GATT, (b) TEA, (c) CEE, (d) EXIM.
20. El término mas popular para el MCE es (a) Mercado Común Europeo, (b) acuerdo sobre comercio, (c) mercado de la economía del este, (d) ronda Kennedy.

Parte II: responda a lo siguiente

1. Describa las cuatro utilidades básicas que todos los artículos deben poseer antes de tener valor.
2. Liste las diez funciones de la mercadotecnia.
3. El concepto de ciclo de vida del producto establece que todos los productos pasan por varias etapas distintas desde su introducción hasta su desaparición final. Describa cada una de estas etapas.
4. ¿Por qué es tan importante el ciclo de vida del producto para los vendedores?
5. Los detallistas son intermediarios que compran bienes a los fabricantes y a los mayoristas para después almacenarlos, fijarles precios, venderlos y entregarlos a los clientes. Liste algunas de las principales características de las ventas al detalle.
6. Describa cuatro tipos diferentes de ventas al detalle.
7. Describa el concepto de descuento por pronto pago.
8. ¿En qué se diferencian los precios decrecientes de los precios de penetración?
9. La publicidad ha sido alabada y criticada durante los últimos años. Liste (b) los beneficios que los partidarios de la publicidad mantienen así como también (b) las críticas a la publicidad
10. Compare el uso del autotransporte y el ferrocarril para transportar bienes a distancias cortas
11. ¿Cuáles son las diferencias básicas en los conceptos de ventaja absoluta y ventaja relativa en el comercio internacional?
12. Describa las diferencias entre las barreras al comercio internacional: (a) tarifa, (b) cuota, (c) embargo.

Respuestas al examen IV

Parte I

- | | | | |
|-------|--------|--------|--------|
| (1) a | (6) c | (11) a | (16) b |
| (2) b | (7) b | (12) a | (17) a |
| (3) d | (8) c | (13) c | (18) a |
| (4) a | (9) b | (14) d | (19) c |
| (5) d | (10) b | (15) a | (20) a |

Parte II

1. Las cuatro utilidades básicas que deben poseer todos los artículos de valor son:

Utilidad de forma. Capacidad de un artículo para satisfacer una necesidad humana básica como resultado de la producción.

Utilidad de lugar. Valor que se agrega al producto al transportarlo desde el lugar donde se les fabrica hasta donde se le utiliza.

Utilidad de tiempo. Los artículos deben estar en el lugar apropiado en el momento apropiado. La mercadotecnia agrega valor al producto al almacenarlo desde el momento de su elaboración hasta el momento en el que se vende.

Utilidad de posesión. El valor se produce al proporcionar al artículo la capacidad de cambiar de propietario. La mercadotecnia ayuda a crear utilidad de posesión al proporcionar información acerca de qué productos existen y cuándo, dónde y cómo se les puede adquirir y a qué precio.

2. Las diez funciones de mercadotecnia son:

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| (1) Información de mercado | (6) Otorgamiento de crédito |
| (2) Compras | (7) Elaboración de listas |
| (3) Ventas | (8) Fijación de precios |
| (4) Transporte | (9) Ofrecimiento de servicios |
| (5) Almacenamiento | (10) Estandarización y clasificación |

3. Las etapas de la producción incluyen:

Etapas I: Lanzamiento. Se introduce primero el producto, el volumen de unidades que se vende es pequeño y el precio es usualmente elevado.

Etapas II: crecimiento. Los productos comienzan a adquirir una aceptación amplia con mayor volumen de ventas que da como resultado menores costos unitarios.

Etapas III: madurez. Aunque existe un pequeño crecimiento, se satisface la demanda debido a que el mercado se está saturando.

Etapas IV: declinación. La demanda del producto cae conforme la competencia se vuelve feroz y las utilidades se reducen.

4. La comprensión del ciclo de vida del producto es esencial debido a que ilustra el hecho de que cualquier empresa que se compromete con un solo producto está destinada al fracaso. En la actualidad, la mayoría de las empresas importantes introducen docenas de productos nuevos cada año. Además, una compañía debe comenzar a buscar nuevos productos durante la segunda etapa (etapa de crecimiento), cuando las utilidades son más altas y se puede permitir grandes gastos para investigación y desarrollo.

5. Las características de las ventas al detalle incluyen:

- (1) Operaciones pequeñas y especializadas.
- (2) Es fácil ingresar a las ventas al detalle.
- (3) Las ventas al detalle son altamente competitivas.
- (4) La tasa de fracasos es alta.

6. *Misceláneas.* Este tipo de operación al detalle toma su nombre del hecho de que tienen una diversidad muy grande de bienes, desde implementos agrícolas, pasando por abarrotes, hasta artículos deshidratados.

Tiendas de especialidad. Empresas que se especializan exclusivamente en la comercialización de mercancía limitada o restringida. Algunos ejemplos son zapatos, carnes, etc.

Tiendas departamentales. - Grandes misceláneas organizadas sobre una base departamental en las que cada uno de éstos tiene su propio gerente o contador que lleva a cabo las funciones de supervisión y compras para el departamento.

Supermercados y tiendas de descuento. Grandes tiendas que se especializan en alimentos. Tienen su mayor atractivo en una gran variedad de selección, autoservicios y precios bajos. Las tiendas de descuento son más conocidas por sus precios bajos, posibles debido a un gran volumen de ventas y a la reducción de servicios como crédito y entrega.

7. Un descuento por pronto pago reduce el precio de venta para quienes pagan en efectivo. Cuando una empresa tiene escasez de efectivo, puede no tomar los descuentos por pronto pago, pero la mayoría de las empresas los toman porque el costo de no utilizarlos es mayor que el costo de pedir dinero prestado.

8. Los precios decrecientes se presentan cuando una empresa fija un precio elevado e intenta vender su producto a un mercado que pague ese precio elevado. Un precio de penetración se desarrolla cuando una empresa fija un precio bajo con el objeto de obtener una participación grande en el mercado.

9. Los camiones pueden transportar artículos desde su lugar de origen hasta su destino final. Sin embargo, los ferrocarriles pueden llevarlos hasta una terminal ubicada cerca de su destino final. Después, se requiere otro transporte. Por lo tanto, los ferrocarriles cuestan más cuando se trata de cargas pequeñas.

10. (a) *Beneficios de la publicidad.*

- (1) Ayuda a que se fabriquen mejores productos con menores precios al alentar la competencia
- (2) Agrega valor al producto al ayudar a crear utilidad de tiempo, lugar y posesión
- (3) Permite que los medios masivos de comunicación sigan siendo independientes del control gubernamental
- (4) Ayuda a promover el cambio social, se convierte en un ahorro de tiempo y provee información valiosa

(b) Críticas a la publicidad.

- (1) Es un desperdicio económico
 - (2) No agrega valor al producto
 - (3) Domina los medios masivos de comunicación
 - (4) Ofende el gusto del público
 - (5) Crea monopolios
11. El principio de la ventaja absoluta afirma que algunos países poseen ciertos productos que no pueden ser obtenidos en suficiente cantidad en otras partes. Una ventaja absoluta puede atribuirse a factores como 10 clima favorable, abundancia de recursos, mano de obra barata y a instalaciones modernas de producción
- El principio de la ventaja relativa mantiene que cuando muchas naciones son capaces de fabricar los mismos artículos, cada una de ellas tendrá una ventaja relativa en la elaboración de algunos bienes sobre otras, e intentará concentrarse en la elaboración de sólo aquellos productos en los que su ventaja sea mayor
12. Una tarifa es un impuesto que se carga a los artículos que ingresan a un país. Una cuota fija el límite a la cantidad de un artículo que puede ser importado. Un embargo es una orden gubernamental que prohíbe que los bienes entren o salgan del país.

SECCIÓN V: Sección de finanzas

Capítulo 15

Financiamiento a corto plazo

15.1 INTRODUCCIÓN

El financiamiento de las operaciones de una empresa es un área de útil importancia para una empresa; ninguna puede tener éxito a menos que tenga capital suficiente para aprovechar cualquier oportunidad que pudiera surgir. En este capítulo se concentrará la atención en el financiamiento a corto plazo que implica la obtención de dinero para las operaciones cotidianas. En el capítulo 16 se examinará la captación de fondos a través de endeudamiento a largo plazo, bonos y acciones.

15.2 FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Un problema común a todas las empresas es el financiamiento de las operaciones cotidianas. Una empresa tiene efectivo al principio de cada mes. Durante ese mes gasta dinero (flujo de salida) para sueldos, inventarios, etc. Durante el mismo mes recibe dinero (flujo de entrada) de sus clientes. Por lo tanto, si los flujos de salida son mayores que los de entrada puede agotarse el saldo inicial de efectivo. Se utiliza el financiamiento a corto plazo cuando surge la posibilidad de que la empresa pudiera llegar a un agotamiento de su efectivo.

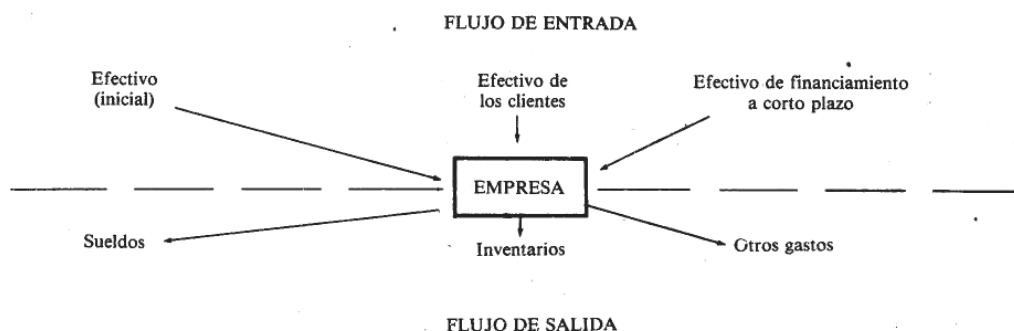


Fig. 15-1. Flujo de efectivo.

El financiamiento a corto plazo permite a la empresa tener fondos a su disposición (por menos de un año) que, por lo general, se invierten en activos circulantes como cuentas por cobrar e inventarios. El financiamiento a corto plazo es, por lo general deseable, debido a que (1) su costo es usualmente menor que el del financiamiento a largo plazo, (2) sucesos imprevistos pueden ocasionar dificultades financieras a una empresa, (3) no se considera que mantener gran cantidad de efectivo en reserva sea buena práctica de administración y (4) las empresas tienen máximos estacionales de actividades.

Los préstamos a corto plazo pueden ser financiados con *crédito comercial*, *préstamos sin garantía* o *préstamos con garantía*.

15.3 CRÉDITO COMERCIAL

Casi 90% de todas las transacciones comerciales en Estados Unidos implican la venta y compra de artículos sobre una base de *cuenta abierta*. En estos términos, los ejecutivos solicitan productos a sus

proveedores. Una vez que se verifica la solvencia del crédito, el proveedor envía los bienes junto con su cuenta (factura) indicando lo que se ha enviado, el precio unitario, el monto total, y el convenio con los términos del crédito. El contrato de cuenta abierta no tiene ninguna base formal entre las partes, el acreedor (vendedor) y el deudor (comprador), debido a que el primero simplemente confía en la interinidad del deudor para pagar los bienes en el momento apropiado. Por lo tanto, el crédito comercial se convierte en una fuente de fondos para la empresa, aunque no se haya proporcionado dinero. Difiere de las otras formas de crédito a corto plazo debido a que su origen no está asociado con ninguna institución financiera.

EJEMPLO 1

Si una empresa adquiere \$1000 de materiales, la forma de pago pudiera ser en efectivo o mediante un crédito a 60 días. Si se decide hacer la compra a crédito, la empresa tiene a su disposición los \$1000 durante ese periodo de 60 días. De este modo el acreedor amplía la capacidad de gasto del deudor al otorgarle 60 días adicionales para pagar los artículos.

El crédito comercial es también un importante canal de financiamiento para las empresas que encuentran variaciones estacionales en sus operaciones.

EJEMPLO 2

Los centros de veraneo cerrados durante alguna temporada no generan flujo de entrada de fondo durante esos meses del año. Aun así, durante esos periodos habrá muchos gastos necesarios para el mejoramiento de los edificios y el equipo y el mantenimiento de las instalaciones. Por lo tanto, estas entidades deben basarse en el crédito comercial para financiarse durante la estación baja debido a que el flujo de entrada de efectivo no se materializa sino hasta los meses del verano.

Algunas veces se ofrecen descuentos a empresas que tienen cuentas abiertas. Las razones por las que los acreedores ofrecen descuentos en efectivo son: (1) las pérdidas por cuentas incobrables tienden a ser menores, (2) el pronto pago durante el periodo del descuento permite al acreedor operar con menor capital de trabajo, (3) se encuentra en mejor posición competitiva si las otras instituciones no ofrecen descuentos y (4) existen menos gastos por facturación y cobro cuando los bienes se pagan con prontitud. Estos descuentos incluyen:

- (1) *Descuentos comerciales.* Los descuentos comerciales son deducciones en el precio de lista que se sugiere en la venta al detalle a mayoristas y detallistas.

EJEMPLO 3

Con el objeto de mover mercancías, un mayorista ofrece a sus detallistas un descuento 35% sobre todos los artículos que compren durante el mes. Por lo tanto, un pedido de \$1 000 do por el acreedor como sigue:

Precio al detalle	\$1000
Menos: descuento comercial (35%)	<u>\$ 350</u>
Saldo	\$ 650

- (2) *Descuentos por pronto pago.* Estos descuentos, a diferencia de los comerciales, son reducciones mucho más pequeñas (de 1 a 4%) que se utilizan para propiciar que los deudores cubran sus facturas con prontitud. El tipo más común de descuento por pronto pago suele expresarse 2/10, n/30. Esto implica que un cliente recibirá un descuento de 2% si paga la factura en no más de 10 días de la fecha de venta. Sin embargo, si la factura no se paga dentro de ese plazo, se vence la cantidad total en 30 días.

EJEMPLO 4

Supóngase que se hace una compra de \$1 000 el 4 de marzo con términos 2/10, n/30. Si se paga la factura antes del 14 de marzo, la cantidad que el deudor paga se calcularía como sigue:

Precio en factura	\$1000
Menos: 2%	<u>20</u>
Cantidad neta de adeudo	\$ 980

Otras variaciones de las ofertas de descuento por pronto pago incluyen: 2/10 RDB. Bajo esta base, el período de descuento no comenzaría hasta la *recepción de los bienes*. (RDB). Este descuento normalmente se usa en áreas rurales en las que es difícil el transporte. 2/10 FDM. permite al deudor un descuento de 2% si se paga la factura 10 días después del *fin de mes*. (FDM).

EJEMPLO 5

El 12 de septiembre se realiza una venta de \$1000 en términos 2/10 FDM, el cual produciría un descuento de \$20 si se paga antes del 10 de octubre (10 días después del fin de mes).

15.4 PRÉSTAMOS SIN GARANTÍA

Cuando una empresa no utiliza garantías para un préstamo, sino que usa su reputación crediticia y su experiencia pasada como base, se dice que el préstamo es sin garantía. Para las empresas que tienen una alta calificación respecto al pago del crédito, la tasa de interés que se les cobre estará cerca de la tasa preferencial, o igual a ésta. La tasa preferencial es la más baja que los bancos cobran a sus mejores clientes. En Estados Unidos un cambio en la tasa de descuentos de la Reserva Federal usualmente ocasiona un cambio similar en la tasa preferencial. (véase Cap. 17).

Los préstamos sin garantía incluyen:

Línea de crédito. Acuerdo entre una empresa y un banco, con base en el cual este último acuerda poner a disposición de aquella una cantidad especificada de crédito sin garantía, a corto plazo, durante un periodo fijo. En cualquier momento en que se necesite el dinero, un funcionario autorizado de la empresa visitará el banco para hacer que se acrediten los fondos a la cuenta de la empresa.

Papel comercial. Obligación o bono sin garantía a corto plazo que venden las compañías en el mercado abierto (por lo general en denominaciones de \$5 000). Usualmente tiene una fecha de vencimiento inferior a un año. El papel comercial se vende en una de dos formas:

- (1) *Mercado de corredores.* Bajo este método, el papel comercial se vende a través de corredores, quienes a su vez lo venden a inversionistas.
- (2) *Mercado de colocación directa.* Este método, que cubre el 60% de todas las ventas comerciales, es un procedimiento en el que se vende el papel en forma directa a los inversionistas. Los compradores incluyen agencias de seguros, entidades gubernamentales, universidades y otros organismos que tienen fondos disponibles en exceso para inversión a corto plazo.

El valor del papel comercial se basa en el concepto de que es una inversión sólida debido a que proporciona una tasa de rendimiento adecuada con riesgo mínimo. Es ventajoso para las empresas emitir papel comercial debido a que: (1) se puede obtener dinero a crédito con una tasa de interés inferior a la que normalmente cobraría un banco y (2) se pueden asegurar más fondos de lo que la mayoría de los bancos estarían dispuestos a prestar.

Pagarés. Documento en el que se promete pagar una cantidad de dinero, con o sin interés, en una fecha especificada. Este método de financiamiento a corto plazo es *negociable* (decir, la obligación puede legalmente transferirse o venderse).

EJEMPLO 6

La compañía A vendió a B \$1000 de artículos, solicitando a cambio un pagaré a 90 días. a la recepción del documento, A lo vendió con un descuento al Banco XYZ. Al vencimiento del pagaré (90 días) el Banco XYZ notificó a B para solicitar su pago. Si B no hubiera cubierto el pagaré, el Banco XYZ habría solicitado el pago de \$1000 a A.

Letras de cambio. Instrumentos que elabora una persona que ordena a una segunda que pague la cantidad de dinero a una persona específica, a la vista o a fecha futura. Difiere de los pagarés porque la letra es elaborada por el acreedor, mientras el pagaré lo elabora quien solicita el crédito. También, en el caso de una letra de cambio, siempre están implícitas tres partes. Sin embargo, dos de ellas pueden ser la misma persona.

EJEMPLO 7

Drew Corporation puede ordenar a su propia empresa pagarse a sí misma \$10 000 en 60 días y después utilizar esa letra en su banco local para obtener dinero a crédito durante esos 60 días. Quienquiera posea la letra al final del periodo obtendrá el pago.

Si la letra debe pagarse a solicitud, se le conoce como *a la vista o exigible*. Si el pago ha i futuro, se utilizan las *letras a futuro*. Si se elabora debido al envío de mercancía se convierte en una *aceptación comercial*. También pueden utilizarse las letras comerciales cuando se venden artículos a una empresa nueva que no tiene evaluación de crédito.

EJEMPLO 8

Se envía un embarque por ferrocarril sobre la base de pago contra entrega (COD), lo cual implica el uso de una letra de cambio a la vista. El remitente asegura un recibo que se conoce como *factura de transporte* de la compañía ferrocarriles cuando se entregan los bienes para su envío. Este documento prohíbe la entrega de los bienes a su destino hasta que se presente la factura del transporte. Anexa a ésta se encuentra una letra de cambio a la vista. Ambos documentos se envían por correo al banco del comprador del envío. Con objeto de recibir los bienes, el comprador debe aceptar la letra a la vista, cubriendo su importe. La factura de transporte se entrega al comprador después de que ha realizado el pago, en cuyo momento recibe los artículos de la compañía de ferrocarril.

15.5 PRÉSTAMOS CON GARANTÍA (O ASEGURADOS)

Existen ocasiones en las que el financiamiento a corto plazo debe ir acompañado de una *garantía*, la cual concede al prestatario el derecho de embargar ciertas propiedades en caso de que el deudor no paga; se el préstamo. Los préstamos con garantía son un dispositivo de financiamiento a corto plazo para empresas que (1) no tienen historial de ingresos anteriores o (2) tienen demasiadas deudas para recibir una buena evaluación de crédito. La mayoría de las entidades crediticias insisten en que el valor de mercado de la garantía deje por lo menos un margen de 20% sobre la cantidad del préstamo,

EJEMPLO 9

Kapela Corporation desea obtener \$3 200 a crédito mediante un préstamo asegurado. El prestatario probablemente exigiría cuando menos \$4000 de garantía antes de otorgar el préstamo ($\$3\,200 = 80\%$ de $\$4\,000$).

Por lo general, los préstamos a corto plazo requieren garantía debido a (1) las grandes cantidades de dinero implicadas, (2) es más fácil redescotar los préstamos garantizados, (3) es parte de la política de préstamos en distintas empresas, (4) se investiga respecto al uso que se dará al dinero, (5) el deudor tiene una evaluación de crédito apenas satisfactoria y (6) el acreedor no conoce al deudor

La garantía puede tomar cualquiera de las siguientes formas.

Cuentas por cobrar. Por lo general, constituyen las cuentas más importantes en términos monetarios para los activos circulantes de una empresa y por lo tanto, una fuga potencial para el capital circulante de la empresa. Ésta puede comprometer sus cuentas por cobrar como garantías para un préstamo de las siguientes maneras:

- (1) *Asignación.* Bajo este método, la empresa asigna sus cuentas por cobrar al acreedor a cambio de efectivo, recibiendo usualmente 70% de la cantidad total de las cuentas que se asignan. Los clientes del solicitante de crédito continúan pagándole sin tener conocimiento de que se ha asignado su cuenta (*plan sin notificación*). Cuando se ha cubierto en su totalidad el préstamo se regresa al deudor el saldo de las cuentas por cobrar.
- (2) *Factoraje.* En este procedimiento es común que las cuentas por cobrar sean de hecho vendidas a cambio de efectivo. Una compañía de factoraje adquiere la propiedad, informa a todos los clientes que se han vendido todas sus cuentas y los pagos se deben enviar al factor. Esto se conoce como *plan de notificación*.

Factura de transporte. Recibo que emite la compañía de transportes por bienes que habrán de transportarse del vendedor consignador al comprador. El tenedor de la factura de transporte recibe la propiedad de la mercancía y puede ofrecer este recibo como garantía para un préstamo. (Véase el ejemplo 8).

Recibos de almacén de depósito. Estos instrumentos negociables establecen que una empresa ha dejado mercancía para depósito en un almacén. La empresa puede presentar el recibo a un prestatario y obtener 70% del valor de los bienes. Hasta que no se pague el préstamo, el solicitante de crédito no podría retirar la mercancía en depósito. Si no pagase, el prestatario podrá tomar posesión de esta mercancía.

Hipotecas sobre bienes muebles. En esta operación la garantía toma la forma de bienes muebles (automóviles, camiones, muebles, aparatos).

EJEMPLO 10

Una empresa que adquiere una flota de automóviles cubriría un pago inicial y firmaría después una hipoteca sobre bienes muebles, con la garantía de los automóviles, por el saldo.

El gobierno estadounidense apoya a agencias cuyo fin es proporcionar una fuente de fondos a corto plazo para las empresas. La Small Business Administration (SBA) es un organismo de fomento que tiene capacidad para otorgar préstamos a corto plazo a empresas calificadas que no estén habilitadas para obtener financiamientos de otras fuentes.

Terminología empleada en Administración de Empresas

Aceptación comercial. Letra a futuro que se elabora al envío de la mercancía.

Cuenta abierta. Acuerdo informal a través del cual el vendedor (acreedor) entrega mercancía al comprador (deudor) junto con una factura en la que se requiere el pago a una fecha futura.

Descuento comercial. Descuento considerable (normalmente de 10 a 40%) que se ofrece a un detallista, con deducciones en el precio base.

Descuentos por pronto pago. A diferencia de los descuentos comerciales, reducción pequeña (entre 1 y 4%) que se utiliza para alentar al deudor a cubrir su factura con prontitud.

Factoraje. Situación financiera en la que una compañía compra todas las cuentas por cobrar de una empresa.

Factura de transporte. Recibo que se da a quien envía bienes que deben ser entregados por una compañía de transporte.

FDM. Permite al deudor un descuento si la factura se paga a Finales Del Mes.

Financiamiento a corto plazo. Método que permite a una empresa tener fondos a su disposición, en períodos menores a un año que usualmente se invierten en activos circulantes como cuentas por cobrar e inventarios.

Hipoteca sobre bienes muebles. Garantía en forma de propiedades muebles como automóviles, camiones, etc.

Letra a futuro. Letra que establece que el pago deberá hacerse en una fecha futura.

Letra de cambio. Instrumento que elabora una parte ordenando a una segunda cubrir una cantidad a una tercera parte especificada, a la vista o a fecha futura.

Letra de cambio a la vista. Letra que debe ser pagada a solicitud del portador.

Pagaré. Documento que incluye una promesa de pago de una cantidad, con o sin interés, en una fecha específica.

Papel comercial. Obligación no asegurada a corto plazo con fecha de vencimiento inferior a un año. Las venden, las empresas en el mercado abierto.

Plan con notificación. Ocurre cuando una compañía de factorajes compra todas las cuentas por pagar de una empresa y notifica a todos los clientes que sus cuentas han sido vendidas y que el pago debe enviarse al factor.

Plan sin notificación. Los clientes continúan pagando al solicitante de crédito sin ningún conocimiento de que sus cuentas han sido asignadas en factoraje a otra empresa.

RDB. El periodo de descuento comienza después de la Recepción De los Bienes.

Recibo de almacén de depósito. Instrumento negociable que establece que una empresa ha dejado mercancía en el almacén y que los artículos serán entregados a la persona que ha rentado el espacio o al portador.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- 1. El financiamiento a corto plazo permite a las empresas tener fondos durante un año o menos.
- 2. Por lo general, los fondos a corto plazo se invierten en la compra de equipo.
- 3. Los descuentos comerciales, a diferencia de los descuentos por pronto pago, son deducciones mucho más reducidas.
- 4. El papel comercial tiene una fecha de vencimiento de menos de un año.
- 5. El método de mercado de corredores cubre la mayoría de las ventas de papel comercial.

- 6. Una letra es elaborada por el acreedor, mientras un pagaré lo elabora quien solicita el crédito.
- 7. Una letra a la vista debe ser pagada a solicitud del portador.
- 8. La asignación es la venta de cuentas por cobrar.
- 9. Las hipotecas sobre bienes muebles toman la forma de propiedades móviles.
- 10. Por lo general, los préstamos a corto plazo requieren garantía.

Respuestas: (1) Verdadero.

- (2) Falso. Usualmente se invierten en activos circulantes tales como cuentas por cobrar e inventarios.
- (3) Falso. Son mucho mayores.
- (4) Verdadero.
- (5) Falso. La colocación directa.
- (6) Verdadero.
- (7) Verdadero.
- (8) Falso. Ese proceso se conoce como factoraje.
- (9) Verdadero.
- (10) Verdadero.

. Parte II: elección múltiple

1. La necesidad de una empresa de financiar sus operaciones-cotidianas usualmente se satisface a través de (a) recibos por ventas, (b) préstamos bancarios, (c) venta de acciones, (d) ninguno de los anteriores.
2. El tiempo designado "financiamiento a corto plazo" es (a) de un día a tres meses, (b) de tres meses a seis meses (c) de seis meses a un año, (d) todos los anteriores.
3. La razón que se cita para el financiamiento a corto plazo es (a) no se debe tener en reserva una gran cantidad de efectivo, (b) el costo del financiamiento a corto plazo es generalmente menor que el costo del financiamiento largo plazo, (c) las empresas tienen máximos estacionales en sus actividades, (d) todos los anteriores
4. ¿Qué porcentaje representan las transacciones en cuenta abierta de todas las transacciones comerciales de Estados Unidos? (a) 20%, (b) 50%, (c) 70%, (d). 90%.
5. Una factura indica al comprador (a) lo que se ha enviado, (b) el precio por unidad y el total, (c) el acuerdo sobre los términos del crédito, (d) todos los anteriores.
6. El deudor es al acreedor como (a) un banco es a un solicitante de crédito, (b) un comprador es a un vendedor (c) una compañía de préstamos es a un cliente, (d) ninguno de los anteriores.
7. El crédito comercial difiere de las otras formas de crédito a corto plazo debido a que (a) el dinero se debe pagar antes de un año, (b) no implica la venta de acciones, (c) su origen no proviene de una institución financiera, (d) no se manejan bonos.
8. Se ofrecen descuentos en las cuentas abiertas debido a que (a) existen menos gastos de cobro cuando se pagan las cuentas con rapidez, (b) el vendedor está en mejor posición competitiva si la competencia no ofrece descuentos, (c) el pronto pago permite al acreedor operar con menor capital de trabajo, (d) todos los anteriores.
9. Si un mayorista ofrece a un detallista un descuento de 30%, a este descuento se denomina (a) descuento por pronto pago, (b) descuento comercial, (c) descuento por venta, (d) ninguno de los anteriores
10. Los términos de una venta de \$2 000 el primero de mayo fueron 2/10, n/30. Si el pago se realizó el 9 de mayo, el deudor recibió (a) un descuento de \$20, (b) un descuento de \$40, (c) un descuento de \$60, (d) ningún descuento
11. El primero de mayo se realizó una venta de \$2000 bajo los términos 2/10, FDM. Si el pago se realiza el 26 de mayo, el deudor recibe (a) un descuento de \$20, (b) un descuento de \$40, (c) un descuento de descuento.
12. Por lo general, el papel comercial se vende en denominaciones de (a) \$100, (b) \$500, (c) \$5 000, (d) no tiene límite.
13. Se considera que el papel comercial es una inversión sólida porque (a) la tasa de rendimiento es adecuada, (b) el riesgo es mínimo, (c) se puede obtener dinero a crédito con tasas de interés inferiores a las bancarias, (d) todas las anteriores.
14. Un pagaré es (a) un acuerdo escrito de pagar una cantidad, (b) con interés o sin interés, (c) con vencimiento una fecha específica, (d) todo lo anterior.
15. La diferencia básica entre un pagaré y una letra de cambio es (a) la letra de cambio la elabora el acreedor, en tanto el pagaré lo firma el deudor, (b) hay tres partes implicadas en una letra, mientras que hay solo dos en un pagaré, (c) dos de las partes de una letra pueden ser la misma persona, (d) todo lo anterior.
16. Una letra pagadera en una fecha a futuro se conoce como (a) letra a la vista, (b) letra exigible, (c) letra a futuro (d) ninguno de los anteriores.
17. Por lo general, los préstamos a corto plazo requieren garantía debido a que(a) las cantidades implicadas son

grandes, (b) es más fácil redescantar los prestamos asegurados, (c) es una política de prestamos de la empresa, (d) todos los anteriores.

18. Cuando no se notifica a los clientes de un solicitante de crédito que sus cuentas se están comprometiendo para un préstamo, el procedimiento se denomina (a) factoraje, (b) plan con notificación, (c) factura de transporte, (d) ninguno de los anteriores.
19. ¿Qué tipo de propiedad implicaría una hipoteca sobre bienes muebles? (a) fábricas, (b) camiones, (c) terreno, (d) casa personal.
20. Una de las entidades gubernamentales que se utiliza para proveer fondos a corto plazo para las empresas es la (a) SBA, (b) OEO, (c) D&B, (d) ninguno de los anteriores.

Respuestas: (1) a, (2) d, (3) d, (4) d, (5) d, (6) b, (7) c, (8) d, (9) b, (10) b, (11) b, (12) c, (13) d, (14) d, (15) d, (16) c, (17) d, (18) d, (19) b, (20) a.

Problemas resueltos

- 15.1 ¿Cuáles son las razones que se citan para el financiamiento a corto plazo?

SOLUCIÓN

- (1) Por lo general, el costo del financiamiento a corto plazo es menor que el largo plazo.
- (2) Sucesos imprevistos pueden colocar a una empresa en dificultades financieras temporales.
- (3) No se considera que sea buena práctica de administración mantener gran cantidad de efectivo en reserva.
- (4) Las empresas tienen máximos estacionales en sus actividades.

- 15.2 Describa la cuenta abierta.

SOLUCIÓN

En los términos de una cuenta abierta, un hombre de negocios solicitaría mercancía a un vendedor. Una vez se verifique el crédito, el proveedor envía los bienes junto con una factura que especifica qué se ha enviado, el precio por unidad, el total y el acuerdo sobre los términos del crédito. Este arreglo de cuenta abierta no implica un acuerdo formal entre las partes debido a que el acreedor simplemente confía en la integridad del deudor para pagar los bienes en el momento oportuno.

- 15.3 ¿Por qué con frecuencia los acreedores ofrecen descuento por pronto pago a sus compradores?

SOLUCIÓN

- (1) Tienden a ser menores las pérdidas por cuentas incobrables.
- (2) El pronto pago dentro del periodo del descuento permite al acreedor operar con menor capital de trabajo.
- (3) Se encuentra en mejor posición competitiva si la competencia no ofrece descuentos. Existen menos gastos de cobranza y facturación cuando se pagan los bienes con prontitud.

- 15.4 ¿Cuál es la diferencia entre descuentos comerciales y descuentos por pronto pago?

SOLUCIÓN

Los *desatentos comerciales* son deducciones del precio base, que se otorgan con el objeto de promover la adquisición de mercancías al mayorista o al detallista. Estos descuentos pueden variar desde el 10 hasta el 40%. Un *desatento por pronto pago* es mucho más reducido (por lo general entre 1 y 4%) y se utiliza para motivar a los deudores a liquidar sus facturas con rapidez.

- 15.5 El primero de mayo se compra mercancía por \$5 000. (a) Los términos del acuerdo son 2/10, n/30. (a) El pago se realiza el 8 de mayo. ¿Cuál es la cantidad para el cheque que salda la deuda?

(b) Si los términos del acuerdo son 2/10 FDM v el pago no se hace sino hasta el 30 de mayo
¿Cuál sería la cantidad?

SOLUCIÓN

- (a) \$4900.
(b) \$4 900. Esto ocurre debido a que al deudor se le hace un descuento de 2% al final de mes

15.6 ¿Cómo se vende el papel comercial?

SOLUCIÓN

- (1) El papel comercial puede ser vendido a través de vendedores especializados quienes a su vez lo presentan a los inversionistas.
- (2) El papel comercial puede venderse en forma directa a los inversionistas. Este método, que comprende el 60% de las ventas, incluye instituciones como unidades gubernamentales, universidades y otras entidades que tienen fondos en exceso para financiamiento a corto plazo.

15.7 ¿Por qué las empresas utilizan papel comercial como forma de financiamiento a corto plazo

SOLUCIÓN

- (1) Se puede obtener dinero a menor tasa de interés de la que normalmente cobraría un banco
- (2) Se pueden obtener más fondos que los que la mayoría de los bancos estarían dispuestos a proporcionar
- (3) Tiene gran atractivo debido a que es una inversión sólida que ofrece una alta tasa de rendimiento riesgos mínimos.

15.8 ¿Cuales son las diferencias básicas entre un pagaré y una letra de cambio?

SOLUCIÓN

Un pagaré es un documento en que se incluye la promesa de pagar una cantidad de dinero, con o sin interés, en un momento específico. Una letra es un instrumento que elabora una persona ordenando que se pague una cantidad de dinero a una persona específica. Difieren porque la letra es elaborada por el acreedor mientras el pagaré lo elabora quien solicita el crédito. También, en las transacciones con las letras de cambio están implícitas tres personas, en vez de dos.

15.9 Relaciona los siguientes conceptos de la Columna A con sus descripciones de la Columna B

Columna A	Columna B
(1) Letra a la vista	(a) Letra que se elabora al momento de enviar la mercancía
(2) Letra a futuro	(b) Recibo que emite una empresa de carga por artículos que han de ser transportados del vendedor al comprador
(3) Aceptación comercial	(c) Letra que debe pagarse al momento en que se solicite
(4) Factura de transporte	(d) Instrumento negociable que utiliza recibos
(5) Recibo de almacén	(e) Letra que vence en alguna fecha futura

SOLUCIÓN

(1) c, (2) e, (3) a, (4) b, (5) d.

15.10 Hay ocasiones en las que el financiamiento a corto plazo debe ir acompañado de una garantía
¿Por qué insistiría un acreedor en un acuerdo de este tipo?

SOLUCIÓN

- (1). El solicitante de crédito no tiene historial de ingresos anteriores.

- (2) El solicitante tiene demasiadas deudas como para recibir una buena evaluación de crédito.
- (3) Está implícita una gran cantidad de dinero.
- (4) Es más fácil redescontar los préstamos asegurados.
- (5) Puede ser una política de préstamos de la compañía.
- (6) Se cuestiona la utilización del dinero.

15.11 Describa la diferencia entre una asignación de cuentas por cobrar y un factoraje.

SOLUCIÓN

Bajo el método de asignación, una empresa asigna sus cuentas por cobrar a quien otorga el crédito, a cambio de efectivo. Los clientes del solicitante del crédito continúan pagándole sin tener conocimiento de que sus cuentas han sido asignadas. Esto se conoce como plan sin notificación. Cuando el préstamo ha sido pagado en su totalidad, se regresa al solicitante el pago de las deudas.

Bajo el método de factoraje, las cuentas por cobrar se venden a cambio de efectivo. El factor adquiere la propiedad, informa a todos los clientes que sus cuentas han sido vendidas y que el pago debe enviársele a él. Este plan se conoce como el plan con notificación.

15.12 ¿Cuáles son las funciones básicas de la Small Business Administration?

SOLUCIÓN

La SBA es una agencia gubernamental cuya finalidad es constituir una fuente de fondos a corto plazo para las empresas. Tiene la capacidad de otorgar préstamos a corto plazo a empresas calificadas que no estén en posibilidades de obtener financiamiento de fuentes diferentes.

Capítulo 16

Financiamiento a largo plazo

16.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas necesitan capital a largo plazo para comprar activos fijos, de la misma manera que podrían necesitar capital a corto plazo para comprar activos circulantes. Por lo tanto; el capital a largo plazo es un tipo de inversión permanente debido a que el dinero invertido en una fábrica puede recuperarse sólo después de un largo periodo.

El financiamiento a largo plazo está representado por fondos de préstamo con una fecha de vencimiento a varios años. A continuación se listan las fuentes de financiamiento a largo plazo.

- (1) *Compañías de seguros.* Los tenedores de pólizas pagan primas de seguros que proporcionan las compañías de seguros grandes cantidades para invertir. A través de estos fondos, las compañías de seguros contribuyen con préstamos a largo plazo para las empresas. A través del rendimiento sobre estas inversiones las compañías de seguros están en posibilidad de pagar gastos administrativos, y obtener utilidades.
- (2) *Asociaciones de ahorro y financiamiento.* Estas instituciones prestan dinero para financiar muchas operaciones de empresas a largo plazo, incluyendo préstamos hipotecarios para propiedades de empresas, y construcción de fábricas, edificios de apartamentos y centros comerciales.
- (3) *Bancos de inversión.* Sirven de puente entre quienes proporcionan y quienes necesitan préstamos a largo plazo. Compran valores a determinado precio, lo elevan y después los revenden en lotes más pequeños (véase la Sección 17.6).
- (4) *Fondos mutualistas.* Empresas que utilizan el capital que reciben del público para utilizar en otras empresas.
- (5) *Small Business Administración.* Esta agencia del gobierno federal presta dinero y otorga préstamos garantizados a las empresas pequeñas incapaces de obtener préstamos por otros medios.

Esos fondos se pueden originar por la venta de *capital* (acciones) de la empresa y a través de su capacidad de endeudamiento (documentos por pagar y bonos).

16.2 FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CAPITAL

Cuando se examinan las propiedades únicas o las copropiedades, nunca se cuestiona la propiedad de empresa, puesto que todo el financiamiento de capital proviene del activo del propietario (el propietario único o los copropietarios). Sin embargo, en la forma de sociedad de capital un grupo conocido como accionistas posee y controla la empresa. Por lo tanto, se llega al financiamiento por capital en una compañía a través de la venta de acciones conocidas como capital. Una acción representa interés del inversionista en la empresa. Cada acción tiene un *valor a la par*, que es una cantidad arbitraria establecida en el registro de la sociedad e impresa en la portada de cada certificado de acciones. No tiene relación con el *valor de mercado*, que es el precio de venta correcto. El precio de las acciones está influenciado por muchos factores, como: (1) capacidad potencial de obtención de utilidades, (2) consecuencias generales de la empresa, (3) condiciones financieras e historial de utilidades e (4) historial de los dividendos distribuidos. Las empresas en su mayoría, están en la actualidad emitiendo acciones sin valor a la par, en las que no se muestra valor arbitrario en el certificado.

Acciones comunes. Representan la participación de propiedad en la sociedad. Cada acción incluye:

- (1) *Participación en las utilidades.* El consejo de administración se reúne para determinar el dividendo que se pagará a los accionistas durante el año. Por ello, cuando se declara y se paga un dividendo, todos los accionistas reciben su participación proporcional.
- (2) *Privilegio de votación.* El derecho de votar sobre los asuntos de la sociedad se delega a los ac-

cionistas comunes, sobre la base de un voto por cada acción que se posee. A mayor número de acciones, mayor es el número de votos que se otorgan.

- (3) *Derecho sobre los activos.* Si se produce la disolución, los accionistas comunes tienen derecho a participar de los activos de la empresa después de que se han pagado todas las obligaciones previas.

EJEMPLO 1

Una sociedad tiene activos de \$1000000, pasivos de \$250000 y existen en circulación 25 000 acciones de capital común. La compañía decide descontinuar sus operaciones y liquida sus activos con el objeto de pagar sus obligaciones. Se divide entre los \$250000 el saldo de la cantidad (\$750000); en este caso, cada acción de capital común valdría \$30.00.

Acciones preferentes. Representan áreas de propiedad en la empresa con ciertos derechos establecidos que tienen prioridad sobre los del capital común.

- (1) *Derecho previo a las utilidades.* El consejo de administración tiene la capacidad de declarar y distribuir dividendos a los accionistas. En esa distribución, tienen prelación los derechos del capital preferente sobre los del capital común. Sin embargo, la cantidad de dividendos que se paga a las acciones preferentes está usualmente limitada a un porcentaje fijo de valor, en tanto que, por lo general, no se fija un límite a la cantidad que se paga al capital común. Desde el punto de vista contable, la prioridad de recibir dividendos constituye el beneficio más importante del capital preferente.
- (2) *Características de dividendos.* Es común que las acciones preferentes tengan derecho a un dividendo fijo especificado que puede expresarse en dinero (como \$10 por acción) o como porcentaje de su valor a la par. Este dividendo debe cubrirse antes de que los accionistas Comunes reciban cualquier participación de las utilidades. Sin embargo, no constituyen una obligación para la empresa, ya que la empresa no está obligada a pagar un dividendo a los accionistas preferentes. Con objeto de atraer un mercado amplio, las acciones preferentes pueden tener una característica acumulativa que establece que si se omite el pago de dividendos preferentes durante cualquier período, los accionistas preferentes deben recibir sus dividendos antes que cualquier otro tipo de accionistas en periodos futuros.
- (3) *Derechos prioritarios sobre los activos.* Los accionistas preferentes tienen derecho a que se les reembolse antes que a los accionistas comunes en casos de liquidación.
- (4) *Voz en la administración.* Las acciones preferentes tienen influencia sobre la administración de la empresa en dos formas:
 - (a) *Privilegios de voto.* En ciertos estados de la Unión Americana, los derechos de voto de los accionistas comunes y preferentes son idénticos. En otros, los accionistas preferentes no tienen derecho a votar si no se especificó así en los términos de la emisión de las acciones.
 - (b) *Privilegios de conversión.* De acuerdo a ciertas cláusulas del acuerdo, las empresas pueden emitir acciones preferentes que pueden ser intercambiadas por acciones comunes de las mismas. Por lo tanto, cuando una empresa emite acciones preferentes convertibles, establece básicamente que existe la oportunidad de llegar a tener derechos de voto, así como las otras características de las acciones comunes.

Las ventajas del financiamiento con capital incluyen: (1) que no haya cargos por intereses, (2) dar capacidad a la empresa para soportar fluctuaciones económicas debido a que no tiene pagos fijos de deuda a largo plazo y (3) el posponer el recurrir a préstamos para necesidades futuras.

Simultáneamente presenta ciertas desventajas: (1) al aumentar la cantidad de las acciones comunes, se amplía el poder de voto de mayor número de personas, lo cual puede ocasionar que los fundadores pierdan el control; (2) puede ser imposible obtener todos los fondos necesarios a través de financiamiento de capital; y (3) a largo plazo, puede ser más costoso debido a que no existe una fecha especificada de pago, como en los bonos.

16.3 FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CRÉDITO

Este tipo de financiamiento implica la utilización del dinero obtenido a crédito. Usualmente tiene las siguientes características:

Pago de interés. La característica más importante del financiamiento con endeudamiento es el pago por interés. A diferencia de los dividendos (que se pagan con las utilidades de la compañía) el interés es un gasto fijo *obligatorio*. La empresa puede omitir el pago de dividendos, pero no puede omitir el pago de intereses. Si no se pagan los intereses los acreedores podrían obligar a la empresa a declararse en quiebra.

Tratamiento fiscal. Al determinar sus utilidades netas se permite que las empresas deduzcan de sus utilidades todos los gastos (incluyendo el pago de intereses) de sus operaciones. La mayoría de las empresas pueden reducir el monto de sus impuestos en una cantidad aproximadamente igual a la mitad de sus intereses, debido a que deben pagar al fisco casi 50% de impuestos. El hecho de que el gobierno absorba la mitad del financiamiento por deuda hace que la obtención de dinero a crédito sea extremadamente atractiva para las empresas.

EJEMPLO 2

Estado de pérdidas y ganancias resumido con gastos financieros			Estado de pérdidas y ganancias resumido sin gastos financieros		
Ingresos		\$80000	Ingresos		\$80000
Menos: todos los gastos (excepto interés)	\$50 000		Menos: todos los gastos (excepto interés)	\$50000	
Gastos por interés	<u>10000</u>	<u>60 000</u>	Gastos por interés	<u>—</u>	<u>50000</u>
Ingreso gravable		\$20 000	Ingreso gravable		\$50000
Menos: impuestos (50%)		<u>10000</u>	Menos: impuestos (50%)		<u>15 000</u>
Ingresos netos		<u>\$10000</u>	Ingresos netos		<u>\$15 000</u>

Derechos sobre los activos. Todos los acreedores de la empresa tienen derecho sobre los activos, previo al de los accionistas. En caso de liquidación, los acreedores que hayan prestado dinero tienen un derecho superior al de los accionistas preferentes y al de los comunes.

Pago. El financiamiento a través de deuda implica el pago eventual de ese dinero. Por lo tanto, la compañía debe considerar el problema del pago en cualquier decisión financiera.

16.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE CRÉDITO A LARGO PLAZO

Los fondos a largo plazo pueden obtenerse a través de:

Préstamos bancarios. Los préstamos hipotecarios son el tipo más común de préstamo a largo plazo. Se les conoce como hipotecas sobre bienes raíces si están garantizados por propiedades con o terrenos y edificios. Si la garantía son bienes muebles se le denomina hipoteca sobre bienes muebles. Por lo general, los préstamos bancarios a largo plazo vencen en un lapso de uno a cinco años, con ciertas restricciones: (1) el banco puede exigir el dividendo pagadero a los accionistas, limitado a una cantidad fija máxima (2) puede exigir que la empresa obtenga en autorización antes de comprometerse con otras obligaciones.

Bonos. Los bonos son instrumentos de deuda a largo plazo que vencen en un lapso de diez a treinta años, la empresa que solicita el préstamo (*deudor*) promete pagar al tenedor del bono (*acreedor*) el valor a la vista del bono (*capital*) más un interés periódico.

EJEMPLO 3

El señor Apple compra a un agente un bono por \$1000. A cambio, recibe un certificado de pago del capital (\$1000) a 20 años más un interés de 14% anual hasta su vencimiento.

La tasa de interés que la empresa paga sobre sus bonos depende de (1) la seguridad que la empresa ofrece, (2) su posición en el mercado del crédito y (3) el nivel prevaleciente de las tasas de interés sobre bonos. Con base en las tres características anteriores, es posible que los bonos no se vendan siempre con base en su valor de emisión. Si se considera que los bonos son una inversión segura y que producen un alto rendimiento pueden venderse con *una prima*, es decir, a precio superior a su valor de emisión. Si los bonos implican ciertos riesgos o si el interés que pagan es reducido, los compradores pueden desear no comprarlos a su valor de emisión y solicitar un descuento.

EJEMPLO 4

Se dice que un bono de \$1000 que se emite a "109" ($\$1000 \times 109\%$) tiene una prima de \$90. Un bono que se vende en "98" cuesta al comprador \$980 ($\$1000 \times 98\%$) y se dice que se vende con descuento.

Las características de los bonos incluyen:

- (1) *El contrato de emisión.* Documento legal que (a) establece una relación entre deudor y acreedor, (b) registra los términos del acuerdo y (c) se convierte en acuerdo legal entre la empresa y el representante del tenedor del bono, al que se conoce como *depositario*.
- (2) *El depositario.* La empresa nombra y paga a un depositario, por lo general una compañía de fideicomisos o un banco, para que represente a los tenedores de bonos y salvaguarde sus intereses. Las responsabilidades del depositario son (1) vigilar la actuación del deudor para que no se violen las provisiones contempladas en el contrato, (2) determinar que la emisión de bonos es legal y (3) emprender actos de protección a nombre de los tenedores de bonos si la compañía no cumpliera con el pago del capital o sus intereses.

Existen diversos tipos de bonos que las compañías pueden emitir. Estos bonos pueden clasificarse de distintas maneras.

Respecto a su depósito:

- (1) *Bonos de refinanciamiento.* Para obtener dinero destinado al pago de deudas existentes.
- (2) *Bonos de mejoramiento y construcción.*

Respecto a la garantía:

- (1) *Bonos de equipo.* Con garantía (derechos) sobre el equipo.
- (2) *Bonos hipotecarios.* Con propiedades como garantía.
- (3) *Bonos con fondo de amortización.* La compañía acuerda una partida anual de cantidades iguales para pagar su deuda.

EJEMPLOS

Yabrow Corporation emite \$1 000 000 de bonos con fondo de amortización a 20 años. Se le exige colocar en reserva \$50 000 al año ($\$1 000 000 \div 20$) para el pago.

- (4) *Obligaciones.* Bonos respaldados sólo por el crédito general de la empresa. No está implícita ninguna garantía, debido a alguna de las siguientes razones: (a) la empresa tiene una posición financiera poderosa y su reputación es la garantía, o (b) la empresa tiene una posición financiera débil y no puede ofrecer activos como garantía.

Respecto a ingresos y pagos de interés:

- (1) *Bonos de ingresos.* Se pagan intereses sólo si la empresa tiene utilidades suficientes para justificar el pago.
- (2) *Bonos con cupones.* El tenedor de bonos retira cupones de estos para cobrar intereses. Estos cupones se pagan en bancos locales.
- (3) *Bonos registrados.* Bonos no negociables que se manejan con el nombre del propietario.
- (4) *Bonos seriados.* Emisión voluminosa de bonos que vencen en fechas distintas.

Respecto al pago:

- (1) *Bonos convertibles.* Se pueden convertir en acciones a opción del tenedor.
- (2) *Bonos redimibles.* A opción de la compañía emisora, estos bonos se pueden rescatar con una prima antes de su vencimiento;

Bonos no emitidos por sociedades de capital. Los gobiernos, cuando se ven económicamente presionados, obtienen dinero emitiendo bonos. Cuando los gobiernos locales o estatales necesitan fondos para construir escuelas, caminos, instalaciones hidráulicas y de alcantarillado, y obras de diferentes áreas municipales emiten bonos municipales libres de impuestos sobre la renta federal. Estos son muy populares entre inversionistas que disfrutan de ingresos elevados. El gobierno federal puede también emitir bonos para financiar sus operaciones. Los más comunes son los United States Savings Bonds (Series EE y HH) y los Bonos de la Tesorería (de 20 a 30 años).

16.5 RESUMEN DEL FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

Las principales características del financiamiento a largo plazo se resumen en la tabla 16.1, que aparece a continuación

Tabla 16-1

Característica	Financiamiento a través de capital (Acciones)	Financiamiento a través de crédito (Bonos)
Votos	Se vota (con acciones comunes) sobre la base de un voto por acción	No tienen voz en la administración
Representación	Representan la propiedad	Representan deuda
Pago de intereses	Ninguno. Sin embargo, no se pueden autorizar los dividendos hasta que se hayan pagado los intereses de los bonos	Se pagan los intereses antes que otros derechos
Contabilización	Los dividendos son parte de las utilidades de la empresa	El interés es un gasto
Pago	Los dividendos se pagan a discreción del Consejo	Se debe pagar el interés para evitar la bancarrota
Pago del capital	No tiene fecha de vencimiento	Se debe pagar en alguna fecha futura
Riesgo	Son los últimos en recibir activos	Tienen derecho previo a los activos en caso de liquidación

Terminología empleada en Administración de Empresas

Acciones comunes. Representan la propiedad de la empresa, Cada accionista tiene derecho a un voto por acción

Acciones preferentes. Acciones que representan porciones de propiedad de una empresa y que tienen ciertos derechos designados, prioritarios respecto a las acciones comunes.

Bonos con cupón. Bono que permite que el tenedor desprenda cupones del bono con el objeto de cobrar intereses haciendo su presentación en un banco local.

Bonos con fondo de amortización. Bonos que se emiten cuando la empresa acuerda apartar cada año una cantidad igual de dinero para pagar la deuda durante un periodo.

Bonos convertibles. Se pueden convertir en acciones comunes a opción del tenedor,

Bonos de ingresos. Bonos que pagan intereses sólo si la empresa obtiene suficiente dinero para avalar el pago

Bonos redimibles. Bonos que pueden convertirse en efectivo, a opción de la empresa que los emite, con una prima antes de la fecha de su vencimiento.

Bonos registrados. Bonos no negociables que llevan el nombre del propietario.

Bonos en serie. Grandes emisiones de bonos que tienen vencimientos en fechas diferentes.

Descuento. Precio de los bonos por debajo de su valor de emisión.

Financiamiento con capital Sistema de financiamiento que se logra a través de sus acciones preferentes y comunes

Financiamiento con deuda. Sistema de financiamiento en el que la compañía asume un pasivo a través de la venta de sus documentos y bonos.

Hipoteca sobre bienes muebles. Garantía que se da en forma de propiedad móvil, como camiones automóviles, etcétera.

Obligaciones. Bonos que no tienen un respaldo de garantía.

Prima. Precio de bonos por encima de su valor de emisión.

Valor a la par. Cantidad arbitraria que se establece en el acta constitutiva de la empresa y que se imprime en la portada de cada certificado de acciones.

Valor no a la par. No aparece en el certificado de acciones ningún valor arbitrario (véase valor a la par).

Preguntas de repaso

Parte II: verdadero o falso

- ___ 1. El capital a largo plazo es una forma permanente de inversión.
- ___ 2. Los fondos que se originan de la venta de acciones de una empresa son conocidos como financiamiento a través de crédito.
- ___ 3. En general, las fechas de vencimiento del financiamiento a largo plazo son de 10 a 20 años.
- ___ 4. El derecho a votar se confiere a los accionistas preferentes sobre la base de un voto por acción.
- ___ 5. Los accionistas preferentes tienen el derecho de que se les reembolse antes que a los accionistas comunes en caso de liquidación.
- ___ 6. Los privilegios de conversión de los accionistas preferentes se extienden al intercambio de acciones comunes.
- ___ 7. El financiamiento a través de crédito implica el uso del dinero obtenido a crédito.
- ___ 8. Las empresas no pueden omitir el pago de dividendos ni el pago de intereses.
- ___ 9. Todos los acreedores tienen derechos sobre los activos de la empresa antes que los accionistas.
- ___ 10. Los bonos se venden usualmente en denominaciones de \$1000.
- ___ 11. Los tenedores de bonos son considerados deudores.
- ___ 12. Los bancos comerciales sirven de puente entre quienes proporcionan y los que necesitan préstamos a largo plazo.
- ___ 13. Si una hipoteca está garantizada con bienes muebles, se le conoce como hipoteca sobre bienes muebles.
- ___ 14. Los bonos que se consideran una inversión segura pueden ser vendidos con una prima.

- Respuestas**
- (1) Verdadero.
 - (2) Falso. Se le conoce como financiamiento a través de capital.
 - (3) Falso. El vencimiento es usualmente de cinco a doce años.
 - (4) Falso. Se delega a los accionistas comunes.
 - (5) Verdadero.
 - (6) Verdadero.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Falso. No tienen que declarar dividendos (pero si tienen que pagar intereses).
 - (9) Verdadero.
 - (10) Verdadero.
 - (11) Falso. El tenedor de bonos es un acreedor.
 - (12) Falso. Los bancos de inversión son los intermediarios.
 - (13) Verdadero.
 - (14) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

- 1. ¿Qué tipo de propiedad implicaría una hipoteca sobre bienes muebles? (a) una fábrica, (b) un camión, (c) terrenos, (d) una casa personal.
- 2. Una de las agendas gubernamentales que proporcionan fondos para las empresas es (a) SBA, (b) OEO, (c) D & B, (d) ninguna de las anteriores.
- 3. El financiamiento a largo plazo consiste en (a) la venta de acciones comunes, (b) la venta de acciones preferentes, (c) la venta de bonos, (d) todos los anteriores.
- 4. Bajo condiciones normales se extienden los privilegios de votos a (a) los accionistas comunes, (b) los accionistas preferentes, (c) los tenedores de bonos, (d) ninguno de los anteriores.
- 5. Si se liquida una empresa, los derechos sobre los activos, ¿en qué orden estarían? (a) tenedores de bonos, accionistas comunes, accionistas preferentes, (b) accionistas comunes, accionistas preferentes, tenedores de bonos, (c) tenedores de bonos, accionistas preferentes, accionistas comunes, (d) ninguno de los anteriores.

6. Una compañía con activos de \$500000 y pasivos de \$100000 emite 20000 acciones de capital común. Si la empresa decide discontinuar sus operaciones y liquida sus activos para pagar sus deudas, el valor de una acción de capital común sería de (a) \$10, (b) \$20, (c) \$30, (d) \$40.
7. Los privilegios de conversión sobre las acciones preferentes usualmente significan (a) que las acciones puedan convertirse a acciones comunes, (b) que las acciones pueden convertirse a una emisión diferente de acciones preferentes, (c) que las acciones pueden ser emitidas para bonos, (d) ninguna de las anteriores.
8. Se utiliza el financiamiento a través de capital debido a que (a) no hay cargos por interés, (b) la empresa está en posibilidad de soportar las fluctuaciones del negocio, (c) se puede conservar la posibilidad de obtener crédito para negociaciones futuras, (d) todos los anteriores.
9. La característica más importante del financiamiento con deuda es (a) el tratamiento fiscal, (b) su cargo por intereses, (c) su amplia aceptación, (d) ninguno de los anteriores.
10. Por lo general, los bonos vencen en un plazo de (a) 1 a 5 años, (b) 5 a 10 años, (c) 10 a 30 años, (d) más de 30 años.
11. El propósito básico de los bonos de refinanciamiento es (a) obtener dinero para pagar las deudas existentes, (b) refinanciar una hipoteca existente, (c) ampliar plantas o instalaciones, (d) ninguno de los anteriores.
12. Los bonos sin respaldo son conocidos como (a) bonos con fondo de amortización, (b) bonos con refinanciamiento, (c) obligaciones, (d) bonos registrados.
13. Las fuentes de préstamos a largo plazo incluyen (a) empresas de seguros, (b) asociaciones de préstamo y ahorro, (c) bancos de inversión, (d) todos los anteriores.
14. Una compañía que recibe fondos del público y los reúne en fondos de valores diferentes se conoce como (a) SBA, (b) fondo mutualista, (c) asociación de préstamo y ahorro, (d) banco de inversión.
15. ¿En qué valor se basa el valor a la par? (a) arbitrario, (b) de mercado, (c) actual, (d) en libros.
16. El valor de mercado de una acción está influenciado por (a) las condiciones generales del negocio, (b) el historial de dividendos, (c) el historial de utilidades, (d) todo lo anterior.
17. ¿Quién tiene la capacidad para declarar y distribuir dividendos? (a) el consejo de administración, (b) el presidente, (c) el funcionario financiero en jefe, (d) los accionistas.
18. ¿Qué afirmación no es correcta? (a) la cantidad del pago de dividendos usualmente está determinada por un porcentaje fijo del valor a la par para los accionistas preferentes, (b) los derechos de los accionistas preferentes son satisfechos antes de los de los accionistas comunes, (c) por lo general, no se fija un límite a la cantidad que se paga a las acciones comunes, (d) los accionistas preferentes tienen un derecho previo a las utilidades pero no a los activos.
19. El préstamo a largo plazo más común es (a) un documento, (b) un bono, (c) una hipoteca, (d) una promesa verbal de pago.
20. Un bono que se emite "a 108" tiene la siguiente característica (a) una prima de \$8, (b) una prima de \$80, (c) un descuento de \$80, (d) ni prima ni descuento.
21. Un bono que se vende "a 91" costaría al comprador (a) \$91, (b) \$910, (c) \$9100, (d) ninguno de los anteriores;
22. Un bono que se vende en "103 1/4" coloca el costo para el tenedor del bono en (a) \$103.25, (b) \$1000, (c) \$1032.50, (d) \$10300.
23. Las emisiones numerosas de bonos que vencen en fechas diferentes son conocidas como bonos (a) en serie, (b) con cupón, (c) de ingresos, (d) de tiempo diferido.
24. La conversión de bonos convertibles es opción de (a) el accionista, (b) el tenedor del bono, (c) la empresa, (d) el gobierno.
25. La razón por la cual son populares los bonos municipales entre inversionistas de ingresos elevados es (a) están libres de impuestos federales, estatales y urbanos, (b) están libres de impuestos federales, (c) están libres de impuestos estatales y urbanos, (d) están libres de registros.

Respuestas: (1) b, (2) a, (3) d, (4) a, (5) c, (6) b, (7) a, (8) d, (9) b, (10) c, (11) a, (12) c, (13) d, (14) b, (15) a, (16) d, (17) a, (18) d, (19) c, (20) b, (21) b, (22) c, (23) a, (24) b, (25) b.

Problemas resueltos

16.1 ¿Cuáles son las funciones básicas de la *Small Business Administration*?

SOLUCIÓN

La SBA es una agencia financiada por el gobierno estadounidense que existe para proveer una fuente de fondos a corto plazo para las empresas. Está en capacidad de otorgar préstamos a corto plazo a empresas calificadas que no están en posibilidad de obtener financiamiento de otras fuentes.

- 16.2 Describa las diferencias básicas entre financiamiento a través de crédito y a través de capital.

SOLUCIÓN

El financiamiento a través de capital implica la venta de acciones comunes y preferentes para obtener los fondos necesarios. Por esto, el financiamiento se logra a través de la estructura de capital de la empresa. Si la compañía obtiene fondos a través del financiamiento a través de crédito se obtiene un pasivo al vender sus documentos y bonos.

- 16.3 ¿Cuáles son las características básicas de las acciones comunes?

SOLUCIÓN

Las acciones comunes representan la propiedad de una empresa. Ofrecen:

- (1) *Participación de las utilidades.* Cuando el consejo de administración declara dividendos sobre los accionistas comunes reciben su parte proporcional.
- (2) *Privilegio de voto.* El derecho de votar sobre los asuntos de la empresa se delega, en términos generales, sobre la base de un voto por acción.
- (3) *Derecho sobre los activos.* A la liquidación, los accionistas comunes tienen el derecho de participar en los activos de la empresa después de haberse satisfecho todas las deudas y reclamaciones previas.

- 16.4 ¿Cuáles son las características básicas de las acciones preferentes?

SOLUCIÓN

Las acciones preferentes representan porciones de la propiedad de una empresa que tienen ciertos derechos designados y prioridad sobre las acciones comunes. Estos derechos incluyen:

- (1) *Características de dividendos.* Por lo general, las acciones preferentes tienen el derecho de percibir un dividendo fijo y especificado que debe pagarse antes de que los accionistas comunes reciban cualquier participación en las utilidades.
- (2) *Voz en la administración.* Los tenedores de acciones preferentes tienen influencia sobre la administración de la empresa, ya sea a través de sus privilegios de voto en algunos estados de la Unión Americana o por sus privilegios de conversión.
- (3) *Derecho previo sobre los activos.* Los accionistas preferentes tienen derecho a que se les reembolse antes que a los accionistas comunes, en caso de liquidación.

- 16.5 ¿Cuáles son las ventajas del financiamiento con capital en comparación con el financiamiento a través de crédito?

SOLUCIÓN

- (1) No hay cargos por interés en el financiamiento por capital.
- (2) La empresa está en posibilidades de soportar las fluctuaciones económicas debido a que no tiene un pago fijo de deuda a largo plazo.
- (3) Se puede reservar la obtención de créditos para necesidades futuras.

- 16.6 El financiamiento a través de capital implica ciertos riesgos. Mencione tres de ellos.

SOLUCIÓN

- (1) El financiamiento por capital aumenta la cantidad de acciones comunes, incrementando así el poder de votación de personas ajenas a la empresa. Esto puede ocasionar que los fundadores (propietarios) pierdan el control de la empresa.
- (2) Por lo común es imposible obtener todo el dinero que se necesita a través del financiamiento por capital.
- (3) El financiamiento a través de capital puede ser más costoso a largo plazo que el financiamiento a través de crédito.

- 16.7 La característica más importante del financiamiento a través de crédito es que los pagos por inte-

res deben cubrirse antes que los otros gastos y todos los dividendos. Enumere otras tres características.

SOLUCIÓN

- (1) *Tratamiento fiscal.* Al determinar su ingreso neto, se permite a la compañía deducir de sus ingresos todos los gastos, incluyendo intereses, relacionados con sus operaciones.
- (2) *Derechos sobre activos.* Todos los acreedores de una empresa tienen derechos sobre sus activos, antes que los accionistas.
- (3) *Pago.* El financiamiento a través de crédito exige con el tiempo el pago del dinero a quien lo prestó

16.8 ¿Cuáles son las dos fuentes de financiamiento a largo plazo?

SOLUCIÓN

- (1) *Préstamos bancarios.* Normalmente, los préstamos bancarios a largo plazo vencen a plazos entre uno y cinco años. Esos préstamos implican ciertas restricciones, incluyendo el requerimiento de que el pago de dividendos a los accionistas esté limitado a una cantidad fija. Además, bajo ciertas condiciones, el banco puede prohibir a la empresa que obtenga más créditos de origen diferente sin obtener primero sin autorización.
- (2) *Bonos.* Los bonos son instrumentos de deuda a largo plazo que usualmente vencen a plazos entre diez y treinta años. Están caracterizados por la promesa de pagar el capital en algún momento en el futuro y de pagar intereses en forma periódica.

16.9 Relacione los bonos de la columna A con su descripción en la Columna B

Columna A	Columna B
(1) Bono de construcción	(a) No existen valores que respalden los bonos
(2) Bono de equipo	(b) El bono se garantiza con propiedades
(3) Bono de hipoteca	(c) Se compromete equipo
(4) Bono con fondo de amortización	(d) La compañía paga interés sólo si tiene utilidades suficientes
(5) Pagaré	(e) Es un bono no negociable que ostenta el nombre del propietario
(6) Bono de ingresos	(f) Se utiliza para obtener dinero para pagar deudas existentes
(7) Bono con cupones	(g) Se utiliza para financiar la expansión
(8) Bono registrado	(h) Es un acuerdo de apartar cantidades iguales de dinero para pagar las deudas
(9) Bonos de refinanciamiento	(i) El tenedor del bono desprende cupones del bono para cobrar el interés

SOLUCIÓN

(1) i, (2) g, (3) c, (4) b, (5) h, (6) a, (7) d, (8) f, (9) e.

16.10 Una obligación es un bono sin respaldo. ¿Bajo qué circunstancias emitirían las compañías un bono como éste?

SOLUCIÓN

Una empresa emitiría una obligación si se encontrara en una posición financiera tan fuerte que su reputación se convirtiera en su sola garantía. Por otro lado, puede encontrarse en posición tan débil que ni pudiese ofrecer ningún activo financiero como garantía.

16.11 Evalúe el proceso de financiamiento a través de crédito desde el punto de vista de la empresa emisora.

SOLUCIÓN

Desde el punto de vista de la empresa emisora, las ventajas del financiamiento a través de crédito incluyen los hechos de que: (1) no se pierde ningún control de la empresa debido a que los tenedores de bonos no pueden votar y (2) el interés sobre los bonos es un gasto deducible que reduce la cantidad de impuestos sobre la renta que la empresa paga. Las desventajas de este financiamiento son que (1) se debe pagar el capital o cantidad obtenida en crédito a una fecha específica y (2) los pagos fijos y periódicos de interés pueden convertirse en una carga financiera para la compañía en periodos (como en una recesión) en los que sus ingresos no son suficientes para cubrir sus gastos.

Capítulo 17

Instituciones financieras

17.1 INTRODUCCIÓN

El dinero tiene muchas funciones en la economía:

- (1) actúa como medio de intercambio
- (2) funciona como poder de compra, eliminando la necesidad del trueque
- (3) sirve como punto de referencia para medir bienes y servicios
- (4) funciona como depósito de valor

Con objeto de proporcionar en forma efectiva los servicios mencionados en el párrafo anterior, el dinero debe tener ciertas características. Debe ser:

Estable en valor
Portátil y abundante
Adecuado en disponibilidad
Divisible en muchas denominaciones
Económico en sus costos de producción

La oferta monetaria consiste en monedas, papel moneda y depósitos exigibles a la muestra, que se conocen como cuentas de cheques (que conforman una gran parte de la oferta monetaria) También se debe considerar el *cuasidinero*, que incluye valores como los bonos gubernamentales Estados Unidos y las cuentas de ahorro (conocidas como depósitos a plazo) que no pueden ser utilizados como medios de intercambio, pero que pueden convertirse en dinero con facilidad. Es extremadamente importante controlar la oferta monetaria. Demasiado dinero y crédito en circulación conduce a inflación, lo que ocasiona que aumenten los precios. Si existen muy poco dinero y crédito se produce un ser o desempleo debido a que los consumidores no podrán gastar, pues carecen de dinero y crédito. Esto ocasionará que las empresas se contraigan debido a que no existe capital disponible.

EJEMPLO 1

En un mercado de crédito restringido e intereses elevados, se puede ver seriamente dañada la industria de la construcción. Por el hecho de no existir crédito disponible se venden pocas casas, dando como resultado una alta reducción en la tasa de construcción de casas y ocasionando desempleo en la industria. Sin sus cheques de pago, las personas a quienes se despide temporalmente no pueden comprar artículos, afectando con ello a otras industrias. Y de esta manera, el ciclo continúa.

Lo ideal sería equilibrar el dinero y el crédito, minimizando de esta manera la inflación y el desempleo. Un método para controlar el flujo de dinero y crédito es a través de inversiones gubernamentales. Al gastar más de lo que obtiene de impuestos (*erogaciones deficitarias*), el gobierno aumenta el flujo de dinero. Si obtiene en impuestos más de lo que gasta, el flujo se reduce.

Tabla 17-1. Gastos gubernamentales

Acción gubernamental	Terminología	Cambio que ocurre con el dinero y el crédito	Resultados
Gastar más de lo que obtiene de impuestos	Déficit	Aumento	Inflación
Obtener de impuestos más de lo que gana	Superávit	Reducción	De empleo

El otro método disponible para controlar el flujo es a través de las acciones del Sistema de la Reserva Federal (véase la Sec. 17.8).

17.2 BANCOS

Con objeto de satisfacer las necesidades financieras de las empresas fue necesario organizar en Estados Unidos un eficiente sistema bancario. Este sistema incluyó el establecimiento de:

- (1) *Bancos nacionales.* Bancos autorizados por el Controller of the Currency del U. S. Treasury Department. Son empresas que emiten acciones. La legislación que gobierna a los bancos nacionales incluye: (a) la National Banking Act de 1863, (b) la Federal Reserve Act de 1913, y (c) la Gold Reserve Act de 1934.
- (2) *Bancos estatales.* Todos los estados mantienen su propio sistema de bancos, autorizado por un funcionario estatal. Esas instituciones están sujetas tanto a legislación federal como a estatal (es decir, el Federal Reserve System y el Federal Deposit Insurance Corporation).

A diferencia de los bancos de países europeos, que son propiedad oficial, las instituciones financieras de Estados Unidos se clasifican de acuerdo a sus *funciones primarias*: (1) comerciales, (2) de ahorro, (3) asociaciones de ahorro y préstamo (4) bancos de inversión y (5) compañías fideicomisarias.

17.3 BANCOS COMERCIALES

Los bancos comerciales son las instituciones financieras dominantes. En la actualidad existen más de 14000 En Estados Unidos, que ofrecen diversos servicios al público.

Cuentas de cheques. La principal función de los bancos comerciales es aceptar dinero en depósito a la vista que constituye la mayor parte de la oferta monetaria y pagar esos documentos (cheques) a solicitud del depositante. Un *cheque* es un instrumento negociable que firma el depositante y que da instrucciones al banco de pagar una suma específica de dinero a una persona específica. Otros servicios de cheques que ofrecen estos bancos pueden incluir:

- (1) *Giros bancarios.* Cheques que emite un banco con cargo a fondos depositados en su cuenta en un banco mayor (la institución correspondiente).
- (2) *Cheques de caja.* Cheques del banco con cargo a sí mismo, firmados por el cajero o un funcionario bancario autorizado. Difieren de los giros bancarios porque son a cargo del banco que los emite, en vez de ser a cargo de un banco correspondiente.
- (3) *Cheques de viajero.* Cheques especiales emitidos por los bancos a cambio de una cuota. Al momento de la compra, el usuario firma cada cheque y debe firmarlo nuevamente cuando se cambie el cheque por efectivo. La comparación de las dos firmas permite que los cheques de viajero sean aceptados en todo el mundo.
- (4) *Cheques certificados.* Existen cheques cuyo pago es garantizado por el banco que los emite. Después de que se ha certificado el cheque, se retira inmediatamente una cantidad igual de esa suma de la cuenta del depositante y la conserva el banco hasta la aceptación del cheque.

Créditos comerciales. Estos créditos, con y sin garantía, se otorgan a empresas comerciales, y causan intereses (usualmente a 90 días). Representan la principal fuente de ingresos de los bancos. Los préstamos con garantía pueden implicar propiedades tangibles o intangibles, bonos, mercancías, bienes raíces, pólizas de seguros de vida, cuentas por cobrar, etc.

Cuentas de ahorro. Cuentas para depositantes individuales que ganan intereses. El banco se reserva el derecho de exigir aviso anticipado para retiros, que generalmente se hacen a la presentación de la *libreta de ahorros* del depositante, en vez de hacerlo a través de cheques.

Servicio de nómina. Muchos bancos preparan la nómina de un depositante a cambio de una tarifa. El banco, a la presentación de los nombres de los empleados y las cantidades que se les debe entregar, prepara el pago en efectivo para entregarlo en sobres.

Servicios de fideicomisos. Los bancos comerciales administran fondos propiedad de personas o empresas. Otros servicios del departamento de fideicomisos son (1) actuar como agente de registro y transferencia de emisiones de acciones (véase la Sec. 17.7), (2) servir como depositario de una emisión de bonos y (3) servir como depositarios de los planes de pensión para empleados.

Cambio de moneda extranjera. Con frecuencia los bancos comerciales manejan la conversión de dólares estadounidenses a monedas extranjeras o viceversa, en los casos en los que están implícitas transacciones internacionales.

Otras funciones. Los bancos comerciales pueden proporcionar cualquiera de los siguientes servicios adicionales: renta de cajas de seguridad, asesoría para inversiones, centros de cobranza de documentos y letras, fuente de pago para cupones de bonos y fuentes de información de crédito.

17.4 BANCOS DE AHORRO

Los bancos de ahorro son las instituciones que aceptan depósitos y pagan tasas de interés específico. Los fondos de los depósitos de sus clientes se invierten en áreas como hipotecas, bonos y los valores disponibles por ley. El interés que se gana sobre estas inversiones proporciona el ingreso para el pago de los intereses de las cuentas de ahorro.

Los bancos de ahorro pueden ser sociedades de capital mutualistas.

- (1) Las sociedades de capital son propiedad de sus accionistas, quienes reciben dividendos de las utilidades netas.
- (2) Los *bancos mutualistas de ahorro* son propiedad de los depositantes. Todas las utilidades se acumulan para el beneficio de los depositantes y se pagan en forma de interés.

17.5 ASOCIACIONES DE PRÉSTAMOS Y AHORRO

También conocidas como Asociaciones de Préstamos y Edificios, las Asociaciones de Préstamos y Ahorro tienen dos propósitos básicos:

- (1) Prestar dinero para la compra de casas y propiedades comerciales.
- (2) Permitir a las empresas invertir fondos a tasas de interés más elevadas que las disponibles en los bancos comerciales.

Estas asociaciones operan de la misma manera que los bancos de ahorro. Se da una libreta de ahorros al depositante, en la que se anotan depósitos y retiros, y donde se acumulan los dividendos sobre el ahorro.

17.6 BANCOS DE INVERSIÓN

Los *bancos de inversión* actúan como intermediarios entre las empresas que desean vender valores al público general (compradores). Es importante observar que estos bancos no compran acciones ni bonos para invertirlos, sino que hacen negocios al *revender* valores a largo plazo. ¿Cómo ocurre esto?

- (1) Una empresa que desea obtener capital emitiendo valores entra en contacto con un banco de inversión.
- (2) El banquero hace un cuidadoso análisis de la empresa que emite los valores. Esto implica, por lo general, evaluar la posición financiera, las posibilidades de utilidad, el tipo de producto que fabrica o vende, las relaciones laborales, la posición legal y la solidez competitiva de la compañía.
- (3) Si la empresa tiene una posición sólida, el banquero puede decidir hacer una licitación sobre la emisión total de valores. Si la cantidad es considerablemente grande, se puede invitar a otros bancos de inversión para que se unan a los acuerdos de venta. A esto se le conoce como *sociedad de suscriptores*, que divide el riesgo entre muchas personas.
- (4) Se fija un precio de venta para los valores en base a las condiciones generales del mercado, basado en los precios de valores similares y la reputación de la compañía que los emite.
- (5) Después de que se vende la emisión, el banquero paga a la empresa el precio total de los valores y su comisión se resta de este total (normalmente entre el 1 y el 10%).

17.7 EMPRESAS FIDEICOMISARIAS

La función básica de las *empresas fideicomisarias* es servir como depositarios de fondos con el objeto de salvaguardarlos. Otras obligaciones incluyen:

- (1) Actuar como *agente de transferencia y registro* para empresas. Como agente de registro, acepta la responsabilidad de informar al público que las ofertas de acciones están especificadas en forma correcta y basadas en el registro de la empresa. En el papel de agente de transferencia re-

gistran los cambios en la propiedad de las acciones. La empresa fideicomisaria puede también emitir cheques por concepto de dividendos a los accionistas.

- (2) Actuar como *depositario especial*. Estas empresas conservan en custodia importantes documentos hasta que se satisfacen ciertos términos.

EJEMPLO 2

Bogner Building Corporation acordó construir una ampliación a la planta de Monticello Corporation, bajo la base que la empresa vendería un millón de bonos con objeto de obtener los fondos necesarios. Este contrato se colocaría en manos de una empresa fideicomisaria que debería entregar dicha suma a Monticello Corporation cuando se terminara la venta de los bonos.

Otros servicios de las empresas fideicomisarias incluyen actuar como depositario de fondos de reparto de utilidades para empleados, intercambio de valores de compañías e inversión de fondos acumulados para pensiones.

Cuando un banco comercial lleva a cabo funciones de fideicomiso, su nombre sería normalmente precedido por la indicación de ese servicio (por ejemplo, "Monticello Bank & Trust Company").

17.8 EL SISTEMA DE LA RESERVA FEDERAL

Debido a los desórdenes económicos de finales del decenio de 1890, el Congreso de Estados Unidos decidió que se debía emprender algún tipo de acción para imponer orden financiero en el país. El resultado del Informe de la Comisión Monetaria Nacional de 1908 proponía un Sistema de la Reserva Federal. Subsecuentemente, la Federal Reserve Act de 1913 creó un banco central conocido como el Federal Reserve System.

A diferencia de los bancos centrales de Europa, propiedad de gobiernos nacionales y operados por éstos, el Sistema de Reserva Federal es propiedad exclusiva de sus bancos miembros. Los empleados del Sistema de Reserva Federal no son empleados gubernamentales, sino que se les paga con las utilidades del organismo.

ORGANIZACIÓN

Existen doce bancos de reserva federal y más de cinco mil quinientos bancos miembros. Todos los bancos nacionales de Estados Unidos deben ser miembros del Sistema de Reserva Federal, mientras que los bancos estatales tienen la opción de incorporarse (considerando que puedan satisfacer ciertos requerimientos básicos). Los bancos miembros del Sistema de Reserva Federal gozan de ciertas ventajas:

- (1) Pueden obtener fondos inmediatos del Banco de Reserva Federal.
- (2) Pueden hacer letras a cargo del Banco de la Reserva Federal.
- (3) Los descuentos y los adelantos que se obtienen de papel comercial están disponibles de los bancos de la Reserva Federal.
- (4) Las cuentas de depositantes individuales hasta por \$100000 están aseguradas por el Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). Todos los bancos que son parte del Sistema de la Reserva Federal deben pertenecer a la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). Ésta recibe sus fondos a través de una prima que carga a cada uno de los bancos miembro. La FDIC examina a todos los bancos asegurados con el objeto de asegurarse de que siguen políticas bancarias seguras.
- (5) El banco de la Reserva Federal actúa como agencia de cobranza para efectos e instrumentos negociables.

El Board of Governors controla al Sistema de la Reserva Federal y sus bancos miembros. Este comité de siete miembros, nombrado por el presidente de Estados Unidos para un periodo de 14 años, es responsable de la vigilancia de las políticas generales del sistema.

POLÍTICAS GENERALES

Funciones bancarias generales. El Sistema de la Reserva Federal sirve como *cámara de compensación* y como *agente de fiscalización* para el gobierno y supervisa las operaciones de los bancos miembros.

Mantenimiento de una política sólida de crédito. La función más importante del Sistema de Reserva Federal es la regulación del crédito bancario. Se puede lograr esto a través de:

- (1) *La tasa de redescuento.* En ocasiones, los bancos miembros necesitan dinero para periodos breves. Para obtener los fondos necesarios pueden obtener crédito de la Reserva Federal al *redescantar* o vender pagarés u otros papeles comerciales que posean. Si la Junta de Gobernadores decide que el país está experimentando inflación y que el exceso de crédito es la causa, elevaría la tasa de redescuento a los bancos miembros obligándolos a aumentar sus propias tasas de interés. De esta manera, las empresas encontrarían que es demasiado oneroso obtener dinero a crédito. Si la Junta considera que desea alentar la solicitud de crédito, posiblemente debido a una recesión, reduciría la tasa de redescuento.
- (2) *Requerimientos de margen.* La Junta de Gobernadores tiene la capacidad para fijar requerimientos de margen. Conforme menor sea el margen que se necesita del comprador más es lo que puede obtener a crédito contra el precio de compra. Por lo tanto, comprar con margen hace posible que una persona compre con menos dinero.

EJEMPLO 3

Si la tasa de margen vigente es de 60%, una persona que compre acciones puede obtener a crédito hasta 40% de su compra, dependiendo de la economía. Un inversionista que desee comprar \$2000 en acciones con un margen de 60%, debe desembolsar sólo \$1200 de sus fondos personales y puede obtener el resto a crédito.

- (3) *Reservas legales. (Encaje legal).* Cada banco miembro debe mantener una reserva de efectivo legal y mínima. Si la inflación persiste, la Junta puede decidir aumentar los requerimientos de reserva, obligando de esta manera a los bancos a tener menos dinero disponible para préstamos. Inversamente, si desea aumentar el flujo de dinero, reduciría los requerimientos de reserva.
- (4) *Operaciones de mercado abierto.* El comité de mercado abierto puede dar instrucciones al sistema de Reserva Federal de que compre o venda valores Gubernamentales de Estados Unidos en el mercado abierto. Durante un periodo inflacionario (las empresas se expanden con demasiada rapidez) el comité puede ordenar al Sistema que venda valores del gobierno. En forma inversa durante una recesión o una reducción del ritmo de la economía, el comité de mercado abierto puede dar instrucciones a la reserva de que compre al público bonos del gobierno. Las personas que venden estos bonos depositarían su dinero en bancos aumentando, de esta forma, sus reservas, y permitiendo aumentar la cantidad disponible para préstamos.

EJEMPLO 4

En un período de inflación se puede dar instrucciones a los bancos de vender \$500 millones en bonos. Las personas que compran esos bonos pagan por ellos haciendo retiros en sus propios bancos. De esta manera, se reducen las reservas de efectivo de los bancos y se limita su capacidad para prestar dinero

Tabla 17-2. Resumen del control monetario del Sistema de la Reserva Federal

Método	Acción	Resultados sobre el circulante
Venta de redescuento	Aumentar las tasas	Aumenta
	Reducir las tasas	Disminuye
Requerimiento de margen	Aumentar el margen	Aumenta
	Reducir el margen	Disminuye
Reservas legales	Aumentar las reservas	Aumenta
	Reducir las reservas	Disminuye
Operaciones en mercado abierto	Comprar valores del gobierno	Aumenta
	Vender valores del gobierno	Disminuye

17.9 MERCADOS DE VALORES

Los mercados de valores son lugares de reunión en los que compradores y vendedores comercian va-

lores. Proporcionan el lugar para la venta, pero el mercado mismo no compra, ni vende, ni fija el precio de las acciones.

Los mercados de valores ofrecen un servicio valioso al mundo financiero porque:

- (1) Proporcionan un mercado inmediato para la compra y venta de acciones y bonos.
- (2) Permiten a las personas comprar acciones de compañías grandes.
- (3) Proporcionan un mercado en el que las opiniones de los inversionistas afectan en forma directa el precio de las acciones.
- (4) Las empresas tienen una fuente adicional de capital para programas de desarrollo debido a que los inversionistas pequeños tienen ahora la oportunidad de comprar sus valores.

Los mercados de valores se dividen en dos categorías, bolsas organizadas y bolsas no organizadas.

17.10 MERCADOS ORGANIZADOS

Existen aproximadamente catorce mercados de valores organizados, o formales, que operan actualmente en el país; La Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) es el mejor ejemplo de una bolsa organizada, debido a que es la mayor (1 366 miembros). Cada miembro debe ser una persona (no una sociedad) aunque el miembro puede ser socio o miembro de una casa corredora (empresa miembro). Para convertirse en miembro, se debe lograr un acuerdo para comprar <1 derecho a participar que se conoce como *asiento*, de un miembro existente o de una propiedad. Lo; precios que se pagan por dichos asientos varían en gran medida, dependiendo del volumen de operaciones que se concierten. Los precios han variado desde un máximo de \$625 000 en 1929 hasta un mínimo de \$17 000 en 1942.

PROCEDIMIENTOS DE COMERCIALIZACIÓN

La mayoría de las empresas grandes de corretaje de acciones poseen asientos en una bolsa. Por lo general, se designa como miembros a algunos de sus funcionarios. Cuando actúan como corredores, los miembros ejecutan órdenes de clientes para comprar o vender valores en el recinto de la bolsa. Otros corredores del país reciben también órdenes de los clientes. Al comunicarse con los miembros de su bolsa, pueden realizar indirectamente en el recinto de la bolsa las transacciones de compra-venta. De esta manera, la bolsa opera como mercado de remates.

Cuando un inversionista decide vender o comprar acciones, la secuencia es la siguiente:

- (1) Un ejecutivo de cuenta recibe una orden telefónica de un inversionista. Cuando se da instrucciones de comprar o vender a los corredores, la orden puede tomar una de las siguientes formas:
Orden de lote redondo. Un lote redondo es una orden para comprar o vender 100 acciones. Se considera que ésta es la unidad de intercambio estándar.
Orden de menor. Orden de compra o venta de menos de 100 acciones.
Orden de mercado. Orden de compra o venta al mejor precio que pueda ser obtenido.
Orden limitada. Orden de compra o venta de acciones de capital a un *precio específico*.

EJEMPLO 5

Si se considera que \$35 es el más alto precio que se desea pagar para una acción específica, se coloca una orden limitada dando instrucciones al corredor de comprar las acciones en cualquier precio que no exceda de \$35 por acción. Inversamente, si usted considera que le gustaría vender las acciones y que \$35 es la mínima cantidad que aceptaría, se colocaría una orden limitada a \$:>35.

Orden de alto. Orden ideada para proteger las utilidades o limitar las pérdidas.

EJEMPLO 6

El señor Dombofsky compró acciones a \$30 cada una, que ahora han subido a \$45. Está preocupado por una baja en sus acciones y coloca una orden de alto para venderlas a \$40. Si las acciones bajaran a \$40, la orden de alto inmediatamente se convertiría en una orden de mercado para vender a ese precio. Sin embargo, no significa que obtendría \$40 por acción, sino que el corredor obtendría el mejor precio posible.

Orden válida hasta su cancelación. (GTC, de sus iniciales en inglés, *good till cancelled*). Este instrumento indica al corredor comprar o vender a un precio específico y mantener esa orden hasta que se ejecute o se cancele.

Venta corta. Es un procedimiento que utilizan los inversionistas y que implica la obtención de ac-

ciones a crédito y después su reventa. Se realiza esta venta corta esperando obtener utilidades al comprar un número igual de acciones a futuro a menor precio y entregarlas al propietario de las acciones que se obtuvieron a crédito.

EJEMPLO 7

El señor Epstein considera que las acciones comunes de M. N. O. Corporation están sobrevaluadas en la actual precio de \$50 por acción y está seguro de que las acciones bajarán. Hace una venta corta para vender 100 acciones el precio actual de \$50. Cuando la venta se realiza su corredor le presta las acciones. Cuando éstas bajan, como había anticipado, hasta \$40, el señor Epstein coloca una orden de compra a ese precio, conserva la diferencia como utilidades y regresa las acciones a su corredor.

El Plan de Inversión Mensual (PIM). Plan originado en la Bolsa de Valores de Nueva York, y diseñado para ayudar a los inversionistas pequeños a comprar acciones, con base mensual. Independientemente del precio de las acciones, un inversionista puede decidir pagar una cantidad fija de dinero cada mes, enviando un cheque a su corredor y recibiendo acciones o fracciones de acciones con cada pago.

EJEMPLO 8

Una persona desea comenzar un plan de inversión mensual por \$50 al mes y ha seleccionado las acciones de Masta Corporation, que se venden a \$25 por acción. En el primer mes (menos la comisión) la persona compraría dos acciones. Si las acciones subieran, estaría comprando menos de dos acciones con sus \$50 de pago fijo. Si bajaran, compraría más de dos acciones con su pago. Todos los dividendos se reinvertirían en forma automática.

- (2) La orden pasa a la oficina de comunicaciones de la oficina local y se envía por teletipo a la oficina matriz de Nueva York y a la Bolsa de Valores de Nueva York.
- (3) El corredor de piso de la empresa recibe la orden y la ejecuta al mejor precio posible, en el lugar apropiado para la transacción. (Nota: Los precios de las acciones están en dólares y en fracciones de dólar, variando desde $1/8$ hasta $7/8$. Por ejemplo, un precio de $24 \frac{1}{4}$ indica que el precio de la acción es de \$24.25 cada una. Sin embargo, los precios de los bonos se dan en denominaciones de \$100, aunque el valor a la vista común es de \$1 000. En este caso, un bono que se anota a 97 estará a \$970, o 97% de su valor).
- (4) La confirmación, después de terminar la transacción, se envía de regreso por teletipo a la oficina local.
- (5) Se remite al ejecutivo de cuenta quien notifica al cliente del precio de la transacción. El procedimiento total puede tomar sólo dos o tres minutos.

SERVICIOS DE LA CASA DE BOLSA

Entre los servicios de las casas de bolsa se encuentran los siguientes:

- (1) Proporcionan asesoría y consejos a los clientes con el objeto de ayudarles a tomar decisiones respecto a la compra o venta de acciones específicas.
- (2) Adelantan fondos a los clientes. Muchas casas de corredores pueden hacer arreglos para hacer que los clientes compren valores si no tienen suficiente efectivo. Esta obtención de fondos a crédito se conoce como *margen* y significa que el cliente paga por una cierta porción de la compra. Después, obtiene crédito por el saldo con el corredor.

EJEMPLO 9

Una persona que desea comprar \$1000 de acciones con un margen del 60% tendría que invertir \$600, en tanto la empresa corredora le adelantaría \$400.

- (3) Las casas de bolsa publican informes estadísticos para sus clientes. Esos informes describen valores e incluyen datos como fluctuaciones de precios, historiales de dividendos, comunicados de utilidades y otros hechos pertinentes

VALORES LISTADOS

Sólo los valores listados pueden ser comercializados en los mercados de valores organizados. Las empresas que desean tener sus valores listados deben satisfacer los siguientes requisitos

- (1) La empresa debe tener un millón de acciones vigentes de propiedad pública.

- (2) Debe haber cuando menos 2 000 accionistas de cada tipo y deben poseer cuando menos 100 acciones cada uno.
- (3) Las utilidades anuales brutas de la empresa deben exceder \$2 500 000.
- (4) Las acciones comunes en el mercado deben tener un valor mínimo de \$16000000.
- (5) Todas las empresas listadas deben proporcionar a sus accionistas privilegios de voto.
- (6) La empresa listada debe emitir votos a nombre de terceros para las reuniones de los accionistas.

Entre las ventajas de adquirir acciones listadas se encuentran: (1) los inversionistas las prefieren a las no listadas; (2) son más aceptables como garantía; (3) se pueden vender con rapidez; (4) tienen tasas de comisión fijas; (5) el hecho de su inclusión en las listas significa el cumplimiento de ciertos requisitos establecidos en la bolsa, lo cual fortalece la posición de las acciones y (6) la inclusión en las listas proporciona a las acciones un mercado a nivel nacional.

INFORMACIÓN FINANCIERA

Los capitanes de industria están sumamente interesados en las noticias financieras que aparecen en revistas, periódicos y boletines. Utilizan esa información como lineamientos para inversiones y tendencias para guiar sus responsabilidades de administración (como el costo de inversiones a crédito o el costo de obtener fondos a crédito). Algunos términos que se utilizan al leer noticias financieras podrían incluir los siguientes:

Optimistas. Inversionistas que consideran que los precios de las acciones aumentarán en breve.

Pesimistas. Personas que esperan que el mercado caiga.

Inversionistas. Personas que compran valores para obtener crecimiento o ingresos a largo plazo.

Especuladores. Personas que compran y venden para lograr utilidades con los cambios de precios a corto plazo.

Los promedios de acciones más utilizados son el promedio Dow-Jones, que se basa en los precios de mercados de 30 acciones industriales, 20 de transporte y 15 de servicios y el índice Standard and Poor's calculando en función de 425 acciones industriales, 25 de ferrocarriles y 50 de servicios.

EJEMPLO 10

Enseguida, y en la siguiente página, aparece un extracto de la lista de valores que publica el New York Times sobre la Bolsa de Valores de Nueva York.

- (1) Las acciones se listan en orden alfabético de las empresas.
- (2) Las listas son de acciones comunes, a menos que aparezca la nota "pf" junto al nombre de la empresa, indicando acciones preferentes.
- (3) En las primeras dos columnas se muestran los precios más alto y más bajo que se pagaron por cada acción ese año (es decir, para Dr. Pepper, \$15.25 y \$10.25, respectivamente).

52-Week		Stock	Div	Yld %	PE Ratio	Sales 100s	High Low		Last	Chg.
High	Low						High	Low		
39%	27%	DiamS	1.68	4.9	21	605	36%	34%	34%	- 1%
41%	24	Diebds			15	52	38%	38	38	- 1/2
113%	80%	Digital			14	1286	97	96	98 1/2	- 7/8
11%	9%	Dilling n				449	11%	11%	11%	- 1/8
25	13%	Dillon	1.20b	5.5	9	30	22 1/2	21%	21%	- 1/4
67%	41 1/2	Disney	1.00	1.9	14	349	52%	52%	52%	- 1/2
8 1/2	3%	Divrsin			6	27	3 1/2	3 1/2	3 1/2	- 1/8
15 1/2	10%	DrPepp	.80	6.5	9	255	12%	12%	12 1/2	- 1/4
33 1/2	17%	Dmgs	.16			367	23 1/2	23%	23 1/2	- 1/8
32 1/2	20%	Donald	.66	2.2	17	8	30%	30%	30 1/2	- 1/4
12 1/2	7%	DonLJ	.20	1.9	9	97	10%	10%	10%	- 3/8
43	30%	Donnly	1.28	3.3	10	127	39 1/2	38%	39 1/2	- 1/4
31	14 1/2	Dorsey	1.00	3.8	8	29	26 1/2	26%	26 1/2	- 1/4
64%	43 1/2	Dover	1.32	2.2	13	110	60%	59%	60%	+ 1/4
39	30%	DowCh	1.80	5.9	8	1622	30%	30%	30 1/2	- 3/8
51%	24	Dow Jn-s	.92	1.8	23	238	50%	50	50 1/4	- 1/2
31 1/2	18	Dravo s	.96	5.1	10	160	19	18%	18%	- 1/4
57	34%	Dresr	.68	1.5	12	513	45%	43%	43%	- 7/8
16 1/2	14	Drex B	1.99e	13.7		32	14%	14 1/2	14 1/2	- 1/2
18%	14%	Dreyfs s	.40	2.3	6	44	17%	17%	17%	- 1/4
56	36	duPont	2.40	5.6	8	2604	43%	42%	42 1/2	- 3/4
37	28%	duPont pf	3.50	11.6		1	30%	30%	30%	- 1/4

- (4) Inmediatamente después del nombre de la empresa se muestra la tasa de dividendos anuales; generalmente es una estimación que se basa en el pago trimestral o semestral previo. Dr. Pepper muestra un dividendo de \$0.80 por acción.
- (5) La razón de utilidades por acción con respecto al precio de mercado (usualmente denominada la razón precio/utilidad). Esta es un indicador del éxito de la empresa y de la confianza de los inversionistas (es decir, una P/E de 20 del año pasado y de 10 en este año indica una pérdida de confianza de los inversionistas)
- (6) El número de acciones de las que se informaron ventas ese día, expresada en cientos. Para Dilling, 449 (es decir, 44900 acciones) no incluye las ventas en lotes dispares. Si va precedido de una "z" significa el número real de acciones que se comerciaron.
- (7) Los precios más altos y más bajos que se pagaron por un acción durante la sesión. Aquí, \$12.62 1/2 y \$ 12.25 para Dr. Pepper.
- (8) El precio último o de cierre de la acción para ese día. Aquí, \$ 42.75 Du Pont; en baja de 3/8 del precio de cierre del día anterior, como se indica en la última columna.

17.11 MERCADOS NO ORGANIZADOS: EL MERCADO ABIERTO

Este mercado maneja valores no listados fuera de las bolsas organizadas y formales. Esta integrado por millares de corredores y comerciantes que se comunican entre sí por teléfono o telégrafo respecto a aproximadamente 50 000 papeles. Debido al enorme número de compañías diferentes que comercian acciones, se pensó un nuevo sistema de computación conocido como NASDAQ (Asociación Nacional de Presentación Automatizada para Comerciantes de Valores) para proporcionar licitaciones y precios solicitados instantáneos para las acciones.

En el mercado abierto, las transacciones se negocian en forma privada más que en forma de remate. Cualquier inversionista que desea comprar un valor no listado consulta a un corredor, quien a su vez entra en contacto con otros corredores que comercien con esta acción específica. El que ofrezca el menor precio recibe el pedido.

Las acciones en mercado abierto se citan a través de precios *licitados* y *solicitados*. El precio *licitado* es el precio final que ofrecieron los compradores en el cierre del mercado, mientras el precio *solicitado* es el último precio que se mencionó al vendedor. Normalmente, las transacciones se realizan cuando estos dos precios se aproximan entre sí. La mayor parte del comercio en el mercado abierto se lleva a cabo en bonos del gobierno y de compañías, en compañías de seguros y bancos y en base a acciones preferentes y comunes.

17.12 LEGISLACIÓN RELATIVA A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN ESTADOS UNIDOS

Durante el siglo XIX, las instituciones financieras como bancos comerciales, empresas financieras compañías fideicomisarias, bancos de ahorro y asociaciones de préstamos y ahorro estuvieron sujetas a muy poco control. A principios del decenio de 1900 se hizo evidente que el gobierno debería emitir una legislación para controlar estas instituciones. La Sección 8 de la Constitución de Estados Unidos otorga al Congreso la autorización para regular el dinero y el crédito.

Federal Reserve Act (FRS) (1913). Creó el Sistema de la Reserva Federal para generar la supervisión de las transacciones bancadas en Estados Unidos y le confirió la capacidad de examinar los bancos de la Reserva Federal y controlar la admisión de bancos estatales al sistema. Otorgó el derecho al FRS de otorgar o desaprobado fusiones bancarias, y conceder solicitudes a los bancos nacionales, establecer o discontinuar sucursales bancarias de la reserva y ejercer supervisión de los bancos en sus relaciones con otros bancos o países extranjeros.

Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) (1933, 1950). Exige a todos los bancos nacionales asegurar sus depósitos con la FDIC hasta un máximo de \$100 000. Se obtienen fondos de este programa al asignar a cada banco miembro una cuota anual en sus depósitos.

Federal Securities Act (1933). Conocida como la *ley de información*, está diseñada para proporcionar a los inversionistas información completa sobre los sucesos financieros relevantes de una empresa. Exige que (1) se presente un estado financiero de registro que contuviera detalles respecto a la compañía y la emisión propuesta y (2) que se prepare y entregue a cada comprador potencial *un prospecto* (una versión condensada de un estado financiero).

Securities Exchange Act (1934). Esta ley (1) estableció la Comisión de Bolsas y Valores, (2) exigía el re-

gistro de todas las empresas cuyas acciones estén listadas en las bolsas, (3) exige la presentación de un informe anual de la empresa, (4) contemplaba la reglamentación de las bolsas nacionales de valores, (5) contemplaba restricciones al crédito a través de requerimientos de margen, que restringían la cantidad de crédito que estaría disponible para financiar la compra de acciones y (6) exigía el registro de todos los comerciantes y corredores de valores.

Maloney Act (1938). Esta ley contemplaba el establecimiento de una empresa autorregulatoria conocida como Asociación Nacional de Comerciantes en Valores (NASD, de sus iniciales en inglés, National Association of Securities Dealers) que elaboraría reglamentos para la protección de compradores y vendedores de acciones en el mercado abierto.

Truth-in-Lending Law (1969). Exige a los bancos, compañías de préstamos, etc., que participen en préstamos a clientes, que publiquen, en términos de una tasa anual, el costo del crédito para los consumidores. Aunque la ley cubre préstamos y compras a crédito hasta de \$25 000, no se aplica a las transacciones comerciales sobre negocios.

Fair Credit Reporting Act (1971). Permite el acceso de personas y empresas a sus archivos de información de crédito.

Securities Act Amendment (1964,1975). Proporcionó a la Comisión de Bolsas y Valores mayor capacidad para aumentar su personal con el objeto de supervisar el mercado de acciones.

Security Investors Protection Corporation (SPIC) (1979). Se estableció para proteger a los inversionistas por fallas de las empresas de corretaje hasta por \$50000.

Terminología empleada en Administración de Empresas

Acciones listadas. Acciones de una empresa que se listan para su venta en una bolsa organizada de valores.

Asociaciones de ahorro y préstamos. Permiten a las empresas invertir fondos a tasas mayores de interés que las que están disponibles en los bancos comerciales. No existe la disponibilidad de facilidades de cheques. Los préstamos se hacen primordialmente para la compra de casas y propiedades de empresas.

Bancos comerciales. Bancos que aceptan depósitos sujetos a verificación y hacen préstamos a corto plazo a empresas.

Bancos de ahorro. Bancos que aceptan depósitos y pagan tasas específicas de interés. No siempre están disponibles las facilidades de cheques.

Bancos de inversión. Intermediarios que actúan entre la empresa que desea vender valores y el público general que desea comprarlos.

Bolsa de valores. Proporciona un lugar de reunión en el que compradores y vendedores intercambian valores.

Bolsa de valores de Nueva York (NYSE). La mayor de las bolsas organizadas, con 1 366 miembros que compran y venden acciones organizadas para el público en general.

Casa de bolsa. Empresa que compra y vende acciones para sus clientes en forma organizada. También da asesoría y consejos, adelanta fondos a los clientes y ofrece análisis estadísticos respecto a diversos valores.

Compañías fideicomisarias. Actúan como guardianes de fondos y propiedades.

Cuenta de ahorros. Dinero que se coloca en bancos para obtener intereses. Los retiros se hacen a la presentación de una libreta de ahorros, en vez de un cheque.

Cheque. Instrumento negociable firmado por el depositante y que da instrucciones al banco de pagar una cantidad específica a quien se establece en el cheque.

Cheque certificado. Cheque en el que el pago está garantizado por el banco que lo emite.

Cheque de caja. Cheque del propio banco con cargo a sí mismo y firmado por el cajero o un funcionario bancario autorizado.

Cheques de viajero. Cheques especiales que emiten los bancos a cambio de una cuota y que permiten a las personas negociar transacciones en cualquier parte del mundo.

Especuladores. Personas que compran y venden para obtener utilidades por cambios en los precios a corto plazo.

Fideicomisario de registro. Fideicomisario que acepta la responsabilidad de informar al público que las acciones que mantiene están especificadas en forma correcta y basada en las provisiones del registro de la compañía.

Fideicomisario de transferencia. Fideicomisario que revisa los cambios en la propiedad de las acciones. Puede también emitir cheques de dividendos a los accionistas.

Inversionistas. Personas que compran valores para obtener crecimiento o ingresos a largo plazo.

NASDAQ. Abreviatura en inglés de la National Association of Security Dealers Automated Quotations. Esta organización proporciona en forma instantánea precios listados y solicitados de acciones para el mercado abierto.

Optimistas. Inversionistas que consideran que los precios de las acciones aumentarán en breve.

Orden de compra menor. Una orden a un corredor para acciones en número menor al 100.

Orden de lote redondo. Se considera que es la unidad estándar de las transacciones de cien acciones.

Orden de mercado. Instrucciones que se dan a un corredor para comprar o vender al mejor precio posible cuando la orden llegue a la bolsa.

Orden GTC. Instrucciones que se dan a un corredor y que son válidas hasta que se cancelan (sus iniciales en inglés GTQ para comprar y vender acciones a un precio específico).

Orden limitada. Orden que se da a un corredor para comprar o vender acciones a un precio específico.

Pesimistas. Personas que esperan que el mercado caiga.

Plan de inversión mensual (PIM). Plan de compra mensual de acciones. Está dirigido a inversionistas pequeño con el objeto de alentar la inversión regular en valores.

Precio licitado. El precio final que ofrece un comprador en un cierre de mercado.

Precio solicitado. El último precio mencionado por un vendedor.

Requerimiento de margen. Cantidad de dinero que un banco o un corredor puede prestar para la compra de acciones o bonos.

Venta corta. Acuerdo para entregar en fecha futura un valor que no es propiedad del vendedor.

Preguntas de repaso

Parte I: verdadero o falso

- ___ 1. Todos los estados mantienen su propio sistema de bancos autorizado por las autoridades estatales
- ___ 2. La institución financiera predominante en Estados Unidos es el banco de ahorros.
- ___ 3. La oferta de dinero consiste en monedas, papel moneda y depósitos exigibles.
- ___ 4. El cuasi-dinero incluye bonos de empresas.
- ___ 5. Se considera que las cuentas de ahorros son depósitos exigibles.
- ___ 6. Demasiado dinero y crédito conducen a inflación.
- ___ 7. Si el gobierno gasta más de lo que obtiene por concepto de impuestos está practicando un financiamiento deficitario.
- ___ 8. Los dos promedios de acciones más utilizados son el Standard and Poor's y el Dow-Jones
- ___ 9. Optimistas son los inversionistas que consideran que el mercado bajará.
- ___ 10. El banco de Reserva Federal actúa como una agencia de cobranzas de instrumentos negociables
- ___ 11. Una orden de mercado es una orden de comprar o vender al precio disponible. _
- ___ 12. Un procedimiento que logra utilidades por una baja anticipada en el precio de una acción se conoce como venta corta.

- Respuestas:**
- (1) Verdadero.
 - (2) Falso. La institución dominante es el banco comercial.
 - (3) Verdadero.
 - (4) Falso. Incluye los bonos del gobierno.
 - (5) Falso. Se considera que las cuentas de ahorro son depósitos a plazo.
 - (6) Verdadero.
 - (7) Verdadero.
 - (8) Verdadero.
 - (9) Falso. Los pesimistas son los que creen en un mercado que baja.
 - (10) Verdadero.
 - (11) Verdadero.
 - (12) Verdadero.

Parte II: elección múltiple

1. El sistema bancario de Estados Unidos incluye (a) bancos nacionales, (b) bancos estatales, (c) bancos locales, (d) bancos nacionales y estatales.
2. La mayor diferencia entre las instituciones bancadas de Estados Unidos y los bancos europeos propiedad del gobierno es que el primer sistema bancario se basa en (a) funciones bancarias, (b) depósitos, (c) el interés del público, (d) el bienestar del gobierno.
3. Las únicas instituciones que ofrecen depósitos exigibles son (a) los bancos comerciales, (b) los bancos de ahorro, (c) las asociaciones de préstamo y ahorro, (d) los bancos de inversión.
4. La principal función de un banco comercial es (a) el establecimiento de cajas de seguridad, (b) hacer préstamos comerciales, (c) aceptar dinero en depósito y pagar mediante órdenes de cheques, (d) funcionar como centro de cobranza de documentos y letras.
5. Un cheque de un banco con cargo a sí mismo se conoce como (a) letra bancada, (b) cheque de caja, (c) cheque de viajero, (d) cheque certificado.
6. La mayoría de los préstamos comerciales se hacen para un período de (a) 30 días, (b) 90 días, (c) 180 días, (d) un año o más.
7. Los préstamos con garantía pueden implicar (a) propiedades tangibles o intangibles, (b) acciones y bonos, (c) mercancía, (d) todos los anteriores.
8. La diferencia entre las cuentas de ahorros y las cuentas de cheques es que las primeras tienen (a) la capacidad de ganar interés, (b) el derecho de exigir aviso anticipado para retiros, (c) retiros que se hacen a la presentación de la libreta de ahorros, (d) todos los anteriores.
9. Los depósitos de los bancos de ahorros se invierten en (a) hipotecas, (b) bonos, (c) valores permitidos por la ley, (d) todos los anteriores.
10. El interés que obtienen por concepto de inversiones los bancos de ahorro se utiliza para (a) el pago de intereses de las cuentas de ahorro, (b) dividendos a los accionistas, (c) sueldos a los funcionarios de la compañía, (d) ninguno de los anteriores.
11. Los bancos mutualistas de ahorros son propiedad de (a) accionistas, (b) depositantes, (c) inversionistas, (d) ninguno de los anteriores.
12. Los bancos de inversión actúan entre (a) la empresa y el público en general, (b) la empresa y el gobierno, (c) el gobierno y el público en general, (d) ninguno de los anteriores.
13. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones respecto a bancos de inversión es cierta? (a) La función básica de los bancos de inversión es el eliminar la carga de la venta de acciones y bonos a la compañía, (b) los bancos de inversión no compran acciones y bonos para su propia inversión, (c) se ocupan de la reventa de valores a largo plazo al público, (d) todos los anteriores.
14. El banco de inversión determina el precio de venta para un valor. Esa decisión se basa en (a) las condiciones generales del mercado, (b) los precios de oferta similares, (c) la reputación de la compañía que emite los valores, (d) todos los anteriores.
15. La función básica de una empresa fideicomisaria es (a) servir como custodio de fondos y propiedades y para guardarlos, (b) actuar como agente de transferencia y registro, (c) actuar como depositario especial, (d) actuar como fideicomisario para fondos de reparto de utilidades para empleados.
16. Cuando actúa como agente de transferencia, el fideicomisario (a) acepta la responsabilidad de informar al público acerca de las acciones, (b) registra cambios de propiedad de las acciones, (c) conserva documentos importantes que no serían aceptados, (d) invierte fondos que se acumulan para pensiones.
17. La Federal Reserve Act se estableció en (a) 1880, (b) 1913, (c) 1930, (d) 1950.
18. La creación de un banco central se conoció como (a) el Sistema de la Reserva Federal, (b) el Sistema Bancario Central, (c) el Sistema de Bancos Comerciales y de Ahorro, (d) el Sistema Monetario Nacional.
19. El Sistema de la Reserva Federal es propiedad de (a) el gobierno, (b) el público, (c) los bancos miembros, (d) ninguno de los anteriores.
20. ¿Cuántos bancos de la Reserva Federal existen en Estados Unidos? (a) 12, (b) 100, (c) 5 700, (d) 12000.
21. ¿Qué afirmación con respecto al Sistema de la Reserva Federal es cierta? (a) Los bancos nacionales deben ser miembros de este sistema, (b) los bancos estatales deben ser miembros de este sistema, (c) tanto los bancos nacionales como los estatales deben ser miembros de este sistema, (d) todos los anteriores.
22. La Federal Deposit Insurance Corporation asegura depósitos hasta por un máximo de (a) \$10000, (b) \$20000, (c) \$50000, (d) \$100000.
23. El factor de control del Sistema de la Reserva Federal es (a) el Presidente de Estados Unidos, (b) la Junta de Gobernadores, (c) el Consejo Directivo, (d) los bancos miembros.
24. Las funciones bancarias generales del Sistema de la Reserva Federal incluyen (a) servir como agente de fiscalización para el gobierno, (b) supervisar las operaciones de los bancos miembros, (c) servir como cámara de compensación para todos los cheques, (d) todos los anteriores.

25. Con objeto de mantener una política sólida de precios para todos los bancos miembros, el Sistema- de la Reserva Federal, a través de la Junta de Gobernadores, regula el crédito bancario. Puede lograr a través de (a) tasa de redescuento, (b) requerimientos legales de reservas, (c) operaciones en mercado abierto, (d) todos los anteriores.
26. Si la Junta de Gobernadores determina que existe un periodo inflacionario y que la economía se está expandiendo con demasiada rapidez, puede ordenar operaciones en mercado abierto. Esto significa que el sistema (a) vendería bonos del gobierno al público, (b) compraría bonos del gobierno al público, (c) alentaría a las personas a conservar sus bonos del gobierno, (d) ninguno de los anteriores.
27. El propósito de la bolsa de valores es (a) poner un mercado a disposición inmediata para la compra y venta de bonos, (b) permitir a las personas comprar acciones en compañías grandes, (c) proporcionar un mercado en el que las opiniones de los inversionistas afecten directamente a los precios de las acciones, (d) todos los anteriores.
28. El mercado organizado más importante de Estados Unidos es (a) la Bolsa de Valores de Nueva York, (b) la Bolsa de Valores Norteamericanos, (c) la Bolsa de Valores de Chicago, (d) la Bolsa Nacional de Valores
29. Un bono que se vende a 94 ½ se compraría a (a) \$94.50, (b) 945.00, (c) 9.45, (d) ninguno de los anteriores.
30. Una persona que desea comprar \$3000 de acciones con un margen del 6076 tendría a crédito ce su empresa (a) \$600, (b) \$1000, (c) \$1200, (d) \$1800.
31. Con el objeto de que las acciones se listen en la bolsa, la empresa debe (a) dar a los accionistas e privilegio de votar, (b) emitir votos a favor de terceros en las reuniones de las empresas, (c) tener por lo menos \$1000000 en circulación de acciones, (d) todos los anteriores.
32. Una ventaja de la inclusión de una empresa en las listas sería (a) las acciones listadas se utilizan como garantía, (b) los inversionistas prefieren las acciones listadas que las que no lo están, (c) la inclusión en las listas proporciona a los valores el participar en el mercado nacional, (d) todos los anteriores.
33. Las transacciones en el mercado abierto se negocian (a) en forma privada, (b) en forma de remate, (c) al azar, (d) ninguno de los anteriores.
34. La Federal Reserve Act de 1913 (a) contemplaba la supervisión de las actividades bancarias en Estados Unidos (b) contemplaba la capacidad de examinar los bancos de la Reserva Federal, (c) aprobaba o desaprobaba las funciones bancarias, (d) todos los anteriores.
35. La Secundes Exchange Act de 1934 (a) establecía la SEC, (b) exigía el registro de las compañías listadas en las bolsas, (c) hacía que el reporte anual de la compañía fuera obligatorio, (d) todos los anteriores.

Respuestas: (1) d, (2) a, (3) a, (4) c, (5) b, (6) b, (7) d, (8) d, (9) d, (10) a, (11) b, (12) a, (13) d, (14) d, (15) a, (16) b, (17) b, (18) a, (19) c, (20) a, (21) a, (22) d, (23) b, (24) d, (25) d, (26) a, (27) d, (28) a, (29) b, (30) c, (31) d, (32) d, (33) a, (34) d, (35) d.

Problemas resueltos

- 17.1 ¿Cuál es la diferencia básica entre los bancos nacionales y los estatales?

SOLUCIÓN

Los bancos nacionales reciben su autorización del Controllor of the Currency of the United States Treasury Department. Son empresas que emiten acciones. En contraste, todos los estados mantienen su propio sistema de bancos que son autorizados por autoridades estatales. Los bancos estatales están sujetos tanto a legislación estatal como federal.

- 17.2 Una los siguientes tipos de cheques en la Columna A con su descripción en la Columna B.

Columna A

- (1) Cheques
- (2) Cheques de caja
- (3) Cheques de viajero
- (4) Cheques certificados

Columna B

- (a) Cheque del propio banco con cargo a sí mismo
- (b) Cheques en los que el pago está garantizado por el banco emisor
- (c) Cheques especiales emitidos por el banco para ser utilizados en el extranjero
- (d) Instrumentos negociables firmados por el depositante con instrucciones al banco de pagar una cantidad específica a la persona designada

SOLUCIÓN

(1) *d*, (2) *a*, (3) *c*, (4) *b*.

17.3 ¿Qué tipo de bienes pueden usarse como garantía para préstamos comerciales?

SOLUCIÓN

Los préstamos con garantía pueden implicar tanto bienes tangibles como intangibles, bonos, mercancías, acciones, bienes raíces, pólizas de seguros de vida y cuentas por cobrar.

17.4 ¿Cuáles son las diferencias básicas entre las cuentas de ahorros y las de cheques?

SOLUCIÓN

Las cuentas de ahorros tienen las siguientes características que las distinguen de las cuentas de cheques:

- (1) El dinero se coloca en cuentas de ahorro que ganan intereses.
- (2) El banco se reserva el derecho de exigir aviso anticipado para el retiro de fondos depositados.
- (3) Los retiros se hacen, por lo general, a la presentación de una libreta de ahorros en lugar de hacerlo a través de un cheque.

17.5 ¿Cuáles son los servicios que ofrecen los bancos comerciales?

SOLUCIÓN

Los bancos comerciales ofrecen los siguientes servicios: (1) servicios de cuentas de cheques, (2) préstamos comerciales, (3) cuentas de ahorro, (4) servicios de nómina, (5) servicios de fideicomiso, (6) transacciones de cambio de moneda extranjera, (7) renta de cajas de seguridad, (8) asesoría sobre inversiones y negocios, (9) centro de cobranza de documentos y letras y (10) fuente de pago para cupones y bonos.

17.6 Describa las diferencias básicas entre los bancos de ahorro que son sociedades de capital y los que son compañías mutualistas.

SOLUCIÓN

Las sociedades de capital son propiedad de los accionistas, quienes reciben dividendos por las utilidades netas, mientras que en los bancos mutualistas las cuentas son propiedad de sus depositantes. Todas las entradas que se acumulan para beneficio de sus depositantes se pagan en forma de intereses.

17.7 ¿Cuáles son las dos funciones básicas de las asociaciones de préstamos y ahorro?

SOLUCIÓN

- (1) Prestar dinero para la compra de casas y de propiedades de negocios.
- (2) Permitir a las compañías invertir fondos a mayores tasas de interés que las disponibles en los bancos comerciales.

17.8 Describa el papel de los bancos de inversión.

SOLUCIÓN

Los bancos de inversión son intermediarios entre las empresas que desean vender valores con el objeto de satisfacer necesidades a largo plazo y el público general que desea comprarlos. Su función básica es ahorrar a la empresa la carga de la venta de acciones y bonos. Los bancos de inversión no compran acciones ni bonos para su propia inversión, sino que obtienen ganancias al revender esas acciones a corto y a largo plazo.

17.9 ¿Cómo fija el precio para la venta de los valores un banco de inversión?

SOLUCIÓN

El precio que se fija se basa en las condiciones generales del mercado, en los precios de valores similares y en el prestigio de la compañía que hace la emisión.

17.10 ¿Cuáles son las obligaciones de una empresa de fideicomisos?

SOLUCIÓN

Las obligaciones de estas empresas de fideicomisos son: (1) servir como depositarios de fondos y bienes con el objeto de salvaguardarlos, (2) actuar como agente de registro y transferencia, (3) actuar como depositado especial, (4) actuar como fideicomisario de fondos de reparto de utilidades para empleados, (5) actuar como fideicomisario en el intercambio de valores de empresas e (6) invertir fondos que se contribuyen para pensiones.

17.11 ¿Qué significan los términos *agente de registro*, *agente de transferencia* y *depositario especial*?

SOLUCIÓN

Estos términos se refieren al fideicomisario que actúa en diferentes funciones:

- (1) Como *agentes de registro* acepta la responsabilidad de informar al público que las acciones están correctamente especificadas y que se basan en las condiciones del registro de la compañía
- (2) En su papel de *agente de transferencia* registra los cambios en la propiedad de las acciones y pueden también emitir cheques de dividendos a los accionistas.
- (3) Como *depositario especial* conserva documentos importantes que no serían aceptado hasta que se satisfagan ciertas condiciones.

17.12 ¿Cuáles son las diferencias básicas entre el Sistema de la Reserva Federal de Estados Unidos y los Bancos Centrales de Europa?

SOLUCIÓN

Los bancos centrales europeos son propiedad de los gobiernos nacionales, y operados por éstos, y sus empleados reciben su pago del gobierno. En Estados Unidos, el Sistema de Reserva Federal es propiedad de sus miembros. Los empleados del sistema no son empleados gubernamentales sino que se les paga con las utilidades del Sistema de la Reserva Federal.

17.13 ¿Qué ventajas tienen los bancos que pertenecen al Sistema de la Reserva Federal

SOLUCIÓN

Las ventajas de pertenecer al Sistema son (1) se pueden obtener fondos inmediatos del banco de reserva federal, (2) se pueden hacer letras a cargo de los bancos de la reserva federal, (3) existe el descuento de papel comercial en los bancos de la reserva federal, (4) los depósitos individuales de hasta \$100000 están asegurados por el FDIC, (5) el banco de la reserva federal actúa como agencia de cobranza para cheques y para instrumentos negociables

17.14 La función más importante del Sistema de la Reserva Federal es la regulación del crédito bancario, ¿cómo se logra esto?

SOLUCIÓN

El Sistema de la Reserva Federal regula el crédito bancario al controlar la tasa de redescuento, los requerimientos marginales, los requerimientos legales y las operaciones del mercado abierto.

17.15 Describa las operaciones del mercado abierto del Sistema de la Reserva Federal.

SOLUCIÓN

El comité de mercado abierto puede dar instrucciones al Sistema de la Reserva Federal de comprar o vender valores gubernamentales de Estados Unidos en el mercado abierto. Durante períodos inflacionarios, el comité puede ordenar a la Reserva Federal que venda bonos gubernamentales. En forma inversa, durante una recesión, el comité de mercado abierto puede dar instrucciones a la reserva para que compre bonos gubernamentales al público. Las personas que venden esos bonos depositarían el dinero en los bancos aumentando, de este modo, la reserva de los bancos y permitiéndoles aumentar la cantidad de sus préstamos

17.16 Describa el uso de la tasa de redescuento durante tiempos inflacionarios.

SOLUCIÓN

Durante un período de inflación existe demasiado crédito. Por lo tanto, el Sistema de la Reserva Federal aumentaría su tasa de redescuento a los bancos miembros obligándolos a aumentar sus propias tasas. Las empresas encontrarían, por ello, demasiado caro obtener dinero a crédito y, por lo tanto, reducirían cualquier expansión futura que pudiera ser necesaria.

17.17 ¿Cuáles son las ventajas de los mercados de valores?

SOLUCIÓN

Los mercados de valores crean opciones inmediatas para la compra y venta de valores y bonos, permiten a las personas comprar acciones de grandes empresas y proporcionan a éstas una fuente adicional de capital debido a que los inversionistas pequeños tienen la oportunidad de adquirir sus valores en el mercado.

17.18 Describa los procedimientos implícitos en una transacción comercial de acciones.

SOLUCIÓN

- (1) Un ejecutivo de cuenta recibe una orden de un inversionista.
- (2) La orden pasa a la sala de comunicaciones de la oficina local y se envía por teletipo a la matriz de Nueva York y a la Bolsa de Valores de Nueva York.
- (3) El corredor de piso de la empresa recibe la orden y la ejecuta al mejor precio posible en el lugar apropiado.
- (4) Se envía de regreso a la oficina local a través de teletipo, la confirmación después de que se ha realizado la transacción.
- (5) Después, se pasa el mensaje al ejecutivo de cuenta para que pueda notificar el precio al cliente. El procedimiento total puede llevar sólo dos a tres minutos.

17.19 Además de actuar como comprador o vendedor de valores, ¿Qué otras funciones tiene la casa de bolsa?

SOLUCIÓN

Además de servir como intermediario con las transacciones con acciones, la casa de bolsa proporciona asesoría y orientación a los clientes para ayudarlos a tomar decisiones de inversión. También pone fondos a disposición de los inversionistas al proporcionarles compra de acciones sobre la base de cuentas marginales. Finalmente, publican análisis estadísticos de los diversos valores y distribuyen esta información entre sus clientes.

17.20 ¿Cuál es la diferencia entre la especificación de precios de un valor y la de un bono?

SOLUCIÓN

Acciones: las especificaciones de precios para las acciones, tanto comunes como preferentes, se dan en dólares y en fracciones de dólares que varían desde $1/8$ hasta $7/8$. Una acción que se vende a \$28.375 se registraría como $28 \frac{3}{8}$.

Bonos: Los precios de los bonos se especifican en denominaciones de \$100, aunque el valor de emisión común es de \$1000. La especificación se considera como porcentaje de 100. Un bono a 92 estaría valuado a \$920, o 92% de \$1000. Un bono a $96 \frac{7}{8}$ se vendería a \$968.75.

17.21 La mayoría de las empresas, desean privilegios en las listas debido a que sólo las acciones listadas pueden ser comerciadas en la Bolsa de Valores de Nueva York. Cite los estándares que se requieren para incluir a una empresa en las listas.

SOLUCIÓN

- (1) La empresa debe tener en circulación 1000000 de acciones en propiedad del público.
- (2) Deben haber cuando menos 2 000 accionistas, que posean cada uno de ellos 100 acciones como mínimo.

- (3) Las utilidades brutas anuales de la empresa deben exceder a \$2500000.
- (4) Las acciones comunes en poder del público deben tener un valor mínimo de mercado de \$1600000(1
- (5) Todas las empresas listadas deben proporcionar a los accionistas el privilegio de la votación
- (6) La compañía debe emitir votos a nombre de terceros para las reuniones de los accionistas

17.22 ¿Cuáles son las ventajas de tener los valores en las listas?

SOLUCIÓN

Las ventajas de los valores listados son que (1) los inversionistas prefieren las acciones listadas a las que no lo están, (2) son acciones más aceptables en calidad de garantía, (3) tienen tasas de comisión fijas, (4) se les puede comerciar con rapidez, (5) la inclusión en las listas proporciona a los valores un acceso al mercado nacional y (6) la inclusión en las listas significa el cumplimiento con ciertos estándares establecidos por la bolsas.

17.23 Se conoce al mercado abierto como bolsas no organizadas. Describa algunas de las características básicas.

SOLUCIÓN

- (1) Existen aproximadamente 50 000 valores que se comercian, en comparación con sólo 4 ^00 de todas U bolsas de valores.
- (2) El intercambio se lleva a cabo en mayor parte con bonos de empresas y gobierno, en bancos y en compañías de seguros.
- (3) Las transacciones se negocian en forma privada y no en forma de remate.
- (4) Se puede recibir información de las secciones financieras de casi cualquier diario y de la Asociación Nacional de Presentación Automatizada para Comerciantes en Valores (NASDAQ).

17.24 Liste cuatro provisiones de la Federal Reserve Act de 1913.

SOLUCIÓN

- (1) Proporcionar supervisión de las actividades bancadas en Estados Unidos.
- (2) Contempla la capacidad de auditar los bancos de reserva federal y de controlar la admisión de bancos estatales al sistema.
- (3) Dar por terminada la pertenencia, aprobar o desaprobar las fusiones de bancos y examinar solicitudes de bancos nacionales.
- (4) Ejercer supervisión de bancos en su relación con bancos o países extranjeros.

17.25 Una de las leyes más importantes que regulan la compra y venta de valores es la Securities Exchange Act de 1934. Liste seis provisiones que esta ley haya incorporado.

SOLUCIÓN

- (1) Estableció la Securities and Exchange Commission (SEC)
- (2) Exige el registro de todas las empresas cuyas acciones estuvieran listadas en las bolsas
- (3) Exigió la entrega de informes anuales de las empresas
- (4) Contemplaba la reglamentación de las bolsas nacionales de valores
- (5) Contemplaba restricciones legales para requerimientos de margen
- (6) Requirió el registro de todos los comerciantes de valores

17.26 La columna A es una lista de la legislación que afecta a las instituciones extranjeras. En la Columna B, se proporcionan diversas provisiones que hacen las leyes. Una las provisiones correctas con cada ley.

Columna A

- (1) Federal Reserve Act
- (2) Federal Deposit Insurance Corporation
- (3) Truth-in-Lending Law
- (4) Fair Credit Reporting Act
- (5) Federal Securities Act
- (6) Securities Exchange Act
- (7) Maloney Act

Columna B

- (a) Exige a todas las empresas que hacen préstamos al público que publiquen el precio del crédito
- (b) Estableció una organización para regular las transacciones con acciones (SEC).
- (c) Exige a todos los bancos nacionales asegurar sus depósitos de hasta un máximo de \$100000
- (d) Conocida como ley de la información, se creó para exigir una revelación total de la realidad financiera de las empresas.
- (e) Contemplaba la supervisión de las actividades bancadas en Estados Unidos.
- (f) Permitió a personas y empresas el acceso a los archivos de información sobre su propio crédito,
- (g) Estableció la NASD.

SOLUCIÓN

(1) e, (2) c, (3) a, (4) f, (5) d, (6) b, (7) g.

Examen V

Capítulos 15-17

Parte I: elección múltiple

1. El financiamiento a corto plazo (*a*) consiste en cuentas por cobrar e inventario, (*b*) es un método que permite a las empresas tener fondos a su disposición, (*c*) dura para un periodo inferior a un año, (*d*) todos los anteriores.
2. Los descuentos comerciales (*a*) son mayores que los descuentos por pronto pago, (*b*) usualmente aparecen como 2/10, n/30, (*c*) se otorgan para alentar a los deudores a pagar con prontitud sus deudas, (*d*) ninguno de los anteriores.
3. 2/10, n/30 se refiere a que el periodo de descuento es (*a*) 2 días, (*b*) 10 días, (*c*) 30 días, (*d*) ilimitado.
4. Una compra de \$2 000 el 6 de abril con términos 2/10, n/30 que se paga el 20 de abril, produciría al vendedor (*a*) \$1 960, (*b*) \$1 600, (*c*) \$2000, (*d*) ninguno de los anteriores.
5. Una factura de \$1 000, con términos de 1/10, EOM, que se compra el 5 de abril y se paga el 20 del mismo mes, produciría al vendedor (*a*) \$1 000, (*b*) \$995, (*c*) \$990, (*d*) \$980.
6. ROG es sigla de (*a*) Registration of Grade, (*b*) Renouncement of Goods, (*c*) Receipt of goods (*d*) Recognition of Guarantee.
7. Un documento que se elabora debido al envío de una mercancía se conoce como (*a*) letra a la vista (*b*) letra exigible, (*c*) letra a plazo, (*d*) aceptación comercial.
8. Un recibo que emiten las compañías de transportes de artículos que deberán llevarse desde el vendedor hasta el comprador es (*a*) una letra a la vista, (*b*) una aceptación comercial, (*c*) un recibo de almacén, (*d*) una factura de transporte.
9. Es necesaria la garantía para los préstamos a corto plazo debido a que (*a*) es fácil redescantar los préstamos con garantía, (*b*) el deudor puede tener una evaluación de crédito apenas suficiente, (*c*) puede ser asunto de políticas de préstamos de la empresa, (*d*) todos los anteriores.
10. El financiamiento a través de capital incluye (*a*) acciones comunes y bonos, (*b*) acciones preferentes y bonos, (*c*) acciones preferentes y comunes, (*d*) ninguno de los anteriores.
11. El financiamiento a través de crédito incluye (*a*) acciones comunes, (*b*) acciones preferentes, (*c*) acciones de voto, (*d*) todos los anteriores.
12. ABC Corporation obtiene fondos con capital mediante la emisión de acciones y a través de créditos, mientras que XYZ Corporation obtiene fondos solamente por aportaciones de accionistas. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta? (*a*) el ingreso neto de la ABC será mayor que el de XYZ, (*b*) el ingreso neto de XYZ será menor que el ingreso neto de ABC, (*c*) los ingresos netos de ambas serán exactamente iguales, (*d*) XYZ tendrá más activos que ABC.
13. El contrato (*a*) establece la relación entre deudor y acreedor, (*b*) registra los términos del acuerdo, (*c*) se convierte en un acuerdo entre la compañía y el fideicomisario, (*d*) todos los anteriores.
14. Un bono que no tiene garantía que lo respalde se conoce como (*a*) bono hipotecario, (*b*) bono de financiamiento, (*c*) pagaré, (*d*) bono con fondo de amortización.
15. El banco que actúa como intermediario entre la empresa que desea vender valores y el público que desea comprarlos en general se conoce como (*a*) banco comercial, (*b*) banco de ahorro, (*c*) asociación de préstamo y ahorro, (*d*) banco de inversión.
16. La función más importante de la empresa de fideicomisos es (*a*) servir como fideicomisaria de fon-

dos con el objeto de salvaguardarlos, (b) actuar como agente de transferencia y registro de la empresa, (c) actuar como depositario especial, (d) actuar como fideicomisario del fondo de reparto de utilidades para empleados.

17. El sistema de la Reserva Federal fue creado en (a) 1890, (b) 1913, (c) 1941, (d) 1950.
18. El FDIC asegura depósitos de hasta (a) \$10000, (b) \$20000, (c) \$100000, (d) ilimitados.
19. La función bancaria del Sistema de la Reserva Federal es (a) actuar como cámara de compensación para cheques, (b) servir como agente de fiscalización para el gobierno, (c) supervisar las operaciones de los bancos miembros, (d) todos los anteriores.
20. El sistema que tiene la Reserva Federal para regular el crédito bancario y que le permite comprar y vender valores del gobierno de Estados Unidos se conoce como (a) requerimientos de margen, (b) operaciones de mercado abierto, (c) requerimientos de reserva legal, (d) ajustes en la tasa de redescuento.
21. La bolsa de valores organizada de mayor envergadura en el país se conoce como (a) NYSE, (b) ASE, (c) OTC, (d) OTB.
22. Si la última cifra de cierre para las acciones de ABC fue de $33 + \frac{1}{2}$ de cambio neto para el día, el cierre para el día de hoy debe haber sido (a) $33 \frac{1}{2}$, (b) 33, (c) $32 \frac{1}{2}$, (d) ninguno de los anteriores.
23. Una orden de compra de acciones a un precio específico se conoce como (a) orden de mercado, (b) orden limitada, (c) orden de lote redondo, (d) ninguno de los anteriores.
24. ¿Cuál es el valor de un bono que se vende a $103 \frac{1}{2}$? (a) \$1035, (b) 1030.50, (c) 1350, (d) \$1035.50.
25. Las acciones de mercado libre se especifican como (a) licitadas y solicitadas, (b) compra y venta, (c) altas y bajas, (d) ninguna de las anteriores.

Parte II: responda a lo siguiente:

24. Las empresas necesitan capital a largo plazo para poder funcionar. Pueden obtener estos fondos a través de capital o de financiamiento a través de un crédito. Describa estos métodos de financiamiento.
25. Las empresas pueden emitir diversos tipos de bonos. Describa brevemente los siguientes tipos: (a) bonos de refinanciamiento, (b) bonos de equipo, (c) bonos de financiamiento, (d) bonos con fondo de amortización, (e) pagarés, (f) bonos de ingresos, (g) bonos con cupón, (h) bonos registrados.
26. Liste los cinco tipos de instituciones bancarias de Estados Unidos.
27. Enuncie en forma breve las funciones del Sistema de Reserva Federal respecto a la regulación del crédito bancario.
28. La Bolsa de Valores de Nueva York es el mercado organizado de mayor envergadura en el mundo. ¿Cuáles son sus características?
29. Defina los siguientes términos asociados con los procedimientos de la compraventa de acciones: (a) orden de lote redondo, (b) orden menor, (c) orden de mercado, (d) orden limitada, (e) venta abreviada.
30. Liste cinco funciones del dinero en la economía.
31. Liste las características que el dinero adecuado debe poseer.

9. ¿Cuál es la diferencia entre la oferta de dinero y el cuasi-dinero?
10. Describa el papel de los gastos de gobierno para controlar el flujo de dinero y crédito
11. ¿Cuál es la diferencia entre el promedio Dow-Jones y el índice Standard and Poor's?
12. Analice la afirmación "los optimistas hacen dinero, los pesimistas hacen dinero, a los conservadores se les sacrifica".

Respuestas al examen V

Parte I

- | | | | | |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| (1) <i>d</i> | (6) <i>c</i> | (11) <i>c</i> | (16) <i>a</i> | (21) <i>a</i> |
| (2) <i>a</i> | (7) <i>d</i> | (12) <i>b</i> | (17) <i>b</i> | (22) <i>c</i> |
| (3) <i>b</i> | (8) <i>d</i> | (13) <i>d</i> | (18) <i>c</i> | (23) <i>b</i> |
| (4) <i>c</i> | (9) <i>d</i> | (14) <i>c</i> | (19) <i>d</i> | (24) <i>a</i> |
| (5) <i>c</i> | (10) <i>c</i> | (15) <i>d</i> | (20) <i>b</i> | (25) <i>a</i> |

Parte II

1. El financiamiento con capital implica la venta de acciones de la empresa, tanto de acciones comunes como preferentes. Los fondos se obtienen al ampliar la propiedad de la empresa a otras personas en forma de pago de dividendos, privilegios de voto y un derecho sobre los activos en caso de liquidación. Este financiamiento a largo plazo se logra a través de la estructura de capital de la empresa (es decir, su capital contable).
El financiamiento a través de crédito, por otro lado, implica la aceptación de *pasivos fijos* en forma de dinero obtenido a crédito. Representa un gasto para la empresa y exige el pago en un tiempo de los ingresos adquiridos más intereses, aunque con frecuencia proporciona un ahorro de impuestos al mismo tiempo. Finalmente los acreedores que proporcionan los fondos con este método tienen derechos sobre los activos de la empresa que deben ser satisfechos antes que los dividendos de los accionistas (bajo financiamiento de capital) en el caso de liquidación.
2. (a) *Bonos de refinanciamiento.* Son bonos que se emiten con el propósito específico de adquirir fondos para retirar (pagar) deudas que existen sobre emisiones previas de bonos.
(b) *Bonos de equipo.* También se les conoce como bonos de hipoteca de bienes muebles. Los fondos se obtienen al colocar equipo como garantía. En el caso de falta de pago, los derechos del inversionista pueden ser satisfechos con la venta del equipo hipotecado.
(c) *Bonos hipotecarios.* Los fondos se obtienen al comprometer propiedades como garantía.
(d) *Bonos con fondo de amortización.* Existe un acuerdo de la compañía para apartar fondos iguales cada año para pagar la deuda de la empresa.
(e) *Pagarés.* Bonos que no tienen el respaldo de ninguna garantía.
(f) *Bonos de ingresos.* Se paga interés sólo si la empresa tiene suficiente dinero para justificar ese pago.
(g) *Bonos con cupón.* Los tenedores de bonos desprenden cupones de éstos para poder cobrar los intereses. Son cobrables en bancos locales.
(h) *Bonos registrados.* Son bonos no negociables que llevan el nombre del propietario.
3. Los cinco tipos de instituciones bancarias de Estados Unidos son los bancos comerciales, bancos de ahorros, asociaciones de crédito y ahorro, bancos de inversión y empresas de fideicomisos.
4. (a) *Tasa de redescuento.* A veces, los bancos miembros necesitan dinero para periodos breves y lo obtienen a crédito de la reserva al redescantar o vender promesas de pagos u otros papeles comerciales que posean. La junta de gobernadores puede decidir aumentar o reducir la tasa de redescuento dependiendo de la economía.
(b) *Requerimientos de margen.* La Junta tiene la capacidad de fijar requerimientos de margen. Conforme menor sea la inversión que se necesita del comprador, más es lo que puede obtener a crédito contra el precio de compra. Lo inverso opera también.
(c) *Reservas legales.* Se exige a cada banco miembro mantener una reserva legal mínima de efectivo. La Junta puede decidir aumentar o reducir los requerimientos de reserva atendiendo las necesidades de mercado.

- (d) *Operaciones de mercado abierto*. El comité de mercado abierto puede dar instrucciones al Sistema de la Reserva Federal para que compre o venda valores gubernamentales de Estados Unidos con el objeto de aumentar o reducir los fondos.
5. La Bolsa de Valores de Nueva York tiene 1366 miembros que pueden funcionar en forma independiente o como socios en una casa de bolsa, pero no en una sociedad. Con el objeto de convertirse en miembros, se debe hacer un acuerdo para comprar el derecho de pertenencia (asiento) de un miembro existente o de una propiedad. El precio ha cambiado desde un máximo de \$625000 en 1929 hasta un mínimo de \$17000 en 1942.
6. (a) *Orden de lote redondo*. Orden para el corredor de comprar o vender acciones en unidades de 100. Ésta se considera la unidad estándar de comercialización.
 (b) *Orden de compra menor*. Orden de comprar o vender menos de 100 acciones.
 (c) *Orden de mercado*. Instrucciones al corredor de comprar o vender al mejor precio que se pueda obtener.
 (d) *Orden limitada*. Se dan instrucciones al corredor para comprar o vender acciones a un precio específico.
 (e) *Venta corta*. Procedimiento que utilizan los inversionistas y que implica la obtención de acciones a crédito y su reventa. Quien ejecuta una venta abreviada espera tener utilidades al comprar un número igual de acciones en el futuro a un costo inferior y de entregarlas al propietario de las acciones obtenidas a crédito (por lo general, el corredor).
7. (1) Actúa como medio de intercambio.
 (2) Elimina la necesidad de trueque.
 (3) Es un punto de referencia para medir bienes y servicios.
 (4) Almacena valor.
 (5) Permite pagos a futuro.
8. (1) Estabilidad.
 (2) Portátil.
 (3) Divisibilidad.
 (4) Durabilidad.
 (5) Es económico producirlo.
 (6) Su oferta es adecuada.
9. La oferta de dinero consiste en monedas, papel moneda y depósitos exigibles, mientras que el cuasi-dinero está formado por depósitos a plazo y bonos gubernamentales de Estados Unidos.
10. Al gastar más de lo que obtiene de impuestos, lo cual se conoce como gastos deficitarios, el gobierno aumenta el flujo de dinero. Si obtiene por impuestos más de lo que gasta, el flujo se reduce.
11. Ambos se utilizan como promedios de movimiento bursátil pero cada uno implica diferentes números y tipos de acciones. Enseguida se listan las diferencia?.

	Dow-Jones	Standard and Poor's
Acciones de la industria básica	30	425
Acciones de la industria de transporte	20	—
Acciones de servicios	15	50
Acciones de ferrocarriles	—	<u>25</u>
Total de acciones	65	500

12. Los "optimistas" son quienes consideran que el mercado subirá y que obtendrán dinero al comprar mucho. Los "pesimistas" que consideran que el mercado bajará, obtienen utilidades en las ventas abreviadas. Los "conservadores" son los que pueden ser avariciosos y no vender en el momento apropiado y quienes no siguen sus objetivos básicos.

Apéndice

Fijación de precios a los productos

A.1 DESCUENTOS COMERCIALES

Cuando los fabricantes o los mayoristas ofrecen productos a la venta, se fijan una *Lista* o *catálogo de precios* para cada artículo. Esto representa el precio que el consumidor final pagará por el artículo.

En vez de imprimir precios separados para cada uno de los compradores potenciales (mayorista, detallista, consumidor) el vendedor proporciona a las diversas clases de compradores una hoja independiente de descuentos, mostrando el que se ofrece a su clase de comprador. Así, el descuento comercial no es un descuento real sino que se considera que es un *ajuste al precio*.

El uso de la lista o catálogo de precios reduce también la inversión. Si el vendedor desea cambiar el precio que ofrece al mayorista o al detallista, se enviaría un programa modificado de descuentos, útil zando la *lista o catálogo* de precios original. Esta lista o catálogo de precios proporciona también al detallista una sugerencia de precio de venta para el artículo.

El precio que el comprador paga por el artículo (precio de costo neto) se calcula multiplicando el precio de lista o catálogo por la tasa de descuento (descuento comercial) y después restando ese descuento del precio.

EJEMPLO 1

Una televisión de \$250 (precio de lista) se vende a un mayorista con un descuento comercial del 20%. El costo el mayorista sería de:

<i>Etapas:</i>	$\$250$	Precio de lista
	$\times 20\%$	Porcentaje del descuento comercial
	$\$50$	Descuento comercial
<i>Etapas:</i>	$\$250$	
	$- 50$	
	$\$200$	Precio de costo neto

A.2 DESCUENTOS POR PRONTO PAGO

Los descuentos por pronto pago son para inducir al comprador a pagar la factura dentro de un periodo especificado. Tienden a reducir el intervalo entre el momento de la venta y el momento de la cobranza, lo cual puede convertirse en una fuente de dificultades para el flujo del efectivo del vendedor.

A los descuentos en efectivo se hace referencia como *términos* y pueden aparecer en una factura como 2/10, neto 30.

2 = el porcentaje del descuento.

10 = número de días que tiene el comprador para pagar con el objeto de obtener el descuento neto 30 - número de días en el que debe completarse el pago.

EJEMPLO 2

Una factura de \$300, con fecha del 6 de marzo, tiene términos de 2/10, neto 30. Si el pago se hace el 16 de marzo el pago neto es:

Etapas: $\$300 \times 2\% = \6 descuento

Etapas: $\$300 - \$6 = \$294$

Si el pago se hace el 17 de marzo se debe pagar la totalidad de los \$300.

Algunas empresas ofrecen un descuento en efectivo variable dependiendo de cuándo se hace el pago. Por ejemplo, 2/10, 1/20, neto 30. Esto significa que la compañía ofrece un descuento del 10% si

comprador paga antes de 10 días: si paga después de 10 días pero antes de 20, obtiene un descuento del 17%; la cantidad neta se vence a los 30 días.

EJEMPLO 3

Una factura de \$600 con fecha del 6 de abril tiene términos de 3/10, 2/15, neto 30. Si se paga el 16 de abril, el descuento sería de \$18. Si se paga después del 16 de abril pero antes del 21 de ese mes el descuento sería de \$12. Si se paga al 6 de mayo se debe pagar la factura total de \$600.

En la mayoría de los casos el periodo de descuento por pago en efectivo se calcula en la fecha de facturación o de compra, pero la fecha puede calcularse también con la fecha de recepción de los bienes (FRB) o comenzando con el final de mes (FDM).

El (FRB) se utiliza primordialmente cuando existe un plazo significativo entre la fecha de venta y la fecha de entrega: Esto elimina la necesidad que tiene el comprador de pagar los bienes antes de recibirlos con el objeto de obtener un descuento.

El (FDM) se utiliza primordialmente como conveniencia para las prácticas tradicionales de facturación de fin de mes que se sigue en la mayoría de las compañías.

EJEMPLO 4

La última fecha en la que puede aprovecharse un descuento se muestra enseguida.

	Fecha* facturación	Fecha en que se recibieron los productos	Términos	Último día en que se puede tomar el descuento
Factura de \$500	3 de octubre	8 de octubre	2/10, n/30 ROG	18 de octubre
Factura de \$700	3 de octubre	8 de octubre	2/10, n/30 EOM	10 de noviembre*

* 10 días después del fin de mes (FDM)

A.3 MARGEN

Con el objeto de lograr utilidades, todas las empresas deben vender sus productos en más de lo que cuestan. La diferencia entre el costo y el precio de venta se denomina *margen* de utilidad.

EJEMPLO 5

Una máquina lavadora que se vende en \$300 cuesta al vendedor \$200. El margen de utilidad es de \$100.

Margen porcentual

Por lo general, el margen de utilidad se expresa como porcentaje.

$$\text{Porcentaje} = \frac{\text{Margen de utilidad}}{\text{Base}}$$

Explicación: Porcentaje = Porcentaje de margen
 Margen de utilidad = Diferencia entre el precio de venta y el costo
 Base = Costo o precio de venta

El precio de venta como base: cálculo del margen de utilidad porcentual

EJEMPLOS

Un libro que se vende en \$8 cuesta al vendedor \$6. ¿Cuál es el margen porcentual con base en el precio de venta?

$$\text{Porcentaje} = \frac{\$2^*}{\$8} = \frac{1}{4} = 0.25$$

$$\text{Porcentaje} = 25\%$$

*\$8 - \$6

A.4 REBAJAS

Una vez que se ha establecido el precio de un artículo, no hay garantía de que ese precio Represente e precio final. Con frecuencia son necesarios ajustes de descuento del precio de venta para inducir a los clientes a comprar. A esto se le denomina descuento. El vendedor, en efecto, se ve obligado, quizá debido a un exceso de existencias o a un precio de venta demasiado alto, a abandonar el precio (de venta original). Los descuentos toman la forma de reducciones directas en el precio.

EJEMPLO 7

Un traje con precio de lista de \$150 se rebajó 30%. ¿Cuál es el nuevo precio de venta?

$$\begin{aligned} \$150 \times 30\% &= \$45 \text{ reducción} \\ \$150 - \$45 &= \$105 \text{ precio de venta} \end{aligned}$$

A.5 ROTACIÓN; TASAS PARA INVENTARIO

La inversión de la empresa en inventarios tiene también un efecto directo sobre el capital de trabajo. Si existe un exceso de inventarios, significa que los fondos que están comprometidos en inventario podrían ser utilizados en forma más redituable en otras partes. También, se incurre en costos adicionales por almacenamientos, inventarios e impuestos sobre la propiedad, sin mencionar el peligro de disminuciones en los precios y obsolescencia en los artículos.

Cuando se toma en cuenta la fijación de precios y la fijación de utilidades, es importante considerar la *rotación de inventario de productos*. Ésta se define como el número de veces en que el inventario promedio se vende durante un año. La rotación muestra la rapidez con que se mueve el inventario. Cuando la empresa mantiene un inventario razonable de productos para su tipo de actividad, una alta tasa de rotación (tal como las que tienen las ventas de abarrotes) indica que sólo es necesario añadir una utilidad relativamente pequeña al precio de cada artículo para mantener utilidades generales elevadas. La rotación es también una buena indicación de la cantidad de capital de trabajo que necesita estar comprometido en un momento dado en inventarios.

La rotación de inventarios de mercancías puede calcularse a partir de la cuenta de costo de los artículos vendidos del estado de pérdidas y ganancias. Sin embargo, se debe observar que la rotación en una tasa *anual* y no se le debe calcular de estados financieros intermedios.

$$\text{Rotación de inventario de mercancía} = \frac{\text{Costo de los artículos vendidos}}{\text{Inventario promedio de mercancía}^1}$$

$$\frac{* \text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

EJEMPLO 8

Costo de los artículos vendidos	
Inventario de mercancía, ene. 1	\$10 000
Compras netas	<u>85 000</u>
Mercancía disponible para la venta	\$95 000
Inventario de mercancía, dic. 31	<u>20 000</u>
Costo de los artículos vendidos	\$75 000

$$\text{Rotación de inventario de mercancía} = \frac{\$75 000}{\$15 000^*} = 5$$

$$\frac{*\$10 000 (\text{inc.}) + \$20 000 (\text{fin})}{2}$$

En un negocio de ventas al detalle, tal como una tienda de departamentos, la rotación puede calcularse en forma efectiva por departamentos o por clases de artículos. Se puede lograr esto utilizando la siguiente fórmula de rotación que produce aproximadamente la misma tasa de rotación

$$\text{Rotación de inventario de mercancía} = \frac{\text{Ventas en unidades}}{\text{Inventario promedio en unidades}^*}$$

$$^* \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

EJEMPLO 9

Rosedale Specialty Shop vende vestidos de cuatro colores: rojo, azul, blanco y rosa, todos los cuales se venden al mismo precio. ¿Cuál es la rotación para cada color, calculada con los datos que se dan enseguida? ¿Qué problemas, en caso de haberlos, revela ese análisis de rotación?

	Ventas en unidades	Inventario inicial	Inventario final
Rojo	600	75	125
Azul	800	140	120
Blanco	300	210	190
Rosa	900	200	150

$$\text{Rotación de rojo} = \frac{600}{100} = 6 \quad \text{Rotación de blanco} = \frac{300}{200} = 1.5$$

$$\text{Rotación de azul} = \frac{800}{130} = 6.15 \quad \text{Rotación de rosa} = \frac{900}{175} = 5.14$$

Se debe eliminar el vestido blanco debido a su baja rotación

Indice

- Acciones, 218-219
 - comunes, 218-219, 222
 - preferentes, 219, 222
 - registradas, 233, 236
- Accionistas, 35, 40
 - capital de los, 64, 67, 74
- Aceptación comercial, 212, 213
- Activos, 64, 67, 74
 - a largo plazo, 67, 74
 - circulantes, 67, 74
 - intangibles, 67, 74
- Actos deshonestos, seguros contra, 140
- Acuerdo único, 24, 26
- Administración:
 - asignación de personal a los puestos, 53, 54
 - científica, 49
 - comunicación, 50, 56
 - control, 53
 - definición de, 49
 - de la producción, 118, 123
 - de materiales, 119, 123
 - (Véase también Producción y materiales, administración de)
 - de nivel de supervisión, 52
 - de operaciones, 118
 - de personal (véase Remuneración)
 - dirección, 54
 - dotación de personal (véase Asignación de personal)
 - funciones de, 54, 56
 - innovadora, 54
 - liderazgo en la, 54
 - metas de la, 194
 - motivación, 55
 - niveles de, 52
 - operativa, 56
 - organización, 53, 54
 - planeación, 53
 - toma de decisiones, 52
 - (Véase también Organización)
- AFL (*American Federation of Labor*), 101
- AFL-CIO, 102
- Agencia:
 - contrato de, 103, 105
 - de publicidad, 182-183, 186
- Agente:
 - de ventas, 169, 173
 - intermediario, 166
 - mayoristas, 169, 173
- AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), 63
- Alineación de precios, 195, 199
- Almacenamiento, 152, 172
 - en equipo periférico (hardware de computadoras), 84
- Almacén(es), 172, 174
 - de departamentos (véase Tiendas de departamentos)
 - generales, 172
 - privado, 172, 173
 - público, 172, 173
 - recibos de, 212, 213
- Alta gerencia, 52, 56
- American Federation of Labor* (AFL), 102
- American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA), 63
- American National Standards Institute* (ANSÍ), 80
- Análisis:
 - de localizador!, 121-123
 - de razones, 71-72
 - horizontal, 70-71
- ANSÍ (*American National Standards Institute*), 80
- Antigüedad, 104, 105
- Antimerger Act* (1950), 172
- Año base, 1
- Arancel(es), 197, 199
 - de ingresos, 197, 199
 - de protección, 197, 199
- Arbitraje, 104, 105
- Artesanos, sindicatos de, 101, 106
- Artículos:
 - de almacén, 119, 156
 - de compra esporádica, 155, 157
 - de copropiedad, 23, 26
 - ejemplo de, 25
 - vendidos, costo de los, 65
- Asignación:
 - de cuentas por cobrar, 212
 - de personal:
 - como función administrativa, 53, 54
 - definición de, 56
- Asociaciones:
 - de patrones, 103
 - de préstamo y ahorro, 218, 230, 231
- Autoaseguro, 134, 141
- Automatización, 123
- Autor, derechos de, 12, 15
- Autoridad, 50, 56
 - delegación de, 54, 56
- Balance general, 67-69, 74
 - activos, 67
 - análisis del, 70-72
 - ejemplo de, 68-69
 - pasivos y capital, 67
- Balanza:
 - comercial, 196, 198
 - de pagos, 196-197, 198
- Baldwin, Frank S., 82
- Banco(s), 229-231
 - comerciales, 229-231, 237
 - de ahorro, 230, 237

- de inversión, 218, 230, 237
- estatales, 229
- Mundial, 198
- mutualista de ahorro, 230
- nacionales, 229
- Base:
 - acumulativa de la contabilidad, 65
- de efectivo de la contabilidad, 65
- BASIC (*Beginners All-Purpose Symbolic Instruction Code*), código simbólico de instrucción para todo propósito y para principiantes, 86
- Better Business Bureau*, 13
- Bienes:
 - de capital, 2, 4, 119
 - de consumo, 154-155, 157
 - canales de distribución para, 165-166, 173
 - de conveniencia, 155, 157
 - duraderos, 119
- Bloqueo de instalaciones, 103
- Boicot, 102-103
 - primario, 102, 105
 - secundario, 102, 105
- Boletínamiento, 105
- Bolsa de valores de Nueva York, 233-237
- Bolsa de valores, 233-237
- Bonos, 220-221
 - con fondo de amortización, 221, 222
 - convertibles, 221, 222
 - de fidelidad, 140
 - de ingresos, 221, 222
 - de refinanciamiento, 221
 - de seguridad, 140
 - que no son de la sociedad, 221
 - redimibles, 221, 222
 - registrados, 221, 222
 - seriados, 221, 222
- Cabildeos, 105
- Caja, cheques de, 229, 237
- Camiones, 172
- Canales de distribución, 165-173
 - almacenamiento, 172
 - definición de, 154, 165
 - fijación de precios y, 194-195
 - legislación que afecta a los, 172
 - para bienes de consumo, 165-166
 - para bienes industriales, 166
 - transporte, 171-172
 - ventas al detalle y, 169-171
 - naturaleza de las, 169-170
 - tipos de, 170-171
 - ventas al por mayor y, 166-169
 - agentes, 169
 - comerciantes, 167-169
 - naturaleza de las, 166-167
- Capacidad de pago, teoría de sueldos, 99
- Capital, 4
 - bienes de, 2, 4, 121
 - de los accionistas, 64, 67, 74
 - del propietario, 64, 67-68, 74
 - de trabajo, 71, 74
 - fondos de, 2, 4
 - pagado, 67
 - riesgo y, 2
 - social, 64, 67, 74
- Capitalismo, 2
 - en comparación con el comunismo y el socialismo, 2-3
 - modificado, 10
- Cargos por servicio, 183
- Casa de corretaje, 234, 237
- Castigo de precios, 11, 12
- Catálogo, precio de, 244
- Cédula de registro de la empresa, 34, 40
- CEE (Comunidad Económica Europea), 197
- Celler-Kefauver Act* (1950), 12
- Centros comerciales, 171
- Certificado de acciones, 40
- Cigarette Warming Act* (1965), 186
- Cinta:
 - de papel perforada (salida de computadora), 84-85
 - magnética, 85
- CIO (*Congress of Industrial Organizations*), 102
- Civil Rights Act* (1964), 13
- Clayton Act* (1914), 11-12, 104, 172, 196
- Cliente en perspectiva (*Prospect*), 239
- Cobertura de gastos por enfermedades o accidentes de trabajo, 140
- COBOL (*Common Business Oriented Language*), lenguaje común orientado a los negocios, 87-88, 89
- Código de construcción, 15
- Comercialización, 154
 - mezclada, 170, 173
- Comercio:
 - internacional, 196-198
 - acuerdos comerciales, 197-198
 - balanza comercial, 196
 - balanza de pagos, 196
 - la ventaja absoluta y el, 196
 - la ventaja comparativa y el, 196
 - legislación que afecta al, 196
 - obstáculos al, 197
 - razones para efectuar, 196
- Comisiones:
 - dependencias gubernamentales, 12
 - en los medios, 183, 186
- Comisionistas, 169, 173
- Compañía(s)
 - de apartado S, 40
 - de seguros, 138
 - como fuente de financiamiento a largo plazo, 218
 - extranjera, 34, 40
 - fideicomisarias, 230-231, 237
 - privadas, 33, 40
- Competencia:
 - desleal, 12
 - la mano invisible de la, 2

- monopolista, 193, 198
- pura, 193, 198
- Compradores, 169, 173
- Compras, 152
 - especulativas, 119
 - en remates, 120, 123
 - masivas, 119, 123
 - por contrato, 119-120, 123
 - "por lotes pequeños", 119, 123, 238
 - recíprocas, 117, 123
 - venta de moneda extranjera, 229
- Computadora(s), 82-89
 - analógica, 83, 89
 - cinta de papel perforado, 84
 - cinta magnética, 85
 - cinta de papel perforado, 84
 - comunicación con las, 84-85
 - control, 83
 - de cuarta generación, 82
 - de primera generación, 82, 89
 - de segunda generación, 82
 - desventajas de las, 89
 - de tercera generación, 82, 89
 - diagrama de operación, 84
 - digitales, 89
 - disco magnético, 84-85
 - entrada, 83, 89
 - funciones de las, 89
 - generaciones de, 82
 - "hardware", 84, 89
 - híbridas, 83, 89
 - lectora de caracteres en tinta magnética (MICR), 85, 89
 - lenguaje de las, 85-86
 - papel cambiante de las, 89
 - procesamiento a través de, 87
 - programación para, 85, 89
 - salida, 83, 89
 - software, 84, 85, 89
 - tarjetas perforadas, 84
 - tipos de, 83
 - tubos de rayos catódicos (CRT), 85, 89
 - unidad central de proceso (CPU), 84
 - unidad de almacenamiento, 83
 - ventajas de las, 82
- Comunicación, 50, 56
- Comunidad Económica Europea (CEE), 197
- Comunismo, 2-3
 - en comparación con el capitalismo y el socialismo, 2-3
- Concentración, 122, 123
- Concepto de mercadotecnia, el, 153-154, 158
- Conciencia de las propias restricciones, 14
- Conciliación, 104
- Congress of Industrial Organizaron* (CIO), 102
- Consejo(s):
 - de administración, 36, 40
 - de administración coincidentes, 11, 12,
- Conservación del precio de reventa, 199
- Construcción, código de, 15
- Consumer Credit Protection Act* (1968), 13
- Contabilidad, 63, 72, 74
 - administrativa, 63
 - análisis de estados financieros, 69
 - análisis horizontal, 70-71 por
 - medio de razones, 71-72
 - balance general (*véase* Balance general)
 - base acumulativa de la, 65
 - base de efectivo de la, 65
 - empresarial, 63
 - estado de pérdidas y ganancias (*véase* Estado de pérdidas y ganancias)
 - financiera, 63
 - gubernamental, 64
 - informe e interpretación de datos financieros, 64
 - naturaleza de la, 63
 - privada, 63
 - procedimientos periódicos, 64
 - pública, 64
 - registro de transacciones, 64
 - resumen de la información, 64
- Contratos(s):
 - abierto, 103, 105
 - atados, 12, 15
 - cerrado, 103, 106
 - colectivos, 103
 - de agencia, 103, 106
 - de confianza, 103, 106
 - implícito, 15
- Control:
 - como función administrativa, 53
 - de calidad, 118
 - de flujo, 115, 117
 - de inventarios, 120-121
 - de la producción, 115-116
 - procedimientos de, 115-116
 - del desempeño, 117
 - de materiales, 120-121
 - por lotes, 115
- Copropiedad, 20, 26
 - artículos de la (*véase* Artículos de copropiedad)
 - desventajas de la, 23
 - limitada, 24, 26
 - resumen, 38-39
 - tipos de socios, 23-24
 - transacción única, 24, 26
 - uniones, 24, 26
 - ventajas de la, 22-23
- Corredores, 169, 173
- Costos
 - de almacenamiento, 120, 123
 - de los artículos vendidos, 65
 - y fijación de precio, 194
- CPU (*Central processing unit*), unidad central de proceso de una computadora, 84, 89
- Crédito:
 - comercial, 209-211
 - directo de proveedores, 209-210, 213
 - tarjetas de, 14

- CRT (*cathode-ray tube*), tubo de rayos catódicos, 85, 89
- Cuasidinero, 228
- Cuentas:
- corrientes, 229, 237
 - de ahorro, 229, 237
 - de cheques, 229, 237
 - de retiros, 101
 - por cobrar, 212
- Cuotas, 197
- Cheques, 229, 237
- cámara de compensación para, 233
 - certificados, 229, 237
 - cuentas de, 229, 237
 - de caja, 229, 237
 - de viajero, 229, 237
- Datos:
- primarios, 153, 158
 - secundarios, 153, 158
- Decisión de fabricar o vender, 119
- Deducible, 137, 141
- Delegación de autoridad, 54-56
- Demanda, 192, 198
- elástica, 192, 199
 - inelástica, 193, 199
- Depositorio especial, 233
- Derecho(s):
- de autor, 12, 15
 - de expropiación, 15
- Descentralización, 56
- Descuentos, 197
- comerciales, 195, 250
 - como financiamiento a corto plazo, 210, 213
 - en efectivo, 195, 250-251
 - como financiamiento a corto plazo, 210-211, 213
 - estacionales, 195
 - por cantidad, 195
 - sobre bonos, 220, 222
- Destajo, trabajo a, 100, 106
- Devoluciones y concesiones sobre ventas, 65
- Diagrama de flujo, 85, 89
- Dinero, 228
- Dirección, como función administrativa, 53-54
- Disco magnético, 85
- Discriminación, y las responsabilidades sociales de las empresas, 13
- Disolución de una empresa, 20, 22, 26
- Disponibilidad monetaria, 228
- Distribución física:
- al proceso, 122
 - (*Véase también* Canales de distribución)
 - de la planta, 122, 123
 - orientada al producto, 122
- Dividendos, declaración de, 36
- Documentos de operaciones, 64, 79
- Dotación, 139-140, 141
- Dotación de personal (*véase* Asignación de personal)
- Ductos, 172, 173
- Ecología y las responsabilidades sociales de la empresa, 13
- Economía(s):
- mixtas, 3
 - monetarias, 1
- Ecuación contable, 64
- Elasticidad:
- de la demanda, 192, 198
 - de precios, 192, 198
- Embargos, 197, 199
- Empresario, 2, 4
- Empresas, 4, 20, 33-40
- abiertas o cerradas, 33, 40
 - accionistas de, 35
 - anonimato, 38
 - Better Business Bureau*, 13
 - Capital y riesgo, 11
 - cédula de registro de, 34
 - comerciales, 2-3
 - consejo de administración, 36, 40
 - continuidad de las, 36
 - costo de la organización, 37
 - definición de, 33
 - del extranjero, 34, 40
 - del trueque a la economía monetaria, 1
 - de pedidos por correo, 170
 - entidad legal, 37
 - especialistas en la administración, 37
 - falta de discreción, 38
 - falta de interés personal del propietario, 38
 - formación de, 35
 - formación de capital, 36-37
 - funcionarios de, 26
 - individuales o personales, 20
 - industriales, 2-3
 - junta directiva (*véase* Consejo de Administración)
 - leyes que regulan las, 11-13
 - medio ambiente de las, 10, 56
 - nacionales, foráneas o extranjeras, 33-34
 - naturaleza de las, 1-4
 - no formadas como sociedades mercantiles, 20, 26
 - (*Véanse también*, Copropiedad; Propiedad única)
 - no integradas como sociedades (*véase* Copropiedad; Propiedad única)
 - no lucrativas, 2, 33, 40
 - objetivo de las, 1
 - problemas sociales y, 14
 - producto nacional bruto y; 1
 - públicas o privadas, 33
 - régimen fiscal de, 37
 - reglamentación federal y estatal, 38
 - regulación gubernamental de las, 11-23
 - responsabilidad limitada, 36
 - responsabilidades sociales de las, 13-14
 - restricciones legales, 37
 - sector privado y sector público, 2
 - sistemas económicos, 2-3
 - transferencia de la propiedad, 36

Endoso:

- de cobertura amplia, 139, 141
- de conductor no asegurado, 140
- de gastos médicos, 140

Entrada de computadora, 83, 89

Egal Pay Act (1963), 15, 105

Equipo de oficina, 157

Erogaciones deficitarias, 228

Escritura, 221

Especificaciones, 120, 123

Especuladores, 235, 237

Espera, tiempo de, 57, 120, 123

Esquirols, 103

Estadísticas de negocios, 72-74

- indicadores, 74

- promedios, 73

Estado(s):

- de la posición financiera, 67-69

- de pérdidas y ganancias, 65, 74

- análisis de, 70-72

- ejemplo de, 66

- financieros, 64-69

- análisis de, 69-72

- horizontal, 70-71

- por medio de razones, 71-72

- balance general (véase Balance general)

- estado de pérdidas y ganancias (véase Estado de pérdidas y ganancias)

Estandarización, 152-153, 158

Estatutos para impresores, 186

Evaluación de proveedores, 120

Export-Import Bank (EXIM Bank), 198

Fabricación:

- proceso de, 118

- sobre pedido, 118, 123

Factoraje, 212, 213

Factura de transporte, 212, 213

Fair Credit Reporting Act (1971), 13, 237

Fair Labor Standard Act (1938) 12, 100, 105, 106

Fair Packaging and Labeling Act (1967), 157

FDIC (*Federal Deposit Insurance Corporation*), 33, 40, 140-141, 231, 236

FDM (fin de mes), 211, 213, 251

Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) 33, 40, 140-141, 231, 236

Federal Housing Administration (FHA), 141

Federal Reserve Act, 231, 236

Federal Reserve System, 231, 232

- organización del, 231

- políticas del, 231-232

Federal Savings and Loan Insurance Corporation (FSLIC), 141

Federal Securities Act (1933), 236

Federal Trade Commission Act (1914), 12, 172, 186

Ferrocarriles, 172

FHA (*Federal Housing Administration*), 141

Fideicomisario, 221

- de registro, 231, 237

- de transferencia, 238

Fideicomisos, 11, 14

Fijación:

- de precios aproximados, 195, 199

- psicológica de precios, 195

Financiamiento:

- a corto plazo, 209, 213

- crédito comercial, 209-211

- letras de cambio, 211-213

- línea de crédito, 211

- pagarés, 211, 213

- papel comercial o valor negociable, 211, 213

- préstamos con garantía, 212-213

- préstamos garantizados, 212-213

- préstamos sin garantía, 211-212

- a largo plazo, 220-222

- bonos de la sociedad, 220-221

- bonos que no son de la sociedad, 221-222

- financiamiento a través de crédito, 219-222

- fuentes de, 220-222

- financiamiento a través del capita), 222-223

- préstamos bancarios, 220

- a través de capital propio, 218-219, 222

- de la deuda, 220, 222

- fuentes de, a largo plazo, 220-221

Flammable Fabrics Act (1953), 157

Fondo Monetario Internacional (FMI) 198

Fondo(s):

- de capital, 2, 4

- mutualista, 214

Food Drug and Cosmetic Act (1938), 2

Formación de sociedades mercantiles, 34, 40

FORTTRAN (*FORmula TRANslation*), 86, 89

Franquicia, 15, 171, 173

FSLIC (*Federal Savings and Loan Insurance Corporation*), 140

Función:

- de administración, 53-54, 56

- de inspección, 118

- de mantenimiento, 170

Funcionarios de la compañía, 36

Garantía:

- préstamos con, 212-213

- préstamos sin, 211-212

Gastos de operación, 65

GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), 19f

GAW (*Garanted Annual Wage*), salar o anual

- garantizado, 100, 106

- Gerencia media, 52, 56

GIGO (*garbage in garbage out*), si entra basura, sale basura, 83, 89

Gompers, Samuel, 101

Graduación, 152, 157

Gráfica de Gantt, 123

Gravamen fiscal doble, 40

Hardware de computadoras, 84, 89

Highway Beautification Act (1965), 186

Hipotecas sobre bienes muebles, 212-213, 222

- Huelga, 101, 106
 - loca, 103
- Imposición fiscal:
 - copropiedad e, 22
 - doble, 40
 - financiamiento de la deuda e, 222
 - propiedad única e, 20-21
 - sociedades e, 37-38
- Impresora (hardware de computadoras), 84
- Incorporación sindical, 103, 106
- Indicadores, 74
- Información:
 - de mercadotecnia, 153
 - financiera:
 - bolsa de valores, 235-236
 - de negocios (*véase* Contabilidad)
- Informe anual, 40
- Ingeniero de ventas, 184
- Ingresos:
 - arancel de, 197-198
 - netos, 65, 74
 - por ventas, 65
- Innovación, como función administrativa, 54
- Inspección, función de, 118
- Instalaciones, 155-156
- Instituciones financieras, 228-237
 - bancos, 229-231
 - asociaciones de prestamos y ahorros, 218, 230, 237
 - comerciales, 229-230, 237
 - de ahorro, 230, 241
 - de inversión, 218, 230, 237
 - instituciones de fideicomiso, 230-231, 240
- Federal Reserve System*, 231-232
 - organización del, 231
 - políticas del, 231-232
- legislación que afecta a las, 236-237
- mercado de valores, 232-236
 - información financiera y-, 235-236
 - no registradas, 236
 - procedimientos comerciales, 233-234
 - registradas, 233-236
 - servicios de la casa corredora, 233
 - valores registrados y, 235
- Insumos de producción, 115
- Interés asegurable, 136, 141
- Intermediarios, 165
 - representantes de cuentas de, 166
- Inventario, 119-121, 123, 152
 - de seguridad, 120, 123
 - perpetuos, 123
 - razón del, 252-253
- Inversiones, 67
- Inversionistas, 235, 238
- Investigación de mercados, 153, 158
- Jerarquía de necesidades, 55, 56
- Junta directiva (*véase* Consejo de Administración)
- Labor Management Relations Act* (1947), 12
- Laissez faire*, 2, 3, 4, 10
- Landrum-Griffin Act* (1946), 157, 186 LCL (*less-than-carload*), lotes de menos de un camión, 172
- Lectura de tarjetas (hardware de computadora), 84
- Legislación federal y problemas sociales, 14
- Letra de cambio:
 - a futuro, 211-213
 - a la vista, 211, 213
- Lewis, John L., 102
- Ley(es):
 - de enfriamiento, 186
 - protección al consumidor y, 14
 - de los grandes números, la, 135, 140, 141
 - que regulan la operación de las empresas, 11-13
 - sobre la información, 236
- Libre empresa, 2, 4
- Libreta de ahorros, 229
- Libro:
 - diario, 64
 - mayor, 64, 75
- Licencias, 12, 15
- Liderazgo, 54
 - en precios, 194, 199
- Líderes:
 - autocráticos, 54, 56
 - de autonomía total, 54
 - democráticos, 54, 56
- Linea:
 - de crédito, 211
 - y "staff", organización de, 51, 56
- Liquidez, 71-72, 75
- Lista negra, (*véase* Boletín de)
- Lotes:
 - control por, 115
 - de menos de un camión (LCL, *less-than-carload*), 172
- Macroeconomía, 2
- Maloney Act* (1938), 237
- Mandato, 103, 106
- Mano de obra organizada, 102 (*Véase también* Sindicatos)
- Mantenimiento, función de, 170
- Manufactura estándar, 118, 123
- Máquinas expendedoras de productos, 170
- Margen:
 - compra de valores con, 234
 - de utilidad, 251
- Marshall John, principal magistrado, 33
- Maslow, Abraham, 55
- Materia prima, 119, 156
- Mayoreo, ventas al, 166-169, 173
- Mayoristas:
 - comerciantes, 167-169, 173
 - integrados por línea de productos, 167, 173
 - características de los, 169
 - por camión, 168, 173

- McGregor, Douglas, 54
 Meany, George, 102
Meat Inspection Act (1907), 157
 Mediación, 104, 106
 Mediana, 73, 75
 Medida de tendencia central, 73, 75
 Medio(s):
 ambiente:
 cultural, 10
 de negocios, 10, 56
 económico, 10
 histórico, 10
 natural, 10
 político y legal, 10
 social, 10
 publicitarios, 181-182
 Mejoramiento del trabajo, 49, 118-119
 Mercadeo (véase Mercadotecnia)
 Mercado:
 a través de corredores, 211
 de colocación directa, 211
 de futuros, 134
 de materias primas, 134
 de valores (véase *instituciones financieras*,
 mercado de valores)
 no controlado (*OTC, over-the-counter market*),
 236
 segmentación de, 154, 158
 Mercadotecnia, 151-158
 concepto de, 153-154
 definición de, 151
 el producto y la, 154-158
 ciclo de vida del, 156-157
 legislación que afecta al, 157
 productos de consumo, 154-155, 158
 productos industriales, 154-157, 158
 funciones de, 152-153
 investigación en, 153, 158
 las utilidades creadas por la, 152
 segmentación del mercado, 154-157
 Mercancía:
 mezclada, 170, 173
 no solicitada y consumerismo, 14
 Mercantilismo, 10, 15
 Método:
 de financiamiento negociable, 211
 de investigación para recolección de datos, 153
 de observación para recopilación de datos, 153
 experimental de recolección de datos, 153
 Mezcla:
 de mercadotecnia, 153, 158
 de productos, 118
 MICR (*Magnetic Ink Character Recognition*),
 reconocimiento de caracteres con tinta
 magnética, 85, 89
 Microcomputadoras, 82, 89
 Microeconomía, 2
Miller-Tydings Act (1937), 198
 Moda, 74, 75
 Monopolios, 11, 15
 fijación de precios y, 192, 199
 las patentes como, 12
 leyes que reglamentan á los, 11, 12
 los derechos de autor como, 12
 Monroe, J. R., 82
 Motivación, 55-56

*National Association of Security Deale s Automated
 Quotation* (NASDAQ), 236, 23
National Labor Relations Act, 104
 Negociación colectiva, 102, 106
 No signatarios, cláusula de, 198
Norris-La Guardia Act (1933), 103, 10
 Números índice (véase Indicadores)

 Objetivos, 49, 56
 Obligaciones, 221, 223
 a largo plazo, 222
 cobrables por cupón, 221, 222
 hipotecarias, 221
 prendarias, 223
Occupational Safety and Health Act (1970), 12, 105
 Oligopolio, 11, 15
 Operaciones:
 de compra, 121, 123
 en mercado abierto, 232
 Optimistas, 235, 238
 Orden(es):
 de compra o venta al mejor precio, 533, 238
 de compra o venta a precio específico, 233, 238
 de compra reducido, 233, 238
 de lote completo, 233, 238
 de protección, 233
 específicas de trabajo, 115, 238
 Organigrama, 56
 de la organización en comité, 52
 de la organización en línea, 50-52
 de la organización en línea y "staff", 51
 Organización, 49-52, 56
 comité de, 52
 como función administrativa, 53-54
 definición de, 49
 en línea, 50-51
 en línea y staff, 51, 57
 estructura de la, 49-52
 formal, 51, 57
 funcional, 51-52, 57
 informal, 57
 interna, 57
 teoría clásica de la, 49, 57
 teoría moderna de la, 49, 57
 teoría neoclásica de la, 49, 57
 (Véase también Administración)
 OTC (*over-the-counter market*), mercado no
 controlado, 236
 Otorgamiento de crédito, 152

 Pago(s):
 de comisión, 101, 105

- promesas de, 211, 213
- Papel comercial, 211, 213
- Paro, 103, 106
- Partes, 157
- Pascal, Blas, 82
- Pasivos, 64, 67, 74
 - a largo plazo, 67, 74
 - circulantes, 67, 74
- Patentes, 12
- Pedido(s):
 - bueno hasta su cancelación (GTC, good-till-cancelled order), 233, 237
 - costo de, 120, 123
- Pérdidas derivadas de las consecuencias del siniestro, 138, 141
- Perforadora de tarjetas (hardware de computadora), 84
- PERT (*Program Evaluation and Review Techniques*), Técnica de Evaluación y revisión de programas, 123
- Pesimistas, 235, 238
- Pionero de las ventas (vendedor de nuevos productos), 184, 186
- PL/1, 87
- Plan:
 - con notificación, 212, 213
 - mensual de inversión (PMI), 234, 238
 - sin notificación, 212, 213
- Planeación:
 - como función administrativa, 53-54
 - como procedimiento de control de la producción, 116
 - del producto, 154
- Pobreza, y las responsabilidades sociales de los negocios, 13
- Políticas de compra, 119, 120
- Póliza estándar contra incendio (SFP), 138-139, 141
- Posición con respecto al crédito:
 - de la copropiedad, 22
 - de la propiedad única, 20
- Precio(s):
 - con prima, 195, 199
 - constantes, 1, 4
 - de catálogo, 250
 - decrecientes, 194, 199
 - de licitación, 229, 238 de
 - lista, 250
 - de penetración, 194, 199
 - de productos, fijación de, 250-251
 - descuentos comerciales, 195, 250
 - descuentos en efectivo, 195, 250-251
 - margen en el, 251
 - rebajas, 195, 199, 252
 - rotación y, 252-253
 - elasticidad de, 192, 198
 - fijación de, 152, 192-194
 - canales de distribución y, 194
 - competencia y, 193-194
 - control gubernamental y, 194
 - costo y, 194
 - definición de, 154
 - de los detallistas, 195
 - economía y, 192
 - elasticidad de la demanda y, 184, 198
 - industria, la, 194
 - la legislación que afecta a la, 198
 - metas administrativas y, 194
 - oferta y demanda y, 192
 - políticas, estrategias y. tácticas para la, 194-195
 - liderazgo en, 194, 199
 - promocionales, 194, 199
 - solicitado, 236, 238
- Prestaciones, 101, 106
 - fantasmas, 105, 106
- Préstamos:
 - bancarios, 220
 - comerciales, 229
 - con garantía, 212-213
 - sin garantía, 211-212
- Prima, 221, 223
 - precios con, 195, 199
 - por turno, 101, 106
- Principio:
 - de coaseguro, el, 136, 140-141
 - de indemnidad, 136, 139
- Problemas sociales y negocios, 14
- Procesamiento:
 - electrónico de datos (*véase* Computadoras)
 - en línea, 87
 - en tiempo real, 87, 89
 - por lote, 87, 89
 - unidad de, 83
- Proceso(s):
 - analítico de manufactura, 117, 123
 - continuo (de manufactura), 117, 118, 123
 - de ensamble, 117, 123
 - de fabricación (manufactura), 117, 124
 - de manufactura, 117-118, 124
 - extractivo, 117, 124
 - naturaleza de la producción, 117
 - naturaleza del producto, 118
 - tiempo de producción, 117, 118
 - de transformación (en manufactura), 117
 - de venta, etapas del, 184-185
 - intermitente de manufactura, 118, 124
 - sintético (de manufacturas), 117, 124
- Producción y materiales, administración de, 115, 124
 - administración de la producción, 118, 123
 - administración de materiales, 119, 122
 - control de desempeño, 117
 - control de la producción (*véase* Control de la producción)
 - control de materiales, 120-121
 - distribución física de la planta, 122, 123
 - localización de la planta, 121-123
 - operaciones de compra, 120, 123
 - políticas de compra, 119-120
 - procesos de manufactura, 117-118, 123
 - naturaleza de la producción, 117
 - naturaleza del producto, 118

- tiempo de producción, 117, 118
- programación, 117
- rutas, 117
- Producto(s), 4, 154-158
 - bienes de consumo, 154-155, 158
 - bienes industriales, 155-156
 - ciclo de vida del, 157
 - definición de, 154
 - especiales, 155, 157
 - gancho, 197, 201
 - industriales, 154-158
 - canales de distribución para, 166
 - legislación que afecta al, 157
 - nacional bruto (PNB), 1, 4
 - terminados, 119
- Programa:
 - de computadora, 85, 89
 - de trabajo, 117
- Programación, 117
- Promedio, 73-74
- Promesas de pago, 211, 213
- Promoción, 154
 - (Véase también Publicidad)
- Promotor de ventas, 184, 186
- Promotores y colocadores, 168, 173
- Propiedad:
 - inmovilizadas, 26
 - personal, 26
 - planta y equipo, 67
 - única, 20-22, 26
 - desventajas de la, 21-22
 - resumen, 38-39
 - ventajas de la, 20-21
- Protección al consumidor y responsabilidades
 - sociales de las empresas, 13-14
- Proyecto, 124
- Prueba del ácido, 72, 75
- Public Health Smoking Act* (1970), 186
- Publicidad, 179-183, 186
 - agencia de, 182-183, 186
 - beneficios de la, 179-180
 - coparticipativa, 181, 186
 - críticas a la, 179
 - del producto, 180
 - institucional, 180, 186
 - legislación que afecta a la, 186
 - local, 181, 187
 - nacional, 180, 186
 - para demanda primaria, 180, 186
 - regional, 180, 186
- Punto de reorden (de reaprovisionamiento), 120, 124
- Puré Food and Drug Act* (1906, modificada en 1930), 157
- Razón:
 - de banquero, 72
 - de circulantes (Véase Liquidez)
 - inmediata, 72
- Rebajas de precios, 195, 199, 252
- Recesión, 4
- Recibos de almacén, 212, 213
- Reciprocal Trade Agreements Act* (193 -198)
- Recursos administrativos y financieros, 14
- Reducción del riesgo, 134, 141
- Registro y, fideicomisario y, 231, 237
- Reglamentación gubernamental de las empresas, 11-13
- Remates, compras en, 119, 123
- Remuneración, 99-101
 - a destajo, 100-101, 105
 - comisiones, 101, 105
 - contratos sindicales y, 103-104
 - para vendedores, 184
 - planes de, 99
 - prestaciones, 101, 106
 - prima por turno, 101, 106
 - salario nominal fijo, 99-100, 106
 - salario por hora, 100, 106
 - teoría de la capacidad de pago, 98
 - teoría del nivel de vida, 99, 106
 - teoría de mercado, 99, 106
- Representante:
 - de ventas del fabricante, 171, 173
 - sindical, 102, 106
- Requerimientos de margen, 235, 240
- Requisición, 122
- Responsabilidad, 57
 - compartida, 138, 142
 - de compañías, 36
 - de la copropiedad, 23
 - de la propiedad única, 21
 - ilimitada, 21, 23, 26, 40, 67
 - limitada, 36, 40
 - personal, 14
 - proporcional, 138, 141
 - resumen, 38-39
 - social de los negocios, 13-14
- Retiros bancarios, 232
- Retroalimentación, 50, 57
- Riesgo, 4, 141
 - administración del, 134-141
 - (Véase también Seguros)
 - asegurable, 135-136
 - capital y, 1-2
 - cómo asumir el, 136
 - cómo evitar el, 136
 - dispersión del, 137
 - mercadotecnia y, 154
 - naturaleza del, 136
 - reducción del, 136
 - transferencia del, 135
- Right to Work Laws*, 12, 15, 104, 105
- Robinson-Patman Act* (1936), 12, 172, 186, 198
- ROG (*receipt of goods*), la recepción de los bienes 211, 213, 252
- Rompehuelgas, 103
- Rotación de inventario de mercancía, 252-253
- Ruptura total o parcial del contrato, seguros contra la, 140

- Rutas, fijación de, 119 .
- Sabotaje, 102
- Salario Anual Garantizado (GAW, *Guaranteed Annual Wage*), 100, 106
- Salarios, 100, 106
teorías de los, 99
(*Véase también* Remuneración)
- Salida de computadoras, 83, 89
- Sector:
privado, 2
público, 2
- Secundes Exchange Act* (1934), 236-237
- Segmentación de mercado, 154, 158
- Seguros, 135-142
a plazo o a término, 139, 142
autoaseguramiento, 134, 140
bonos de fidelidad, 140
bonos de seguridad, 140
compañías mutualistas, 138, 141
compañías por acciones, 138
con exención de culpabilidad, 140, 141
contra accidentes automovilísticos, 138-139, 141
contra accidentes y enfermedades, 142
contra daños a terceros, 140, 142
contra daños personales, 139, 140
contra delitos federales, 141
contra el rompimiento total o parcial
del contrato, 140
contra incendio, 139
contra incendio y robo para automóviles,
138-139
contra la deshonestidad, 140
de vida, 139
de pago limitado, 139, 142
sencillo, 139, 142
el principio de indemnidad, 136, 142
federal contra inundaciones, 141
interés asegurable, 138, 141
la ley de los grandes números y, 135, 141
marítimos, 140
de cabotaje, 140, 141
para navegación de altura, 140, 141
para automóviles, 138-139
principio de coaseguro, el, 137, 140
públicos, 140
responsabilidad, 140, 141
prorrateada, 138, 141
riesgo asegurable, 135-136, 141
sin culpable, 139, 142
transferencia del riesgo y, 135-136
- Selectividad:
cualitativa, 181, 187
geográfica, 181, 187
- Servicios, 152, 156
de elaboración y pago de nóminas, 229
de fideicomiso, 229
de ventas no establecidos, 170, 173
- SFP (*Standard Fin Policy*), póliza estándar contra incendio, 138, 141
- Sherman Antimonopolios Act* (1890), 11, 104, 172, 198
- Sindicatos, 101-104
arbitraje, 103
armas de la administración, 103
artesanos, 101, 106
bloqueos, 102
boicot, 102
conciliación, 104
contratos, 103
de empresas industriales, 101-102, 106
de oficios, 101, 106
de sectores de la industria, 101-102, 106
de trabajadores de oficina, 106
historia de los, 101
huelga, 102
local, 103
legislación laboral, 104-105
mano de obra organizada, 102
mediación, 104
negociación colectiva, 102
sabotaje, 102
salarios y condiciones de trabajo, 103-104
seguridad sindical, 103
tortuguismo, 102
trabajo y seguridad, 104
- Sistema(s):
de descuento por nómina, 105, 106
de reaprovisionamiento (*véase* Sistema de reorden,
de reordenamiento)
de reorden, 120, 121
de reordenamiento periódico, 120, 123
de trueque, 1, 4
económico, 2-3
comparaciones de, 3
- Small Business Administration* (SBA), 213, 218
- Smith, Adam, 2
- Social Security Program* (SSP), 140
- Socialismo, 2
en comparación con el capitalismo y el
comunismo, 3
- Sociedad(es):
abierta, 33, 40
cerrada, 33, 40
lucrativa, 33-34
mercantiles, formación de, 34, 40
mutualista, 138, 142
por acciones, 138, 142, 230
pública, 33, 40
quiénes las forman, 34, 40
- Socio:
común, 23, 24, 26
limitado, 24
menor, 24, 26
secreto, 24, 26
"sénior", 24, 26
silente o comanditario, 24, 26
- Software de computadoras, 84, 85, 89
- SPIC (*Security Investors Protection Corporation*), 237

- SSP (Social Security Program)*, 140
State Minimum Markup Laws, 198
 Sueldo, 99-100
 fijo, 99-100, 106
 (Véase también Remuneración)
 Supermercados, 170

 Tácticas de "carnada y cambio", 13
Taft-Hartley Act (1947), 12, 102, 105, 106
 Taller múltiple, 124
 Tarjetas:
 de crédito, 14
 perforadas (salida de computadora), 84-85
 Tasa de redescuento, 231-232
 Taylor, F. W., 49, 118
Tennessee Valley Authority (TVA), 33, 40
 Teoría(s):
 clásica de la organización, 49, 56
 contemporánea de la organización, 49, 57
 de la oferta y demanda de los salarios, 99, 106
 de los salarios del nivel de vida, 99, 106
 económicas de los salarios, 99
 moderna de la organización, 49
 neoclásica de la organización, 49, 57
 X y Y, 54-55, 57
 Tiempo:
 compartido, 88
 de espera, 57, 120, 124
 Tiendas, 170
 de departamentos, 170
 de descuento, 170
 de productos especiales, 170
 Titulares al vencimiento y consumerismo, 14
 Toma de decisiones, 57
 el consejo de administración y la, 36
 la administración y la, 36
 Tortuguismo, trabajo, 102, 106
 Trabajo justo de un día, el, 49
Trade Expansion Act (1962), 197, 198
 Transacción, 64, 75
 Transporte, 152, 171-172
 aéreo, 172
 Traspaso al mayor, 64
 Trueque, sistema de, 1, 4
Truth-in Lending Law (1969), 13, 237

 Ubicación de la planta, 121-122, 123
Unfair Practices Acts, 198
 Unidad:
 de almacenamiento de computadoras, 83
 de control de computadoras, 83
 de memoria de las computadoras, 83
 de procesamiento, 83
Uniform Partnership Act, 22
 Unión, 24, 26
 de suscriptores, 230
 Utilidad(es), 1, 4
 bruta sobre ventas, 65
 de forma, 152, 158
 de la empresa de propiedad única, 21
 de lugar, 152, 158
 de posesión, 152
 de tiempo, 152, 158
 fijación de precios y, 192
 retenidas, 67
 sociales, 2

 Valor(es):
 agregado, concepto del, 152-157, 158
 a la par de las acciones, 218, 223
 demercado de las acciones, 218
 en efectivo a la terminación, 139
 negociables (véase Papel comercial)
 no a la par de acciones, 218, 223
 sociales cambiantes, 14
 Vendedor(es):
 por traspaso, 168, 173
 promotor comercial, 184, 187
 Ventaja:
 absoluta, 196, 199
 comparativa, 1%, 199
 Venta(s):
 a futuros, 234, 237
 aldetalle, 169-171, 172
 naturaleza de las, 169-170
 política de precios, 195-196
 tipos de, 170-171 al
 mayoreo, 166-170, 173
 agentes, 169
 comerciales, 167-169
 naturaleza de las, 166-167
 ventajas para el fabricante, 166-167
 ventajas para el minorista, 167
 brutas, 65
 de casa en casa, 170
 ingresos por, 65
 netas, 65
 personales, 183, 187
 definición de, 183-184
 de puerta en puerta, 170
 etapas en el proceso de venta, 184-185
 legislación que afecta a las, 186
 remuneración por, 184
 tipos de vendedores, 184
 Verdad, en préstamos y el consumerismo, 14
 Viajero, cheques de, 229, 237
 Vías en aguas interiores (fluviales y lacustres), 172
 Votación:
 a través de terceros, 35, 40
 estatutaria, 35
 por unidad de acción, 35, 40

Wagner Act (1935), 104
Wheeler-Lea Act (1938), 12, 185-186
Wool Products Labeling Act (1939), 157

OTROS LIBROS DE LA SERIE SCHAUM CON TEMAS AFINES:

Holtje: MERCADOTECNIA

Holtje: PUBLICIDAD

schaum-mcgraw-hill
schaum-mcgraw-hill
schaum-mcgraw-hill
schaum-mcgraw-hill
schaum-mcgraw-hill

ISBN 968-451-516-2

