

Analista

Análisis de Sistemas

2<sup>do</sup> I.

ALICIA BARROSO DE VEGA  
Contadora Pública Nacional  
Egresada de la  
Universidad de Bs. As.

ANA MARIA LIPORACE  
Profesora de Ciencias Económicas  
Egresada del Instituto Nacional  
Superior del Profesorado  
"Joaquín V. González".

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El presente texto se ajusta a los programas oficiales de la asignatura "Administración de Empresas".

I.S.B.N. 950-21-1045-5

© 1992 by Editorial Plus Ultra  
Callao 575 — 1022 Buenos Aires

---

Impreso en la Argentina — Printed in Argentina  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

*A nuestros respectivos padres,  
por ser este libro uno de  
los frutos de la semilla que  
sembraron.*



## ÍNDICE

CAPÍTULO I - La Empresa. Concepto. Antecedentes. Diferentes tipos de Empresas. ....	F
CAPÍTULO II - El Proceso de la Administración. Evolución del concepto de Administración. Principales pensadores. Principios. Aplicación de las habilidades administrativas. ....	1
CAPÍTULO III - Estructura y dinámica de la Empresa Moderna. Estructura jerárquica. Tipos de Organización. Aplicación de principios básicos. ....	2
CAPÍTULO IV - Organización interna de la Empresa. Introducción. Condiciones inherentes a la Empresa. Departamentos. Constitución. Funcionamiento. Tipos de Sociedades. ....	4
CAPÍTULO V - Relaciones humanas aplicadas a la Empresa. Principios fundamentales. Liderazgo. Análisis de las necesidades motivacionales y actitudes en las relaciones internas y externas de la Empresa. ....	7
CAPÍTULO VI - La comunicación como factor de organización. Naturaleza de la comunicación. Responsabilidad del Administrador en el proceso de la comunicación. Problemas de comunicación. Fidelidad. Barreras. Distintas vías de comunicación. Feedback. ....	7
CAPÍTULO VII - El control en la organización empresarial. Concepto. Formas y medios de control. La toma de decisiones como resultado de la aplicación del principio de control. Clasificación del control. ....	8
CAPÍTULO VIII - El Gerente como elemento clave en la comunidad empresarial. Condiciones personales básicas. Funciones y responsabilidad del Gerente. Responsabilidades del Gerente. Formación. ....	9
CAPÍTULO IX - La Contabilidad de la Empresa. La naturaleza de los principios contables. Participación de la gerencia en la Contabilidad de la Empresa. Circuito de la consideración del presupuesto. Algunos gráficos simples. ....	10
CAPÍTULO X - La ética en la Empresa. Ética y moral. Relaciones de la Empresa y principios morales. ....	11

•





*A nuestros respectivos esposos  
e hijos, por su permanente apoyo.*

## PRÓLOGO

Este libro ha sido concebido para allanar las dificultades que puedan presentárseles a los alumnos de 4to. año enfrentados a una materia con terminología propia. Los conceptos de Administración de Empresas bien aprendidos suelen ser de gran utilidad en el futuro desempeño profesional del estudiante.

Modestamente, estas páginas son el resultado de los conocimientos que hemos adquirido en nuestros respectivos estudios, la búsqueda de bibliografía específica y la experiencia adquirida en las aulas.

Es nuestro deseo que tanto profesores como alumnos encuentren en esta obra los conceptos claros y precisos para desarrollar la materia.

*Las autoras*



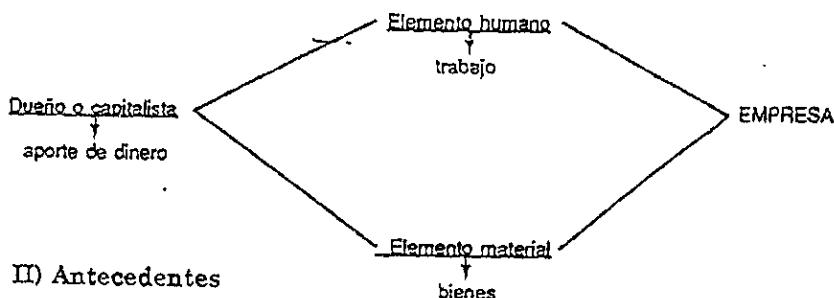
## CAPÍTULO I

### LA EMPRESA

#### I) Concepto

Para poder enunciar un concepto de empresa, previamente tenemos que orientarnos hacia dos elementos heterogéneos esenciales que van a constituir la. Uno de esos elementos es el humano, que abarca dos facetas, el dueño o capitalista y los trabajadores, y el otro es el material, formado por el conjunto de bienes que van a dar origen al cumplimiento del objetivo de la empresa.

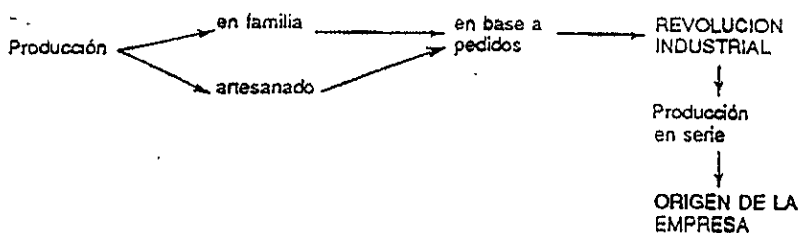
Sobre la base de esos caracteres empresa es un organismo que une un elemento humano y un elemento material (bienes) con el objeto de producir y/o comercializar bienes, o prestar servicios económicos, los cuales se introducen en la circulación de la riqueza por medio del cambio, logrando así, a través del reintegro de capitales invertidos, una ganancia que concreta el fin último.



#### II) Antecedentes

Ya elaborado el concepto de empresa, sería conveniente que nos remontásemos a los antecedentes que le dieron origen, realizando una breve reseña.

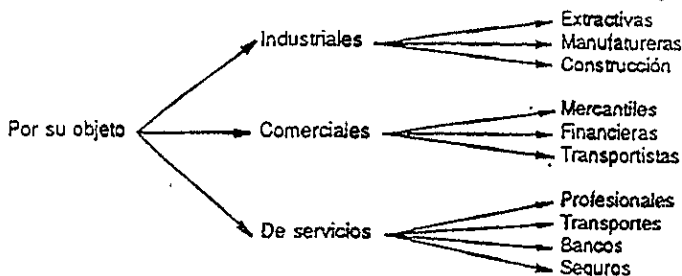
La revolución industrial marca un hito sumamente importante en el desarrollo de la empresa. Como consecuencia de la incorporación de la tecnología dentro de la incipiente industria se van dejando de lado la producción en familia, el artesanado y el trabajo sobre la base de pedidos, y se comienza entonces a producir en serie. Surge de esta forma la empresa moderna, creando stock de mercaderías y esforzándose para encontrar compradores. El comercio interno e internacional crece en forma precipitada, el volumen de las transacciones aumenta y por ende la circulación del dinero se acelera.



### III) Diferentes tipos de empresa

Diferentes tipos de empresa		
Por el objeto de la explotación o actividad que realizan	Industriales	Extractivas Manufactureras Construcción
	Comerciales	Mercantiles Financieras Transportistas
	De servicios	Profesionales Transportes Bancos Seguros
Por la magnitud de sus operaciones	Pequeña Mediana Grande	
Por la propiedad del capital	Públicas	
	Privadas	Comerciales Civiles
	Mixtas	
Por la nacionalidad de su capital	Nacionales Extranjeras	
Según el grado de dependencia con respecto a otras firmas	Dominantes o tenedoras Dominadas o controladas	
Por la forma jurídica adoptada	Personas físicas	Comerciantes matriculados Comerciantes no-matriculados Otros
	Personas jurídicas	Sociedades de capital Sociedades de personas

## 1. Por el objeto de la explotación o actividad que realizan



**1.1 Industriales:** Se dedican a la realización de un proceso productivo, partiendo de la materia prima hasta transformarla en un producto elaborado.

**1.1.1 Extractivas:** Son aquellas industrias que emplean materia prima extraída directamente de la tierra o del mar, para ser empleada en el mismo estado o luego de ser procesada. Ejemplos: mineras, forestales, petroleras, agrícolas, hidráulicas, etc.

**1.1.2 Manufactureras:** Empresas que efectúan el proceso productivo transformando materias primas y obteniendo así el producto elaborado, o bien un producto semielaborado que pasará a formar parte de un segundo proceso productivo en otra empresa. Ejemplos: fábricas de automóviles, heladeras, tejidos, entre otras.

**1.1.3 Construcción:** Empresas dedicadas a la construcción de edificios, puentes, puertos, canales, etc.

**1.2 Comerciales:** Son aquellas empresas que persiguen su fin de lucro mediante la realización de actos de comercio.

**1.2.1 Mercantiles:** Las que se dedican a la compra, venta y distribución de los productos elaborados por las empresas manufactureras, vale decir que venden o distribuyen el producto en el mismo estado en que lo han adquirido oportunamente. Ejemplos: compraventa de artículos para el hogar, tiendas, comercios diversos, etc.

**1.2.2 Financieras:** En estas empresas el objeto de transacción es el dinero y obtienen su utilidad por la diferencia que surge entre el interés percibido por el préstamo de ese dinero y el interés pagado a los suministradores del mismo. Ejemplos: ahorro y préstamo, capitalización de ahorros, etc.

**1.2.3 Transportistas:** Se dedican al traslado de personas, mercaderías y objetos, percibiendo una retribución por el servicio prestado. Ejemplos: compañías navieras, fletas, aeronáuticas, transporte terrestre, transporte de pasajeros, etc.

1.3 De servicios: Las empresas de este tipo se dedican a brindar asesoramiento o trabajo basado en la capacitación profesional o laboral de sus integrantes.

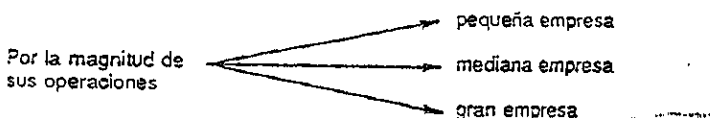
1.3.1 Profesionales: Prestación de servicios por expertos en la materia. Ejemplos: estudios jurídicos, contables, centros médicos, salones de belleza, etc.

1.3.2 Transportes: Tratado en el punto 1.2.3.

1.3.3 Bancos: Su actividad principal radica en la obtención y colocación de capitales, además de custodia de títulos valores, cobranzas de pagarés, pago de jubilaciones, cobranzas de servicios sociales e impuestos, etc. Ejemplos: Banco de la Nación Argentina, Banco de la Provincia de Buenos Aires, etc.

1.3.4 Seguros: Su objeto radica, mediante la celebración del contrato de seguro, en resarcir un daño o cumplir la prestación convenida en el mencionado contrato.

## 2. Por la magnitud de sus operacion

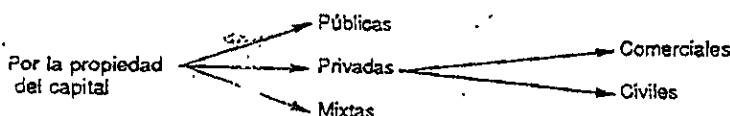


Para poder determinar a cuál de las clasificaciones enunciadas anteriormente (pequeña, mediana o grande) pertenece una empresa, debemos tomar como base los parámetros detallados a continuación:

- Monto del capital
- Número de personal empleado
- Dimensión e importancia geográfica
- Volumen de las operaciones
- Magnitud de bienes de uso y bienes de cambio

Cuando estos parámetros alcanzan una importante relevancia, estamos en presencia de una gran empresa, en cambio si esa relevancia es escasa, la empresa es pequeña. Si los parámetros oscilan entre ambos extremos se la considera como mediana.

## 3. Por la propiedad del capital



**3.1 Empresas públicas:** Son aquellas en que el capital que les da origen, es aportado por el Estado, ya sea nacional, provincial o municipal. Ejemplos: Ferrocarriles Argentinos, Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Yacimientos Carboníferos Fiscales.

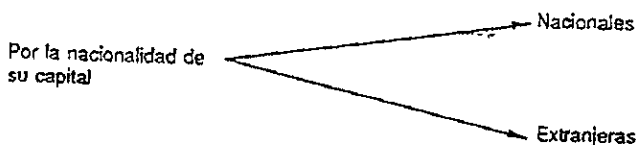
**3.2 Empresas privadas:** Son aquellas en que el capital que les da origen es aportado por particulares, entendiéndose por tales personas físicas o sociedades.

**3.2.1 Comerciales:** Empresas privadas que realizan actos de comercio, legislados por el Código de Comercio.

**3.2.2 Civiles:** Empresas privadas que realizan actos no legislados por el Código de Comercio, persiguiendo o no fin de lucro. Ejemplos: Clubes deportivos, Instituciones de bien público, etc. Además debemos mencionar dentro de esta clasificación las asociaciones sin fines de lucro, como por ejemplo las cooperativas.

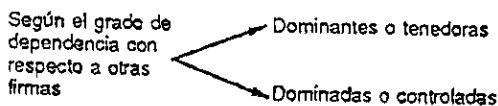
**3.3 Mixtas:** Su capital está dado por la conjunción de aportes de particulares y del Estado. Ejemplo: Somisa, Atanor, Hipasam (Hierro Patagónico Sociedad Anónima Mixta).

#### 4. Por la nacionalidad de su capital



La diferencia entre ambas empresas surge de distinguir la procedencia de su capital; si éste proviene del país la empresa será nacional y si proviene del exterior la empresa será extranjera, con prescindencia de la nacionalidad de sus integrantes.

#### 5. Según el grado de dependencia con respecto a otras firmas

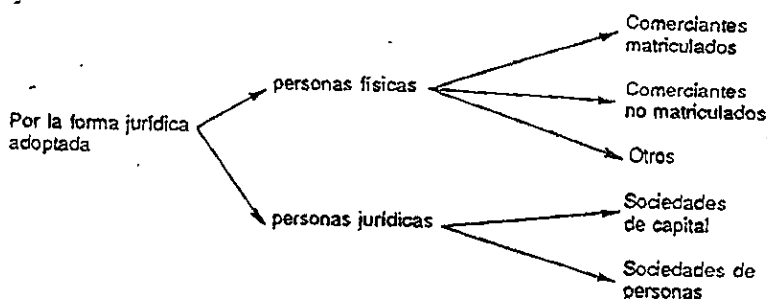


} Ley  
19550

Dadas dos empresas será dominante (o tenedora) aquella que posea el monto de capital mayor necesario para hacer valer la voluntad social, revistiendo la otra empresa el carácter de dominada (o controlada).



## 6. Por la forma jurídica adoptada



En la primera parte de la presente clasificación observamos la mención de dos tipos de personas, respondiendo el concepto de físicas a los seres humanos y el de personas jurídicas, tal como su nombre lo indica, es otorgado por la ley a las sociedades en condición de personas.

Según realicen o no actos legislados por el Código de Comercio (actos de comercio) serán comerciantes matriculados o comerciantes no matriculados. Por su parte, aquellas personas que lleven a cabo actividades que no revistan el carácter de comerciales, pero que sí persigan un fin de lucro, estarán comprendidos en la tercera clasificación (otros).

## CAPÍTULO II

### EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN

#### 2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La revolución industrial marcó un cambio total en los sistemas de producción y trajo aparejada la necesidad de un enfoque administrativo que se dio en llamar Administración Científica o Teoría Clásica de la Administración, considerada sinónimo de la organización formal.

Los propulsores de la Teoría Clásica de la Administración consideraron a la empresa como un ente que solamente tenía problemas internos y lo disociaron del contorno.

Los problemas por estudiar se referían únicamente a la organización interna sin tener en cuenta el factor humano.

En contraposición a esta corriente surgió la Escuela de las Relaciones Humanas o Neoclásicos. Los Neoclásicos sostenían que el eje del sistema era el hombre y que éste tiene necesidades que no son siempre puramente materiales. Se la considera sinónimo de organización informal.

Una tercera teoría va a tratar de conciliar los dos aspectos enfocados unilateralmente por las teorías anteriores, la organización y el ser humano. Esta tercera teoría se llamó estructuralista. (Ver cuadro pág. sig.)

#### 2.2 Principales pensadores sobre Administración

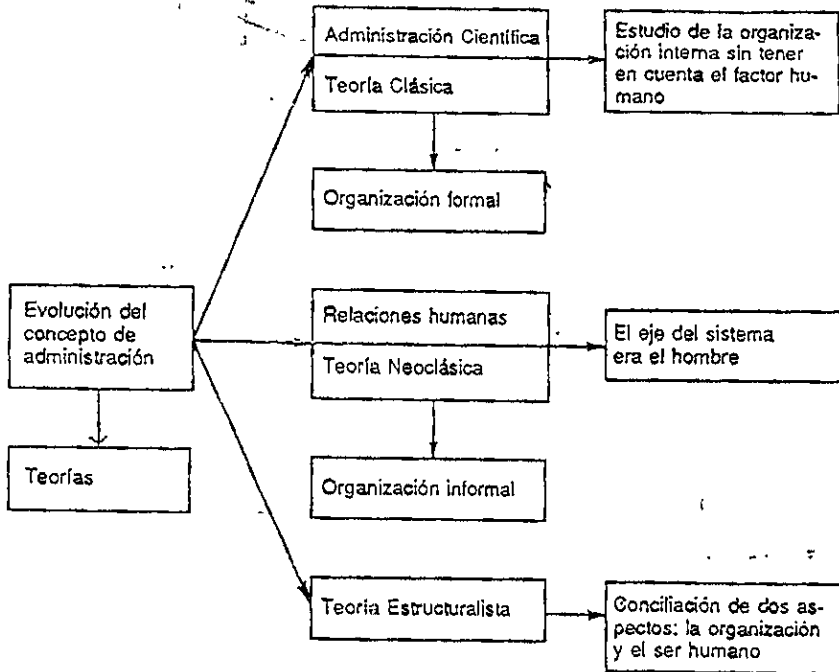
**2.2.1 F. W. Taylor:** llamado el "padre de la Administración Científica", nació en 1856 y murió en 1915. Su obra más importante se llama "Principios y Métodos de la Dirección Científica", caracterizada por el principio de la división del trabajo.

**2.2.2 Henry Fayol:** nació en 1841 y murió en 1922. Su libro más famoso fue "Administración Industrial y General"; Fayol entendió que la dirección es una actividad común para todas las realizaciones del hombre.

**2.2.3 Elton Mayo:** nació en Australia y comenzó investigaciones industriales en 1922.

Mayo desarrolló sus experiencias en Hawthorne de la General Electric Company en Chicago entre 1924 y 1927 y sus conclusiones produjeron una revolución en las ideas sobre Administración. Llegó a la conclu-

sión de que la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas. Además determinó que si el factor humano, dentro de la empresa no está equilibrado, no mejorará la producción, aun cuando se mejoraran las condiciones físicas de trabajo.



### 2.3 Concepto de Administración

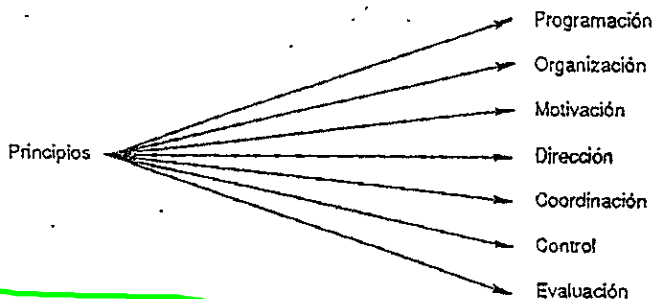
Como dice Vicente Perel, "la Administración es una metodología para gobernar y dirigir las organizaciones mediante sistemas de planeamiento, ejecución y control".

La Administración, como ciencia que es, tiene un objetivo, y ese objetivo es el estudio de las organizaciones.

Esta ciencia estudia, analiza y obtiene conclusiones acerca de la naturaleza y evolución de las organizaciones. La Administración también posee su propia técnica que le brinda reglas, normas, pautas y procedimientos destinados a regir el fin de la organización.

La organización es una estructura social y funcional, que como tal recluta personal y coordina la división del trabajo, un centro de poder que controla y modela su estructura, un adecuado circuito de comunicación, tendiente a alcanzar la mejor asignación del total de los recursos.

## 2.4 Principios en que se apoya el proceso administrativo



**2.4.1 Programación:** Consiste en desarrollar un plan o programa de acción, es decir, fijar la política general de la empresa.

Como establece Henry Fayol en su obra "Administración General e Industrial" el programa de acción es a la vez:

- a) Resultado que se desea obtener
- b) Línea de conducta a seguir
- c) Etapas a franquear
- d) Medios a emplear

El programa de acción reposa sobre:

- a) Recursos de la empresa
- b) Sobre la naturaleza e importancia de las operaciones en curso
- c) Sobre las posibilidades futuras

Los caracteres generales de un buen programa de acción son:

a) *Unidad de programa:* Indica la necesaria existencia de un solo programa de acción, ya que en caso contrario se producirá el desorden y la confusión. Esto no implica que el programa principal no se halle dividido en subprogramas (como por ejemplo subprogramas de ventas, de compras, de cobros, de pagos, etc.) pero siempre y cuando exista una estrecha relación entre los subprogramas con el programa principal, a tal punto que modificación alguna en cualesquiera de ellos se vea de inmediato reflejada en el programa principal.

b) *Elasticidad:* Es decir que sea susceptible de modificaciones de acuerdo con las circunstancias.

c) *Continuidad:* Según el carácter anterior hemos visto que un programa de acción debe ser necesariamente flexible, aunque muchas veces dadas circunstancias especiales, ese programa se transforma de flexible en estático, lo cual lo hace caer en desuso. Ante esta eventualidad habrá que elaborar un segundo plan de acción para dar continuación al primero, pero entre ambos programas no deberá mediar lapso alguno. Si con el segundo programa de acción sucediese algo similar a lo ocurrido con el primero, se elaborará un tercero y así sucesivamente.

d) *Precisión*: Es decir que el programa de acción debe tratar de eliminar las ambigüedades, ya que de ese modo beneficiará la acción a seguir.

2.4.2 *Organización*: Organizar significa implementar adecuadamente los elementos materiales y personales con que se cuenta. Para ello será necesaria la redacción de manuales de instrucción donde se han de consignar las pautas y normas a seguir, así como también la confección del organigrama para una adecuada distribución de su elemento humano.

2.4.3 *Motivación*: Dado que uno de los elementos esenciales es el ser humano, debemos darle a éste la importancia que realmente revela. Por no ser un elemento mecánico es que tiene sus propias vivencias y ello denota que al individuo hay que estimularlo no sólo con la remuneración que le corresponda por su labor sino también compensar su dedicación, aptitudes, asistencia, además del otorgamiento de condiciones ambientales óptimas de su lugar de trabajo y sobre todo hacerle saber cuál es su rol en la empresa y la importancia de su trabajo para el ente.

2.4.4 *Dirección*: Una vez que se ha dotado a la empresa de un plan de acción y de los elementos materiales y humanos y se ha motivado al mismo es necesario poner en funcionamiento la empresa, tarea que estará a cargo de la dirección. La dirección corresponderá a los diversos jefes quienes habrán de lograr que el elemento humano que tengan a su cargo aporte su capacidad y esfuerzo con el objeto de alcanzar el fin propuesto.

2.4.5 *Coordinación*: Como dice Henry Fayol, "coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito". Vale decir, que todos los sectores que componen la empresa se desenvuelven armónicamente, a fin de evitar la independencia de cada uno de ellos. Por ejemplo, ventas no puede vender por sí misma las cantidades que crea convenientes u oportunas, sino que lo hará en relación con la información que remita fábrica basada en su producción; así como tampoco compras podrá adquirir mayor o menor cantidad de la que requiera fabricación, o bien el sector financiero otorgar créditos no establecidos de antemano ya que repercutirán en el período de las cobranzas y por ende en el giro empresarial, lo que ocasionaría el rechazo lógico de contabilidad debido al control e información necesaria.

2.4.6 *Control*: Consiste en comprobar si lo programado se cumple. De no ser así se establecerán las causas que dieron origen a las desviaciones a los efectos de corregirlas y prevenirlas en el futuro.

Las características de un buen control son:

- a) Oportuno en el tiempo y seguido de sanciones
- b) El que efectúa el control debe ser idóneo e imparcial
- c) No debe entorpecer las tareas

d) Debe cumplir su objetivo: ser una herramienta auxiliar de la Dirección.

**2.4.7 Evaluación:** Evaluar consiste en medir a través del tiempo si el objetivo ha sido alcanzado, si el plan de acción ha sido cumplido, si se ha aprovechado al máximo la capacidad de planta y equipos, si los canales de información son adecuados, si el personal directivo cumple un liderazgo eficaz.

Para evaluar es necesario utilizar todas las herramientas de información que sean necesarias, apoyándose en las conclusiones emanadas del órgano de control. Además se hace necesaria la ductilidad del administrador para saber reconocer los errores y corregir los desvíos.

## **2.5 Aplicación de las habilidades administrativas en la gestión empresarial**

El mundo empresarial moderno, complejo y competitivo hace necesario que el administrador no solamente agudice su ingenio en su tarea sino que se rodee de los elementos necesarios que le aportan la tecnología y la ciencia.

Hoy en día no basta con que el administrador sea sagaz en los negocios sino que se requiere de éste que sea una persona capaz de interpretar las informaciones, de adaptarlas a sus necesidades, de corregir sus errores y si las circunstancias lo requieren capaz de dar un giro de 180° en su visión de la empresa.

Podrá contar con los conocimientos necesarios, aplicar los principios que le aporta la Administración Científica, la división del trabajo, la psicología y la sociología, pero además deberá tener la suficiente capacidad para rodearse de cuerpos asesores que sepan guiarlo.



## CAPÍTULO III

### ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE LA EMPRESA MODERNA

#### 1. Estructura jerárquica de la empresa

##### 1.1 Estructuras

Como ya hemos mencionado con anterioridad toda empresa consta de un elemento humano, que podrá variar en su número de acuerdo con la dimensión de la empresa. Todos trabajan en forma conjunta para lograr el fin propuesto en la organización. Para que esas tareas realizadas por el elemento humano sean efectivas y se logre una adecuada coordinación es necesario planificarlas, por lo que es indispensable establecer una estructura organizativa. Para llevarla a cabo debemos tener en cuenta una serie de conceptos referidos al individuo y a las funciones por desempeñar.

En cuanto al individuo debemos considerar:

- a) Identificación de los individuos entre sí que van a formar un grupo de trabajo.
- b) Identificación del individuo con el trabajo a realizar.
- c) Asignación de incentivos que estimulen su esfuerzo.
- d) Conocimiento por parte del individuo de la importancia de su trabajo dentro de la organización.

En cuanto a las tareas debemos considerar:

- a) Deben ser fijadas con anterioridad a la designación de la persona que va a desarrollarla.
- b) Las tareas deben ser agrupadas homogéneamente.
- c) Distribución de las tareas de tal forma que permitan el mínimo esfuerzo y un mayor rendimiento por parte del individuo.

##### 1.2 Materialización de la organización

La organización se materializa a través de distintos elementos como los diagramas, manuales de instrucción y formularios así como también el empleo de registros.

##### 1.2.1 Diagramas: Se dividen en dos tipos: organigramas y fluxogramas.

1.2.1.1 Organigramas: Es una representación gráfica simplificada de la estructura que ha adoptado una empresa. Es decir, que nos indica las funciones de los grupos humanos que componen la empresa y las atribuciones y responsabilidades de cada persona.



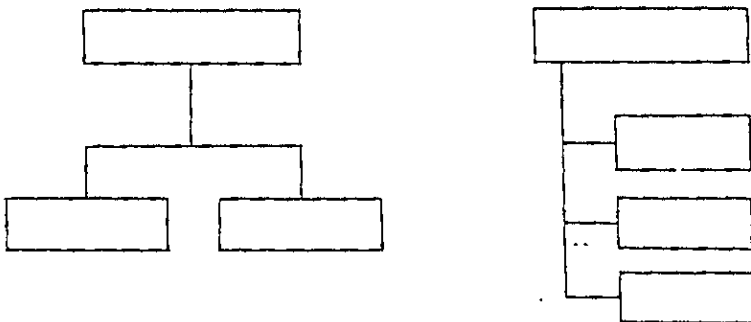
Su uso cumple dos funciones: la de comunicación y la de análisis. La de comunicación porque informa a los integrantes de la organización su propia posición dentro de la estructura y de su relación con los demás, y la de análisis permite detectar fallas de estructura.

El organigrama es una herramienta de gran valor pero no deja de ser un elemento estático. Como tal nos brinda información de la estructura en el momento que ésta se realiza. Para obviar esa limitación, necesariamente debe ser modificado en forma constante, es decir transformarlo en un elemento dinámico.

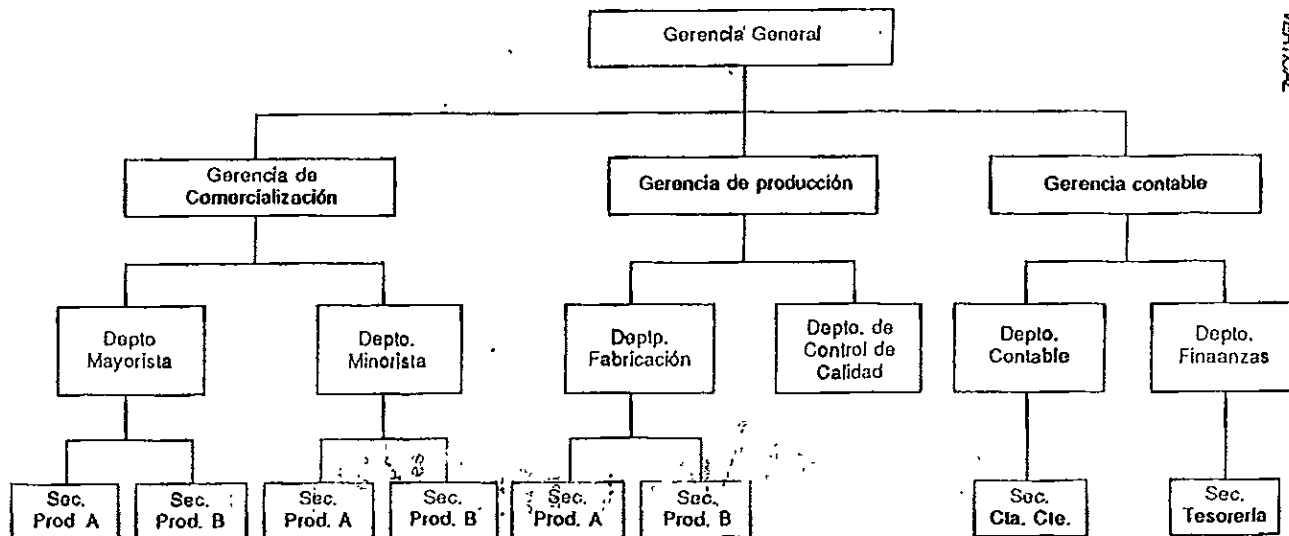
Para su elaboración se debe recurrir al uso de elementos como son los rectángulos y las líneas. Los rectángulos se utilizan para representar cargos, funciones, categorías y/o personas de acuerdo con el tipo de diagrama a utilizar. Se dibujan en forma horizontal y su tamaño indicará la posición que representa. Las líneas serán dibujadas en forma horizontal o vertical y la unión de ellas con los rectángulos debe formar ángulo de 90°.

Los rectángulos superiores representan una autoridad sobre la representada en un nivel inferior y todos los que estén en forma horizontal a una misma altura indicarán igualdad de autoridad.

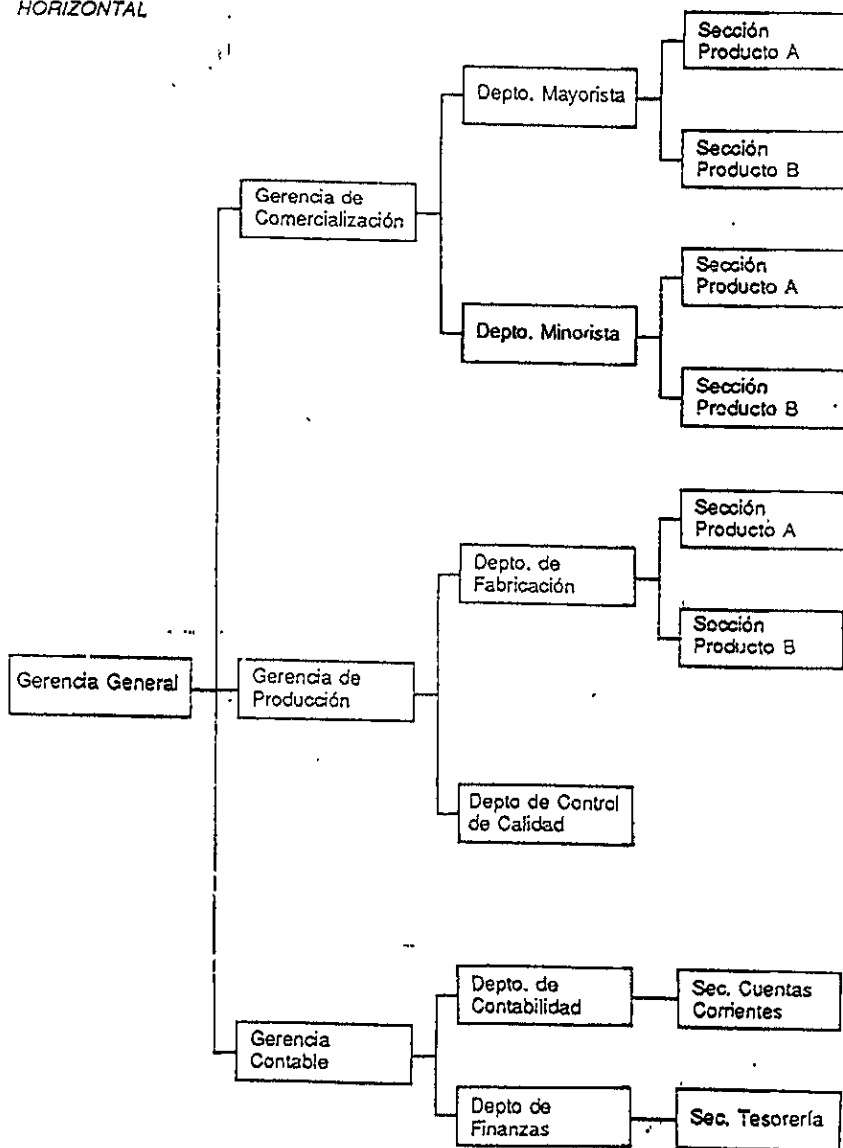
A continuación insertamos algunos modelos de punto de unión entre rectángulos y líneas:

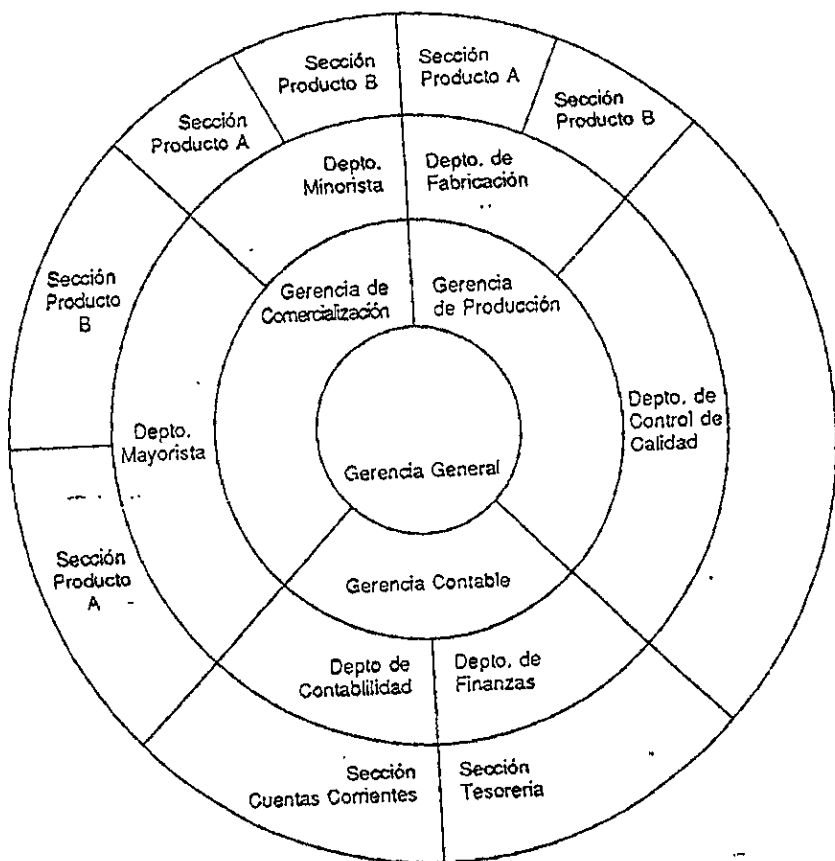


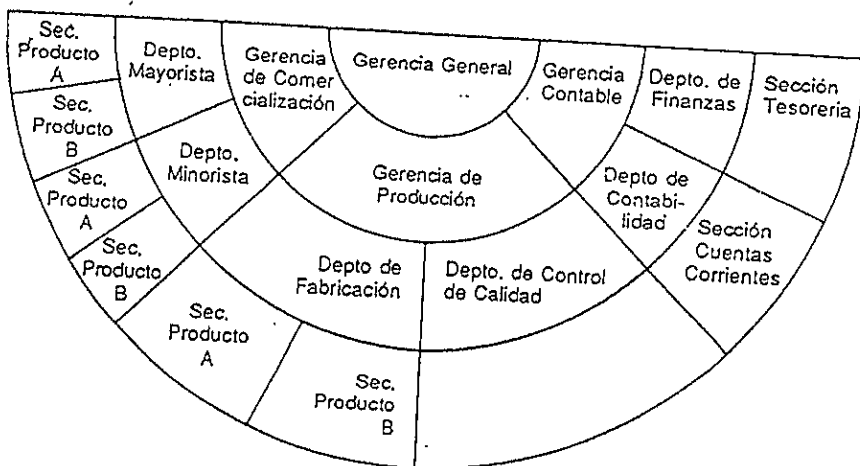
En la representación gráfica de los diagramas el orden de jerarquías a seguir será el siguiente: Directorio o propietario, Gerencia General, Gerencias Departamentales, Departamentos, Divisiones, Secciones, y su estructura puede adoptar diversas formas como veremos a continuación:



HORIZONTAL







1.2.1 Fluxogramas: Son la representación gráfica de movimientos y formularios mediante la utilización de símbolos.

1.2.2 Manuales de instrucción: Es la recopilación de normas y ordenanzas redactadas con el fin de fijar pautas de acción y comportamiento a los miembros de una organización, permitiendo así una convivencia armoniosa entre ellos.

El contenido de los manuales de instrucción debe darse a conocer a cada uno de los integrantes a los efectos de que cumplan con las normas en él establecidas.

Es fundamental tener en cuenta que el manual de instrucción debe ser un elemento de consulta constante y no debe caer en desuso. Tendrá que ser modificado cada vez que las exigencias de la organización así lo requieran, para no apartarse de su función esencial.

1.2.3 Formularios: Son documentos escritos que se manejan dentro de una organización para transmitir órdenes o informaciones dando lugar al cumplimiento de su labor administrativa.

Para establecer dentro de la empresa un sistema de documentos, en primera instancia habrá que diseñarlos, tarea que queda a cargo de los ejecutivos. Una vez confeccionados se remitirán a los distintos sectores para que los empleen en las órdenes o informaciones que deban transmitir.

Cuando se cree un formulario deberá tenerse en cuenta la relación del mismo con los demás existentes, ya que un formulario aislado no tiene valor de uso, pues morirá en el olvido.

Al diseñar un modelo de formulario deberá estandarizarse al máximo

con el fin de evitar que se confunda con otros similares en diseño, para lo cual es de suma importancia centralizar siempre la diagramación en las mismas personas (ejecutivos).

1.2.4 Registros: Registrar significa asentar en libros o elementos que los sustituyen (tarjetas, fichas, etc.) las operaciones mediante las cuales la empresa cumple su gestión. Hay diversos medios de registración, pudiendo citar:

Manuales: transcripción realizada manualmente por el hombre.

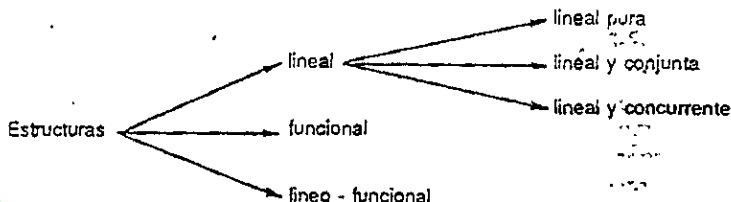
Mecánicos: utilización de máquinas.

Semimecánicos: combinación de los dos sistemas anteriores.

Electrónicos: Utilización de computadoras que si bien también son máquinas, dado su avance tecnológico se consideran por separado.

### 1.3 Tipos de Organización

La elección del tipo de organigrama queda ligada a cada empresa dada su dimensión y objeto para el cual fue creada, entre otros factores, pero a pesar de ello se han elaborado estructuras tipo como las que detallamos:



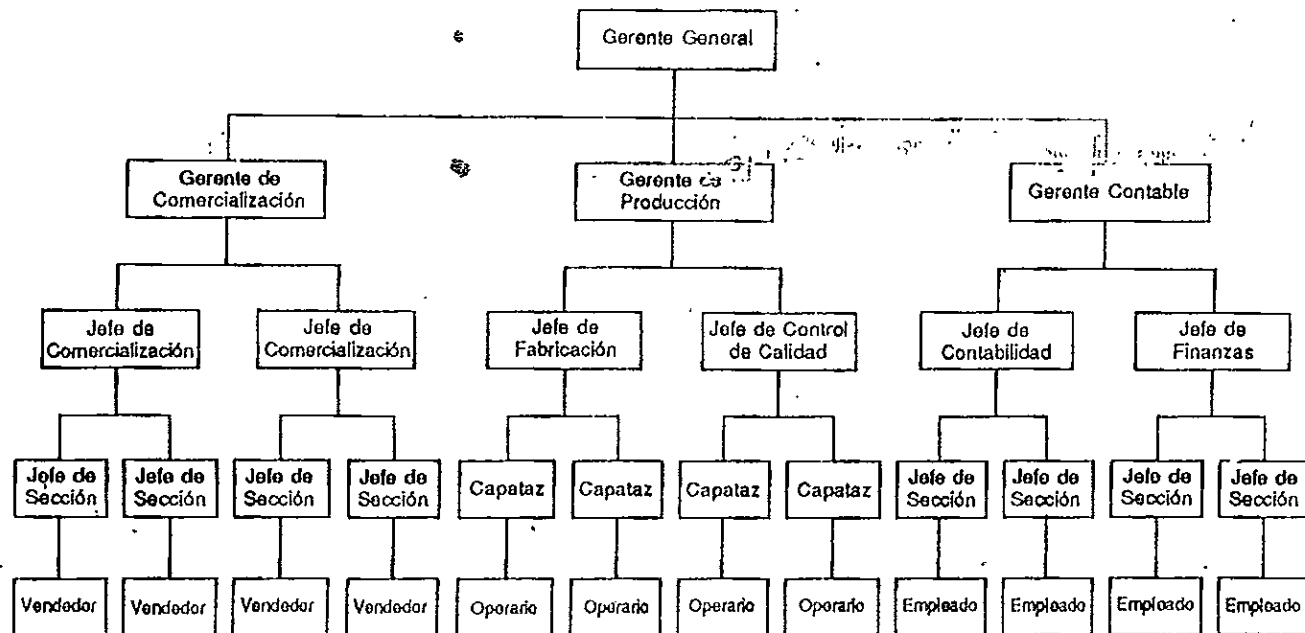
1.3.1 Organización lineal: Se subdivide en tres categorías:

1.3.1.1 Lineal pura: También se la suele conocer con el nombre de militar ya que se originó a través de la antigua organización de los ejecutivos.

En este tipo de organización la autoridad se aloja en una sola persona que podrá ser el dueño, director o gerente del ente, quien tiene la facultad de dirigir y las tareas son ejecutadas por personas que no poseen autoridad y están bajo su dependencia. (Ver diagrama página 30)

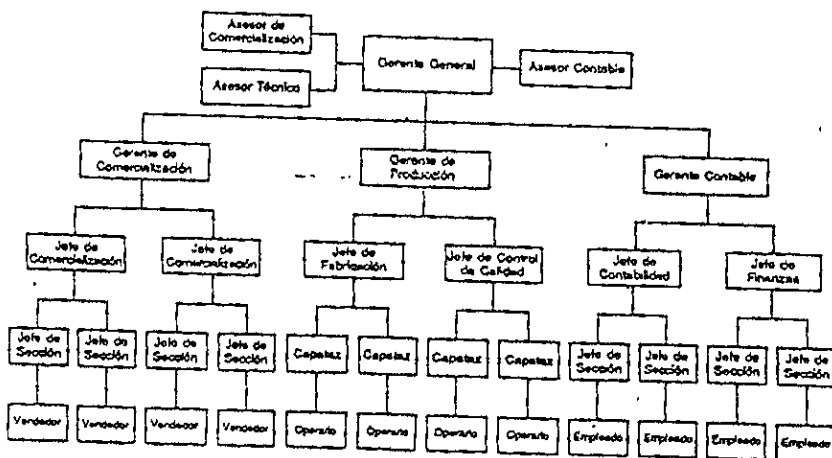
Las órdenes impartidas seguirán un curso descendente pasando de nivel a nivel de la escala jerárquica hasta llegar al encargado de ejecutarlas.

Este tipo de organización establece claramente las condiciones de disciplina. Es muy aconsejable para utilizarse en la pequeña empresa, dado que requiere un número reducido de personal y el directivo puede tener conocimiento de todas las actividades que allí se realizan. En cambio no es aconsejable para la gran empresa, pues el directorio se encontraría recargado de trabajo y responsabilidades para lograr una adecuada distribución de tareas y solucionar dificultades que pueden llegar a exceder su propia especialización.



**1.3.1.2 Lineal y conjunta:** Para solucionar el problema que se presenta en el organigrama anterior en cuanto al cúmulo de responsabilidades que debe enfrentar la parte directiva se creó este sistema que incluye asesores (contadores, licenciados, ingenieros, etc.) que sin tener autoridad jerárquica van a aconsejar al directivo en temas referentes a administración, comercialización o bien producción de la empresa. Estos funcionarios están provistos de poder de decisión pero no de ejecución. Los órdenes son impartidos directamente por los jefes no pudiendo hacerlo los asesores y el curso de las mismas es igual al del organigrama anterior.

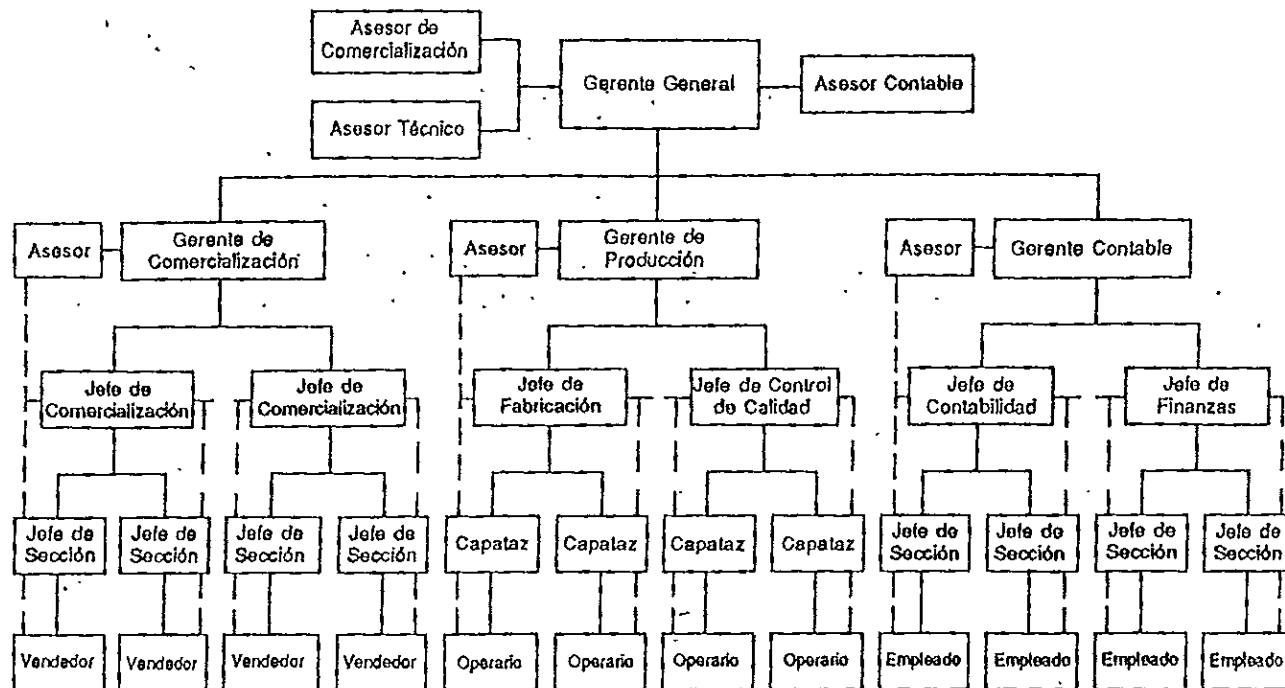
Se utiliza generalmente en la mediana empresa. En las grandes firmas no siempre suelen dar resultado debido a que los directivos suelen no tomar en cuenta el consejo de los asesores, por creer que no están tan familiarizados con los problemas del ente como ellos.



**1.3.1.3 Lineal y concurrente:** Este sistema también denota la existencia de órganos asesores pero con poder no sólo de decisión, sino también con poder de ejecutar, es decir que la diferencia con el anterior radica en que aquí los asesores pueden dar órdenes a las personas que dependen directamente del funcionario que asesoran.

La relación staff (asesores) con los subalternos se representa con línea punteada. (Ver diagrama página 32)

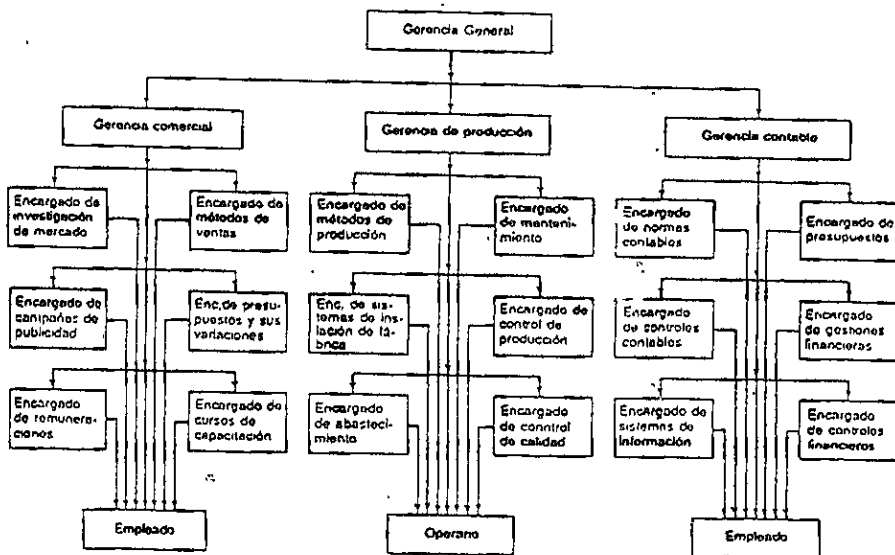




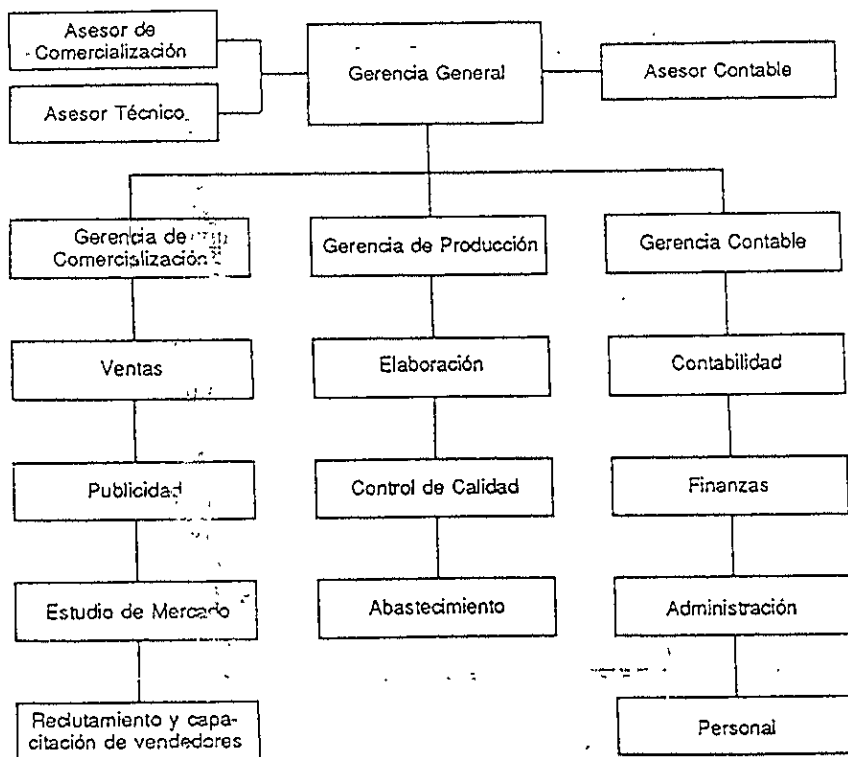
**1.3.2 Funcional:** Se produce un cambio rotundo con respecto a los sistemas anteriores ya que aquí el factor destacable, como su nombre lo indica, son las funciones realizadas por los hombres y no los hombres en sí, como en los diagramas anteriores.

Según este tipo de organización cada funcionario ejerce la dirección de las órdenes dentro del área que dirige con independencia del ejecutivo principal, pero esto tiene el inconveniente de alejar al agente de las restantes funciones dentro de la organización.

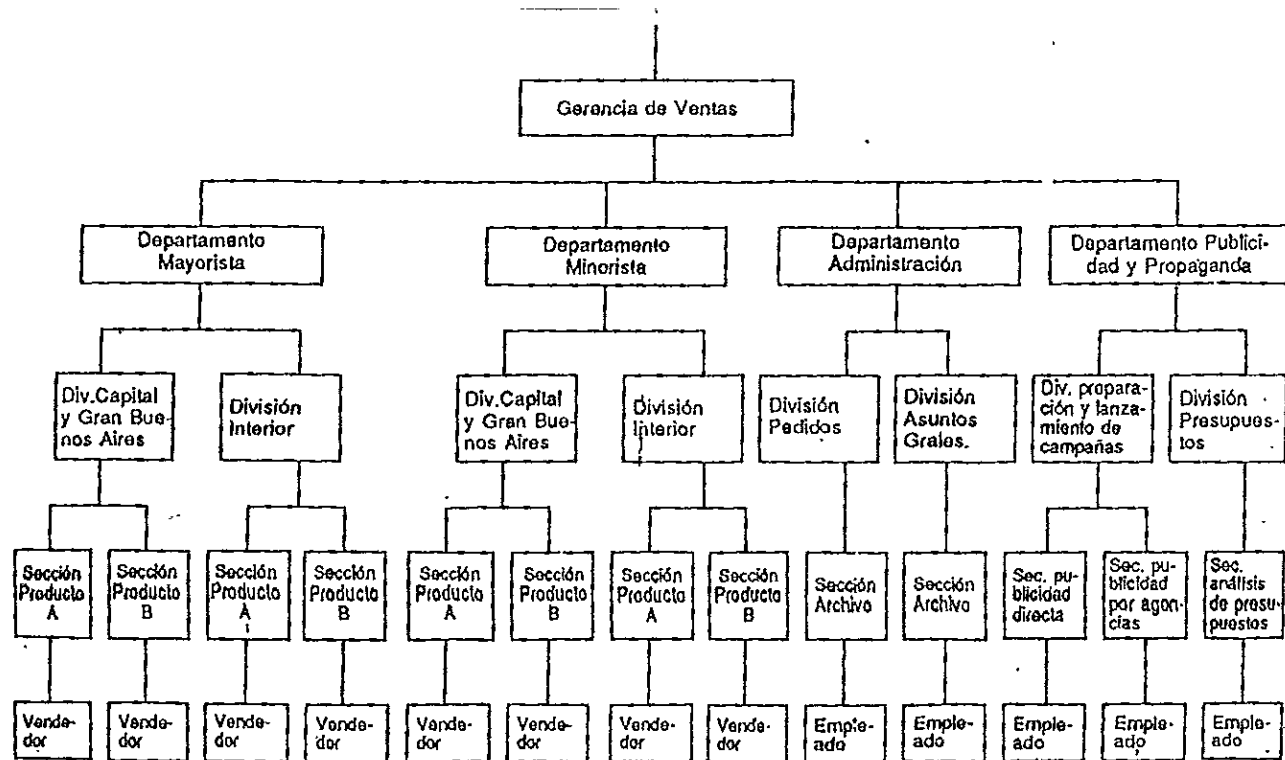
El sistema presenta la desventaja de dividir la autoridad, lo que resquebraja la responsabilidad.



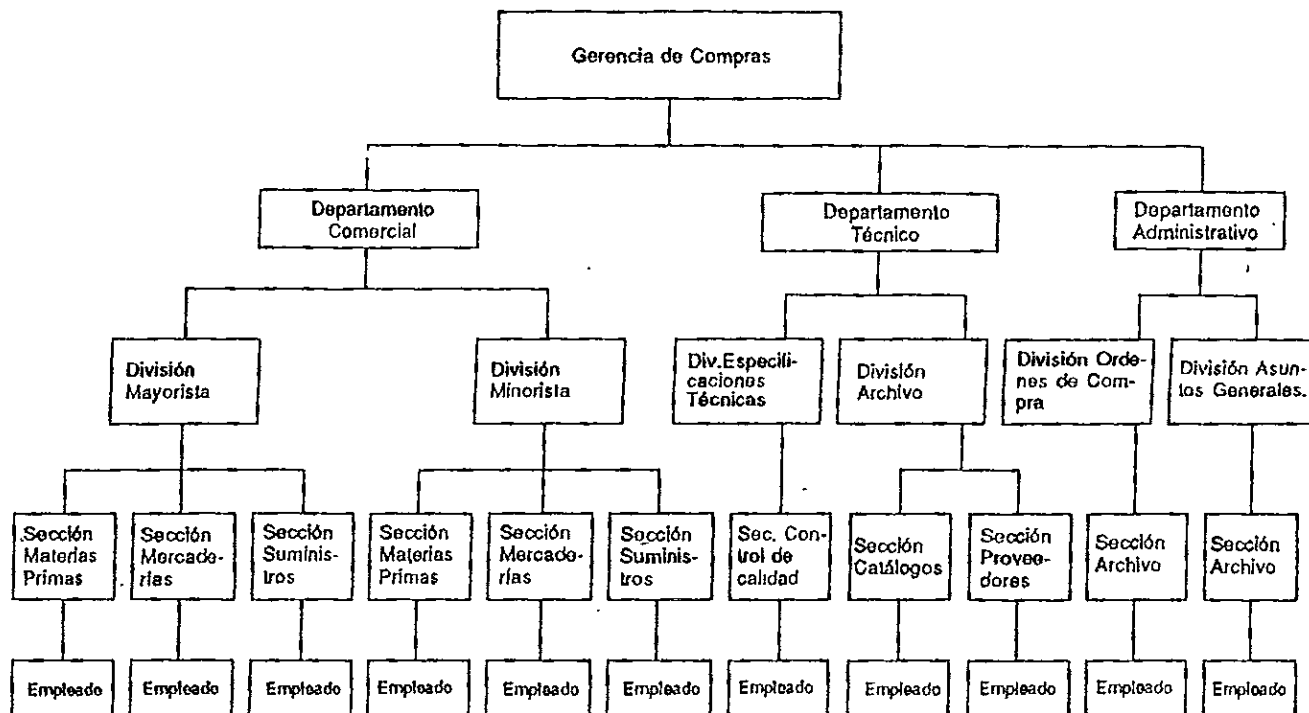
**1.3.3 Lineo - funcional:** Este tipo de estructura resulta de la combinación de la organización lineal, que concibe personas que incursionan dentro de distintas áreas y la organización funcional que admite la participación de individuos especialistas. Esto trae aparejada una estructura mixta en donde la autoridad y responsabilidad están expresamente definidas y concertadas en los directivos, quienes prestan colaboración a los especialistas cuando éstos lo necesitan. (Ver diagrama).



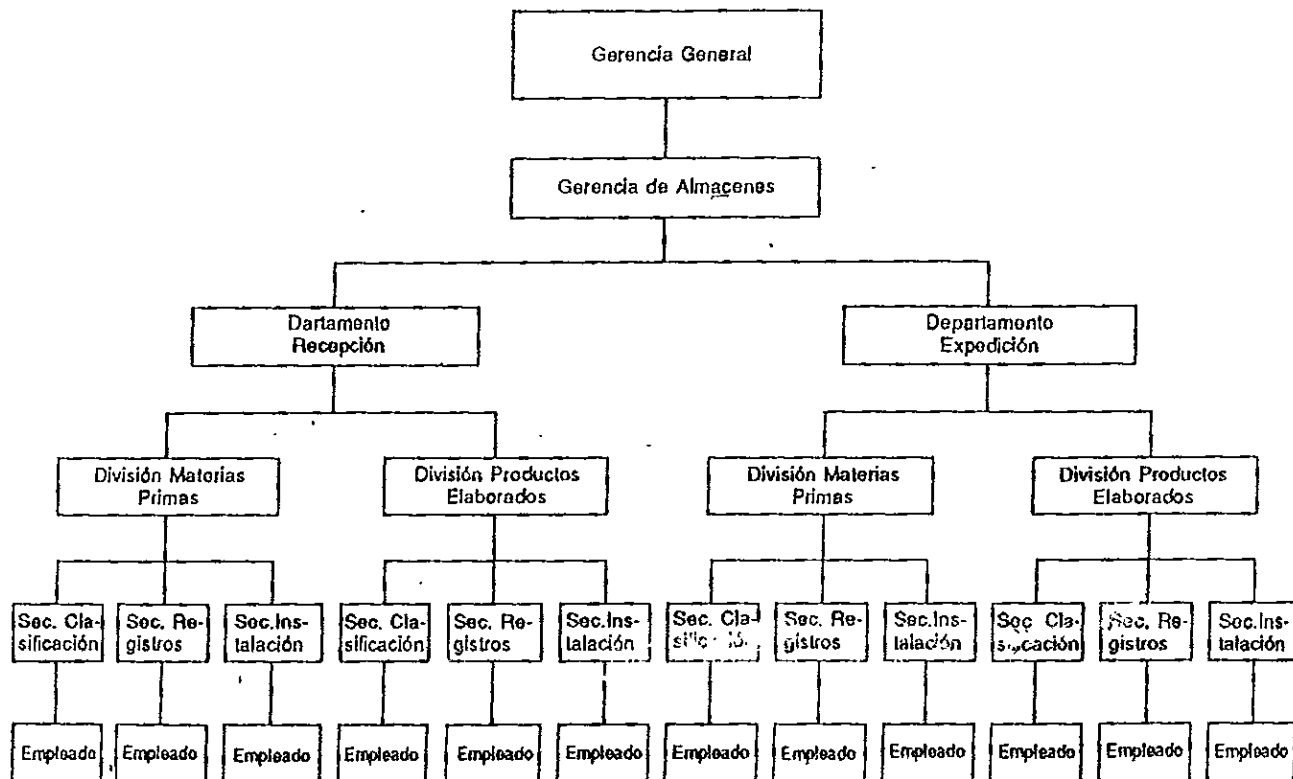
#### 1.4 Diagramas de distintos sectores de la empresa



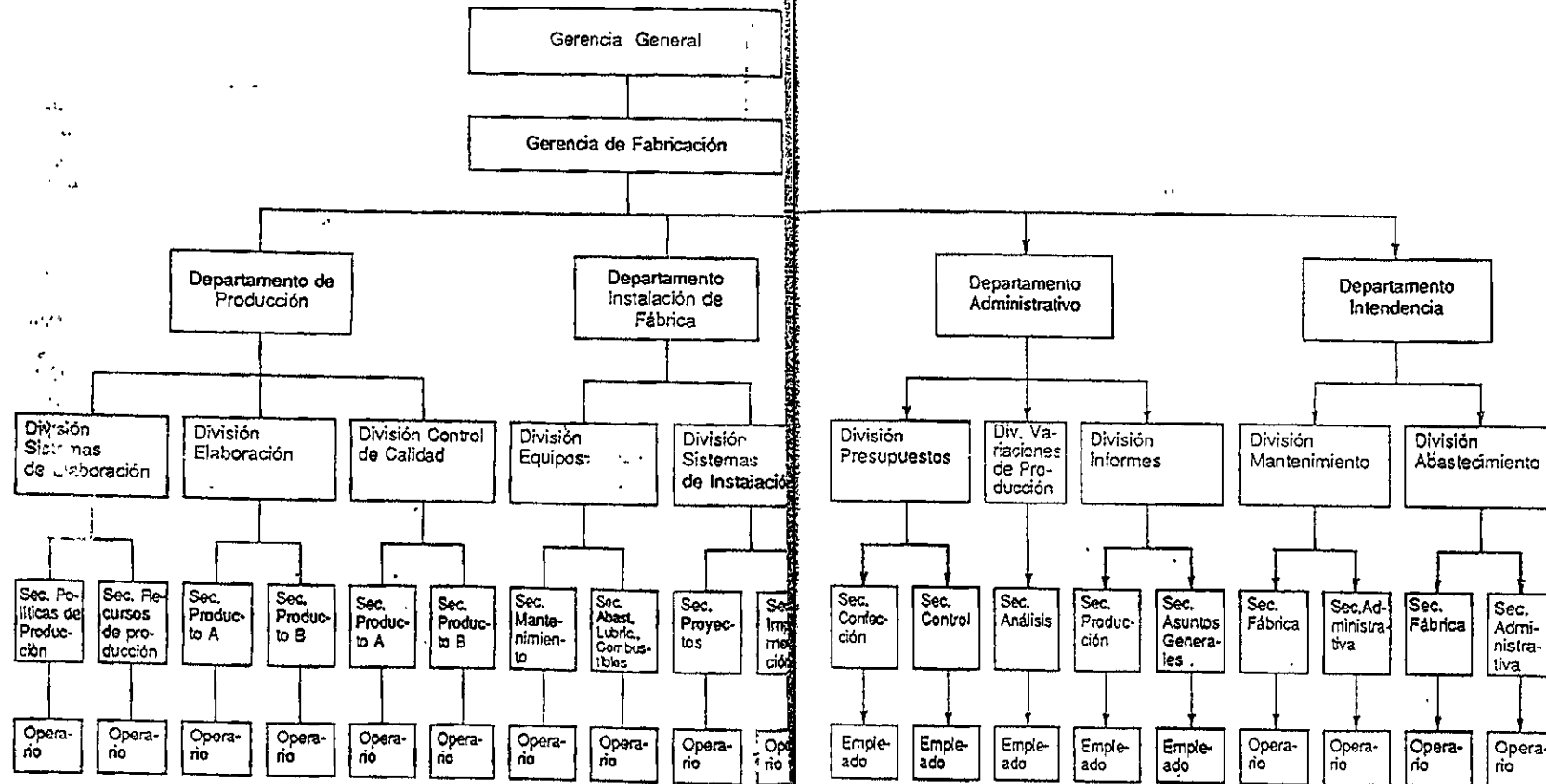
### 1.4.2 Diagrama de la Gerencia de Compras



#### 1.4.4 Diagrama de la Gerencia de Almacenes



### 1.4.3 Diagrama Gerencia de Fábrica

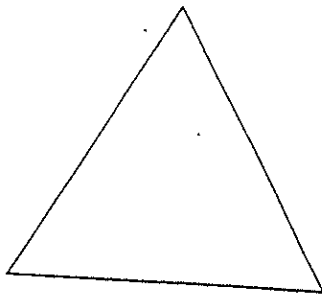


## 1.5 Aplicación de los principios básicos de organización y de equilibrio en la dirección funcional de la empresa

La aplicación de los principios básicos de la organización estarán limitados por el tamaño y naturaleza de la empresa. No pueden ni deben considerarse los principios como normas rígidas a seguir. Vicente L. Perel en su libro "Administración Pasado, Presente y Futuro" expresa: "Los principios no son leyes ni panaceas, reflejan una experiencia útil".

Hecha esta aclaración pasamos a detallar los puntos básicos que cita Richard C. Smyth:

a) Debe existir una jerarquía: éste es "El principio jerárquico" en el cual las líneas de autoridad y responsabilidad suben y bajan a través de los distintos niveles con una base amplia en la parte inferior y una cabeza única en la parte superior.



b) Cada una de todas las unidades y personas en la organización debe responder en última instancia al funcionario administrativo máximo en el vértice de la jerarquía.

c) Cada función necesaria para lograr los objetivos propuestos se asigna a una unidad de esa organización.

d) Las responsabilidades que se asignan a cada unidad deben ser bien difundidas y comprendidas.

e) Ninguna función debe ser asignada a más de una unidad de la organización.

f) Se deben aplicar métodos de organización consistentes en cada uno de los niveles de la jerarquía.

g) Cada miembro de la organización desde el vértice hasta la base debe saber:

1) De quién depende

2) Quiénes dependen de él

h) Ningún miembro de la organización debe depender de más de un superior.

i) La responsabilidad requerida para una función debe ir acompañada de la autoridad necesaria para realizar dicha función.



j) Las unidades o individuos que dependen de un supervisor no deben exceder del número que puede coordinar y dirigir efectivamente dicho superior (concepto de "Alcance del control").

k) Las funciones de línea deben estar separadas de las asesoras. Los canales de mando no se violan con la existencia de unidades asesoras.

l) La administración debe ejercer el control, prestando atención a los problemas de la política de importancia excepcional y no revisando las acciones rutinarias de los empleados.

m) No se debe permitir que la organización se torne tan complicada que obstaculice la realización del trabajo.

n) Las designaciones formales de los puestos, subfunciones, áreas y cargos debe estandarizarse.

## 1.6 Análisis de los conceptos básicos

*1.6.1 Unidad de mando:* El principio de unidad de mando es aquel que establece que nadie debe tener más de un jefe, es decir que cada uno debe saber de quién depende y por consiguiente todo jefe debe saber quiénes dependen de él.

La existencia de un doble comando provoca las siguientes consecuencias:

- 1) Debilitamiento de la estructura.
- 2) Aumento del desorden.
- 3) Incomodidad.

La estructura teóricamente perfecta en la aplicación del principio de unidad de mando es la estructura lineal pura.

En la práctica la estructura lineal pura sólo es posible en los niveles operativos inferiores de la jerarquía, en cambio en la tarea administrativa, las necesidades de especialización hacen necesaria una división diferente.

*1.6.2 Alcance del control:* Ningún jefe puede tener bajo su mando un número de subordinados superior al que puede efectivamente supervisar.

El límite comúnmente aceptado de subordinados que puede controlar un supervisor asciende a seis.

*1.6.3 Homogeneidad operativa:* Ningún jefe puede desempeñar funciones heterogéneas. Es decir que se debe asignar a cada jefe funciones homogéneas. A partir de este principio se realiza la departamentalización que es agrupar actividades o funciones sobre la base de criterios homogéneos.

*1.6.4 Delegación:* Delegar significa derivar o ceder a otra persona o unidad una o más funciones. Se debe asignar la responsabilidad necesaria para que esa otra persona o unidad logre el objetivo.

Frente a este principio hay que tener en cuenta:

- a) La responsabilidad es indelegable.

El superior que delega cambia la responsabilidad de ejecutar por la responsabilidad de asegurarse de que el trabajo se realiza y crea una nueva responsabilidad, la de su subordinado hacia él.

b) Al delegar debe asignar autoridad a quien delega.

c) No puede haber delegación sin definición clara de las tareas.

d) Debe asegurarse de que el ejecutivo que resulte electo para el trabajo sea el más competente.

*1.6.5 Descentralización:* La descentralización se produce cuando debido al crecimiento de la organización, los niveles más altos de la jerarquía no pueden realizar por sí determinadas tareas.

Las funciones y responsabilidades pueden descentralizarse, en cambio no ocurre lo mismo con la planificación y el control.

*1.7 Staff:* Staff o cuerpo asesor que instruye al funcionario de línea acerca de su especialidad. Debe tenerse en cuenta que los cuerpos staff no deciden, asesoran al ejecutivo de línea el que concentra la autoridad de línea.

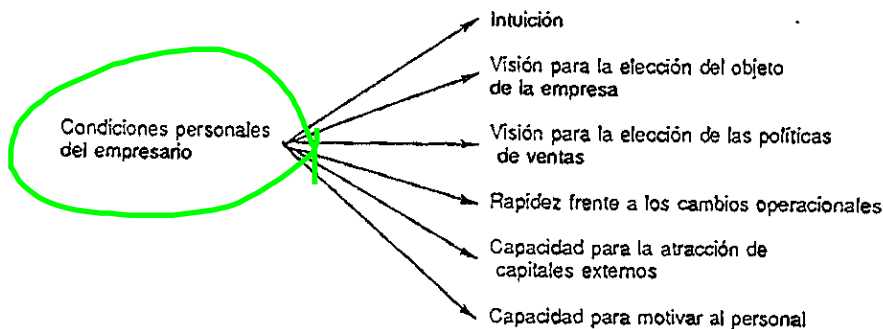
## CAPÍTULO IV

### ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

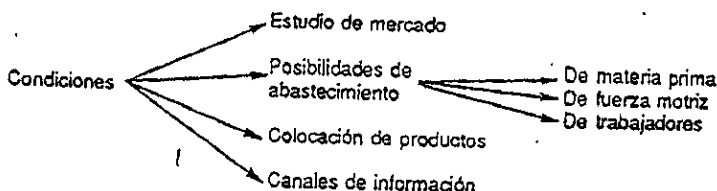
#### 1. Introducción

Como ya enunciáramos en el concepto de empresa, ésta es una conjunción de elementos humanos y materiales con el fin de obtener un lucro, cuya trascendencia social es innegable por ser la fuente de trabajo de mayor porcentaje de la población. Como figura predominante de este contexto surge el empresario, que es el responsable por excelencia de esta fuente de trabajo.

Por ello es que el empresario no puede dejar librada la organización de la empresa a su personal intuición, sino que debe reunir una serie de condiciones y conocimientos que le permitan asumir realmente su rol, además de realizar un estudio que permita conocer las posibilidades de desarrollo de la empresa para el logro de su fin. De allí se desprende que se deben tener en cuenta dos facetas para una adecuada organización, una en cuanto a la calidad del empresario y la otra referida a las condiciones inherentes a la empresa misma.



#### 2. Condiciones inherentes a la empresa



## 2.1 Estudio de mercado

Consiste en la elección de la plaza adecuada para la instalación de la empresa a los efectos de la colocación del producto, la determinación de la probable competencia y la aceptación del público consumidor.

## 2.2 Posibilidades de abastecimiento

### 2.2.1 Abastecimiento de materias primas:

Al decidir la plaza de instalación de la empresa, debe tenerse en cuenta que la misma se halle en las cercanías de los centros proveedores de materias primas, a fin de asegurar un proceso productivo ininterrumpido, además de abaratar costos, por la consecuente reducción de fletes y acarreos.

### 2.2.2 Abastecimiento de fuerza motriz

Dado que los productores de fuerza motriz son el carbón, gas, petróleo y agua, es conveniente la instalación de la empresa en proximidades de los centros de distribución de esos elementos, con lo que se evita la distracción de capital en generadores propios, o en gastos de fletes y acarreos para el traslado de los mencionados elementos productores. Asimismo deberá tenerse en cuenta la proximidad a los lugares de fácil provisión de energía eléctrica por redes troncales existentes.

### 2.2.3 Reclutamiento de mano de obra

Es el rubro que menos problemas acarrea debido a que al ser la empresa una fuente de trabajo siempre se agrupan alrededor de ella barrios obreros, ya sea construidos por la misma empresa o por su personal.

Donde podría llegar a tropezar la empresa con mayores dificultades sería en el reclutamiento de mano de obra calificada. Pero esto halla su solución mediante el pago de altos salarios y condiciones habitacionales dignas.

Como primera medida la empresa deberá lograr una amplia información sobre desgravaciones impositivas con que son beneficiadas las empresas a instalarse en lugares despoblados. Ante este beneficio, la misma vería compensada la utilización de capitales en la construcción de los barrios obreros.

## 2.3 Colocación de productos


Toda empresa para poder competir cabalmente debe tender a minimizar costos, lo que podrá malograrse si debe cargar con altas erogaciones en concepto de fletes y acarreos para el traslado de los productos que elabora o comercializa, desde su planta hasta los centros de consumo. De ello se desprende la ventaja de la instalación de la misma en las proximidades de los centros de consumo.

## 2.4 Canales de información

Cada ente debe estar informado en forma constante sobre aspectos legales, comerciales, impositivos y contables, contando para tal fin con material emitido por organismos públicos y privados. Dentro de las informaciones públicas se cuenta con las del Indec (Instituto Nacional de Estadística y Censos), boletines oficiales, boletines impositivos y otros, y entre las privadas las informaciones suministradas por la Cámara de Comercio, Asociaciones Industriales, asesoramiento de profesionales, entre otras.

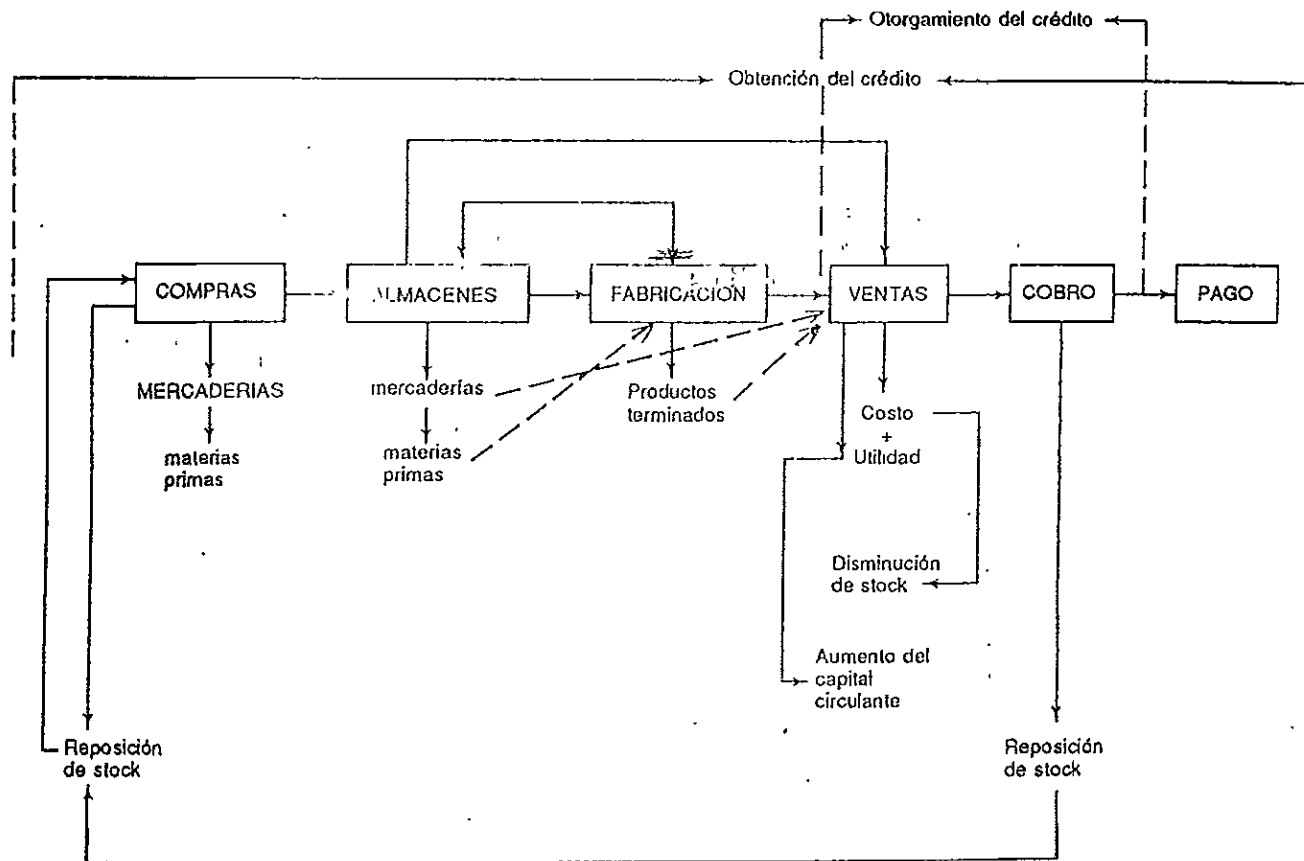
## 3. Operaciones de la empresa

Dado que el empresario no debe basarse solamente en sus condiciones personales, sino que tiene que apoyar su gestión en principios científicos para lograr una mejor administración de su empresa, enunciaremos a continuación una breve reseña de las conclusiones de Henry Fayol, tomadas de su obra "Administración Industrial General".

S e g u n  H e n r y  F a y o l		<i>Técnicas:</i> Producción - Fabricación - Transformación
		<i>Comerciales:</i> Compra - Venta - Permuta
		<i>Financieras:</i> Búsqueda y administración de capitales
		<i>De seguridad:</i> Protección o conservación de los bienes o resguardo de personas
		<i>Contables:</i> Inventarios - Balances - Precio de costo - Estadísticas - etc.
		<i>Administrativas:</i> Previsión - Organización - Mando - Coordinación - Control

## 4. Sectores que integran la empresa

En base a las funciones enunciadas por Fayol, detallamos los distintos sectores que integran una empresa típica. (ver gráfico página 46)



## 4.1 Compras

### 4.1.1 Características generales

De acuerdo con el desenvolvimiento de las operaciones de compra, dependerá el normal funcionamiento de la empresa, por cuanto de ello depende un proceso productivo ininterrumpido de una empresa industrial y una correcta organización de ventas. Manteniendo así en forma fluida el abastecimiento del mercado consumidor, tanto en empresas comerciales como industriales. Las operaciones de compra pueden llevarse a cabo mediante dos sistemas: un sistema de *centralización* y otro de *descentralización*. De acuerdo con el primer sistema las adquisiciones son efectuadas por una oficina central dirigida por una o varias personas, según la magnitud de la empresa, y será la encargada de la selección de las mercaderías o materias primas a comprar, supervisión de las mismas, entre otras funciones. En cambio de acuerdo con el segundo sistema, las funciones están a cargo de los respectivos jefes de oficinas, secciones o departamentos, aun cuando el control final esté fiscalizado por un órgano central. En la práctica no suelen llevarse a cabo en forma rígida y por lo general se adopta un sistema intermedio entre ambos, según el cual se fija un monto de compras hasta donde cada sección o departamento comprará por sí mismo. En cambio, cuando se exceda de ese límite, las secciones o departamentos deberán manifestar su pedido al órgano central, quien se encargará de ello.

### 4.1.2 Funciones

C O M P R A S	F U N C I O N E S	Comerciales	T A R E T A S	Mercaderías Materias primas Artículos de uso general Bienes de uso	Aspectos a considerar	Aspecto cualitativo Aspecto cuantitativo Cronograma de entrega Valor de las transacciones
		Técnicas	R E A S	Conocimientos técnicos Imprescindibles		
		Administrativas	S	Compras de materias primas Compras de artículos generales		

#### 4.1.2.1 Función comercial

Esta función tiene como tareas las siguientes:

- Compra de mercaderías destinadas a su posterior reventa.

b) Compra de materias primas para introducirlas luego en un proceso productivo.

c) Compra de artículos de uso general: artículos de menor importancia utilizados por los distintos sectores del ente (papelería, artículos de limpieza, etc.).

d) Compras de bienes de uso: bienes indispensables para llevar a cabo la función del ente (escritorios, máquinas de escribir y calcular, bibliotecas, rodados, inmuebles, etc.).

Dentro de estas cuatro facetas debemos considerar los siguientes aspectos:

El aspecto *cualitativo* obedece a la calidad de los productos solicitados por este departamento, la cual debe ser respetada estrictamente por el proveedor encargado de abastecerlos. Previamente a la solicitud del pedido, Compras debe requerir las especificaciones técnicas de los productos a los asesores pertinentes.

El aspecto *cuantitativo* va a estar dado por la cantidad de elementos a solicitar a los proveedores, información que Compras debe solicitar, con su posterior verificación, a los sectores encargados de consumirlos.

El cumplimiento del *cronograma de entrega* es importantísimo ya que alguna demora ocasionaría la interrupción del proceso fabril o el no abastecimiento normal del mercado consumidor.

El *valor de las transacciones* va a estar dado por el precio de las materias primas y las mercaderías, responsabilidad que recae específicamente sobre Compras; siempre se tendrá en cuenta no sacrificar calidad por menores precios.

Las funciones técnicas y administrativas no serán desarrolladas por cuanto no presentan aspectos a considerar y fueron consignadas en el cuadro general.

#### 4.1.3 Organización interna

C O M P R A S	O R G A N I Z A C I O N	Registro y archivo de compras	F U N C I O N E S	Archivo nómina de artículos Archivo nómina de proveedores Archivo de catálogos Archivo general
		Compras propia y dichas		Adquisiciones Seguimiento y activación de las compras



#### 4.1.3.1 Registro y archivo de compras

Se arma un archivo con las nóminas de artículos que usualmente se compran a pedido de cada uno de los sectores que integran la empresa, consignando en él los datos y especificaciones referentes a cada elemento, suministrados oportunamente por los técnicos de cada sector. Se evitará de esa manera la consulta permanente entre el sector peticionante y Compras para realizar el pedido.

También tiene un archivo con la nómina de proveedores, que deberá contener además los datos personales y dirección del proveedor, los tipos de artículos que suministran con sus respectivas especificaciones, condiciones de pago, etc. Cada vez que deba efectuarse una compra se recurre a este registro para pedir cotizaciones de precios, dando luego lugar a un estudio de condiciones, previo a la decisión final de por cuál proveedor decidirse.

El archivo de catálogos reviste también importancia, ya que de esta manera Compras puede ubicar con mayor precisión y repidez cuál es el proveedor que posee el artículo que más se adapte al necesitado en la empresa.

Además de este tipo de archivo, Compras debe tener un archivo general en donde recopilará las distintas cotizaciones recibidas oportunamente, las copias de los pedidos de compras que le hicieran llegar los distintos sectores de la empresa y cualquier otro documento que revista importancia en la medida en que Compras así lo considere.

#### 4.1.3.2 Compras propiamente dicha

A D Q U I S I C I O N E S	Compras efectuadas dentro del ámbito del país	Compra directa  Prevía solicitud de presupuestos privados  Licitaciones
	Compras efectuadas fuera del ámbito del país (exterior)	Forma directa  Por representantes en el país de la firma extranjera  Por medio de comisionistas destacados en el exterior

##### 4.1.3.2.1 Adquisiciones:

Será la encargada de realizar las compras. Antes de detallar las formas más comunes de adquisición de bienes debemos considerar si se trata de compras en el país o en el extranjero.

#### *4.1.3.2.1.1 Compras en el país:*

Las formas más usuales son:

- a) Compra directa
- b) Compra con previa solicitud de presupuestos privados.
- c) Licitaciones.

La primera se efectúa comprando directamente a un proveedor, el cual se seleccionará del fichero de proveedores, teniendo en cuenta su cumplimiento, solvencia, calidad, etc.

En la segunda modalidad se requerirá a casas dedicadas a la venta del artículo necesitado, presupuestos acerca del mismo, en los cuales constará plazo de entrega, precios, facilidades de pago y especificaciones técnicas. Se seleccionará el que ofrezca mejores alternativas.

El tercero se lleva a cabo mediante el llamado a empresas, a través de la publicación de un aviso en alguno de los diarios de mayor circulación del lugar, en donde se especificará que la empresa necesita la adquisición de determinados bienes; bajo una serie de requisitos que estarán enunciados en lo que se llama pliego de condiciones. Las empresas interesadas en vender se presentarán en el domicilio de la compradora, para adquirir el pliego de condiciones donde constará la fecha de cierre de cotización y la fecha y hora de la apertura de la licitación. En el momento señalado se procederá a la lectura de cada una de las cotizaciones recibidas, pudiendo asistir al acto de apertura todas las empresas que hayan cotizado. De allí en más la sociedad compradora se reservará un tiempo prudencial para la adjudicación de la licitación a uno de los proveedores.

#### *4.1.3.2.1.2 Compras en el exterior*

Las compras fuera del país donde se encuentra asentada la empresa requiere un profundo conocimiento del ramo por parte del personal de Compras, debido no sólo a las formas de adquisición sino también a las formas de pago. En lo que respecta a las compras, éstas pueden efectuarse de acuerdo con distintos sistemas:

- a) Forma directa
- b) Por representantes en el país de la firma extranjera.
- c) Por medio de comisionistas.

En el supuesto a) se trata generalmente de empresas que tienen un monto de compras de gran envergadura y realizan transacciones en forma frecuente, por lo tanto son conocidas en el exterior, por lo que la contratación se hace directamente entre la firma solicitante y la proveedora del exterior.

La modalidad b) tiene lugar cuando la firma proveedora tiene representantes en el país; en este caso se procede poniéndose en contacto con ellos para efectuar la compra.

En la modalidad c) se recurre a una persona destacada en el exterior para que se contacte con la firma proveedora y efectúe la compra.

En lo que atañe a la forma de pago ésta puede realizarse de dos formas:

- a) Por medio de letras de cambio.
- b) Por medio de créditos documentarios.

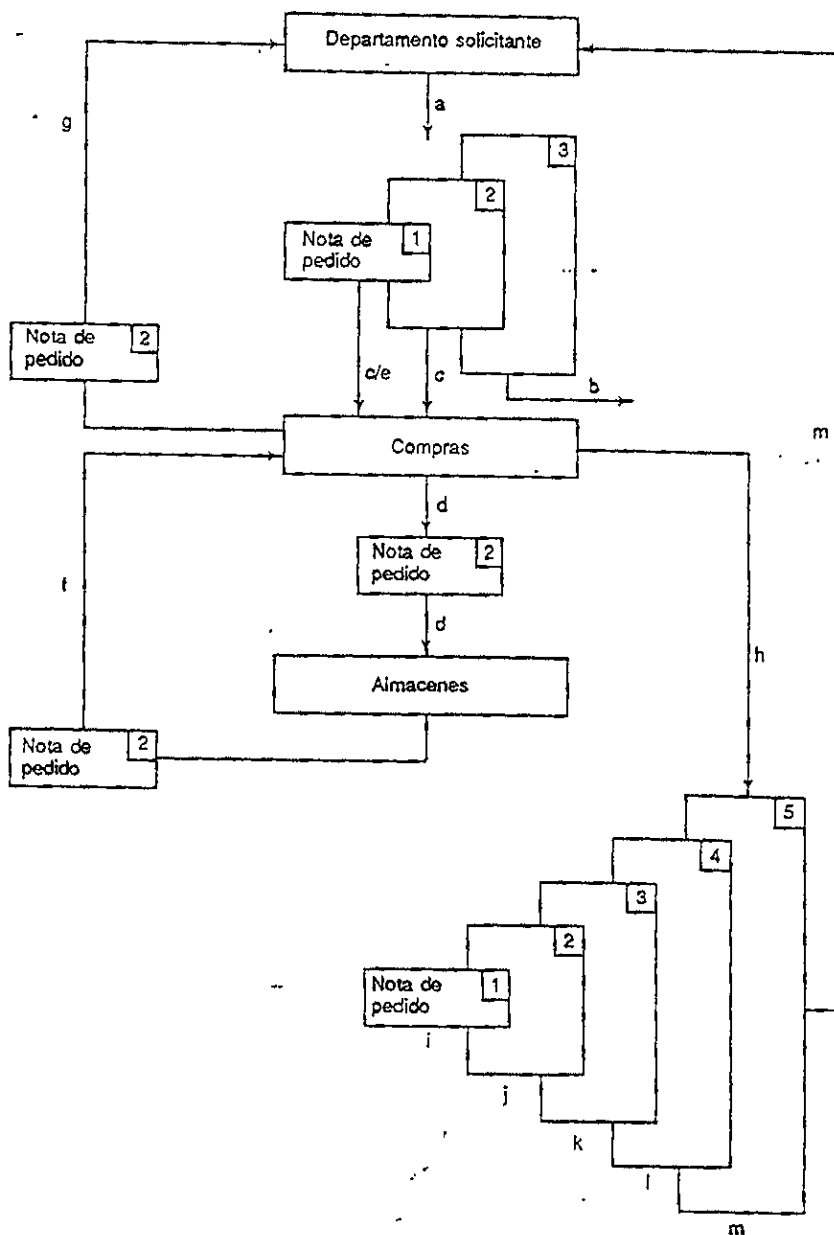
Una vez que Compras ha recibido todas las cotizaciones, procederá a estudio de las mismas a fin de determinar qué proveedor otorga condiciones más ventajosas. Concluido este trámite, se procede a adjudicar la compra al proveedor seleccionado, emitiendo la pertinente orden de compra.

### *3.2.2 Seguimiento y activación de la compra*

Se encarga de:

- a) Que los artículos comprados sean entregados por el proveedor de acuerdo con lo solicitado oportunamente.
- b) Verificación y aprobación de las facturas emitidas por el proveedor de acuerdo con las estipulaciones de las órdenes de compra.

#### 4.1.4 Circuito de la nota de pedido y orden de compra



## Referencias del cuadro

- a) Emisión de la nota de pedido por parte del departamento solicitante.
- b) Triplicado en poder del departamento solicitante.
- c) Original y duplicado para el departamento de compras.
- d) Compras remite a Almacenes el duplicado para verificación de existencia.
- e) Original en poder del departamento de compras.
- f) Almacenes verifica existencia y remite el duplicado nuevamente a Compras.
- g) Compras remite el duplicado debidamente conformado al departamento solicitante quien lo archivará como constancia del pedido efectuado.
- h) Al recibir Compras el informe de existencia por parte de Almacenes emite la orden de compra respectiva por quintuplicado.
- i) Original se envía al proveedor como constancia del pedido formulado.
- j) Duplicado se archiva en Compras como constancia del pedido efectuado.
- k) Triplicado se envía a Recepción para posterior verificación de la mercadería recibida.
- l) Cuadruplicado se envía a Contaduría para su posterior cotejo con la factura del proveedor.
- m) Quintuplicado se envía al departamento solicitante como constancia del pedido efectuado oportunamente.

## 4.2 Ventas

### 4.2.1 Características generales

La función de vender consiste en la enajenación de los productos que se hubiesen adquirido para su posterior reventa (empresas comerciales) o bien los que se hubiesen elaborado en la misma empresa (empresas industriales).

### 4.2.2 Métodos de venta

MÉTODOS DE VENTA	Individuales	Directos Indirectos
	Colectivos	

#### 4.2.2.1 Individuales

La venta se realizará a través de un método individual cuando los productos sean ofrecidos (oferta) a un comprador determinado. Este método presenta una subdivisión en método directo e indirecto.

- a) *Directos*: El comerciante o productor realiza la venta por sí mismo.
- b) *Indirectos*: El comerciante o productor recurre a intermediarios para realizar la venta, como por ejemplo: representantes, agentes, corretores.

#### 4.2.2.2 Colectivos

La venta será realizada de acuerdo con este método cuando el comerciante o productor ofrezca los productos a un grupo de compradores reunidos en ferias, mercados, subastas, etc.

#### 4.2.3 Modalidades de venta

MODALIDADES DE VENTAS	Calidad	Según muestra Según catálogo	
	Precio	Por mayor Por menor Corriente Máximo	
		Contado	Inmediato De plaza
		A plazo	Con documentos En cuenta corriente

#### 4.2.3.1 Calidad

La calidad de los productos entre comprador y vendedor puede estimularse de acuerdo con dos sistemas. Uno de ellos se refiere a la estipu-

lación de la calidad en base a *muestras*, vale decir que el comprador puede observar y apreciar la calidad y características del producto e incluso someterlo a análisis a los efectos de verificar si el mismo se adapta a sus necesidades. En cambio el otro sistema, según *catálogo*, se lleva a cabo, generalmente, cuando el comprador conoce de antemano el producto a adquirir por ser conocido en el mercado.

#### 4.2.3.2 Precio

Sabemos que el precio es el valor de los bienes expresado en dinero, y ese precio va a adquirir distintas características de acuerdo con el volumen de las operaciones, la manera de determinarlo y la forma de pago.

Según las cantidades de mercaderías que se comercialicen, el precio podrá ser *al por menor* o *al por mayor*. El primero será determinado por operaciones que se realicen en un menor volumen, como el caso de las ventas efectuadas por comerciantes minoristas, y el segundo estará dado por la comercialización de productos en grandes cantidades, como por ejemplo las operaciones realizadas por comerciantes mayoristas.

El precio corriente estará determinado por el libre juego de la oferta y la demanda y el precio máximo estará dado por la intervención del Estado, quien lo fijará en épocas de desajuste para asegurar los intereses del consumidor, imponiendo sanciones a aquellos comerciantes que no los respeten.

Por su parte la forma de pago del precio, determinará que el mismo sea *al contado*, y adoptará por su parte dos modalidades: si el precio se abona contra entrega de la mercadería estaremos en presencia de un *contado inmediato* y si el mismo se pagara en un plazo no superior a los diez días de efectuada la entrega de la mercadería, sería un *contado de plaza*. Cuando el pago se efectuare en un plazo mayor a los treinta días de fecha de entrega, la modalidad adoptada es a *plazo*. Si el comprador entregase al vendedor pagarés por la deuda contraída será *documentado* y si no existiese el desplazamiento de documentos, vale decir que al vencimiento de la deuda el comprador cancelara con efectivo o cheque, la modalidad será *en cuenta corriente*.

#### 4.2.4 Bonificaciones y descuentos usuales

Conceptos		Bonificación	Descuento
1	Rebaja de precio	X	X
2	De acuerdo con condiciones de pago	---	X
3	De acuerdo con el volumen de la operación	X	---

... Del cuadro inserto podemos deducir con facilidad el concepto de ambos vocablos ya que observamos que los dos consisten en una rebaja efectuada sobre el precio de venta. Si esa rebaja tiene lugar por la cantidad de productos vendidos, toma el nombre de *bonificación* y si la causa radica en las condiciones de pago estamos en presencia de un *descuento*.

#### *4.2.5 Cláusulas utilizadas en el comercio internacional*

Tanto el precio de compra como el de venta para el comprador y vendedor respectivamente, están sujetos en el comercio internacional a una serie de gastos típicos de la operación.

Para el comprador estos gastos representan una gran significación ya que modifican su costo y deberán ser tenidos en cuenta para su posterior determinación del precio de venta. Según estos gastos estén a cargo del comprador o del vendedor se han fijado una serie de cláusulas que la costumbre ha impuesto y deben ser incluidos en el precio.



CONCEPTO		F.A.S.	F.O.B.	C.I.F.	C. y F.
1	<i>Vocablo inglés</i>	Free alongside ship	Free on board	Cost insurance freight	Cost freight
2	<i>Traducción al castellano</i>	Libre al costado del vapor	Libre sobre bordo	Costo seguro y flete	Costo y flete
3	<i>Gastos a cargo del vendedor (Exportador)</i>				
a	Seguro y flete marítimo	---	---	X	---
b	Carga y acondicionamiento del buque	---	X	---	---
c	Gastos hasta colocar las mercaderías al costado del vapor	X	---	---	---
d	Flete marítimo	---	---	---	X
e	Gastos de traslado al puerto de embarque	X	X	X	X
4	<i>Gastos a cargo del comprador (Importador)</i>			I	
a	Gastos de descarga y retiro del puerto	---	---	X	---
b	Flete y seguro marítimo	---	X	---	---
c	Gastos de carga y acondicionamiento en la bodega del vapor	X	---	---	---
d	Seguro marítimo	---	---	---	X
e	Gastos de descarga, retiro de la mer- cadería del puerto de destino y trasla- do a su domicilio	X	X	X	X

#### 4.2.6. Organización interna

V E N T A S	O R G A N I Z A C I O N  I N T E R N A	F U N C I O N E S	<i>Investigación de mercado</i>	Estudio de mercado Estudio de consumidores Estudio de problemas de distribución
			<i>Publicidad y propaganda</i>	Preparación de campañas Lanzamiento de campañas Medición de resultados
			<i>Planeamiento</i>	Métodos de ventas Presupuestos Control
			<i>Operaciones de ventas</i>	Reclutamiento y remuneración de vendedores Capacitación personal de ventas Recepción y trámite de pedidos

##### 4.2.6.1 Investigación de Mercado

Se encarga del estudio del mercado consumidor, de la probable extensión de este mercado y del análisis de la recepción del producto por parte del público.

##### 4.2.6.1.1 Estudio de Mercado

Analiza todo lo relacionado con el mercado, su extensión y características.

##### 4.2.6.1.2 Estudio de consumidores

Investigación de los gustos y preferencias del consumidor mediante encuestas o entrevistas personales.

##### 4.2.6.1.3 Estudio de problemas de distribución

De acuerdo con los datos obtenidos y compilados por los dos estudios anteriores recomienda políticas de ventas.

##### 4.2.6.2 Publicidad y propaganda

Se ocupa de la creación de la demanda.

##### 4.2.6.2.1 Preparación de campañas

Se encarga de todo lo referente a la preparación y desarrollo del programa de publicidad, calendario a cumplir y medios a emplear.

##### 4.2.6.2.2 Lanzamiento de la campaña

Se ocupa de poner en marcha lo establecido en preparación de campañas.

#### *4.2.6.2.3 Medición de resultados*

Abarca el análisis de la marcha de las campañas, el desarrollo del programa trazado y las causas de las desviaciones.

#### *4.2.6.3 Planeamiento*

Se ocupa de la elaboración de un plan de comercialización de los productos.

##### *4.2.6.3.1 Métodos de ventas*

Decide acerca de la política de ventas a seguir, estudiando los métodos de ventas más convenientes para la empresa, teniendo en cuenta lo ya explicitado en el presente capítulo.

##### *4.2.6.3.2 Presupuesto*

Prepara las estimaciones de las ventas a realizar previendo su costo. Deberá realizar un presupuesto que no sea una mera aspiración de deseos ya que deberá tener en cuenta diversos factores difíciles de cuantificar. De un buen presupuesto de ventas depende en gran escala la marcha de la empresa ya que de allí provendrán los recursos genuinos de la misma. Deberá tener en cuenta:

- a) Capacidad de la planta y equipo
- b) Demanda
- c) Condiciones de pago
- d) Factores económicos como ser capacidad adquisitiva de la colectividad
- e) Competencia, es decir cantidad de productos similares lanzados al mercado por otras firmas

Se recomienda además realizar un presupuesto por cada línea de producto a comercializar. De la suma de los presupuestos por producto se obtendrá el presupuesto total.

##### *4.2.6.3.3 Control*

Controla el desarrollo del presupuesto trazado, analiza las desviaciones estableciendo sus causas y tratando de corregir los desvíos.

#### *4.2.6.4 Operaciones de ventas*

Se ocupa de la transacción propiamente dicha, es decir el cambio del producto por dinero.

##### *4.2.6.4.1 Reclutamiento y remuneración de vendedores*

Si bien el encargado de selección de personal será el departamento de personal, en lo que se refiere a vendedores estará asesorado por Reclutamiento y remuneración de vendedores, quien fijará requisitos mínimos que debe cumplir el aspirante a vendedor, asimismo asesora al departamento de personal en lo que respecta a remuneraciones del personal de ventas, debido a las modalidades específicas de remuneración (comisión

entre otras). De un buen personal de ventas altamente capacitado y bien remunerado dependerá en gran medida el éxito de la ventas.

#### 4.2.6.4.2 Capacitación personal de Ventas

Constituye un ítem muy importante ya que se encarga de dirigir clases de entrenamiento, diversos tipos de capacitación, sobre todo capacitación en la calle y además proporciona las técnicas de ventas.

#### 4.2.6.4.3 Recepción y trámite de pedidos

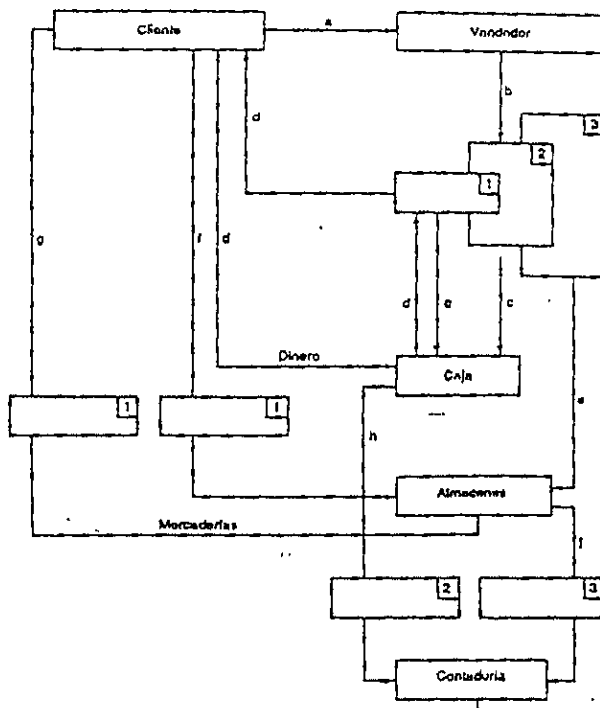
Se encarga de atención de consultas, cotizaciones de precios y el trámite de los pedidos.

a) *Trámite de pedidos:* Se deben considerar por separado las ventas al contado y las ventas a crédito.

b) *Ventas al contado:* Se realiza por lo general directamente al público. Se entrega a cada vendedor un talonario de "Facturas de Venta" que consta de original y dos copias que además están numeradas. (Ver circuito factura de ventas).

c) *Ventas a crédito:* En este caso se utilizan la nota de pedido, el remito y la factura. (Ver circuito de ventas a crédito).

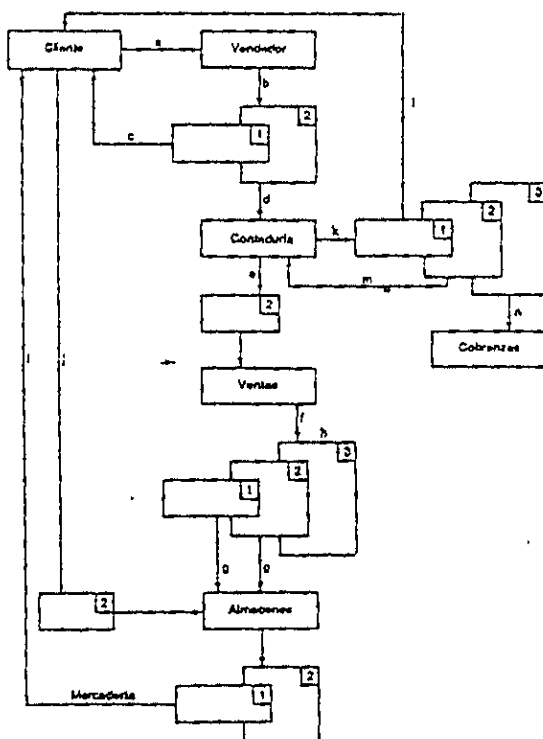
#### 4.2.7 Circuito de las Ventas al Contado



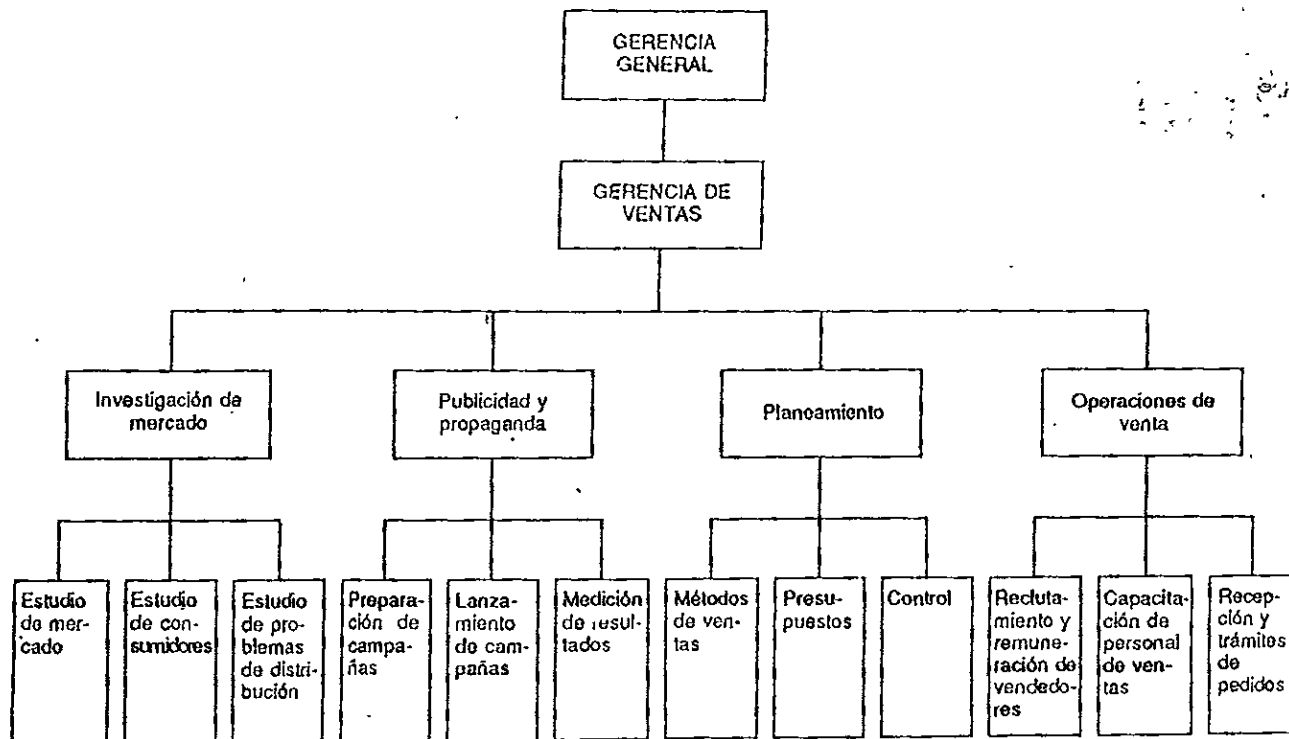
## Referencias del cuadro ( 4.2.7. Circuito ventas contado )

- a) El cliente manifiesta el deseo de comprar.
- b) El vendedor vende y confecciona la venta al contado por triplicado.
- c) Original y duplicado lo entrega a Caja.
- d) El cliente abona y Caja le entrega el original sellado con la palabra "Pagado".
- e) Triplicado pasa a Almacenes para información, de la mercadería a entregar.
- f) Con el original conformado por Caja el cliente retira las mercaderías de Almacenes.
- g) Almacenes entrega las mercaderías al cliente y devuelve el original sellado con la palabra "Entregado".
- h) Diariamente Caja envía el duplicado a Contaduría para control.
- i) Diariamente Almacenes envía el duplicado a Contaduría para control.
- j) Aquí existe un doble control para Contaduría ya que las cifras entregadas por Caja y Almacenes deben coincidir. Posteriormente, contabilización y archivo.

4.2.8. Circuito de la secuencia de facturación



## ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



### Referencias del cuadro (4.2.8. Circuito de la secuencia facturación)

- a) Cliente formula el pedido.
- b) Vendedor confecciona la Nota de Pedido por duplicado.
- c) Original de la Nota de Pedido en poder del cliente.
- d) Duplicado de la Nota de Pedido pasa a Contaduría para informar sobre estado de cuentas.
- e) Una vez verificado estado de cuentas del cliente, Contaduría remite el duplicado a Ventas.
- f) Ventas confecciona el remito por triplicado.
- g) Original y duplicado se remiten a Almacenes.
- h) Triplicado queda en poder de Ventas.
- i) Almacenes remite la mercadería al cliente con el original y duplicado del remito
- j) Cliente retiene el original del remito con el sello "Entregado" y envía el duplicado, debidamente firmado, en prueba de recepción de la mercadería a la empresa.
- k) Contaduría confecciona la factura por triplicado.
- l) Original se remite al cliente para su posterior pago.
- m) Duplicado queda en poder de Contaduría.
- n) Triplicado se envía a Cobranzas.

## 4.3 Almacenes

### 4.3.1 Características generales

Abarca dos aspectos:

- a) Resguardo y despacho de los artículos necesarios para fabricar el producto, prestar servicios y el normal funcionamiento de la fábrica.
- b) Guarda de mercaderías en lugares de depósito, hasta su envío a los clientes.

### 4.3.2 Modalidades del Departamento de Almacenes

El control de stock tiene una importantísima gravitación en el desarrollo de los programas de producción y en el planeamiento de las ventas, por lo tanto el Departamento de Almacenes deberá tener un efectivo control sobre las existencias de materias primas y productos elaborados, lo cual se logra mediante el empleo de un fichero en el que se ubicará una ficha por artículo o producto, donde se asentarán las unidades que ingresan, las que egresan y su saldo. La suma de las unidades que arroja cada ficha se controlará con el recuento físico.

El fichero de existencias permite además obtener las máximas y mínimas de stock, logrando el punto óptimo de existencias, por encima del cual se estaría en presencia de demasiado capital inmovilizado y por debajo del mismo se correría el peligro de quedarse sin existencia.

En la ficha, además, constará la especificación técnica del bien, así como el lugar donde se encuentra.

Almacenes también debe llevar un libro de salida de materiales don-

de se anotarán diariamente y en forma correlativa los pedidos cumplimentados.

#### 4.3.3 Organización interna

Debemos hacer la aclaración de que en algunas organizaciones se ubica a Almacenes como una dependencia de Producción (para el resguardo y entrega de las materias primas necesarias en el proceso productivo) y además como una dependencia de Ventas (para el resguardo de los productos terminados).

Pero si consideramos Almacenes departamento independiente, como es tratado en este texto, su organización interna sería la siguiente:

ALMACENES	Organización interna	Recepción
		Almacenamiento
		Expedición

##### 4.3.3.1 Recepción

Se encarga de la recepción de los bienes que envían los proveedores. Cuando se reciben las mercaderías con el remito del proveedor se cotejan los bienes recibidos con la documentación. El original del remito del proveedor, debidamente controlado, se envía a Contaduría y el duplicado, también conformado, se devuelve al proveedor.

Luego se procede a efectuar el "informe de recepción", cuyo circuito se ve aparte.

##### 4.3.3.2 Almacenamiento

Se ocupa de almacenar y clasificar los productos o materias primas que recibe, además de proceder a la entrega de los bienes que guarda en sus depósitos, a los distintos sectores, cuando éstos los solicitan, o bien enviar a expedición los productos terminados, para su posterior entrega al cliente.

##### 4.3.3.3 Expedición

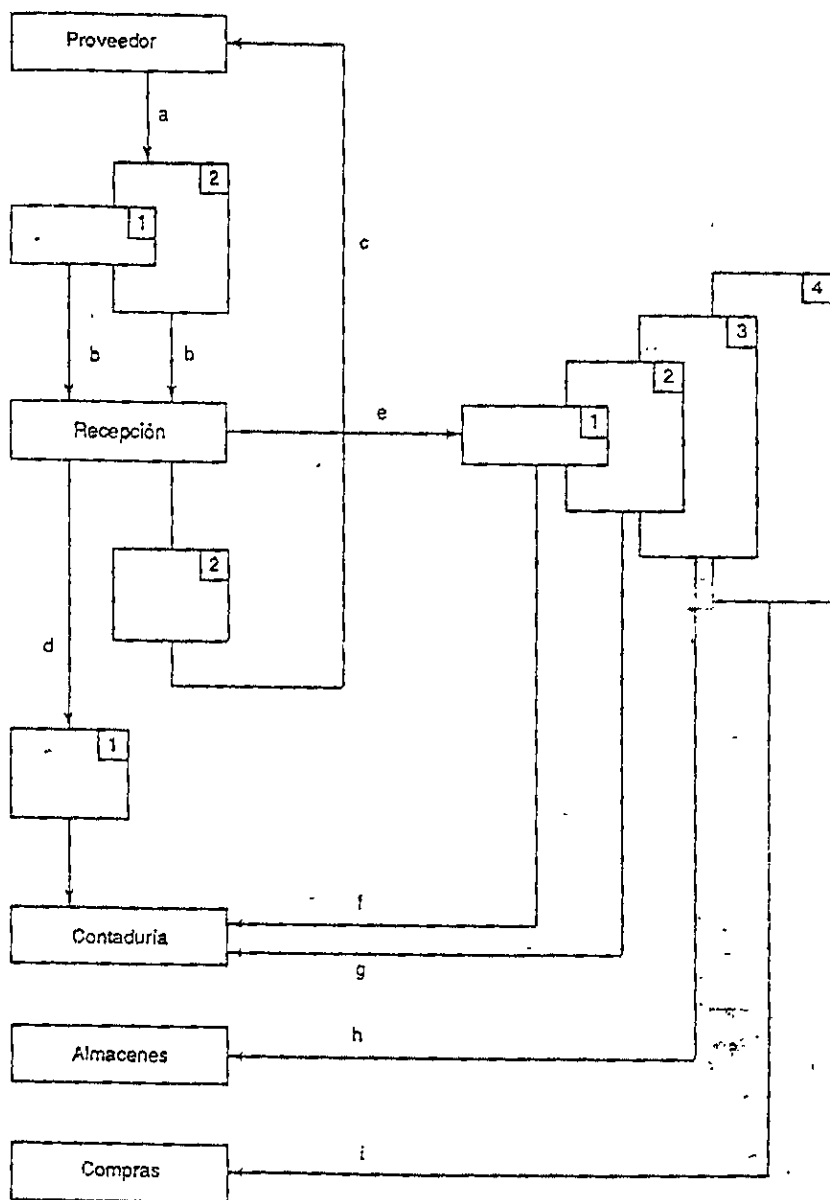
Esta sección, de acuerdo con el tipo de organización, puede depender del Departamento de Ventas, del Departamento de Almacenes, del Departamento de Producción o bien ser autónomo.

Se ocupa de todo lo concerniente a la entrega de las mercaderías cuando éstas no son retiradas por los clientes.

Además debe ocuparse de los equipos de transporte, su mantenimiento y correcta utilización.



#### 4.3.4 Circuito del informe de recepción



## Referencias del cuadro

- a) Proveedor envía el remito por duplicado juntamente con las mercaderías.
- b) Original y duplicado del remito lo recibe Recepción.
- c) Duplicado conformado por Recepción se devuelve al proveedor.
- d) Original conformado se envía a Contaduría que lo utilizará para cancelar oportunamente la factura del proveedor y registrar las existencias.
- e) Dada la conformidad sobre las mercaderías, Recepción elabora el informe de recepción por cuadruplicado.
- f) Original se envía a Contaduría juntamente con el remito del proveedor para confrontar las condiciones de compra con la orden de compra. Luego se archiva.
- g) Duplicado también se envía a Contaduría para la registración en las fichas de existencia.
- h) Triplicado se remite a Almacenes juntamente con el libro de recepciones. Luego se archiva.
- i) Cuadruplicado se remite al Departamento de Compras.

## 4.4 Fabricación

### 4.4.1 Características generales

A través de los elementos mano de obra, materiales, bienes y servicios se encarga de arbitrar medios y planes para la coordinación y ensamble u optimización de los mismos a efectos de llevar a cabo la elaboración de los productos para su posterior entrega a Ventas o al cliente.

#### 4.4.2 Organización interna

FABRICACIÓN ORGANIZACIÓN INTERNA	FUNCIONES	<i>Servicio e instalación de fábrica</i>	Provisión de servicios Aprobación y supervisión de equipos Mantenimiento Control de equipos
		<i>Planeamiento</i>	Implantación de métodos Ubicación de los elementos dentro de la fábrica Determinación de tiempos Transporte de materiales
		<i>Cumplimiento de la producción</i>	Medios de transporte Obtención de materiales Realización de operaciones Implementación de instrucciones Activación Seguimiento de producción Informe de producción
		<i>Elaboración</i>	Fabricación de elementos Submontajes Montaje final Acondicionamiento
		<i>Control de calidad</i>	Métodos de control Control de medidas Inspección Reclamos de clientes Recuperación de materiales

##### 4.4.2.1 Servicio e instalación de fábrica

Aprobación y supervisión de la instalación, mantenimiento y construcción de edificios, servicios e instalaciones destinadas a la fabricación.

##### 4.4.2.1.1 Provisión de servicios

Obtención de electricidad, aire acondicionado, agua, calor y demás servicios que sean necesarios para poder producir. Para ello se deberá tener en cuenta los tipos de servicios a utilizar convenientemente, así como también el sistema de los mismos.

##### 4.4.2.1.2 Aprobación y supervisión de equipos.

Aprobación y verificación de todos los equipos que integran la fábrica y oficinas, así como de su correcta instalación. Se deberá analizar la necesidad del tipo de instalaciones, características de las mismas y dirección y aprobación de su construcción.

#### *4.4.2.1.3 Mantenimiento*

- La función de mantenimiento suele ser bastante compleja ya que abarca la conservación, reparación, reubicación, limpieza y construcción de instalaciones, servicios y edificios. Además de confeccionar un registro en el que se asentará la nómina de reparaciones efectuadas.

#### *4.4.2.1.4 Control de equipos*

- Consiste en llevar registros acerca de la ubicación y especificación de los equipos, así como la identificación de todos los bienes que componen el Activo Fijo.

#### *4.4.2.2 Planeamiento*

Su meta es lograr calidad y cantidad deseada de producción al menor costo posible, por cuanto su función es la diagramación de la utilización de mano de obra, instalaciones, equipos y demás elementos intervinientes en la fabricación.

##### *4.4.2.2.1 Implantación de métodos*

Determina los métodos necesarios y adecuados para realizar las operaciones directas o indirectas inherentes a la producción.

##### *4.4.2.2.2 Ubicación de los elementos dentro de la fábrica*

Estudia la disposición del recinto de la fábrica, de las instalaciones y elementos de trabajo, de forma tal que no entorpezcan las tareas, ni reduzca demasiado el espacio de circulación y se hallen, además, en las áreas correspondientes, de acuerdo con el uso que en cada una de ellas se les da.

##### *4.4.2.2.3 Determinación de tiempos*

Su función es tomar el tiempo que insume cada una de las tareas, para verificar luego el cumplimiento de las mismas y establecer tiempos estándar a efectos de cómputos.

##### *4.4.2.2.4 Transporte de materiales*

Elabora un método tal que permite con facilidad y rapidez el desplazamiento de los materiales dentro de la fábrica.

##### *4.4.2.3 Cumplimiento de la producción*

Verifica si la producción se cumple de acuerdo con lo planificado. De no ser así se deberán determinar las causas por las cuales se origina el desfase, para su posterior corrección.

##### *4.4.2.3.1 Medios de transporte*

Procura los medios de transporte que más benefician a la empresa en cuanto a recepción y despacho, así como la determinación de tarifas de fletes y rutas.

##### *4.4.2.3.2 Obtención de materiales*

Suministra, cuando es necesario, los materiales directos e indirectos para completar un pedido. Analiza previamente las notas de venta, listas de materiales y emisión de pedidos.

#### 4.4.2.3.3 *Realización de operaciones*

Diagrama en forma práctica las combinaciones factibles de realizar para completar una orden de producción.

#### 4.4.2.3.4 *Obtención de distintos materiales*

Analiza las hojas de instrucciones para la operación y en base a ellas solicita los elementos necesarios para llevarlo a cabo.

#### 4.4.2.3.5 *Implementación de instrucciones*

Emite comunicaciones para guiar y obtener información sobre la realización de cada tarea necesaria para llevar a cabo una orden.

#### 4.4.2.3.6 *Activación*

Comienza las tareas de producción de acuerdo con lo consignado en las hojas de trabajo y con el calendario previsto oportunamente.

#### 4.4.2.3.7 *Seguimiento de la producción*

Verifica el curso de la producción sobre la base del calendario previsto, con la posterior elaboración del informe de las desviaciones ocurridas.

#### 4.4.2.3.8 *Informe de producción*

Elabora un informe en el cual se deja constancia de los resultados obtenidos entre el plan elaborado y lo ocurrido en la realidad.

#### 4.4.2.4 *Elaboración*

Combina elementos (mano de obra, materiales, materias primas, bienes y servicios) a efectos de lograr una transformación, obteniendo productos para su posterior venta.

#### 4.4.2.4.1 *Fabricación de elementos*

Elabora unidades de un producto completo.

#### 4.4.2.4.2 *Submontajes*

Une dos o más elementos para formar una parte del producto completo.

#### 4.4.2.4.3 *Montaje final*

Une dos o más partes ya montadas para formar el producto completo. Elaboración del producto completo.

#### 4.4.2.4.4 *Acondicionamiento*

Repara los productos con averías de fabricación o bien desgastados.

#### 4.4.2.5 *Control de calidad*

Determina los límites de variación entre los cuales puede oscilar la calidad de los productos elaborados, confeccionando luego un informe acerca de la calidad obtenida.

#### 4.4.2.5.1 *Métodos de control*

Establece qué métodos han de usarse para determinar los controles de verificación de la calidad.

#### 4.4.2.5.2 Control de medidas

Mantiene la exactitud de aquellos instrumentos por emplear en la inspección de productos.

#### 4.4.2.5.3 Inspección

Realiza los controles de calidad, rechazando los productos defectuosos y emite recomendaciones sobre la realización de los productos futuros.

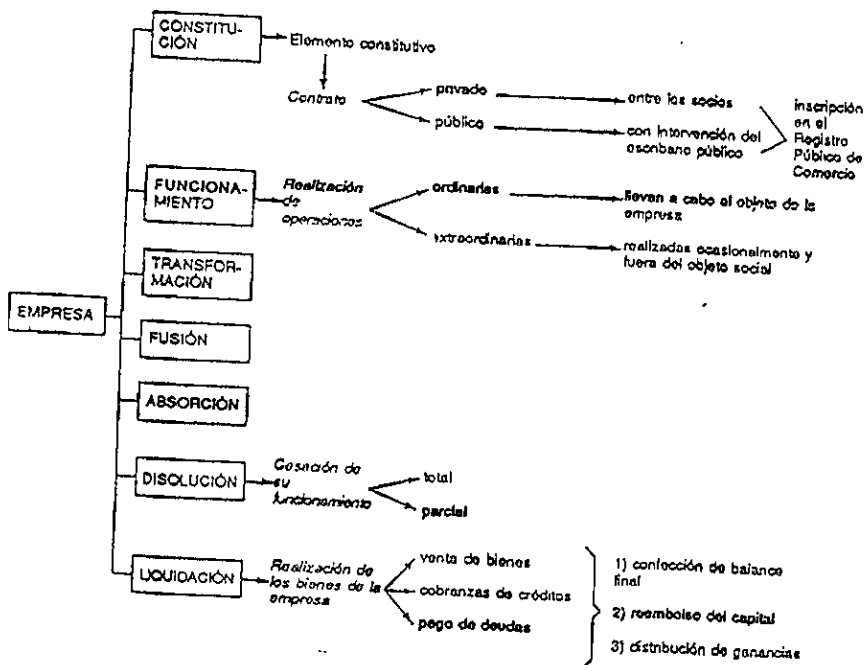
#### 4.4.2.5.4 Reclamos de clientes

Investiga y elabora informes sobre la producción en atención a los reclamos de los clientes sobre las fallas halladas en los productos elaborados.

#### 4.4.2.5.5 Recuperación de materiales

Determina métodos que permitan recuperar el material empleado en los artículos rechazados y defectuosos, indicando el destino de los mismos.

### 5. Etapas en la evolución de la empresa



Una empresa nace a partir del momento en que surge el acuerdo de voluntades entre dos o más personas para formarla. Ese acuerdo se cristaliza mediante la celebración de un contrato, que es el elemento constitutivo de la sociedad.

El contrato adopta dos modalidades distintas: contrato público o contrato privado, ambos se celebran entre las partes intervinientes y su carácter de público o privado lo determinará la intervención de un escribano público, como en el primer caso (contrato público), o la no intervención, como en el segundo caso (contrato privado).

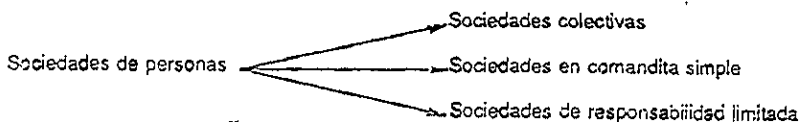
El escribano público transcribe el contrato en el protocolo (registro especial) y expide una copia fiel que recibe el nombre de testimonio.

A efectos legales la sociedad quedará definitivamente constituida una vez inscripto el contrato en el Registro Público de Comercio

## 5.2 Funcionamiento

Se lleva a cabo mediante la realización de operaciones ordinarias y extraordinarias, las primeras destinadas a cumplir el objetivo de la sociedad, mientras que las restantes obedecen a operaciones circunstanciales.

Para poder tratar el aspecto legal previamente debemos hacer una diferenciación en la empresa, a efectos de ubicarla según corresponda en sociedades de capital o de personas.



### 5.2.1 Sociedades de personas

#### 5.2.1.1 Sociedades colectivas

Serán administradas por cualquiera de los socios indistintamente, excepto disposición en contrario dispuesta en el contrato social.

Las resoluciones inherentes a la sociedad serán tomadas por mayoría absoluta de votos. Les estará prohibido a los socios realizar por cuenta propia o ajena actos competitivos con los de la sociedad. Los socios son solidaria e ilimitadamente responsables entre sí y respecto de los terceros. Todos los socios que figuran en la razón social se obligan como si hubieran firmado.

#### 5.2.1.2 Sociedades en comandita simple

Podrán ser administradas únicamente por los socios colectivos y les está prohibido ejercerla a los socios capitalistas. En caso de infringir esta disposición se convertirán automáticamente en socios colectivos corriendo con las responsabilidades de los mismos. Las normas en cuanto a la administración en sí, rigen las mismas que para las sociedades colectivas.

#### 5.2.1.3 Sociedades de responsabilidad limitada

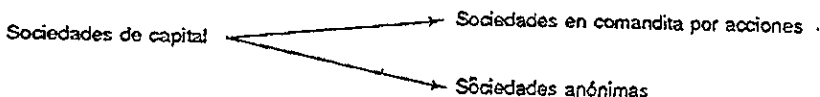
Su administración está a cargo de uno o más gerentes (que podrán

ser socios o no), designados en el contrato social o con posterioridad, de acuerdo con la decisión mayoritaria de capital.

Los derechos y obligaciones de los gerentes están regidos por las mismas normas que para los directores de las sociedades anónimas.

La fiscalización podrá ser optativa u obligatoria y adquirirá la forma de sindicatura o consejo de vigilancia. Su carácter de optativa lo tomará cuando el número de socios sea menor de veinte y cuando fuese mayor será de carácter obligatorio.

Cuando el número de socios sea menor de veinte las resoluciones sociales podrán adoptarse en reuniones o asambleas, y se dejará de ello constancia en el contrato social. Cuando el número de socios sea de veinte o más se aplicará obligatoriamente el régimen de asambleas de las sociedades anónimas.



## 5.2.2 Sociedades de capital

### 5.2.2.1 Sociedades en comandita por acciones

Las decisiones sociales serán tomadas en asambleas integradas por ambos tipos de socios, el socio administrador tiene voz pero no voto. En cambio en cuanto a las demás normas, rigen las mismas que para las sociedades anónimas.

### 5.2.2.2 Sociedades anónimas

Las decisiones sociales serán tomadas en asambleas, expresión de la voluntad de los accionistas. Hay dos tipos de asambleas: ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se celebrarán una vez al año para tratar temas comunes a la sociedad como por ejemplo: aprobación de balances, memoria, informe del síndico, distribución de utilidades, elección de miembros del directorio y síndico y aumento de capital cuando no exceda el quíntuplo del mismo. Las extraordinarias, como su nombre lo indica, se celebrarán para tratar actos extraordinarios, que por su carácter no son tratados en las asambleas ordinarias como por ejemplo: aumento de capital cuando el mismo exceda del quíntuplo, cambio del objeto social, reducción del capital, rescate de acciones, emisión de bonos, fusión, transformación, disolución, etc.

La administración estará a cargo de un directorio, designado por la asamblea ordinaria. Las decisiones dentro del directorio son tomadas en asambleas de directorio, integradas por los miembros del mismo más la presencia del síndico, quien acudirá con voz pero sin voto (estas asambleas no deben confundirse con las asambleas de accionistas). La fiscalización estará a cargo de uno o varios síndicos, quienes como representantes de los accionistas controlarán la labor del directorio.



### 5.3 Transformación

Una empresa adopta otra forma dentro de la tipificación establecida por la ley de sociedades. Por ejemplo la empresa A se transforma de S.R.L. en S.A.

### 5.4 Fusión

Unión de dos o más sociedades en una sola desapareciendo las anteriores. Por ejemplo: la empresa "A" S.A. y la empresa "B" S.A. se fusionan formando la empresa "A y B" S.A.

### 5.5 Absorción

Una sociedad desaparece jurídicamente al ser absorbida por otra. Por ejemplo la empresa "A" S.A. absorbe a la empresa "B" S.A. La empresa "A" sigue funcionando y la empresa "B" desaparece.

### 5.6 Disolución

La disolución de una sociedad implica el cese de las actividades de la misma como tal. Las causas que originan la disolución total pueden ser:

- a) Por decisión de los socios.
- b) Por cumplimiento del término de duración.
- c) Por cumplimiento del objeto para el cual fue creada.
- d) Por imposibilidad de cumplir el objeto social.
- e) Por pérdida del capital social.
- f) Por declaración de su quiebra.
- g) Por fusión.

La disolución parcial tiene lugar en las sociedades de personas, cuando se produce la modificación en parte del contrato social, como en el caso del retiro, exclusión o muerte de un socio.

Disueltas las sociedades, éstas seguirán funcionando para finalizar las operaciones pendientes y para ello la sociedad seguirá operando con su nombre habitual seguido del aditamento "en liquidación".

### 5.7 Liquidación

Es una consecuencia de la disolución. La misma consiste en la realización del activo, liquidar el pasivo y la posterior distribución de resultados y reembolso del capital.

Por su parte los liquidadores están obligados a confeccionar dentro de los treinta días de haber tomado tal puesto, un balance e inventario, además de informar trimestralmente al síndico sobre el estado de la liquidación. En caso de que la liquidación tuviera una extensa duración, deberán confeccionarse balances anuales.

Finalizada la liquidación se confeccionará el balance final y el proyecto de distribución, ese balance debe ser aprobado por la asamblea de accionistas y luego de su aprobación deberá ser remitido al Registro Público de Comercio.

2000

10

1

$\phi$        $\psi$        $\omega$        $\phi$        $\psi$        $\omega$

## CAPÍTULO V

### Relaciones Humanas aplicadas a la Empresa

#### 1. Principios fundamentales

A partir de Elton Mayo se comienza a entender que el individuo no es una mera fuerza de trabajo, sino que tiene necesidades que satisfacer y deseos de realizarse. Además se comprende que la paga no es la única compensación a la que el individuo aspira.

En la época moderna se concibe además que las organizaciones no son entes que se desarrollan en forma aislada, ajenas al contexto que las rodea, sino que por el contrario deben interactuar con éste, es decir que viven dentro de la sociedad humana y trabajan con seres humanos.

Se debe reconocer la existencia de una organización informal. Hemos expuesto que la organización formal es aquella que está dada en la estructura del sistema, la que se fija por medio de organigramas, manuales, etc., y la organización informal es la que fija las relaciones entre los individuos que integran la organización formal, la formación de grupos de seres humanos, cada uno de ellos con sus propias metas y fines distintos a los de la organización formal.

Debemos además hacer una aclaración con respecto a la estructura de la organización y a la estructura social. La estructura de la organización, es como hemos dicho, la estructura de jerarquías que se han elaborado dentro de la organización, y la estructura social es la que fija las jerarquías de la sociedad humana.

El individuo, integrante de la estructura social, cuando entra a formar parte de la estructura de la organización, no puede prescindir de su condición de integrante de la sociedad humana y por ende traslada a la organización toda su carga de anhelos, aspiraciones y frustraciones que ha sufrido dentro de la estructura social.

El ser humano es un individuo que durante la mayor parte de su vida tiende a agruparse, es decir actúa como miembro de un grupo.

Aquí también cabe la aclaración entre grupo social y grupo de trabajo.

El grupo social es aquel que se forma por asociación de individuos que tienen cosas comunes, pero al ser grupo tiene características distintas a las de cada individuo, integrante de ese grupo, por separado. En cambio el grupo de trabajo es la asociación de personas para la consecución de un fin. En primera instancia no tienen cosas en común (salvo el trabajo). Puede llegar a darse que un grupo social se convierta en un grupo de trabajo pero no es lo común.

Existen dos clases de grupos:

- a) *Primarios*: La interacción entre sus miembros es continua. Los lazos asociativos son muy fuertes. (Ejemplo: la familia).
- b) *Secundarios*: La interacción entre sus miembros no es tan frecuente y los lazos asociativos son más débiles (Ejemplo: grupo de estudios).

## 2. Liderazgo

### 2.1 Concepto de liderazgo aplicado a la empresa

Según la Real Academia Española líder es "caudillo, dirigente, jefe". Según la organización formal es el jefe designado jerárquicamente y según la organización informal es el jefe elegido por los integrantes del grupo de trabajo debido a sus condiciones innatas de conductor. Es la tarea más ardua del administrador conciliar en una sola persona al líder formal y al líder informal. Dependerá de las habilidades conductivas del líder formal hacerse aceptar por el grupo, y que éste internamente lo elija su líder.

### 2.2 Distintos tipos de líderes

Lewin describió cinco tipos de líderes, a saber:

**2.2.1 Autocrático:** Autoritario, no escucha ni respeta las ideas del conjunto. Desea imponer las suyas a toda costa, es egocéntrico y le gusta poner de manifiesto el poder que tiene. Decide sin consultar al grupo y no admite discusiones. Difícilmente delega autoridad, sus órdenes deben ser cumplidas rigurosamente, inculca miedo a sus subordinados y evita cualquier tipo de diálogo esclarecedor. Además impone criterios de trabajo que redundan en su propio beneficio.

#### 2.2.1.1 Argumentos a favor de este tipo de liderazgo:

- a) Existe orden y disciplina dentro del grupo.
- b) Reduce las tensiones del grupo a un grado mínimo.

#### 2.2.1.2 Críticas en contra de este tipo de liderazgo:

- a) El adepto no se siente identificado ya que no toma parte en las decisiones.
- b) Los miembros del grupo nunca pueden destacarse en forma personal.

**2.2.2 Paternalista:** Emite mensajes en forma de consejos. Es más comunicativo ya que permite opinar al grupo, aunque no toma en cuenta sus decisiones; se presenta como una persona benévola pero remarca en sus subordinados la posición de tales. La única diferencia que existe con el autoritario es que permite que el grupo se exprese más.

**2.2.3 Democrático:** Interactúa personalmente con todos los miembros del grupo. Posee la característica de que sabe escuchar y dar su opinión cuando es necesario, trata de que los miembros del grupo expliciten sus ideas para luego elaborarlas, se transmite la sensación de cohesión y sentimiento del grupo.

#### 2.2.3.1 Argumentos a favor de este tipo de liderazgo:

- a) El integrante del grupo se siente identificado ya que se lo escucha.
- b) Permite que los miembros del grupo se destaquen más.

#### 2.2.3.2 Críticas en contra de este tipo de liderazgo:

- a) Pueden suscitarse tensiones dentro del grupo.
- b) No existe tanto orden y disciplina como en el liderazgo autocrático.

**2.2.4 Laissez-faire:** Se comporta como miembro del grupo, se deja influenciar demasiado, no da una orientación determinada y hace peligrar muchas veces la integridad del grupo. Es de temperamento tranquilo; deja que el grupo tome su propio rumbo, la comunicación se mantiene aisladamente con cada miembro del grupo, pero no en su conjunto.

**2.2.5 Demagógico:** Basado en un sondeo de opiniones toma la mejor postura y es buen conocedor de las necesidades del grupo.

Además de la clasificación anteriormente expuesta existe el llamado líder de segundo grado, que es la mano derecha del líder. El líder de otro líder.

### 2.3 Análisis de las necesidades motivacionales y actitudes en las relaciones internas y externas de la empresa

#### 2.3.1 Problemas grupales

No debe considerarse a la empresa como un ente aislado, cuyo único fin es el de conseguir riquezas. Es necesario admitir que la empresa forma parte de un contexto social, y estará condicionada por el medio en que se desarrolla su nivel cultural y social.

Para el individuo que integra el personal de una empresa son muy importantes los niveles de jerarquía de la misma y alcanzar determinada posición dentro de la estructura jerárquica es quizá la mayor aspiración del mismo. El status que le confiere, significa quizá más que la compensación material que pueda recibir, ya que al tener influencia y jerarquía dentro de la estructura de la organización le conferirá una ubicación dentro de la estructura de la sociedad.

El individuo afronta siempre el problema de adaptación a su trabajo. En lo que se refiere al trabajo en sí su adaptación será más rápida que al medio social dentro del cual tiene que desarrollar su tarea.

Basil en la obra "Conducción y Liderazgo" enuncia "su adaptación al medio humano o social necesita más tiempo y exige aptitudes de percepción social"... "En el curso del tiempo el sujeto alcanza cierto grado de equilibrio y adaptación al medio. Ha eliminado o reducido todo lo posible las situaciones amenazadoras de su medio y experimenta un sentimiento de seguridad en sus relaciones con otros miembros de la organización."

Por sus características, la empresa para el desarrollo de las tareas agrupa a individuos de distinta procedencia social, que tienen poco o casi

nada en común. Cada uno de estos individuos tiene una educación, una forma de vida distinta a los demás. Esta agrupación de seres humanos, con distinta escala de valores, reunidos durante varias horas puede dar lugar a conflictos. El peligro mayor que se puede presentar radica en la aparición de un líder informal dentro de este grupo de trabajo, que no reconozca como necesidad el logro de los objetivos de la empresa. El problema principal consistirá en lograr que el líder formal ejerza mayor influencia en el grupo que el líder informal.

Según Gardenir y Moore pueden también detectarse conflictos en los siguientes aspectos:

a) *División del trabajo*: Las relaciones que se suscitan entre los trabajadores con motivo de la división del trabajo pueden provocar conflictos que se incrementarán al aumentar la complejidad de la estructura y el volumen de la organización.

b) *Departamentos*: La importancia o status que da el pertenecer a tal o cual departamento puede provocar problemas grupales.

c) *Relaciones lineales*: Uno de los problemas que se pueden presentar en la línea es quién de los integrantes de la misma está ejecutando el trabajo más importante.

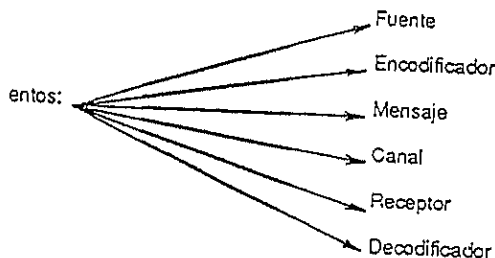
d) *Extensión de la línea*: En algunas empresas la extensión de la línea de trabajo llega a hacerse tan larga, que el individuo integrante de la misma no llega a ver la materialización de su trabajo y se considera un engranaje más dentro de una gran maquinaria por lo cual su dedicación decae y su rendimiento es menor.

## CAPÍTULO VI

### Comunicación como factor de organización

#### Naturaleza de la comunicación

La comunicación surge ante la necesidad que tiene una persona de transmitir algo a otra. Para llevar a cabo un proceso de comunicación es necesario contar con un número de elementos.



**Fuente:** Es el elemento que da origen al proceso de comunicación. La información estará dada por la intención o propósito de aquella persona que necesita comunicarse.

**Encodificador:** Es la expresión de la fuente, es decir, que vierte su información a un código interpretable, por ejemplo la palabra oral o escrita, las notas musicales, un gesto.

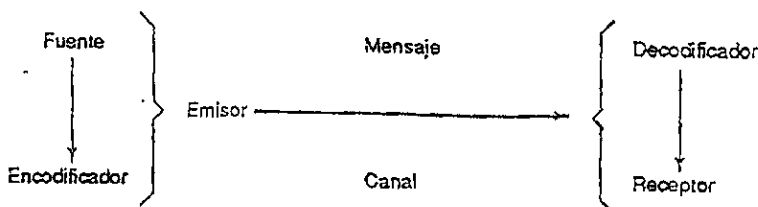
**Mensaje:** Es la idea que desea transmitirse, por ejemplo una información, una orden, una invitación, un acontecimiento.

**Canal:** Es el medio elegido para la transmisión del mensaje a efectos de que éste llegue a su destinatario, por lo cual es de suma importancia elegir el canal adecuado para arribar a una máxima efectividad en la comunicación. Ejemplos: diario, televisión, radio, memorándum.

**Receptor:** Es el destinatario del mensaje que envía la fuente.

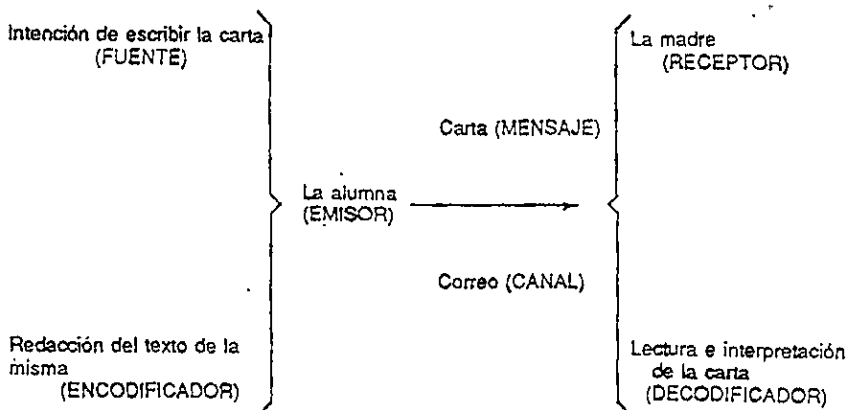
**Decodificador:** Interpreta el mensaje recibido por el receptor.

## 2. Circuito de la comunicación



## 3. Aplicación del circuito de la comunicación

*Ejemplo:* Una estudiante de la Universidad de Buenos Aires es becada para completar sus estudios en Francia. Al llegar a este país envía una carta a su madre (quien reside en Buenos Aires) en la que le cuenta sus nuevas experiencias.



## II. Responsabilidad del administrador en el proceso de la comunicación

### 1. Introducción

Toda empresa se constituye para el logro de un objetivo predeterminado; sobre esa base es que se elaboran planes de acción por seguir. Para realizar estos planes es necesaria una red de comunicaciones. Se desprende de ello la importancia de la comunicación en la actividad empresarial, dado que si ésta no es eficaz el objetivo no será alcanzado o su logro se verá retardado en el tiempo previsto para su concreción.

Por lo tanto el administrador deberá tener en cuenta los obstáculos que se oponen a una comunicación eficaz.



## 2. Obstáculos en la comunicación

La comunicación está destinada a establecer relaciones entre personas, es por ello que una de las condiciones esenciales que debe tener en cuenta el administrador es la carga psicológica que el individuo lleva consigo, motivada por sus experiencias a lo largo de su vida, su nivel educativo, el ambiente donde se ha desarrollado su personalidad, lo cual hace que rechace o que se oponga consciente o inconscientemente a todo mensaje que pueda ocasionarle, según él, una lesión posterior. Otro factor a tener en cuenta es la posición que ocupa el emisor dentro de la jerarquía.

Tomando como referencia el marco de la empresa, el emisor, ante la idea de transmitir un determinado mensaje a sus subalternos, deberá dejar de lado sus preconceptos, caso contrario influirá su actitud en el valor del mensaje, y hará que los subalternos no lo interpreten con la intención original que debió tener el mismo. Este tipo de obstáculo no es privativo del remitente, sino que también se hace eco en los receptores, quienes tomando diversas actitudes frente al remitente o al mensaje transmitido, producen como consecuencia la no pura interpretación del mensaje. El remitente lo adaptará a su propio modo de ver, motivando de esa forma la realización de una tarea o ejecución de una orden por medio de un camino no indicado y tal vez ni siquiera correcto.

Esta situación podrá salvarse por medio de la empatía, entendiéndose por tal el asumir tanto por parte del emisor como del receptor las actitudes del otro y dejando en segundo plano las propias. Por lo tanto si cada uno se coloca momentáneamente y ante el mensaje en el lugar del otro se logrará una correspondencia que redundará en una eficaz comunicación.

Otro de los obstáculos que suele surgir dentro de la empresa referido a la comunicación es el status que inviste al superior. En esta comunicación pueden presentarse dos aspectos por considerar, uno de ellos es como consecuencia de la intimidación que sufre el receptor ante el rol del emisor por la jerarquía que ocupa, vale decir que el subordinado quizás otorgue al mensaje mayor importancia de la que realmente pretendió darle el remitente, por relacionarlo con la jerarquía o status del superior en lugar de observar estrictamente el mensaje en sí. El otro aspecto resulta, por lo general, del mayor nivel cultural del emisor, quien no contempla tal circunstancia y emite el mensaje empleando una sintaxis y vocablos no acordes con el nivel del receptor, lo que provoca la errónea interpretación del mensaje por falta de alcance para su debida interpretación.

La solución a este tipo de problema deberá ser dada por el superior, quien evitará marcar su rol o status frente a los subordinados. Esto se logra a través de la búsqueda del lugar y forma adecuados para comunicarse, vale decir transformar una comunicación formal en informal y el segundo aspecto lo solucionará ajustando la sintaxis y léxico al nivel cultural del subordinado quien habrá de actuar como receptor.

Otro obstáculo para la comunicación puede ser el ambiente donde se desarrolla una entrevista. Si el administrador quiere despertar confianza en su interlocutor deseará la formalidad del ambiente evitando ocupar un lugar que por sí solo esté marcando jerarquía y buscará dar al lugar un aspecto informal. Lo antedicho no significa que en toda reunión deba procederse de esa manera, por el contrario si el administrador quiere demostrar autoridad y marcar diferencia de nivel recurrirá a espacios y mobiliarios que a simple vista mostrarán barreras jerárquicas.

Si bien pareciera existir una contradicción entre el obstáculo de la jerarquía y el status con la disposición del despacho para marcar autoridad, como se señalara en el párrafo anterior, debemos indicar que en determinadas circunstancias se hace necesario que en una comunicación bilateral el administrador acompañe sus palabras con un ambiente que establezca a priori el carácter de la entrevista y la posición que ocupa cada uno dentro de la empresa. Este tipo de comunicación se realiza generalmente en aquellos casos en que se desea marcar una actitud errónea por parte del subordinado.

### 3. Problemas en la comunicación

Los problemas más comunes que pueden presentarse dentro del proceso de la comunicación son:

**3.1 Eliminación:** De partes sustanciales que atañen a la esencia del mensaje, por incapacidad del receptor para captarlo puede llegar a ser una actitud intencional.

**3.2 Modificación:** Del sentido de los mensajes.

**3.3 Recargo del número de mensajes:** Acarrea problemas de eliminación e interpretación deforme. Es conveniente la emisión de mensajes por turnos según el orden de prioridad de los mismos.

**3.4 Lenguaje inadecuado:** Debido a que tanto el lenguaje oral como el escrito llevan implícitos el riesgo de las distintas acepciones que el destinatario pueda darle a los vocablos, es responsabilidad del administrador, una vez puesto en marcha el sistema de comunicación, controlar la forma de recepción con el fin de pulir los inconvenientes y lograr así un sistema que se adecue más a las condiciones y características de la empresa.

### 4. Fidelidad

Ante el propósito que tiene una persona de comunicarse y el deseo de que su mensaje reporte una respuesta, es necesario que su comunicación engane un alto grado de fidelidad.

Vale decir que existe fidelidad cuando el receptor recibe textualmente el mensaje emitido por el comunicador.

a alta fidelidad se logra cuando el encodificador es capaz de producir forma exacta el significado de la fuente y el decodificador interpreta el mensaje con gran precisión.

La fidelidad podrá verse afectada por la presencia del ruido; a medida que éste sea eliminado la fidelidad aumentará.

El ruido es lo que hace fracasar una comunicación mientras que la fidelidad le proporciona el correcto funcionamiento.

## **barreras**

Las barreras de tipo administrativo tienen lugar en el ámbito de la empresa. Como su nombre lo indica son trabas que surgen y afectan el desarrollo de la comunicación. Estas barreras se dan ante una inadecuada estructura organizativa o bien ante las dimensiones considerables del

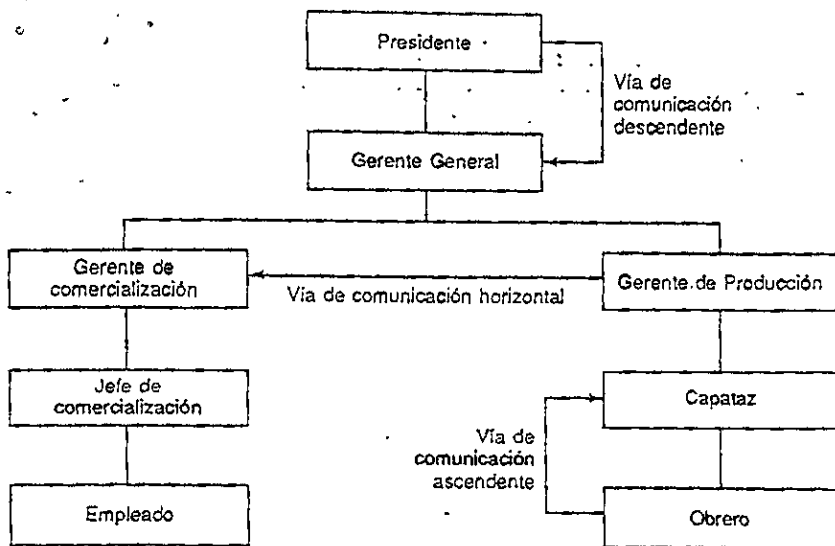
En una empresa de gran dimensión o con una estructura inadecuada es seguro que el proceso de comunicación no será óptimo por cuanto el mensaje debe recorrer un largo camino entre emisor y receptor, lo que inevitablemente hará que el receptor no reciba el mensaje en forma textual. La solución surge al acortar las vías de comunicación y elegir el receptor adecuado.

## **distintas vías de comunicación**

Las vías de comunicación pueden seguir tres cursos distintos, a saber:  
*Descendente:* Cuando el emisor ocupa una línea jerárquica superior a la del receptor. Ejemplo: el presidente de la empresa comunica al gerente general que se encarga de incorporar un asesor financiero.

*Ascendente:* Cuando el emisor se comunica con alguien de una posición jerárquica superior. Ejemplo: un obrero de la sección fabricación informa a su capataz la rotura de una máquina.

*Horizontal:* Cuando la comunicación se da entre personas de una misma línea jerárquica. Ejemplo: el gerente de producción comunica al gerente de comercialización el problema causante de la merma en la producción del mes.



### 7. Feedback

Permite al emisor tener la certeza de haber logrado comunicarse. Llamamos feedback al mensaje de retorno que hace conocer al emisor que su mensaje fue recibido y de qué manera.

### 8. Control en el sistema de comunicación

El emisor deberá controlar periódicamente si la comunicación es eficaz. Hay diversas actitudes que pueden darle la pauta de que existen problemas de comunicación entre las cuales podemos citar las que enuncia Douglas C. Basil en su obra "Conducción y liderazgo":

- a) Aumento de los rumores y circulación de chismes.
- b) Aumento de los errores en informes.
- c) Aplicación confusa de decisiones.
- d) Acentuación de la apatía y el retraimiento.
- e) Modificación de las pautas de comportamiento
- f) Aumento de la demanda en el contacto personal, es decir, interrogar al comunicador en varias oportunidades.
- g) Elevación del nivel general de ansiedad.
- h) Necesidad de repetir la comunicación en una oportunidad ulterior.

## CAPÍTULO VII

### El control en la organización empresarial

#### 1. Control

*1.1 Concepto:* Bastará con recordar el concepto que fuera enunciado oportunamente. Consiste en comprobar si lo programado se cumple; de no ser así se establecerán las causas que dieron origen a las desviaciones, a efectos de corregirlas y prevenirlas en el futuro.

#### 1.2 Formas y medios de control en el área del rendimiento del personal y de la producción

*1.2.1 Estudio de tiempos y movimientos:* Ambos estudios tienden al logro de no incurrir por parte del trabajador en movimientos innecesarios que llegan al empleo de un mayor tiempo en la realización de las tareas. Evitando esos movimientos falsos se logrará una economía de tiempo que redundará en una mayor producción.

El estudio de movimientos tiene como meta eliminar en los trabajadores intervinientes en el proceso productivo la realización de movimientos reiterativos, observados principalmente en el inadecuado uso de herramientas y equipos. De ello deducimos que si se instruye a los trabajadores sobre una eficaz utilización de esos elementos se logrará descartar los movimientos en cuestión.

Luego de establecidos los movimientos innecesarios para realizar una determinada tarea, será oportuno llevar a cabo un control a fin de determinar si el obrero cumple con las disposiciones, y si el sistema implementado es el más eficaz.

Una vez cumplimentada la etapa precedente, tenemos que dedicarnos a contemplar el tiempo insumido en cada proceso productivo, a efectos de reducirlo en la medida posible. Para ello contamos con distintos elementos, como lo son los cronógrafos y las planillas.

La medición del tiempo puede lograrse a través de varios sistemas, a saber:

*1.2.1.1 Método global:* Se tomará el tiempo total de la tarea desde su comienzo hasta el final, teniendo en cuenta el número de procesos que insume. Para determinar el tiempo de cada uno de ellos se relaciona el tiempo total con cada uno de los procesos.

1.2.1.2 *Método de pruebas repetidas*: Se toma el tiempo de cada proceso en repetidas oportunidades, asentando los mismos en una planilla para su ulterior comparación.

1.3 *El papel que juega la estadística*: La estadística nos brinda la posibilidad, mediante su aplicación, de determinar la eficiencia del trabajo, así como también detectar los posibles problemas que afecten el rendimiento. Uno de los cálculos que brinda la estadística es el de muestreo, que se basa en realizar un número de observaciones tomadas al azar dentro del total de la población (o sea del total de observaciones posibles).

Este método tiene como ventajas la de que insume menor tiempo que otros sistemas y no requiere una observación constante del personal, lo que hace que el trabajador no se sienta continuamente incomodado en la realización de sus tareas.

Cuanta mayor precisión deseemos mayor número de muestras debemos extraer, entendiéndose por muestra el resultado obtenido ante la observación realizada de un trabajador del equipo de trabajo. Vale decir que si el equipo mencionado está compuesto por cinco personas, deberá tomarse la misma cantidad de muestras.

El tiempo de duración del estudio por realizar no debe ser muy breve, por cuanto no dará una visión amplia y, si es demasiado extenso, acarreará problemas de presión en el trabajador. Lo adecuado será emplear un término medio aproximado de quince días.

La estadística nos permite efectuar un cálculo de tiempos estándar y sobre esa base establecer si el personal está cumpliendo sus tareas de acuerdo con el mismo. Para ello deberá contarse con un analista que en un determinado período (generalmente de quince días) hará visitas al lugar de trabajo y establecerá las condiciones del mismo, la distribución de las tareas y el tiempo que insuman las mismas y las horas ociosas del empleado por estar él mismo esperando tarea u ocupado en trabajos personales.

Las visitas deberán hacerse en distintas oportunidades y el analista tratará de pasar inadvertido para no entorpecer el trabajo o inhibir al trabajador; además contará con planillas donde anotará sus conclusiones.

La medición de tiempos y los tiempos estándar son un eficaz medio para planificar tareas, coordinarlas y controlarlas.

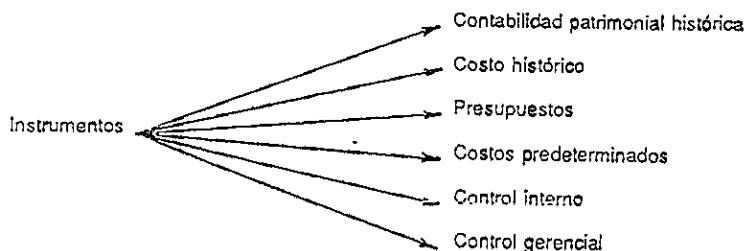
## 2. La toma de decisiones como resultado de la aplicación del principio de control

Podemos decir que un sistema integrado de control es vital para la comprensión global de la empresa y la estructuración para su proyección futura. No se pueden tomar decisiones conforme a la información obtenida en el momento en que el hecho se produzca, sino que debemos prever-

las para luego cotejarlas con la realidad, lo que nos llevará a la aplicación correcta de normas de control.

Debemos entonces señalar que para la correcta toma de decisiones se debe contar con información de índole histórica (control a posteriori), información que prevea situaciones futuras (a priori), información que dé los resultados del chequeo entre lo presupuestado y lo real, e información para control de los órganos superiores.

Para estructurar un sistema de control integral la empresa debe contar con distintos instrumentos.



## 2.1 Instrumentos

**2.1.1 Contabilidad patrimonial histórica:** Para que la contabilidad nos sirva como control es necesario implementar un sistema contable acorde, sustentado en la confección de un óptimo plan de cuentas y un sistema de registros adecuados a la estructuración del ente.

De esta forma vamos a lograr un control sistemático como por ejemplo los subdiarios con el Diario General, los mayores analíticos con el Mayor General, convergiendo a una información autocontrolada, es decir instrumentada de tal forma que ante cualquier requerimiento se tenga la seguridad de contar con una información confiable.

**2.1.2 Costo histórico:** Como instrumento de control el sistema de costos históricos permitirá a la empresa realizar análisis comparativos, estudios de desvíos, analizar procesos inflacionarios y localizar en qué aspectos del costo (insumos, materias primas, mano de obra) se produce el mayor gasto.

Una herramienta muy valedera de control es el Diagrama de Equilibrio, que consiste en una representación gráfica que combina tres variables, a saber: volumen de ventas, costos y utilidades, siendo su fin demostrar a partir de qué punto el importe de ventas se equilibra con los costos totales. A partir del punto en que las pérdidas se transforman en utilidades se denomina punto de equilibrio.

Para considerar la variable costos, debemos antes hacer una clasificación de los mismos, es decir conceptuar los costos fijos y los costos variables, siendo la suma de ambos (fijos + variables) el monto del costo

total. Los costos fijos son aquellos que se mantienen invariables ante los distintos niveles de producción y que sólo se verán alterados cuando la producción se modifique en forma muy considerable. (Ejemplos de costos fijos: alquiler y seguro dentro de los más comunes). En cambio los costos variables oscilarán en la misma proporción de oscilación del nivel de producción, es decir, a mayor volumen de producción, mayor volumen de costos variables. (Ejemplos de costos variables: jornales y combustibles entre los más comunes).

**2.1.2.1 Representación del Diagrama de Equilibrio:** Para construir este diagrama debemos proceder de la siguiente manera:

I) Confeccionar el gráfico de costos fijos y variables, obteniendo la línea del costo total.

II) Confeccionar el gráfico de ventas, con el cual obtendremos la línea de tendencia de los ingresos por ventas.

III) Determinar el punto de equilibrio, es decir, el punto a partir del cual la empresa comienza a percibir utilidad.

Para poder demostrar este mecanismo nos vamos a valer del cuadro de datos que insertamos a continuación, a fin de contar con los datos necesarios para poder graficar.

**CUADRO DE DATOS**

Unidades	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Precio de Venta (\$ 3.- por unidad)	Utilidad total	Utilidad por unidad
1	10	2	12	3	-9	-9
2	10	3,50	13,50	6	-7,50	-3,75
3	10	4,82	14,82	9	-5,82	-1,94
4	10	5,87	15,87	12	-3,87	-0,96
5	10	6,62	16,62	15	-1,62	-0,32
6	10	7,32	17,32	18	0,68	0,11
7	10	7,95	17,95	21	3,05	0,43
8	10	8,45	18,45	24	5,55	0,69
9	10	9,25	19,25	27	7,75	0,86
10	10	10,37	20,37	30	9,63	0,96
11	10	12,37	22,37	33	10,63	0,97
12	10	15,12	25,12	36	10,88	0,91
13	10	18,75	28,75	39	10,25	0,79
14	10	22,42	32,42	42	9,58	0,68
15	10	27,87	37,87	45	7,13	0,47

En este cuadro vamos a tomar como producción de 1 a 15 unidades para determinar cuál es el nivel del volumen que le resulta más beneficioso producir a la empresa.

El costo fijo lo hemos establecido en \$ 10.- para todos los niveles de producción. Ya sabemos que estos costos se mantienen inalterables a pesar de la variabilidad del volumen de fabricación. (Ver gráfico N° 1).



El costo variable sumado al costo fijo configuran la columna del costo total. (Ver gráfico N° 2 y N° 3).

El precio de venta ha sido fijado en \$3.- por unidad. Practicada la operación de multiplicar las unidades por el mencionado precio unitario obtenemos la columna de venta. (Ver gráfico N° 4).

La utilidad se obtiene practicando la fórmula:

$$\text{VENTAS} - \text{COSTO TOTAL} = \text{UTILIDAD}$$

Como podemos observar la utilidad es negativa hasta la producción de 5 unidades y la pérdida surge por no cubrir el precio de venta el costo mínimo de producción; vale decir que a la empresa no le conviene producir ningún número de unidades inferior a 6. (Ver gráfico N° 5).

A partir de la producción de 6 unidades la empresa comienza a percibir utilidades, pero su utilidad máxima la obtiene al producir 11 unidades. De allí en más si se sigue incrementando la producción, la utilidad irá descendiendo. La utilidad por unidad fue obtenida dividiendo el monto de utilidad total sobre el número de unidades producidas. (Ver gráfico N° 5).

Gráfico N° 1

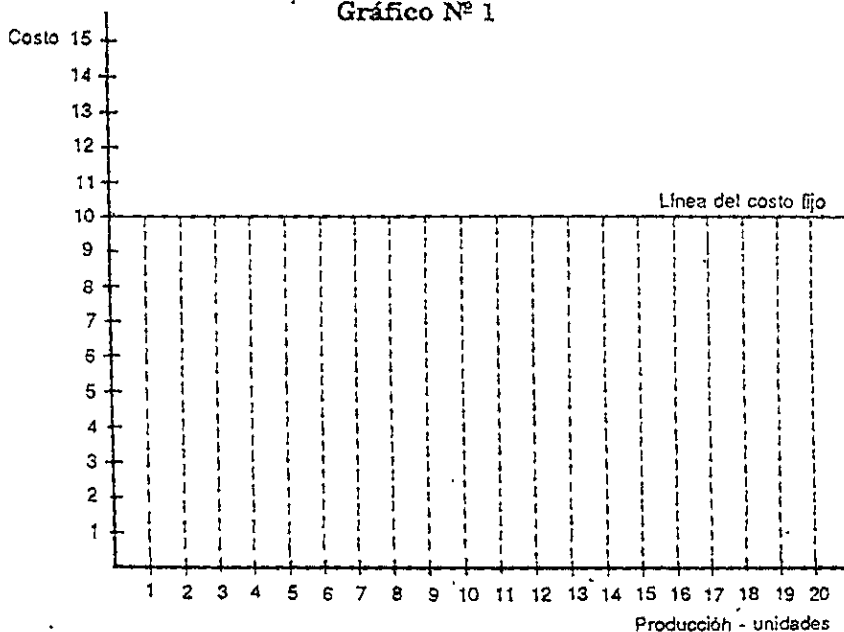
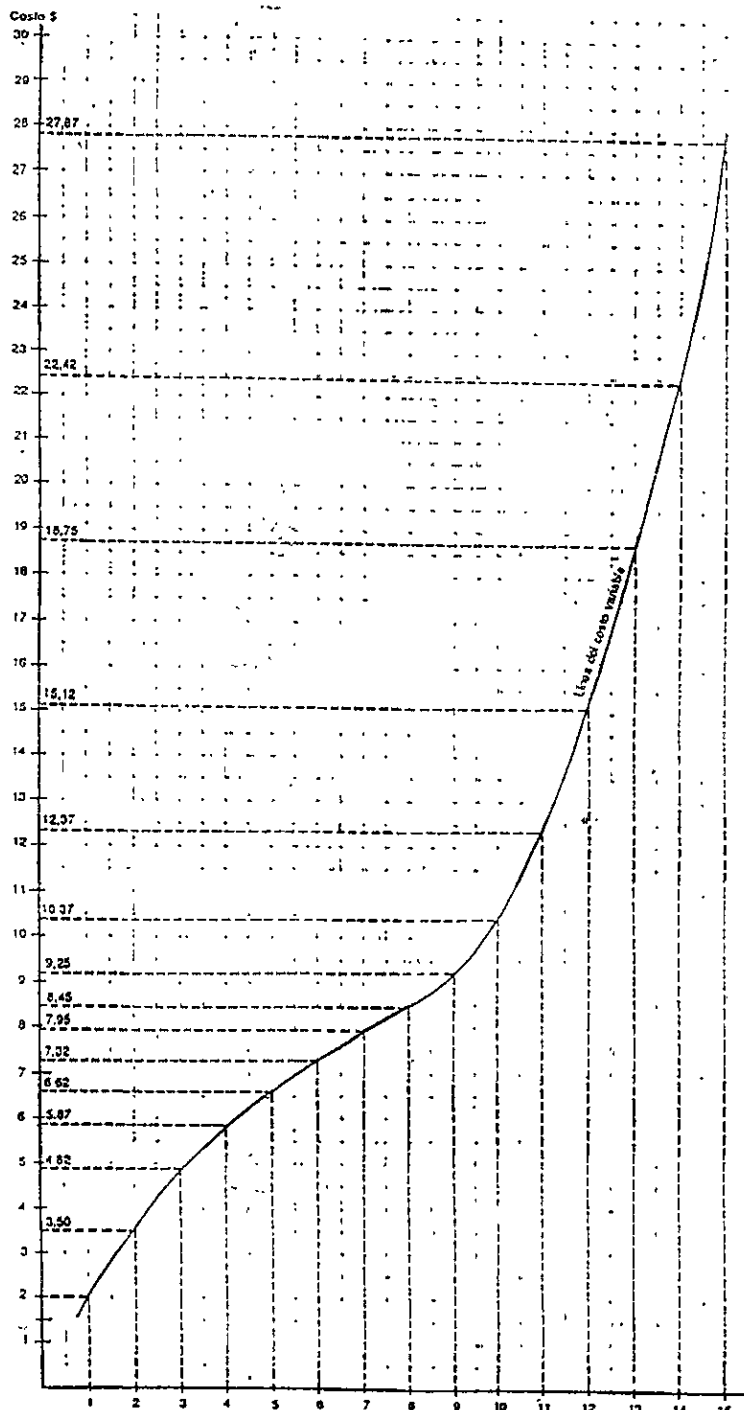


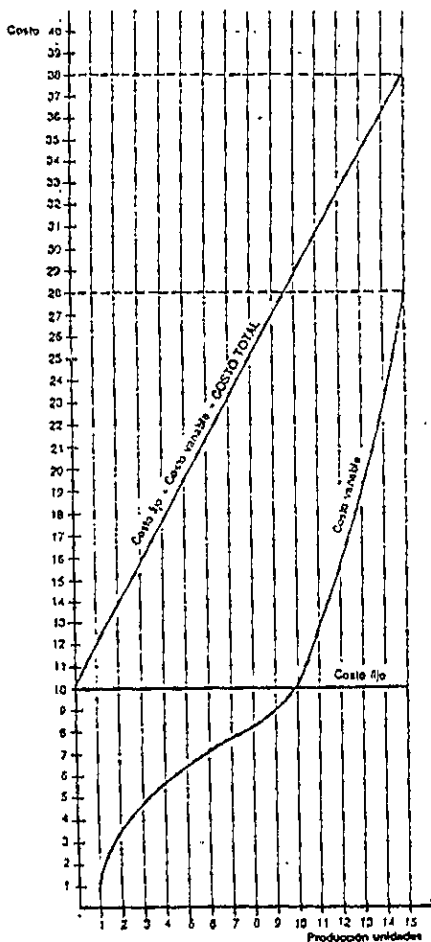
Gráfico Nº 2 - Costos Variables.



51

par primer gráfico corresponde a la representación de los costos fijos,  
 do su representación nos valdremos de dos variables: el costo expresa-  
 na pesos (columna N° 2 del cuadro) y las unidades producidas (colum-  
 pre 1 del cuadro). La línea de costo fijo que obtenemos es una recta,  
 unicamente por ser el mismo valor (\$ 10.-) para cualquier número de  
 (des que se produzcan (de 1 a 15 según el cuadro).  
 vari en el segundo gráfico obtendremos la representación de los costos  
 (cost) bles. Las variables utilizadas son los valores de costos variables  
 pna N° 3 del cuadro) y el número de unidades producidas.  
 sent gráfico N° 3 que insertamos a continuación corresponde a la repre-  
 sentación del costo total.

Gráfico N° 3 - Costo Total.

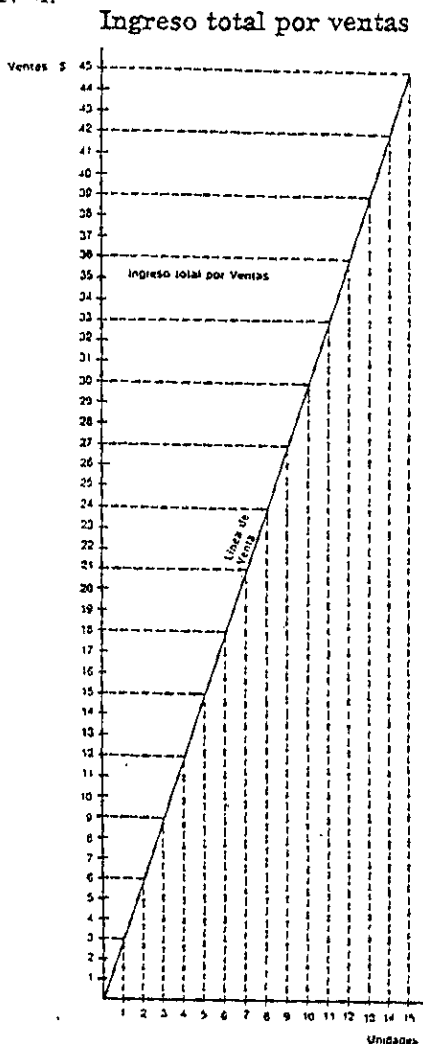


Para realizar este gráfico tenemos que recurrir a los dos gráficos anteriores. Sobre un sistema de ejes transportamos la recta obtenida en el gráfico N° 1, correspondiente a los costos fijos y la curva del gráfico N° 2, correspondiente a los costos variables.

Como ya dijimos, el costo total resulta de la suma de ambos, tal como lo podemos apreciar en el gráfico anterior al obtener la recta del costo total.

Cumplimentando el punto N° I para llegar al Diagrama de Equilibrio, pasamos ahora a graficar el punto N° II referido a las ventas, tal como lo refleja el gráfico N° 4.

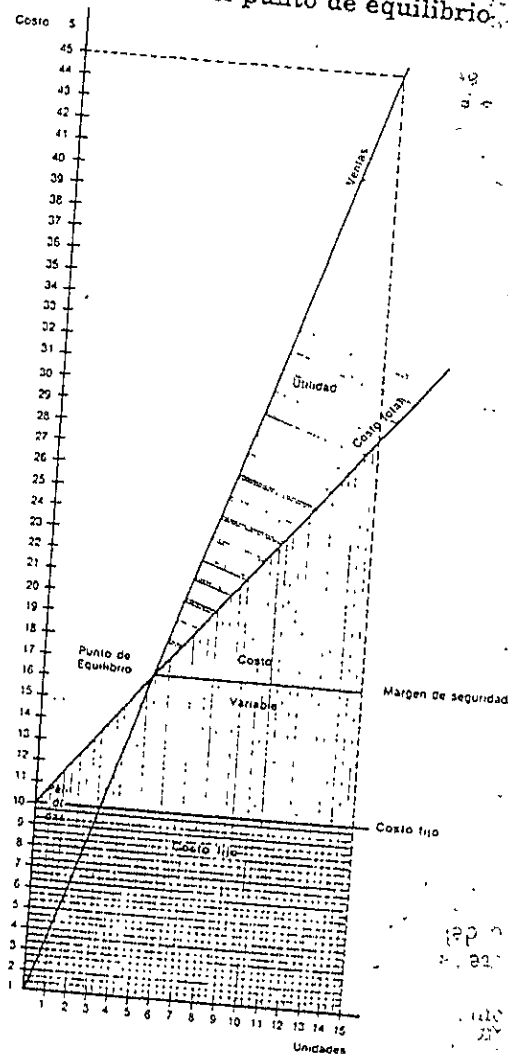
Gráfico N° 4



Este gráfico a través de su recta de ventas, nos da el total de ingresos percibidos por la empresa por este concepto. Para poder graficar se recurre a las cantidades obtenidas por el precio de venta (columna N° 5 del cuadro) y el número de unidades. (Gráfico n° 4)

Finalmente combinando los cuatro gráficos anteriores podremos obtener el Diagrama de Equilibrio, como lo marca el gráfico N° 5 que damos a continuación.

Gráfico N° 5 Diagrama del punto de equilibrio



Handwritten text, possibly a date or page number, located near the bottom right corner of the page.

Sobre un eje de coordenadas transportamos la recta del costo fijo (gráfico N° 1), la recta del costo total (gráfico N° 3), la recta de ventas (gráfico N° 4).

Pasaremos ahora a enunciar las consideraciones de este gráfico del Diagrama de Equilibrio.

a) El punto determinado por la intersección de la recta de ventas y la recta del costo total, se denomina *punto de equilibrio*. A ese nivel la empresa no gana ni pierde, pero a partir de allí se percibirán utilidades y por debajo de este punto se obtienen pérdidas.

b) El ángulo formado a partir del punto de equilibrio entre la recta de ventas y de costo total determina que hay *utilidades*; a mayor ángulo mayor utilidad.

c) El ángulo formado a partir del punto de equilibrio hacia abajo, entre la recta del costo total y las ventas, indica la obtención de *pérdidas* por parte de la empresa.

d) El ángulo formado por las rectas del costo fijo y del costo total indica el *campo de costos variables*.

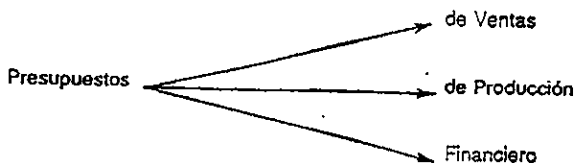
e) *Línea de margen de seguridad* indica el monto de ventas que supera el punto de equilibrio. Si esta línea tiene una distancia corta, las ganancias se reducen y viceversa.

Así queda terminado el gráfico del Diagrama de Equilibrio que, a través de esta representación reducida de un presupuesto flexible tipo, muestra la utilidad normal para cada volumen de ventas y para cualquier desvío del mismo, lo que permite al empresario medir los efectos que producirán los cambios de volumen de producción en el precio o en el costo.

**2.1.3 Presupuestos:** Fijado el objetivo a cumplir por una empresa, debe elaborarse un plan de acción a seguir. La coordinación de esas tareas se logra a través de una planificación que denominamos "presupuestos".

La verificación del cumplimiento de esa planificación con la realidad acaecida se denomina "control presupuestario". Por lo tanto el presupuesto se materializa al otorgar valores monetarios al plan trazado y el control presupuestario nos permite detectar si existen desvíos y dónde se producen.

Existen diversos tipos de presupuestos pudiendo citarse:



**2.1.3.1 Presupuesto de ventas:** Es la planificación de las ventas para un periodo predeterminado atendiendo factores como estudio de mercado, política de precios y realidad económica.

2.1.3.2 *Presupuesto de producción*: Tiene como base de despegue el presupuesto de ventas, vale decir que la planificación de la cantidad de los productos a elaborar deberá responder al nivel de ventas y al punto óptimo de stock de materias primas.

2.1.3.3 *Presupuesto financiero*: Consiste en la planificación de los recursos y de los gastos, lo que dará una visión de la disponibilidad con que cuenta la empresa para hacer frente a su plan de acción.

2.1.4 *Costos predeterminados*: Estos costos, como su nombre lo indica, consisten en la estimación del valor de cada uno de los elementos que lo integran (mano de obra, materias primas y gastos) con anterioridad a la iniciación del proceso productivo. Reviste gran importancia para el empresario por cuanto le permite establecer el precio de-venta antes de que el producto esté elaborado. Al final del proceso productivo será necesario realizar el ajuste contable para salvar la desviación que surge entre el costo predeterminado y el real. Deberá tratarse de lograr el mayor grado de exactitud entre ambos, para arribar con los costos predeterminados a una realidad lo más fiel posible, lo que redundará en un precio de venta coherente.

De lo antedicho se desprende que los costos predeterminados constituyen una eficaz herramienta de control para la toma de decisiones.

2.1.5 *Control interno*: Se llama control interno al conjunto de normas y procedimientos establecidos en la empresa, tendientes a prevenir errores o fraudes. Por ejemplo puede decirse que es una buena medida de control interno depositar todas las cobranzas y efectuar todos los pagos con cheques.

2.1.6 *Control gerencial*: Para llevar a cabo un control de esta índole el órgano superior necesitará de informaciones sobre las fases: económica-patrimonial, financiera, operativa y comercial.

Para implementarlo será necesario que el responsable de cada sector de la empresa elabore un informe sobre la marcha de la realización de la gestión en un lapso determinado dejando constancia de las desviaciones observadas en su seno. El encargado del control superior recopilará los informes de todos los sectores dando lugar a uno solo, que posteriormente elevará al órgano superior de la empresa.

Seguidamente al estudio de este informe general se celebrará una reunión con la intervención del responsable del órgano superior y los encargados de cada sector, donde se tratarán las gestiones realizadas, las causas determinantes de las desviaciones y de ser posible la implementación de las normas destinadas a corregir las fallas existentes.



### 3. Clasificación del control

Según su intensidad	General	Analítico	
		Sintético	
	Parcial	Analítico	
		Sintético	
Según su temporalidad	Continuo		
	Discontinuo	A intervalos pre-determinados	
		Eventual	
De acuerdo al lugar en que se origina y a quien lo ejecuta	Interno	Privado	
	Externo	Privado	Síndico
			Auditoria externa
			Fideicomisario
		Público	Inspección General de Personas Jurídicas
			Banco Central de la República Argentina
			Caja Nacional de Previsión Social
			Dirección General Impositiva
			Superintendencia de Seguros
	De acuerdo al momento en que se ejecute	Preventivo	Antes
Simultáneo		Al mismo tiempo	
Posterior		Después	
CLASIFICACION DE CONTROL			

#### 3.1 Según su intensidad

**3.1.1 General:** Abarca todas las operaciones de la empresa, se subdivide en analítico y sintético. El primero comprende todas las operaciones de la empresa en forma detallada, mientras que el segundo abarca las mismas operaciones pero de modo más genérico que el anterior.

3.1.2. *Parcial*: Considera determinadas operaciones de la empresa que, se pueden controlar en forma sintética o analítica.

### 3.2 Según su temporalidad

3.2.1 *Continuo*: Es el control ejercido en forma permanente.

3.2.2 *Discontinuo*: Se efectúa a intervalos de tiempo, pudiendo ser estos intervalos predeterminados, es decir cuando se establece de antemano el tiempo de celebración del control, o bien eventual cuando se realiza en un determinado momento.

### 3.3 De acuerdo al lugar en que se origina y a quien lo efectúa

3.3.1 *Interno*: Al margen de los controles instituidos por la empresa existe la verificación de esos controles dentro del ámbito del ente a cargo de la auditoría, es decir, privado.

#### 3.3.2 *Externo*

##### 3.3.2.1 *Privado*

3.3.2.1.1 *Síndico*: Se encarga del control de las operaciones realizadas por el directorio de la sociedad anónima en representación de los accionistas, auténticos dueños de la sociedad.

3.3.2.1.2 *Auditoría externa*: Control de las operaciones realizadas por la empresa, a cargo de profesionales ajenos a la misma.

3.3.2.1.3 *Fideicomisario*: Ejerce el mismo control que el síndico pero en representación de los debenturistas.

3.3.2.2 *Público*: Es el ejercido por el Estado sobre ciertas empresas, cumplido por órganos en quienes éste delega tal función.

3.3.2.2.1 *Inspección General de Personas Jurídicas*: Controla a la sociedad anónima en su constitución, modificación de estatutos, modificación del capital, liquidación y disolución, etc.

3.3.2.2.2 *Banco Central de la República Argentina*: Controla el funcionamiento de los bancos oficiales, privados, instituciones financieras y de cambio en todo el ámbito del país.

3.3.2.2.3 *Caja Nacional de Previsión Social*: Controla el cumplimiento de la empresa en relación con los aportes previsionales.

3.3.2.2.4 *Dirección General Impositiva*: Ejerce un control de las operaciones de la empresa con vistas al cumplimiento de las leyes fiscales.

3.3.2.2.5 *Superintendencia de Seguros*: Controla el funcionamiento de todas las empresas aseguradoras del país.

*De acuerdo con el momento en que se ejerce:* Como su nombre lo indica podrá ser preventivo, simultáneo o posterior, según se ejecute antes, al mismo tiempo o después de la realización de la operación.

### **Breve referencia a la aplicación de conceptos matemáticos y estadísticos**

*Conceptos matemáticos:* La Matemática como ciencia es de gran uso en la Administración para la toma de decisiones. Un ejemplo de ello puede observarse en la confección del gráfico del punto de equilibrio, desarrollado en este capítulo, como asimismo los gráficos que demuestran la rentabilidad de la empresa expuestos en el capítulo VIII.

*Conceptos estadísticos:* La Estadística, una rama de la ciencia Matemática, es también de gran utilidad en la Administración. En el punto final de este capítulo hemos hecho una breve referencia a la forma en que se usa esta herramienta.



## CAPÍTULO VIII

### El gerente como elemento clave en la comunidad empresarial

#### 1. Condiciones personales básicas

Si bien este tema es de gran amplitud y la denominación de las condiciones quedará a criterio de la persona que lo trate, aquí enunciaremos las más comunes y específicas como son las siguientes:



**1.1 Dinamismo:** Contar con energía activa y propulsora para desarrollar sus funciones, además de libertad creadora a fin de arribar a conclusiones no estáticas en la toma de decisiones que efectuare.

**1.2 Capacidad intelectual:** Capacidad para ejercer funciones superiores, vale decir en las que actúan el razonamiento, la asociación y el juicio, que a su vez le permitan aprehender relaciones y conexiones.

**1.3 Valores morales:** Poseer un conjunto de facultades del espíritu que lo muestren con una línea de conducta, que lo eleve ante la vista de los demás.

**1.4 Cultura general:** Haber logrado un entendimiento en las ciencias, en las artes, en las ideas, en las instituciones sociales y de otro tipo

**1.5 Capacidad administrativa:** Poseer habilidad para planificar, constituir los grupos de trabajo, rodearse de asesores capacitados, instrumentar sistemas efectivos de control, poseer cualidades de líder para la conducción del grupo y saber coordinar los elementos materiales y humanos para alcanzar el fin propuesto.

1.6 *Competencia en el ramo específico de la empresa:* Poseer idoneidad acerca del objeto específico de la empresa a efectos de que sus decisiones en esta área no se vean socavadas por falta de competencia.

1.7 *Conocimientos generales acerca de las otras áreas de la empresa:* Si bien no se pide que sea un idóneo en todas las áreas que ésta abarca, es necesario que posea determinados conocimientos, aun cuando pueda llegar a rodearse de asesores específicos.

## 2. Funciones y responsabilidades del gerente

En las sociedades anónimas la Gerencia es el órgano que depende del Directorio. Puede estar integrada por una sola persona llamada Gerente General, o bien ser un cuerpo colegiado llamado Gerencia Superior. En este último caso el trabajo se realiza en equipo.

En las empresas unipersonales o bien en aquellas donde los dueños actúan directamente, la Gerencia está formada por los socios o bien por uno de ellos que revestirán el carácter de Socios Gerentes. En este caso aparte de las funciones que vamos a enunciar, por su condición de dueños, los Gerentes formulan el objetivo supremo u objetivo de la empresa.

Podemos decir que hay tres funciones:

- a) Planificar
- b) Coordinar
- c) Controlar

2.1 *Planificar:* Es decir trazar un plan o programa de acción, prever los hechos con antelación. pronosticar y presupuestar.

2.2 *Coordinar:* Los elementos técnicos, humanos y los recursos monetarios.

2.3 *Controlar:* Instituir un sistema de información que sea adecuado para la toma de decisiones y que le permita verificar si los planes trazados se cumplen, detectar los desvíos y prevenir los fraudes.

Además de estas tres funciones básicas le competen a la Gerencia funciones ejecutivas, es decir la puesta en marcha de toda la empresa en las áreas administrativa, industrial y comercial.

Deberá establecer las tareas gerenciales de los gerentes departamentales, ayudar a los mismos a trabajar juntos y conseguir que éstos vean sus respectivas tareas no en forma aislada sino como integrantes de un todo y encaminadas hacia un objetivo común.

Deberá seleccionar a los ejecutivos superiores y a su propio cuerpo de asesores. Decidir quien tiene que ser ascendido, quien premiado y quien eliminar por incapaz.

## 3. Responsabilidades del Gerente

Por ser vértice máximo de la jerarquía, la Gerencia es la responsable

de su gestión ante el Directorio; tiene responsabilidad por los resultados finales de la empresa.

Una de sus mayores responsabilidades será la de lograr armonizar los intereses de la compañía con los intereses del grupo humano encargado de la ejecución de las tareas. Dependerá de sus condiciones de líder y de su habilidad de conductor extraer el máximo de rendimiento de sus agentes, motivándolos y logrando que éstos se identifiquen con los objetivos fijados.

Podemos entonces decir que el Gerente tiene una triple responsabilidad:

- a) Frente a su superior (directorio)
- b) Frente a toda la empresa, y
- c) Frente a los gerentes de menor jerarquía (departamentales)

#### **4. Breve referencia a métodos para la selección y formación de personal**

**4.1 Reclutamiento:** Para poder cubrir los puestos que se hallen vacantes en su seno, la empresa debe recurrir al llamado de personas interesadas. Para ello puede proceder de acuerdo con distintos métodos, a saber:

- a) Publicación de avisos en diarios.
- b) Publicación de avisos dentro del ámbito de la empresa.
- c) A través de agencias especializadas.

En el primer caso los posibles aspirantes se enterarán de la posibilidad de empleo por el contacto directo con el diario, en cambio en el segundo procedimiento serán los mismos trabajadores de la empresa quienes informarán a sus parientes, amigos o conocidos de la existencia de la vacante a cubrir.

El tercer aspecto tiene dos variantes; una de ellas es que la agencia especializada publique el aviso y reclute postulantes acordes al puesto a cubrir, o bien los seleccione de sus propios archivos, seleccionando un número menor de ellos que enviará a la empresa, para que el encargado de personal se decida por uno de ellos, y el otro procedimiento consiste en que la agencia cumple todos los pasos necesarios a tal fin y determina por sí misma un candidato que la empresa incorporará de inmediato.

Una vez informados los postulantes de la vacante a cubrir, se presentarán a la empresa. El primer paso a seguir será la confección de una ficha con los datos personales y la consignación de personas y empresas en las que haya prestado servicios y a los cuales posteriormente la empresa pedirá informes para cerciorarse de los conocimientos y honestidad del candidato.

**4.2 Selección:** Tendremos que hacer una distinción entre los métodos de selección del personal de línea y del personal ejecutivo.

**4.2.1 Personal de línea:** De las fichas individuales confeccionadas en el reclutamiento se seleccionará un determinado número de postulantes te-

siendo en cuenta las necesidades de la empresa y se los citará para una entrevista. En esta entrevista se los someterá a un examen técnico y de los resultados de este examen se seleccionará a aquellos individuos que hayan logrado demostrar mayor aptitud. A estos últimos se los citará para un examen síquico a cargo del personal especializado, que puede ser integrante de la empresa o bien contratado al efecto. Posteriormente un funcionario de jerarquía entrevistará personalmente a los postulantes que hayan alcanzado el más alto nivel sicotécnico. Luego de esta apreciación personal se determinará el candidato que se considere más idóneo. Antes de incorporarse a la empresa debe ser sometido a un examen físico que estará a cargo del personal médico de la empresa, si la misma cuenta con este servicio, o bien en centros asistenciales contratados por la compañía para tal fin. Si el resultado de este estudio es positivo el aspirante será incorporado definitivamente a la empresa.

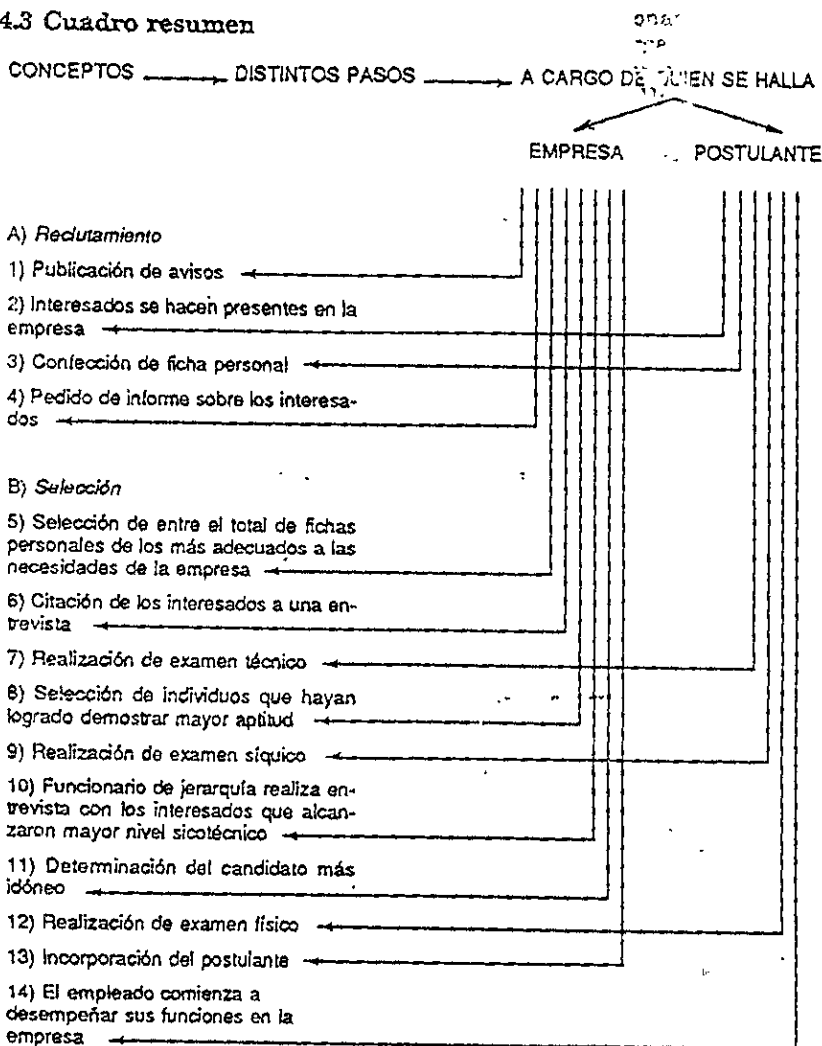
Si el personal a seleccionar debiera cumplir tareas de operario, los requisitos a cubrir serán los mismos que los mencionados precedentemente, a excepción del examen técnico. La habilidad del postulante será medida por su capacidad manual, siendo el factor decisivo para su incorporación el resultado del examen físico.

*4.2.2 Personal jerárquico:* Para la selección de este personal, dadas las características del puesto a cubrir, el examen técnico no tiene lugar, ya que sus habilidades surgirán del curriculum (antecedentes profesionales y laborales de funciones similares en otras compañías).

La entrevista personal se realizará con personal jerárquico superior al puesto que el postulante deberá cubrir, ya que personal inferior no podrá evaluar las habilidades necesarias para un buen desempeño del cargo. Los demás pasos son idénticos a los enunciados para el personal de línea.



### 4.3 Cuadro resumen



### 5. Formación

El auge de la empresa moderna y la complejidad de sus funciones hacen necesario contar con personal cada vez más perfeccionado. Ello motivó que la mayoría de las empresas incorporaran a su organización una unidad de formación de personal, no sólo referida al personal que ocupará cargos directivos, sino también al personal de línea. Una de las

causas de esta incorporación radica en el rechazo instintivo del personal estable de la empresa a la selección de personas externas para cubrir cargos de mayor jerarquía sin dar oportunidad a miembros del grupo. Por lo tanto esta unidad de formación de personal da posibilidad de capacitación al grupo humano que tiene necesidades de superación. Esta unidad debe estar estructurada de tal forma que prepare agentes con vistas a su desempeño futuro. Sin perjuicio de ello, comunicará a su personal que no ascenderá a un puesto de mayor nivel si no está realmente capacitado.

Cuando se trata de capacitación de personal superior, muchas empresas determinan qué personas merecen realizar cursos fuera del ámbito de la empresa.

Es de primordial importancia para el buen funcionamiento de la empresa que ésta sepa aprovechar el potencial humano de su personal, lo que constituirá una de las causas de motivación para lograr mayor eficiencia dentro del grupo humano destinado a ejecutar las tareas.

## CAPÍTULO IX

### La contabilidad de la empresa

#### 1. La naturaleza de los principios contables

En sus comienzos la organización empresarial estaba centralizada, en cuanto a dirección y supervisión, en una sola persona, que revestía el carácter de propietario de la misma. Con el avance del tiempo y en forma paralela al desarrollo de la organización y expansión de la empresa, lo cual aportó principios como el de división del trabajo, unidad de mando, alcance del control, entre otros, sucedió que ese propietario se vio imposibilitado de seguir cumpliendo por sí mismo funciones anteriormente tan propias. De allí surge la estructuración de la empresa en áreas como fabricación, comercialización, contabilidad, en forma básica. La información emanada de ellas se reúne en la Gerencia. Parte de esta información puede estar dirigida al área interna de la empresa o también a terceras personas, como futuros inversores, proveedores, bancos, financieras, el Estado, etc., viéndose así colmado de la misma información que antes lograra con su propia supervisión.

Si tomamos específicamente el área contable, podremos observar que de ella surgen informaciones basadas en estadísticas, informes y análisis especiales, análisis del punto de equilibrio, auditoría interna y externa.

#### 2. Participación de la Gerencia en la contabilidad de la empresa

*2.1 El papel de la contabilidad en la formulación de los planes y control administrativo:* Si tomamos en cuenta lo expresado en el punto 1.2 del capítulo VII y en el punto 2 del capítulo VIII podemos llegar a establecer que al planificar un sistema de control el gerente se basará en los elementos que le provee el departamento contable que abarca la contabilidad patrimonial histórica, los costos y presupuestos.

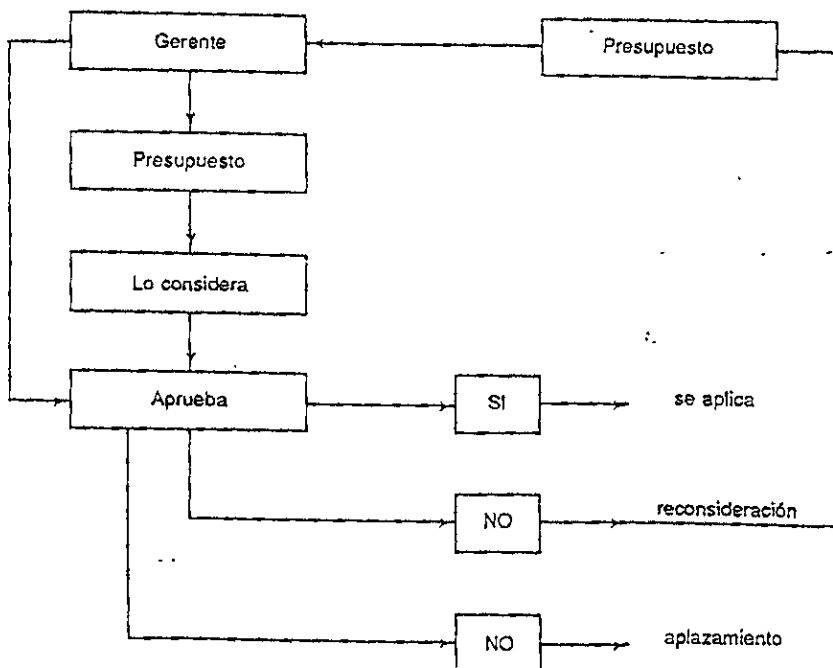
Señalamos en el capítulo respectivo que una de las funciones del gerente es planificar objetivos y cómo llegar al logro de los mismos. Por lo tanto deberá planificar y proyectar programas de acción a corto y largo plazo. El planeamiento a corto plazo es lo que conocemos como presupuesto.

En el punto 2.1.3 del capítulo VII nos hemos referido a los distintos presupuestos. Veremos cómo se sirve de ellos. El gerente es quien ha de determinar la estructura del presupuesto pero teniendo como metas: qué ha de presupuestar, en qué momento y para qué destino.

Cuando el gerente reciba el presupuesto habrá de considerarlo y de dicha consideración surgirán las siguientes respuestas:

- a) el gerente acepta el presupuesto y por ende se aplica;
- b) el gerente no acepta el presupuesto por considerar que debe ser mejorado por algún o algunos gerentes departamentales a quienes se lo devolverá para su reconsideración. Una vez efectuadas las modificaciones el gerente volverá a considerarlo;
- c) aplazamiento, postergando la consideración del mismo por ser el plan de dudosa aplicación en ese momento.

## 2.2 Circuito de la consideración del presupuesto



2.3 De qué manera el gerente se sirve del presupuesto: Cuando el gerente ha aprobado el presupuesto éste le sirve de herramienta para controlar a la empresa en diversos aspectos:

- a) Si las responsabilidades asignadas a cada jefatura son cumplidas, de ello surgirá, si la falla es demasiado significativa, la falta de idoneidad de la jefatura departamental, sectorial, divisional, etcétera.

- b) Exige una actualización contable permanente puesto que ésta le brindará los elementos necesarios de comparación con el presupuesto.
- c) Se vale del presupuesto para comparar el volumen de producción y ventas a fin de determinar rendimientos.
- d) Le sirve como elemento para evaluar la magnitud de los objetivos previstos en cuanto a la posibilidad de concreción de los mismos.

### 3. Conclusión

Podemos resumir diciendo, entonces, que el gerente tiene una activa participación en la contabilidad de la empresa y que el papel de ésta es de vital importancia para la formulación de planes y el control administrativo. Si bien el gerente utiliza otras herramientas que las ya expuestas para observar la marcha de la empresa y su inserción en el campo económico, todas están basadas en datos proporcionados por la contabilidad.

### 4. Análisis del estado financiero de la empresa

El análisis financiero se realiza para obtener el grado de liquidez de la empresa, las características de su endeudamiento, la rentabilidad de sus activos y su rotación, o ambas a la vez, el destino porcentual de los ingresos y la composición porcentual de los activos y pasivos.

El análisis financiero presenta dos aspectos: uno financiero propiamente dicho y otro económico, el primero tiende a la obtención de disponibilidades (liquidez), mientras que el segundo se encargará de cómo maximizar los beneficios (rentabilidad).

Si bien para lograr el análisis financiero de la empresa en la actualidad existen métodos muy sofisticados, creemos que es más lógico, dadas las condiciones de este texto, enunciar los más razonables como lo son:

**4.1 Índices:** Los índices son la resultante emergente de la comparación de rubros patrimoniales y rubros de resultado:

**4.1.1 Índice de liquidez:** Liquidez es la relación que surge entre los rubros activos que representan recursos y los rubros pasivos que representan deudas. De allí la fórmula para su cálculo:

$$\frac{(\text{Disponibilidades} + \text{Bienes de Cambio} + \text{Créditos})}{\text{Deudas}} \times 100$$

Hay autores que sostienen que el resultado de este índice debe ser superior a 100 para que la empresa posea una situación desahogada y en caso de ser inferior será crítica.

**4.1.2 Índice de endeudamiento:** Relaciona el monto total de las deudas

on el capital efectivo de la empresa (capital + utilidades y reservas no afectadas). Su fórmula es:

$$\frac{\text{Deudas totales} \times 100}{\text{Capital efectivo}}$$

Si esta relación arroja una cifra mayor a 100, esto indicará que la sociedad está funcionando con mayor capital ajeno que propio, y de darse un resultado menor a 100 indicará que el capital propio invertido es superior a los importes obtenidos del crédito de terceras personas.

**4.1.3 Índice de inmovilización:** A través de este índice obtendremos la relación entre el activo inmovilizado y el activo móvil, lo que nos permite comparar el rubro Bienes de Uso (capital inmovilizado) y los rubros Bienes de Cambio, Disponibilidades y Cuentas a Cobrar (capital móvil).

$$\frac{\text{Bienes de Uso} \times 100}{\text{Bienes de Cambio} + \text{Disponibilidades} + \text{Créditos a Cobrar}}$$

El resultado del índice será variable de acuerdo con el objeto social. Por ejemplo, una empresa industrial tendrá mayor cantidad de Bienes de Uso que una empresa comercial. Pero no debe dejarse de tener en cuenta que cuando este índice es muy elevado, la empresa corre el riesgo de una expansión en demasía y por ende sumamente peligrosa.

**4.1.4 Índice de utilidad neta de ventas:** Este índice a través de la comparación del monto total de las ventas con la utilidad neta que ellas producen nos permitirá evaluar su rendimiento.

$$\frac{\text{Utilidad neta de ventas} \times 100}{\text{Ventas}}$$

**4.1.5 Índice de costos de venta:** A través de este índice se logra determinar la incidencia del costo en el volumen total de las ventas.

$$\frac{\text{Costo de venta} \times 100}{\text{Ventas}}$$

A mayor índice, menor rendimiento de las ventas.

**4.1.6 Índice de utilidad neta del capital aportado:** Para obtenerlo debemos relacionar la utilidad neta del ejercicio con el capital aportado por los socios. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad neta del ejercicio} \times 100}{\text{Capital aportado}}$$

*4.1.7 Índice de utilidad neta del capital efectivo:* Nos permite medir el real rendimiento del patrimonio de la empresa. Para ello se relaciona la utilidad neta del ejercicio con el capital efectivo (capital aportado + reservas + utilidades no distribuidas).

$$\frac{\text{Utilidad neta del ejercicio} \times 100}{\text{Capital efectivo}}$$

*4.1.8 Plazo medio de las deudas de los clientes:* Relaciona el monto total de las ventas con los saldos deudores de los clientes, expresándolos en días de venta.

$$\frac{\text{Créditos por ventas} \times 360}{\text{Ventas}}$$

*4.2 Punto de equilibrio en efectivo:* Es aquel en el cual los costos que representan erogaciones de efectivo se igualan a los ingresos.

*4.3 Estado de flujo de fondos:* El estado de flujo de fondos nos indica de dónde provienen los fondos y en qué fueron utilizados.

*4.3.1 Orígenes de fondos:*

- a) Utilidad del ejercicio
- b) Aumento de capital
- c) Obtención de créditos
- d) Otros fondos que pueden ser originados por revaluaciones, primas de emisión de acciones, etcétera.

*4.3.2 Aplicación de fondos:*

- a) Aumento del activo
- b) Disminución del pasivo (cancelación de deudas)
- c) Distribución de utilidades

*4.4 Estado de disponibilidades:* Este estado permite determinar si la empresa podrá tener los ingresos necesarios para hacer frente a sus gastos. Se trata de presupuestar los ingresos y egresos en efectivo en un periodo determinado de acuerdo con las características de la empresa (mensual, semestral, etc.).

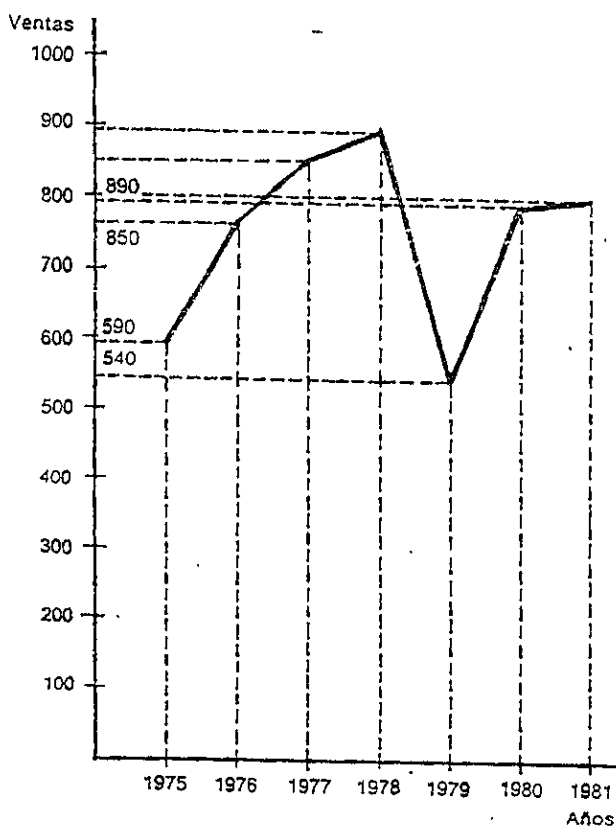
*4.5 Análisis horizontal de balances:* Se trata de realizar comparaciones entre cifras del balance del último ejercicio y uno o más balances de ejercicios inmediatos anteriores. Puede hacerse por medio de cifras totales, porcentajes o gráficos.

Por medio de esta comparación se logra determinar a través del tiempo la evolución de determinados rubros.

3. Algunos gráficos simples que pueden servir de modelo para el estudio financiero de la empresa

5.1° Volumen de Ventas expresado en moneda

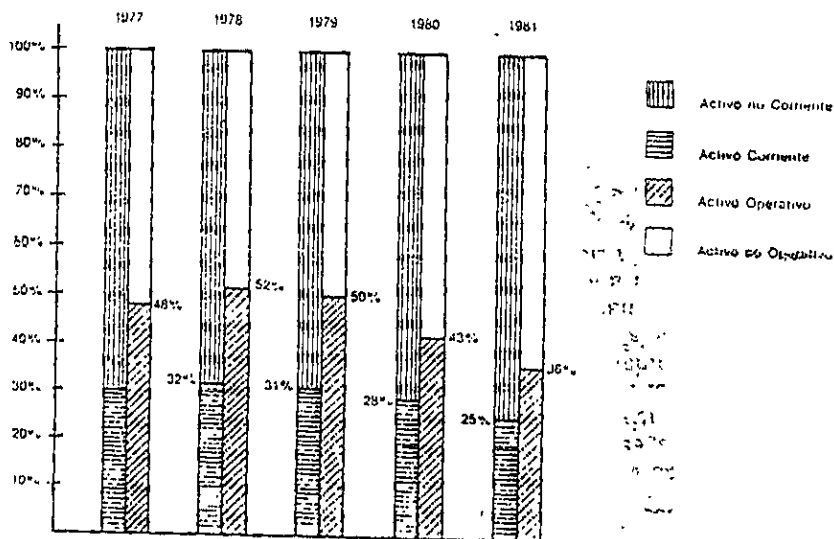
Año	Monto de ventas en pesos
1975	590
1976	760
1977	850
1978	890
1979	540
1980	790
1981	800





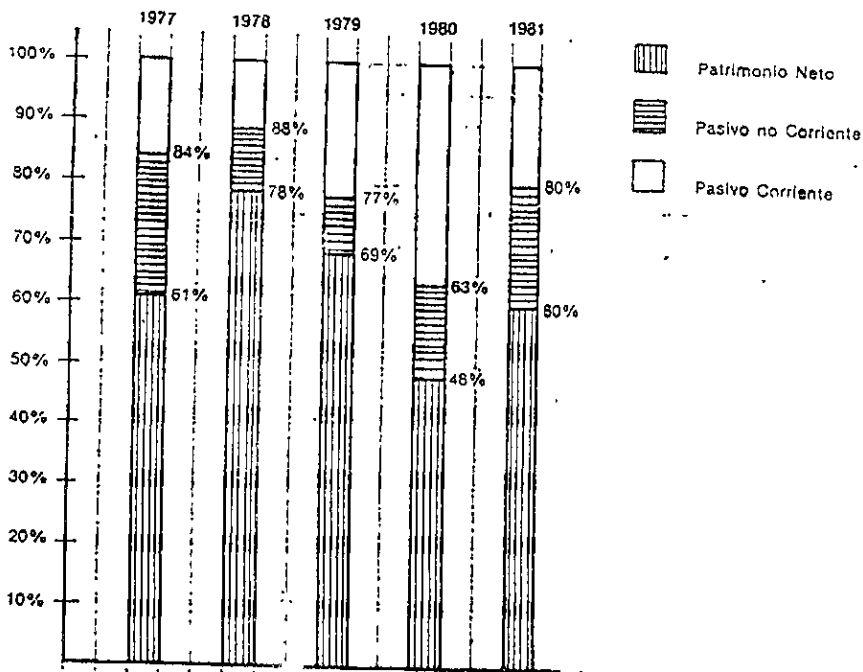
## 5.2 Composición del activo

Año	Activo no corriente	Activo corriente	Inversiones no corrientes	Activo operativo	Activo no operativo	Total del activo
1977	18%	30%	52%	48%	52%	100%
1978	20%	32%	48%	52%	48%	100%
1979	19%	31%	50%	50%	50%	100%
1980	15%	28%	57%	43%	57%	100%
1981	11%	25%	64%	36%	64%	100%



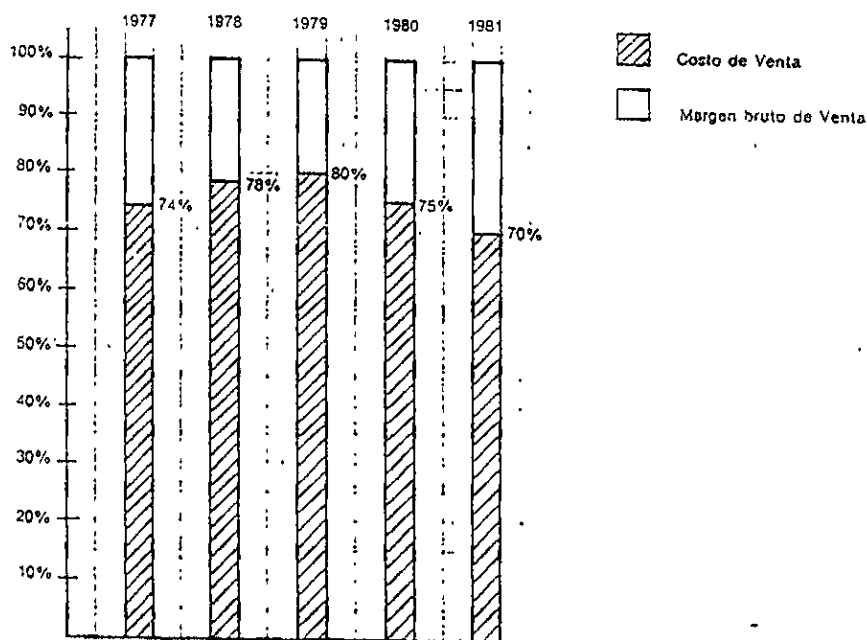
### 5.3 Estructura de financiamiento

Año	Pasivo Corriente	Pasivo No Corriente	Patrimonio Neto	Total Financiamiento
1977	16%	25%	61%	100%
1978	12%	10%	78%	100%
1979	23%	8%	69%	100%
1980	37%	15%	48%	100%
1981	20%	20%	60%	100%



#### 5.4 Análisis del margen de ventas

Año	Costo de venta	Margen bruto de ventas	Total de ventas
1977	74%	26%	100%
1978	78%	22%	100%
1979	80%	20%	100%
1980	75%	25%	100%
1981	70%	30%	100%





## CAPÍTULO X

### La ética en la empresa

#### 1. Ética y Moral

Etimológicamente ambas palabras tienen el mismo significado:

Ética: Su origen proviene de la palabra griega "ethos" que en castellano significa costumbre.

Moral: Derivación del vocablo latín "mos" cuya traducción al castellano es costumbre.

¿Ética y Moral son sinónimos? Convendría señalar que la palabra ética es empleada para designar a la ciencia de la moral, parte de la filosofía que se ocupa de la conducta humana en su aspecto individual y social. Moral es utilizada para designar el conjunto de preceptos que deben ser cumplidos por el hombre tomando como premisas la obligación y el deber distinguiendo el bien del mal.

¿Son de aplicación principios morales en la empresa?

Hemos visto en capítulos anteriores que la empresa es un organismo social que interactúa con el medio que la rodea. Está formada, dirigida e impulsada por seres humanos, por lo tanto preceptos morales que rigen la conducta particular de los individuos son de aplicación en el accionar de éstos con el medio social.

Desde el punto de vista moral no está bien considerado el individuo que en su vida familiar y social procede de acuerdo con una determinada escala de valores que no es practicada cuando actúa como empresario, director, ejecutivo, etcétera.

La empresa y los seres humanos que la componen adoptan, según las circunstancias, distintos roles siendo en determinados momentos unidades de producción de bienes y servicios y en otros consumidores de bienes y servicios, por lo tanto no pueden practicarse distintas conductas según el rol que se esté desempeñando.

En el desarrollo de su vida la empresa va adquiriendo prestigio que está dado por el impulso que le imprimen los seres humanos que la componen, ese "buen nombre" que va alcanzando está relacionado con actitudes éticas que la organización va desplegando y que le dan una fisonomía particular.

Son conocidos axiomas que nos muestran maneras de pensar y proceder y que caracterizan el accionar de determinadas empresas, como por ejemplo "el fin justifica los medios", "los negocios son negocios", etc.

Por el contrario, existen empresas altamente reconocidas por su lealtad comercial, proceder justo y trato equilibrado.

La empresa tiene como objetivo fundamental la obtención de beneficios y para ello trata de optimizar sus recursos. Si bien el logro final es la obtención de ganancias, hecho meramente material, no puede en su afán de lucro, dejar de lado principios morales que deben regir el accionar del ser humano en todas las facetas de su vida.

## 2. Relaciones de la empresa y principios morales

*2.1 Los socios entre sí:* Para que exista sociedad debe haber "affectio societatis", es decir, colaboración que deben prestarse los socios entre ellos, debiendo guardar fidelidad y un proceder sincero y honrado.

*2.2 Con el personal:* Actuar correctamente con los seres humanos que llevan a cabo las tareas. Establecer pautas de conducta a ser desarrolladas por el personal de dirección en el trato con los subordinados, de tal manera que al ingresar en la empresa se sepa cuál es la filosofía de ésta en el manejo de personal.

*2.3 Con los proveedores:* Cumplir con los compromisos asumidos en el tiempo, forma y lugar.

*2.4 Con las instituciones de crédito:* Brindar la información necesaria sin ocultar datos ni abultando los mismos según la conveniencia.

*2.5 Con los clientes:* No propiciar campañas publicitarias que induzcan a error sobre la calidad de los bienes ofrecidos. Proceder a la entrega en los plazos estipulados. Cumplir con las especificaciones técnicas. Fijar precios de acuerdo con los costos y márgenes prudentes de utilidad.

*2.6 Con la competencia:* No llevar a cabo prácticas desleales:

*2.6.1 En la fijación de precios:* Bajar de tal manera los propios que provoquen ahogo en los competidores, para obtener, de esta manera, mayor porción de mercado.

*2.6.2 Aliarse con otras empresas para provocar la quiebra de algún competidor.*

*2.6.3 Entrar en "guerras de publicidad" mostrando las deficiencias de los artículos de otras empresas en lugar de realzar las ventajas de los propios.*

*2.7 Con el Estado:* Cumplir con las obligaciones previsionales e impositivas teniendo en cuenta que la falsedad de datos que pueden beneficiar a la empresa perjudican a la sociedad en su conjunto.

## BIBLIOGRAFÍA

- GUERRERO, José. "Tratado de Contabilidad Superior".  
FAYOL, Henry. "Administración Industrial General".  
PEREL, Vicente L. y otros. "Organización y Control de Empresas".  
A.C.M.E. "Publicación de A.C.M.E./57".  
PEREL, Vicente L. "Administración Presente, Pasado y Futuro".  
HERMIDA, Jorge A. "Administración Metodológica y Evolución de las Ideas".  
TAYLOR, Frederick W. "Principios de Administración Científica".  
BASIL y FRISCHKNECHT. "La Dirección de la Pequeña Empresa".  
SAROKA, Raúl y FERRARI ETCHETTO, Carlos. "Los Organigramas".  
GARDNER y MOORE. "Relaciones Humanas en la Empresa".  
BASIL, Douglas C. "Conducción y Liderazgo".  
SPROTT. "Grupos Humanos".  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. "Publicaciones N° 37 y 39".  
DRUCKER, Peter F. "La Gerencia de Empresas".  
GORDON, Myron y GORDON SHILLINGLAW. "Contabilidad".





## ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
CAPÍTULO I - La Empresa. Concepto. Antecedentes. Diferentes tipos de Empresas. ....	9
CAPÍTULO II - El Proceso de la Administración. Evolución del concepto de Administración. Principales pensadores. Principios. Aplicación de las habilidades administrativas. ....	15
CAPÍTULO III - Estructura y dinámica de la Empresa Moderna. Estructura jerárquica. Tipos de Organización. Aplicación de principios básicos. ....	21
CAPÍTULO IV - Organización interna de la Empresa. Introducción. Condiciones inherentes a la Empresa. Departamentos. Constitución. Funcionamiento. Tipos de Sociedades. ....	41
CAPÍTULO V - Relaciones humanas aplicadas a la Empresa. Principios fundamentales. Liderazgo. Análisis de las necesidades motivacionales y actitudes en las relaciones internas y externas de la Empresa. ....	73
CAPÍTULO VI - La comunicación como factor de organización. Naturaleza de la comunicación. Responsabilidad del Administrador en el proceso de la comunicación. Problemas de comunicación. Fidelidad. Barreras. Distintas vías de comunicación. Feedback. ....	77
CAPÍTULO VII - El control en la organización empresarial. Concepto. Formas y medios de control. La toma de decisiones como resultado de la aplicación del principio de control. Clasificación del control. ....	83
CAPÍTULO VIII - El Gerente como elemento clave en la comunidad empresarial. Condiciones personales básicas. Funciones y responsabilidad del Gerente. Responsabilidades del Gerente. Formación. ....	99
CAPÍTULO IX - La Contabilidad de la Empresa. La naturaleza de los principios contables. Participación de la gerencia en la Contabilidad de la Empresa. Circuito de la consideración del presupuesto. Algunos gráficos simples. ....	105
CAPÍTULO X - La ética en la Empresa. Ética y moral. Relaciones de la Empresa y principios morales. ....	115

10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100  
101  
102  
103  
104  
105  
106  
107  
108  
109  
110  
111  
112  
113  
114  
115  
116  
117  
118  
119  
120  
121  
122  
123  
124  
125  
126  
127  
128  
129  
130  
131  
132  
133  
134  
135  
136  
137  
138  
139  
140  
141  
142  
143  
144  
145  
146  
147  
148  
149  
150  
151  
152  
153  
154  
155  
156  
157  
158  
159  
160  
161  
162  
163  
164  
165  
166  
167  
168  
169  
170  
171  
172  
173  
174  
175  
176  
177  
178  
179  
180  
181  
182  
183  
184  
185  
186  
187  
188  
189  
190  
191  
192  
193  
194  
195  
196  
197  
198  
199  
200  
201  
202  
203  
204  
205  
206  
207  
208  
209  
210  
211  
212  
213  
214  
215  
216  
217  
218  
219  
220  
221  
222  
223  
224  
225  
226  
227  
228  
229  
230  
231  
232  
233  
234  
235  
236  
237  
238  
239  
240  
241  
242  
243  
244  
245  
246  
247  
248  
249  
250  
251  
252  
253  
254  
255  
256  
257  
258  
259  
260  
261  
262  
263  
264  
265  
266  
267  
268  
269  
270  
271  
272  
273  
274  
275  
276  
277  
278  
279  
280  
281  
282  
283  
284  
285  
286  
287  
288  
289  
290  
291  
292  
293  
294  
295  
296  
297  
298  
299  
300  
301  
302  
303  
304  
305  
306  
307  
308  
309  
310  
311  
312  
313  
314  
315  
316  
317  
318  
319  
320  
321  
322  
323  
324  
325  
326  
327  
328  
329  
330  
331  
332  
333  
334  
335  
336  
337  
338  
339  
340  
341  
342  
343  
344  
345  
346  
347  
348  
349  
350  
351  
352  
353  
354  
355  
356  
357  
358  
359  
360  
361  
362  
363  
364  
365  
366  
367  
368  
369  
370  
371  
372  
373  
374  
375  
376  
377  
378  
379  
380  
381  
382  
383  
384  
385  
386  
387  
388  
389  
390  
391  
392  
393  
394  
395  
396  
397  
398  
399  
400  
401  
402  
403  
404  
405  
406  
407  
408  
409  
410  
411  
412  
413  
414  
415  
416  
417  
418  
419  
420  
421  
422  
423  
424  
425  
426  
427  
428  
429  
430  
431  
432  
433  
434  
435  
436  
437  
438  
439  
440  
441  
442  
443  
444  
445  
446  
447  
448  
449  
450  
451  
452  
453  
454  
455  
456  
457  
458  
459  
460  
461  
462  
463  
464  
465  
466  
467  
468  
469  
470  
471  
472  
473  
474  
475  
476  
477  
478  
479  
480  
481  
482  
483  
484  
485  
486  
487  
488  
489  
490  
491  
492  
493  
494  
495  
496  
497  
498  
499  
500  
501  
502  
503  
504  
505  
506  
507  
508  
509  
510  
511  
512  
513  
514  
515  
516  
517  
518  
519  
520  
521  
522  
523  
524  
525  
526  
527  
528  
529  
530  
531  
532  
533  
534  
535  
536  
537  
538  
539  
540  
541  
542  
543  
544  
545  
546  
547  
548  
549  
550  
551  
552  
553  
554  
555  
556  
557  
558  
559  
560  
561  
562  
563  
564  
565  
566  
567  
568  
569  
570  
571  
572  
573  
574  
575  
576  
577  
578  
579  
580  
581  
582  
583  
584  
585  
586  
587  
588  
589  
590  
591  
592  
593  
594  
595  
596  
597  
598  
599  
600  
601  
602  
603  
604  
605  
606  
607  
608  
609  
610  
611  
612  
613  
614  
615  
616  
617  
618  
619  
620  
621  
622  
623  
624  
625  
626  
627  
628  
629  
630  
631  
632  
633  
634  
635  
636  
637  
638  
639  
640  
641  
642  
643  
644  
645  
646  
647  
648  
649  
650  
651  
652  
653  
654  
655  
656  
657  
658  
659  
660  
661  
662  
663  
664  
665  
666  
667  
668  
669  
670  
671  
672  
673  
674  
675  
676  
677  
678  
679  
680  
681  
682  
683  
684  
685  
686  
687  
688  
689  
690  
691  
692  
693  
694  
695  
696  
697  
698  
699  
700  
701  
702  
703  
704  
705  
706  
707  
708  
709  
710  
711  
712  
713  
714  
715  
716  
717  
718  
719  
720  
721  
722  
723  
724  
725  
726  
727  
728  
729  
730  
731  
732  
733  
734  
735  
736  
737  
738  
739  
740  
741  
742  
743  
744  
745  
746  
747  
748  
749  
750  
751  
752  
753  
754  
755  
756  
757  
758  
759  
760  
761  
762  
763  
764  
765  
766  
767  
768  
769  
770  
771  
772  
773  
774  
775  
776  
777  
778  
779  
780  
781  
782  
783  
784  
785  
786  
787  
788  
789  
790  
791  
792  
793  
794  
795  
796  
797  
798  
799  
800  
801  
802  
803  
804  
805  
806  
807  
808  
809  
810  
811  
812  
813  
814  
815  
816  
817  
818  
819  
820  
821  
822  
823  
824  
825  
826  
827  
828  
829  
830  
831  
832  
833  
834  
835  
836  
837  
838  
839  
840  
841  
842  
843  
844  
845  
846  
847  
848  
849  
850  
851  
852  
853  
854  
855  
856  
857  
858  
859  
860  
861  
862  
863  
864  
865  
866  
867  
868  
869  
870  
871  
872  
873  
874  
875  
876  
877  
878  
879  
880  
881  
882  
883  
884  
885  
886  
887  
888  
889  
890  
891  
892  
893  
894  
895  
896  
897  
898  
899  
900  
901  
902  
903  
904  
905  
906  
907  
908  
909  
910  
911  
912  
913  
914  
915  
916  
917  
918  
919  
920  
921  
922  
923  
924  
925  
926  
927  
928  
929  
930  
931  
932  
933  
934  
935  
936  
937  
938  
939  
940  
941  
942  
943  
944  
945  
946  
947  
948  
949  
950  
951  
952  
953  
954  
955  
956  
957  
958  
959  
960  
961  
962  
963  
964  
965  
966  
967  
968  
969  
970  
971  
972  
973  
974  
975  
976  
977  
978  
979  
980  
981  
982  
983  
984  
985  
986  
987  
988  
989  
990  
991  
992  
993  
994  
995  
996  
997  
998  
999  
1000

