



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

T E S I S

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
DE UN CENTRO SOCIAL DE DIVERSIÓN”.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTA
ROSALVA PORTILLO JARAMILLO**

**ASESOR DE TESIS:
C.P. MARÍA LÓPEZ LARREA**

MORELIA, MICHOACÁN, julio 2007



ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN -----	4
2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN-----	4
3. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN-----	4
4. DELIMITACIÓN TEMPORAL Y GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN-----	4
5. MARCO TEÓRICO -----	5
5.1 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CONTROL FINANCIERO-----	5
5.1.1 PASOS DEL PROCESO DEL CONTROL -----	5
5.1.2 PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL DE ESTÁNDARES -----	7
5.1.3 TIPOS DE ESTÁNDARES DEL PUNTO CRÍTICO -----	7
5.1.4 EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN-----	9
5.1.5 CONTROL CON CORRECCIÓN ANTICIPANTE -----	11
5.1.6 ADAPTACIÓN DE LOS CONTROLES A CADA ADMINISTRADOR-----	14
5.1.7 SEGURIDAD DE QUE LOS CONTROLES SEÑALEN EXEPCIONES EN PUNTOS CRÍTICOS -----	15
5.2 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN -----	18
5.2.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN -----	18
5.2.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN-----	19
5.2.3 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN -----	20
5.2.4 PREPARACIÓN DEL MANUAL -----	20
5.2.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN-----	20

5.3	CONCEPTOS BÁSICOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO -----	21
5.3.1	CONTROLES FINANCIEROS -----	21
5.3.2	LAS FINANZAS -----	21
5.3.3	LOS ESTADOS FINANCIEROS -----	31
5.3.4	MÉTODOS PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL-----	44
5.4	DIVERSOS REQUISITOS FISCALES PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO -----	49
5.4.1	IMPUESTO SOBRE LA RENTA -----	49
5.4.2	IMPUESTOS DE EMPLEO -----	56
5.4.3	PENAS O MULTAS POR PROVEER ALCOHOL A UN MENOR DE EDAD -----	59
5.4.4	PERMISOS Y LICENCIAS DE BEBIDAS ALCOHOLICAS -----	60
6.	DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN -----	63
7.	HIPÓTESIS -----	63
8.	DISEÑO DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN -----	63
9.	ESTRUCTURACIÓN DE LA MUESTRA -----	63
10.	RECOLECCIÓN DE LOS DATOS -----	64
11.	DISEÑO ADMINISTRATIVO DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO -----	68
12.	CONCLUSIONES -----	104
13.	BIBLIOGRAFÍA -----	108

1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El negocio objeto de la investigación representa la fuente de empleo de mas de 50 personas y con una inversión relevante que incluye equipo de sonido e iluminación, mesas, sillas, juegos mecánicos, equipo de informática e inventarios consumibles, que nos reflejan la importancia de su correcta administración y de acuerdo al diagnostico realizado en el mismo se encontró que no existen los controles financieros y administrativos que permitan tener la certeza de que los medios indispensables para su permanencia en el mercado se puedan tomar en el presente y en el futuro.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuales son los deberes y obligaciones que el personal del negocio debe realizar para garantizar la buena marcha del negocio?

El objetivo es estructurar la empresa, de una forma general y armónica para elevar la eficiencia administrativa y la operación del negocio, mediante la descripción de deberes y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma.

3. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es viable por que se cuenta con la facilidad para realizar la visita al establecimiento y el aval del propietario para facilitar todos los elementos que permitan su elaboración, así como la asesoría profesional del asesor de tesis para llevarla a cabo.

4. DELIMITACIÓN TEMPORAL Y GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se llevo a cabo en el año 2006, en la empresa Carnaval Night Club, ubicada en el condado de Harris, de la ciudad de Houston, estado de Texas, USA.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados. De hecho algunos autores piensan que estas funciones no se pueden separar. Sin embargo es aconsejable separarlas desde un punto de vista conceptual. El control no es posible sin objetivos y planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos.

CONTROL. El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

El control es la función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores. Algunos administradores, en especial en los niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad principal del ejercicio del control compete a todos los que tienen a su cargo la ejecución de planes. El alcance del control varía según los administradores, todos ellos en todos los niveles, tienen responsabilidad sobre la ejecución de los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todas las áreas.

5.1.1 PASOS DEL PROCESO DEL CONTROL.

Las técnicas y los sistemas de control son fundamentalmente los mismos para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del servicio y todo lo demás. El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que controle, comprende tres pasos: 1) Establecer estándares, 2) Medir el desempeño con estos estándares, 3) Corregir las variaciones de los estándares y los planes.

ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Los estándares son simples criterios de desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer como van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de los planes.

Hay muchas clases de estándares. Entre los mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.

🔗 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas. El administrador atento y previsor en ocasiones puede predecir probables desviaciones de los estándares. Sin embargo, si no se cuenta con esta capacidad, las desviaciones se deben descubrir lo más pronto posible.

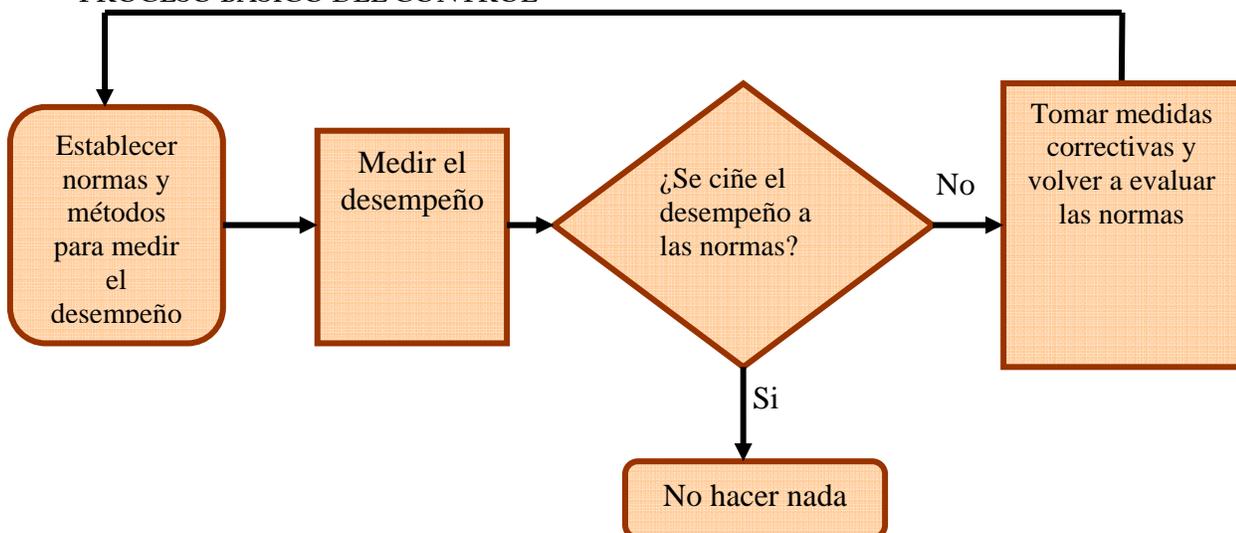
Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es sencilla. Pero hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras que son difíciles de medir.

🔗 CORRECCIÓN DE LAS DESVIACIONES

Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente donde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. O pueden corregir las desviaciones ejerciendo su función de organización mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o por la medida más drástica de la recontractación: el despido. Así mismo se pueden corregir mediante una mejor dirección.

PROCESO BÁSICO DEL CONTROL



5.1.2 PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL DE ESTÁNDARES

Los estándares son criterios con los que se mide el desempeño real o esperado. En una operación sencilla, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se está realizando. Sin embargo, en la mayor parte de las operaciones esto no es posible por la complejidad de las mismas y al hecho de que un administrador tiene mucho más que hacer que observar personalmente el desempeño durante todo el día. Solo puede escoger unos puntos de atención especial y observarlos para asegurarse de que toda la operación avanza según lo planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser críticos, en el sentido de que son factores limitantes de la operación o que indican mejor que otros si los planes están funcionando. Con estos estándares, los administradores pueden manejar un grupo mayor de subordinados y de esta forma aumentar su tramo de autoridad, con los resultantes ahorros de costos y mejoría de la comunicación. El principio de punto crítico de control, uno de los principios más importantes al respecto, afirma: El control eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes.

PREGUNTAS PARA SELECCIONAR LOS PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL

La capacidad para seleccionar puntos críticos de control es una de las artes de la administración, puesto que el control adecuado depende de ello. En relación con este tema, los administradores tienen que hacerse a sí mismos preguntas como esta: ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor cuándo no se están cumpliendo estas metas? ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos?

5.1.3 TIPOS DE ESTÁNDARES DEL PUNTO CRÍTICO

Todo objetivo, toda meta de los muchos programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto, se convierten en estándares con los cuales se puede medir el desempeño real o el esperado. Sin embargo, en la práctica existe la tendencia a que los estándares sean de los tipos siguientes: 1) estándares físicos, 2) estándares de costos, 3) estándares de capital, 4) estándares de ingresos, 5) estándares de programas, 6) estándares intangibles, 7) metas como estándares y, 8) planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

🔗 ESTÁNDARES FÍSICOS. Los estándares físicos son mediciones no monetarias muy comunes en el nivel operativo donde se insumen materiales, se utiliza mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades tales como horas de trabajo por

unidad de producción, libras de combustible por caballo de fuerza producido, toneladas de carga transportada, unidades de producción por hora-maquina o metros de alambre por toneladas de cobre. Los estándares físicos también pueden reflejar la calidad, como puede ser la dureza de los rodamientos, el cumplimiento de las tolerancias, la velocidad de ascenso de un avión, la durabilidad de una tela o la firmeza de un color.

🌀 **ESTÁNDARES DE COSTOS.** Los estándares de costos son mediciones monetarias y, al igual que los estándares físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones.

🌀 **ESTÁNDARES DE CAPITAL.** Existen diversos estándares de capital, todos derivados de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos. Estos estándares están más relacionados con el capital invertido en la empresa que con los costos de operación y, por consiguiente, se relacionan principalmente con balance general y no con el estado de resultados. Quizá el estándar de más amplia utilización para nuevas inversiones, así como para el control general, es el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico mostrara otros estándares de capital, como son las relaciones del activo circulante con el pasivo circulante, del pasivo con el capital neto, de la inversión fija con la inversión total, del efectivo y las cuentas por cobrar frente a las cuentas por pagar y de los documentos o bonos con las acciones, así como el tamaño y la rotación de los inventarios.

🌀 **ESTÁNDARES DE INGRESOS.** Los estándares de ingresos se obtienen al asignar valores monetarios a las ventas. Pueden incluir estándares como el ingreso por pasajero-kilómetro de autobús, la venta promedio por cliente y la venta *per cápita* en un área de mercado determinada.

🌀 **ESTÁNDARES DE PROGRAMAS.** A un administrador se le puede asignar la puesta en marcha de un programa de presupuestos variables, de uno para seguir de un modo formal el desarrollo de nuevos productos, o de otro para mejorar la calidad de un equipo de vendedores. Aunque puede ser necesario aplicar algún criterio subjetivo para evaluar el desempeño del programa, la oportunidad en el tiempo y otros factores se puede usar como estándares objetivos.

🌀 **ESTÁNDARES INTANGIBLES.** Más difíciles de fijar son los estándares que no se expresan ni en mediciones físicas ni monetarias. Cuando en el desempeño intervienen relaciones humanas, como sucede después de los niveles básicos de operación, es muy difícil de medir lo que es “bueno”, “eficaz” y “eficiente”. Las pruebas, encuestas y técnicas de muestreo desarrolladas por los psicólogos y sociólogos han hecho posible sondear las actitudes y los impulsos humanos, pero muchos

controles administrativos sobre relaciones interpersonales tienen que continuar basándose en estándares intangibles, en el criterio cuidadoso, los tanteos e incluso, en ocasiones, en simples corazonadas.

🌀 **LAS METAS COMO ESTÁNDARES.** Debido a la tendencia actual en las empresas mejor administradas a establecer una red completa de metas cualitativas o cuantitativas verificables en cada nivel de administración, el uso de los estándares intangibles. Aunque sigue siendo importante, esta disminuyendo. Los ejecutivos modernos han descubierto que, en operaciones complejas de programas, así como en su propio desempeño que, es posible definir, mediante la investigación y el razonamiento, metas que se pueden usar como estándares de desempeño. Aunque es probable que las metas cuantitativas tomen la forma de los estándares que se acaban de señalar, la definición de las metas cualitativas representa un desarrollo importante en esta área.

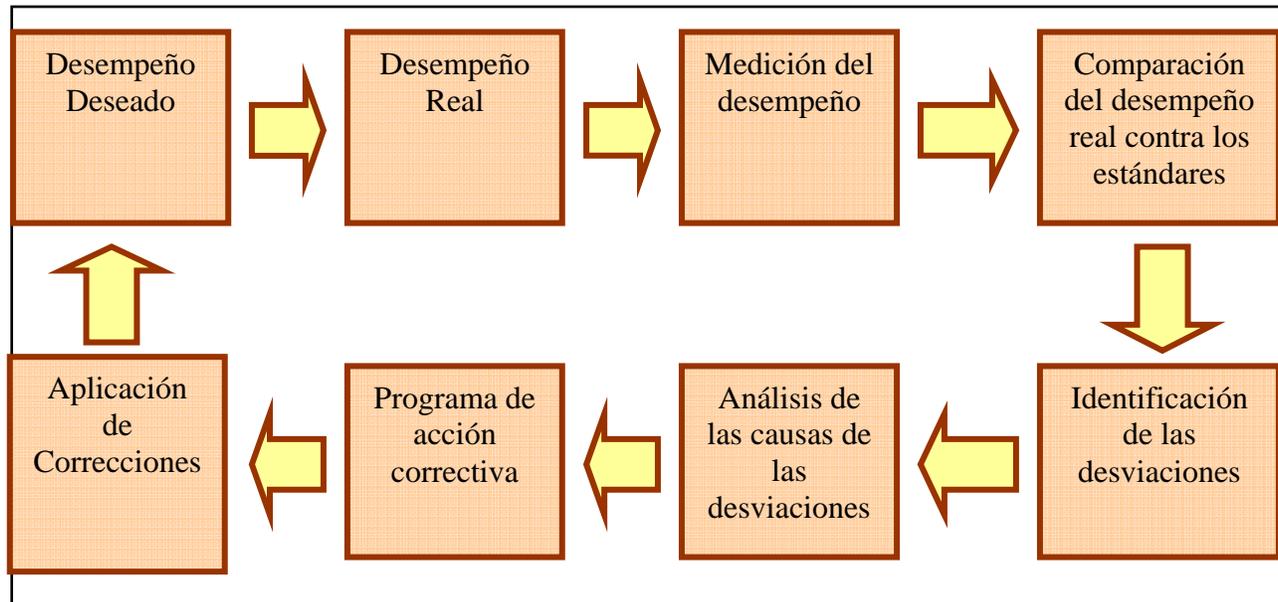
🌀 **LOS PLANES ESTRATÉGICOS COMO PUNTOS DE CONTROL PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO.** Se ha escrito mucho sobre planeación estratégica, pero es relativamente poco lo que se sabe sobre el control estratégico. El control estratégico comprende la verificación sistemática en puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de la organización con base a esta evaluación. Los planes estratégicos requieren control estratégico. Además, puesto que los controles facilitan las comparaciones de las metas deseadas con el desempeño real, también proporcionan oportunidades para aprendizaje, lo cual a su vez es la base para el cambio organizacional. Mediante el uso del control estratégico se obtienen conocimientos no solo sobre el desempeño organizacional sino también del siempre cambiante medio, al estar supervisando.

5.1.4 EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios. En otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo en la figura. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera

solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de llegar al desempeño deseado.



CIRCUITO DE RETROALIMENTACIÓN DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.

INFORMACIÓN DE TIEMPO REAL Y CONTROL

Uno de los adelantos que se han producido debido al uso de la computadora y la recopilación, transmisión y almacenamiento de los datos electrónicamente, es el desarrollo de sistemas de información de tiempo real. Se trata de información de lo que está ocurriendo mientras sucede. Algunas personas ven la información de tiempo real como un medio para obtener control de tiempo real en áreas de importancia para los administradores; en otras palabras, control aplicado en el momento mismo en que la información muestre una desviación con respecto a los planes. En muchas áreas es posible recopilar información de tiempo real que mida el desempeño. También podría ser posible en muchos de estos casos comparar los datos con los estándares e incluso identificar las desviaciones. Pero es posible que el análisis de las causas de las desviaciones, el desarrollo de programas de corrección y su implantación sean tareas que consuman mucho tiempo.

5.1.5 CONTROL CON CORRECCIÓN ANTICIPANTE

La demora en el proceso de control administrativo, muestra que este, para ser eficaz, debe dirigirse hacia el futuro. Ilustra el problema de solo utilizar retroalimentación proveniente de los resultados de un sistema y medir estos como una forma de control. Muestra la deficiencia de la información histórica como la que se recibe de los informes contables. Uno de los problemas con este tipo de información es que en noviembre dice a los administradores que perdieron dinero en octubre por algo que se hizo en julio. En noviembre esta información es tan solo un hecho histórico angustiosamente interesante.

Lo que necesitan los administradores para el control eficaz es un sistema que les diga, a tiempo para llevar a cabo la acción correctiva, que problemas ocurrirían si no hacen algo en relación con ellos en ese mismo momento. La retroalimentación proveniente de los resultados de un sistema no es lo suficientemente buena para el control. Es poco más que una autopsia y nadie ha encontrado la forma de cambiar el pasado.

En la práctica se descuida mucho el control encaminado hacia el futuro, principalmente debido a que los administradores dependen mucho de la contabilidad y los datos estadísticos para fines de control. Claro que si no existen otros medios para mirar hacia el futuro, la referencia al pasado, con la dudosa suposición de que lo pasado es un prólogo, es desde luego mejor que no tener referencia alguna.

TÉCNICAS DE CONTROL DIRIGIDO HACIA EL FUTURO

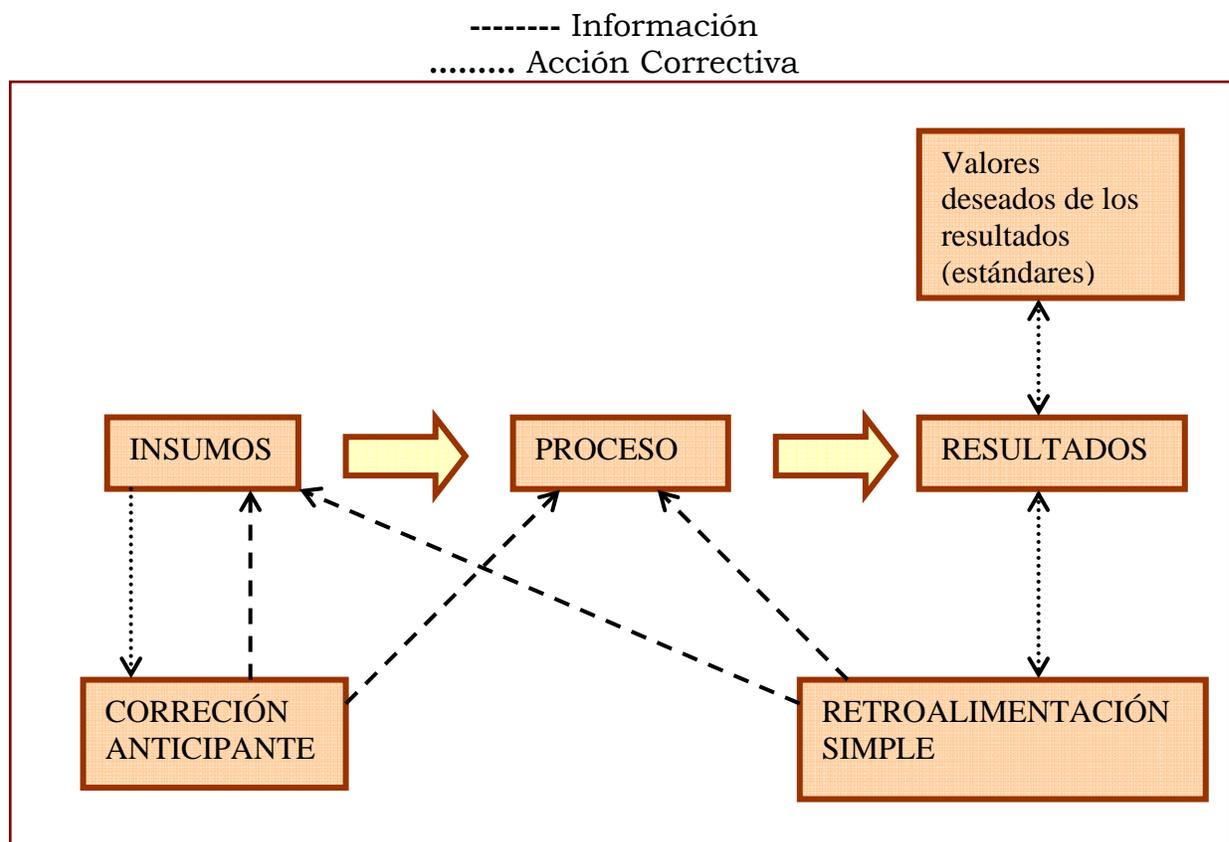
El descuido del control dirigido hacia el futuro no significa que no se haya hecho algo al respecto. Una forma en que normalmente muchos administradores lo aplican es mediante el uso cuidadoso y repetido de pronósticos basados en la última información disponible: al comparar lo que se espera con las proyecciones, pueden modificar los programas para que estas sean más prometedoras. Por ejemplo, si una compañía elabora un pronóstico de ventas que señala que estas estarán en un nivel de ventas inferior a lo deseable, los administradores pueden desarrollar nuevos planes de publicidad, promociones de ventas o el lanzamiento de nuevos productos con el fin de mejorar el pronóstico de las mismas.

En igual forma, la mayor parte de los negocios y otras empresas realizan control dirigido al futuro cuando los administradores preparan con cuidado la disponibilidad de efectivo para hacer frente a sus necesidades. Una de las mejores técnicas actuales de control dirigido hacia el futuro es la planeación de redes.

LOS SISTEMAS DE CORRECCIÓN ANTICIPANTE VERSUS LOS DE RETROALIMENTACIÓN

Los sencillos sistemas de retroalimentación miden los resultados de un proceso y los incorporan al sistema, o dan entrada al propio sistema a acciones correctivas para obtener los resultados deseados. Para la mayor parte de los problemas administrativos, debido a las demoras en el proceso de corrección anticipante supervisan los insumos de un proceso para asegurar que estos sean los que se habían planeado; si no es así se cambian los insumos o el proceso, con el fin de obtener los resultados deseados.

En cierto sentido, un sistema de control con corrección anticipante es en realidad un tipo de sistema de retroalimentación. Sin embargo, la retroalimentación de información esta en el lado de los insumos del sistema para que se puedan hacer las correcciones antes de que el resultado del sistema sea afectado. También incluso con un sistema de información adelantada, el administrador desearía medir el resultado final del sistema, ya que no puede esperarse que todo funcione en forma lo suficientemente perfecta como para asegurar que el resultado final siempre será el deseado.



COMPARACIÓN DE LOS SISTEMAS DE RETROALIMENTACIÓN SIMPLE Y CORRECCIÓN ANTICIPANTE.

REQUISITOS PARA EL CONTROL CON CORRECCIÓN ANTICIPANTE

Los requisitos para un sistema de control adecuado con corrección anticipante se pueden resumir en la forma siguiente:

1. Hacer un análisis profundo y cuidadoso del sistema de planeación y control.
2. Desarrollar un modelo del sistema.
3. Mantener actualizado el modelo; en otras palabras, se le debe revisar periódicamente para ver si las variables de entrada identificadas y sus interrelaciones continúan representando la realidad.
4. Recopilar periódicamente información sobre las variables de entrada e incorporarla al sistema.
5. Evaluar periódicamente las variaciones de la información de entrada real con la planeada y evaluar la repercusión sobre el resultado final esperado.
6. Llevar a cabo acciones. Al igual que cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que hace el sistema es señalar problemas; es obvio que son las personas las que tienen que llevar a cabo las acciones para solucionarlas.

REQUISITOS PARA CONTROLES EFICACES

Todos los administradores alertas desean tener un sistema adecuado y eficaz de controles que los ayude a estar seguros de que los acontecimientos responden a los planes. En ocasiones no se comprende que los controles utilizados deben diseñarse para la tarea y la persona específicas a las que se supone servirán. Aunque el proceso y los principios fundamentales del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

Desde luego que si se quiere que los controles funcionen deben diseñarse para cada caso particular. En resumen, deben estar hechos a la medida de los planes y de los puestos, de los administradores y sus personalidades y las necesidades de eficiencia y eficacia.

ADAPTACIÓN DE LOS CONTROLES A LOS PLANES Y PUESTOS

Todas las técnicas y los sistemas de control deben reflejar los planes para los que han sido diseñados. Cada plan y cada clase y fase de una operación tienen características únicas. Los administradores necesitan información que les diga cómo están avanzando los planes de los que son responsables. Desde luego, la información necesaria para seguir el avance de un programa de mercadotecnia es bastante diferente de la que necesita para verificar un plan de producción.

En la misma forma, los controles se deben adaptar a los puestos. Lo que es apropiado para un vicepresidente a cargo de la producción no es conveniente para el supervisor de un taller. Los controles del departamento de ventas son diferentes a los del departamento de finanzas y ambos son diferentes de los controles del departamento de compras. Un negocio pequeño necesita algunos controles diferentes a los existentes en un negocio grande. La propia naturaleza del control hace hincapié en el hecho de que, cuantos más controles se diseñen para poner en práctica y reflejar la naturaleza y la estructura específica de los planes, mayor será la eficacia con que responderán a las necesidades administrativas.

Ciertas técnicas, como las relacionadas con los presupuestos, las horas y los costos estándar y diversas razones financieras tienen aplicación general en diversas situaciones. Sin embargo, ninguna de estas técnicas de uso tan amplio es aplicable por completo a cualquier situación determinada. Los administradores siempre deben identificar los factores críticos de sus planes y operaciones que requieren control y deben usar las técnicas y la información apropiadas para ellas.

Los controles también deben reflejar la estructura de la organización. Al ser el medio principal para aclarar los roles de las personas en una empresa, la estructura organizacional muestra de quién es la responsabilidad de la ejecución de los planes y de cualquier desviación de los mismos. Por lo tanto, mientras mayor sea el cuidado con que se diseñen los controles para que reflejen el lugar en la organización donde recae la responsabilidad de la acción, mejor permitirán a los gerentes corregir las desviaciones de los planes.

5.1.6 ADAPTACIÓN DE LOS CONTROLES A CADA ADMINISTRADOR

Los controles se deben adaptar también a cada administrador. Por supuesto que los sistemas de control y la información tienen la intención de ayudarlos a realizar su función de control. Si no son de un tipo que el administrador pueda comprender, no serán útiles. En realidad no importa si las personas no pueden comprender una técnica o un control o una información de control o simplemente no quieren comprenderlas. En cualquiera de los casos no se comprenden. Las personas no confiarán en lo que no pueden comprender. Y si no confían en algo no lo usarán.

Algunas personas prefieren ordenar la información en forma de complejas tablas de datos o voluminosos impresos de computadora; en esos casos deben recibirla así. A otras personas les agrada en forma de gráficas; en este caso así se les debe entregar. En ocasiones se dice que si las personas no comprenderán la información que necesitan en ninguna otra manera, debe pensarse en dársela en forma de tiras cómicas. Lo importante es que quienes deben recibir la información la necesitan en una forma que comprenderán y usarán.

Lo que se dice sobre adaptar la información para su comprensión es cierto también de las técnicas de control. Incluso personas bastante inteligentes pueden sentirse “desalentadas” por algunas de las complicadas técnicas que utilizan los expertos. Las técnicas muy perfeccionadas de planeación y control, como son la elaboración de presupuestos variables o la planeación de redes, pueden fracasar únicamente debido a que los sistemas no son comprensibles para las personas que tienen que usarlos o les parecieron demasiado complicados. Los expertos en estos asuntos no tienen que intentar demostrar a otros lo expertos que son; más bien deben diseñar un sistema con un nivel de comprensibilidad mayor para que las personas lo utilicen. Obtener un 80% de los beneficios posibles de un sistema bastante rudimentario es mucho mejor que no obtener beneficio alguno de un sistema más perfecto, pero inoperable.

5.1.7 SEGURIDAD DE QUE LOS CONTROLES SEÑALEN EXCEPCIONES EN PUNTOS CRÍTICOS

Una de las formas más importantes de adaptar los controles a las necesidades de eficiencia y eficacia es asegurarse de que se les diseñe para señalar excepciones. En otras palabras, los controles que se concentran en las excepciones del desempeño planeado permiten a los administradores beneficiarse del principio de excepción consagrado por el tiempo y detectar aquellas áreas que requieren de su atención.

Sin embargo, no es suficiente observar las excepciones. Algunas desviaciones con respecto a los estándares tienen poca importancia y otras mucha. Las desviaciones pequeñas en ciertas áreas pueden tener mayor importancia que desviaciones grandes en otras áreas.

Por consiguiente, en la práctica el principio de excepción debe ir acompañado por el principio del control de punto crítico. No es suficiente tan sólo buscar las excepciones; hay que analizarlas en los puntos críticos. Desde luego que cuanto más concentren los administradores sus esfuerzos de control en las excepciones, más eficiente será su control. Pero es mejor tomar en cuenta este principio a la luz del hecho de que el control eficaz requiere que presten atención principalmente a los aspectos más importantes.

BÚSQUEDA DE LA OBJETIVIDAD DE LOS CONTROLES

Por necesidad, la administración tiene muchos elementos subjetivos pero, idealmente, que un subordinado haga un buen trabajo no debe ser un asunto de determinación subjetiva. Si los controles son subjetivos, la personalidad del administrador o de un subordinado podría influir sobre los criterios de desempeño, con lo cual perderían precisión; pero a las personas se les dificulta disculpar la falta de control en su desempeño, en especial si se mantienen actualizados los estándares y las mediciones a través de

revisiones periódicas. Este requerimiento se puede resumir diciendo que el control eficaz requiere estándares objetivos, precisos y pertinentes.

ASEGURARSE DE LA FLEXIBILIDAD DE LOS CONTROLES

Los controles deben permanecer operables a pesar de los cambios en los planes, circunstancias imprevistas o fracasos completos. Para que los controles conserven su eficacia a pesar del fracaso o de cambios inesperados en los planes, deben ser flexibles.

Es fácil demostrar la necesidad de un control flexible. Un sistema de presupuestos puede proyectar un cierto nivel de gastos y otorgar autoridad a los administradores para contratar mano de obra y comprar materiales y servicios a este nivel. Si, como normalmente es el caso, este presupuesto se basa en el pronóstico de un determinado nivel de ventas difiere significativamente del pronóstico. Los sistemas de presupuestos han adquirido mala reputación en algunas compañías debido a su inflexibilidad en esas circunstancias. Por supuesto que lo que se necesita es un sistema que refleje las variaciones de las ventas, así como otras desviaciones con respecto a los planes.

ADAPTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que sea más eficaz, cualquier sistema o técnica de control se debe adaptar a la cultura organizacional. Por ejemplo, en una organización donde el personal ha tenido mucha libertad y participación, un sistema de control estricto puede enfrentarse de un modo tan violento con lo establecido que estará condenado al fracaso. Por otra parte, si los subordinados han sido administrados por un superior que permite poca participación en la toma de decisiones, es difícil que tenga éxito un sistema de control generalizado y liberal. Las personas tienen poco deseo de participar, o que no han estado acostumbradas a hacerlo, es probable que quieran estándares y mediciones claras e instrucciones específicas.

LOGRO DE CONTROLES ECONÓMICOS

Los controles deben justificar su costo. Aunque este requisito es sencillo, con frecuencia resulta difícil cumplirlo. Quizá resulte difícil a un administrador asegurarse de lo que vale un sistema de control en particular, o cual es su costo. La economía es relativa, puesto que los beneficios varían según la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en el que se podría incurrir si no existiera el control y la aportación que pueda hacer el sistema.

Un factor limitante de los sistemas de controles es su costo; a su vez, éste dependerá en gran medida de que los administradores seleccionen para controlar sólo factores críticos en áreas importantes. Si está adaptado al trabajo y al tamaño de la empresa, probablemente el control será económico. Una de las economías de la gran empresa es que pueden mantener sistemas de control caros y complejos. Sin embargo, con frecuencia, la magnitud de los problemas, el área más amplia de planeación, la dificultad de coordinar los planes y una deficiente comunicación en los niveles administrativos de la gran organización requieren de controles tan costosos que su eficiencia general se diluye cuando se les compara con controles menores a un negocio pequeño. Las técnicas y sistemas de control son eficientes cuando revelan las desviaciones reales o potenciales de los planes con el mínimo de costo.

ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES DIRIGIDOS A UNA ACCIÓN CORRECTIVA

Un sistema adecuado debe mostrar dónde se producen las fallas y de quién es la responsabilidad de las mismas y asegurar que se lleve a cabo alguna acción correctiva. El control sólo se justifica si las desviaciones de los planes se corrigen mediante la planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados.

5.2 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La gente interesada en conocer con cierto detalle la naturaleza y funcionamiento de algún organismo social se encontrará muy probablemente con dos limitantes:

- ❧ La organización no cuenta con ningún documento descriptivo.
- ❧ Sólo dispone de un documento tan voluminoso que no motiva en absoluto consultarlo.

Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aún para gente ajena a la organización.

Con frecuencia, los organismos que utilizan algunas técnicas para descubrir su funcionamiento, o bien incluyen demasiados detalles, o no están actualizados.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede satisfacer la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, ese instrumento es el Manual de organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. **Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.** Por lo general contienen gráficas de organización y descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

5.2.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- ❧ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ❧ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- ☞ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ☞ Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- ☞ Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- ☞ Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- ☞ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

5.2.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

- ☞ Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- ☞ La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- ☞ Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación y reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta. De una estimación de éstos y otros factores relacionados entre sí se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama. Algunos manuales sólo contienen organigramas, otros también contienen gráficas y material con el que se desea indicar:

- ☞ Los objetivos de la empresa.
- ☞ Los canales de comunicación.
- ☞ Las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica.
- ☞ Las relaciones del personal con autoridad de línea y asesoría.
- ☞ Los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero éste no está actualizado, o sólo se limita a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

5.2.3 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Este manual puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, el personal al que va dirigido. En este caso sólo se consideró el primer criterio enunciado.

Manuales generales de organización. Son aquellos que abarcan toda una empresa. Por lo común, los manuales generales de organización contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.

Manuales específicos de organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

5.2.4 PREPARACIÓN DEL MANUAL

El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea alcanzar. Para ello hay que contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?
- ¿Qué beneficios Proporcionará el manual a los usuarios?
- ¿Qué espero lograr con este manual?

5.2.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
 - * Objetivo del manual.
4. Directorio.
5. Antecedentes históricos.
6. Organigrama.
7. Estructura funcional.

5.3 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CONTROL FINANCIERO

5.3.1 CONTROLES FINANCIEROS

Los gerentes usan una serie de métodos y sistemas de control para enfrentar los distintos problemas y elementos de sus organizaciones. Estos métodos y sistemas pueden adoptar muchas formas y pueden estar destinados a diversos grupos.

Los controles financieros tienen una importancia especial, pues el dinero es fácil de medir y cuadrar. Empezaremos por analizar las finanzas y los estados financieros que ofrecen información de los resultados y las perspectivas de la organización a largo plazo. Repasaremos los métodos para el control de presupuestos, que ayudan a los gerentes a controlar los recursos financieros de la organización.

5.3.2 LAS FINANZAS

El campo de las finanzas está íntimamente ligado con dos antiguas disciplinas, como son la economía y la contabilidad. La economía aporta los conocimientos para el análisis del riesgo, la teoría de los precios a partir de la oferta y la demanda y las relaciones de la empresa con los bancos, los consumidores, los mercados de capitales, el banco central y otros agentes económicos. Cada vez que el gerente financiero de la empresa toma una decisión debe procesar una cantidad de variables económicas: el crecimiento del producto interno bruto, la tasa de inflación, la evolución del sector donde se desenvuelve la compañía, la tasa de interés, el empleo, el tipo de cambio, etc.

Todos nosotros, de una forma u otra, administramos recursos escasos; las finanzas están ligadas al manejo de recursos que generalmente son escasos o limitados.

La relación con la contabilidad se establece, porque ésta tiene como función producir información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de manera sistemática y estructurada, a través del correcto registro de las operaciones y transacciones realizadas por la entidad.

Las finanzas requieren de la información contable que genera y proporciona la contabilidad presentada a través de los estados financieros, para formarse un juicio objetivo, veraz y oportuno, que permita a la gerencia de la empresa tomar decisiones a través del análisis financiero puntual, para dirigir el futuro de la empresa (planeación financiera).

CONCEPTO DE FINANZAS

Área que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital (fuentes internas) u obtención de créditos (fuentes externas), su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación de la información financiera para la acertada toma de decisiones.

Análisis de la definición

- ✎ Maximizar el patrimonio de la empresa. Las finanzas tratan de exprimir los recursos financieros lo más que se puede, para así obtener el máximo rendimiento posible de ellos, es decir, maximizar las utilidades.
- ✎ Obtención de recursos financieros. Mediante las finanzas se obtienen fondos y recursos financieros de manera inteligente, ya sea de los dueños (aportaciones de capital), o bien de los acreedores (mediante préstamo o financiamiento).
- ✎ Su correcto manejo. Manejar correcta y adecuadamente los recursos y fondos de una empresa es uno de los principales objetivos de las finanzas.
- ✎ Su correcta aplicación. Otro objetivo fundamental de las finanzas consiste en destinar o aplicar los recursos financieros y fondos a los sectores productivos internos y externos de la empresa.
- ✎ Administración del capital de trabajo. Aquí se refiere a la coordinación eficiente del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc. (activos circulantes), así como los acreedores comerciales, acreedores bancarios, etc. (pasivos circulantes).
- ✎ Coordinación adecuada de los resultados. Se refiere a operaciones propias de la actividad empresarial, que generan o emplean recursos financieros como son: ventas, compras, producción, publicidad, distribución, impuestos, etc.

OBJETIVOS

Las finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. Se ocupa de cómo tomar las mejores decisiones para aumentar la riqueza de los accionistas, esto es, el valor de sus acciones. En el plano empresarial, el ejecutivo financiero debe tomar normalmente dos tipos de decisiones básicas: las decisiones de inversión, relacionadas con la compra de activos, y las decisiones de financiamiento, vinculadas a la obtención de fondos necesarios para la compra de dichos activos. En el plano personal, también las finanzas nos enseñan cómo tomar las mejores decisiones, por ejemplo cuando tenemos que solicitar un préstamo o invertir nuestro dinero en un activo financiero, o en un emprendimiento pequeño.

Podemos decir que fundamentalmente, el doble objetivo de la administración financiera es **elegir al máximo el valor actual de la riqueza** procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo **y ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa.**

Este doble objetivo se desglosa en las siguientes actividades:

- ✎ Obtener fondos y recursos financieros.
- ✎ Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.
- ✎ Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos.
- ✎ Administrar el capital de trabajo.
- ✎ Administrar las inversiones.
- ✎ Administrar los resultados.
- ✎ Presentar e interpretar la información financiera.
- ✎ Tomar decisiones acertadas.
- ✎ Maximizar utilidades y capital contable a largo plazo.
- ✎ Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.

Maximizar la riqueza de los accionistas también es bueno para todas las personas relacionadas con la empresa, porque promueve el bienestar de todos ellos.



Compañía Clientes Empleados Proveedores Bancos Gobierno Accionistas

Recuerde que los accionistas cobran después que ha cobrado el resto de las personas que mantienen relaciones con la compañía. Además todas estas personas están interesadas en conocer la información financiera de la empresa.

Cientes: a estas personas les interesa conocer la información financiera de la entidad, para saber si la misma tiene liquidez y solvencia para que les siga otorgando créditos, financiamiento u otro tipo de facilidades.

Empleados: para conocer la solidez de la empresa a la que prestan sus servicios, y tener garantizado un empleo que pueda satisfacer sus necesidades económicas personales y familiares, a corto y largo plazo. También para poder exigir el pago que les corresponde de las utilidades que haya obtenido la empresa.

Proveedores: les interesa conocer la información financiera para determinar si no tendrán problemas con los créditos que les otorgaron a la empresa y en el futuro puedan cubrir esas obligaciones financieras. O bien otorgar crédito.

Bancos: para tener la certeza de que los préstamos que otorgaron, sean devueltos con su respectivo interés, en el tiempo pactado. O bien, conocer su liquidez para en el futuro poder otorgar un crédito.

Gobierno: para conocer si está cumpliendo correctamente con sus obligaciones fiscales, o bien, para obtener información estadística, necesaria para orientar las directrices económicas del país.

Accionistas: requieren conocer la información financiera para determinar si la empresa es redituable y de esta forma tomar la decisión de invertir o no en la empresa, para no arriesgar su dinero.

CLASIFICACIÓN

Las finanzas se pueden dividir en:

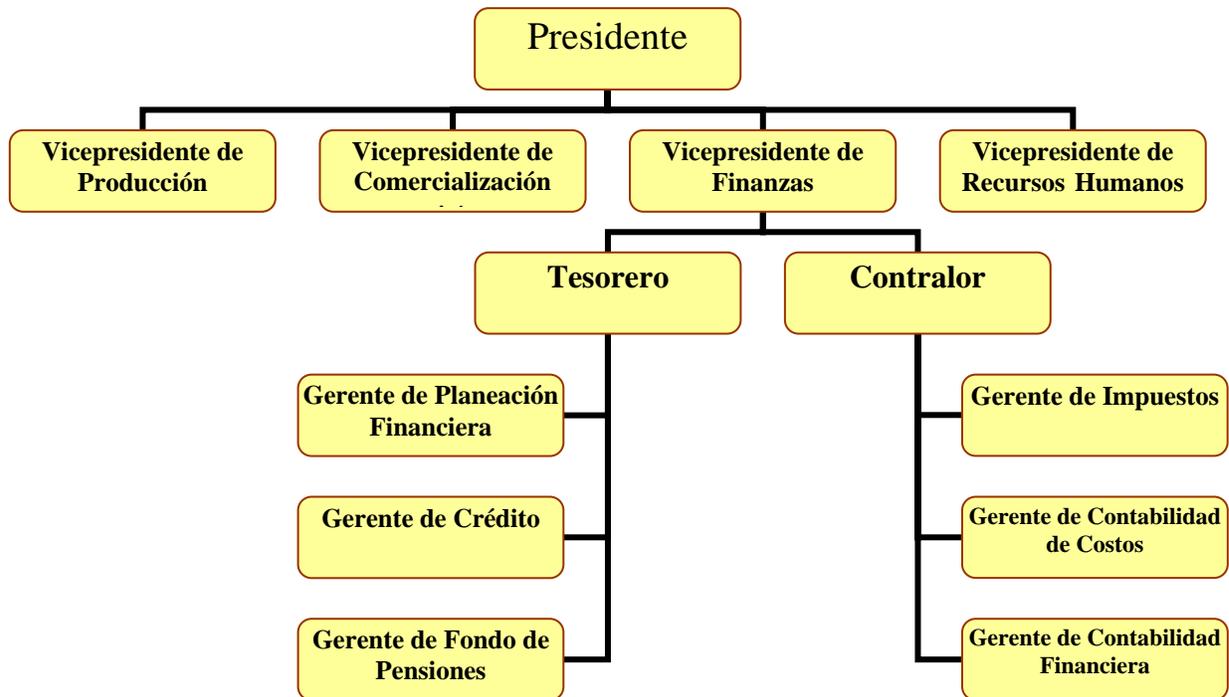
Públicas que son las formas por cuyo medio el Estado se procura recursos para su funcionamiento, así como la mejor forma para aplicarlos; obteniendo el máximo de su aprovechamiento. (Impuestos, derechos, productos y aprovechamientos.)

Privadas son todos los medios que utilizan los particulares para obtener los recursos necesarios para su funcionamiento, así como la mejor forma para aplicarlos obteniendo el máximo de su rendimiento. (Aportaciones de capital, acreedores y proveedores).

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

El tamaño y la importancia de la función de la administración financiera dependen del tamaño de la empresa. Por lo general, en empresas pequeñas la función financiera la realiza el departamento de contabilidad. Conforme una empresa crece, la función de las finanzas se desarrolla en un departamento separado vinculado directamente con el presidente o a través del director financiero. En la figura 1.1 se muestra la estructura de la función financiera en una empresa típica de tamaño mediano a grande.

Figura 1.1



LAS FINANZAS COMO ÁREA FUNCIONAL EN UNA EMPRESA

Las áreas principales de las finanzas podrán destacarse mejor resumiendo las oportunidades laborales o de desarrollo que ofrecen. Dichas oportunidades pueden, para mejor estudio, dividirse en dos categorías: servicios financieros y administración financiera.

Servicios financieros: es el área de finanzas que se encarga del diseño y producción de asesoría y productos financieros para individuos, empresas y los gobiernos. Implica una gran variedad de oportunidades de desarrollo profesional dentro de las áreas de actividades bancarias e instituciones relacionadas, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros.

Administración financiera: se refiere a los deberes del administrador financiero de una empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas –financieras y no financieras, privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

En los últimos años, el cambio económico y los entornos reguladores han incrementado la importancia y la complejidad de los deberes del administrador financiero. Como resultado, muchos altos ejecutivos han surgido del área de finanzas.

LAS ÁREAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA

Según el diccionario, empresa se define como una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios. Pueden ser públicas, privadas, multinacionales, etc.

Agustín Reyes Ponce, dice que la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega que se puede estudiar en los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

José Antonio Fernández Arena define la empresa como: “La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”.

Considerando las definiciones anteriores encontramos que empresa es:

	Definición:		
I	Unidad productiva o de servicios	Derivada de un anhelo de solucionar una necesidad existente	a) Industrial b) Comercial c) De servicio
II	Constituida según aspectos prácticos o legales	a) Una sola persona b) Sociedad c) Asociación	a) Organizaciones lucrativas b) No lucrativas c) Gubernamentales
III	Integrada por recursos	a) Humanos b) Materiales c) Técnicos	Obrero, director, gerente, técnico, Edificios, maquinaria, materias primas Fórmulas, patentes, métodos de producción
IV	Apoyada en la administración para lograr sus objetivos.	a) Servicio b) Social c) Económico	*Productos útiles y de calidad ** Para ayuda a la comunidad *** Necesidad de utilidad por el riesgo de la inversión

* Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo oportuno. Los buenos productos y servicios garantizan el auge de la organización y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad.

** En el aspecto social, se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades y en general a la comunidad. La evolución social de la humanidad hace de este objetivo un tema trascendente; ya no es posible pensar en las empresas egoístas que sólo suponen el objetivo económico y realizan toda clase de acciones tendientes a maximizarlos.

*** Ya que la organización tiene que ser fuente creadora de riqueza en el ambiente en el que se desenvuelve, el tercer objetivo es económico. Pero no es el único. El riesgo del capital invertido, la necesidad de obtener dividendos periódicos para hacer atractiva una inversión requiere utilidades en acciones y en efectivo. Sin la formación de capitales, no es posible crear empresas y buscar un mayor bienestar social.

Los organismos sociales llamados empresas, son un agrupamiento de las principales actividades que le son necesarias para su funcionamiento, que a su vez son las principales áreas operativas.

- ☞ Producción
- ☞ Comercialización
- ☞ Finanzas
- ☞ Recursos humanos

Para llevar a cabo los planes a través de estas actividades, hay relaciones jerárquicas entre los jefes y subordinados, tal como se visualiza en la figura 1.1

LAS FINANZAS Y SUS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES

La fragmentación de la toma de decisiones en una empresa tiene implicaciones de importancia para el entrenamiento y desarrollo de los individuos que van a operarla. En la figura 1.1 están identificados los vecepresidentes de Producción, Comercialización, Finanzas, y Recursos Humanos. La estructura organizacional de una empresa sirve para limitar las áreas de toma de decisión de cada funcionario principal. Sin embargo, la naturaleza de la decisión involucrada a menudo no está tan precisamente categorizada como lo sugiere un organigrama. Por ejemplo, decidir si se van a aplicar fondos para una nueva máquina o para más personal de ventas, involucra a las áreas de producción y comercialización, así como a finanzas. La naturaleza multifuncional de las decisiones que se enfrentan, significa que cada uno de los funcionarios principales debe tener un entendimiento básico de las otras áreas de la administración. En otras palabras, el gerente de producción, el gerente de comercialización y otros, deben tener cierta familiaridad con los principios de la administración financiera. En forma similar, el gerente de finanzas debe recíprocar con cierto entendimiento básico de los otros campos.

FUNCIONES DE LAS FINANZAS

Para maximizar el valor de mercado del capital del propietario, equilibrando en forma adecuada el riesgo y el rendimiento, el administrador financiero está comprometido en tres funciones principales: **planeación financiera, administración de activos y generación de fondos**. En ocasiones, el administrador financiero puede resultar involucrado en algunos problemas especiales no recurrentes, como los relativos a la fusión de una empresa con otra o la liquidación de una compañía. Rara vez son estas funciones de la completa responsabilidad del administrador financiero. Debido a que las políticas financieras por lo general afectan la mercadotecnia, producción u otros departamentos, por lo común se involucra a más funcionarios en el proceso de la toma de decisiones.

PLANEACIÓN FINANCIERA

Es esencial para la administración financiera efectiva la habilidad del administrador financiero para analizar, planear y controlar. El análisis financiero indica dónde ha estado la firma (su desempeño pasado) y dónde se encuentra ahora, y es un prerrequisito necesario para la planeación y control financiero en el éxito de sus planes.

La función de la planeación es una de las más retadoras e interesantes de todas las funciones del administrador financiero. Debido a que el administrador financiero participa con frecuencia en el establecimiento del curso a largo plazo del negocio, debe principiar con un panorama amplio y general de las operaciones de la compañía. El administrador financiero está interesado, primeramente, con los planes a largo plazo para la expansión de la planta, la reposición de la maquinaria y el equipo, y en otros gastos que causarán erogaciones de efectivo desusadamente grandes para el negocio. Sobre la base del conocimiento de estos planes y de las estimaciones de las ventas para el futuro cercano, el gerente financiero también debe estimar los flujos de efectivo que entran y salen del negocio en el futuro cercano. En la formación de estos planes, o presupuestos, el administrador financiero debe sacar la mejor parte de un mundo imperfecto, ya que debe reconocer que, hasta cierto grado, los planes serán alterados por fuerzas externas sobre las cuales existe muy poco control. Por ejemplo, los nuevos desarrollos tecnológicos de importancia pueden obligar a la compañía a hacer grandes gastos en equipo más moderno para mantener su posición en la industria. Una recesión o una huelga pueden afectar adversamente las utilidades. Se hace el reconocimiento de las incertidumbres de la vida no ignorando al presupuesto, sino haciéndolo lo bastante flexible en los arreglos financieros para enfrentarse a sucesos imprevistos.

ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS

En tanto el administrador financiero planea los flujos de efectivo, debe procurar que los fondos se inviertan en forma prudente o “económica” en el negocio, o de lo contrario sean devueltos a sus propietarios. Cada unidad monetaria invertida en un activo circulante o fijo tiene usos alternativos. Puede invertirse en un bono del gobierno, obteniendo así seguridad y liquidez, aun cuando haya un rendimiento bajo. Puede comprometerse en un programa de investigación y desarrollo para nuevos productos – una aventura riesgosa, pero quizá muy productiva-. O puede devolverse a los propietarios, si éstos pueden obtener un mejor rendimiento a menor riesgo. Esta es la disyuntiva del riesgo y rentabilidad que el administrador financiero debe lograr en la planeación del futuro de la firma.

GENERACIÓN DE FONDOS

Si el flujo de salida de efectivo excede al flujo de entrada de efectivo y el saldo del mismo es insuficiente para absorber la deficiencia, será necesario obtener fondos fuera del negocio. Así como una firma hace ofertas de trabajo en el mercado de trabajo y trata de adquirir acero en el mercado, en la misma forma busca dinero en uno u otro de los varios mercados de dinero. Estos se encuentran entre los más competitivos de todos nuestros mercados, donde cualquiera que tenga dinero para invertir puede entrar a él y negociar con quienes necesitan fondos. Aunque gran parte de la oferta y demanda de fondos se encuentra en Nueva York, en realidad no existe cosa tal como un solo mercado de dinero, lo mismo que no hay un mercado único para el trabajo o el acero. Para muchas compañías grandes de los EUA, los mercados de dinero y capital son mundiales.

En estos mercados se dispone de fondos de muchas fuentes, bajo diferentes tipos de convenios y por periodos variables de tiempo. El problema del administrador financiero es obtener la combinación que más se adapte a las necesidades anticipadas del negocio. Los arreglos financieros que pueden ser deseables por su costo relativamente bajo implican compromisos fijos. En consecuencia, la atracción del costo bajo debe equilibrarse contra el riesgo de perder flexibilidad financiera. Las posibilidades futuras en el mercado de dinero deben estar relacionadas con la condición financiera esperada de la compañía, como podría existir dentro de seis meses o seis años, más que en su condición actual. Por ejemplo, se debe decidir si hoy es el mejor momento para procurarse fondos o dentro de seis meses a partir de ahora, o si es mejor obtener hoy fondos del propietario que dentro de seis meses con acreedores.

En esta forma, el pronóstico de las necesidades del negocio que se ha hecho como parte de la planeación financiera, el administrador financiero agrega un segundo pronóstico, que comprende el curso futuro de los mercados de los cuales se obtendrán los fondos.

Estas decisiones tienen un efecto duradero sobre la rentabilidad a largo plazo; y por lo tanto, requiere de una seria consideración por parte de la alta administración. Así que la función financiera se encuentra generalmente muy cerca del área superior de la estructura organizacional.

Por lo general, las funciones financieras específicas se dividen entre dos funcionarios financieros de alto rango: el tesorero y el contralor.

Contraloría

El **contralor** (jefe de contabilidad) abarca las áreas de:

- Contabilidad, información y control.
 1. Registrar y presentar la información financiera, lo cual incluye la preparación de presupuestos y de estados financieros.
 2. Nóminas, impuestos y auditoría interna.

Tesorería

Por lo general, el **tesorero** (administrador financiero en jefe) se encarga de:

- La adquisición y administración del efectivo:
 1. Proporciona reportes sobre flujos diarios de efectivo y de capital de trabajo.
 2. Formula presupuestos de efectivo.
 3. Debe mantener en condiciones óptimas las relaciones de la empresa con los bancos comerciales y los banqueros de inversiones.
 4. Generalmente es responsable de la administración del crédito, de los seguros y de la administración del fondo de pensiones.

5.3.3 LOS ESTADOS FINANCIEROS.

La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad y cuyo objetivo principal es el de ser **útil** al usuario general en la toma de decisiones económicas.

Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como el proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos. ¹(NIF A1)

Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, por lo que, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de:

- a) los activos,
- b) los pasivos,
- c) el capital o patrimonio contable,
- d) los ingresos y costos o gastos,
- e) los cambios en el capital o patrimonio contable y
- f) los flujos de efectivo o, en su caso, los cambios en la situación financiera. ² (NIF A2)

Los estados financieros se usan para seguir la pista del valor monetario de los bienes y servicios que entran y salen de la organización. Ofrecen una forma de vigilar tres condiciones financieras básicas de la organización.

1. La liquidez: la capacidad para convertir los activos en dinero, con objeto de cumplir con las obligaciones y las necesidades financieras corrientes.
2. Situación financiera general: el equilibrio a largo plazo entre el endeudamiento y el capital contable (Los activos que quedan después de descontar los pasivos).
3. La rentabilidad: la capacidad para obtener utilidades, en forma constante, a lo largo de un periodo.

Los estados financieros son un recurso muy usado por gerentes, accionistas, instituciones financieras, analistas de inversión, sindicatos y otros grupos interesados en evaluar los resultados de la organización. Dada una cantidad suficiente de información, quizá podrían encontrar tendencias que requieran que se tomen medidas correctivas.

Los estados financieros más comunes, usados por organizaciones grandes y pequeñas por igual, son los estados de resultados, los balances generales y los estados de flujos de caja.

CONCEPTO

Por estados financieros, puede entenderse “aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales”

OBJETIVOS

Los estados financieros deben proporcionar elementos de juicio confiables que permitan al usuario general evaluar:

- a) El comportamiento económico financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos; y
- b) La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

Los estados financieros principales deben servir para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y redituabilidad. (solvencia o estabilidad financiera).
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos. (liquidez)
- Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento. (eficiencia operativa).
- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento. (rentabilidad).

CLASIFICACIÓN

Ahora bien, los estados financieros pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, de acuerdo con el concepto anterior se clasifican como sigue:

1° Atendiendo a la importancia de los mismos	{	Básicos y Secundarios
2° Atendiendo a la fecha o período a que se refieren	{	Estáticos Dinámicos Estático-Dinámicos y Dinámico- Estáticos
3° Atendiendo a la forma de presentación	{	Simples y Comparativos
4° Atendiendo a la naturaleza de las cifras	{	Históricos, Actuales y Proyectados ó Pro Forma.

Los estados financieros **básicos** que corresponden a las necesidades comunes del usuario general son:

- a) Balance General, también llamado estado de Situación financiera o estado de Posición Financiera
- b) Estado de Resultados, para entidades lucrativas o, en su caso, el estado de Actividades, para entidades con propósitos no lucrativos.
- c) Estado de Variaciones en el Capital Contable; en el caso de entidades lucrativas; y
- d) Estado de Cambios en la Situación Financiera o, en su caso, el estado de Flujo de Efectivo.

Los **secundarios**, conocidos también como anexos, son aquellos que analizan un renglón determinado de un estado financiero básico, como: estado de movimientos de cuentas por cobrar, estado de movimientos de cuentas del capital contable, etc.

Los estados financieros **estáticos**, son aquellos cuya información se refiere a un instante o fecha fija: como el Estado de situación financiera, estado de cuentas por cobrar, etc.

Los estados financieros **dinámicos**, son aquellos que presentan información correspondiente a un período dado, como el Estado de Resultados, o el estado de Costo de ventas netas, etc.

Los estados financieros **estático dinámicos**, son aquellos que presentan en primer término información a fecha fija y en segundo término, información correspondiente a un período determinado por ejemplo: estado comparativo de cuentas por cobrar y ventas.

Los estados financieros **dinámico estáticos**, son aquellos que presentan información en primer lugar correspondiente a un ejercicio y en segundo lugar información a fecha fija, por ejemplo: estado comparativo de ingresos y activo fijo.

Serán **simples**, cuando se refiera ó se presente un solo estado financiero.

Serán **comparativos**, cuando se presente en un solo documento, dos o más estados financieros, generalmente de la misma especie.

Serán **históricos**, cuando la información corresponde al pasado. **Actuales**, cuando la información corresponde precisamente al día de su presentación.

Serán **presupuestales, proyectados ó pro forma**, cuando el contenido corresponde a estados financieros cuya fecha o período se refiere al futuro.

Requisitos

Las normas de información financiera, establecen las características cualitativas de los estados financieros: ³ (NIF A4)

La utilidad como característica fundamental de los estados financieros, es la cualidad de adecuarse a las necesidades comunes del usuario general y constituye el punto de partida para derivar las características cualitativas restantes, las cuales se deben clasificar en: características primarias y características secundarias.

Fig. 2.1

Característica fundamental	Características primarias	Características secundarias
Utilidad	1. Confiabilidad	a) Veracidad b) Representatividad c) Objetividad d) Verificabilidad e) información suficiente
	2. Relevancia	a) Posibilidad de predicción y confirmación b) Importancia relativa
	3. Comprensibilidad	
	4. Comparabilidad	

1. Confiabilidad: la información financiera posee esta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas y eventos sucedidos, y el usuario general la utiliza para tomar decisiones basándose en ella.

Características secundarias:

a) Veracidad. Debe reflejar transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos. Acredita la confianza y credibilidad del usuario general de la información financiera.

b) Representatividad. Debe existir una concordancia entre su contenido y las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que han afectado económicamente a la entidad.

c) Objetividad. La información financiera debe presentarse de manera imparcial, es decir, que no sea subjetiva o que esté manipulada o distorsionada para beneficio de algún o algunos grupos o sectores, que puedan perseguir intereses particulares diferentes del usuario general de la información financiera.

d) Verificabilidad. Debe poder comprobarse y validarse utilizando para este fin, información provista por la entidad o a través de fuentes de información externas.

e) Información suficiente. El sistema de información contable debe incluir todas las operaciones que afectaron económicamente a la entidad y expresarse en los estados financieros en forma clara y comprensible; adicionalmente debe aplicarse un criterio de identificación y selección para destacar algunos conceptos al momento de ser informados en los estados financieros.

La suficiencia de la información debe determinarse en relación con las necesidades comunes que los usuarios generales demandan de ésta. La información financiera debe contener suficientes elementos de juicio y material básico para que las decisiones de los usuarios generales estén adecuadamente sustentadas.

2. Relevancia: La información financiera influye en la toma de decisiones económicas de quienes la utilizan.

a) Posibilidad de predicción y confirmación. Los usuarios generales de la información financiera puedan evaluar la certeza y precisión de dicha información.

La predicción y la confirmación se dan en diferentes momentos, pero forman parte de un mismo proceso, ya que sin el conocimiento pasado, las predicciones carecen de fundamento y sin un análisis de su proyección, no se puede confirmar lo estimado.

b) Importancia relativa. La información tiene importancia relativa si existe el riesgo de que su omisión o presentación errónea afecte la percepción de los usuarios generales en relación a su toma de decisiones.

3. Comprensibilidad: Que facilite su entendimiento a los usuarios generales.

La información acerca de temas complejos que sea relevante no debe quedar excluida de los estados financieros o de sus notas, solo porque sea difícil su comprensión; en este caso, dicha información debe complementarse con una revelación apropiada a través de notas para facilitar su entendimiento.

4. Comparabilidad: Debe permitir a los usuarios generales identificar y analizar las diferencias y similitudes con la información de la misma entidad y con la de otras entidades, a lo largo del tiempo.

CONTENIDO

Los elementos básicos de los estados financieros son:

BALANCE GENERAL O ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA (NIF A 3)

Muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como el capital o patrimonio contable a dicha fecha.

El mensaje del balance general es: “Esta es la situación financiera de la organización en este momento en particular”. En su forma más simple, el balance general describe a la empresa en términos de sus activos, pasivos, y capital contable. Los activos de una empresa van desde el dinero que está en el banco, hasta el valor de su buen nombre en el mercado. Los activos circulantes se refieren a rubros como efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables e inventarios; es decir, activos que se podrían convertir en dinero en efectivo, aun valor razonablemente pronósticable, en un plazo relativamente corto. Los activos fijos muestran el valor monetario de la planta, el equipo, los bienes inmuebles, las patentes y otros artículos usados de forma continuada para producir sus bienes o servicios.

Los pasivos constan de dos grupos: los pasivos circulantes y los pasivos a largo plazo. Los pasivos circulantes son deudas, cuentas por pagar, préstamos a corto plazo e impuestos insolutos, que se tendrán que pagar dentro del ejercicio fiscal actual. Los pasivos a largo plazo incluyen hipotecas, bonos y otras deudas que se pagan gradualmente. El valor contable de la compañía es la cantidad que resulta después de restar el total de pasivos al total de activos.

El uso generalizado de las hojas de cálculo electrónicas ha permitido que resulte mucho más fácil preparar los balances generales. Además, se han creado paquetes de cómputo específicamente para procesar transacciones contables y para preparar los consecuentes estados financieros y balances generales.

Elementos básicos (NIF A5)

El balance general es emitido tanto por las entidades lucrativas como por las entidades que tienen propósitos no lucrativos y se conforma básicamente por los siguientes elementos: activos, pasivos y capital contable o patrimonio contable; éste último, cuando se trata de entidades con propósitos no lucrativos.

Activos. Un activo es un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan fundamentalmente beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.

Tipos de activos. Atendiendo a su naturaleza, los activos de una entidad pueden ser de diferentes tipos:

- a) efectivos y equivalentes
- b) derechos a recibir efectivo o equivalente;
- c) derechos a recibir bienes o servicios;
- d) bienes disponibles para la venta o para su transformación y venta
- e) bienes destinados al uso o para su construcción y posterior uso; y
- f) aquellos que representan una participación en el capital o patrimonio contable de otras entidades.

Existen principalmente dos formas para clasificar el activo; la primera lo clasifica en tres grupos principales: circulante, fijo y diferido.

La segunda reconoce dos grupos únicamente: el activo circulante y el no circulante; el grupo de cargos diferidos quedará incluido en el grupo de activo circulante o no circulante, según la intervención directa de las partidas que lo forman, en el ciclo financiero a corto plazo o en el de largo plazo.

Pasivos. Un pasivo es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.

Tipos de pasivos. Atendiendo a su naturaleza, los pasivos de una entidad pueden ser de diferentes tipos:

- a) obligaciones de transferir efectivo o equivalentes
- b) obligaciones de transferir bienes o servicios; y

- c) obligaciones de transferir instrumentos financieros emitidos por la propia entidad.

Capital contable o patrimonio contable El concepto de capital contable es utilizado para las entidades lucrativas, y el de patrimonio contable, para las entidades con propósitos no lucrativos; sin embargo, para efectos de este marco conceptual, ambos se definen en los mismos términos.

Tipos de capital contable y patrimonio contable El capital contable de las entidades lucrativas se clasifica de acuerdo con su origen en:

- a) capital contribuido, conformado por las aportaciones de los propietarios de la entidad; y
- b) capital ganado, conformado por las utilidades y pérdidas integrales acumuladas, así como, por las reservas creadas por los propietarios de la entidad.

El patrimonio contable de las entidades con propósitos no lucrativos se clasifica de acuerdo con su grado de restricción, en:

- a) patrimonio restringido permanente, cuyo uso por parte de la entidad, está limitado por disposición de los patrocinadores que no expiran con el paso del tiempo, y no pueden ser eliminadas por acciones de la administración;
- b) patrimonio restringido temporalmente, cuyo uso por parte de la entidad, está limitado por disposición de los patrocinadores que expiran con el paso del tiempo o porque se han cumplido los propósitos establecidos por dichos patrocinadores; y
- c) patrimonio no restringido, el cual no tiene restricciones por parte de los patrocinadores, para que éste sea utilizado por parte de la entidad.

Ejemplo:

La "X", S. A. de C. V.					
Estado de Situación Financiera al 30 de Junio del 2007					
ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE			A CORTO PLAZO		
Fondo fijo de caja	1,500		Proveedores	749,000	
Bancos	2'350,000		Documentos por pagar	502,000	
Clientes	1'000,000		Acreeedores	922,300	
Documentos por cobrar	520,000				2'173,300
Inventarios	3'148,000		A LARGO PLAZO		
		7'019,000	Documentos por pagar		500,000
FIJO			TOTAL PASIVO		
Mobiliario y equipo	820,000		CAPITAL CONTABLE		
Dep. acum. de mob. y eq.	120,000		CAPITAL CONTRIBUIDO		
Equipo de reparto	1'500,000		Capital Social		
Dep. acum. de eq. de rep.	650,000		CAPITAL GANADO		
		1'550,500	Utilidad del ejercicio	1'896,200	5'896,200
TOTAL ACTIVO		\$8'569,500	TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$8'569,500

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS (NIF A3)

Para entidades lucrativas o en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y por ende, de los ingresos, gastos; así como, de la utilidad (pérdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el periodo.

Así como el balance general describe la situación financiera de una empresa en un momento dado, el estado de resultados resume el desempeño financiero de la empresa dentro de un intervalo. Así pues, el estado de resultados dice: "esta es la cantidad de dinero que he ganado durante este plazo", en lugar de "esta es la cantidad de dinero que valemos ahora".

Los estados de resultados, empiezan con una cifra para los ingresos brutos o las ventas, y de ahí, se restan todos los costos que involucra realizar dichas ventas, como el costo de los bienes vendidos, los gastos administrativos, los impuestos, los intereses y otros gastos de operación. La cantidad que resta es

la ganancia neta disponible para pagar dividendos a los accionistas o para reinvertir en el negocio.

En diversos ejemplos se ha visto que, conforme las organizaciones delegan facultades en sus empleados o adoptan planes para repartir utilidades, encuentran que todo el mundo obtiene provecho cuando los empleados conocen los estados de resultados y otros informes financieros.

Elementos básicos (NIF A5)

El estado de resultados es emitido por las entidades lucrativas, y está integrado básicamente por los siguientes elementos:

- a) ingresos, costos y gastos; y
- b) utilidad o pérdida neta.

El estado de actividades es emitido por las entidades con propósitos no lucrativos, y está integrado básicamente por los siguientes elementos:

- a) ingresos, costos y gastos; y
- b) cambio neto en el patrimonio contable.

Tipos de ingresos. Atendiendo a su naturaleza, los ingresos de una entidad se clasifican en:

- a) ordinarios, que se derivan de transacciones, transformaciones internas y de otros eventos usuales, es decir, que son propios del giro de la entidad, ya sean frecuentes o no; y
- b) no ordinarios, que se derivan de transacciones, transformaciones internas y de otros eventos inusuales, es decir, que no son propios del giro de la entidad, ya sean frecuentes o no.

Una ganancia es un ingreso no ordinario, que por su naturaleza debe reconocerse deducido de sus costos y gastos relativos, en su caso.

Tipos de costos y gastos. Atendiendo a su naturaleza, los costos y gastos que tiene una entidad, se clasifican en:

- a) ordinarios, que se derivan de operaciones usuales, es decir, que son propios del giro de la entidad, ya sean frecuentes o no; y
- b) no ordinarios, que se derivan de operaciones inusuales, es decir, que no son propios del giro de la entidad, ya sean frecuentes o no.

Utilidad o pérdida neta. La utilidad neta es el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa, después de haber disminuido sus costos y gastos relativos reconocidos en el estado de resultados, siempre que estos últimos sean menores a dichos ingresos, durante un periodo contable. En caso contrario, es decir, cuando los costos y gastos sean superiores a los ingresos, la resultante es una pérdida neta.

Cambio neto en el patrimonio contable Es la modificación del patrimonio contable de una entidad con propósitos no lucrativos, durante un periodo contable, originada por la generación de ingresos, costos y gastos, así como por las contribuciones patrimoniales recibidas.

La "X", S.A. de C.V.				
Estado de Resultados del 1° de Enero al 30 de Junio del 2007				
Ventas totales			1'950,000	
Menos: Devoluciones s/ventas		30,000		
Rebajas s/ventas		<u>20,000</u>	<u>50,000</u>	
Ventas netas				1'900,000
Inventario inicial			1'250,000	
Compras	800,000			
Más: Gastos de compra	<u>20,000</u>			
Compras totales		820,000		
Menos: Devoluciones s/compra	60,000			
Rebajas s/ compra	<u>10,000</u>	<u>70,000</u>		
Compras netas			<u>750,000</u>	
Total de mercancías			2'000,000	
Menos: Inventario final			<u>600,000</u>	
Costo de lo vendido				<u>1'400,000</u>
Utilidad en ventas				500,000
Gastos de operación				
Gastos de venta		75,000		
Gastos de administración		<u>60,000</u>	135,000	
Más: Productos financieros		12,000		
Menos: Gastos financieros		<u>10,000</u>	<u>2,000</u>	<u>133,000</u>
Utilidad (o pérdida) de operación				367,000
Otros productos			6,000	
Otros gastos			<u>26,000</u>	<u>20,000</u>
Utilidad (o pérdida) antes de Impto.				347,000
ISR			117,980	
PTU			<u>3,470</u>	<u>121,450</u>
Utilidad del ejercicio				\$225,550

ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE (NIF A3)

En el caso de entidades lucrativas, que muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el periodo.

Elementos básicos (NIF A5)

Es emitido por las entidades lucrativas, y se conforma por los siguientes elementos básicos: movimientos de propietarios, creación de reservas y utilidad o pérdida integral.

Tipos de movimientos de propietarios

Los propietarios suelen hacer los siguientes movimientos:

- a) aportaciones de capital, que son recursos entregados por los propietarios a la entidad, los cuales representan aumentos de su inversión y, por lo tanto, incrementos del capital contribuido y, consecuentemente, del capital contable de la entidad;
- b) reembolsos de capital, que son recursos entregados por la entidad a los propietarios, producto de la devolución de sus aportaciones, los cuales representan disminuciones de su inversión y, por lo tanto, decrementos del capital contribuido y, consecuentemente, del capital contable de la entidad;
- c) decretos de dividendo, que son distribuciones por parte de la entidad, ya sea en efectivo o sus equivalentes, a favor de los propietarios, derivadas del rendimiento de su inversión, los cuales representan disminuciones del capital ganado y, consecuentemente, del capital contable de la entidad;
- d) capitalizaciones de partidas del capital contribuido, las cuales representan asignaciones al capital social provenientes de otros conceptos de capital contribuido, tales como, aportaciones para futuros aumentos de capital y prima en venta de acciones; estos movimientos representan traspasos entre cuentas del capital contribuido y, consecuentemente, no modifican el total del capital contable de la entidad;
- e) capitalizaciones de utilidades o pérdidas integrales, que son asignaciones al capital contribuido provenientes de las utilidades o pérdidas generadas por la entidad; estos movimientos representan traspasos entre el capital ganado y el capital contribuido y, consecuentemente, no modifican el total del capital contable de la entidad;
- f) capitalizaciones de reservas creadas, que son asignaciones al capital contribuido provenientes de reservas creadas con anterioridad y con un fin específico inicial que a la fecha ha expirado; estos movimientos representan traspasos entre el capital ganado y el capital contribuido y, consecuentemente, no modifican el total del capital contable de la entidad.

Creación de reservas Representa una segregación de las utilidades netas acumuladas de la entidad, con fines específicos y creadas por decisiones de sus propietarios.

Utilidad o pérdida integral La utilidad integral es el incremento del capital ganado de una entidad lucrativa, durante un periodo contable, derivado de la utilidad o pérdida neta, más otras partidas integrales. En caso de determinarse un decremento del capital ganado en estos mismos términos, existe una pérdida integral.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO O ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA (NIF A3) Indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La entidad debe emitir uno de los estados, atendiendo a lo establecido en normas particulares.

Elementos básicos (NIF A5) El estado de flujo de efectivo o, en su caso, el estado de cambios en la situación financiera, es emitido tanto por las entidades lucrativas, como por las que tienen propósitos no lucrativos; ambos estados se conforman por los siguientes elementos básicos: origen y aplicación de recursos.

Origen de recursos Son aumentos del efectivo, durante un periodo contable, provocados por la disminución de cualquier otro activo distinto al efectivo, el incremento de pasivos, o por incrementos al capital contable o patrimonio contable por parte de los propietarios o en su caso, patrocinadores de la entidad.

Tipos de origen de recursos Pueden distinguirse esencialmente los siguientes tipos de origen de recursos:

- a) de operación, que son los que se obtienen como consecuencia de llevar a cabo las actividades que representan la principal fuente de ingresos para la entidad;
- b) de inversión, que son los que se obtienen por la disposición de activos de larga duración y representan la recuperación del valor económico de los mismos; y
- c) de financiamiento, que son los que se obtienen de los acreedores financieros o, en su caso, de los propietarios de la entidad, para sufragar las actividades de operación e inversión.

Aplicación de recursos Son disminuciones del efectivo, durante un periodo contable, provocadas por el incremento de cualquier otro activo distinto al efectivo, la disminución de pasivos, o por la disposición del capital contable, por parte de los propietarios de una entidad lucrativa.

Tipos de aplicación de recursos Pueden distinguirse esencialmente, los siguientes tipos de aplicación de recursos:

- a) de operación, que son los que se destinan a las actividades que representan la principal fuente de ingresos para la entidad;
- b) de inversión, que son los que se destinan a restituir a los acreedores financieros y a los propietarios de la entidad, los recursos que canalizaron en su momento hacia la entidad.

5.3.4 MÉTODOS PARA EL CONTROL PRESUPUESTAL

Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar las actividades proyectadas para determinados periodos. Por tanto se usan mucho como medio para las actividades de la planificación y el control en todos los niveles de la organización. Existen varias razones que explican el uso tan generalizado.

En primer término, los presupuestos se presentan en términos monetarios, los cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades de la organización -contratación y capacitación del personal, compras de equipo, producción, publicidad y ventas-. En segundo, el aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir información, en forma directa, sobre un recurso fundamental para la organización, el capital, y sobre una meta fundamental de la organización, las utilidades. Por consiguiente, las empresas orientadas a las utilidades los usan mucho.

Los presupuestos establecen normas de desempeño, claras y definidas, para un ciclo de tiempo establecido, por regla general, un año. En intervalos definidos de dicho lapso, los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Las desviaciones se pueden detectar sin problema y atacar en consecuencia.

Además de ser un magnífico instrumento de control, los presupuestos son uno de los medios fundamentales para coordinar las actividades de la organización.

PROCESO PRESUPUESTAL

El proceso presupuestal suele empezar cuando los gerentes reciben los pronósticos económicos de los mandos altos, así como los objetivos de ventas y utilidades del año entrante, además de un calendario informando cuando deben estar terminados los presupuestos. Los pronósticos y los objetivos proporcionados por los mandos superiores representan los lineamientos para preparar los presupuestos de los otros gerentes.

En algunas organizaciones se prefieren los presupuestos de “arriba hacia abajo”. Los presupuestos son impuestos por la alta dirección, casi sin consultar a los gerentes de niveles más bajos, o sin consultarlos en absoluto. Sin embargo, la mayor parte de las empresas prefieren el proceso

presupuestal de “la base hacia arriba”: los presupuestos son preparados, cuando menos al principio, por quienes los aplicarán. Después, los presupuestos se envían hacia arriba para que los directivos de niveles más altos los aprueben.

El proceso presupuestal de abajo hacia arriba tiene varias ventajas en el caso de muchas organizaciones. En primer lugar, los supervisores y los jefes de departamento de niveles más bajos tienen una visión más cercana de sus necesidades que los gerentes de la cima, y pueden proporcionar detalles más realistas para sustentar sus propuestas. Asimismo, es menos probable que pasen por alto algún ingrediente vital o falla oculta que, más adelante, podría impedir su aplicación. Además, estos gerentes tienen más motivos para aceptar y cumplir con presupuestos en cuya preparación han intervenido. Por último, el ánimo y la satisfacción suelen ser mayores cuando las personas participan de manera activa tomando decisiones que las afectan.

EL PAPEL DEL PERSONAL QUE HACE LOS PRESUPUESTOS. Aunque la preparación de los presupuestos es función de los gerentes, estos pueden recibir información y ayuda técnica de un equipo del grupo de planificación o del departamento o comité encargado del presupuesto formal. Es probable que estos grupos existan en organizaciones grandes, con divisiones, en donde el presupuesto de la división desempeña un papel medular en las actividades de la planificación, la coordinación y el control.

El departamento de presupuestos que, por regla general, depende del contralor de la empresa, proporciona información y ayuda sobre el presupuesto a las unidades de la organización, diseña sistemas y formas para los presupuestos, integra las diversas propuestas de los departamentos en un presupuesto maestro para la organización entera e informa sobre los resultados reales respecto al presupuesto.

El comité de presupuestos, compuesto por los ejecutivos de todas las áreas funcionales, revisa los presupuestos individuales, concilia las opiniones divergentes, alerta o aprueba las propuestas de los presupuestos y, después, envía el paquete integrado al consejo de administración. Cuando los planes se han llevado a la práctica, el comité revisa los informes de control que vigilan los avances. En la mayor parte de los casos, el comité de presupuestos debe dar su visto bueno para los cambios que se efectúan durante el periodo del presupuesto.

ALGUNOS PROBLEMAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO. Durante el proceso de la preparación del presupuesto, cuando se asignan los recursos limitados de la organización, los gerentes pueden estar temerosos de que no se les entregue la parte que corresponde. La tensión se puede acrecentar conforme aumenta la competencia con otros administradores. Asimismo, se podría presentar cierta angustia por que los gerentes saben que serán juzgados con base en su capacidad para cumplir o superar las normas

presupuestadas. Por tanto, les preocupan las normas que se establecerán, y por ello, podrían exagerar sus necesidades para dejarse cierto margen. Por el contrario, a los gerentes arriba de ellos, les preocupa establecer objetivos agresivos en el presupuesto. En consecuencia, los mandos altos, con frecuencia, trataran de recortar las cantidades que piden sus gerentes o elevar las metas de los ingresos. El resultado puede ser una maraña, cada vez más grande, de desconfianza y angustia, sobre todo si los empleados empiezan a sospechar que los presupuestos no alcanzaran para sus necesidades. La participación de toda la organización en el proceso de presupuestación puede reducir este tipo de reacciones de angustia. Cuando todos los gerentes toman parte en la preparación del presupuesto, es más probable que queden satisfechos con los recursos que se les asignan.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos de las organizaciones son de dos tipos: presupuestos de operaciones y presupuestos financieros. El **Presupuesto de operaciones** señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto. Por regla general, enumeran tanto las cantidades materiales como los costos. Los **presupuestos financieros** detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de dónde se obtendrá el dinero. Estos tipos de presupuestos componen el plan presupuestal global de la empresa.

PRESUPUESTO DE OPERACIONES

Los tipos más comunes de presupuestos de operaciones son:

- ♣ **PRESUPUESTOS DE EGRESOS.** Existen dos tipos de presupuestos de egresos, una para cada uno de los tipos de centros de egresos; los presupuestos programados de costos y los presupuestos de costos discrecionales.
 - ☞ Presupuestos programados de costos. Se suelen usar en las plantas fabriles, pero pueden ser usados por cualquier unidad de la organización cuyos productos se puedan medir con exactitud. Estos presupuestos describen los costos de material y de mano de obra que involucra cada producto producido, así como los costos de los gastos fijos estimados. Este tipo de presupuesto esta diseñado para medir la eficiencia. Cuando hay un sobregiro del presupuesto, ello significa que los costos de operación fueron más altos de lo que deberían haber sido.
 - ☞ Presupuestos de costos discrecionales. Se suelen usar en los centros de egresos cuyos productos no se pueden medir con exactitud. Los presupuestos de costos discrecionales no se usan

para medir la eficiencia, por que es muy difícil elaborar normas para resultados de los egresos discrecionales.

- ❁ PRESUPUESTOS DE INGRESOS. Sirven para medir la eficacia de la mercadotecnia y las ventas. Están compuestos por la cantidad esperada de ventas multiplicada por el precio esperado de venta por unidad de cada producto. El presupuesto de ingresos es la parte más importante de un presupuesto de utilidades y, sin embargo, también es una de las más inciertas, por que se basa en las ventas proyectadas a futuro. Las empresas que tienen un volumen considerable de pedidos atrasados o las compañías que tienen un volumen de ventas limitado sólo por su capacidad de producción pueden hacer pronósticos más firmes de sus ingresos que las compañías que deben contar con las fluctuaciones de un mercado inestable o impredecible. No obstante, los gerentes de ventas y de mercadotecnia de las compañías, incluso de este tipo, pueden controlar la calidad y cantidad de su publicidad, servicios, capacitación de personal y otros factores que afectan las ventas. Este control les permite cierta influencia en su volumen de ventas y, con frecuencia, les permite hacer estimaciones de las ventas, razonablemente exactas.
- ❁ PRESUPUESTOS DE UTILIDADES. Combina los presupuestos de costos y de ingresos en un solo documento, el cual es usado por los administradores responsables de los ingresos y los egresos de sus unidades. Los presupuestos de utilidades en ocasiones llamados presupuestos maestros, constan de una serie de estados financieros proyectados y de calendarios para el año entrante. Por consiguiente sirven como planes para las utilidades anuales.

PRESUPUESTOS VARIABLES Y FIJOS

Uno de los problemas de los presupuestos es que con frecuencia, son inflexibles. Por tanto, podría resultar inadecuados para situaciones que cambian en forma ajena al control de las personas que hacen el presupuesto. Como los gastos de la manufactura casi siempre aumentan cuando se producen más artículos para satisfacer una demanda mayor, sería ilógico esperar que los administradores se ciñeran al presupuesto original de egresos en dichas circunstancias.

Para resolver este problema, muchos administradores recurren a un presupuesto variable. Así como los presupuestos fijos expresan lo que deberían ser los costos individuales con un volumen especificado, los presupuestos variables son programas de costos que muestran como debe variar cada costo conforme varía el nivel de actividad o producción. Por consiguiente, los presupuestos variables son útiles para identificar, de manera justa y realista, la forma en que los costos se ven afectados por la cantidad de trabajo que se realiza.

Cuando se preparan presupuestos variables, se deben tener en cuenta tres tipos de costos: los costos fijos, los variables y los semivARIABLES.

1. Costos fijos. Son aquellos que no se ven afectados por la cantidad de trabajo que se realiza en el centro de responsabilidad. Estos costos solo se acumulan con el paso del tiempo.
2. Costos Variables. Son los gastos que varían directamente de acuerdo con la cantidad de trabajo realizada; cuanto más bienes se produzcan, tanto mayor será la cantidad y el costo de las materias primas requeridas.
3. Costos SemivARIABLES. Son los que varían con el volumen del trabajo realizado, pero no de manera proporcional. Con frecuencia, los costos semivARIABLES representan la parte más importante de los egresos de la organización. El costo del total de actividades de ventas, con frecuencia, no varía directamente con la cantidad de productos vendidos.

Los administradores, al preparar sus presupuestos, deben tratar de descomponer su total de costos en elementos fijos, variables y semivARIABLES. El resultado será presupuestos más exactos y útiles, aun cuando la variabilidad de los costos, muchas veces, sea difícil de determinar.

Los presupuestos variables son más convenientes cuando las operaciones son repetitivas, cuando existe una gran cantidad de egresos diferentes y cuando estos egresos se pueden estimar con exactitud. Las instalaciones fabriles de la industria del acero y la juguetera son muy adecuadas para el enfoque del presupuesto variable. La principal desventaja de los presupuestos variables es que su preparación, con frecuencia, resulta muy cara.

5.4 DIVERSOS REQUISITOS FISCALES PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

5.4.1 IMPUESTO SOBRE LA RENTA

El negocio dedicado al giro que nos ocupa, es sujeto al ISR establecido por la constitución de los Estados Unidos de América.

En base a las atribuciones del artículo primero, octava sección, primer párrafo, que a la letra dice lo siguiente:

“El Congreso tendrá facultad: Para establecer y recaudar contribuciones, impuestos, derechos y consumos; para pagar las deudas y proveer a la defensa común y bienestar general de los Estados Unidos; pero todos los derechos, impuestos y consumos serán uniformes en todos los Estados Unidos.”

Además de lo establecido en la Enmienda XVI publicada el 3 de febrero de 1913 de la misma constitución, que a la letra dice lo siguiente:

“El Congreso tendrá facultades para establecer y recaudar impuestos sobre los ingresos, sea cual fuere la fuente de que provengan, sin prorratarlos entre los diferentes Estados y sin atender a ningún censo o recuento.”

Todos los negocios excepto sociedades deben archivar una copia del pago de impuesto sobre la renta anual.

El impuesto sobre la renta federal es un impuesto que debes pagar mientras que ganas o recibes renta durante el año. Un empleado tiene generalmente impuesto sobre la renta retenido de su paga.

¿Debo Presentar una Declaración de Impuesto Federal?

Si usted es ciudadano o extranjero residente de los Estados Unidos de América o residente de Puerto Rico y le aplican los requisitos de presentación correspondientes a cualquiera de las categorías siguientes, usted deberá presentar una declaración de impuesto federal sobre el ingreso:

1. Individuos en general. (Hay reglas especiales para cónyuges) supervivientes, albaceas, administradores o representantes legales, ciudadanos estadounidenses que viven fuera de los Estados Unidos de América, residentes de Puerto Rico e individuos con ingreso de fuentes de posesiones territoriales de los Estados Unidos.
2. Dependientes.

3. Hijo(a) que tiene menos de 14 años.
4. Personas que trabajan por cuenta propia (empleados autónomos).
5. Extranjeros.

Los requisitos para la presentación de la declaración aplican a usted aunque no deba impuesto. Usted podría beneficiarse al presentar una declaración de impuestos aunque no esté obligado(a) a hacerlo.

Presente solamente una declaración. Presente solamente una declaración federal de impuesto sobre el ingreso, sin que importe cuántos empleos haya tenido, cuántas Formas W-2 haya recibido o en cuántos estados vivió durante el año.

Individuos en general

Si usted es ciudadano(a) o residente de los Estados Unidos de América, el determinar si deberá presentar una declaración de impuestos dependerá de tres factores:

1. Su ingreso bruto,
2. Su estado civil para efectos de la declaración y
3. Su edad.

¿Cómo preparo mi declaración de impuestos?

En la mayoría de los casos, el IRS le enviará la Forma 1040, la Forma 1040A o la Forma 1040EZ con las instrucciones correspondientes, de acuerdo a la forma que usted presentó el año pasado. Antes de llenar su declaración, examine bien los formularios para averiguar si usted necesita formularios o anexos adicionales.

Si usted no recibe por correo un paquete de formularios e instrucciones, o si necesita otros formularios, puede ordenarlos.

Formularios o planillas para la declaración de impuestos federales para los propietarios únicos

(Esta es sólo una lista parcial y algunas pueden no ser aplicables a su caso)

- 🔗 Formulario 1040 Declaración Individual de Impuesto sobre la Renta
- 🔗 Anexo C: Ganancias o Pérdidas del Negocio (o Anexo C-EZ)
- 🔗 Anexo SE: Impuestos como Empleado Independiente
- 🔗 Formulario 1040-ES: Impuestos Estimados para Individuos
- 🔗 Formulario 4562 Depreciación y amortización
- 🔗 Formularios o Planillas para el Pago de Impuestos como Empleado

Alternativas para declarar sus impuestos. En vez de declarar sus impuestos en papel, usted pudiera declarar electrónicamente usando el sistema electrónico e-file del IRS. Cree su propio número de identificación personal y declare sin usar formularios de papel. La presentación electrónica es más rápida, segura y conveniente de presentar declaración de impuestos. Y si espera reembolso, este le llegara aun más rápido que si presenta su declaración en formularios de papel.

¿Qué Forma Debo Usar?

Usted debe escoger una de tres formas para presentar su declaración de impuestos. Éstas son: la Forma 1040EZ, la Forma 1040A y la Forma 1040.

FORMA 1040

Usted deberá utilizar la Forma 1040 si, entre otras, a usted le aplica cualquiera de las condiciones siguientes:

1. Su ingreso tributable es \$100,000 ó más.
2. Detalla sus deducciones.
3. Recibió ingreso que puede ser reportado en la Forma 1040EZ o 1040A, incluyendo interés libre de impuesto de bonos de actividad privada emitidos después del 7 de agosto, 1986.
4. Reclama cualquier ajuste a su ingreso bruto que no están enumerados anteriormente bajo la forma, **1040A**.
5. Su Forma W-2 indica en el encasillado 12 las contribuciones correspondientes al empleado(a) no retenidas (contribuciones al seguro social y al Medicare) sobre las propinas o el seguro de vida colectivo a término.
6. Recibió \$20 ó más en propinas en cualquier mes y no se las informó en su totalidad a su patrón o empleador.
7. Reclama cualquier otro crédito contra su impuesto que no están listados anteriormente bajo, **Forma 1040A**.
8. Usted debe impuestos sobre compensación de bonos de una corporación expatriada.
9. Su Forma W-2, muestra una cantidad en el encasillado 12, con el código de Z.
10. Usted tiene que presentar otros formularios con su declaración y reportar alguna exclusión, impuesto u otra transacción.

¿Cuándo tengo que presentar una declaración de impuestos?

El 16 de abril del año 2007 es la fecha límite para presentar su declaración de impuestos del 2006, si usted usa el año calendario.

Si usa un año fiscal (un año que termina el último día de cualquier mes, excepto diciembre o un año de 52-53 semanas), deberá presentar su declaración para el día 15 del cuarto mes siguiente al cierre de su año fiscal.

Ingresos que se deben informar al IRS

Usted está obligado(a), por regla general, a incluir en su ingreso bruto todo lo que reciba en pago por servicios personales prestados. Además de sus sueldos, salarios, comisiones, propinas y honorarios, están incluidas otras clases de remuneraciones, tales como prestaciones suplementarias y opciones para comprar acciones. Usted tiene que declarar los ingresos que reciba en forma de bienes o servicios al precio normal en el mercado de los

mismos. Además, está obligado(a) a mantener un registro exacto de todos sus ingresos que no estén sujetos a retención del impuesto.

Si usted trabaja como obrero(a) o empleado(a), su patrón o empleador deberá entregarle una Forma W-2 en la cual está escrita la cantidad que usted recibió por los servicios que prestó. Incluya esta cantidad en la línea 7 de su Forma 1040 ó 1040A, o en la línea 1 de la Forma 1040EZ. Hágalo aunque no reciba una Forma W-2.

Si usted no trabaja como obrero(a) o empleado(a) para otra persona o empresa, por lo general, usted no recibirá una Forma W-2. La compensación pagada a las personas que no son empleados, por lo general, se informa en la **Forma 1099-MISC, Miscellaneous Income** (Ingreso Misceláneo), en inglés. Si desea obtener información adicional acerca de cómo se informa la compensación de las personas que no son empleados, vea las instrucciones que vienen en la parte de atrás de la Forma 1099-MISC.

Contribuciones al seguro social y al Medicare pagadas por el patrón o empleador. Si usted y su patrón o empleador han convenido en que el patrón o empleador pague su contribución al seguro social y su contribución al Medicare sin deducirlas de su salario bruto, usted deberá informar la cantidad de las contribuciones pagadas a favor suyo en el total de sueldos y salarios tributables reportados en su declaración de impuestos. A estos pagos se les trata también como sueldo para calcular su contribución y beneficios del seguro social, así como para calcular su contribución y beneficios del seguro Medicare. Sin embargo, dichos pagos no se consideran como salarios para los efectos del seguro social o Medicare si usted es trabajadora doméstica en residencias particulares o trabajador agrícola.

Ingresos de intereses

Por lo general, cualquier interés que usted reciba, o que se abone a su cuenta, y usted pueda extraer de la misma se considera ingreso tributable (no tiene que ser anotado en su libreta de depósitos). Más tarde en esta sección se tratan algunas excepciones a esta regla.

Mantenimiento de récords. Usted deberá mantener una lista en la que se indiquen las fuentes y cantidades de intereses que reciba durante el año. Además, guarde también las formas que usted reciba en las cuales aparece su ingreso de intereses (por ejemplo, las Formas 1099-INT) como parte importante de sus récords.

Cuentas conjuntas. Si dos o más personas tienen conjuntamente propiedad (tal como una cuenta de ahorros o un bono) como tenedores mancomunados, tenedores en su totalidad o tenedores en colectividad, la participación de cada persona en la propiedad es determinada según lo establecido por las leyes locales.

Forma 1099-INT. A usted le informan, por lo general, cualquier ingreso por concepto de intereses en una **Forma 1099-INT**, *Interest Income* (Ingreso de intereses), en inglés, o en un documento similar, los bancos, asociaciones de ahorro y préstamo, y otros pagadores de intereses. En esta forma se indicará la cantidad de intereses que usted recibió durante el año. Guarde esta forma en su archivo. Usted no tiene que adjuntarla a su declaración de impuestos. Informe en su declaración de impuestos el total de ingreso de intereses que usted reciba correspondiente al año tributario. Esto incluye las cantidades informadas a usted en sus Formas 1099-INT y cantidades por las cuales no recibió una Forma 1099-INT.

Intereses Tributables

Entre las partidas que incluyen intereses tributables están los intereses que usted recibe de cuentas bancarias, préstamos que hace a otros y los de otras fuentes. A continuación se enumeran diversas fuentes adicionales de intereses tributables.

Dividendos que son de hecho intereses. Ciertas reparticiones a las que se denominan normalmente dividendos son realmente intereses. Usted está obligado a declarar como intereses los denominados dividendos sobre los depósitos o cuentas de depósitos en:

- ☞ Bancos cooperativos,
- ☞ Cooperativas de crédito (*credit unions*),
- ☞ Asociaciones nacionales de construcción y préstamo,
- ☞ Sociedades nacionales de ahorro y préstamo,
- ☞ Sociedades federales de ahorro y préstamo, y
- ☞ Bancos mutualistas de ahorro.

Regalos por abrir una cuenta bancaria. Si usted recibe regalos o servicios en especie (no en efectivo) por hacer depósitos o por abrir cuentas en instituciones de ahorro, es posible que tenga que informar el valor de los mismos como intereses.

Si el depósito asciende a menos de \$5,000, los regalos o servicios valorados en más de \$10 deberán ser declarados como intereses. En el caso de depósitos ascendentes a \$5,000 ó más, los regalos o servicios valorados en más de \$20 deberán ser declarados como intereses. El valor de los regalos o servicios se determinará de acuerdo a lo que le costaron a la institución financiera.

Intereses sobre dividendos de una póliza de seguro. Los intereses sobre dividendos de una póliza de seguro que usted deja en depósito en una compañía de seguros que se pueden retirar anualmente son tributables para usted cuando se abonan a su cuenta. Sin embargo, si usted puede retirarlos solamente en la fecha de vencimiento de la póliza (u otra fecha establecida), los intereses son tributables en dicha fecha.

Intereses sobre devoluciones o reembolsos de impuestos. Los intereses que usted reciba por reembolso de impuestos son tributables.

Seleccionando su Preparador

Si usted le paga a alguien para preparar su declaración de impuestos, elija cuidadosamente a esa persona. Todo contribuyente es legalmente responsable de su propia declaración, aún cuando otra persona se la prepare. Así que, es importante que usted escoja cuidadosamente a la persona u oficina que le preparará su declaración de impuestos personal.

La mayoría de los preparadores son profesionales, honestos y proveen excelente servicio a sus clientes. Aquí le presentamos algunos puntos que usted deberá tener en mente cuando alguien le prepare su declaración:

- ✎ A un preparador pagado, la ley le requiere firmar la declaración y proveer la información requerida en el espacio del preparador, espacio que aparece en el formulario. Aunque el preparador pagado firme la declaración, usted es el responsable de toda anotación en su declaración. Además, el preparador le deberá entregar a usted copia de la declaración.
- ✎ Revise su declaración y asegúrese que toda la información tributaria, su nombre, domicilio y números de seguro social están anotados correctamente.
- ✎ Revise y asegúrese que usted entiende las cantidades anotadas y que se siente seguro de la veracidad de su declaración antes de firmarla.
- ✎ Nunca firme una declaración en blanco, ni con lápiz.
- ✎ Si usted ha otorgado autorización específica mediante un poder legal entregado al IRS, usted podrá solicitar al IRS que envíe copia de su correspondencia a su preparador o representante, también puede solicitar que su cheque de reembolso le sea enviado a su preparador o representante; aunque solamente usted puede firmar y cobrar el cheque de reembolso. Para mayor información sobre Poderes, consulte el [Tema 311](#), Información Sobre Poderes Legales
- ✎ En la Forma 1040, un nuevo encasillado le permite a usted otorgar a su preparador la autorización para comunicarse con el IRS sobre asuntos relacionados a la manera en que su declaración fue preparada, asuntos de pago o reembolso, y errores matemáticos.

Es sumamente importante que todo contribuyente elija preparadores profesionales calificados si el contribuyente necesita ayuda en la preparación de su declaración de impuestos. Preparadores de impuestos no-calificados podrían pasar por alto deducciones o créditos legítimos los cuales podrían causar al contribuyente pagar más impuestos que lo que le corresponde pagar. Preparadores no-calificados podrían cometer graves errores, ocasionando que sus clientes contraigan mayores deudas tributarias, multas

e intereses. Aquí proveemos algunas sugerencias que puede tomar en cuenta al elegir un preparador profesional de impuestos:

- ☞ La ley requiere que un preparador de impuestos pagado firme la declaración.
- ☞ Evite a los preparadores que anuncian poder obtener un reembolso mayor que los demás preparadores. Si su declaración es preparada correctamente, todo preparador deberá coincidir en números similares.
- ☞ Tenga cuidado con los preparadores que le garanticen resultados en base a alguna cuota o en base a un porcentaje del reembolso esperado.
- ☞ Elija a un preparador que esté disponible en caso que más tarde el IRS le haga preguntas con respecto a su declaración y que le preste la atención debida... Pregunte quién preparará la declaración antes de contratar el servicio. Evite los negocios donde su declaración le será delegada a alguna persona con menos experiencia o conocimiento. Usted deberá saber exactamente quién trabajará en sus asuntos tributarios y como comunicarse con esa persona, porque al fin y al cabo, es usted quien está pagando por ése servicio.
- ☞ Investigue si su preparador tiene un historial dudoso con la Agencia de Mejores Negocios (Better Business Bureau), la asociación estatal de contadores, asociación estatal de abogados o la oficina estatal del procurador general.
- ☞ Asegúrese que el preparador tiene las credenciales adecuadas conforme a su situación tributaria... ¿Es su preparador, un Preparador Inscrito, Contador Público Certificado, o Abogado en Impuestos? Solamente los abogados, contadores públicos certificados, y preparadores inscritos pueden representar al contribuyente ante el IRS en cualquier asunto, incluyendo auditorias, cobros y apelaciones. Otros preparadores de las declaraciones de impuestos pueden representar al contribuyente en auditorias pero solamente en relación a las declaraciones que ellos mismos prepararon y firmaron.
- ☞ Investigue si el preparador esta afiliado con alguna organización profesional, la cual provee o requiere a sus miembros educación continua y que cumplan con un código de ética.
- ☞ Infórmese en irs.gov sobre planes de refugio tributario y artimañas abusivas. Recuerde, si le parece demasiado bueno como para ser cierto, probablemente lo es.
- ☞ Además, el IRS puede ayudar a muchos contribuyentes sin tener que recurrir a un preparador pagado. Antes de buscar la ayuda de un preparador pagado, el contribuyente puede informarse sobre la asistencia que puede obtener directamente del IRS.

Desafortunadamente, existen preparadores inescrupulosos que causan grandes daños financieros y legales a sus clientes. Ejemplos de actos cometidos por estos preparadores inescrupulosos incluye la preparación de declaraciones falsas tanto en papel como por medio electrónico, dichas declaraciones contienen gastos personales o de negocios no verificados,

deducciones falsas, reclamos por créditos a los que el contribuyente no es elegible y exenciones excesivas.

La evasión de impuestos es riesgosa y es un crimen, el cual puede ser castigado por un máximo de cinco años en prisión y una multa de \$250,000. Recuerde, no importa quién prepare la declaración de impuestos, el contribuyente es legalmente responsable por toda la información que aparece en su declaración de impuestos.

Para reportar actividades sospechosas de fraude contributivo, complete la Forma 3949 A (en inglés) o una carta que contenga información similar, y envíela por correo al Internal Revenue Service, Fresno, CA 93888.

5.4.2 IMPUESTOS DE EMPLEO

Cuando tienes empleados, tú como el patrón tienes ciertas responsabilidades del impuesto de empleo que debes pagar y las formas que debes archivar. Los impuestos de empleo incluyen el siguiente:

- Seguridad Social e impuestos de Seguro de enfermedad
- Retención federal del impuesto sobre la renta
- Impuesto federal del desempleo (FUTA)

¿Cuáles son impuestos de empleo?

Los dueños de la pequeña empresa tienen a menudo grandes responsabilidades mientras que funcionan y manejan un negocio.

Si tienes empleados, eres responsable de impuestos federales, estatales y locales. Como patrón, debes retener ciertos impuestos de tus empleados a quienes pagas mediante cheque. Los impuestos de empleo incluyen el siguiente.

- Retención federal del impuesto sobre la renta
- Impuestos de la Seguridad Social y de Seguro de enfermedad
- Acto federal del impuesto de desempleo (FUTA).

Impuestos sobre la renta federales/Seguridad Social e impuestos de Seguro de enfermedad

Debes retener generalmente impuesto sobre la renta federal de los salarios de los empleados. Para calcular cuánto retener de cada pago del salario, utilizar la forma W-4 del empleado y los métodos descritos en la publicación 15, patrones gravan la guía y la publicación 15-A, guía suplemental del impuesto de los patrones.

La Seguridad Social y los impuestos de Seguro de enfermedad pagan las ventajas que los trabajadores y las familias reciben bajo acto federal de las contribuciones del seguro (FICA). El impuesto de Seguridad Social paga ventajas bajo la vejez, los sobrevivientes, y seguro por invalidez de FICA. El impuesto de Seguro de enfermedad paga ventajas bajo pieza del seguro del hospital de FICA. Retienes la parte de estos impuestos de los salarios de tu empleado y pagas una cantidad.

¿Qué forma archivo para divulgar a impuestos de los impuestos sobre la renta federales, de la Seguridad Social, y de Seguro de enfermedad?

- Forma 941, declaración de impuestos federal trimestral del patrón
- Forma 943, declaración de impuestos federal anual del patrón para los empleados de la agricultura (para uso de patrones de la granja)

IMPUESTO FEDERAL DEL DESEMPLEO (FUTA)

El impuesto de desempleo federal es parte del programa federal y del estado bajo acto federal del impuesto de desempleo (FUTA) que paga la remuneración de desempleo a los trabajadores que pierden sus trabajos. Divulgas y pagas impuesto de FUTA por separado de la Seguridad Social y los impuestos de Seguro de enfermedad e impuesto sobre la renta retenido. Pagas impuesto de FUTA solamente de tus propios fondos. *Los empleados no pagan este impuesto ni lo hacen retener de su paga.* Divulgar los impuestos de FUTA sobre la forma 940, declaración de impuestos federal anual del desempleo del patrón (FUTA).

MANTENIMIENTO DE REGISTROS

¿Por qué debo guardar expedientes?

Los buenos expedientes te ayudarán a supervisar el progreso de tu negocio, elaborar tus estados financieros, identificar la fuente de recibos, no perder de vista costos deducibles, preparar tus declaraciones de impuestos, y apoyar artículos divulgados sobre declaraciones de impuestos.

¿Qué clases de expedientes debo guardar?

Puedes elegir cualquier sistema del mantenimiento de registros satisfecho a tu negocio que demuestre claramente tu renta y costos. Excepto en algunos casos, la ley no requiere ninguna clase especial de expedientes. Sin embargo, el negocio que eres adentro afecta el tipo de expedientes que necesitas guardar para los propósitos del impuesto federal.

¿Cuanto tiempo debo guardar expedientes?

La longitud del tiempo que debes guardar un documento depende de la acción, del costo, o del acontecimiento los expedientes del documento. Debes

guardar tus expedientes mientras puedan ser necesarios probar la renta o las deducciones en una declaración de impuestos.

¿Cuanto tiempo debo guardar expedientes de impuesto de empleo?

Debes guardar todos tus expedientes mientras puedan ser necesarios; sin embargo, guardar todos los expedientes de los impuestos de empleo por lo menos cuatro años.

¿Cómo debo registrar mis transacciones de negocio?

Las compras, las ventas, la nómina de pago, y otras transacciones que tienes en tu negocio generan documentos de soporte. Estos documentos contienen la información que necesitas registrar en tus libros.

¿Cuál es la carga de la prueba?

La responsabilidad de probar entradas, deducciones, y las declaraciones hechas en tus declaraciones de impuestos se conoce como la carga de la prueba. Debes poder demostrar (verificar) ciertos elementos de costos para deducirlos.

Períodos y métodos de contabilización

Cada contribuyente (negocio o individuo) debe calcular renta imponible en un período de contabilización anual llamado un año de impuesto. El año civil es el año de impuesto más común. Otros años de impuesto son un ejercicio económico y un año de impuesto corto.

Cada contribuyente debe también utilizar un método de contabilidad constante, que es un sistema de las reglas para determinarse cuando divulgar renta y costos. Los métodos de contabilidad más de uso general son el método de efectivo y un método acumulado. Bajo método de efectivo, divulgas renta en el año de impuesto que la recibes y deduces generalmente costos en el año de impuesto que pagas. Bajo método acumulado, divulgas generalmente renta en el año de impuesto que la ganas, sin importar cuando se recibe el pago, y deducir los costos en el año de impuesto en que los incurres, sin importar cuando se hace el pago.

5.4.3 PENAS O MULTAS POR PROVEER ALCOHOL A UN MENOR DE EDAD

Venderle bebidas alcohólicas a un menor es un delito menor de clase A, castigable con una multa de hasta \$4,000 dólares, o confinado a cárcel por hasta un año, o ambos.

Adultos o menores quienes den bebidas alcohólicas a un menor de edad se enfrentarán a una pena o multa. El castigo por incurrir en este delito menor es de hasta \$4,000 dólares o confinamiento a la cárcel por hasta un año o ambos. Además de tener suspendida automáticamente la licencia de manejo hasta 180 días.

Es por eso que la ley del estado de Texas requiere que una persona mayor de 21 años proporcione una identificación para la compra de alcohol en Texas. Las identificaciones aceptadas son la Tarjeta de identificación de Texas, o Licencia de conducir de Texas.

LEYES SOBRE EL CONSUMO A LOS MENORES DE EDAD IMPUESTAS POR TABC

Los menores que compren, intenten comprar, posean o consuman bebidas alcohólicas, además de aquellos menores que estén embriagados en público o intenten tergiversar su edad para obtener bebidas alcohólicas, enfrentaran las siguientes consecuencias:

- ♣ Clase C, delito menor castigable con una multa de hasta \$500 dólares.
- ♣ Clase del conocimiento de los daños que causa el alcohol.
- ♣ 8 a 40 horas de servicio comunitario.
- ♣ 30 a 180 días de pérdida o negativa de la licencia de manejo.

Si un menor de 17 años o mayor pero menor de 21 años y la violación es por tercera vez, el delito es castigable hasta con una multa de \$250 a \$2,000 dólares, o confinado a cárcel por hasta 180 días o ambos, además de la automática suspensión de la licencia de manejo.

5.4.4 PERMISOS Y LICENCIAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS

Para la operación del negocio es necesario tramitar ante La Comisión de Bebidas Alcohólicas de Texas (TABC), una licencia o en su caso renovación de la licencia para venta de cervezas y licores; las Solicitudes para las Licencias de Bebidas Alcohólicas, se encuentran disponibles en la Comisión de Bebidas Alcohólicas de Texas (TABC), en sus oficinas locales en P. O. Box 13127, Austin, Texas 78711. La aplicación para una nueva licencia, le dará instrucciones sobre a dónde ir a procesar su solicitud. **Cuando Ud. reciba una solicitud para renovar la licencia de cerveza del TABC, ir a la Oficina de Impuestos del Condado de Harris, en 1001 Preston, cuarto 100, Houston, Texas 77002.** Si tiene la identificación apropiada y es el propietario que se indica, nuestra oficina notificará su solicitud. La Oficina de Impuestos emitirá un recibo provisional que deberá permanecer a la vista del público, hasta recibir la licencia permanente del TABC. Las cuotas que se indican en la aplicación son solamente del estado de Texas. Ud. tendrá que pagar las cuotas del Condado de Harris (que equivalen a la mitad de las cuotas del estado) y cuando sea necesario, una cuota de renovación de \$2.00.

Las solicitudes pueden ser procesadas por correo siempre y cuando el formulario esté completamente lleno, todas las copias firmadas por el propietario y notariadas. El pago puede hacerse por medio de un cheque o de giro postal. Renovaciones por correo, deberán ser dirigidas a Paul Bettencourt, Tax Assessor-Collector, Attn.: Beer and Wine department, 1001 Preston, Room 100, Houston, Texas 77002. Favor de comunicarse con nuestra oficina al (713) 368-2000 para resolver cualquier pregunta con respecto al procedimiento del permiso / licencia.

Las renovaciones de las licencias de cerveza pueden ser tramitadas por correo. Escriba a Paul Bettencourt, Tax Assessor-Collector, Attn.: Beer & Wine Department, 10001 Preston, Houston, Texas 77002. Las renovaciones de las licencias de cerveza y vino pueden ser tramitadas en persona en nuestra oficina del centro de la ciudad, localizada en 1001 Preston, sala 100.

Licencias de cerveza no pueden ser renovadas antes de los 30 días de la fecha de vencimiento. Si no se renueva la licencia a tiempo, pero se aplica para la renovación entre el primero y el día diez del vencimiento, se agregará una cuota de \$10.00. Si no se logra renovar la licencia a tiempo y se dejan pasar más de 10 días después de la fecha de vencimiento, se tendrá que:

- 🔗 Dejar de vender cerveza
- 🔗 Hacer una nueva solicitud con el TABC

Cuando se envía la renovación de la licencia de licor al TABC, Ud. **debe comunicarse con la Oficina de Impuestos del Condado de Harris, para pagar la cuota apropiada del Permiso de Control de Licor del Condado de Harris.** Esta cuota es la mitad de la cuota estatal. Renovaciones para el permiso del Condado de Harris, también pueden ser tramitadas por correo, o en la localidad del centro de la ciudad.

El siguiente es un cuadro que indica las sobrecargas asociadas con las licencias de cerveza y licor:

Código	Clasificación	Total	Cuota estatal	Sobrecargo estatal	Cuota máxima del condado	Cuota de renovación
BF	Licencia de vendedor de cerveza fuera del local	\$239.00	\$60.00	\$147.00	\$30.00	\$2.00
BE	Licencia de vendedor de cerveza en el local	\$374.00	\$150.00	\$147.00	\$75.00	\$2.00
BG	Permiso de vendedor de vino y cerveza	\$411.50	\$175.00	\$147.00	\$87.50	\$2.00
BQ	Permiso de vendedor de vino y cerveza fuera del local	\$239.00	\$60.00	\$147.00	\$30.00	\$2.00
BL	Licencia de horas tardes en el local del vendedor negociante	\$466.00	\$250.00	\$89.00	\$125.00	\$2.00
BP	Licencia para "brewpub" (si	\$867.00	\$500.00	\$115.00	\$250.00	\$2.00

	lo principal es BG ó BE)					
BB	Licencia del distribuidor general	\$638.00	\$300.00	\$186.00	\$150.00	\$2.00
BC	Licencia del distribuidor de división	\$300.50	\$75.00	\$186.00	\$37.50	\$2.00
BD	Licencia de distribuidor local	\$300.50	\$75.00	\$186.00	\$37.50	\$2.00
BI	Licencia de importador	\$108.00	\$20.00	\$76.00	\$10.00	\$2.00
BJ	Licencia del acarreador del importador	\$8800	\$20.00	\$56.00	\$10.00	\$2.00
MW	Licencia de almacén del fabricante	\$599.00	\$300.00	\$147.00	\$150.00	\$2.00
BA	Licencia del fabricante 1er establecimiento	\$1,270.00	\$750.00	\$143.00	\$375.00	\$2.00
	2° establecimiento	\$2,395.00	\$1,500.00	\$143.00	\$750.00	\$2.00
	3°, 4°, y 5° establecimiento	\$6,557.50	\$4,275.00	\$143.00	\$2,137.50	\$2.00
	Exceso del 5° establecimiento	\$12,745.00	\$8,400.00	\$143.00	\$4,200.00	\$2.00

6. DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Hernández Sampiere et. Al (2003) quien señala que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis, por lo tanto como esta investigación cubre estos requisitos, podemos considerar que es una investigación descriptiva.

7. HIPÓTESIS

La eficiencia de este negocio esta influida por la mejora de su sistema administrativo.

8. DISEÑO DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la clasificación de Hernández Sampiere et. Al (2003) podemos considerar esta investigación como no experimental y transeccional, ya que no vamos a manipular las variables o elementos y es transeccional por que no se hace un análisis a través del tiempo, de los elementos organizacionales actuales, si no en un momento dado, como se desarrollan los trabajadores en el momento de aplicar las encuestas.

9. ESTRUCTURACIÓN DE LA MUESTRA

La muestra esta integrada por la empresa **“Carnaval Night Club”**, misma que se ubica geográficamente en el condado de Harris de la ciudad de Houston en el estado de Texas, Estados Unidos de América, y esta integrada por los siguientes puestos:

Gerente general	Auxiliar de Guardarropa
Recepcionista	Auxiliar de Estacionamiento
Jefe de Personal	Auxiliar de Toro Mecánico
Cajera de Barras	Auxiliar de Limpieza
Cajera de Taquilla	Ingeniero de Audio e Iluminación
Barman	DJ'S
Mesera	VJ'S
Seguridad Interna	Técnico en Audio e Iluminación
Encargado de Mantenimiento	Encargado de Nómina
Auxiliar de Entrada	Velador

10. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Para la recolección de los datos se llevó a cabo la siguiente encuesta:

“CARNAVAL NIGHT CLUB”
COMPAÑÍA: 8150 SOUTHWEST FRWY
HOUSTON, TX.

NOMBRE: _____

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS: _____ EDAD: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

SUELEN DARSE OTROS NOMBRES DEL PUESTO: _____

NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL PUESTO: _____

JORNADA NORMAL DE TRABAJO: _____

TIEMPO EN LA EMPRESA: _____ TIEMPO EN EL PUESTO: _____

¿LE GUSTARÍA DESEMPEÑAR ALGUN OTRO PUESTO? Si _____ No _____

¿CUÁL Y POR QUÉ? _____

¿HA DESEMPEÑADO OTROS PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA? Si _____ No _____

¿CUALES? _____

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____

CONTACTOS PERMANENTES **INTERNOS**
_____ Para _____

DESCRIPCION GENERICA

El Principal objetivo de su trabajo es: (En que consiste el trabajo; que función llena; que fin tiene, etc.)

Actividades diarias y constantes (Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Actividades eventuales

Algunas otras responsabilidades u obligaciones _____

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Conocimientos necesarios: Para qué es necesario

Leer y escribir: _____

Ops. Aritméticas: _____

Manejo de archivos: _____

Idiomas: _____

Otros conocimientos: _____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

Primaria trunca _____ Primaria completa _____ Secundaria _____

Preparatoria _____ Carrera corta _____ C. Profesional _____

Otros _____

EXPERIENCIA

Previa fuera de la empresa, o experiencia dentro de la empresa en otro puesto _____

¿Que tiempo cree que es el requerido para desempeñar satisfactoriamente el puesto actual?: _____

REQUISITOS FÍSICOS:

El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____	_____
Jalar	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____

Exige requisitos de:

Edad _____ Sexo _____ Edo. Civil _____ Nacionalidad _____ Presentación _____

Voz _____ Don de Mando _____ Otros _____

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

REQUIERE RAZON

Atención refleja constante _____
Atención concentrada pero intermitente _____
Atención concentrada y constante _____
Esfuerzo Visual _____
Esfuerzo Auditivo _____

RESPONSABILIDAD EN BIENES:

Dinero _____ Cantidad \$ _____ Inventarios _____
Posibilidad de pérdidas: Remota _____ Fácil _____

RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:
Pronósticos de ventas _____ Nómina _____ Inversiones _____
Otros _____
¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción de su parte? _____

Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales. ¿Puede en razón de sus labores deducirlos fácilmente? _____ Importancia de los mismos _____

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO:

Contactos con el Público _____ Frecuencia del contacto _____
¿Qué daño puede causar con un trato inadecuado a estas personas? _____

MEDIO EN QUE SE DESARROLLAN LAS LABORES:

POSICIÓN EN QUE SE DESARROLLAN LAS LABORES:

De pie (Sin caminar) _____ Sentado _____ Agachándose _____
Caminando _____ Otras posturas molestas _____

MEDIO EN QUE SE DESARROLLAN LAS LABORES:

Bien ventilado y templado _____ Caliente _____ Frió _____ Extremoso _____
Húmedo _____ Intemperie _____ Otros medios molestos _____
El trabajo se considera: Muy monótono (Aburrido) _____ Normal _____
Rutinario _____ Variado _____ Interesante _____

RIESGOS Y ENFERMEDADES:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (Días-Enfermo)
Machucaduras	_____	_____	_____
Cortaduras	_____	_____	_____
Caídas	_____	_____	_____
Hernias	_____	_____	_____
Tensión Nerviosa	_____	_____	_____
Enfermedades de la vista	_____	_____	_____
Otras	_____	_____	_____

¿SE CUENTA CON POLÍTICAS Y/O REGLAMENTOS INTERNOS EN LA EMPRESA? _____

¿CUÁLES CONOCE? _____

¿QUIEN ELABORA DICHAS POLÍTICAS? _____

¿LA COMUNICACIÓN UTILIZADA CON SUPERIORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO SE CONSIDERA QUE ES LA ADECUADA? _____

¿EXISTE MALESTAR, FALTA DE ARMONÍA, FRICCIONES, PROBLEMAS, ENTRE EL PERSONAL?

SI ____ NO ____ ¿POR QUÉ? _____

OPINIÓN SOBRE MEJORAS EN GENERAL A LA EMPRESA: _____

11. DISEÑO ADMINISTRATIVO DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO

ÍNDICE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Identificación	68
Introducción	69
Misión	70
Visión	71
Valores Humanos	72
Principios	73
Políticas y Reglas	74
Directorio	75
Antecedentes Históricos	76
Organigrama Diagnóstico	77
Organigrama Propuesto	78
Estructura Funcional	79
Gerente General	79
Subgerente General	81
Recepcionista	83
Jefe de Personal	84
Cajera de Barras	86
Cajera de Taquilla	87
Barman	88
Mesera	89
Seguridad Interna	90
Encargado de Mantenimiento	91
Auxiliar de Entrada	92
Auxiliar de Guardarropa	93
Auxiliar de Estacionamiento	94
Auxiliar de Toro Mecánico	95
Auxiliar de Limpieza	96
Ingeniero de Audio e Iluminación	97
DJ'S	98
VJ'S	99
Técnico en Audio e Iluminación	100
Encargada de Nómina	101
Velador	102



**MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN
DE:**

CARNAVAL NIGHT CLUB

HOUSTON, TX., NOVIEMBRE DE 2006

INTRODUCCIÓN

Objetivo del Manual.

Este manual se elaboró en noviembre 2006, con los objetivos de:

- ✧ Establecer los requisitos indispensables que necesita una persona para ocupar un puesto en la empresa, dado que no se encontraban establecidos.
- ✧ Proporcionar al personal actual de la misma, información básica para el desarrollo de sus actividades.
- ✧ Facilitar la contratación de nuevo personal, conociendo el perfil adecuado para cada puesto. Además de establecer un medio de orientación, inducción e integración para los nuevos integrantes de la empresa.

El recurso humano en nuestros días tiene gran importancia, sobre todo en una empresa de servicios como lo es la que nos ocupa, ya que sin el recurso humano esta prácticamente no existiría, por eso es necesario que cada persona que labora en ella conozca claramente sus deberes y actividades, así como los canales de comunicación que puede utilizar cuando se encuentre con dudas o sugerencias.



Ofrecer a la comunidad latina un lugar donde pueda divertirse, disfrutar de la música en vivo de las bandas o grupos internacionales del momento, ofrecer un lugar donde la tristeza y la nostalgia se olviden o por lo menos se compartan, ofreciendo el mejor servicio y la mejor atención y calidez, mejorando día a día. Siendo la atención a nuestros clientes nuestra principal preocupación.



Mantener el lugar que hemos logrado en la preferencia de nuestros clientes y buscar el crecimiento siempre, ofreciendo excelentes servicios y atención, llevando alegría a los corazones latinos que extrañan su tierra, su gente, sus costumbres. Además de cultivar un ambiente donde todos sus trabajadores sean capacitados y motivados a desarrollar su más alto potencial de productividad y creatividad, para que, quienes laboren en ella mantengan compromiso, lealtad y orgullo, alcanzando así la más alta satisfacción en el trabajo.

VALORES HUMANOS

♣ RESPETO:

Reconocer y apreciar el trabajo de los demás.

Ser amigable y tratar bien a las personas.

Saber escuchar y aceptar diferencias.

♣ INTEGRIDAD:

Pensar, decir y hacer de manera congruente.

Saber admitir errores, ser constante y consistente.

♣ HONESTIDAD:

Hablar con la verdad

Actuar con ética y rectitud.

♣ EQUIDAD Y JUSTICIA:

Tratar a todos por igual, sin distinción de sexo, edad, credo, nacionalidad o raza.

♣ LEALTAD:

Ser fiel a los principios de la empresa.

Ser discreto.

Lograr afinidad de interés entre la empresa y la persona.

♣ RESPONSABILIDAD:

Asumir compromisos y cumplir obligaciones.

Responder por nuestros actos.

PRINCIPIOS

♣ TRABAJO EN EQUIPO:

Participación, colaboración, compromiso

♣ COMUNICACIÓN:

Clara, directa, objetiva, formal y sin burocracia.

♣ ESPIRITU DE SERVICIO:

Todos necesitamos de todos y nos complementamos.

Sentido de ayuda a los demás, humildad.

♣ APERTURA AL CAMBIO:

Innovación, creatividad, adaptabilidad.

♣ ENTREGA AL TRABAJO:

Quererlo, cumplir compromisos, actuar con empeño.

♣ ENTUSIASMO:

Ser positivo, buscar realización personal, participar con gusto.

♣ CALIDAD:

Lograr resultados superando expectativas, Mejorar continuamente, cuidar los detalles, hacer las cosas bien y a tiempo, ser eficientes y productivos, satisfacer al cliente.

POLÍTICAS DE TRABAJO

- ✳ Respetar el horario de trabajo.
- ✳ Checar la hora de entrada.
- ✳ No consumir bebidas alcohólicas durante las horas de trabajo.

REGLAS DE TRABAJO

- ✳ Usar uniforme para trabajar en todos los eventos.
- ✳ No asistir al trabajo en estado de ebriedad.

REGLAS DE ADMISIÓN

- ✳ No entrar con chicles al club.
- ✳ No entrar con pantalones flojos.
- ✳ No entrar con playeras y/o desfajados.
- ✳ Sólo se permite la entrada a mayores de de 18 años. Menores sólo acompañados por su papá o tutor.
- ✳ No portar armas blancos y/o de fuego.
- ✳ Permitir ser registrado en la entrada y ser marcado con una banda que indique si es mayor o menor de edad.
- ✳ No entrar con bebidas al club.

DIRECTORIO:

GERENTE GENERAL:

ELIDA SÁNCHEZ (713) 777 86 36

JEFE DE PERSONAL:

NORMA LILIA RODRÍGUEZ (832) 896 87 94

ENCARGADO DE AUDIO:

EDILBERTO PORTILLO (713) 742 36 23

RECEPCIONISTA:

GLORIA CORRAL (713) 409 16 41

ENCARGADO DE NÓMINA:

CECILIA SANCHEZ (713) 854 12 86

ENCARGADO DE MANTENIMIENTO:

VICTOR REYNA (832) 889 75 58

JEFE DE SEGURIDAD INTERNA:

EDUARDO CARABALLO (832) 704 34 10

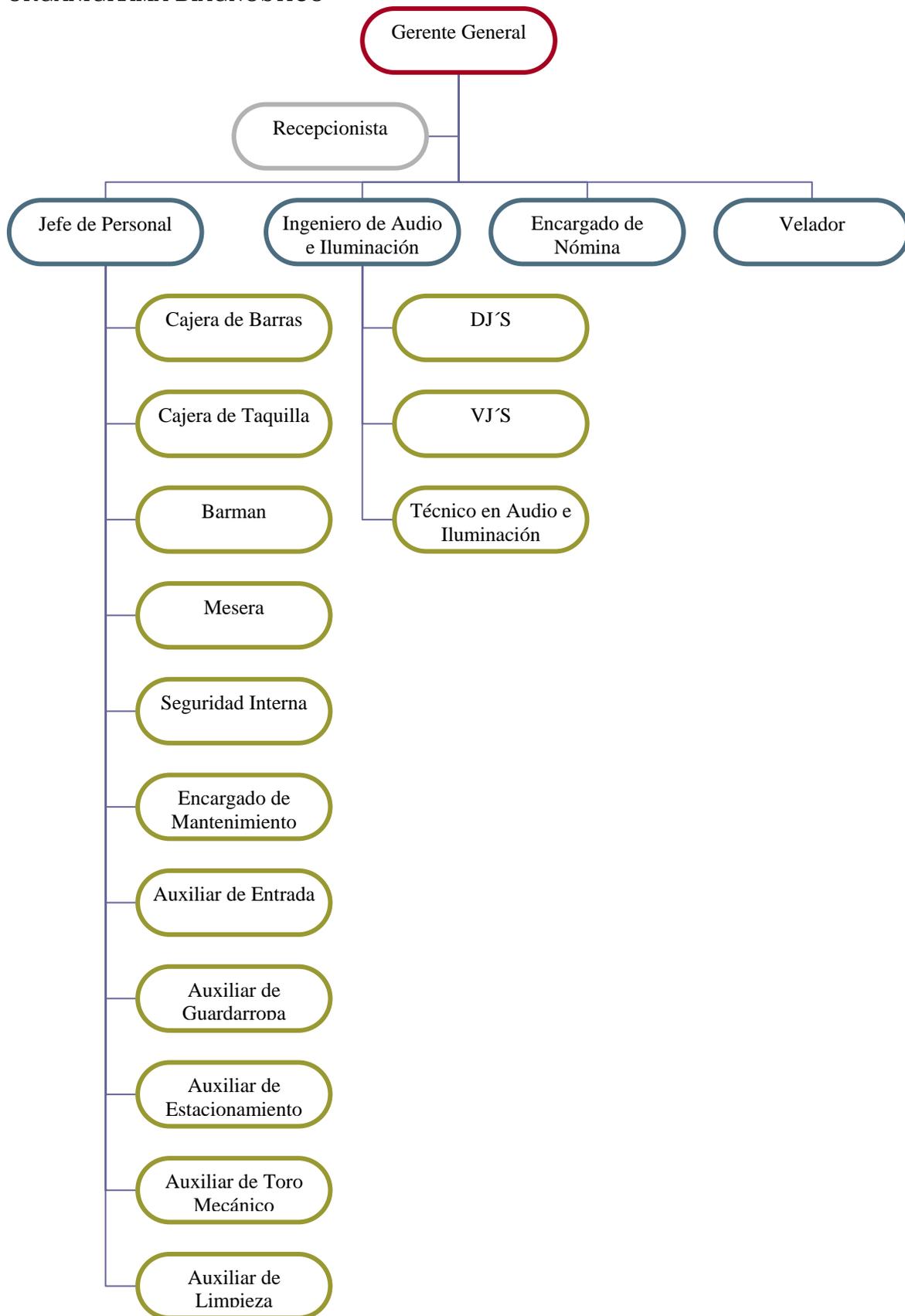
ANTECEDENTES HISTÓRICOS:

Carnaval Night Club abre sus puertas al público en septiembre de 1998, con la finalidad de ofrecer a la gente de raíces latinas un lugar donde divertirse y disfrutar de la música que nos identifica. Con la principal premisa de ofrecer a sus clientes el disfrutar de las bandas musicales internacionales del momento.

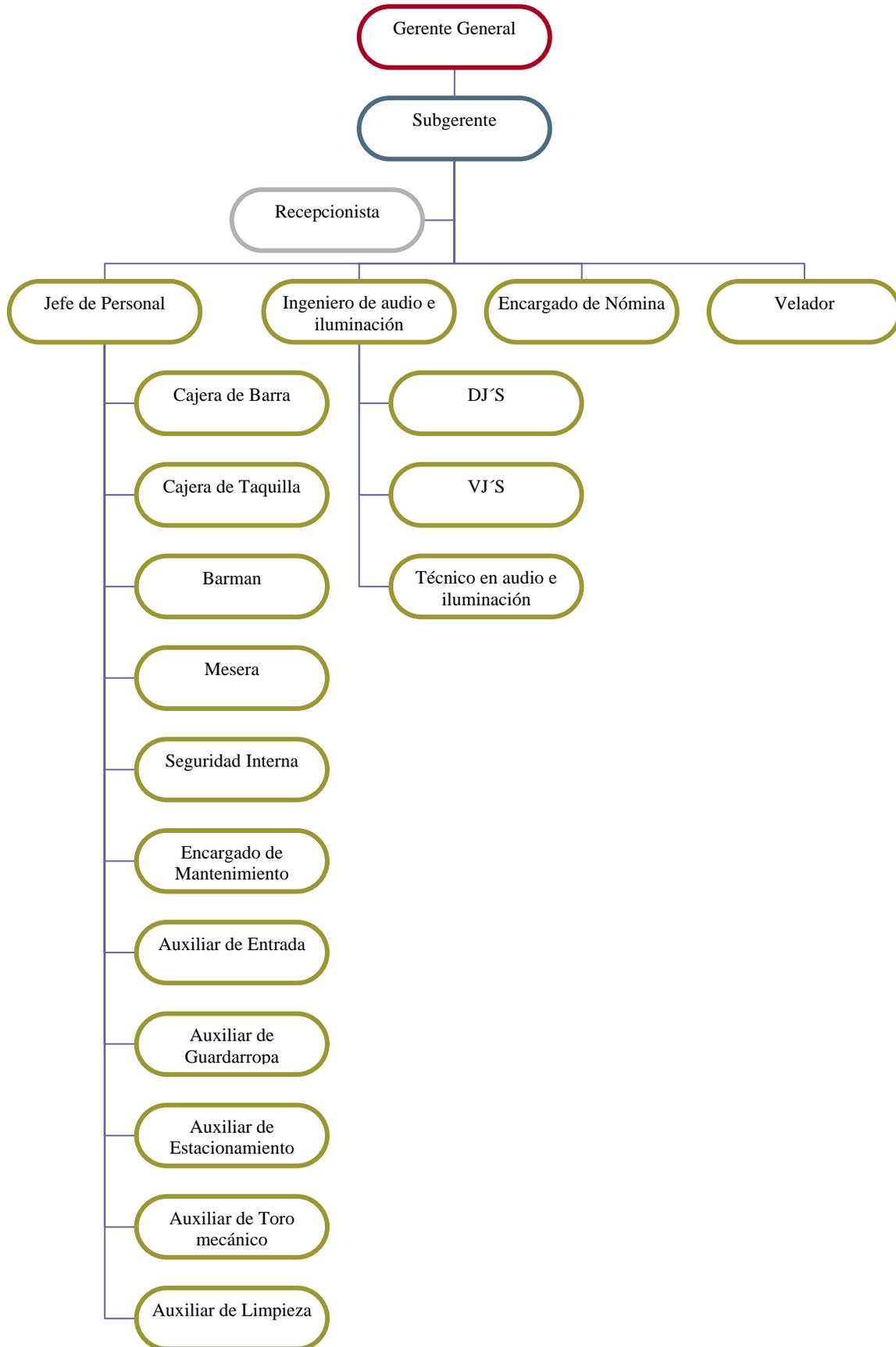
Carnaval Night Club, originalmente estaba ubicado en 7031 Beechnut St, pero en noviembre del 2003 cambia su dirección a 8150 Southwest Frwy ofreciendo a sus clientes espacios más amplios e innovadores, con tres niveles, tecnología más avanzada, pantallas gigantes, impresionante show de luces, barras internacionales, toro mecánico, mesas de billar y juegos de mesa, así como valet parking.

Es así como desde hace casi una década Carnaval Night Club ha ofrecido diversión y alegría a sus clientes y se ha mantenido en el gusto del público gracias al buen servicio.

ORGANIGRAMA DIAGNÓSTICO



ORGANIGRAMA PROPUESTO



ESTRUCTURA FUNCIONAL:

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL.

DEPENDEN DE EL DE FORMA DIRECTA: JEFE DE PERSONAL, RECEPCIONISTA, ENCARGADA DE NÓMINA, INGENIERO DE AUDIO, VELADOR.

DEPENDEN DE EL DE FORMA INDIRECTA: CAJERAS, BARMAN, MESERAS, SEGURIDAD INTERNA, ENCARGADO DE MANTENIMIENTO EMPLEADOS AUXILIARES DE ENTRADA, AUXILIARES DE GUARDARROPA, AUXILIARES DE ESTACIONAMIENTO, AUXILIAR DE TORO MECÁNICO Y AUXILIARES DE LIMPIEZA.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Es responsable de la eficiente administración de la empresa. Para ello tiene las funciones principales de organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de todas las áreas, con la sola limitación de las políticas y normas establecidas previamente. Además de encargarse directamente de las actividades de finanzas y de las de relaciones publicas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ∞ Realizar las previsiones de ventas de la empresa para cada evento, así mismo elaborar los presupuestos necesarios para abastecer las necesidades del establecimiento.
- ∞ Analizar los estados financieros de la empresa.
- ∞ Formular las políticas de la empresa revisándolas periódicamente.
- ∞ Estudiar y analizar constantemente la organización de la empresa, para modificar, suprimir o ajustar grados de autoridad y responsabilidades delegadas.
- ∞ Vigilar que en el ejercicio de la autoridad de cada nivel jerárquico, no se ejerza dicha autoridad fuera de los límites señalados en las políticas y normas, fijadas a cada jefe.
- ∞ Exigir que cada jefe o empleado, cumpla eficazmente todas las actividades que les hayan sido encomendadas, y que se les provea para ello de los medios necesarios.
- ∞ Vigilar que el adiestramiento que se de a los empleados, tanto en los aspectos de trabajo como en los sociales, se realicen de modo que se obtenga la mayor eficiencia y colaboración del personal.
- ∞ Establecer en la empresa una adecuada comunicación, para que los objetivos, políticas y normas, sean conocidos oportunamente y fomentar de este modo el espíritu de colaboración en todo el personal.
- ∞ Cuidar que los sistemas de remuneración a empleados, logren estimular del mejor modo posible al personal a prestar su plena colaboración y eviten en lo posible descontentos y rotación de personal innecesario.
- ∞ Requerir al encargado de nóminas un informe periódico y detallado acerca de las horas extras trabajadas, ausentismos del

personal, sugerencias de quejas importantes del personal, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- ∞ Elaborar los presupuestos mensuales, sobre gastos de publicidad, gastos de compra de oficina, basándose en datos proporcionados por la recepcionista. Además de los de administración tales como luz, renta, impuestos, teléfono, etc.
- ∞ Controlar los pagos hechos por la empresa, revisando detalladamente las facturas presentadas a cobro en la empresa.
- ∞ Controlar los depósitos hechos en el banco, así como la emisión de cheques, revisando las fichas y talones o en su defecto copias correspondientes.
- ∞ Cuidar la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales. Y autorizar el pago de los impuestos causados.
- ∞ Requerir al Contador la entrega puntual de los recibos de los pagos efectuados, a fin de llevar un control adecuado de los mismos.
- ∞ Supervisar y coordinar los trabajos de la oficina en general.
- ∞ Autorizar, en forma general o especial, el pago de las facturas y otros documentos presentados a cobro en la empresa.
- ∞ Elaborar la agenda y las contrataciones de las agrupaciones que se presentaran en el establecimiento, revisándola constantemente.

REQUISITOS INTELECTUALES:

INSTRUCCIÓN BASICA: Requiere tener conocimientos, por lo menos adquiridos en la práctica, en técnicas de Administración General, Contabilidad, Ventas y Relaciones Humanas. Poseer los conocimientos correspondientes a Primaria, Secundaria y Bachillerato como base de cultura general para la adecuada administración de la empresa. Además requiere de forma indispensable dominar el idioma Inglés.

EXPERIENCIA DE TRABAJO: Tener experiencia en toma de decisiones, manejo de personal, funciones administrativas y solución de conflictos por lo menos 4 años.

OTROS REQUISITOS: Tener buen carácter, visión de líder, amabilidad, don de mando y responsabilidad. Acostumbrado a trabajar bajo presión.

RIESGOS DE TRABAJO: Perdidas de patrimonio, Estrés.

NOMBRE DEL PUESTO: SUBGERENTE
DEPENDEN DE: GERENTE GENERAL

DEPENDEN DE EL DE FORMA DIRECTA: JEFE DE PERSONAL, RECEPCIONISTA, ENCARGADA DE NÓMINA, INGENIERO DE AUDIO.

DEPENDEN DE EL DE FORMA INDIRECTA: CAJERAS, BARMAN, MESERAS, SEGURIDAD INTERNA, ENCARGADO DE MANTENIMIENTO EMPLEADOS AUXILIARES DE ENTRADA, AUXILIARES DE GUARDARROPA, AUXILIARES DE ESTACIONAMIENTO, AUXILIAR DE TORO MECÁNICO Y AUXILIARES DE LIMPIEZA, VELADOR.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Es responsable de auxiliar al gerente general a lograr la eficiente administración de la empresa. Para ello tiene las funciones principales de organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de todas las áreas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ☞ Auxiliar al gerente general en todas las actividades que tiene a su cargo, y cuando sea necesario suplirlo y representarlo.
- ☞ Realizar las previsiones de ventas de la empresa para cada evento, así mismo elaborar los presupuestos necesarios para abastecer las necesidades del establecimiento.
- ☞ Analizar los estados financieros de la empresa.
- ☞ Formular las políticas de la empresa revisándolas periódicamente.
- ☞ Estudiar y analizar constantemente la organización de la empresa, para modificar, suprimir o ajustar grados de autoridad y responsabilidades delegadas.
- ☞ Vigilar que en el ejercicio de la autoridad de cada nivel jerárquico, no se ejerza dicha autoridad fuera de los límites señalados en las políticas y normas, fijadas a cada jefe.
- ☞ Exigir que cada jefe o empleado, cumpla eficazmente todas las actividades que les hayan sido encomendadas, y que se les provea para ello de los medios necesarios.
- ☞ Vigilar que el adiestramiento que se da a los empleados, tanto en los aspectos de trabajo como en los sociales, se realicen de modo que se obtenga la mayor eficiencia y colaboración del personal.
- ☞ Establecer en la empresa una adecuada comunicación, para que los objetivos, políticas y normas, sean conocidos oportunamente y fomentar de este modo el espíritu de colaboración en todo el personal.
- ☞ Cuidar que los sistemas de remuneración a empleados, logren estimular del mejor modo posible al personal a prestar su plena colaboración y eviten en lo posible descontentos y rotación de personal innecesario.
- ☞ Requerir al encargado de nóminas un informe periódico y detallado acerca de las horas extras trabajadas, ausentismos del

personal, sugerencias de quejas importantes del personal, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- ⌘ Elaborar los presupuestos mensuales, sobre gastos de publicidad, gastos de compra de oficina, basándose en datos proporcionados por la recepcionista. Además de los de administración tales como luz, renta, impuestos, teléfono, etc.
- ⌘ Controlar los pagos hechos por la empresa, revisando detalladamente las facturas presentadas a cobro en la empresa.
- ⌘ Controlar los depósitos hechos en el banco, así como la emisión de cheques, revisando las fichas y talones o en su defecto copias correspondientes.
- ⌘ Cuidar la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesarias para efectuar los pagos fiscales. Y autorizar el pago de los impuestos causados.
- ⌘ Requerir al Contador la entrega puntual de los recibos de los pagos efectuados, a fin de llevar un control adecuado de los mismos.
- ⌘ Supervisar y coordinar los trabajos de la oficina en general.
- ⌘ Autorizar, en forma general o especial, el pago de las facturas y otros documentos presentados a cobro en la empresa.
- ⌘ Elaborar la agenda y las contrataciones de las agrupaciones que se presentaran en el establecimiento, revisándola constantemente.

REQUISITOS INTELECTUALES:

INSTRUCCIÓN BASICA: Requiere tener Licenciatura en Administración de empresas. Además requiere de forma indispensable dominar el idioma Inglés.

EXPERIENCIA DE TRABAJO: Tener experiencia en toma de decisiones, manejo de personal, funciones administrativas y solución de conflictos por lo menos 4 años.

OTROS REQUISITOS: Tener buen carácter, visión de líder, amabilidad, don de mando y responsabilidad. Acostumbrado a trabajar bajo presión. Sexo Indistinto.

RIESGOS DE TRABAJO: Estrés.

NOMBRE DEL PUESTO: RECEPCIONISTA

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Mantener informada a gerencia general de todo lo que ocurre en la oficina y darle la información de llamadas, así como brindarle atención a las personas que llaman.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ☞ Estar al pendiente de las actividades gerenciales.
- ☞ Atender el teléfono, anotar los recados, y proporcionar la información solicitada, correspondiente a los eventos próximos.
- ☞ Recibir y enviar los fax requeridos.
- ☞ Archivar los recibos de las compras, de los depósitos, de todos los documentos de la oficina.
- ☞ Dar la programación a las personas que lo soliciten.
- ☞ Realizar las reservaciones solicitadas por los clientes durante el día.
- ☞ Dar y recibir solicitudes de trabajo a las personas interesadas.
- ☞ Cada martes realizar el inventario de lo que se consumió en el fin de semana, posteriormente levantar pedido de faltantes.
- ☞ Cada martes realizar el inventario de barras.
- ☞ Cada 15 días realizar un informe comparativo con las ventas y compras de licores.
- ☞ Recibir el licor los viernes en la mañana, anotando lo que se recibe y realizar el pago del mismo con cheque.
- ☞ Eventualmente ir al banco a realizar depósitos ó a cambiar para que haya suficiente cambio para las barras.
- ☞ Realizar las compras de los insumos de papelería para la oficina, previa autorización de la gerencia.
- ☞ Atender a las personas que acudan buscando información a la oficina.

INSTRUCCIÓN BÁSICA: Tener carrera técnica en secretariado auxiliar administrativo ó equivalente a preparatoria. Sexo femenino.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español e Inglés. Ser mayor de 18 años.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Posibles lesiones al hacer los inventarios, estrés.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PERSONAL.

DEPENDE DE: GERENTE GENERAL.

DEPENDEN DE EL: CAJERAS, BARMAN, MESERAS, SEGURIDAD INTERNA, ENCARGADO DE MANTENIMIENTO EMPLEADOS AUXILIARES DE ENTRADA, AUXILIARES DE GUARDARROPA, AUXILIARES DE ESTACIONAMIENTO, AUXILIAR DE TORO MECÁNICO Y AUXILIARES DE LIMPIEZA.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Supervisar y vigilar el buen desempeño del personal, que el desarrollo de su trabajo sea de la mejor manera y con la mayor eficiencia. Además de controlar que los recursos materiales se utilicen eficientemente.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Supervisar de forma directa a empleados, vigilando que cada uno desarrolle sus labores de la mejor manera y cumplan con las normas o políticas del establecimiento.
- ⌘ Vigilar que los empleados bajo su mando brinden la mejor atención al cliente.
- ⌘ Intervenir cuando surjan discusiones o controversias entre empleado y cliente, y dar la mejor solución posible, buscando siempre no afectar la imagen del establecimiento.
- ⌘ Encender o cerciorarse de que todas las luces estén encendidas a las 7:30 p.m. los días de servicio (Viernes, Sábado, Domingo, Lunes y Días festivos).
- ⌘ Quitar los candados de todos los refrigeradores a las 7:30 p.m.
- ⌘ Elaborar diariamente el reporte de venta de botellas de licor.
- ⌘ Elaborar semanalmente el reporte de ventas de cada mesera.
- ⌘ Realizar el escalafón de trabajo de las meseras basándose en las ventas de los viernes, sábados, y lunes, para informar que lugar esta ocupando cada una (conforme a las ventas se tiene una área de limpieza para cada mesera).
- ⌘ Inspeccionar la limpieza general del establecimiento cada martes de 12:00 p.m. a 3:00 p.m.
- ⌘ Realizar inventario de botellas cada martes y elaborar el reporte correspondiente.
- ⌘ Cuando exista una vacante debe realizar las entrevistas correspondientes para que dentro de las solicitudes de empleo existentes, encontrar a la persona idónea para ocupar el puesto vacante. Y realizar la contratación de personal.
- ⌘ Supervisar o proporcionar el adiestramiento a nuevos empleados, informándole todas las funciones del puesto así como presentarlo son sus compañeros de trabajo.

- ⌘ Atender a las personas que vienen a verificar que el establecimiento cumpla con todos los requisitos establecidos en ley.
- ⌘ Vigilar que menores de 21 años no estén consumiendo bebidas alcohólicas, observando que meseras o personal de barra no este vendiéndoles bebidas embriagantes a estas personas.
- ⌘ Asegurar los refrigeradores de con candado a las 2:30 a.m.

REQUISITOS INTELECTUALES:

INSTRUCCIÓN BASICA: Tener Licenciatura en Recursos Humanos, administración ó psicología ó bien carrera técnica en Recursos humanos, Administración. Dominar el inglés y español. Sexo Indistinto.

EXPERIENCIA DE TRABAJO: Tener experiencia en toma de decisiones, manejo de personal, funciones administrativas y solución de conflictos por lo menos 3 años.

OTROS REQUISITOS: Tener buen carácter, visión de lider amabilidad, don de mando y responsabilidad.

RIESGOS DE TRABAJO: Posibles cortaduras por vasos o envases rotos, estrés.

NOMBRE DEL PUESTO: CAJERA (O) DE BARRAS

DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Realizar los cobros, auxiliar al barman a preparar y servir tragos, vigilar el efectivo en caja y en general dar la mejor atención al cliente.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ☞ Revisar que el cambio o banco este completo y que sea suficiente de acuerdo a la magnitud del evento.
- ☞ Revisar la caja y ver que tenga papel la registradora.
- ☞ Revisar que la barra en general este limpia y poner en orden lo que este fuera de su lugar, como vasos, jarras, licores.
- ☞ Rellenar copas de limón, sal, popotes, y cerillos.
- ☞ Revisar la existencia de vasos, jarras, vinos, licores y cerveza.
- ☞ Realizar los cobros de tragos y bebidas.
- ☞ Vigilar el efectivo en caja.
- ☞ Auxiliar al barman a preparar y servir tragos.
- ☞ Entregar al final de la jornada el efectivo al gerente general.
- ☞ Cada quincena hacer limpieza general de barra, limpiando vasos, copas, y si no hubiese vaso o copas suficientes proveer los faltantes de bodega o solicitarlos al Jefe de personal.
- ☞ Cuando en esa barra no se este utilizando mucho un tipo de vaso llevarlo a otra barra o a bodega.
- ☞ Avisar al Jefe de personal o al Gerente los faltantes de productos o licores que tenga cada barra para que se ordenen a la brevedad posible.
- ☞ Anotar las botellas de vinos que cada mesera compre en su barra y caja y entregar un reporte al Jefe de Personal.
- ☞ No vender bebidas alcohólicas a menores de 21 años, y vigilar que adultos no estén previéndolos de las mismas.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para entregar el reporte de los ingresos. Además de saber realizar operaciones matemáticas para dar cambios bien y hacer las cuentas con rapidez. Tomar un curso de 2 hrs. para obtener licencia de venta de licor.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Cortaduras leves por vasos o envases rotos, infecciones por el contacto con el dinero.

NOMBRE DEL PUESTO: CAJERA DE TAQUILLA.

DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Vender los boletos, atender el teléfono, realizar las reservaciones, proveer a clientes de la información de presentaciones en el establecimiento y además atender con amabilidad a clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ∞ Realizar la limpieza de la taquilla diariamente limpiar cristales y poner en orden los formatos de reporte de ingresos y reservaciones de cada evento.
- ∞ Atender el teléfono y dar la información de las presentaciones de grupos en el establecimiento cuando así se solicite.
- ∞ Anotar los recados telefónicos o hacer las reservaciones solicitadas.
- ∞ Entregar las reservaciones a las meseras para que reserven las mesas necesarias.
- ∞ Anotar el número del primer boleto en el cuaderno de control para revisar al final cuantos se vendieron.
- ∞ Realizar la venta de boletos.
- ∞ Entregar al final de cada evento los ingresos obtenidos a la gerencia general, así como los boletos restantes del día, anexando a estos el reporte de las ventas.
- ∞ Cuando sea necesario auxiliar en barras con las mismas funciones de cajera de barras.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para entregar el reporte de los ingresos. Además de saber realizar operaciones matemáticas para dar cambios bien y hacer las cuentas con rapidez. Tomar un curso de 2 hrs. para obtener licencia de venta de licor. Sexo femenino.

CUALIDADES DEL PUESTO:, Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Infecciones por el contacto con el dinero, y cuando se auxilia en barra posibles cortaduras leves por vasos o envases rotos.

NOMBRE DEL PUESTO: BARMAN.

DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Preparar las bebidas solicitadas y atención al cliente.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ☞ Preparar todo tipo de bebidas solicitadas por los clientes.
- ☞ Atender a clientes y meseras que acudan a la barra de modo amable y cortés.
- ☞ Revisar que haya la existencia de todos los licores, vinos y cervezas en cantidad suficiente de acuerdo al evento del día. En caso de algún faltante proveerlo de la bodega o solicitarlo al Jefe de Personal.
- ☞ Llenar tinajas, refrigeradores, de cerveza con anticipación para que a la hora del evento esté fría.
- ☞ Partir limón y acomodarlo en las copas.
- ☞ Preparar la piña colada y margarita, y llenar las máquinas despachadoras.
- ☞ Limpiar, lavar y acomodar copas, vasos, jarras cada vez que sea necesario durante el evento.
- ☞ Cuando existan faltantes de licores o cervezas solicitarlas al Jefe de Personal.
- ☞ Al final de cada noche llenar refrigeradores de cerveza si es el caso.
- ☞ Cuando una botella de licor o vino se haya terminado tiene que quitarle el marbete y destruirlo.
- ☞ Eventualmente llenar por las mañanas botes o tinajas de cerveza de reserva para eventos masivos.
- ☞ Al salir hacer limpieza de la barra en que se está trabajando.
- ☞ No venderle ni servirle bebidas alcohólicas a menores de 21 años.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para revisar Identificaciones, leer instructivos de máquinas, etc. Además de saber realizar operaciones matemáticas para dar cambios bien y hacer las cuentas con rapidez. Tomar un curso de 2 hrs. para obtener licencia de venta de licor. Sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO:, Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Cortaduras leves por vasos o envases rotos.

NOMBRE DEL PUESTO: MESERA
DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Atender con amabilidad a los clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ☞ Atender con amabilidad a los clientes.
- ☞ Al llegar limpiar y ordenar mesas, sillas y ceniceros y en general asear el área que le corresponda.
- ☞ Registrar el consumo de los clientes en una nota de venta, la cual debe llevar los datos de la fecha del día, nombre de la mesera y número de la caja en que compra.
- ☞ Al terminar el evento debe realizar la limpieza del área correspondiente, como limpiar mesas, poner envases en los botes de basura, recoger ceniceros.
- ☞ No venderle bebidas alcohólicas a menores de 21 años, revisando las marcas o bandas en el brazo para no venderle a estos clientes bebidas embriagantes.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para tomar pedidos, leer identificaciones, además de tener conocimiento de operaciones aritméticas simples para hacer cuentas y entregar cambios correctos. Tomar un curso de 2 hrs. para obtener licencia de venta de licor. Sexo femenino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, tener buena presentación, responsable, respetuosa, ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Cortaduras leves por vasos o envases rotos, infecciones por el contacto con el dinero.

NOMBRE DEL PUESTO: **SEGURIDAD INTERNA**

DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Encargado de resguardar la seguridad interna del establecimiento. Velar por la seguridad no solo de la empresa sino también de los clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Realizar la revisión de los clientes al entrar, cerciorándose de que no estén portando armas u objetos prohibidos.
- ⌘ Encargado de resguardar la seguridad interior.
- ⌘ Intervenir en riñas o discusiones sean entre los mismos clientes o con algún empleado del establecimiento.
- ⌘ Llamar la atención a personas adultas que estén proporcionándole o tratando de proporcionarle bebidas alcohólicas a menores de 21 años.

INSTRUCCIÓN BÁSICA: Tener curso o carrera técnica de seguridad.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años, sexo masculino. Saber leer y escribir para leer identificaciones y en dado casos especiales levantar reporte. Sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO: No ser una persona explosiva o irritable. Tener muy buen sentido auditivo para cuando se le este llamando

EXPERIENCIA DE TRABAJO: Tener experiencia en manejo de armas.

RIESGOS DE TRABAJO: Posibles lesiones por intervenir en riñas o posibles cortaduras por vasos y envases rotos.

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

DEPENDE DE: JEFE DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Vigilar y supervisar que toda la maquinaria, objetos y materiales de trabajo estén funcionando correctamente en el establecimiento y cuando sea necesario realizar las reparaciones correspondientes; además de realizar las mejoras requeridas o solicitadas en ciertas áreas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ∞ Reparar cualquier detalle que surja en los fines de semana.
- ∞ Realizar las mejoras como pintura a las puertas, paredes, rieles.
- ∞ Cerciorarse que todo este funcionando correctamente, maquinas de licor, agua, soda, lavaderos, cajas, luces, pisos, aires acondicionados, calefacción, baños, toro mecánico, y realizar las reparaciones correspondientes si es necesario.
- ∞ Cuando no este en sus manos resolver los problemas notificarlo a gerencia general y llamar a especialista.
- ∞ Cada dos o tres meses auxiliar en el lavado de las alfombras.
- ∞ Realizar las compras de la herramienta requerida para realizar las mejoras o solicitarla en gerencia general.
- ∞ Estar en horas de servicio al pendiente de cualquier detalle que surja, como apagar alarmas de incendio.
- ∞ Estar al pendiente que no se concentre mucho humo del escenario cerca de las alarmas de incendio, para que estas no se activen.
- ∞ Dar uso adecuado al equipo de trabajo asignado.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para manejar instructivos de las herramientas utilizadas. Saber operaciones aritméticas para realizar mediciones. Tener conocimiento de electrónica para realizar las reparaciones necesarias. Sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Tener buen carácter, ser perseverante, responsable, buena presentación, respetuoso y ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Posibles lesiones o cortaduras por vasos y envases rotos. Lesiones por caídas, o descargas eléctricas. Lesiones por cargar cosas muy pesadas, cortaduras por uso inadecuado de herramientas.

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE ENTRADA

DEPENDE DE: JEFE DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Recibir boletos y llevar un conteo de cada persona que entra al establecimiento en horas de servicio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ∞ Solicitar a los clientes identificación para marcar a mayores de edad y menores de 21 años con la banda correspondiente.
- ∞ Recibir boletaje.
- ∞ Auxiliar en la revisión de los clientes.
- ∞ Anotar cuantas personas entran con cortesía, y cuantas con boleto pagado.
- ∞ Entregar reporte al final de cada evento.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para entregar reportes. Sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, atento y cortés, buena presentación, responsable y ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Lesiones leves por empujones al entrar los clientes.

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE GUARDAROPA

DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL

DESCRIPCION GENERAL: Atender a los clientes y mantener ordenado el guardarropa.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

- ☞ Cortar y pegar en la forma de reporte de ingresos el primer boleto del rollo de boletaje del evento.
- ☞ Atender a los clientes, realizando el cobro y expedir boleto.
- ☞ Recibir las prendas y colocarlas en gancho, engrapar el boleto contraseña y colgar.
- ☞ Entregar el boleto contraseña correspondiente al cliente
- ☞ Responsabilizarse por el orden de las prendas
- ☞ Entregar a los clientes las prendas cuando estos lo soliciten y solicitarles el boleto contraseña para verificarlo con la prenda.
- ☞ Mantener limpia el área de guardarropa.
- ☞ Anotar el número de folio del último boleto vendido en la forma de reporte de ingresos.
- ☞ Entregar ingresos y reporte a gerencia general al finalizar cada evento, anexando el rollo de boletos restante.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para entregar el reporte correspondiente. Sexo femenino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser atento y amable, responsable, tener buena presentación, ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Posibles lesiones por grapas o alfileres con que coloca el boleto contraseña en la prenda.

NOMBRE DEL PUESTO: **AUXILIAR DE ESTACIONAMIENTO**

DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Vigilar que los autos estén bien estacionados y seguros de no sufrir daños.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Auxiliar a los clientes a encontrar estacionamiento de las 8:00 p.m., hasta las 12:30 a.m.
- ⌘ Vigilar que los automóviles no sufran daños.
- ⌘ Cerrar las entradas del área de casas habitacionales alrededor de la 1:00 a.m., dejando libre solo una salida en toda el área del estacionamiento.
- ⌘ Auxiliar a los clientes a encontrar la salida una vez terminado el evento.
- ⌘ Limpiar el estacionamiento, recogiendo botellas, basura, etc.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años, sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, atento y cortés, buena presentación, responsable y ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Lesiones respiratorias por que se trabaja a la intemperie y el clima es muy extremo en ocasiones.

NOMBRE DEL PUESTO: **AUXILIAR DE TORO MECÁNICO**

DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Atender a los clientes, expedir boleto, cobrar.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Cortar y pegar en la forma de reporte de ingresos el primer boleto del rollo de boletaje del evento.
- ⌘ Cobrar el servicio y expedir boleto.
- ⌘ Atender a los clientes proporcionándole el servicio.
- ⌘ Tener el cuidado de no lastimar a los clientes con la intensidad del toro mecánico.
- ⌘ Anotar el número de folio del último boleto vendido en la forma de reporte de ingresos.
- ⌘ Entregar a gerencia los ingresos con el boletaje restante y el reporte correspondiente.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para entregar reporte de los ingresos obtenidos. Sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable y responsable, tener buena presentación y ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Posibles lesiones o cortaduras por vasos o envases rotos.

NOMBRE DEL PUESTO: **AUXILIAR DE LIMPIEZA**

DEPENDENCIA: JEFE DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Mantener limpio e higiénico las instalaciones del establecimiento o el área correspondiente.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Realizar la limpieza de piso, mesas y sillas del área que le corresponda.
- ⌘ Romper cajas de cerveza y licor y depositarlas en el contenedor de basura correspondiente.
- ⌘ Mantener la higiene de los baños.
- ⌘ Colocarle bolsas a los botes de basura antes de iniciar el evento, y cada vez que sea necesario durante el evento.
- ⌘ Durante los eventos u horas de servicio recoger basura, vasos o envases rotos de la alfombra o pisos.
- ⌘ Durante las horas de servicio sacar los botes de basura y colocarla en los contenedores correspondientes, las veces que sean necesarias según el evento.
- ⌘ Lavar los hules de las barras cada martes en la mañana.
- ⌘ Mantener ordenado el equipo de trabajo.
- ⌘ Hacer buen uso del material y del equipo de trabajo.
- ⌘ Recoger vasos y botellas de las mesas y llevarlos a barras.
- ⌘ Cada quince días limpiar el cuarto de eléctricos y las aspiradoras.
- ⌘ Eventualmente auxiliar a recibir pedidos de cerveza y licores.
- ⌘ Cada dos o tres meses auxiliar en el lavado de alfombras.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años, sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Tener buen carácter, ser perseverante, responsable, respetuoso y ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Posibles lesiones o cortaduras por vasos y envases rotos. Lesiones o intoxicaciones por mal uso de químicos de limpieza.

NOMBRE DEL PUESTO: INGENIERO DE AUDIO E ILUMINACIÓN

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

DEPENDEN DE EL: DJ'S, VJ'S, TÉCNICO EN AUDIO.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Es responsable de programar el show de luces, además del mantenimiento y el correcto funcionamiento el audio y la iluminación del establecimiento. Así como de supervisar que el personal de cabina cumpla correctamente con sus deberes y responsabilidades.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ☞ Encender la consola de iluminación previo a cada evento para verificar que todas las luces estén funcionando, si alguna tuviese una falla, el día inmediato siguiente tiene que repararla.
- ☞ Verificar que el audio este funcionando bien previo a cada evento y si hubiese alguna falla solucionarla.
- ☞ Rellenar las maquinas de líquido de humo.
- ☞ Realizar el show de luces en horas de servicio.
- ☞ Al terminar cada evento verificar que todas las consolas tanto de audio como de iluminación sean apagadas correctamente.
- ☞ Realizar el mantenimiento de luces y audio dándoles limpieza cada mes y realizar las reparaciones cada vez que sea necesario.
- ☞ Preparar un nuevo show de luces cada semana.
- ☞ Realizar la remodelación de la estructura del show de iluminación cada 10 a 12 meses.
- ☞ Realizar pagos a los proveedores de equipo de audio e iluminación previa autorización de la gerencia.
- ☞ Archivar los recibos de pagos realizados a los proveedores y de gastos realizados de material necesario en la cabina de audio.
- ☞ Supervisar la realización de videos que serán proyectados en el club.
- ☞ Supervisar y auxiliar en lo necesario a los empleados bajo su mando.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español y el inglés. Ser mayor de 18 años. Tener carrera técnica en Iluminación y audio. Tener conocimiento de electrónica para reparar el equipo de iluminación y audio. Sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser responsable y amable, tener experiencia en el manejo de audio e iluminación por lo menos dos años, Creatividad.

RIESGOS DE TRABAJO: Posibles cortaduras por vasos o envases rotos. Lesiones graves por caídas si no se tiene el cuidado necesario cuando se están bajando las luces de la estructura metálica. Quemaduras leves por el manejo de la herramienta con la que se realizan las reparaciones.

NOMBRE DEL PUESTO: DJ'S

DEPENDE DE: INGENIERO DE AUDIO E ILUMINACIÓN

DESCRIPCIÓN GENERAL: Programar y realizar la mezcla de la música, durante las horas de servicio del establecimiento, así mismo animar y complacer en lo posible las peticiones del público.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Encender el sistema de iluminación de la cabina de audio a las 7:00 p.m.
- ⌘ Encender el sistema de audio a las 7:00 p.m.
- ⌘ Programar la mezcla de música que se pondrá durante los intermedios de los grupos.
- ⌘ Realizar la presentación de los grupos cuando sea necesario.
- ⌘ Atender y complacer en lo posible las peticiones del público.
- ⌘ Auxiliar cuando así se requiera en la realización del show de luces durante las horas de servicio.
- ⌘ Auxiliar en la producción de spot de las presentaciones próximas, en el área de audio.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para el buen manejo del equipo de audio e iluminación. Tener experiencia en manejo de audio e iluminación, por lo menos 2 años.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse. Ser creativo.

RIESGOS DE TRABAJO: Cortaduras leves por vasos o envases rotos, caídas por bajar y subir escalones de la cabina al escenario.

NOMBRE DEL PUESTO: VJ'S

DEPENDENCIA: INGENIERO DE AUDIO E ILUMINACIÓN

DESCRIPCIÓN GENERAL: Programar y supervisar la proyección de video, durante las horas de servicio del establecimiento.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Encender el sistema de video a las 8:00 p.m.
- ⌘ Programar la proyección de videos para el evento.
- ⌘ Tomar y archivar fotos del público para entregarlas a la editorial de la revista.
- ⌘ Apagar el sistema de video a las 2:00 a.m.
- ⌘ Auxiliar en la producción de spot de las presentaciones próximas, en el área de video.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para el buen manejo del equipo de video y fotografía. Tener experiencia en manejo equipo de video y fotografía, por lo menos 2 años.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse. Ser creativo.

RIESGOS DE TRABAJO: Cortaduras leves por vasos o envases rotos, caídas por bajar y subir escalones de la cabina al escenario. Estrés.

NOMBRE DEL PUESTO: TÉCNICO EN AUDIO E ILUMINACIÓN.

DEPENDENCIA: INGENIERO DE AUDIO E ILUMINACIÓN

DESCRIPCIÓN GENERAL: Auxiliar en lo necesario al ingeniero de audio e iluminación, revisando el sistema de audio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Encender la consola de iluminación previo a cada evento y verificar que toda la iluminación de la estructura estén encendidas.
- ⌘ Auxiliar durante los eventos si es necesario a realizar el show de luces.
- ⌘ Auxiliar a rellenar las maquinas de líquido de humo.
- ⌘ Apagar las consolas tanto de audio como de iluminación al finalizar cada evento.
- ⌘ Auxiliar en la limpieza y mantenimiento de luces y audio cada mes.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años. Saber leer y escribir para el buen manejo del equipo de audio e iluminación. Tener experiencia en manejo de audio e iluminación, por lo menos 1 año.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse. Ser creativo.

RIESGOS DE TRABAJO: Cortaduras leves por vasos o envases rotos, caídas al bajar el equipote iluminación de la estructura.

NOMBRE DEL PUESTO: **ENCARGADO DE NÓMINA.**

DEPENDENCIA DE: GERENCIA GENERAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Encargada del pago de la nómina y del control de asistencia de empleados.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ☞ Realizar el llenado de los formatos de nómina cada semana y enviarlos al banco, para que este elabore los cheques correspondientes.
- ☞ Llevar un control sobre las retenciones hechas a los empleados.
- ☞ Llevar un control de la asistencia de los empleados, así como de las ausencias y puntualidad.
- ☞ Realizar el pago a los empleados los días viernes mediante cheque o efectivo.
- ☞ Entregar reporte a la gerente de las solicitudes de permisos para faltar.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español e Inglés, para llenar los formatos requeridos. Tener conocimientos sobre retenciones. Saber leer y escribir para realizar los informes requeridos por la gerencia. Sexo femenino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse.

RIESGOS DE TRABAJO: Ninguno.

NOMBRE DEL PUESTO: **VELADOR**
DEPENDENCIA DE: GERENCIA GENERAL

DESCRIPCIÓN GENERAL: Vigilar y resguardar los bienes del establecimiento.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ⌘ Responsable de vigilar el establecimiento de 2:00 a.m. a 10:00 a.m. los sábados, domingos, lunes y martes y de 7:00 p.m. a 10:00 a.m. los miércoles, jueves y viernes.
- ⌘ Cuidar que los bienes materiales de la empresa estén salvaguardados asegurando todas las salidas una vez que todos los empleados hayan salido.
- ⌘ Llamar a la policía en caso de intento de asalto al establecimiento.
- ⌘ Contestar el teléfono de 8:00 a.m. a 10:00 a.m. y proporcionar la información requerida acerca de la programación semanal.
- ⌘ Resguardar las instalaciones, cuidar las entradas de personal así como de personas ajenas a la empresa.

REQUISITOS DEL PUESTO: Dominar el español. Ser mayor de 18 años, sexo masculino.

CUALIDADES DEL PUESTO: Ser amable, buena presentación, responsable, ganas de superarse.

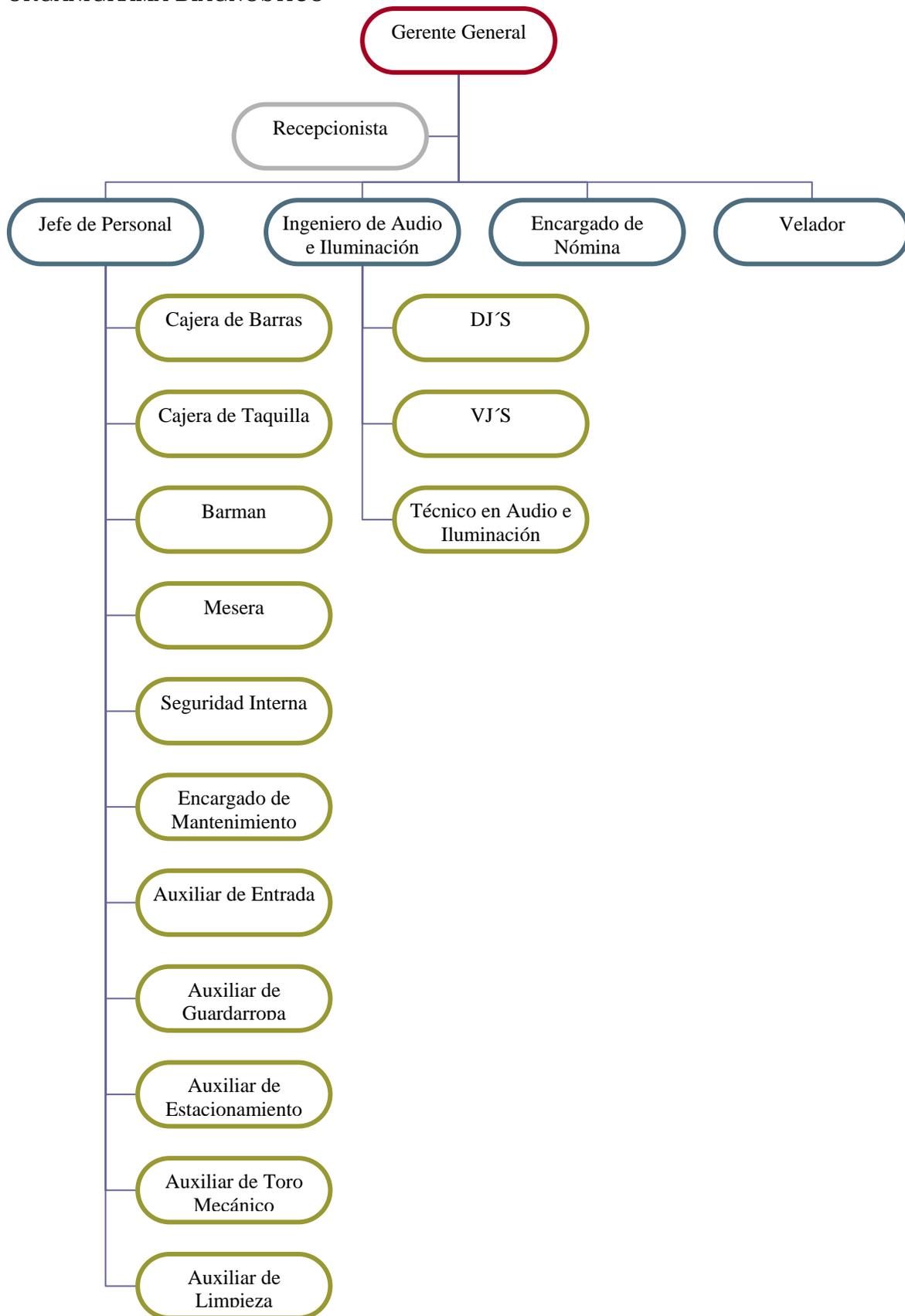
RIESGOS DE TRABAJO: Posibles lesiones en caso de que asaltaran el establecimiento.

14. CONCLUSIONES

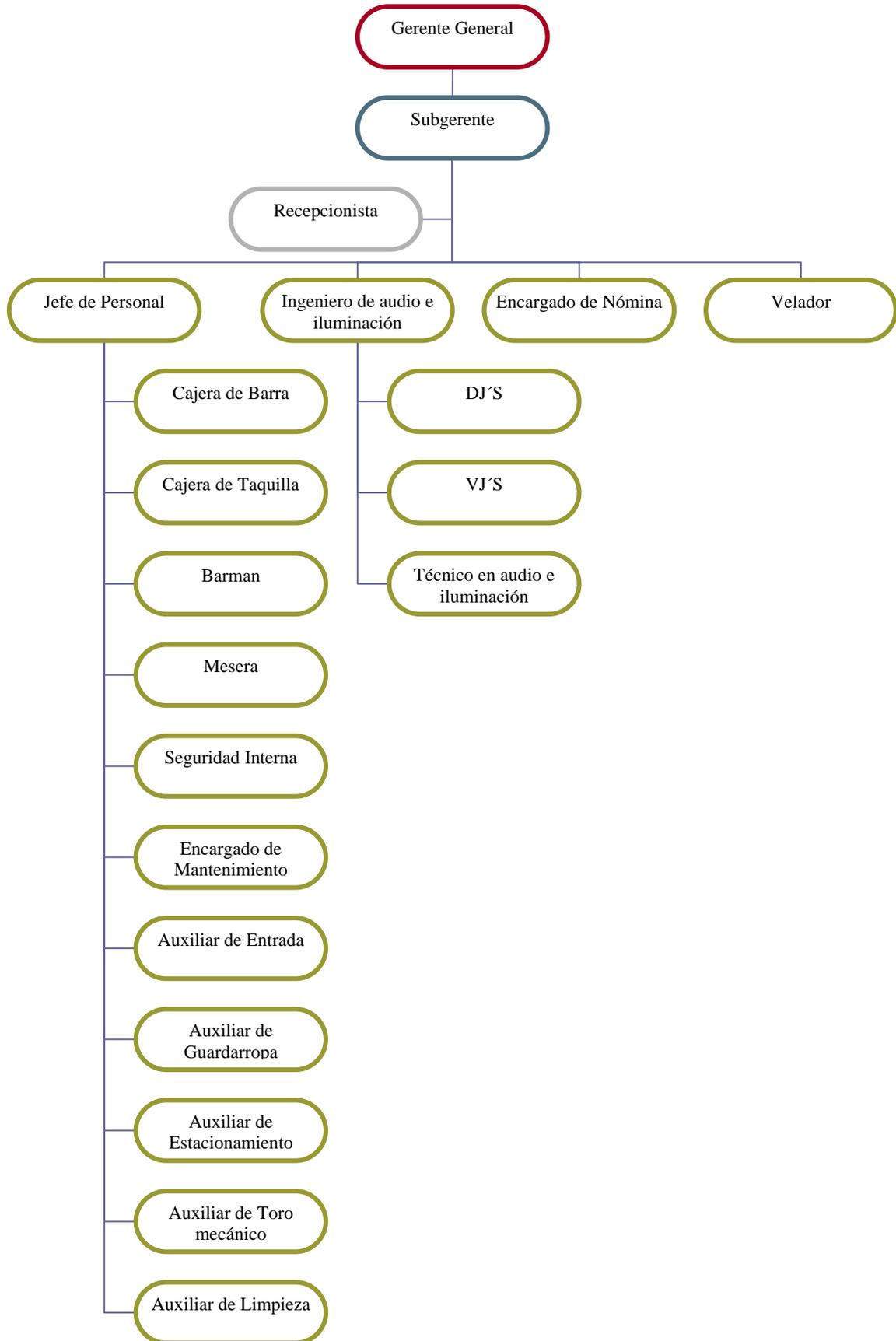
Se encontró que no se elaboraban estados financieros mensuales, así mismo que la selección de personal no se ha realizado de acuerdo a un perfil de puesto bien definido y que el control del negocio recae administrativamente en el propietario en quien se concentran la mayoría de la toma de decisiones.

Por lo cual se elaboró un manual de organización y una propuesta de reorganización administrativa que se expresa gráficamente con los siguientes organigramas.

ORGANIGRAMA DIAGNÓSTICO



ORGANIGRAMA PROPUESTO



Así mismo se definieron en el citado organigrama los requisitos indispensables para ocupar un puesto, así como las reglas y políticas que anteriormente se transmitían de manera verbal.

Así mismo se estableció la obligación para el asesor externo de elaborar los estados financieros mensuales.

Derivado de las anteriores medidas y sugerencias mejoró la eficiencia financiera y administrativa del negocio por lo cual se aprueba la hipótesis establecida en la tesis.

BIBLIOGRAFÍA

A. F. STONER, JAMES
FREEMAN, R EDWARD
GILBERT, JR., DANIEL R.
ADMINISTRACIÓN
SEXTA EDICIÓN
PEARSON PRENTICE HALL
MÉXICO, 1996

HAROLD KOONTZ / HEINZ WEIHRICH
ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL
DÉCIMA EDICIÓN
MC GRAW HILL

PERDOMO MORENO ABRAHAM
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
THOMSON
MÉXICO, 2000.

REYES PONCE, AGUSTÍN
EL ANÁLISIS DE PUESTOS
LIMUSA NORIEGA EDITORES
MÉXICO, 2005

RODRIGEZ VALENCIA, JOAQUIN
COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS
TERCERA EDICIÓN
ECAFSA THOMSON LEARNING
MÉXICO, 2000

FUENTES ELÉCTRONICAS CONSULTADAS

Hhttp://www.irs.gov el día 3 de Junio de 2007

Hhttp://www.tabc.estate.tx.us el día 3 de junio de 2007