

68
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CONTABILIDAD COMO UN ELEMENTO VALIOSO
EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
C O N T A B L E**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :
TANIA CRUZ ZAMORA**

**ASESOR DEL SEMINARIO
C.P. SEBASTIAN HINOJOSA COVARRUBIAS**



MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ANTONIO Y ESPERANZA

MIS PADRES

Quienes con su gran apoyo, su fe en mi
y sus palabras de aliento me dieron la
fuerza para conseguir el término de mi
preparación profesional.

ANTONIO Y OMAR

MIS HERMANOS

Para quienes mi esfuerzo sea
siempre motivo de aliento en
sus vidas.

RUBEN

MI ESPOSO

Para ti que con tu amor y comprensión
me has ayudado a seguir siempre adelante
y no permites que me rinda en el camino.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
PROFESORES DEL PLANTEL

A quienes agradezco infinitamente la
transmisión de sus conocimientos, los
cuales me han sido de gran utilidad en
el ejercicio de mi profesión.

**LA CONTABILIDAD COMO UN ELEMENTO VALIOSO
EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

INDICE

CAPITULO	PAGINA
INTRODUCCION	1
I.- LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	2
1) Antecedentes	2
2) Concepto	5
3) Objetivos	6
4) Características	7
II.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO	9
III.- EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION	10
1) Planeación a corto y largo plazo	11
2) El presupuesto	11
3) El presupuesto financiero	12

	4) Modelo costo-volumen-utilidad	13
IV.-	EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL	14
	1) Importancia del control administrativo	14
	2) Tipos de control	15
	3) Objetivos del control	16
	4) Etapas para diseñar un sistema de control	17
	5) Contabilidad por áreas de responsabilidad	19
	6) Descentralización y evaluación de la actuación	20
V.-	LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES	24
	1) Sistemas de costeo	26
	2) La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo	27
	3) La información financiera en la evaluación de proyectos de inversión	31
	CONCLUSIONES	33
	BIBLIOGRAFIA	34

INTRODUCCION

Dado que la contabilidad esta tan difundida, una comprensión de sus usos y sus limitaciones es deseable para todos los administradores en las organizaciones de todo tipo. Los presidentes de compañías, gerentes de producción, contadores públicos, administradores de hospitales, controladores, administradores de escuelas, gerentes de ventas y políticos están mejor equipados para realizar sus deberes cuando tienen un razonable conocimiento de la información contable.

La distinción característica de la Contabilidad Administrativa es su énfasis de los propósitos de la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones. Esta relacionada con la acumulación, clasificación e interpretación de la información que ayuda a los ejecutivos a cumplir los objetivos organizacionales.

I. LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

ANTECEDENTES

Las ideas básicas de la contabilidad administrativa fueron desarrolladas en organizaciones manufactureras. Sin embargo ellas han evolucionado, así que son aplicables a todos los tipos de organizaciones, industriales y de servicios.

Dado que la contabilidad es una materia muy importante y esta tan difundida, una comprensión de sus usos y limitaciones es deseable para todos los administradores de cualquier organización.

El estudio de la contabilidad puede ser especialmente fructuoso, por que nos ayuda a ver a través de los ojos de quienes son objeto de la medición contable en su actuación y quienes frecuentemente dependen en alto grado del dato contable para guiarse en la toma de decisiones. No hay escape a la unión entre contabilidad y administración, así que el estudio de la contabilidad administrativa le ayudará.

Alguna de las ideas de la contabilidad administrativa se basan en la creación de un sistema contable que es un medio formal de reunir datos para ayudar y coordinar las decisiones colectivas a la luz de los papeler y objetivos de una organización. El sistema contable es el principal sistema de información cuantitativo en casi cualquier organización.

Un sistema nos proporciona información para tres claros fines y propósitos:

- 1) Información interna para la administración, usada en la planeación y control de operaciones rutinarias.
- 2) Informe interno para la administración, usada en la planeación estratégica, esto es, en la toma de decisiones especiales y en la formulación de políticas generales y planes de plazo.
- 3) Información externa para accionistas, gobierno y otras entidades externas.

Para cumplir sus fines los sistemas contables usan medios que se basan en la clasificación y reclasificación de los datos contables. El uso de los datos para el registro y el enfoque de la atención, están estrechamente relacionados. Algunos datos pueden servir para el registro y enfoque de la atención de un superior.

Muchos sistemas contables proporcionan informes de realizaciones en los cuales los resultados reales son comparados con los presupuestos o estándares previamente determinados.

Tal informe frecuentemente ayuda a responder simultáneamente preguntas de registro y de enfoque de la atención.

Además los resultados reales recogidos sirven no solo a propósitos de control, sino también a las necesidades tradicionales de la contabilidad financiera, la cual está principalmente relacionada con la respuesta a las preguntas de registro.

Esta reunión, clasificación e informe de datos es la tarea dominante día por día de la contabilidad.

En resumen, la tarea del contador de administrar información tiene tres facetas:

1. - Trazabilidad de Libros.
2. - Enfoque de la Atención.
3. - Solución de Problemas.

Principales fines:

Ayudar a las
decisiones de

1. Administradores de
planeación y control
en operaciones

2. Administradores de
planeación estratégica
y decisiones especiales

3. Externos de los
inversionistas
recaudadores de impuestos,
reguladores y otros

Principales Medios:

Datos Contables

Datos para resolver problemas

Datos de registro
Datos para enfocar la atención
Datos para resolver problemas

Datos de registro

Por otra parte la Contabilidad Administrativa es frecuentemente mirada, como si fuera una disciplina fría y objetiva, pero no lo es, está preñada de sutilezas sobre el comportamiento. El comprador de un sistema contable

debería de estar relacionado con como el sistema afectara las decisiones (comportamiento) de los gerentes involucrados.

El énfasis sobre el futuro es una característica importante de la contabilidad administrativa, los presupuestos son los lemas principales para un obligado y disciplinado planeamiento.

Sin presupuestos el planeamiento no puede alcanzar el punto frontal y central que usualmente merece.

Los informes de actuación que son ampliamente usados para juzgar decisiones, subunidades y a los administradores, tienen enorme influencia sobre el comportamiento de los individuos afectados. Los informes de actuación no solo proporcionan retroalimentación para mejoras futuras decisiones económicas, sino que pueden también proporcionar incentivos deseables o indeseables.

La libertad de escogencia, del contenido, forma, oportunidades y distribución del informe de actuación esta altamente influenciada por su probable impacto sobre los incentivos.

La Contabilidad Administrativa enfatiza la preparación de informes de una organización para usuarios internos, tales como presidentes, decanos y jefes.

CONCEPTO

La contabilidad administrativa la podemos definir de las formas siguientes:

1.- Es el conjunto de técnicas y conceptos apropiados para dar un nuevo enfoque a la contabilidad de una entidad, para servir a las necesidades de la administración en todos sus niveles, para lo cual procesa datos económicos, y no económicos de las operaciones realizadas y por realizar, dando un énfasis especial al suministro de información histórica y proyectada al grupo administrativo de la empresa, a fin de auxiliar e incrementar la eficiencia y productividad de sus operaciones y toma de una manera más racional y objetiva las decisiones que involucren el proceso administrativo.

2.- Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de Planeación, Control y Toma de Decisiones.

3.- La contabilidad administrativa, también conocida como administración científica, dinámica, decisional o de alternativas o de eficiencia es aquella que ayuda a la administración en la creación de políticas y control de las diferentes funciones de la empresa.

La contabilidad administrativa nos proporciona la información necesaria que nos indica la situación en que se encuentra la empresa, para poder adoptar las medidas correctivas necesarias, y así poder llegar a mejores decisiones y consecuentemente a óptimos resultados.

Se la considera como una técnica que origina información de gran utilidad, la cual está dirigida principalmente a la administración de la empresa en todos sus niveles de acuerdo a las necesidades de la misma, como pueden ser: Formulación de Proyectos, Proyectos de Capital, Evaluación de Proyectos, Establecimiento de Sistemas, Determinación de Rendimientos de la empresa, etc.

Se apoya en formulación de presupuestos, análisis de costos, estudios de rutas críticas, punto de equilibrio para cumplir con sus objetivos dejando atrás el simple registro histórico de las operaciones, para interpretar la información y hacerle un enfoque administrativo.

OBJETIVO

La Contabilidad Administrativa tiene como principales objetivos:

1.- Proporcionar un servicio a la administración en la creación de políticas y control de las diferentes funciones de la empresa como son:

- a) La Planeación
- b) El Control y
- c) La Toma de Decisiones

2.- Proporcionar la información necesaria para conocer la situación de la empresa.

CARACTERISTICAS

Las principales características de la contabilidad administrativa son las siguientes:

1.- La contabilidad administrativa esta organizada para producir información de uso interno de la administración. Por ejemplo:

- Formular mejorar y evaluar politicas
- Conocer dentro de la empresa las áreas que son eficientes y aquellas que no lo son.
- Planear y controlar las operaciones diarias
- Conocer los costos de los diferentes productos y procesos.
- Otros usos.

La labor de administrar una organización requiere, de una serie de datos que no son los mismos que se presentan a los interesados externos relacionados con la organización, como los accionistas, las instituciones de crédito, etc. Ello obliga a que exista un sistema de información especializado para ayudar a tomar decisiones de todo tipo.

La diferencia básica radica en la forma como se presenta la información hacia el exterior, que difiere de la requerida para uso interno. La contabilidad administrativa nunca requiere un modelo o formato específico

2.- La contabilidad administrativa se orienta hacia el futuro, debido a que una de las funciones esenciales del ejecutivo es la planeación, dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el porvenir.

Para realizar dicho diseño de acciones es necesario contar con información histórica que diagnostique la situación actual de la empresa e indique sus características y puntos fuertes, para que se fijen las metas y estrategias a seguir.

3.- Informar, comunicar, controlar y motivar.

4.- La contabilidad administrativa no intenta determinar la utilidad con precisión, otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones que, en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir el futuro de la empresa.

5.- Da margen al curso de alternativas.

6.- Utiliza la técnica de presupuestos facilitando un control al establecer comparaciones entre lo sucedido y lo predeterminado.

7.- La contabilidad administrativa nace hicapié en las áreas de la empresa como células o centros de información (como divisiones, líneas de producto, etc.) para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen.

8.- Se vale del análisis e interpretación de estados financieros, para ilustrar a los accionistas la seguridad y productividad de sus inversiones; y a los directores acerca de la existencia de Áreas problema.

9.- Cuenta con una avanzada técnica que controla y reduce los costos y los gastos al ejercer un control positivo sobre las personas al estimular la productividad individual.

10.- La contabilidad administrativa, como sistema de información es interdisciplinaria recurre a la Estadística, la Economía, la Investigación de operaciones, las Finanzas, etc. para completar los datos presentados, con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización.

11.- La contabilidad administrativa no esta reglada por principios de contabilidad.

12.- La contabilidad administrativa es un sistema de información opcional.

Las empresas no necesariamente deben llevar la contabilidad administrativa; no existe obligatoriedad.

Prueba de ello es que solo un pequeño porcentaje de las empresas mexicanas se han dado a la tarea de diseñar un sistema interno de información para la toma de decisiones.

IX. PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración se manifiesta en todos los aspectos de la actividad humana, en donde se pretenden alcanzar objetivos.

En la actualidad el éxito o fracaso de la empresa, depende definitivamente de una buena o mala administración tomando en cuenta que hoy en día el grado de complejidad es cada vez mayor, como resultado de los grandes cambios en el marco socio-económico, la ciencia, la tecnología, etc., que influyen directamente en la entidad económica.

Así, podemos observar, como esa imperiosa necesidad de mejores prácticas administrativas han originado que se desarrollen y mejoren ciertas técnicas cuyo común denominador es precisamente, contribuir a lograr una administración ágil, dinámica y eficaz, que vaya de acuerdo con la exigencia de nuestros tiempos.

El proceso administrativo esta constituido por etapas, las cuales son la clave para entender a la administración como base elemental en toda actividad.

Su comprensión y debida aplicación dará como resultado al aumento de eficiencia administrativa en todo los órdenes.

Las funciones principales del proceso administrativo son: Planeación, Organización y Control, funciones que se desempeñan constantemente.

La **Planeación**: es proyectar en forma consistente la acción futura, por tanto es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en la que se pretende lograrlos.

A pesar de que la planeación se orienta hacia el futuro, siempre es necesario tener en cuenta análisis de hechos e informaciones relevantes del presente y pasado, para elegir entre diversas alternativas el curso de acción que asegure un alto grado de éxito.

La **Organización**: se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.

El **Control**: es la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando, por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitara la función de control.

III. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION

Como recordaremos la contabilidad administrativa esta orientada a facilitar las funciones de Planeación, Control y Toma de Decisiones.

La Actividad de Planeación ha cobrado vital importancia en la actualidad, debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas. En esta actividad, tomar en cuenta los futuros índices de inflación es indispensable para lograr mejor proyección del futuro, sobre todo al considerar la liquidez y rentabilidad.

La Planeación se hace necesaria por diferentes motivos

- 1.- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipados a ellos, sea mas fácil la adaptación de las organizaciones
- 2.- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización
- 3.- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

Ante las diferentes definiciones de planeación, vale la pena elegir la siguiente: "Diseño de acciones cuya misión sera cambiar el objeto de la materia en que este haya sido definido".

De acuerdo con esta definición, podemos planear o diseñar acciones a corto y a largo plazo. Si pensamos en función de la dimensión temporal, la clasificación anterior puede concebirse también como planeación técnica o de operación, y planeación estratégica.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, en lo referente a la operación de las empresas, usando diferentes herramientas tales como los presupuestos, presupuestos financieros y el modelo de costo-volumen-utilidad, etc.

PLANACION A LARGO PLAZO

Esta planeación normalmente no se expresa en términos precisos respecto a las diferentes partes que integran una empresa, sino que más bien se efectúa en términos globales respecto a los principales planes de toda la organización. Los más comunes son:

a) Plan de mercados. Consiste en realizar una investigación profunda sobre el comportamiento de los diferentes mercados, los cuales tienen incidencia directa en el producto. Algunas de las variables que entran en juego en este plan son el crecimiento de la economía, el crecimiento de la población, el ingreso per cápita, etc.

b) Plan de necesidades de insumos. Consiste en detectar los requerimientos de los diferentes recursos que intervienen en el proceso productivo, como son las materias primas, la mano de obra, energéticos, accesorios, instalaciones físicas, etc. de modo que se pueda hacer frente al plan de mercados.

c) Plan financiero. El plan financiero incluye, proyectos de inversión, estructuras financieras, costos de capital, políticas de reposición de equipos, políticas de pagos de dividendos, de financiamiento y de inversión, las políticas de control y de medición de costos, así como la elaboración de estados financieros presupuestados basados en el plan de mercado, en el plan de requerimiento de consumos y en las estrategias financieras.

PLANACION A CORTO PLAZO

La planeación a corto plazo consiste en diseñar las acciones que habrán de colocarse a la compañía en cierto sitio dentro de un período determinado. En este tipo de planeación es donde se utiliza el instrumento denominado presupuesto, el cual es en la actualidad la mejor técnica con que contamos para expresar en términos cuantitativos las acciones que se realizarán en un período.

EL PRESUPUESTO

Definiremos el presupuesto como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, y cuyo fin es co-ordinar la organización en determinada situación financiera deseada durante cierto período. Los principales elementos de un presupuesto son:

1.- Es un plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración trata de realizar.

2.- Integrador: indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa.

3.- Coordinador: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

4.- En términos financieros: indica la importancia de que el presupuesto sea preparado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación.

5.- Operaciones: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir.

6.- Recursos: consiste en la planeación de los recursos necesarios para la realización de sus planes de operación, esto se logra con la planeación financiera, que incluye el presupuesto de efectivo y el presupuesto de adiciones de activo.

7.- Dentro de un futuro determinado un presupuesto siempre tiene que estar en función de un cierto periodo.

Los presupuestos son valiosos, en la medida que sirvan de guía, que ayuden a monitorear si lo implementado está bien y si se están logrando los resultados esperados. Hay que recordar que mientras no se sepa lo que se quiere, no podrá llevarse a cabo un plan, no hay que olvidar que la planeación debe ser dinámica, dado que los clientes, o los proveedores y quienes fijan la economía y la misma organización están integrada por seres humanos.

EL PRESUPUESTO FINANCIERO

Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo. Esto le permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas serios por falta de ella.

La liquidez de una organización es igual a su capacidad de convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir adecuadamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa está en función de dos dimensiones:

- a) El tiempo necesario para convertir un activo en efectivo.
- b) El grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

El presupuesto financiero es multifacético; tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción de la misma hacia la posición donde logre alcanzar su máximo valor.

Se podría definir el presupuesto financiero como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación de los faltantes.

MODELO COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

Los dos tipos de planeación, la operativa y la estratégica, recurren a otra herramienta esencial conocida como modelo costo-volumen-utilidad. Este modelo permite a la dirección utilizar el método de simulación sobre las variables, costos, precios y volumen. Esta técnica facilita la elección de un correcto curso de acción, ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa determinadas decisiones.

Este modelo tiene la capacidad de interrelacionar esas tres variables, fundamentales para una planeación de operación adecuada.

Considerar un incremento de los precios o modificar la estructura de costo como resultado de alguna decisión implica un análisis profundo de la recuperación de esas acciones en las utilidades facturas y en el flujo de efectivo.

Básicamente, los presupuestos, el presupuesto financiero y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan desde el punto de vista informativo la planeación; no pueden desconocerse, empero, que existen otras herramientas contables que también sirven a tales efectos.

IV. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL

Entenderemos por Control Administrativo el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de tres maneras:

- 1.- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga
- 2.- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- 3.- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen.

La presencia de la contabilidad administrativa se hace necesaria para obtener mejor control. Una vez que determinada operación ha sido concluida, se miden los resultados y se comparan con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El estándar establecido previamente surge al utilizar cualquiera de las siguientes herramientas: los costos estándar, los presupuestos, el establecimiento de centros de responsabilidad financiera, etc.

El Control Administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, esto permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce a la administración a realizar las acciones correctivas consideradas prudentes para lograr el mejor uso de los recursos con que cuenta la organización.

En nuestro país, entre más difícil es la economía, se hace más patente, el principio administrativo que dice "Sistema que no se controla sistema que se degenera" de ahí la relevancia de esta función.

IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

La única estrategia que tienen las empresas mexicanas para lograr sobrevivir ante la apertura comercial, es la cultura de la calidad, que

implica un compromiso hacia el mejoramiento continuo; ello obliga a contar con un sistema de información que permita monitorear los logros.

Toda organización es perfectible, es decir siempre puede mejorar y superar determinadas etapas para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que toda organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas, resulta obvio que destaca la importancia que tiene un correcto control administrativo.

Es errónea la idea, muy arraigada en algunas organizaciones, de que un sistema de control administrativo solo es útil para diagnosticar fallas; también muestra los ciertos de la administración. Con el fin de que se capitalicen en planes futuros. Resulta vital conocer las fallas y los aciertos para lograr una superación constante.

En una sociedad como la mexicana, donde los recursos son escasos y múltiples las necesidades no se puede concebir una empresa desinteresada en la eficiencia y efectividad.

TIPOS DE CONTROL

Los tres sistemas mas utilizados para ejercer el Control Administrativo, que debe ser implantado en una empresa según su tipo son:

1.- CONTROL GUIA O DIRECCIONAL

Este medio consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación.

2.- CONTROL SELECTIVO

Consiste en la verificación de muestras de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previos, de modo que se determine si se puede continuar con el proceso.

3.- CONTROL DESPUES DE LA ACCIÓN

Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estandar previamente establecido.

Los tres tipos de control pueden ser utilizados por cualquier organización.

En la mayoría de los casos, los contadores han utilizado el sistema de control después de la acción, sin embargo, es recomendable tratar de ser creativos, introduciendo en la información contable el control direccional en forma apreciable, a través del uso de análisis de sensibilidad o de otras

herramientas, logrando así reducir la brecha entre los resultados y los objetivos planeados. En esta forma se sustituye el método de control después de la acción por el método direccional.

OBJETIVOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

El Control Administrativo en las organizaciones contribuye al logro de los siguientes objetivos: Diagnosticar, Comunicar y Motivar.

1.- DIAGNOSTICAR

El control administrativo es una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones de la administración permite que se descubran síntomas que arrojen luz sobre áreas problema o áreas de aciertos, para determinar las acciones que se deben realizar a fin de corregir una situación o capitalizar un acierto.

2.- COMUNICAR

Otro de los objetivos básicos del control es proporcionar un medio de comunicación entre las personas que integran la organización. Esto se logra informando los resultados de las diversas actividades que se lleven a cabo dentro de la empresa. También es un medio para que el subordinado conozca las pautas que servirán de guía y base para que su jefe evalúe periódicamente su actuación. Un buen sistema de control administrativo debe estar orientado a detectar lo que cada ejecutivo debería coordinar en relación a las actividades bajo su control.

3.- MOTIVAR

El ser humano necesita ser estimulado. Requiere incentivos para que contribuya al logro de los objetivos de la compañía, pero también requiere que los objetivos de la empresa no se encuentren en conflicto con sus objetivos personales o con los de su grupo social.

Todo cambio propuesto en una empresa genera resistencia, inclusive a veces antes de analizar las ventajas y desventajas del cambio, por el solo hecho de ser algo desconocido. De esta actitud surge la necesidad de ser muy cauteloso al implantar cambios o modificaciones, anticipándose a través del conocimiento del elemento humano para que se compruebe la conveniencia de dichos cambios.

Normalmente todos los sistemas de control administrativo son rechazados a priori por el personal afectado. Por excelente que sea la herramienta que se va a implantar, se debe motivar a todos los afectados a identificar dicha herramienta como un medio de superarse y desarrollarse.

Una de las formas mediante las que se puede convencer más efectivamente al personal de la empresa sobre la bondad de un sistema de control administrativo es haciéndolo participe del diseño del sistema y del establecimiento de los objetivos y metas que se esperan lograr en cada una de las áreas a su cargo.

Se considera que lo más importante, al implantar cualquier sistema de control, es el convencimiento del personal de la bondad de la herramienta puesta a su servicio, ya que una vez aceptado el nuevo sistema por los empleados su implantación es sencilla y logra éxito.

ETAPAS PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO

1.- DEFINICION DE LOS RESULTADOS DESEADOS

El diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la administración, determinando el conjunto de acontecimientos que se desea sucedan en el futuro. Una vez más queda demostrada la interacción entre planeación y control.

En esta etapa se debe tratar que los resultados deseados se expresen en dimensiones cuantificables.

Las estructuras mentales particulares en ocasiones hacen fijar objetivos muy generales, lo que impide un buen control. Solo es posible lograr un control adecuado si los objetivos han sido claramente especificados.

Una vez expresados los resultados de manera cuantificable, deben ser relacionados con las personas que en forma directa o indirecta tengan que ver con dichas metas, ya que el comportamiento humano influye en forma significativa sobre el éxito o fracaso de lo deseado.

Lo adecuado es dividir los objetivos deseados en subobjetivos, para facilitar los ajustes en las diferentes secciones de la organización y lograr que el personal participe en la obtención de los resultados.

2.- DETERMINACION DE LAS PREDICCIONES QUE GUIAN HACIA LOS RESULTADOS DESEADOS

La idea de que el control consiste exclusivamente en comparar lo efectivamente producido con lo deseado es errónea. Un control administrativo efectivo es el que se preocupa por determinar con anticipación los elementos de predicción que durante el proceso del control ayudaran a la obtención de los resultados deseados.

Los elementos predictivos son indicadores para detectar desviaciones respecto a lo planeado y corregir oportunamente las fallas. Algunas formas de definir los elementos predictivos son:

- a) Cambios en los niveles medibles de los insumos.
- b) Complejidad del proceso.
- c) Síntomas.

3.- DETERMINACION DE LOS ESTANDARES DE LOS ELEMENTOS PREDICTIVOS EN FUNCION DE LOS RESULTADOS DESIRADOS

Lo que se pretende en esta etapa es fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es decir, cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados, de manera que se vea por simple comparación cuando se debe aplicar una acción correctiva.

4.- ESPECIFICACION DEL FLUJO DE INFORMACION

Gran parte del éxito de un sistema de control administrativo depende de la forma en que se maneje la información. Es necesario contestar tres interrogantes:

- ¿ A quien se va a informar ?
- ¿ Cuando se va a informar ?
- ¿ Como se va a informar ?

Para ello se necesita distinguir entre dos grupos diferentes de usuarios de la información:

- a) Quiénes toman decisiones dentro de la línea.
- b) Quiénes no toman decisiones dentro de la línea.

Los primeros son quienes actúan en forma rápida, ya que son los que tienen mayores conocimientos sobre determinado problema y sin duda habrán de lograr encauzar una actividad dada.

El flujo de información para el grupo directivo dependerá de la función que cumpla dentro de la organización, ya que generalmente no está en el campo de la toma de decisiones, sino en planeación o estudio de problemas específicos.

Debe evitarse que el flujo de información origine fricciones entre ambos grupos al participar un miembro del grupo directivo en algunas acciones correctivas.

Lo más importante en esta etapa, independientemente de los canales de información que se establezcan, es que los administradores estén seguros de la confiabilidad de la información que están manejando.

5. - EVALUACION Y APLICACION DE LA ACCION CORRECTIVA

Antes de iniciar las acciones correctivas se requiere un análisis cuidadoso de cada elemento predictivo para detectar donde se encuentra realmente la falla y no emprender acciones correctivas sin estar seguros de la efectividad del remedio.

La elección final y aplicación de la acción correctiva deben ser responsabilidad del ejecutivo de línea, de modo que dicha acción no perturbe la secuencia normal de actividades. En esta etapa, el administrador debe preguntarse si es imprescindible planear nuevamente, es decir corregir el curso de acción actual, en función de la corrección propuesta, de forma que la brecha entre lo presupuestado y lo real se haga cada vez menor.

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Analizaremos a continuación un sistema de información específico para realizar el control administrativo. Este sistema se denomina Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Es necesario establecer la diferencia entre este sistema de información y la contabilidad tradicional. Se puede decir que en su forma clásica la contabilidad está orientada a generar información sobre los recursos obtenidos por función en las empresas.

Las áreas o centros de responsabilidad que se pueden generar en una organización son de muy diversos tipos y número. El número de áreas de responsabilidad depende de la estructura de la compañía; habrá tantas áreas de responsabilidad como sea necesario para mantener un buen sistema de control administrativo.

Cuanto más elevada se encuentre un área dentro del organigrama de la empresa, mayor será su radio de acción y, por tanto, su responsabilidad.

La esencia de cualquier área de responsabilidad radica en la relación: resultado respecto a insumos. Toda área o centro recibe insumos, dichos insumos son procesados con la ayuda de ciertos activos, dando por resultado bienes o servicios tangibles o intangibles.

Estos últimos pueden ser insumos para otras áreas y así sucesivamente, hasta llegar al último consumidor; sin embargo, el punto modular para detectar la productividad de las áreas es la relación insumos-resultados, debe tratarse de traducirlos en términos monetarios para tener un común denominador que permita comparar dicha relación.

Para traducirlos a términos monetarios se multiplica la cantidad física por el costo estándar unitario o precio unitario. Los insumos expresados en la forma anterior reciben el nombre de Costos, los resultados el de Ingresos. Dichos resultados serán comparados con lo realmente obtenido.

En la definición de Control Administrativo que he empleado aquí he hecho hincapié en que el objetivo del control es verificar si los insumos se están utilizando con eficiencia y efectividad.

Para saber si un centro de Área de responsabilidad utiliza correctamente los recursos, se aplica el análisis de eficiencia que en la relación de insumos con respecto a sus resultados

VENTAJAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD:

- 1.- Facilita la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa. Proporciona información y señala las áreas que lograron su objetivo, las que lo superaron, etc. Siempre hay un responsable a cargo de cada área.
- 2.- Permite a cada administrador comparar entre su presupuesto y lo realmente obtenido para atender las variaciones significativas.
- 3.- Elimina la presentación tradicional de los resultados, favoreciendo una mejor delimitación de responsabilidades.
- 4.- Motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados, ya que separa el objetivo principal de la empresa en subobjetivos destinados a cada área, señalando a cada ejecutivo las pautas para hacerlo.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION COMO FUNDAMENTO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

El sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad no se podra implantar en una empresa donde no se este perfectamente definido el papel que juega cada uno de los miembros de la organizacion, por ello, es necesario que este perfectamente delimitada la autoridad y responsabilidad de cada uno de manera que nunca ocurra una situacion de la cual nadie es responsable.

Este sistema se basa en la existencia de una persona responsable de lo que ocurra dentro de cada Area, de tal forma que en un momento dado pueda explicar las razones que provocaron ciertos hechos en los cuales el sistema de control administrativo esta interesado. Esta es una premisa sustancial que, si no es totalmente comprometida en la organizacion, hace perder sentido a la aplicacion del sistema de control.

Es lamentable encontrar empleados con muchos años de trabajo en una empresa que aun no tienen definida su funcion porque la alta gerencia no se ha dado a la tarea de elaborar un organograma, no solo con la distribucion de los puestos que existen, sino con las actividades que se esperan de cada empleado, su autoridad y responsabilidad de manera que cada miembro del personal sepa que se espera de el, para poder conocer si esta cumpliendo o no con esos fines.

No hay nada más frustrante para una persona que no saber a donde lo quieren llevar y si esta haciendo bien o mal las cosas, esto sucede cuando no se define claramente la organizacion de la empresa.

Esto se debe evitar elaborando un manual de organizacion.

Ligada a la necesidad que se tiene de contar con una organizacion clara y concreta esta la obligacion de determinar quien ha de ser el encargado o responsable de cada una de las unidades o areas de responsabilidad que seran evaluadas dentro del sistema.

Un sistema de control justifica su existencia en tanto sirve a las personas para su mejoramiento y desarrollo dentro de la empresa, y a esta para diagnosticar fallas y aciertos, corrigiendo los primeros y capitalizando los segundos, en coordinacion con cada uno de los responsables, actividad que seria imposible sin personas a cargo de estas funciones.

LA DESCENTRALIZACION Y EVALUACION DE LA ACTUACION

Si la administración no se descentraliza, puede tomar decisiones imprecisas. Al querer estar al tanto de cuanto ocurre en la organización y manejar en forma vaga todos los asuntos.

La descentralización es el proceso mediante el cual se delega autoridad y responsabilidad en los ejecutivos de las áreas que integran la empresa, para que dentro de sus radio de acción tomen decisiones adecuadas y prudentes de acuerdo con el objetivo general de la empresa, respetando la autonomía de dichos ejecutivos para elegir la opción apropiada.

La descentralización es indispensable para el éxito de una empresa. Sin embargo, aunada a la libertad para la toma de decisiones, existe la responsabilidad que tiene una persona de lograr los objetivos fijados para su área, sea un centro de costos, ingresos, utilidades, de modo que la alta dirección retroalimente al responsable y a sí misma, con motivo del uso que se ha hecho de la libertad que le fue otorgada.

Si el responsable la ha utilizado positivamente, debe ser estimulado mediante incentivos, que expresen el reconocimiento a su capacidad de ejecutivo; si no ha sabido manejar esa libertad, hay que indicárselo para que emprenda las acciones que considere adecuadas.

Es necesario recordar que autoridad y libertad son instrumentos organizativos difíciles de armonizar por el deficiente uso que muchas veces se hace de ellos.

La Contabilidad Administrativa, a través de la contabilidad por áreas de responsabilidad, unidades descentralizadas, estándares, presupuestos, tasa de rendimiento sobre la inversión y otras técnicas es la herramienta cuantitativa que permite diagnosticar el buen o mal uso que se ha hecho de la libertad, de tal forma que tanto la alta dirección como el responsable inmediato puedan tomar las acciones más oportunas, capitalizando sus aciertos y corrigiendo sus fallas.

A través de sus diferentes técnicas, la contabilidad administrativa, es la herramienta que dirá cuándo hay que reconocer, estimular y premiar el buen uso de la libertad y cuándo hay que corregir las fallas que empañan una buena administración.

VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACION

1.- Facilita la toma de decisiones acertadas porque quien las toma tiene conocimientos e información de primera mano.

2.- Permite que la alta dirección o administración se dedique a la solución de cuestiones de verdadera importancia, evitando el gasto de energía que significa considerar todas y cada una de los problemas que a diario se suscitan en todas las organizaciones. De esta manera, la administración podrá planear las estrategias maestras que llevarán a la empresa a su pleno desarrollo.

3.- Permite el desarrollo de ejecutivos. Llego un momento en que la capacidad de los recursos humanos no es suficiente para hacer frente al crecimiento en esas áreas y la alta dirección quiere resolver el problema trayendo a la empresa personal externo.

Hacer lo anterior lleva normalmente a un malestar del grupo. Adicionalmente se requiere tener gente preparada para los diferentes puestos, lo más frecuente es que se sustituyan de manera improvisada.

4.- Motivar al Personal. Toda persona, por modesta que sea, aprecia que su opinión sea tomada en cuenta.

Esta situación es muy notable en las organizaciones, donde cada empleado está esperando la oportunidad de tomar decisiones para demostrar su capacidad en forma objetiva, que una vez reconocida le permitirá escalar posiciones dentro de la empresa.

5.- Facilita el Control Administrativo. Al tener perfectamente delimitadas las áreas de responsabilidad, se evita que esta se diluya. De esta forma siempre existirá un responsable de los inconvenientes que perturben la marcha de la organización.

6.- Permite la Evaluación de la Actuación. Genera un banco de datos con información confiable y cuantitativa para evaluar la actuación del personal a diferentes niveles.

V. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES

En la definición de Contabilidad Administrativa se explicó que ésta facilita la Toma de Decisiones. Se verá ahora cómo se realiza esta labor. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar un método científico, que se puede desglosar de la siguiente manera:

1.- ANALISIS.

- a) Reconocer que existe un problema.
- b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
- c) Obtener y analizar los datos.

2.- DECISION.

- a) Proponer diferentes alternativas.
- b) Seleccionar la mejor.

3.- PUESTA EN PRACTICA

- a) Poner en practica la alternativa seleccionada.
- b) Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

Dentro de este modelo de toma de decisiones, es en las etapas 1 y 2 donde la contabilidad administrativa ayuda para que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea.

En dichas etapas se debe simular los distintos escenarios y analizarlos a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, dependiendo del tipo de industria y actividad de que se trate.

Es obvio que la calidad de las decisiones en cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información.

A mejor calidad de información, se asegura una mejor decisión.

El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad, que consiste en utilizar todas las

herramientas de contabilidad administrativa, integradas en un solo suprasistema de información cuantitativo.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas gerenciales.

Es precisamente el elemento humano quien elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente.

SISTEMAS DE COSTEO

Las decisiones de la administración implican una selección entre los cursos de acción alternativos, por lo que los costos juegan un papel muy importante en el proceso de la toma de decisiones ya que sirven de base para medir el ingreso, para realizar la planeación de utilidades, para el control interno, requiriéndose diferentes costos para diversos objetivos.

El costeo absorbente: es el más usado con fines externos incluso para tomar decisiones en la mayoría de las empresas. Este método trata de incluir dentro del costo del producto todos los costos de la función productiva independientemente de su comportamiento fijo o variable.

El costeo variable, afirma que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y ésta, a su vez, está en función de un período determinado pero jamás con el volumen de producción.

Se puede apreciar que las principales diferencias entre estos sistemas son:

a) El sistema de costeo variable considera los costos fijos de producción como costos de período, mientras que el costeo absorbente los distribuye entre las unidades producidas.

b) Para valorar los inventarios, el costeo variable sólo contempla los costos variables; el costeo absorbente incluye a los costos fijos y variables.

En conclusión el sistema de costeo variable considera los costos fijos de producción como costos del período, mientras que el costeo absorbente los considera como costos del producto lo cual origina diferentes valuaciones en los inventarios y por tanto en las utilidades.

IMPORTANCIA DE LA INFORMACION ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

Todas las organizaciones se ven comprometidas a realizar un constante cuestionamiento para aprovechar mejor sus insumos tanto a corto como a largo plazo. Este cuestionamiento obliga a los ejecutivos a tomar decisiones respecto a diferentes circunstancias que van surgiendo, buscando siempre la mejor solución a fin de elevar al máximo el valor de la empresa.

Tales decisiones, sin embargo, no serian las mejores si no estuvieran basadas en la información que genera la contabilidad y específicamente la contabilidad administrativa.

Lo anterior hace necesario identificar el lugar de la contabilidad en la toma de decisiones. Lamentablemente, muchos ejecutivos la utilizan aún en forma tradicional, es decir, sólo como herramienta para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de los costos, olvidándose de la importancia que tiene como fuente de información para facilitar la toma de decisiones.

Sin embargo, son los contadores mismos quienes han encarado la tarea de demostrar cuál es la verdadera función de su profesión en la toma de decisiones, a través de diferentes investigaciones que se han realizado.

En dichos estudios se afirma que la contabilidad participa en el proceso de toma de decisiones por medio de la preparación de información cuantitativa; es decir, provee información y a la vez diseña la interpretación de dichos datos para que se haga uso de ellos en el momento de tomar decisiones.

Los informes necesarios para la administración difieren sustancialmente de los generados para los interesados externos. Estos últimos continúan haciendo hincapié en los datos históricos, aunque en los años recientes se están ajustando, por causa del efecto inflacionario, a través del método índice general de precios o el de valores específicos.

La administración enfrenta generalmente dos diferentes tipos de decisiones: a corto plazo, referentes a la operación normal de la empresa, y a largo plazo respecto a inversiones de capital. Las decisiones a corto plazo se pueden llevar a cabo y luego efectuar en ellas acciones retroactivas si no se está obteniendo lo esperado; en cambio, en las decisiones a largo plazo no se acepta marcha atrás; son rígidas, pues normalmente comprometen muchos recursos.

Las decisiones a corto plazo pueden afectar a las diferentes áreas que integran una organización: ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc.

La información generada por la contabilidad es de suma importancia, pero no es la única que debe tomarse en cuenta.

Muchos factores, tanto cuantitativos como cualitativos, deben ser considerados antes de tomar una decisión final.

HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

ANÁLISIS MARGINAL

Uno de los principales errores que se cometen al tomar una decisión, es la manera en que se analizan los datos en relación con un problema; muchos administradores están acostumbrados a hacer los análisis por medio del sistema total; es decir, fusionan los datos relevantes con los irrelevantes para determinar la situación actual y las situaciones nuevas que pueden surgir en el futuro.

La presentación y el manejo de datos se debe estructurar de tal modo que se puedan analizar con el sistema incremental o marginal, es decir, sólo preocuparse por los costos o ingresos que se verán alterados por la decisión que se piensa tomar.

El análisis incremental consiste en determinar el monto en que fueran aumentados o disminuidos los ingresos por una decisión específica, así como los cambios operados en los costos, ya sea disminuciones o incrementos, por la misma decisión de la que se está hablando.

Es conveniente aclarar que estas decisiones también tienen que enfrentar el problema de la incertidumbre sobre el acaecimiento de dichos cambios en los ingresos y gastos; sin embargo, para disminuir la incertidumbre se puede calcular el valor esperado en cada una de las partidas y llegar a una decisión más realista. También se puede hacer uso de la técnica de análisis de sensibilidad que permite calcular con más precisión lo que puede ocurrir.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

COSTO DE OPORTUNIDAD

Es importante aclarar que no todos los datos que se requieren para tomar decisiones son proporcionados por los registros contables. Como se ha explicado anteriormente, los datos contables sólo muestran lo que ha ocurrido en el pasado y representan a su vez erogaciones de efectivo pasadas y futuras sin embargo, existen algunos costos necesario para tomar decisiones que no implican salidas de efectivo.

Incluso en algunas circunstancias existen costos adicionales que se considerarán insumos de ciertas alternativas de decisiones, antes de efectuar su compra.

Otro de los conceptos que se consideran en las decisiones a corto plazo son los Costos Sumergidos, o sea los costos históricos que no aceptan acción retroactiva, ya que una vez tomada la decisión no se puede modificar.

Una vez explicados los principales conceptos que tienen relación directa en el proceso de la toma de decisiones a corto plazo se analizarán las más importantes decisiones a tomar.

PRINCIPALES DECISIONES A CORTO PLAZO

Las diferentes opciones que se presentan en las empresas son ilimitadas. Las siguientes son las que más comúnmente enfrenta la administración:

- 1.- Seguir fabricando una pieza o mandarla a fabricar externamente.
- 2.- Eliminar una línea o un departamento o seguir operándolos.
- 3.- Cerrar la empresa o seguir operándola.
- 4.- Aceptar o rechazar un pedido especial.
- 5.- Eliminar una línea, un producto o seguir produciéndolos.
- 6.- Agregar a la actual una nueva línea de productos o no.
- 7.- Decidir cuál es la mejor combinación de las líneas para colocar en el mercado.

- 8.- Cerrar una sucursal o seguir operándola.
- 9.- Trabajar un solo turno o varios.
- 10.- Disminuir o aumentar la publicidad.
- 11.- Operar en uno o varios mercados.
- 12.- Adicionar ciertas operaciones a una línea o venderla con cierto proceso únicamente.

Estas son algunas de las circunstancias que requieren información contable para seleccionar la opción más conveniente para la empresa.

La metodología a utilizar para ilustrar estas decisiones serán las siguientes:

- a) Se presentará la información de la situación que tiene la empresa y la descripción de la situación a la que se desea cambiar.
- b) Se realizará el análisis marginal de las opciones y se seleccionará la mejor.
- c) Se complementará el análisis con la información cualitativa, que deberá tomarse en consideración en cada circunstancia.

Cuando se evalúan las alternativas de solución de una decisión a corto plazo, se debe vigilar que sean examinados todos los posibles acontecimientos que pudieran ocurrir actualmente y a futuro en las diferentes áreas de la empresa, de tal manera que antes de tomar la decisión no solo se asegure el éxito del proyecto específico, sino de toda la organización.

La pauta para elegir la mejor alternativa será la de optar por aquella que maximice la utilidad de la empresa, aunque en las decisiones a corto plazo se podría afirmar que la norma a seguir será aquella que genere el mayor margen de contribución; es decir, la que más contribuya a los costos indirectos.

EL PAPEL DE LA INFORMACION FINANCIERA EN LA VALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION

El administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes para lograr los objetivos de la empresa.

La condición real y la importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño del negocio. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad.

A medida que crece la empresa la importancia de la función financiera da por resultado la creación de un departamento financiero, una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía.

Las principales funciones son las de crédito, es decir, evaluar, seleccionar y mantenerse al corriente de los clientes, la evaluación de la posición financiera de la empresa, la adquisición de financiamiento a corto plazo, la adquisición de activos fijos y la distribución de utilidades.

Es innegable que un problema que agobia a las empresas es la escasez de recursos, ante una multiplicidad de necesidades que exigen satisfacción, la solución surge en la medida en que se efectúa una apropiada evaluación de proyectos de inversión que permita la aplicación de los recursos hacia las actividades que realmente lo necesitan.

Para analizar y evaluar los proyectos de inversión es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

-Definir cada uno de los proyectos de inversión que se tengan, esto implica determinar la inversión, los flujos de efectivo, la vida útil del proyecto y el valor de rescate.

-Calcular el costo de capital ponderado de la empresa. Que consiste en calcular cuanto le costará a la empresa cada peso que invierta.

-Análisis cuantitativo. Se evaluarán en términos monetarios cada uno de los proyectos por medio de los diferentes métodos, para sintetizar los resultados y permitir la selección del más viable.

-Selección de los proyectos. Esto significa integrar al aspecto cuantitativo variables como el rendimiento, su urgencia, el riesgo, y la necesidad de llevarlo a cabo.

-Seguimiento de los proyectos. Una vez que se han seleccionado los proyectos sigue la etapa de vigilar que los beneficios que se esperaban se estén logrando de acuerdo a lo planeado.

CONCLUSIONES

La Contabilidad Administrativa tiene como propósito y finalidad dentro del Proceso Administrativo, mediante el uso de muchas herramientas obtener una planeación adecuada, un control más efectivo en las diferentes áreas de la organización y la seguridad de que las decisiones que se tomen serán las más adecuadas, ya que tendremos información específica, veraz y oportuna de todas las actividades y necesidades de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- RAMIREZ, Padilla, David Noel; Contabilidad Administrativa; cuarta edición; Edit. McGraw Hill Interamericana de México, S.A.; México, D.F.
- 2.- TOTOTZINTLE Gomez, Victor Eusebio; Tesis Contabilidad Administrativa y Financiera; Facultad de Contaduría y Administración UNAM, México, D.F. 1975.
- 3.- FERNANDEZ, Arenas, José Antonio; El Proceso Administrativo; Onceava edición; Edit. Diana; México, D.F.
- 4.- BARAJAS, Medina, Jorge; Curso Introductorio a la Administración; Primera edición; Edit. Trillas; México, D.F.
- 5.- GITMAN, J. Lawrence; Fundamentos de Administración Financiera. Edit. Harla; México, D.F.
- 6.- DEL RIO, González, Cristóbal; Costos III; primera edición. Edit. Escasa, México, D.F.