



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

## **PROYECTO DE TITULACIÓN**

*REVISION Y ANALISIS DE COSTOS PARA LA DISMINUCION DE GASTOS  
OPERATIVOS Y COMPRA DE MATERIA*

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTA:**

*FRANCISCO GONZALEZ APOLONIO*

**ASESOR:**

*MTRO. FELIPE ESPINOZA AGUILAR*

MAYO



## ***CAPÍTULO 1: PRELIMINARES***

### ***2. AGRADECIMIENTOS.***

Primeramente, quiero dar gracias a dios por permitirme disfrutar de una familia, gracias a ellos por apoyar mi decisión de continuar con mis estudios, gracias a la vida ya que puso en mi camino distintas personas que día con día me hicieron creer en mí y mis capacidades para poder superarme. Hay una persona a la que infinitamente voy a estar agradecido ya que aun sabiendo que tenía bastante tiempo alejado de la escuela me motivo para concluir mi bachillerato y posteriormente mi carrera.

Gracias dios por estar conmigo a cada momento por permitirme estar a poco tiempo de concluir con una de las metas que me he propuesto para mi superación personal y profesional, junto con el apoyo de mi esposa Diana que siempre está apoyándome en las decisiones que nos han beneficiado. A dios gracias por haberme mandado un pequeño quien me da fuerzas cuando siento que todo se está derrumbando, con tan solo una sonrisa me fortalece y me da esperanza para poder continuar con todos los proyectos que tengo, gracias a esas personas que teniendo poco tiempo de conocer han estado ahí para apoyarme, y me han demostrado que una amistad puede fortalecerse en poco tiempo.

Agradezco a mis compañeros que desde el momento que me presente con ellos mostraron un apoyo incondicional, durante el tiempo que hemos convivido hemos logrado establecer una amistad sincera, ya que hemos tenido altas y bajas, pero siempre apoyándonos mutuamente, tanto en lo laboral, escolar y en lo personal. Somos pocos los que seguimos en la carrera, pero hemos tenido mucha unión como grupo.

De igual manera agradezco a los profesores que nos compartieran de sus conocimientos académicos, laborales ya que gracias a eso hemos reforzado nuestros conocimientos para poder afrontar las situaciones que se presentan día con día en el ámbito laboral.

De corazón agradezco a todos los docentes que nos brindaron apoyo incondicional durante nuestro periodo estudiantil que está próximo a concluir. Gracias.

Atte. Francisco González Apolonio.

### **3. RESUMEN.**

En la actualidad las empresas tienen constantes cambios significativos, por cuestiones de crecimiento, esto conlleva a realizar mejoras que ayuden al funcionamiento de esta misma. La gestión se puede encontrar o relacionar con casi todas las áreas de una empresa, pues es necesaria para poder hacer una buena planeación de la producción o una perfecta organización. La gestión es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Es decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente. En este caso el proyecto del que se habla en el presente documento está orientado a lo que se hace en el área de compras y finanzas, que al igual que todas es muy importante, ya que es el área que se encarga de buscar los mejores precios en materiales y costos operativos de las obras que se obtienen, una compañía depende el éxito que esta tendrá pues si en algún momento el requerimiento disminuyera esto podría llevar a una gran crisis o hasta la desaparición de una empresa, es por eso que cada vez se buscan más y diferentes alternativas para encontrar nuevos clientes y adaptarse a sus necesidades, mejores precios, mejor calidad o mejor servicio. Una empresa de construcción exitosa debe saber ofertar competitivamente. Incluso administrar la empresa de construcción más pequeña requiere contratar a alguien para que complete las tareas de contabilidad. Al delegar las tareas contables, el gerente de construcción puede dedicar más tiempo a las licitaciones, la interacción entre clientes y trabajadores, y las tareas de la obra.

Es de gran importancia estar siempre en busca de nuevos proveedores como de clientes, empresas y darse a conocer al público por características calificadas con buenos puntos para así crear un a nuestro favor una imagen que muestre que somos competentes para poder llegar más allá de lo que se espera de la empresa y aún más en el caso de CONSTRUCCIONES TUSACANO, ya que es una empresa que está empezando a extenderse cada vez más al público y a las industrias con la calidad de sus servicios.

## **Índice.**

CAPÍTULO 1: PRELIMINARES	1
2. AGRADECIMIENTOS.	2
3. RESUMEN.	3
CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	5
5. INTRODUCCIÓN	5
6. DESCRIPCION DE LA EMPRESA U organización Y DEL PUESTO O AREA FDEL TRABAJO DE RESIDENTE.	7
7. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOSLOS.	9
7.1 <i>Guía de observacion</i>	9
8. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECIFICOS).	12
9. JUSTIFICACIÓN	12
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	13
10. Marco Teórico (fundamentos teóricos).	13
10.1 <i>Antecedentes de la administración</i>	13
10.2 <i>Administración</i>	27
10.3 <i>Proceso de administración</i>	29
10.4 <i>Antecedentes de los costos.</i>	34
10.5 <i>Conceptos de costos</i>	37
10.6 <i>Características de los costos</i>	40
10.7 <i>Principales fines del costo y su importancia</i>	41
10.8 <i>Materia prima</i>	42
10.9 <i>Gastos Operativos</i>	45
CAPÍTULO 4. DESARROLLO	52
11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.	52
<i>Actividad no.1 Reunion con el personal encargado de la constructora</i>	53
<i>Actividad no.2 Asignacion de las tareas a realizar para las residencias</i>	53
<i>Actividad no.3 Exposicion de propuestas que pueden ayudar en la mejora de la empresa</i>	53
<i>Actividad no.4 Toma de desiciones</i>	53
<i>Actividad no.5 Planeacion del tiempo para realizar la obra</i>	53
<i>Actividad no.6 Listado de proveedores actuales</i>	53
<i>Actividad no.7 Busqueda de nuevos proveedores potenciales</i>	54

<i>Actividad no.8 Cotizaciones de materiales mas recurrentes</i>	54
<i>Actividad no.9 Cotizaciones de gastos operativos</i>	54
<i>Actividad no.10 Reunion con el representante de la constructora para mostrarle el informe de los trabajos relizados</i>	55
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	55
12. Resultados:	55
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	61
13. Conclusiones del Proyecto	61
CAPÍTULO 7. COMPETENCIAS DESARROLLADAS	62
<i>14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas</i>	62
CAPITULO 8 FUENTES DE INFORMACION	63

## ***CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DEL PROYECTO***

### **5. INTRODUCCIÓN**

Con el desarrollo progresivo del ramo de la construcción, las constructoras en México tienen un papel importante ya que es un sector económico el cual busca a el desarrollo de las localidades, ya que no solo construyen casas, tiendas, edificios, escuelas u hospitales, también están enfocadas a calles, puentes y carreteras que comunican a una localidad con otra y al mismo tiempo a las personas, brindando un servicio para que el ser humano pueda desenvolverse sin problema alguno.

Según datos del INEGI las empresas se clasifican según las actividades de la empresa (esta se divide en: 1 sector, 3 subsectores, 10 ramas, 24 subramas y 45 clases de actividades), o por el número de trabajadores (según el número de trabajadores que emplean, las empresas constructoras se clasifican en micro, pequeña, mediana y grande).

El proceso de la construcción se desarrolla en 5 fases:

Promoción, Proyecto, Ejecución, Uso y Mantenimiento, rehabilitación y deconstrucción.

Al igual existen distintos agentes dentro del proceso:

Primarios (actúan directamente en el proceso), secundarios (colaboran con los agentes primarios) y otros (actúan en determinados momentos del proceso).

La actividad de construir consiste en transformar e integrar materias primas y principalmente productos semi manufacturados en un bien tangible, que en forma genérica podría denominarse obra de ingeniería y/o arquitectura, una de las principales fuentes de complejidad de la actividad de construir proviene del hecho de que se utilizan muchos tipos de recursos, y además éstos son usados en cantidades relativamente grandes; de ahí que sea una necesidad que las empresas dedicadas a la construcción cuenten con sistemas cuyo objetivo sea administrar adecuadamente los recursos utilizados.

La siguiente investigación surge en virtud de la demanda que está creando el régimen de la construcción en la actualidad, si bien es cierto que existe la posibilidad para cualquier empresa constructora (micro, pequeña, mediana y grande) de licitar para conseguir la ejecución de una obra. Existen diversos obstáculos que dejan fuera de toda competencia a aquellas que no tengan gran capital o liquidez suficiente para financiar la obra antes que el gobierno o la entidad para quien se ejecuta la obra efectúe el pago correspondiente.

La práctica es por todas las constructoras sabido que conseguir la ejecución de una obra, implica el contar con liquidez suficiente para que se efectúen los pagos por propios medios, toda vez que las estimaciones (propuesta de cobro) tienen que pasar por un procedimiento de aprobación que evidentemente requiere de tiempo y más aún las estimaciones se presentan posteriores a que se efectúa el gasto. Lo anterior representa una gran limitante para aquellas empresas constructoras que, si bien cuentan con la capacidad administrativa y de mano de obra para ejecutar la obra, también es cierto que no cuentan con capacidad económica suficiente para solventar los gastos previos al pago de cada estimación. Por lo señalado, surge la necesidad de fortalecer la estructura financiera de las constructoras (pequeñas y medianas) para disminuir las desventajas que tienen respecto a las grandes empresas.

Con la elaboración de dicho proyecto buscare la manera de conseguir una disminución en los gastos operativos y la compra de materia prima para de esta manera poder ofertar mejores estimaciones a las entidades con quien se negocien las obras ya sean públicas

o privadas, por otro lado, se busca no perjudicar la calidad que se está ofreciendo, ya que en toda empresa es lo que marca la diferencia entre las demás.

Esta investigación se divide en varios capítulos el principal de ellos se desarrolla uno de los puntos que describen a la empresa, a continuación, en esta investigación, se mostraran los datos generales de la empresa ya mencionada, como: su misión, visión, valores y políticas de calidad para una mejora. Mostrando sus antecedentes históricos. Como también los de su producto y la rama industrial en la cual se encuentran laborando.

## **6. DESCRIPCION DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O AREA DE TRABAJO DEL RESIDENTE.**

La empresa **CONSTRUCCIONES TUSCANO, S DE R.L. DE C.V.** está ubicada en CALLE SAN CAMILO PONINTE 125 INT. 2M COL. RANCHO SANTA FE, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGUASCALIENTES. Fue constituida en el municipio de Aguascalientes el día catorce de octubre del 2016. Por una asociación entre los señores RAMIRO ALBA LUCIO Y EDGAR RICARDO VALLEJO DELGADO aportando sus bienes a ella, pero como representante legal está el Sr. RAMIRO ALBA LUCIO.

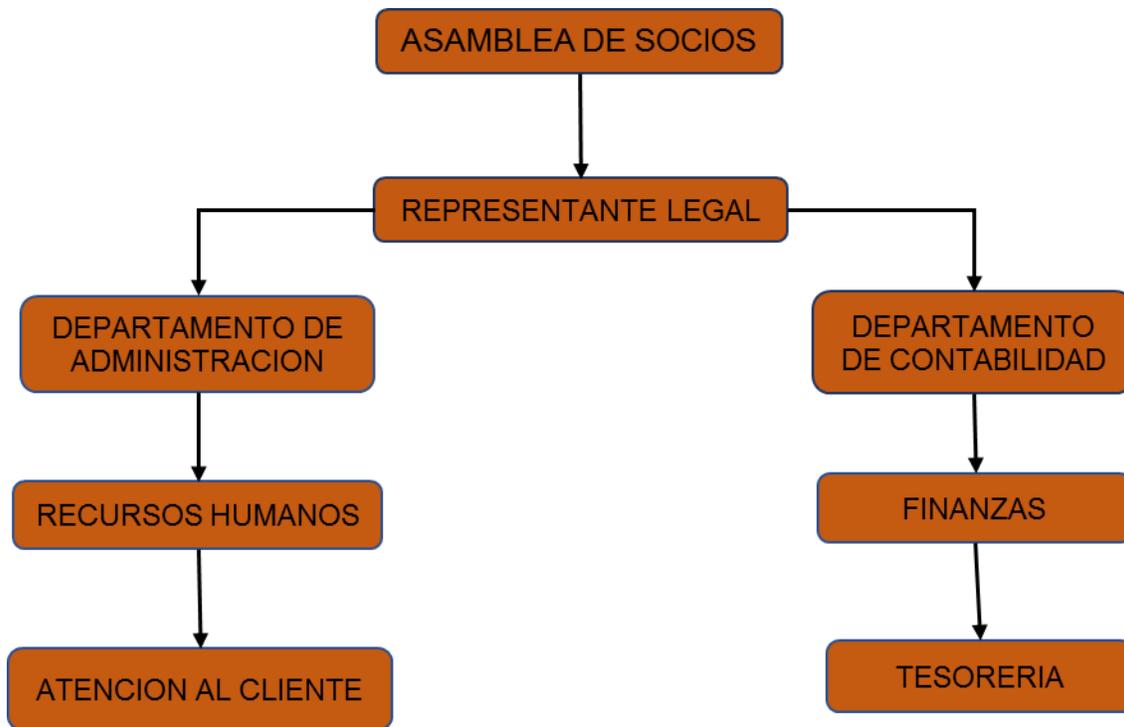
La constructora inicio con el fin de obtener obras públicas a nivel estado y a sus alrededores, al ser principiantes dentro esta rama empresarial hubo varios obstáculos que impidieron poder competir con empresas más experimentadas en el ámbito laboral, a pesar de esas trabas se buscó la manera de comenzar con obras más pequeñas, con la finalidad de ir creciendo dentro el ámbito laboral por sus propios medios.

**Misión:** Proporcionar a nuestros clientes servicios de construcción con calidad superando sus expectativas usando la mejor tecnología, materiales y nuestro personal altamente calificado.

**Visión:** Ser una empresa reconocida por nuestros valores, nuestro personal y nuestra alta atención por el servicio convirtiéndonos en una compañía de prestación de servicios

más reconocida en Aguascalientes extendiéndonos poco a poco a más territorio mexicano.

**Valores:** Responsabilidad, Respeto mutuo, Calidad de servicio, Atención y Pasión por el servicio.



**IMAGEN 1. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL DE CONSTRUCCIONES TUSCANO**

**Puesto y área del estudiante.**

Este proyecto se realizará en el departamento de finanzas dentro del área de compras, que es donde se permite al estudiante realizar su residencia, para que toda la información sea recopilada y tengamos un control de costos de cada materia prima y de cada mano de obra para saber si estamos obteniendo la disminución esperada. El estudiante estará apoyando el área de finanzas como auxiliar para estar realizando las cotizaciones necesarias sobre los materiales que se ocuparán para la obra que se le designe.

## **7. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOSLOS.**

Utilizamos varias herramientas que nos ayudan a llevar un control de costos sobre materia, y a recolectar e identificar la información de captura en sistema, y con esto darse cuenta de que manera podemos mejorar los costos de materia y el gasto de operaciones. A continuación, se mencionan palabras clave que se tomaran en cuenta para resolver la problemática del proyecto.

**Método:** La gran cantidad de proveedores que pueden solventar las necesidades de la empresa en cuestión de materiales son muchos y por una parte dificultan el poder elegir lo más conveniente, así que nuestra labor será enfocarnos en las principales distribuidoras para llegar a la meta que tenemos prevista en la reducción de costos.

**Albañiles y ayudantes:** Los trabajadores no siempre conocen el sistema de trabajo o manera de laborar de sus compañeros y deciden aplicar la que es de su conocimiento.

**Maquinaria:** Toda maquinaria que se llegara a utilizar tiene que tener un operador que sepa maniobrarla a la perfección para evitar accidentes y un desgaste innecesario.

En este punto se pretende realizar un análisis en la elaboración de una herramienta de trabajo que ayude a recabar las problemáticas y con ello diagnosticar y justificar de donde se encuentran o surgen los problemas, para la empresa en el área de compras.

### **7.1 Guia de observacion**

En la siguiente tabla se indica el valor de la calificación de cada problemática detectada en la guía de observación.

#### **Guía de observación. propuesta: Propia**

CALIFICACIÓN	DETENCIÓN
3	<b>BUENA</b> (SE DETECATA EL PROBLEMA)
2	<b>MEDIA</b> (SE PUEDE DETECTAR EL PROBLEMA)
1	<b>MALA</b> (NO SE DETECTA EL PROBLEMA)

Los puntos totales es la suma de los defectos detectados en cada área cuyo valor se menciona en la tabla.

Realizamos la siguiente guía de observación, con la cual se cuantifica los porcentajes obtenidos de las repuestas SI y NO, que indican el mayor grado de problemática que se tiene en el proceso de costos en Gastos operativos y de compra de materia prima.

### Encuesta Guía de Observación. Propuesta: propia.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL CONTROL DE GASTOS OPERATIVOS Y COMPRA DE MATERIA PRIMA			
ÁREAS	VALOR	PREGUNTAS	OBJETIVOS
FINANZAS	2	1. ¿Se ha considerado el buscar distintos proveedores?	<u>SI</u>
	2	2. ¿Se han tomado en cuenta las empresas locales para la compra de materiales?	<u>NO</u>
	3	3. ¿Se ha considerado ocupar menos maquinaria?	<u>SI</u>
	3	4. ¿Se tiene un tiempo fijo para la entrega de la obra?	<u>NO</u>
	3	5. ¿Se ha contemplado contratar mas personal del ya contemplado para realizar la obra?	<u>NO</u>
<b>TOTAL</b>	<b>12 PUNTOS</b>		

### Encuesta Guía de Observación. Propuesta: propia.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL CONTROL DE GASTOS OPERATIVOS Y COMPRA DE MATERIA PRIMA			
ÁREAS	VALOR	PREGUNTAS	OBJETIVOS
ADMINISTRATIVA	2	1. ¿Se ha considerado el buscar distintos proveedores?	<u>NO</u>
	1	2. ¿Se han tomado en cuenta las micro empresas para la compra de materiales?	<u>NO</u>
	2	3. ¿Se ha considerado ocupar menos maquinaria?	<u>NO</u>

	2	4. ¿Se tiene un tiempo fijo para la entrega de la obra?	<u>NO</u>
	1	5. ¿Se ha contemplado contratar mas personal del ya contemplado para realizar la obra?	<u>NO</u>
<b>TOTAL</b>	<b>8 PUNTOS</b>		

Los resultados del diagnóstico que se realizaron con base en la guía de observación en la empresa son los siguientes:

### **Resultados de la encuesta Guía de Observación. Propuesta: propia.**

AREAS	PUNTOS TOTALES	SI	NO	VALOR%	
				SI	NO
<b>Finanzas</b>	12	3	2	60%	40%
<b>Administración</b>	8	4	0	100%	0%

Basándonos en los resultados obtenidos con la investigación se llega a la conclusión que el área donde está la problemática con mayor porcentaje es la de finanzas, por lo tanto nos vamos a enfocar en darle solución a la problemática que tenemos presente. Gracias a la guía de observación pudimos identificar con facilidad el problema el cual podría estar afectando a la empresa en un futuro si lo tomamos a la ligera.

### **8. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECIFICOS).**

**OBJETIVO GENERAL.**

Crecer como empresa, realizando cambios y mejoras que ayuden al rendimiento de los factores operativos, financieros y poder lograr los rendimientos que busca la empresa en cuanto a rentabilidad y disminución de gastos, durante el último trimestre del año 2020.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Hacer un listado de los proveedores actuales para la compra de materia prima.
- Verificación de nuevos proveedores que pudieran ser potenciales y actualizar los datos para saber que están activos durante el último trimestre del año 2020
- Obtener cotizaciones de material para la construcción, y organizar los gastos de operaciones durante el último trimestre del año 2020.

#### **9. JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con precios estables con relación a materia prima y a la rentabilidad de maquinaria o en su debido caso a la compra de sí misma, son motivos suficientes para considerarlo un descontrol el cual genera diversos efectos, los cuales afectan a la toma de decisiones para efectuar la compra de lo necesario en dichas obras.

Con dichos datos obtenidos se pueden comenzar las labores de mejoras dentro el área de compras, donde estaremos haciendo cotizaciones en distintas empresas proveedoras de materia prima con la finalidad de obtener el mejor precio y alcanzar el objetivo por el cual estamos desarrollando dichas estrategias, las cuales esperamos puedan ayudar con un gran beneficio económico a favor de la empresa.

Esperamos que el proyecto tenga un excelente beneficio y logre tener un alcance que involucre a la empresa en general, en especial al área de compras y administración ya que dicho proceso será enfocado a ello por el cual estamos buscando la disminución de gastos operativos y de la compra de materia prima.

**Ámbito Profesional:** Me ayudara a involucrarme más a fondo en lo relacionado a la compra de materia y poder negociar con distintos tipos de empresas ya que a lo largo del trayecto te encuentras con personas accesibles y unas más complicadas o estrictas para establecer una compra.

**Ámbito personal:** Empezar, implementar los conocimientos adquiridos en mi formación académica y conocer todo lo mencionado con el tema a desarrollar acerca de la toma de decisiones en la compra de materia y de los gastos que conlleva una obra.

**Ámbito académico:** Aplicar lo que se aprendió en mi trayecto durante la carrera, donde pueda demostrarme que soy capaz de proponer y lograr aplicar un proyecto de mejora en una empresa.

## ***CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO***

### **10. MARCO TEÓRICO (FUNDAMENTOS TEÓRICOS).**

#### **10.1 Antecedentes de la administración**

Para entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la tradición y su origen.

La administración aparece desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la disciplina es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las entidades sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si se pudiera repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en agrupaciones formales ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes.

## **La Administración Antigua**

### **China**

El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, a pesar de que nunca estuvo satisfecho de los que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta primer ministro. Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas.

Otros contemporáneos de Confucio se interesaron también en los asuntos administrativos y de ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios. A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

### **Egipto**

El tipo de administración refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema, el factor humano ya tenía cargos especiales es decir contaba con arquero, colectores de miel, marineros; algo importante de esta organización es que ya se contaba con un fondo de valores, los egipcios obtenían impuestos a través del gobierno que cobraba a sus habitantes, con el fin de duplicarlo al comercializarlo por otros objetos.

Egipto tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como "burocrático". Debido a los medios de comunicación marítima fluvial, así como el uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través del gran poder del gobierno central. La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.

## Roma

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado. Después de varios siglos de monarquía, ejercida por soberanos etruscos, la república es instaurada en 509 a. J. C. En lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el *populus romanus*, que se reúne en unas asambleas, los comicios. Cada año eligen unos magistrados encargados de gobernar el país: Cuestores (finanzas), ediles (administración), y pretones (justicia). En la cumbre, dos cónsules ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado. Acceder a estas diferentes funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*. Por último, todos los antiguos magistrados componen el senado, que controla la política interior y dirige la política exterior.

Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado. De esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo. Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos. Los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas.

Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de

incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación. Pero también les quitará el sentido a la lucha y el esfuerzo, dejándolos finalmente desarmados ante las invasiones de los bárbaros, que acabarán con su poderío a partir del siglo IV de nuestra era.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

## GRECIA

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus Filósofos, algunos conceptos prevalecen aún:

SOCRATES. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

PLATON. Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

ARISTOTELES. Nos habla de lograr un estado perfecto.

PERICLES. Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de persona

## **La revolución industrial.**

La Revolución Industrial, un proceso que se inicia en Inglaterra y se extiende por todo el mundo, se caracteriza por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación

de la fuerza motriz, el desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y las comunicaciones. Con el tiempo, el creciente dominio de la ciencia en la industria y el desarrollo de nuevas formas de organización se reflejan en los cambios sociales. El capitalismo como forma de organización social, es consecuencia y factor para los monopolios. La Revolución Industrial determina empresas, entre las cuales sobresalen:

- a) Normas rígidas de trabajo.
- b) Formas de comportamiento rutinarias y mecanizadas.
- c) Un aumento en la dependencia entre los miembros de la organización.
- d) Una necesidad de coordinación permanente.

La Revolución Industrial es la génesis de la teoría científica de la administración. Con ella aparecen los estudios sobre la productividad humana, la investigación administrativa, los principios administrativos, los conceptos de administración, las funciones de ésta y el enfoque de proceso.

VENEZUELA: El establecimiento de colonias españolas trajo como consecuencia la organización de trabajo en la recolección de cacao y café, dichos grupos eran dirigidos por un caudillo o terrateniente y ellos eran responsables de la cosecha de dichos rubros. La mayoría de esos obreros eran negros vendidos a amos o acaudalados para trabajos forzosos, a medida que las cosechas abundaban era necesario el empleo de más esclavos para lograr las metas de recolección y exportación para la colonia española. Así como de indios para la peca y recolección de perlas.

MÉXICO: Los estudios sociales y antropológicos de los pueblos de la antigüedad en México muestran: hechos, costumbres, ideas religiosas, conocimientos y formas de organización, que constituyen un claro ejemplo de la administración pública.

Es impresionante la arquitectura de sus templos, la construcción de sus ciudades, sus pinturas, sus ídolos, el calendario azteca (uno de los más exactos del mundo) sus vestidos llenos de esplendor, confeccionados con materias primas naturales: en suma, su administración. Los historiadores ponen de relieve la dirección de sus gobernantes para lograr que sus súbditos alcanzaran mejores niveles de vida. Con todo, las fallas de la administración pública permitieron la consumación de la Conquista española, la cual

casi destruye aquella civilización. A las obras ricas en tradición y esplendor económico se sobrepuso el ansia de poder y riqueza.

La época de la Colonia se caracteriza por la marginación de los auténticos pobladores de la nación. La administración pública autócrata, rígida, esclavizante y opresora no permite a los conquistados mejorar sus condiciones de vida: por ello es explicable el movimiento de Independencia. La inestabilidad del México independiente no propicia una administración pública eficiente. La disputa por el botín que significa el país culmina con la Revolución de 1910.

Al constituirse México en una república federal se pretende nivelar las clases sociales. La administración pública se hace cargo de la educación, se declara la libertad de cultos y se separa a la Iglesia del Estado. La Constitución de 1917 resume la necesidad de armonizar los intereses de los grupos sociales, en congruencia con los ideales que la inspiran, a saber: justicia, libertad y democracia.

El sufrimiento del pueblo mexicano a través de más de 300 años culmina con una ideología que tiene su base en el respeto por los derechos humanos, la participación del pueblo en su administración y en la justa distribución de la riqueza. En términos generales, los sucesos señalados nos brindan un panorama de la administración empírica. Para describir la evolución de la teoría administrativa, abordaremos los periodos de la administración clásica, el periodo neoclásico y las teorías contemporáneas. Dichos aspectos constituyen la teoría general de la administración.

### **Teoría general de la administración.**

Algunos autores señalan que el verdadero surgimiento de la administración se da con el despuntar del siglo XX se afirma también que éste fue el acontecimiento histórico de mayor importancia del siglo.

La Revolución Industrial establece el origen de la teoría administrativa: por ello es lógico suponer que Inglaterra y Estados Unidos marcan la pauta en el desarrollo de las industrias, con lo cual determinan los aspectos iniciales de la teoría administrativa.

### **Periodo neoclásico de la administración.**

Las críticas a la teoría clásica revelaron la importancia de considerar al hombre como el elemento núcleo de las organizaciones. Por otra parte, el desarrollo de las ciencias de la conducta influyó fuertemente en las nuevas teorías administrativas.

Con el desarrollo de la sociología y la psicología en la administración, se produce un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica, conocido como enfoque humanístico, conductual o de relaciones humanas. Dicho enfoque se orienta a las personas, sus relaciones y su función en las organizaciones-empresariales.

En Estados Unidos, la experiencia Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo, pone de relieve múltiples variables de las organizaciones que no son consideradas por la administración clásica.

Se considera que la teoría neoclásica presenta un enfoque ecléctico, esto es, toma en cuenta todas las corrientes existentes en la administración para reformular la teoría administrativa. La teoría neoclásica de la administración redefine los conceptos con mayor flexibilidad, considera al hombre sin dar énfasis ni a la empresa ni a los trabajadores, y pregona la interpelación e integración de objetivos empresariales e individuales.

La teoría neoclásica de la administración tiene como figuras importantes a Drucker, Koontz, Juicios, Newmann, Odióme y Humble, entre otros.

### **Teorías contemporáneas de la administración.**

Algunas de las teorías que agrupamos en este apartado tienen sus orígenes en el inicio del siglo XX. Sin embargo, dado que sus propuestas difieren de la teoría neoclásica de la administración, las incluimos bajo el rubro de contemporáneas. Es conveniente señalar que las diversas teorías que presentamos integran conceptos iniciales y consolidan las propuestas en nuevos modelos administrativos.

### **Modelo burocrático de organización.**

Max Weber sociólogo alemán, propone el modelo de la burocracia, en consonancia con el concepto de que el siglo XX es el siglo de las burocracias.

Concibe la burocracia como una forma de organización de carácter legal, formal y racional. Dicha organización requiere impersonalidad en el mando, jerarquía y autoridad indispensables, una división del trabajo minuciosamente detallada y rutinas bien establecidas. Según Weber, los componentes humanos de la burocracia son profesionales, debidamente preparados y con una completa previsión del funcionamiento: es también la organización eficiente por excelencia.

La teoría de la burocracia fue incorporada rápidamente a la administración, a pesar de que presenta serias deficiencias, al no considerar la existencia de organizaciones informales internas que, según Merton, llevan a la ineficiencia a las organizaciones formales.

### **Teoría estructuralista.**

La teoría estructuralista inspirada en los trabajos de Weber y Marx supone que la estructura deriva del análisis interno de la totalidad, a partir de los elementos que la conforman.

El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales. En administración, el estructuralismo se localiza en las interacciones de la organización, tanto internas como externas.

La teoría estructuralista considera las organizaciones informales, desarrolla sistemas de análisis describe tipologías, considera los objetivos y la integración de los elementos humanos, y estudia el ambiente y los conflictos organizacionales. Esta teoría preparó el terreno para la teoría de sistemas.

### **Teoría del comportamiento o conductismo.**

Los conceptos que preceden a la teoría del comportamiento parten de la premisa de que es el hombre el elemento central de las organizaciones. De ahí que se dé énfasis a las motivaciones de la conducta. Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son: Maslow, con su jerarquía de las necesidades, Herzberg, con la de los dos factores. McGregor, con su teoría X y Y, Likert, con sus sistemas administrativos, y Barnard con su teoría de la cooperación.

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración a la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas.

### **Teoría del desarrollo organizacional.**

Surge en el decenio de 1960 como un conjunto heterogéneo de conocimientos relativos a la administración, generados por las diversas teorías ya mencionadas. Esta teoría abarca cuatro variables dimensionales de la administración: la organización, el entorno social, los grupos sociales y el desarrollo. Con ella, se introducen en la administración conceptos como: cultura organizacional, cambio, desarrollo y dinamismo. Se enfatizan los cambios estructurares para dar dinamismo a la organización, los cuales son cuidadosamente planeados.

Se manejan postulados básicos del desarrollo organizacional que reciben influencia de las leyes de la dialéctica. Además, se generan modelos y procesos para el desarrollo.

Los métodos de análisis y evaluación, como feedback (retroalimentación), el análisis transaccional y la teoría de sistemas, se integran a la teoría de la administración como conceptos trascendentes.

### **Teoría de sistemas.**

Esta teoría, desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, causó, por el carácter multidisciplinario de su aplicación, un profundo impacto en las diversas disciplinas. En la administración, la teoría de sistemas produce una nueva concepción y modelo. Esta teoría parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor. Las partes que conforman el "todo" están íntimamente relacionadas, de una manera que no es determinística sino probabilística.

La teoría de sistemas concibe al sistema como: el conjunto de elementos interrelacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo: se opera sobre datos, energía o materia, para proveer de información, energía o materia.

Los sistemas pueden clasificarse por su complejidad en: simples, descriptivos y complejos. Por su naturaleza se clasifican en: determinísticos y probabilísticos, aunque puede haber combinaciones entre las dos categorías.

La teoría de sistemas aplica conceptos como: entrada o insumo (input), salida o producto (output), caja negra (black box), retroalimentación (feedback), homeostasis (equilibrio), redundancia (capacidad para eliminar la distorsión), entropía (pérdida de energía), informática (automatización de la información).

Tales conceptos, entre otros, tienen amplia aceptación y difusión en la administración. En ésta, la teoría de sistemas considera como elemento núcleo al sistema. La aplicación multidisciplinaria de conceptos y el énfasis en la comunicación caracterizan a dicho modelo administrativo.

La aplicación de instrumentos de la teoría de sistemas en la administración es el beneficio más reconocido de dicha teoría. La carencia de investigaciones sobre la aplicación práctica de la administración por sistemas impide evaluar los resultados de dicha teoría.

### **Teoría de toma de decisiones.**

La teoría de (la) toma de decisiones es una teoría matemática: se fundamenta en la lógica y en la expresión por medio de símbolos. Según esta teoría, los elementos sobresalientes son el proceso y el problema.

La simulación de situaciones expresada en modelos matemáticos hace posible manipular diversas alternativas de solución a problemas reales. Consecuentemente, la simulación permite tomar decisiones importantes, con grandes probabilidades de éxito. Las técnicas utilizadas varían desde la teoría de los juegos para el manejo de conflictos, las colas de espera para problemas de tiempo, la teoría de grafos (como PERT y CPM) para la planeación, evaluación y control, la programación lineal, la táctica y la estratégica.

La investigación operacional, como técnica básica, ofrece soluciones viables en el logro de objetivos organizacionales.

### **Teoría de las contingencias.**

La teoría más actual, llamada de las contingencias, argumenta que la eficacia de las organizaciones no se alcanza con un solo modelo administrativo; por el contrario, es de acuerdo con el diagnóstico situacional de las variables externas e internas (ambiente y tecnología), como puede determinarse la mejor forma de administrar.

El ambiente, según dicha teoría, toma en cuenta los aspectos tecnológicos, políticos, culturales, económicos, sociales y demográficos. La teoría de las contingencias adopta la teoría de sistemas, pero su nivel de abstracción ofrece alternativas prácticas para el administrador.

(Ramirez, 2007)

### **La edad media.**

Europa se caracterizó básicamente por un sistema político original: el feudalismo. Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de esclavitud. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad y, en ciertos casos, su papel de protector se ejercía sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población. Entre estos últimos, algunos eran libres, (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los ciervos). Se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aun en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección. Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano. La autoridad pasó al terrateniente, el cual tenía poderes extraordinarios para fines tributarios de policía dentro de su dominio o saltos. En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficientes. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas

escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.

### **Precursores de la administración.**

A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros sobre administración. Un estadounidense Frederick Winslow Taylor quien desarrolla la escuela de administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria, inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. El otro es el europeo Henri Fayol quien desarrolla la llamada teoría clásica la cual se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración. Estos dos personajes no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aún opuestos, lo cierto es que sus ideas construyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, dominando casi las cuatro primeras décadas de dicho siglo.

La preocupación básica de la escuela es aumentar la productividad y el nivel de los trabajadores. La administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y su principal característica es el énfasis en las tareas, de esto parte la Organización racional del trabajo, (O. R. T.) la cual permite la especialización del trabajador además de esto, una corriente de ideas desarrolladas por ingenieros para crear una verdadera ingeniería industrial.

De otro lado, la corriente de la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización, desarrollada en Francia con los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela está formada por ejecutivos entre ellos Henri Fayol, James D. Mooney, Lindall F. Urwick y otros. Crea un enfoque inverso a la administración científica, ya que hablaba sobre dividir la empresa, centralizando un jefe principal. Fue una corriente teórica, su énfasis es la estructura.

### **Orígenes del enfoque clásico.**

Los orígenes del enfoque clásico de la administración superan las consecuencias de la revolución industrial y podrían resumirse en dos hechos genéricos, que son:

El crecimiento acelerado y desorganizado en la empresa, la cual exige un enfoque científico más depurado y que sustituya el empirismo. Con la gran empresa de dimensiones más limpias, surgen condiciones iniciales para el planeamiento de la producción a largo plazo, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, los monopolios se instalan en Estados Unidos entre 1880 y 1890, la producción en masa, aumentando el número de asalariados en las industrias; se hace entonces necesario evitar el desperdicio y economizar en la mano de obra, dividiendo el trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

Los primeros fijan estándares de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo. Los segundos operan. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia en la administración, cuyos principios, en sustituciones de las leyes científicas, pudiesen aplicarse para resolver los problemas de la organización.

### **La administración científica.**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Su preocupación inicial fue tratar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad, mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

## **10.2 Administración**

Administración es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos.

La administración es una ciencia social que estudia las organizaciones, privadas y públicas, y las diversas estrategias de planificación, coordinación, control y dirección que se aplican en la gestión de recursos destinados para la optimización del funcionamiento de éstas y garantizar el alcance de las metas propuestas. La forma como las organizaciones se administran o se gestionan determinará si van a conseguir utilizar con eficacia sus recursos para lograr los objetivos propuestos. Por eso, el papel del administrador tiene un fuerte impacto en el rendimiento de las organizaciones.

En este sentido, la administración abarca el uso adecuado y eficiente de los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales, cognitivos y sistemáticos de los que se vale una organización o empresa para la obtención de mayores beneficios. De allí que los estudios de administración sean interdisciplinarios y se relacionen con otras áreas que también intervienen en la acción de administrar una empresa u organización, por ello involucra conocimientos sobre economía, estadística, contabilidad, marketing y derecho, entre otros.

Algunas ciencias que se consideran administrativas son, por ejemplo, la mercadotecnia o administración comercial, que estudia el comportamiento de los consumidores en el mercado, y la contabilidad o administración financiera, que brinda información útil para la toma de decisiones económicas. Por tanto, el administrador tiene un amplio conocimiento para trabajar en diversas áreas, tales como, marketing y publicidad, negocios internacionales o comercio exterior, sistemas de información, gestión ambiental, logística o Tercer sector, entre otros.

Por otra parte, el término administración puede variar según el sentido en que se emplee, aunque la finalidad sea básicamente la misma, estudiar las estructuras internas que gestionan los recursos de las organizaciones y su productividad.

La palabra administración deriva del latín administratio, que significa 'dirección', 'gestión' o 'gerencia', que se forma del prefijo ad-, que significa 'dirección', y del vocablo minister, que significa 'obediencia', 'al servicio de'.

De esta forma, la palabra administración se refiere al funcionamiento, la estructura y al rendimiento de las empresas u organizaciones que están al servicio de otros.

## **Administración de empresas**

La administración de empresas es una rama de las ciencias sociales que se caracteriza por aplicar una serie de estrategias con las cuales se pretenden alcanzar diversos objetivos en un tiempo determinado.

En una empresa, bien sea pública o privada, el acto de administrar significa planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las tareas o los procesos, con el fin de lograr una alta productividad equilibrada con el bienestar de los trabajadores, y obtener lucros o beneficios.

## **Administración pública**

La administración pública de un Estado es el conjunto de los organismos estatales o de las instituciones públicas que se encargan de aplicar las directivas indispensables para el cumplimiento de las normas y las leyes.

La administración pública es el nexo entre la ciudadanía y el poder político, y tanto los funcionarios como los edificios públicos forman parte de esta.

(Ortiz)

### **10.3 Proceso de administración**

**El proceso administrativo.**

Las diferentes disciplinas del conocimiento universal cuentan con un cuerpo organizado de conocimientos, regido por una teoría integrada por elementos interrelacionados y dinámicos que van apareciendo paulatinamente.

Tales disciplinas estudian y aplican su teoría mediante la adopción de un método, que a la vez facilita su análisis y comprensión. Por lo tanto, en el estudio de diversas disciplinas científicas, podemos localizar el reconocimiento de elementos o fases sucesivas, que juega un papel, a la vez que independiente, solidario en la consecución de un fin determinado. De ahí que oigamos hablar de proceso o ciclos, que persiguen metas específicas, por ejemplo: el proceso administrativo, económico, histórico, contable, de investigación, etc.

Se puede definir el concepto de Proceso Administrativo como:

Un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizado.

Para tener una concepción más clara, presentaremos definiciones de algunos autores, acerca del proceso administrativo:

G. Munich y M. Gracia lo definen como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionados y forman un proceso integral.

J. Stoner lo define así: Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total.

Terry y Franklin lo definen como: Las funciones fundamentales, y son los medios por los cuales administra el gerente.

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único.

Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución-dirección y control. Constituyen el proceso de la administración.

Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

LA PLANEACION para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

LA ORGANIZACIÓN para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

LA EJECUCIÓN-DIRECCIÓN por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

EL CONTROL de las actividades para que se conformen con los planes.

### **Planeación**

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

La planificación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planificar se deriva del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planificación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Muchos autores se han preocupado por la función de planificación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

Koontz y O'donnell

Junto a Terry apoya a Fayol al decir que la previsión es la base de la planificación. Considera la planificación como: "una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa".

Agustín Reyes Ponce

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Josseph L. Massie

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

Burt K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

George R. Terry

Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

## **Organización**

Una vez que los gerentes han establecido los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, debería desafiar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlos a feliz término. Pese a que todas esas personas interactúan eficazmente, no se les puede organizar a partir de una línea de montaje. Así pues, es evidente que los gerentes han de tener la habilidad suficiente para determinar el tipo de organización que se necesita para lograr determinado conjunto de objetivos. Y han de tener la capacidad de desarrollar ese tipo de organización.

Una definición de organización es:

La función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas y que son requisitos previos para la ejecución efectiva y económica del plan, e incluye, por consiguiente, prever y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como esta especificado en el plan.

También podemos definir a la organización como:

La elección dentro de la posibilidad real y completa de acción, elegida en la planeación de cierta función, de la combinación más productiva de factores componentes, al agruparlos, al asignar otros grupos y fijarles medios de todas clases. La Organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo; para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo.

Esta distribución del trabajo esta guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros.

Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de empresa.

### **Ejecución -dirección**

Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de acciones más definidas. A esta función se le conoce con varios nombres: dirección, ejecución, motivación, estimulación y otros.

Pero cualquiera que sea el nombre con que se le designe a esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

La dirección es una actividad muy concreta:

En esta etapa se dan las órdenes a fin de lograr los objetivos buscados dentro de la estructura orgánica específica.

La dirección es "la actividad del mando, entendida como guía de hombres que da lugar primeramente a un flujo de las comunicaciones.

La dirección o don de mandos es la relación en que la persona o líder influye a otras para trabajar unidas espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea. Un guía que muestra el camino estando al frente, no empujando desde atrás.

**EJECUCIÓN.** (Es un relativo sinónimo de Dirección.)

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse; lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

## **Control.**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

(Rolón, 2014)

#### **10.4 Antecedentes de los costos.**

Calcular los costos de una empresa ha sido casi que una necesidad básica a la hora de hacer una planeación y controlar el objeto social, y se ha convertido también en la herramienta más eficaz a la hora de determinar la viabilidad de un negocio cualquiera. Es por esto que este enfoque de la contabilidad ha adquirido tanta importancia a través de todos los tiempos. Por tal razón, para tener un mayor entendimiento de lo que es en sí el Costeo ABC, consideramos necesario hacer un recuento de toda la evolución que ha tenido la contabilidad de costos, y de tal manera el lector se pueda dar cuenta del por qué se llegó a este tipo de costeo.

En 1.778 se empezaron a emplear los libros auxiliares en todos los elementos que tuvieran incidencia en el costo de los productos, como salarios, materiales de trabajo y fechas de entrega. Aproximadamente entre los años 1890 y 1915, la contabilidad de costos logró consolidar un importante desarrollo, puesto que diseñó su estructura básica, integró los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos, y se aportaron conceptos tales como: establecimientos de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación, adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios, y estimación de costos de materiales y mano de obra. Básicamente hasta acá, se podría decir que este enfoque de la contabilidad ejercía control sobre los costos de producción y registraba su información con base en datos históricos, pero a raíz de la integración que se dio entre la contabilidad general y la contabilidad de costos entre los años de 1900 y 1910, esta última pasó a depender de la general.

Hacia 1953 donde el norteamericano AC. LITTELTON en vista del crecimiento de los activos fijos definía la necesidad de amortizarlos a través de tasas de consumo a los productos fabricados como costos indirectos; en 1955, surge el concepto de contraloría como medio de control de las actividades de producción y finanzas de las organizaciones; y un lustro después, el concepto de contabilidad administrativa pasa a ser una herramienta del análisis de los costos de fabricación y un instrumento básico para el proceso de la toma de decisiones.

En 1980, las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales, puesto que el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la contabilidad de costos.

Esto se tradujo en un estancamiento para la contabilidad de costos con relación a otras ramas de la contabilidad. Cuando se comprobó que su aplicación producía beneficios, la situación cambió, y todo gracias a que en 1981 el norteamericano HT. JHONSON resaltó la importancia de la contabilidad de costos y de los sistemas de costos, al hacerlos ver como una herramienta clave para brindar información a la gerencia en la toma de decisiones sobre todo para la fijación de precios en mercados competitivos.

A mediados de la década de los 80's, aparece Costo ABC, Costos "Basados en Actividades", sus promotores son Cooper Robin y Kaplan Robert.

ABC es un modelo que permite tener una mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas, y permite, además la visión de ellas por actividad.

### **Conceptos básicos de costos.**

El concepto de costo tiene diferentes significados por cuanto esa en función de sus estructuras y aplicación. Así en la obra del Dr. Justo Franco Falcón denominada "Costos para la toma de Decisiones" propone la definición de costos por diversos especialistas, a mencionar:

Una definición basada en la estructura de Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de fabricación es la de Edward Menesby, "el costo se define como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un

proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales de empaque. Horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal salariado de apoyo, suministros y servicios comprados y capital atado en inventario, terrenos edificios y equipo”.

Esta es una definición de costos relacionada directamente con el proceso industrial, pero también aun que tangencialmente se refiere a los costos comerciales o de servicios que fundamentalmente tienen como estructura los desembolsos de Remuneraciones, bienes, Servicios, Intereses. C. Ferguson y J. Gould, definen al costo como “un aspecto de la actividad económica, para el empresario individual esto implica sus obligaciones de hacer pagos en efectivo, para el conjunto de la sociedad, el costo representa los recursos que deben sacrificarse para obtener un bien dado”

Esta definición emplea el término “sacrificios” para referirse a costos que directamente no están relacionados con el dinero en efectivo, como las depreciaciones del activo fijo, pero están involucrados en el proceso productivo, comercial o de servicio. Harry Howe, define al costo como el “precio pagado o la retribución para adquirir un activo. Aplicando a los 8 Indicadores de logro inventarios, el costo significa en principio la suma de los desembolsos aplicables y cargos incurridos directa o indirectamente al traer un artículo a su condición y localización existente”.

Lo siguiente son los principales indicadores de logros:

- Formaliza y expresa con propiedad, los conceptos, objetivo y los fines del costo.
- Define y distingue de la contabilidad Financiera y la Contabilidad de Costos
- Diferenciar entre costos, gastos y pérdidas.
- Conoce los principales fines del Costo y su importancia.
- Identifica las áreas de aplicación de los Costos
- Conoce y define la clasificación de los costos de acuerdo al campo donde operan.
- Reconoce y aplica los diversos métodos de costeo para el cálculo de los costos

Comerciales.

- Reconoce y aplica los costos de importaciones
- Diferenciar entre costos directos y costos indirectos

- Definir los tres componentes esenciales de un producto
- Definir costos primos y costos de conversión
- Conoce información de costos y gastos con la finalidad de que sirva de base para la planificación estratégica empresarial.

(Gómez, 2002)

### **10.5 Conceptos de costos**

La palabra costo tiene dos acepciones básicas: La primera puede significar la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo útil, por ejemplo, se dice: “Su examen le costó dos días de estudio”, lo que significa que invirtió dos días para poder presentarlo. La Segunda acepción se refiere a lo que se sacrifica o se desplaza en lugar de la cosa elegida: en este caso, el costo de una cosa equivale a lo que se renuncia o sacrifica el objeto de obtenerla, así, por ejemplo: “Su examen le costó no ir a la fiesta” quiere expresar que el precio del examen fue el sacrificio de su diversión. El primer concepto, aun cuando no se aplicó al aspecto Fabril, expresa los factores técnicos e intelectuales de la producción, y el segundo manifiesta las consecuencias obtenidas por la alternativa elegida.

#### **Costo de producción**

El costo de producción (o costo de operación) es el gasto necesario para fabricar un bien o para generar un servicio.

De esta forma, el costo de producción está relacionado con aquellos gastos necesarios, quedando fuera otros como los financieros. Suele incluir la materia prima y aprovisionamientos, la mano de obra directa e indirecta y otros costes de gestión como amortizaciones, alquileres o gastos de asesoramiento.

Como hemos mencionado, existen tres elementos claves en el costo de producción.

Uno es la materia prima y aprovisionamientos.

La primera son aquellos materiales que se transforman en el proceso productivo. Un ejemplo sería la harina y la sal en el pan. La segunda son los que no se transforman, pero son necesarios, como las bolsas en las que se comercializan algunos bienes.

El segundo, tan importante como el primero, es la mano de obra. En este caso se incluye solo la mano de obra directa, es decir, aquella involucrada en el proceso productivo. Por ejemplo, los empleados que trabajan en la cadena de fabricación.

El tercero son los otros costes indirectos de producción. Aquí incluimos la mano de obra indirecta que es la que, aun no estando implicada en el proceso, es necesaria. Por ejemplo, el personal del departamento de administración. También deberemos añadir el resto de los gastos necesarios como amortizaciones, alquileres o tributos.

La forma de cálculo depende de cuál de las tres vertientes del coste nos interesa. Veamos cada una de ellas:

Para la materia prima y aprovisionamientos hay que incluir todos los gastos necesarios. Estos pueden ser transportes, seguros, aduanas, tributos no deducibles y otros similares. Para el cálculo conviene conocer el coste por unidad producida.

Para la mano de obra, hay que incluir el sueldo bruto y otros costes sociales. Por ejemplo, las cuotas que paga la empresa a la seguridad social para desempleo, formación o pensiones. Para el cálculo conviene saber el coste por hora.

Por último, en relación a los costes indirectos, que deberán incluir el resto de ellos. En este caso, debemos incluir todos excepto los financieros.

### **Costo de Inversión:**

Es el costo de un bien, que constituye el conjunto de esfuerzos y recursos invertidos con el fin de producir algo útil; la inversión está representada en:

tiempo, esfuerzo o sacrificio, y recursos o capitales. La producción de un bien requiere un conjunto de factores integrales que son:

- a) Cierta clase de materiales
- b) Un número de horas de trabajo-hombre, remunerables
- c) Maquinaria, herramientas, etc. Y un lugar adecuado en la cual se lleve a cabo la producción.

Estos factores pueden ser físicos o de otra naturaleza, pero su denominador común será en dinero, que intervienen en la producción.

### **Costo de desplazamiento o de sustitución**

En la moderna teoría económica el costo significa desplazamiento de alternativas, o sea que el costo de una cosa es el de aquella otra cosa que fue escogida en su lugar. Si se eligió algo, su costo estará representado por lo que ha sido sacrificado o desplazado para obtenerlo. Constantemente el sujeto está tomando decisiones frente a varias alternativas; por ejemplo, cuando un estudiante se decide por la carrera de contador público, en lugar de filosofía, entonces el no ser filósofo, es el costo de la carrera de contador.

### **Definición de los Costos**

Definir costos resulta un verdadero problema, no se encuentra la verdadera acepción de la palabra, pues con mucha frecuencia por ejemplo la escuela italiana interpreta a los costos como un conjunto de valores gastados por una empresa para llegar a la venta de un producto, de una mercancía, de un trabajo, de un servicio. Luego decide también que el costo es un conjunto de gastos efectivamente soportados y variadamente reunidos en un ordenado grupo o conjunto, y la palabra costo se sustituye con frecuencia sin distinción de significado por la palabra “gasto”.

En cambio, tratadistas norteamericanos por su parte no se comprometen a confundir los términos de “Costos” y “gastos” como sinónimos. Los costos deben ser diferenciados de los gastos y pérdidas: Los costos representan una porción o parte del precio de adquisición de los artículos propiedades o servicios, los cuales quedan diferidos dentro de ellos, o se hacen presente solo en el momento de su realización o venta. Los “Gastos se constituyen en Costos cuando se aplican contra los ingresos de un periodo en particular. Los Costos: En nuestra forma de conceptualarlo viene a ser la suma de valores debidamente analizados y concentrados acumulativamente, que son necesarios conocer para transformar un bien natural, en un bien útil o servicio, capaz de satisfacer las necesidades humanas.

(Arias, s.f.)

## 10.6 Características de los costos

Los costos deben de reunir 4 características fundamentales:

**Veracidad:** los costos han de ser objetivos y confiables y con una técnica correcta de determinación.

**Comparabilidad:** los costos aislados son pocos comparables y sólo se utilizan en valuación de inventarios y para fijar los precios. Para fijar los precios, Para tener seguridad de que los costos son estándar comparamos el costo anterior con el costo nuevo.

**Utilidad:** el sistema de costo ha de planearse de forma que, sin faltar a los principios contables, rinde beneficios a la dirección y a la supervisión, antes que a los responsables de los departamentos administrativos.

**Claridad:** el contador de costos debe tener presente que no sólo trabaje para sí, sino que lo hace también para otros funcionarios que no tienen un amplio conocimiento de costos. Por esto tienen que esforzarse por presentar cifras de forma clara y comprensiva.

**Costo activo:** Cuando la empresa incurre en un costo que posiblemente generará ingresos en un determinado periodo. Ejemplo: mercaderías.

**Costo gasto:** Aquellas erogaciones o desembolsos de efectivo que contribuyen a generar ingresos para la empresa, y que como resultado se obtienen utilidades para un determinado periodo. Ejemplo: Sueldos administrativos, publicidad, depreciación de la maquinaria, etc.

**Costo perdida:** Suma de erogaciones o desembolsos de efectivo que efectuó la empresa, pero que no generaron los ingresos estimados, por lo que no existe un ingreso con el cual se pueda comparar la inversión realizada. Ejemplo: Incendio del automóvil de una empresa que no estaba asegurado, mercaderías pasadas de moda, etc.

## 10.7 Principales fines del costo y su importancia

**Entre sus fines tenemos:**

- Analiza Todas las actividades que han ocurrido en obtener algo

- Da la información exacta y oportuna a la gerencia.
- La información, sirve para una toma de decisiones, lo cual lleva a hacer cambios en la política de la empresa.

**Su importancia radica en:**

- Permite determinar el desembolso que ha efectuado la empresa al adquirir una mercadería, producir un producto.
- Permite determinar el costo del servicio que se va a brindar.
- Permite determinar el valor de venta, del producto o servicio que se va ofertar porque deduciendo su costo respectivo, determinamos la utilidad o pérdida respectiva.

## **10.8 Materia prima**

### **Materia prima.**

Una materia prima es todo bien que es transformado durante un proceso de producción hasta convertirse en un bien de consumo.

Existen algunos bienes materiales que no pueden ser utilizados directamente por los consumidores ya que necesitan ser transformados (el petróleo por ejemplo). Las materias primas son el primer eslabón de una cadena de fabricación, y en las distintas fases del proceso se irán transformando hasta convertirse en un producto apto para el consumo. En el mundo de la inversión se conoce también como commodity.

La principal característica de las materias primas es justamente la falta de tratamiento a la que se han visto sometidas por parte de la actividad humana, es decir, su cercanía al estado natural en el que se encontraban antes de ser explotadas.

Un claro ejemplo de materias primas son los recursos naturales (minerales, energéticos, forestales, etc.) de los que dispone un país.

De esta manera, podríamos decir, por ejemplo, que el hierro extraído de las minas para ser utilizado en la siderurgia es una materia prima, ya que posteriormente deberá verse sometido a un proceso de aleación con el carbono para convertirse en acero.

## **Importancia de las materias primas**

Tradicionalmente la producción de materias primas se ha considerado una importante fuente de riqueza para un país. Esto, debido a que dicha explotación proviene de abundancia de natural de un recurso en un determinado territorio.

Sin embargo, el desarrollo de la teoría económica y de las primeras fábricas a gran escala evidenció las carencias de este tipo de bienes. Nos referimos, sobre todo, a la volatilidad de sus precios y a su poco valor añadido.

Con el paso del tiempo la dependencia de la producción de materias primas como principal fuente de ingresos se convirtió en una señal inequívoca de atraso económico. En tanto, los países desarrollados se especializaron en los bienes manufacturados y, más tarde, en el sector servicios.

La volatilidad de los precios de las materias primas, debido a su escasez y a que dependen de factores naturales (como el clima), es uno de sus principales inconvenientes. A esto le sumamos el hecho que su explotación requiere a veces grandes inversiones iniciales.

## **Materias primas en los mercados financieros**

Hoy en día uno de los recursos más utilizados para protegerse de la volatilidad son los futuros financieros. Dichos contratos permiten a los productores cubrirse ante posibles caídas de precios. Esto, acordando la tarifa mediante un acuerdo formal meses antes de la producción de las materias primas.

Los agentes de los mercados financieros pueden además invertir en estos bienes como en cualquier otro activo, sin necesidad de poseerlos físicamente. Las materias primas más cotizadas en los mercados financieros son: maíz, café, azúcar, soja, trigo, oro, plata, platino, petróleo crudo (tanto Brent como West Texas) y gas natural.

(Ferrari, s.f.)

## **Características de la materia prima**

Las características que definen la materia prima son las siguientes:

Su producción depende de la estación, debido a que hay productos que solo se obtienen en una determinada época del año.

Es parte del medio de producción de bienes finales para el consumo.

Puede ser renovable o no renovable.

Cumple un rol fundamental en el proceso productivo.

Es extraída de la naturaleza por el sector primario y transformada para el consumo por el sector secundario.

### **Tipos de materia prima**

Tipos de materia prima

La materia prima puede ser clasificada en base a su origen.

**Vegetal:** aquella materia que es extraída de la vegetación, como la madera, las frutas, las semillas, el trigo, la soja, entre otros.

**Animal:** materia que proviene de los animales, como las pieles, la leche, la lana, la seda, la carne, entre otros.

**Mineral:** materia que se origina en la tierra a partir de procesos naturales ocurridos en el suelo, dando como resultado el oro, la plata, el hierro, el cobre, entre otros.

**Líquida o gaseosa:** materias como el agua, el oxígeno, el hidrógeno y todos aquellos productos que se encuentran en la naturaleza en estos estados.

**Fósil:** materias como el petróleo, los diamantes, el gas natural y aquellas originadas a partir de las plantas y organismos que viven en la tierra.

(Enciclopedia Económica, 2019)

## **10.9 Gastos Operativos**

### **Gastos operativos.**

Los gastos operativos de una empresa son un elemento fundamental para su viabilidad económica, suponiendo una gran cantidad de dinero en muchos casos.

Por definición gastos operativos son todos aquellos en que debe incurrir una empresa para el desarrollo su actividad o actividades. No es la única manera de referirse a ellos, pues también se les llama costes operativos, gastos de operación, gastos operacionales, costes de operación o costos operacionales.

### **Diferencia entre gastos y costos**

Algo que es básico entender y que puede confundir a quienes no son contadores, es que los gastos y los costos no son lo mismo. El costo siempre va a estar ligado de manera directa con la producción de lo que la empresa vende. Si la compañía vende ropa, por ejemplo, la adquisición de la tela es el costo, así como la luz que se utilizará para producir las prendas.

Gasto se refiere siempre a la administración general de la organización. Es importante saber esta diferencia para registrar las cuentas de manera correcta en la contabilidad, ya que los proveedores se escriben en el registro de los costos, es decir, son empresas que proveen la materia prima para hacer el producto terminado.

Por otro lado, en la cuenta de acreedores se incluye el registro de los gastos, es decir, se registran las cuentas que le deben a la organización o a la empresa de algún tipo de transacción.

La cuenta de acreedores tendrá subcuentas para especificar a quiénes se les debe y el concepto del monto. Por ejemplo, en uno se puede reflejar al acreedor de papelería, que

sería la empresa a la que se le compra plumas, papel y otros artículos de oficina que se necesitan en la empresa. También entrarían las empresas de luz y teléfono.

No olvides que, aunque son dos conceptos diferentes, tanto los costos como los gastos son cuentas de pasivo porque son consideradas deudas u obligaciones que la empresa ha adquirido durante su operación.

### **Gastos de administración o gastos operativos**

De acuerdo con el libro Principios de Contabilidad, de Álvaro Javier Romero López, Premio Nacional de Contabilidad, los gastos operativos son el nombre común que reciben los gastos ordinarios o generales.

En ejemplos que cita el libro, los gastos operativos incluyen gastos de venta, de administración, investigación, entre otros. Es decir, dentro de los gastos operativos se contemplan los gastos de administración. No son términos opuestos ni clasifican cosas diferentes, sino que uno abarca al otro.

Los gastos de administración registran los aumentos y las disminuciones relativos a los pagos que la empresa realiza con la finalidad de lograr los objetivos para los que fue establecida, es decir, son los gastos relacionados con las personas y oficinas encargadas de la dirección o administración del negocio.

Durante el ejercicio, los gastos de administración pueden venir del importe de las erogaciones efectuadas por la empresa, realizadas para lograr los objetivos propuestos, es decir, todos los gastos efectuados por el departamento de administración, incluyendo a todas aquellas personas encargadas de tomar decisiones, tales como directores, gerentes, administradores, contadores, etc.

Por lo tanto, los gastos administrativos incluyen: renta de oficinas, teléfonos, luz, sueldos, salarios, honorarios, gratificaciones, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, IMSS, Infonavit, papelería y útiles, seguros, depreciaciones y amortizaciones del equipo e instalaciones utilizados por el departamento de administración, combustibles, gastos de representación y, en general, todos los gastos efectuados por el departamento administrativo.

### **La importancia de las subcuentas**

Si bien los gastos operativos comprenden muchos conceptos relacionados con los gastos generales, es importante dividirlos en subcuentas para diferenciar desde dónde se hizo el gasto, recomienda César Cervantes, director general de Contador Contado.

Por ejemplo, aunque la papelería sea considerada como un gasto operativo y a la empresa proveedora un acreedor, este egreso puede ir en una subcuenta diferente dependiendo del área al que esté destinado. Si la papelería se va al área de ventas, se registrará en la subcuenta de gastos de ventas, si se va al área de administración de la empresa, se registra como gasto administrativo.

Esto puede ser útil para los tomadores de decisiones cuando quieran recortar gastos, ya que se puede identificar qué área gasta más en qué concepto y evaluar si se pueden ahorrar gastos y cómo.

Por ejemplo, el área de ventas puede necesitar demasiado papel para proveer de información a sus clientes, así como grapas, plumas, clips y otros artículos; sin embargo, el área administrativa puede generar reportes y acuses digitales, por lo que puede prescindir de este gasto.

Lo mismo sucede con el pago de las nóminas. Si se va a pagar a los empleados del área administrativa, es decir, aquellas personas que se dedican a la gestión del negocio, se registrará como gasto de administración y se especificará como sueldos y salarios.

Sin embargo, si se va a pagar a los empleados de producción, la cuenta se registra como costo de operación y se especifica como sueldos y salarios, ya que, como explicamos más arriba, este egreso está relacionado directamente con la fabricación del producto final.

### **Toma en cuenta los impuestos**

En el registro de gastos debes enlistar los asientos, o conceptos, de este tipo de egresos, así como los impuestos correspondientes a cada uno. Por ejemplo, una empresa gastó 50 mil pesos en papelería, al cuál debe sumarse el 16% del Impuesto de Valor Agregado (IVA), que son 8 mil pesos. El total de este gasto administrativo es 58 mil pesos.

Algo que debes tomar en cuenta es si se liquidó o no el pago, tanto del concepto como del IVA, ya que si no se ha pagado se registra como IVA por acreditar, pero si ya se pagó se registra como IVA Acreditable.

En el caso de la papelería, por ejemplo, cuando se registró el IVA, se escribe como por acreditar, cuando se liquida la deuda se cancela el pasivo en el registro de gastos usando las cuentas de acreedores diversos, bancos y el IVA acreditable.

Es diferente si el gasto es de sueldos y salarios, ya que en este caso lo que debe pagarse es el Impuesto Sobre la Renta (ISR). En este caso el porcentaje de impuesto varía según el pago a cada empleado, pero la operación es algo parecido que con el IVA.

Por ejemplo, si el sueldo que se pagó a uno de los colaboradores fue de 27 mil pesos en el mes, el porcentaje de ISR es de 16%, que es de 4 mil 320 pesos, el cual debe anotarse en el registro de gastos como retención. También debe retenerse un monto por seguridad social, supongamos que es del 10%, entonces el monto retenido es de 2 mil 700 pesos.

Como son retenciones, al momento de pagar estos gastos se tiene que restar y no sumar al concepto de gastos. Es decir, a los 27 mil pesos se le restan 4 mil 320 pesos de ISR y 2 mil 700 de la seguridad social. El total es de 19 mil 980 pesos. Esto será el sueldo neto del trabajador, es decir, lo que a él se le va a depositar en su cuenta, sin embargo, no quiere decir que tu gasto sea eso, sino que estás pagando su sueldo al colaborador más los impuestos a la federación.

### **Saber identificar los gastos operativos y gastos administrativos**

Como se mencionó más arriba, una de las principales funciones de la contabilidad es conocer las utilidades que está generando la empresa y la salud financiera de esta. Para ello es que se formulan todos los documentos y conceptos que existen en esta materia.

Uno de los documentos contables en los que más se usan los conceptos de gastos operativos y administrativos es en el estado de resultados, en el cual se deben sumar todos los ingresos y restarle todos los egresos, tomando en cuenta los costos de venta y los gastos operativos, así como los impuestos.

El balance de comprobación es otro documento contable en el que se utilizan estos conceptos. Este informe muestra los movimientos en ingresos y egresos de la empresa, los cuales se identifican en cuentas de activo (capital, ingresos, bienes, derechos) y las cuentas de pasivo, que son los costos y todos los gastos ya sumados, pero bien identificados.

### **Apóyate de la tecnología**

Si bien es necesario que conozcas la diferencia entre gastos y costos, así como las clasificaciones de cada rubro, es más fácil y eficiente usar software de contabilidad en lugar de manejar tus cuentas en una base de datos.

Quickbooks tiene varias funciones, entre ellas la de gastos, que te permite gestionar las facturas de tus proveedores y acreedores para saber de manera clara cuánto debes y lo que has pagado.

Te permite consultar y categorizar tus gastos en tiempo real, cargar tus comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI) y tener los gastos en un solo lugar, así como importar la información bancaria para automatizar la creación de tus gastos.

Lleva un mejor control de las cuentas y facturas de tu empresa en cualquier lugar y a cualquier hora con un software en la nube. (Aguilar, s.f.)

### **Tipos de gastos operativos de una empresa**

No todos los gastos operativos son iguales. De hecho, existen varias clasificaciones con relación a este concepto:

## **Fijos o variables**

Se pueden distinguir entre gastos operativos fijos o variables. Los primeros se caracterizan por mantener más o menos el mismo importe cada mes y, por tanto, son más fáciles de prever y acomodar en las finanzas de la compañía. Aquí se incluyen, por ejemplo, el alquiler de la oficina y su mantenimiento, la masa salarial de la empresa, la actualización de una licencia municipal por la ocupación de suelos públicos o una prima de seguro de responsabilidad civil. En cambio, los gastos variables aparecen, desaparecen o cambian de importe según las circunstancias o las diferentes operaciones llevadas a cabo. Un ejemplo de este gasto son las horas extra que debe abonar la compañía a los empleados en un determinado pico de trabajo.

## **Por su naturaleza**

Sean fijos o variables, estos gastos de operación pueden tener diferente naturaleza. Por ejemplo, los relacionados con la cadena de producción y distribución hasta que se produce la venta, es decir, la compra de materias primas de los productos y artículos, la publicidad, etc. Por otro lado, están los gastos de administración u organización, que son aquellos necesarios para el propio funcionamiento de la empresa, como la gestión de sus recursos humanos. También hay que mencionar los gastos financieros, relacionados con la contabilidad, como las cuotas de los créditos bancarios, las comisiones por la emisión de cheques u otros gastos indirectos relacionados con el capital de la compañía o su estado financiero.

## **Fórmula y planificación**

Para que la empresa sea verdaderamente viable, es fundamental tener bien identificados y acotados los gastos operativos, conociendo su volumen y teniendo siempre presente cuál es el umbral de rentabilidad de la compañía para conseguir beneficios. Para obtener el dato, la siguiente fórmula es muy sencilla y te será de utilidad:

Gastos de ventas + Gastos administrativos + Gastos de naturaleza financiera + Otros gastos = Total de gastos de operación

## **Cómo reducir los gastos operativos**

En todos los negocios en general, estos costes están en contacto entre sí y es necesario encontrar el equilibrio perfecto entre el ahorro en los gastos operativos y las inversiones a realizar para crecer. El objetivo es que un mayor nivel de gasto operativo se traduzca también en un mayor beneficio empresarial. Con respecto a la inversión y crecimiento, muchos son los aspectos a tener en cuenta, que exceden el cometido de este artículo. Y en relación con el ahorro en costes operativos, conviene siempre analizarlos con lupa, ejercicio tras ejercicio, para comprobar si han crecido o si pueden reducirse considerablemente, sin afectar por ello a la capacidad de producción de la empresa.

Por ejemplo, en relación con los costes financieros, éstos se deben analizar para ver si hay opción de pagar menos intereses con otros bancos o ahorrar en conceptos y servicios como tarjetas o transferencias. En el caso de los recursos de personal o humanos, se puede evaluar la política laboral sobre contratos de trabajo, recurriendo a la temporalidad o a la reducción de jornada, siempre con el respeto a los derechos de los empleados. Por su parte, el fomento del teletrabajo también puede ser una política interesante para reducir los costes del negocio, en especial el coste de los suministros en las oficinas.

Para gestionar gastos, hacer uso de una buena herramienta financiera puede ser fundamental. Una cuenta corriente de empresa rápida y sencilla de gestionar te permite ahorrar costes operativos de tiempo y dinero. El sistema Qonto de gestión colaborativa de gastos de empresa es un ejemplo de cuenta negocio pensada para facilitar y simplificar la gestión financiera de pequeñas y medianas empresas. (qonto, 2020)

## ***CAPÍTULO 4: DESARROLLO***

### **11. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.**

Para toda empresa es necesario tener un buen control de proveedores y dentro de ello resaltar cuales son nuestros proveedores con mayores potenciales para así poder saber a dónde manejar los mejores costos de nuestra adquisición de materia como también tener conocimiento de los materiales más necesarios dentro de nuestra empresa para que el encargado de obra pueda agilizar el avance de dicha obra que tenga a su cargo. Gracias a el control que se maneja dentro de la cartelera de proveedores más frecuentes se pueden derivar los materiales que se utilizan para cada obra, como de igual manera ya tener un conocimiento de los costos que se tienen de cada material y no exceder el presupuesto ya cotejado, también podemos conocer cuál es la cantidad de insumos que serán necesarios por obra contemplando que podría haber algún consumo imprevisto.

A continuación, con este control también hablaremos de cómo sacar un buen monitoreo de gastos de operación y sobre qué datos nos basamos para sacar nuestro calculo.

#### **Cronograma de actividades**

<b>Actividades</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep t</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
Reunión con el personal encargado de la constructora					
Asignación de las tareas a realizar para las residencias					
Exposición de propuestas que pueden ayudar en la mejora de la empresa					
Toma de decisiones					
Planeación del tiempo para realizar la obra					
Listado de proveedores actuales					
Búsqueda de nuevos proveedores potenciales					
Cotizaciones de materiales más recurrentes.					

Cotización de gastos operativos					
Reunión con el representante de la constructora para mostrar el informe de los trabajos realizados					

El cronograma que se muestra viene la relación de las actividades desempeñadas en el transcurso del semestre, se tuvieron distintas restricciones por la contingencia que atraviesa el país en estos últimos meses y que sigue aun con delicadeza, a pesar de esto buscamos la manera de que lo programado se realizara en los tiempos indicados, nuestra última actividad fue hacerles llegar los resultados al representante de la constructora, el cual quedo satisfecho con lo planteado ya que de buena fuente sabe que por ahora la mayoría de las empresas no están laborando al 100%.

**Actividad no.1 Reunion con el personal encargado de la constructora**

**Actividad no.2 Asignacion de las tareas a realizar para las residencias**

**Actividad no.3 Exposicion de propuestas que pueden ayudar en la mejora de la empresa**

**Actividad no.4 Toma de desiciones**

**Actividad no.5 Planeacion del tiempo para realizar la obra**

**Actividad no.6 Listado de proveedores actuales**

Para este listado se consideraron los proveedores que pudieran estar más cerca del lugar donde esta asignada la obra a seguir en los siguientes meses.

**Actividad no.7 Busqueda de nuevos proveedores potenciales**

Al haber obtenido los de datos de nuestros proveedores actuales, pasamos a la búsqueda de nuevos proveedores, y obtuvimos que se convierten en nuestros proveedores potenciales, ya que tienen buenas referencias conforme a los precios y al compromiso de entrega en tiempo y forma acordada, al igual generamos una lista de datos con la información de ellos.

### **Actividad no.8 Cotizaciones de materiales mas recurrentes**

En este caso nos vamos a basar en la cotización de materiales que serán requeridos en la obra que está pendiente por iniciar ya que por motivos de contingencia no se ha podido establecer fecha para el arranque. Distintas empresas no están laborando con normalidad fue complicado obtener cotizaciones de más proveedores. Nos enfocamos en plasmar los resultados que son más convenientes para la empresa, omitiendo las cotizaciones que salen del margen contemplado ya que el propósito es obtener disminución en los gastos de compra y operativos.

### **Actividad no.9 Cotizaciones de gastos operativos**

Dentro los gastos operativos se considera el pago de empleados designados a la obra en proceso, al igual que la renta de maquinaria necesaria para dicha obra, las rentas se han hecho bajo contrato de arrendamiento por 6 meses con opción a compra tomando en cuenta el pago al realizado durante este periodo, si el arrendador decide comprar el equipo se le considera el 100% el pago realizado.

### **Actividad no.10 Reunion con el representante de la constructora para mostrarle el informe de los trabajos realizados**

## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS**

### **12. RESULTADOS:**

#### **LISTADO DE PROVEEDORES ACTUALES**

a) *Objetivo:* Hacer un listado de los proveedores actuales para la compra de materia prima.

*Resultados:* Se pudo hacer un listado de los proveedores que se tenían actualmente por la zona donde se había estado trabajando, esto lo realizamos para ver si era conveniente seguir comprándoles a ellos ya que por distancia a donde estaríamos trabajando habría un costo extra por flete.

#### **LISTADO DE PROVEEDORES ACTUALES**

<b>AMASA MAT MART EL ORITO</b>	Progreso 102-B, El Orito, Estrella de Oro, 98087 Zacatecas, Zac. Tel. 492 924 7712
<b>Materiales Ligeros Para Construcción S.A. de C.V.</b>	Centro, Calle 5 Señores 211, La Encantada, 98000 Zacatecas, Zac. Tel. 492 923 8680
<b>Materiales e Importaciones de La Construcción</b>	Netzahualcóyotl, Mecanicos, 98067 Zacatecas, Zac. Tel. 492 768 1268
<b>Materiales Aceros y Perfiles de Aguascalientes (Zacatecas)</b>	: Avenida Universidad 202, Progreso, 98066 Zacatecas, Zac. Tel. 492 922 5112
<b>Cemento Apasco S.A. de C.V.</b>	Bld. Adolfo López Mateos 109, Zacatecas Centro, 98000 Zacatecas. Tel. 492 924 4982
<b>Cemento Cruz Azul</b>	Netzahualcóyotl 313, Zona A, Buenos Aires, 98056 Zacatecas, Zac.

	Tel. 492 768 7488
<b>Mallas Especializadas de Zacatecas</b>	Zona A, Lomas de la Soledad, 98040 Zacatecas, Zac. Tel. 492 768 8187
<b>Mallas Jérez</b>	Blvrd Jesus Varela Rico 479, Industrial, 99000 Fresnillo, Zac. Tel. 493 933 2424

## BÚSQUEDA DE NUEVOS PROVEEDORES POTENCIALES

b) Objetivo propuesto: Verificación de nuevos proveedores que pudieran ser potenciales y actualizar los datos para saber que están activos durante el último trimestre del año 2020

Resultado: Con la obra que está prevista para realizar en el estado se realizó la búsqueda de los proveedores que pudieran solventar el requerimiento de materia, de los cuales realizamos un listado para tener varias opciones.

En el periodo del 1 de octubre al 10 de noviembre se comenzó con el análisis de los proveedores que están operando.

<b><u>NOMBRE DE LA EMPRESA</u></b>	<b><u>DIRECCION</u></b>	<b><u>N. DE TELEFONO</u></b>
Concretos Premezclados S.A. de C.V.	Boulevard Norte a Zacatecas kilómetro 538, Trojes, 20110 Aguascalientes, Ags.	<u>449 973 2972</u>
Cementos Moctezuma / CORRESPONSAL CONCRETOS PREMEZCLADOS DEL CENTRO	Boulevard Norte Kilómetro 538 A un lado de Leche San Marcos, Trojes de Alonso, 20110 Aguascalientes, Ags.	<u>449 973 2971</u>
PROCON (Productos de Concreto de Ags.)	Av Aguascalientes Sur 2614-A, Jardines de la bugambilias, 20278 Aguascalientes, Ags.	<u>449 978 8494</u>
Concretos Cruz Azul	Blvd. A Zacatecas 123, Trojes de Oriente II, 20120 Aguascalientes, Ags.	<u>800 292 6226</u>
Cemex Monterrey	Av de la Convención de 1914 Sur 1403, Ojo de Agua, 20260 Aguascalientes, Ags	<u>449 970 8046</u>

Cemex Concreto	Carretera Aguascalientes-Loreto 1999, Aguascalientes, Parque Industrial Valle Ags, CP 20129, Ags.	<u>449 910 8700</u>
Precosam	Av. Aguascalientes Ote. 1935, Fraccionamiento Lomas de Santa Anita, 20180 Aguascalientes, Ags.	<u>449 162 2436</u>
Concretos Cimarrón S.A. de C.V.	Circuito Comercial Sn, Las Américas, 20230 Aguascalientes, Ags.	<u>449 913 7077</u>
PCB Concretos, S.A. De C.V.	Av Independencia 3002, Trojes de Alonso, 20116 Aguascalientes, Ags.	<u>449 922 9090</u>
Materiales Aceros Y Perfiles De Aguascalientes (Matriz)	Sargento Liberato Santa Cruz 903, Gremial, 20030 Aguascalientes, Ags.	<u>449 914 5990</u>
Aceros Y Materiales San Jorge Sa De Cv	Av Héroe de Nacozari 2349, Los Arcos, 20146 Aguascalientes, Ags.	<u>449 912 4902</u>
Real De Aceros	Av. Héroe de Nacozari Nte. 3005, Las Hadas, 20140 Aguascalientes, Ags.	<u>449 914 1032</u>
Cortes Y Aceros Industriales Aguascalientes	República de Argentina 705, Las Américas, 20230 Aguascalientes, Ags.	<u>449 913 9336</u>
Surtidora de Alambres y Aceros del Centro SA de CV	Calle Cto Aguascalientes Nte 151, Parque industrial de Valle de Aguascalientes, 20358 Aguascalientes, Ags.	<u>449 973 2800</u>
La Bloquera Aguascalientes.	Av. Siglo XXI Col. Villas del Mediterraneo	<u>449 111 5869</u>
Materiales Loza	Av. Aguascalientes Pte. 819, Las Torres, 20229 Aguascalientes, Ags.	<u>449 978 3342</u>

## **COTIZACIONES DE MATERIALES MÁS RECURRENTE**

- c) Objetivo: Obtener cotizaciones de material para la construcción, y organizar los gastos de operaciones durante el último trimestre del año 2020.

Resultados: Se pudo cotizar en distintos puntos de venta por medio de la web ya que hay muchas empresas que no están trabajando de manera normal. Se intento comunicar con distintas vías telefónicas pero no hubo respuesta, las personas asesoras dentro de la constructora se sienten conformes ya que si se pudo obtener una disminución aproximado de un 3% a lo que ellos tenían contemplado invertir. De esta manera solo se espera fecha de arranque ya que la pandemia está retrasando mucho todos los eventos.

### **Cotización de materiales en The Home Depot para bardeado y pavimentación**

TON. DE CEMENTO EXTRA-GRIS (TOLTECA)	<b>\$3500.00</b>	65 ton. \$227,500.00
TON. MORTERO PARA ALBAÑILERÍA	<b>\$3000.00</b>	10 ton. \$30,000.00
BLOCK HUECO 15 X 20 X 40 CM 2 HOYOS	<b>\$11.90</b>	13,500 piezas \$160,650.00
ARMEX PARA CASTILLO ACERO ELECTROSOLDADO 6 M	<b>\$175.00</b>	120 piezas. \$21,000.00
MALLA DE ACERO ELECTROSOLDADA 250 CM X 40 METROS	<b>\$4,345.00</b>	37 rollos de malla. \$160,765.00
CARGA COMPLETA DE ARENA 6M3	<b>1,980.00</b>	17 cargas completas. \$33,660.00
CARGA COMPLETA DE GRAVA 6M3	<b>\$1,980.00</b>	15 cargas completas. \$29,700.00
VARILLA CORRUGADA RECTA 3/4" 12 METROS 1 TONELADA	<b>\$18,500.00</b>	4 ton. \$74,000.00
VARILLA CORRUGADA RECTA 1" 12 METROS 1 TONELADA	<b>\$18,500.00</b>	7 ton. \$129,500.00

Esta información se cotizó por medio de las páginas de venta ya que por la situación actual por el momento es complicado el obtener datos más directos de los proveedores, manejando a grandes rasgos esta cotización nos arrojó un gasto total en material de \$866,775.00 sin considerar los gastos operativos, los cuales observaremos más adelante.

### **COTIZACION DE MATERIALES EN CONSTRURAMA**

Monterrey, Cemento Gris Cpc30R Extra, Tonelada	<b>\$3200.00</b>	65 ton. \$208,000.00
Monterrey, Cemento Mortero 50 Kg, Tonelada	<b>\$2800.00</b>	10 ton. \$28,000.00
MALLA DE ACERO ELECTROSOLDADA 250 CM X 40 METROS	<b>\$2,050.00</b>	37 rollos de malla. \$75,850.00
BLOCK HUECO 15X20X40 cm, Pieza	<b>\$12.00</b>	13,500 piezas \$162,000.00
CARGA COMPLETA DE ARENA 6M3	<b>\$2100.00</b>	17 cargas completas \$35,700.00
CARGA COMPLETA DE GRAVA 6M3	<b>\$2100.00</b>	15 cargas completas \$31,500.00
TON. VARILLA CORRUGADA RECTA DE 1 " 12 metros	<b>\$16,472.00</b>	7 ton. \$115,304.00
TON. VARILLA CORRUGADA RECTA DE 3/4 " 12 METROS	<b>\$16,472.00</b>	4 ton. \$65,888.00
ARMEX PARA CASTILLO ACERO ELECTROSOLDADO 4m	<b>\$150.00</b>	180 piezas. \$27,000.00

En este caso también se obtuvieron las cotizaciones mediante la web, la cual nos arrojó un total de \$749,242.00, sin considerar la mano de obra.

### **COTIZACIÓN DE MATERIALES CON DISTINTOS PROVEEDORES EXTERNOS**

<b>Cemento premezclado por m3, solicitamos la cotización de 366.35 m3 para lo que sería las calles del proyecto asignado</b>	\$1321.00/m3 Total= 483,948.36 Considerando un 5% de desperdicio
<b>Block de 15*20*40 directo del fabricante</b>	\$10.00 13,500 piezas \$135,000.00
<b>Precio malla electrosoldada 6x6 10/10</b>	\$1560.00 c/u 37 rollos \$57,720.00
<b>Cemento por tonelada en saco</b>	\$3,000 por tonelada (20 sacos) 10 ton. \$30,000.00

Esta cotización nos dio un total de \$706,668.36, el cual tiene sus ventajas ya que se omiten gastos como la compra de arena y grava para la realización de pisos ya que el premezclado ya viene listo para aplicar directamente.

### **COTIZACION DE GASTOS OPERATIVOS**

<b>Renta de retroexcavadora durante un periodo de 1 mes que es lo que se contempla será necesaria.</b>	\$500.00 /hora 40 horas por semana= \$20,000.00 \$80,000.00
--	---

<b>MANO DE OBRA POR MES DE UN MAESTRO ENCARGADO DE OBRA, 11 TRABAJADORES EN GENERAL</b>	\$75,000.00 PESOS POR MES Se contemplan 6 meses para terminar el proyecto \$450,000.00
---	--

Estas son las cotizaciones más necesarias para realizar la obra que está en puerta para la constructora.

## ***CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES***

### **13. CONCLUSIONES DEL PROYECTO**

El presente trabajo nos lleva a concluir que un sistema de control de gastos en una empresa debe ser diseñado y estructurado de forma oportuna considerando las ventajas tributarias que nos garanticen como empresa, rentabilidad y eficiencia. Se logró adquirir nuevos conocimientos dentro de un área de compras el cual maneja cantidades elevadas, el trabajo que por el momento se encomendó no rebasaba más de un millón de pesos que es lo que tenían contemplado para solventar la obra, de esta manera y con ayuda de distintas herramientas pudimos establecer que si hubo un ahorro a beneficio de la empresa. Sabemos que en el control de la gestión es necesario en las organizaciones para asegurar su supervivencia, más aún, en el entorno económico inestable actual. Pues bien, en las empresas del sector de la construcción, entre ellas la nuestra que principalmente realiza obra pública, ese control debe ser aún más riguroso y eficaz que en el resto.

La persona que nos apoyó en dentro la empresa me remarcó, que se debe evitar incurrir en bajas temerarias, es decir, presupuestar muy por debajo del precio de mercado, bien sea materiales o mano de obra con el fin de reducir el presupuesto inicial para presentar

a la licitación. Este tipo de baja temerarias puede provocar una pérdida de calidad en la obra, debido al uso de materiales de menor calidad, y retrasos en la fecha de finalización. Se debe realizar un presupuesto lo más detallado y ajustado posible para tratar de ofrecer la obra de mayor calidad con el menor presupuesto debido a la fuerte competencia del sector, que hará que muchas empresas quieren optar a la adjudicación del contrato.

En la actualidad las empresas se preocupan más por conocer lo que los clientes desean, lo cual se puede definir en una sola palabra que es calidad y con precios accesibles, los clientes tienen la capacidad de percibir cuando las cosas son de calidad y cuando no lo son, de esta manera valoran más el trabajo que se les estará entregando al finalizar la obra, algunos se les hará caro pues no buscan calidad, otros lo consideraran el precio justo ya que saben que sus obras serán de buena calidad, y por ende seguirán procurando la empresa, aun sabiendo que existan otras que puedan mejorar los costos y ahorrar dinero. Todo esto se da gracias a que los clientes consideran el valor de sus inversiones a futuro y no momentáneamente.

Se debe tener en cuenta que las empresas no solo compiten en las licitaciones con empresas nacionales, sino que también deben estar preparadas para desarrollar mejores métodos y así poder estar a la altura de las empresas internacionales. En la actualidad las cosas van mejorando día a día lo cual debería de ser una motivación para ir innovando la manera de desempeñar sus labores.

Gran parte de las obras comienzan a generar costos desde que se diseña en un simple borrador los cuales no son contabilizados, pero que también son igual de importantes que los que se generan durante la etapa del desarrollo del proyecto. El reducir costos no se relaciona con disminuir la calidad de los trabajos, la reducción de costos se enfoca más en distribuir adecuadamente el capital asignado.

## ***CAPÍTULO 7. COMPETENCIAS DESARROLLADAS***

### **14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas**

1. Aplique interpretación de información financiera para análisis y toma de decisiones para nuevos proyectos.
2. Optimice el tiempo de búsqueda para cotizaciones
3. Implemente la gestión de gastos de operación no contemplados.
4. Fomente el uso de herramientas tecnológicas para obtener los precios de materiales.
5. Programación de actividades esenciales, para mantener la buena relación entre las diferentes áreas de trabajo
6. Generé nuevos procedimientos para la búsqueda y prospección de posibles clientes.
7. Elaboré bases de datos con información relevante para la búsqueda de nuevos clientes para la empresa.
8. Aprendí la relación que hay entre todas las áreas de una empresa.
9. Aprendí a utilizar un sistema para la organización de materiales
10. Utilice el marketing para tratar de generar nuevos contratos para la compañía.

## ***CAPITULO 8: FUENTES DE INFORMACION***

### **Referencias de internet:**

Aguilar, M. S. (s.f.). *quickbooks*. Obtenido de Gastos operativos y administrativos:  
<https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/gastos-operativos-administrativos/>

Arias, E. R. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Costos de producción:  
<https://economipedia.com/definiciones/costo-de-produccion.html>

DIAZ, A. (10 de NOVIEMBRE de 2020). *SITES*. Obtenido de GESTION ADMINISTRATIVA:  
<https://sites.google.com/site/gestionalejandrodc96/historia-de-la-administracion>

*Enciclopedia Económica*. (2019). Obtenido de Materia prima:  
<https://enciclopediaeconomica.com/materia-prima/#:~:text=Las%20caracter%C3%ADsticas%20que%20definen%20la,ser%20renovable%20o%20no%20renovable.>

Ferrari, F. J. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Materia prima :  
<https://economipedia.com/definiciones/materia-prima.html>

Gómez, G. (11 de Septiembre de 2002). *Gestiopolis* . Obtenido de Historia de los costos en contabilidad: <https://www.gestiopolis.com/historia-costos-contabilidad/#autores>

Ortiz, J. A. (s.f.). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi2.shtml>

*qonto*. (30 de julio de 2020). Obtenido de Gastos operativos:  
<https://qonto.com/es/tips/team/gastos-operativos-formula#:~:text=Por%20definici%C3%B3n%20gastos%20operativos%20son,de%20operaci%C3%B3n%20o%20costos%20operacionales.>

Raffino, M. E. (16 de septiembre de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de Administración:  
<https://concepto.de/administracion/>

Ramirez, J. (Septiembre de 2007). *monografias.com*. Obtenido de  
<https://www.monografias.com/trabajos55/historia-de-la-administracion/historia-de-la-administracion2.shtml>

Rolón, O. E. (18 de Enero de 2014). *Maestría en administración*. Obtenido de Proceso administrativo: <https://mestradoadmin.files.wordpress.com/2013/01/clases-de-proc-administrativos.pdf>

Ross, L. (s.f.). *SCRIBD*. Obtenido de FUNDAMENTOS DE COSTOS:  
<https://es.scribd.com/document/358862742/Fundamentos-de-Costos-7-46>

*Significados.com*. . (21 de Junio de 2019). Obtenido de Significado de Administración:  
<https://www.significados.com/administracion/>